



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ
ΩΣ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ
ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΤΟΜΕΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ**

της

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑΣ Δ. ΜΠΟΥΤΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020

Στους γονείς μου



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με το πέρας της Διπλωματικής μου εργασίας, επιθυμώ αρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. **Χατζηδημητρίου Ιωάννη**, που υπήρξε από την πρώτη στιγμή καθοδηγητής και αρωγός της προσπάθειάς μου.

Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω **όλους τους καθηγητές** μου που, αυτό το χρόνο, με βοήθησαν να προσεγγίσω τον κόσμο του μάνατζμεντ και να διευρύνω τη συλλογιστική μου.

Επιπλέον, είναι αδύνατο να μην αναφερθώ στην **οικογένειά** μου και σε κάθε ένα άλλο άτομο, που πίστεψε σε μένα, δίνοντάς μου τη δύναμη να μη σταματήσω να ερευνώ το πεδίο ενδιαφέροντος της εργασίας κι έτσι να ολοκληρώσω τον ακαδημαϊκό αυτό κύκλο γεμάτη νέες γνώσεις και όμορφες αναμνήσεις.

“Κάποια μέρα κοιτάζοντας πίσω, τα χρόνια που αγωνίστηκες θα σου φαίνονται τα πιο ωραία”

Ζίγκμουντ Φρόντ, Αυστριακός ψυχίατρος, 1856 - 1939

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αποτελεί γεγονός ,πως ήδη από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται ολοένα και περισσότερο έξω από τα στενά κρατικά όρια σε ένα διεθνές πλαίσιο συναλλαγών, σε ένα Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον. Στο σύγχρονο παγκόσμιο σκηνικό παρατηρείται αύξηση της εξωστρέφειας κάθε μορφής και μεγέθους επιχειρήσεων, οι οποίες αναγνωρίζουν περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης κι εξέλιξης **μέσω διεθνών συνεργειών και κοινοπραξιών**. Η δυσχερής οικονομική εικόνα της Ελλάδας αποκαλύπτει τη στροφή ολοένα και περισσότερων εταιριών του τεχνικού τομέα προς τη σύναψη διεπιχειρησιακών σχέσεων σε αγορές του εξωτερικού.

Εντός αυτού του πλαισίου, **αντικείμενο** της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τις στρατηγικές που ακολουθεί μια κατασκευαστική εταιρία στη διεθνή της πορεία, τη μορφή εισόδου που επιλέγει στη νέα χώρα δραστηριοποίησής της αλλά και τις παραμέτρους για επιτυχή έκβαση των έργων κατασκευαστικών εταιριών σε μεγάλο γεωγραφικό εύρος.

Σε πρώτο στάδιο, αναλύεται η κατεύθυνση των τεχνικών εταιριών σε διεθνείς αγορές, για την εξεύρεση πρόσθετων ευκαιριών, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Στη συνέχεια, αναλύεται ο κατασκευαστικός κλάδος, τα είδη των έργων που εμπεριέχονται σε αυτόν αλλά και οι σύγχρονες τάσεις που ισχύουν, εντός κι εκτός Ελλάδας. Ακόμη, διαρθρώνεται μια παρουσίαση των απαραίτητων βημάτων και των μορφών διεθνοποίησης κι επιλέγεται να αναπτυχθούν μόνο οι συνεργατικές μορφές αυτών, με έμφαση στις κοινοπραξίες. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην ανάλυση του κατάλληλου προτύπου μανάτζμεντ των διεθνών κοινοπραξιών, σε μεγάλα και σύνθετα έργα, προτείνοντας ένα τυπικό μοντέλο μανάτζμεντ.

Έπειτα, διερευνώνται οι παράγοντες επιτυχίας μιας διεθνούς κοινοπραξίας όπως είναι τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης, τα κριτήρια ρίσκου του χρονικού και οικονομικού προϋπολογισμού και το ζήτημα της εμπιστοσύνης.

Τέλος, παρουσιάζονται ορισμένες βασικές πληροφορίες των κύριων αγορών στις οποίες ενεργούν ελληνικές τεχνικές εταιρίες ανά τον κόσμο, ενώ παράλληλα εμφανίζονται ενδεικτικά παραδείγματα διεθνών κοινοπραξιών με ελληνική συμμετοχή, εντός κι εκτός Ελλάδας.

The Strategies of Internationalization Through Agreements Between Firms as a Model of Adoption of Technical Projects in the International Sector of Constructions

ABSTRACT

It is a fact that, since the end of the 20th century, firms are increasingly operating outside the narrow national borders in an international trading environment, in an International Economic Environment. In the modern global scene, there is an increase in extroversion of a firm of every form and size, which recognizes more opportunities for growth and development **through international synergies and joint ventures**. Greece's difficult economic situation reveals that more and more construction firms tend to contract inter-company relationships in foreign markets.

As a consequence, the **subject** that this thesis is to present, in particular, the strategies that a construction company follows on its international path, the form of entry it chooses in its new country of operation, and the parameters for a successful outcome of the projects of construction companies in a wide latitude.

In a first level, the direction that construction firms follow in international markets, in order to find new business opportunities so as to survive and grow, is presented.

Next, the construction sector, the forms of technical projects and the modern trends, inside and outside Greece, are analyzed. Moreover, there is a presentation of the basics steps and the forms of the internationalization of a firm and it is selected to present in detail only the strategies of internationalization through agreements, with an emphasis on joint ventures. Particular attention is paid to the analysis of an appropriate style of management of international joint ventures, in megaprojects and complex tasks, proposing a typical management model.

Next, the success factors of an international joint venture are explored such as the key performance characteristics, time and financial risk criteria and the issue of trust.

In the last part of this thesis, some basic information on the main markets are presented, where Greek construction companies around the world basically operate, while mentioning some examples of international joint ventures with a Greek participation, inside and outside of Greece.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Η ΣΤΡΟΦΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ	3
1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ, ΣΤΟΧΟΙ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Ο ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	7
2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	9
2.2 ΕΙΔΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	10
2.3 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ	12
2.4 ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	13
2.4.1 ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	15
2.4.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΣΗΜΕΡΑ	15
2.5 ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	16
2.5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	16
2.5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	17
2.5.3 ΘΕΣΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	17
2.5.4 ΛΟΙΠΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	17
2.6 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	18
2.7 ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΟΜΗ, ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	19
2.8 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ	21
3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	23
3.2 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	23
3.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	27
3.4 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	28
3.4.1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	29
3.4.1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΣΣ	29
3.4.1.2 ΕΙΔΗ ΔΣΣ	30
3.4.1.3 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΔΣΣ	30
3.4.1.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΣΣ	32
3.4.1.5 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΣΣ	32
3.4.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ	33
3.4.2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ	33

3.4.2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ.....	34
3.4.2.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ.....	35
3.4.3 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΓΩΝ “ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ”....	35
3.4.3.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΩΝ “ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ”.....	35
3.4.3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΩΝ “ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ”.....	37
3.4.3.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΩΝ “ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ”.....	37
3.4.3.4 ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	38
Α. ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΔΙΤ.....	38
Β. ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΔΙΤ.....	39
Γ. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΔΙΤ.....	41
Δ. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΣΔΙΤ.....	41
Ε. ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΔΙΤ.....	41
Ζ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΜΟΡΦΩΝ ΣΔΙΤ.....	44
Η. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΔΙΤ.....	45
Θ. ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΕ ΣΔΙΤ.....	46
Ι. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΔΙΤ.....	48
Κ. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΔΙΤ - ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΙΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ.....	49
Λ. ΈΡΓΑ ΣΔΙΤ ΜΟΡΦΗΣ ΒΟΤ.....	50
Μ. ΈΡΓΑ ΣΔΙΤ ΜΟΡΦΗΣ ΒΟΟΤ.....	54
Ν. ΑΥΤΟΚΛΗΤΕΣ Ή ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΩΝ.....	56
3.4.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ.....	58
3.4.4.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ.....	58
3.4.4.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ.....	60
3.4.4.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ.....	61
3.4.4.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΩΝ.....	63
3.4.4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΟΥ.....	65
3.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΣ.....	74
4.1 ΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ.....	76
4.2 ΜΟΡΦΕΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ.....	76
4.3 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ	79

4.4 ΒΑΣΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ.....	81
4.5 ΠΙΘΑΝΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ.....	82
4.6 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ.....	82
4.6.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΜΕΓΑΛΑ ΕΡΓΑ ΤΟΥ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	83
4.6.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ICJVs – IJVs	84
4.6.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ICJVs.....	89
4.6.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ICJVs.....	91
4.7 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	98
5.1 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ICJVs.....	100
5.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs.....	100
5.2.1 ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs.....	100
5.2.1.1 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	102
5.2.1.2 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ.....	104
5.2.1.3 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΜΕ ΜΕΤΑ - ΑΝΑΛΥΣΗ.....	105
5.2.2 ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs.....	106
5.2.2.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	108
5.2.2.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	109
5.2.2.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΣΤΗΝ ΙΝΔΙΑ.....	111
5.3 Η ΧΡΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΕΡΒΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ICJVs.....	113
5.3.1 ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΜΟΡΦΩΝ ΡΙΣΚΟΥ ΤΩΝ ICJVs ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ.....	113
5.3.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΤΗΣ	

ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ	115
5.3.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ΤΩΝ ICJVs ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ	117
5.3.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ ΤΩΝ ICJVs ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ	118
5.4 ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs	119
5.4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ	120
5.4.2 ΕΡΕΥΝΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs ΣΤΗΝ ΑΣΙΑ	120
5.4.2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ...	121
5.4.2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs	124
5.4.2.3 Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ ΤΩΝ ICJVs	126
5.4.2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs	127
5.4.2.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs	127
5.4.2.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΡΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs	129
5.4.3 ΕΡΕΥΝΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΕ IJVs ΜΕ ΕΛΛΗΝΑ ΕΤΑΙΡΟ	130
5.4.3.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	130
5.4.3.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΡΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	131
5.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	132
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΜΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	133
6.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	135
6.1.1 ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ	135
6.1.2 ΒΑΛΚΑΝΙΑ	136
6.2 ΕΡΓΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΜΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	137
6.3 ΕΡΓΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΕΝΤΟΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	142
6.4 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	145
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	146
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	151

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ:

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΕΙΔΗ ΔΣΣ.....	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΡΦΩΝ ΣΔΙΤ.....	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΜΟΡΦΕΣ ΣΔΙΤ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟ ΡΟΑ.....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΒΟΤ-ΒΟΟΤ.....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΔΙΕΘΝΗ ΒΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΚΛΗΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ.....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ IJVs ΚΑΙ ICJVs.....	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ICJV.....	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ.....	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ IJVS ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΚΑΙ ΤΩΝ IJVS.....	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 12 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ KPCs ΤΩΝ ICJVs.....	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 13 ΣΥΝΟΨΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs.....	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 14 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 15 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 16 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ.....	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 17 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 18 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 19 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ.....	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 20 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 21 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΝΟΜΙΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ.....	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 22 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 23 ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΡΟΥ	

ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ.....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 24 ΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ ΤΗΣ “ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε.”	142
ΠΙΝΑΚΑΣ 25 ΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ ΤΗΣ “ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ”.....	143

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Έργα Υποδομών.....	11
Εικόνα 2 Κτιριακά Έργα.....	12
Εικόνα 3 Δημόσια Έργα και Ζήτηση.....	18
Εικόνα 4 Στρατηγική Ανάλυση	28
Εικόνα 5 ΣΔΙΤ και Ρόλοι.....	38
Εικόνα 6 Δεσμεύσεις Ιδιωτικών Επενδύσεων, Ανά Τομέα, σε Έργα Υποδομών ΣΔΙΤ στα Αναπτυσσόμενα Κράτη, 1990 – 2010.....	40
Εικόνα 7 Βασικές Μορφές ΣΔΙΤ.....	43
Εικόνα 8 Βαθμός Ιδιωτικής Συμμετοχής ανά Είδος Συμφωνίας.....	45
Εικόνα 9 Τυπικός Σκελετός Σύμβασης Έργου BOT.....	52
Εικόνα 10 Στάδια Επιλογής Τοπικού Εταίρου.....	66
Εικόνα 11 Είδη Συμμαχιών και Φάσεις του Κύκλου Ζωής της Επιχείρησης.....	80
Εικόνα 12 Κύκλος Ζωής μιας Κοινοπραξίας.....	81
Εικόνα 13 Τυπική Μορφή ενός Συστήματος IJV.....	85
Εικόνα 14 Τυπική Μορφή ενός Συστήματος ICJV.....	88
Εικόνα 15 Μοντέλο Διοίκησης Μεγάλων Έργων.....	92
Εικόνα 16 Γνωστικός Χάρτης της Διαδικασίας Sensemaking.....	95
Εικόνα 17 Απεικόνιση της Ερευνητικής Μεθοδολογίας στο Πακιστάν.....	115
Εικόνα 18 Θέσεις Εργασίας των Ερωτηθέντων σε ICJVs.....	115
Εικόνα 19 Διαδικασία Εμπιστοσύνης.....	126
Εικόνα 20 Μοντέλο Εμπιστοσύνης σε ICJVs.....	128
Εικόνα 21 Τρισδιάστατη Απεικόνιση του Νέου Αεροδρομίου στο Καστέλλι.....	144

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1| Η ΣΤΡΟΦΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κάθε τομέα αποτελούν ανεξάρτητα συστατικά ενός ενιαίου συνόλου, τα οποία όμως επηρεάζουν και επηρεάζονται από αυτό. Τέτοιο σύνολο είναι η αγορά, μέσα στην οποία αυτές δρουν, αναπτύσσονται κι εν τέλει επιβιώνουν. Στη σύγχρονη πραγματικότητα, η έννοια της αγοράς έχει αποκτήσει μια ευρεία σημασία, όπου δεν ισχύουν πλέον παλαιότεροι περιορισμοί κι απολύτως διακριτά όρια, αφού βρισκόμαστε στην εποχή της **παγκοσμιοποίησης** κι οδηγούμαστε στο στάδιο της **διεθνοποίησης** περισσότερων ανθρώπινων δραστηριοτήτων.

Μια πρώτη εξήγηση της «παγκοσμιοποίησης» δίνεται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ορίζοντας αυτή ως «την αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκόσμια μέσω του αυξανόμενου όγκου και ποικιλίας διεθνών συναλλαγών, αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς, και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας». Άλλοι, με μια πιο προσεκτική ματιά, προσδιορίζουν την παγκοσμιοποίηση ως μια «αναπόφευκτη ενοποίηση αγορών, εθνών και τεχνολογιών, που δίνει τη δυνατότητα σε ιδιώτες, εταιρίες και κράτη να φτάσουν γρηγορότερα, βαθύτερα και φθηνότερα από ποτέ σε όλο τον κόσμο (Griffin-Pustay, 2015).

Κυρίως από το 2008, οι επιχειρήσεις γίνονται δέκτες δυσοίωνων μηνυμάτων. Επικρατούν συνθήκες παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης και συμφόρησης ανταγωνιστικών εταιριών, με αποτέλεσμα την αποδυνάμωση των μέχρι πρότινος μεριδίων αγοράς.

Μέσα σε αυτό το κλίμα, ως άμεση απόρροια, ο κατασκευαστικός κλάδος εμφανίζει εξίσου δυσκολίες ως προς την ανάπτυξη και εξέλιξή του. Ο έντονος βαθμός παγκοσμιοποίησης έχει επιφέρει νέα δεδομένα σε σχέση με τον κλάδο, καθιστώντας σαφές πως όλες οι τεχνικές εταιρίες παγκοσμίως οφείλουν να προσαρμοστούν και να εντάξουν στη στρατηγική τους τα νέα αυτά ερεθίσματα. Συγκεκριμένα, παρατηρώντας κανείς τη δραστηριοποίηση σημαντικών κατασκευαστικών εταιριών σήμερα, αντιλαμβάνεται τη στροφή αυτών προς νέους κλάδους και είδη έργων. Με την ιδιωτικοποίηση αγορών όπως η ενέργεια, τεχνικές εταιρίες πλέον δύνανται να πρωτοστατούν στη διεκπεραίωση έργων, που προηγουμένως βρίσκονταν αποκλειστικά υπό την αιγίδα του κράτους, αυξάνοντας έτσι τα έσοδά τους. Ενδιαφέρον παρουσιάζει έρευνα της Deloitte ,σύμφωνα με την οποία το 2017 οι 30 πιο επιτυχημένες κατασκευαστικές του κόσμου εμφάνισαν αύξηση εσόδων κατά 23%, λόγω της ενασχόλησής τους με δράσεις εκτός της κατασκευής.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις κάθε τομέα, έρχονται να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και τις προοπτικές που δίνει η παγκοσμιοποίηση προκειμένου να ενταχθούν σε ξένες

αγορές και να γίνουν αποδέκτες πλεονεκτημάτων κόστους, οικονομιών κλίμακας κι ενίσχυσης της φήμης τους. Οι Welch & Luostarinen (1988) όρισαν τη «διεθνοποίηση» ως «μια διαδικασία μεγαλύτερης ανάμειξης των επιχειρήσεων με τις διεθνείς δραστηριότητες». Αυτή η εξωστρέφεια, έχει ενσωματωθεί και στον τομέα των τεχνικών έργων. Ολοένα και περισσότερα γραφεία αναπτύσσουν όραμα, εντάσσουν στην κουλτούρα τους και διαμορφώνουν τη στρατηγική τους σύμφωνα με προεκτάσεις διεθνούς εμβέλειας. Στο σημείο αυτό, είναι κρίσιμο ν' αναφερθεί ότι το 2005 το περιοδικό Engineering News Record κατέγραψε πως πρώτες κατασκευαστικές εταιρίες, σύμφωνα με τα έσοδά τους σε παγκόσμιο επίπεδο, ήταν εκείνες οι εταιρίες που είχαν αναπτύξει κύκλο εργασιών σε άλλες αγορές, πέρα των εγχωρίων. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι εταιρίες Vinci από τη Γαλλία, Hochtief από τη Γερμανία, με 83% του κύκλου εργασιών της προερχόμενο από ξένες αγορές το 2003, και KBR από την Αμερική.

Η στροφή των τεχνικών εταιριών προς την ανάληψη έργων στο διεθνή χώρο, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη περιπλοκότητά τους και τις τεχνολογικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα καθημερινά, τις οδηγεί στην υιοθέτηση της άποψης, πως «η ισχύς εν τη ενώσει». Έχει αποδειχθεί, πως η σύναψη στρατηγικών συνεργειών, μεταξύ ακόμη κι ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, φέρει ως αποτέλεσμα την επιτυχή διεκπεραίωση έργων, ιδιαίτερων κατασκευαστικών, πολιτισμικών αλλά και οικονομικών χαρακτηριστικών. Καθώς η μία εταιρία προσφέρει πιθανώς, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το ανθρώπινο δυναμικό της, άλλη την τεχνογνωσία της κι άλλη την οικονομική της πιστότητα, δύναται να δημιουργηθεί μια στρατηγική συμμαχία, ικανή να υλοποιήσει το εκάστοτε τεχνικό έργο ανά τον κόσμο.

Τα πλεονεκτήματα και τα κίνητρα εξόδου των επιχειρήσεων σε νέες αγορές αλλά και οι κίνδυνοι που εμπεριέχονται στην ανάληψη τεχνικών έργων μεγάλου μεγέθους ή αρκετών χιλιομέτρων έξω από τη γεωγραφική τους επιρροή, φέρουν στην επιφάνεια την άποψη των Yoshino και Rangan (1995, σελ. 3) πως **«η ικανότητα μιας επιχείρησης να υπάρξει ολοκληρωμένα σε διεθνές επίπεδο, συνδέεται άμεσα με την ικανότητά της να συνεργάζεται-συμμαχεί με άλλες επιχειρήσεις»**. Με τη σκέψη αυτή, διαρθρώνεται όλη η θεματική αναζήτηση της εν λόγω Διπλωματικής, η οποία θα αναδείξει τις συμπράξεις εταιριών του τεχνικού τομέα σε διεθνές επίπεδο.

1.2| ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ, ΣΤΟΧΟΙ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τις στρατηγικές που ακολουθεί μια κατασκευαστική εταιρία στη διεθνή της πορεία, τη μορφή εισόδου που επιλέγει στη νέα χώρα δραστηριοποίησής της αλλά και τις παραμέτρους για επιτυχή έκβαση των έργων κατασκευαστικών εταιριών σε μεγάλο γεωγραφικό εύρος.

Κύριος στόχος αυτής της διπλωματικής αποτελεί η διερεύνηση και η κατανόηση των στρατηγικών διεθνοποίησης, ειδικότερα των κατασκευαστικών εταιριών, και των ποικίλων μορφών εισόδου σε νέες ξένες αγορές. Παράλληλα, στόχοι της έρευνας είναι:

- η ανάλυση των κινήτρων ανάληψης έργων πέρα των εγχώριων, αυτόνομα ή με το σχηματισμό στρατηγικών συνεργασιών,
- η ομαδοποίηση και σύγκριση των παραγόντων επιτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας εταιριών σε κατασκευαστικά έργα, και
- ο προσδιορισμός των απαραίτητων κινήσεων για την επιλογή του πλέον κατάλληλου εταίρου σε κάθε συμφωνία

Η συγκεκριμένη μελέτη διαρθρώθηκε βασιζόμενη στη **μέθοδο**, που περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- **αφηγηματική βιβλιογραφική επισκόπηση** προγενέστερων επιστημονικών άρθρων, ερευνών και βιβλίων που προσεγγίζουν και μελετούν, όρους και συνθήκες, που θα χρησιμοποιηθούν
- **μελέτη και ανάλυση** του συγκεντρωτικού υλικού
- **ομαδοποίηση** σε κατηγορίες θεματικών ενοτήτων
- **διαμόρφωση συμπερασμάτων** - γενικές σκέψεις περαιτέρω έρευνας

Η **Δομή** της Διπλωματικής αποτελείται από τα ακόλουθα κεφάλαια:

Αρχικά, **στο πρώτο κεφάλαιο** τίθεται προς ανάλυση το γενικότερο νόημα της Διπλωματικής και η σημασία της διεθνούς δραστηριοποίησης των τεχνικών εταιριών σήμερα. **Στο δεύτερο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται το σύνολο του κατασκευαστικού κλάδου και η σημασία αυτού στην οικονομία μιας χώρας, με χαρακτηριστικές αναφορές στο ελληνικό παράδειγμα. **Στο τρίτο κεφάλαιο**, προσεγγίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό η διεθνοποίηση και αναλύονται με λεπτομέρεια μόνο οι συνεργατικές μορφές εισόδου των εταιριών, σε νέες χώρες κι αγορές. **Στο τέταρτο κεφάλαιο**, γίνεται προσπάθεια απόδοσης της κατάλληλης διαχείρισης διεθνών κοινοπραξιών σε μεγάλα τεχνικά έργα, με παρουσίαση τυπικού μοντέλου μανάτζμεντ. **Στο πέμπτο κεφάλαιο της Διπλωματικής**,

σημειώνονται βασικές έννοιες επιρροής της επιτυχίας των διεθνών κοινοπραξιών, όπως οι παράγοντες επιρροής της απόδοσης, τα πιθανά κριτήρια ρίσκου και υπέρβασης των όρων της σύμβασης και τέλος, το ζήτημα της εμπιστοσύνης και της μεταφοράς της γνώσης ανάμεσα στους εταίρους. **Στο έκτο κεφάλαιο**, γίνεται αναφορά σε συνθήκες αγορών ελληνικού ενδιαφέροντος ανά τον κόσμο αλλά και παράθεση παραδειγμάτων έργων διεθνών κοινοπραξιών με μια τουλάχιστον ελληνική εταιρία, σε Ελλάδα και εξωτερικό. **Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο**, αναφέρονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το σύνολο της συγκεκριμένης μελέτης, καθώς και κάποιες προτάσεις βελτίωσης και εξέλιξης του ευρύτερου θέματος της Διπλωματικής.

Το σύνολο της παρουσίασης αυτού του θέματος δύναται να χρησιμοποιηθεί ως ένα σημαντικό εγχειρίδιο για εταιρίες του τεχνικού κλάδου, που ενδιαφέρονται να ενισχύσουν την εξωστρέφειά τους και να προβούν σε διεθνείς συνεργασίες. Παράλληλα, η εν λόγω μελέτη μπορεί να αξιοποιηθεί από κυβερνητικούς παράγοντες, ώστε αυτοί να κατανοήσουν τις δυσκολίες και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν όσες εταιρίες αναπτύσσουν διεθνή δραστηριοποίηση, κι έτσι να προχωρήσουν σε κίνητρα και διευκολύνσεις. Τέλος, η μελέτη αυτή προσθέτει, σε ακαδημαϊκό επίπεδο, μια συνολική παρουσίαση των διεθνών συνεργειών στις κατασκευές και ειδικότερα των κοινοπραξιών αλλά και της ελληνικής παρουσίας σε ένα ευρύ γεωγραφικό φάσμα, η οποία απουσιάζει μέχρι στιγμής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2| Ο ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

2.1| ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Όπως είναι ευρέως γνωστό ο κατασκευαστικός κλάδος αποτελεί ζωτικό κομμάτι της οικονομίας της Ελλάδας, αφού το χρονικό διάστημα 2000 - 2004 συμμετείχε σε ποσοστό περίπου 7% στη διαμόρφωση του ΑΕΠ και πάνω από 8% στη συνολική απασχόληση. Με βάση τα στοιχεία που έχουμε στη διάθεσή μας από τον Σύνδεσμο Ανωνύμων, Περιορισμένης Ευθύνης και Προσωπικών Τεχνικών Εταιριών (Σ.Α.Τ.Ε., 2012) ο κατασκευαστικός κλάδος συντελεί στο 15% του ΑΕΠ και στο 17% της απασχόλησης (Διαμάντης, 2013).

Επιπλέον, η συμμετοχή - συνεισφορά του στην ανάπτυξη της χώρας είναι ιδιαίτερος σημαντική, καθώς συνδέεται άμεσα με ποικίλους σχετικούς κλάδους όπως η βιομηχανία δομικών υλικών για την κατασκευή έργων, η εκπόνηση μελετών και αρχιτεκτονικών σχεδίων, η οικιστική/ πολεοδομική ανάπτυξη, το εμπόριο, ο τουρισμός και πλήθος άλλων δραστηριοτήτων (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2019). Εκτός των ήδη προαναφερθέντων η κατασκευαστική βιομηχανία επιδρά καταλυτικά στην οικονομία μέσω της κατανάλωσης, καθώς οι τιμές των κατασκευών επιδρούν στον πλούτο και την ψυχολογία του μέσου ελληνικού σπιτιού οξύνοντας ή αμβλύνοντας την τάση τους για κατανάλωση (Διαμάντης, 2013). Καθίσταται επομένως ακρογωνιαίος λίθος της οικονομικής άνθισης της Ελλάδας, καθώς πραγματώνει πληθώρα έργων που αφορούν τόσο το οικιστικό κομμάτι, όσο και την ενίσχυση της παραγωγικότητας της οικονομίας και την αειφόρο ανάπτυξη.



2.2| ΕΙΔΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

Τα κατασκευαστικά έργα κατηγοριοποιούνται σε έργα υποδομής και σε οικοδομικά/κτιριακά. Στα πρώτα συγκαταλέγονται τα έργα οδοποιίας (αστικοί, υπεραστικοί αυτοκινητόδρομοι), άλλα οδικά έργα (γέφυρες, σήραγγες), έργα όπως Τραμ, Μετρό, Σιδηρόδρομοι, έργα στους τομείς Ενέργειας και Τηλεπικοινωνιών, έργα αστικής ανάπτυξης (ύδρευσης – αποχέτευσης), περιβαλλοντικά έργα, καθώς επίσης και έργα υποδομής αλλά και υδραυλικά.

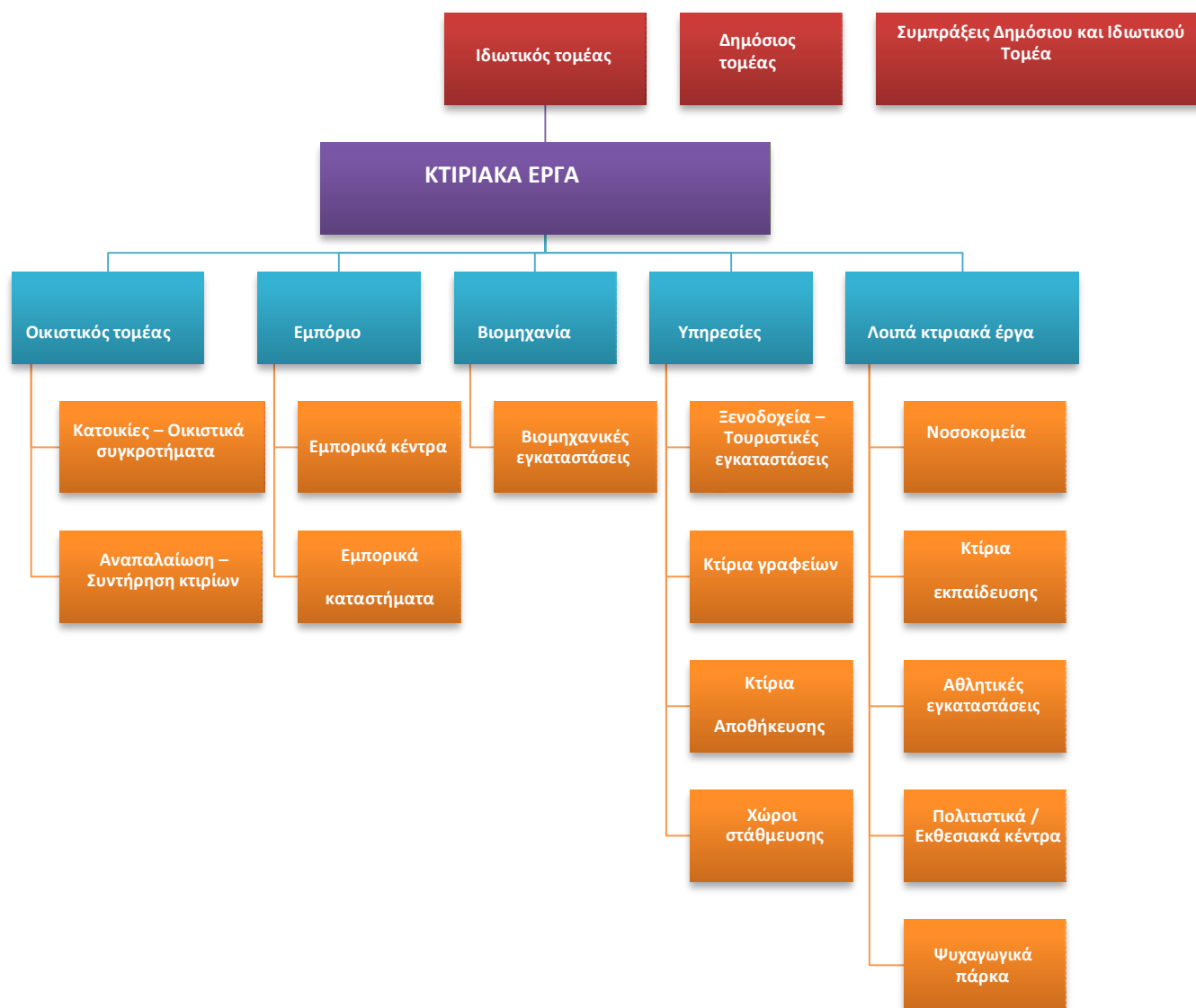
Εικόνα 1| Έργα Υποδομών



Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2019 , σελ.23

Η χρηματοδότηση των έργων αυτών γίνεται με κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με χρήματα του Ελληνικού Δημοσίου, με συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα και με συμβάσεις παραχώρησης με συμμετοχή ιδιωτικών κεφαλαίων. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα έργα του οικιστικού τομέα όπως κατοικίες, αναπαλαιώσεις και συντήρηση κτιρίων, έργα εγκαταστάσεων που αφορούν το Εμπόριο, τη Βιομηχανία, διάφορες Υπηρεσίες αλλά και το Δημόσιο τομέα (Νοσοκομεία, Κτίρια εκπαίδευσης, Αθλητικές Εγκαταστάσεις, Πολιτιστικά/Εκθεσιακά κέντρα, Ψυχαγωγικά Πάρκα).

Εικόνα 2| Κτιριακά Έργα



Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2019, σελ. 24

Η χρηματοδότηση των εν λόγω έργων επαφίεται στην ιδιωτική πρωτοβουλία που αναλαμβάνει το ρίσκο, ενώ για την κατασκευή δημόσιων κτιριακών έργων πιθανότατα χρησιμοποιείται το μοντέλο Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) ή υλοποιείται με τη συγχρηματοδότηση πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2019).

2.3| ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΕΡΓΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Πριν από την παρουσίαση ενός γενικότερου πλαισίου μανάτζμεντ, αναφορικά με τη διεθνοποίηση και την εξωστρέφεια των εταιριών, κρίνεται βαρύνουσα σημασίας η

παρουσίαση των ιδιαίτερων γνωρισμάτων των κατασκευών. Ουσιαστικά, πρόκειται για χαρακτηριστικά, που όχι μόνο διαφοροποιούν τα έργα των κατασκευών από άλλα είδη έργων αλλά και χαράσσουν, σε επόμενη φάση, τον ορθό τρόπο προσέγγισής τους.

Ειδικότερα, η παρατήρηση των κατασκευών που λαμβάνουν χώρα καθημερινά, εντός κι εκτός συνόρων, καθιστά σαφές πως το σύνολο αυτών των έργων διακρίνεται από **ποικιλομορφία**, με έντονες διαφοροποιήσεις κι εναλλαγές από περίπτωση σε περίπτωση. Το γεγονός, πως κάθε κατασκευαστικό αντικείμενο δημιουργείται προκειμένου να καλύψει ένα διαφορετικό φάσμα αναγκών κάθε φορά, σε συνδυασμό με τις **μη επαναλαμβανόμενες επικρατούσες συνθήκες περιβάλλοντος**, αιτιολογεί τη διαφορετικότητα αυτή, για την οποία γίνεται λόγος. Ακόμα κι αν η ανάγκη είναι η ίδια, για παράδειγμα η ολοκλήρωση του οδικού δικτύου μεταξύ δύο πόλεων, τα γνωρίσματα του εδάφους και υπεδάφους, οι κλιματικές συνθήκες, η ύπαρξη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού στην επικράτεια αλλά και τα οικονομικά περιθώρια διεκπεραίωσης, διαμορφώνουν ένα διαφορετικό σκηνικό έργου. Δηλαδή, **οι συντελεστές παραγωγής εμφανίζουν διαφοροποιήσεις**, αφού το τεχνικό έργο παράγεται στο σημείο στο οποίο θα “καταναλωθεί”, και δεν είναι ένα βιομηχανικό προϊόν, με μια σταθερή γραμμή παραγωγής.

Μάλιστα, μιλώντας για έργα εκτός των κρατικών συνόρων, η μεταφορά κάθε φορά ολόκληρου του συστήματος παραγωγής, απαιτεί γνώση των τοπικών τεχνικών και ρυθμιστικών κανόνων αλλά και ανάπτυξη σχέσεων με τις ρυθμιστικές αρχές και το τραπεζικό σύστημα της χώρας υποδοχής. Τέλος, τα προϊόντα, δηλαδή τα έργα των τεχνικών εταιριών, **“αγοράζονται” προτού παραχθούν**, αφού το ένα τμήμα τονίζει την ανάγκη του για την εκάστοτε κατασκευή και αποζητά την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής, και το άλλο τμήμα, οι τεχνικές εταιρίες, δίνουν προκαταβολικές μελέτες υλοποίησης.

2.4| ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Με βάση το δείκτη παραγωγής στις κατασκευές που καταρτίζει ήδη από το 2000 η ΕΛΣΤΑΤ και ανακοινώνει από τον Ιούλιο του 2006, διαφαίνεται μία δραματική ύφεση στην κατασκευαστική δραστηριότητα την περίοδο 2003 – 2005 της τάξεως του 50,3%. Το 2006 η κατασκευαστική δραστηριότητα σταθεροποιείται για να καταγράψει μικρή άνοδο κατά το 2007 – 2008. Από τότε παρατηρούνται συνεχώς μειώσεις (με εξαίρεση το 2011 που υπάρχει μία ανεπαίσθητη αύξηση στο 1%) με άμεση συνέπεια το Β΄ τρίμηνο του 2012 ο δείκτης κατασκευαστικής παραγωγής να έχει τη χαμηλότερη τιμή όλης της περιόδου, συγκεκριμένα 35,32 μειωμένος κατά 29,8% σε σχέση με την αντίστοιχη τιμή του 2011 αλλά και κατά 72,5% σε σχέση με την τιμή του Γ΄ τριμήνου 2008 (128,47). Η

αλληπάλληλη και ραγδαία πτώση οφείλεται τόσο στις αρνητικές μεταβολές που συνέβησαν στην αγορά των ιδιωτικών έργων όσο και σ' αυτές που συμβαίνουν στα δημόσια έργα (Σ.Α.Τ.Ε., 2012).

Στη χώρα μας, το έτος 2017, με τον κατασκευαστικό κλάδο ασχολήθηκαν 74.000 επιχειρήσεις, οι οποίες ως επί το πλείστον δραστηριοποιήθηκαν σε εξειδικευμένου τύπου κατασκευές (κατεδαφίσεις, ηλεκτρολογικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις). Το 29% αυτών των επιχειρήσεων ασχολήθηκε με τις κτιριακές κατασκευές ενώ μόλις το 8% με έργα υποδομής. Δραματική μείωση της εμπλοκής των επιχειρήσεων σε κατασκευαστικά έργα παρατηρείται μεταξύ 2009 - 2017 (39.000 περίπου). Στην Ελλάδα δυστυχώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις κατασκευές είναι μικρές (κάτω των δέκα ατόμων), γεγονός που λειτουργεί ανασταλτικά στη διαρκή επαγγελματική τους κατάρτιση και στην ανάπτυξη ικανοτήτων διαχείρισης και οργάνωσης.

Βέβαια οφείλουμε να σημειώσουμε ότι το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων είναι ένα σύνηθες χαρακτηριστικό που παρατηρείται στις κατασκευές και δημιουργεί μεν εμπόδια, σε συνδυασμό όμως με άλλες δυσκολίες όπως οι εναλλαγές στη ζήτηση που αφορούν τις κατασκευές διαφορετικού είδους έργων, σε διαφορετικές περιοχές, με ιδιαιτερότητες τόσο ως προς τις απαιτήσεις όσο και ως προς το γενικότερο σχεδιασμό του τοπίου και των κλιματικών αλλαγών. Όλες αυτές οι παράμετροι απαιτούν ευελιξία απ' την πλευρά των επιχειρήσεων.

Τα ποσοστά της προστιθέμενης αξίας του ευρύτερου κλάδου των κατασκευών είναι αποκαρδιωτικά, καθώς κατά τη δεκαετία 2007 – 2017 παρατηρείται μείωση κατά 51% (από 22,4 δις. ευρώ το 2007 σε 10,8 δις. ευρώ το 2017). Ειδικότερα, στις κατασκευές η προστιθέμενη αξία το 2017 ήταν της τάξης του 5,2% του ΑΕΠ τη στιγμή που στην Ευρώπη των 28 αντιστοιχούσε στο 8,8% του ΑΕΠ. Συμπαρομαρτούντα της παραπάνω μείωσης είναι τα ποσοστά των απασχολούμενων στον τομέα των κατασκευών που από 11,7% το 2007 μειώθηκαν σε 8,1% το 2017. Η μείωση της απασχόλησης οδήγησε αναπόφευκτα στη μείωση των νέων που επιλέγουν να εργαστούν στον κλάδο των κατασκευών. Την τελευταία δεκαετία η κατακόρυφη πτώση των απασχολούμενων στον κατασκευαστικό κλάδο οδήγησε στην περιστολή των γνώσεων και δεξιοτήτων τους που συνεπάγεται την συνακόλουθη υστέρησή τους σε γνώσεις και δεξιότητες στον τομέα των κατασκευών.

Η Ελλάδα επομένως υπολείπεται συγκριτικά με τις άλλες χώρες της Ε.Ε. στον τομέα των επενδύσεων με εντονότερη την υστέρηση στις επενδύσεις σε οικίες και

κατασκευαστικά έργα (από 34,1 δις. το 2007 σε 9,6 δις. το 2017). Η αυξημένη φορολογία στον τόπο μας και οι κάθε λογής φόροι οδήγησαν σε μείωση των επενδύσεων σε κατασκευές κατοικιών. Η συνολική συνεισφορά του κλάδου των κατασκευών σε όρους ΑΕΠ διαμορφώθηκε το 2017 σε 19,9 δις. ευρώ και εργάστηκαν 505 χιλιάδες άτομα. Όπως καταλαβαίνουμε λοιπόν η οικονομία του τόπου εξαρτάται και διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό απ' τον τομέα των κατασκευών γι' αυτό και η αύξηση των επενδύσεων σε έργα κατασκευής θα επιταχύνει την άνθιση της ελληνικής οικονομίας και θα περιορίσει την ανεργία (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2019).

2.4.1| ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το ισοζύγιο των τρεχουσών συναλλαγών ενισχύθηκε σημαντικά από το 2009 - 2016, ξεπερνώντας τα 900 εκατομμύρια το 2011 και το 2014, φανερά ενισχυμένο σε σχέση με την περίοδο πριν την οικονομική κρίση. Παρόλα αυτά οι εισπράξεις απ' τις κατασκευαστικές υπηρεσίες τα τελευταία χρόνια φθίνουν. Το 2018 υπήρξε μικρή άνοδος στις κατασκευές (0,6%) αλλά δυστυχώς υπάρχει μία γενικότερη τάση απαισιοδοξίας στον κατασκευαστικό τομέα στην Ελλάδα, χωρίς διακριτές ενδείξεις ανάκαμψης ή βελτίωσης, αφού όπως παρατηρούμε πτώση σημειώνεται και στους μήνες εξασφαλισμένης δραστηριότητας στους τομείς των κατασκευών και των δημοσίων έργων (από 19 μήνες το 2007 στους 9 μήνες το 2018).

2.4.2| ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΣΗΜΕΡΑ

Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη χώρα μας μειώθηκαν κατά πολύ οι επενδύσεις αλλά και τα επιχειρηματικά σχέδια με άμεσο επακόλουθο την αρνητική επιρροή του κλάδου των κατασκευών και τη σημαντική μείωση των Δαπανών του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων. Το 2018 παρατηρήθηκε στη χώρα μας μία ασθενική εκτέλεση του ΠΔΕ που αφορούσε τόσο τις τοπικές όσο και τις συγχρηματοδοτούμενες από την Ε.Ε. επενδύσεις. Τα κονδύλια από την Ε.Ε. μειώθηκαν δραστικά, καθώς υπήρχε έλλειψη μελλοντικών ποιοτικών έργων αλλά και πολυπλοκότητα στις δημόσιες συμβάσεις. Για την άρση αυτών των εμποδίων, απαιτείται άμεση εφαρμογή των χρηματοδοτούμενων κονδυλίων από την Ε.Ε., ώστε να αποφευχθούν οι πιέσεις κατά το κλείσιμο της περιόδου προγραμματισμού, μιας και το τοπικό τραπεζικό σύστημα αδυνατεί να χρηματοδοτήσει επαρκώς τον τομέα της κατασκευαστικής δραστηριότητας. Όπως γνωρίζουμε η Ελλάδα δανείζεται από τις διεθνείς αγορές με υψηλό επιτόκιο συγκριτικά με άλλες χώρες της Ε.Ε.

Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη χαμηλή ζήτηση επηρεάζουν αρνητικά τον κλάδο των κατασκευών στην Ελλάδα.

Δυσκολίες στη χρηματοδότηση παρουσιάζουν και τα δημόσια έργα, αφού η ζήτηση εξακολουθεί να είναι χαμηλή. Οι φόροι που επιβάλλονται στη χώρα μας για κάθε τύπου επαγγελματική δραστηριότητα, το αργό σύστημα απονομής δικαιοσύνης και πλήθος άλλοι παράγοντες που προαναφέρθηκαν αποτελούν τροχοπέδη της οικονομικής ανάπτυξης γενικότερα αλλά και του κατασκευαστικού κλάδου ειδικότερα. Άμεση απόρροια των παραπάνω αποτελεί η πτωτική τάση των τιμών των ακινήτων κατά 40 % μέσα σε περίπου μία δεκαετία (2007 – 2018). Αυτή η δυσμενής εξέλιξη στις τιμές των ακινήτων αλλά και το κόστος κατασκευής επιφέρει αλλαγές στην αγορά ακινήτων αλλά και στις επενδύσεις σε νέες κτιριακές εγκαταστάσεις. Από την άλλη παρατηρούμε αύξηση στην εισροή κεφαλαίων που προέρχονται από το εξωτερικό για αγορά κατοικίας στην Ελλάδα.

Έχει εκπονηθεί στρατηγική για την ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας (Μάιος, 2018) με συγκεκριμένες κατευθύνσεις και δράσεις αλλά δυστυχώς δεν αποτελεί ένα λεπτομερές στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη των υποδομών της χώρας. Τα δημόσια προς δημοπράτηση έργα στην τοπική ελληνική αγορά έχουν μειωθεί κατά πολύ όπως και ο αριθμός των νέων έργων, ενώ επικρατεί ένας άκρατος ανταγωνισμός στις υπάρχουσες δημοπρατήσεις.

Όλες αυτές οι δυσκολίες δημιουργούν αναπόδραστα αθέμιτο ανταγωνισμό που σταδιακά εξοβελίζει τις υγιείς επιχειρήσεις από την αγορά. Επιπροσθέτως, η εμπλοκή σε δικαστικές διαδικασίες, η κακή ποιότητα κατασκευής ορισμένων έργων, η υπέρβαση τόσο στον προϋπολογισμό αλλά και τα υπέρογκα έξοδα συντήρησης των έργων δημιουργούν πολλά προβλήματα που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη στον τομέα των υποδομών. Ας μην ξεχνάμε ότι η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις χώρες με χαμηλό κόστος κατασκευής έργων.

2.5| ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

2.5.1| ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Ο κατασκευαστικός κλάδος επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως οικονομικούς, θεσμικούς και άλλους που επιφέρουν σημαντικές επιπτώσεις στην πορεία ανάπτυξης και εξέλιξής τους. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά, αφού θεωρούνται ιδιαίτερος σημαντικοί μιας και επηρεάζουν τόσο την ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα όσο και την παραγωγή δημόσιων έργων, χωρίς ωστόσο να είναι κοινοί στο σύνολό τους.

2.5.2| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Επιδόσεις και προοπτικές οικονομίας (Ρυθμοί μεγέθυνσης, επενδύσεις, οικονομικό κλίμα, καταναλωτική εμπιστοσύνη)
- Χρηματοδοτικοί πόροι και κόστος χρηματοδότησης (Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, τραπεζική χρηματοδότηση, επιτόκια)
- Τιμές και φορολογία ακινήτων
- Φορολογία και εμπόδια στην επιχειρηματική δραστηριότητα
- Άλλοι παράγοντες (Φοροαπαλλαγές, Κίνητρα, Εξωτερική Ζήτηση)

2.5.3| ΘΕΣΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Στρατηγικός σχεδιασμός υποδομών και άλλων έργων
- Σύστημα παραγωγής δημοσίων έργων
- Χωροταξικός και πολεοδομικός σχεδιασμός

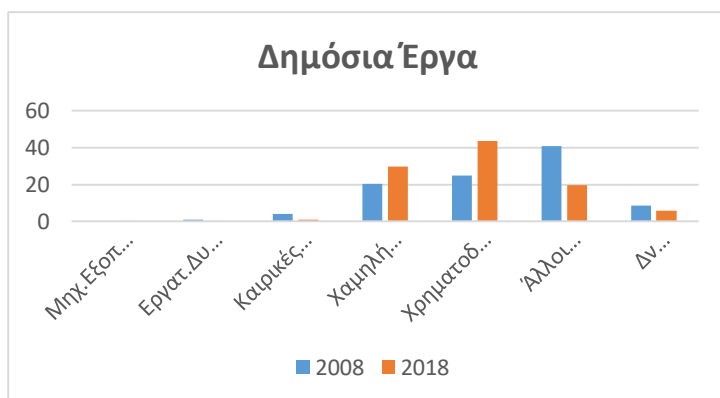
2.5.4| ΛΟΙΠΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Κατάσταση υποδομών και κτιριακού αποθέματος
- Κόστος κατασκευών και παραγωγικότητα
- Δημογραφικές μεταβολές

Πηγή: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2019, σελ. 55

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την κατασκευαστική δραστηριότητα στην Ελλάδα τη συγκεκριμένη στιγμή είναι τα εμπόδια στη χρηματοδότηση και η χαμηλή ζήτηση με σημαντικότερο παράγοντα τον πρώτο, τόσο στην κατασκευή κατοικιών όσο και στην κατασκευή κτιρίων εκτός κατοικιών. Οι δύο αυτοί ανασταλτικοί παράγοντες αποτελούν μείζον πρόβλημα για την κατασκευαστική δραστηριότητα αν και οι επιχειρήσεις έχουν κατορθώσει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της αγοράς, ενώ και η χαμηλή ζήτηση τείνει σταδιακά να περιοριστεί (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2019, σελ. 66), όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.

Εικόνα 3| Δημόσια Έργα και Ζήτηση



Πηγή: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2019

Με την κατάσταση που επικρατεί στον κατασκευαστικό κλάδο που αναπόφευκτα επηρεάζει την οικονομία στο σύνολό της και την περιρρέουσα ατμόσφαιρα να φαντάζει αβέβαιη και μάλλον δυσοίωνη για την ανάκαμψη της ελληνικής κατασκευαστικής δραστηριότητας προβάλλει επιτακτική η ανάγκη εξεύρεσης λύσης.

Από τη στιγμή λοιπόν που η ελληνική αγορά στον κατασκευαστικό τομέα έχει γίνει πολύ ανταγωνιστική, μετατρέποντας σε μηδαμινά τα περιθώρια κέρδους, οι κατασκευαστικές εταιρίες αναζήτησαν την τύχη τους σε νέες αγορές, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό. Κατ' αυτόν τον τρόπο πετυχαίνουν καλύτερες προοπτικές για τις εταιρίες τους αλλά και αυξάνουν το κομμάτι της αγοράς στον τομέα των κατασκευών, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

2.6| ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η δραστηριοποίηση των ελληνικών κατασκευαστικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό μαρτυρούν τις δεξιότητές τους να οικοδομήσουν μία αξιόλογη και σταθερή παρουσία στο διεθνές στερέωμα. Ο ελληνικός κατασκευαστικός κλάδος εισέρχεται στις διεθνείς αγορές, όντας καλά εξοπλισμένος με την τεχνογνωσία που διαθέτει και που κατέκτησε τις τελευταίες δεκαετίες λόγω της κατασκευής μεγάλων έργων (Μπολέτης, 2007). Αναλύοντας την κατάσταση στα διάφορα βαλκανικά κράτη οδηγούμαστε στο συμπέρασμα

ότι οι συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί ευνοούν την εξωστρέφεια των ελληνικών κατασκευαστικών εταιριών σ' αυτές. Επιπρόσθετα, τα έργα που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί από ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες στην περιοχή καταδεικνύουν τις δυνατότητες και τη δυναμική που διαθέτουν για να εξακολουθήσουν να αναλαμβάνουν έργα στις χώρες αυτές (Διαμάντης, 2013).

Οι ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες σημείωσαν υψηλές επιδόσεις στις παρευξείνιες χώρες, αφού οι πρακτικές διαχείρισης και λειτουργίας τους συνάδουν με τα διεθνή πρότυπα και τους κανονισμούς (Κελεσίδου και Μαυροπούλου, 2011). Σημαντική θέση ανάμεσα στα άλλα κατέχει το γεγονός ότι οι ελληνικές κατασκευαστικές κατόρθωσαν να εισχωρήσουν επιτυχώς στις αγορές των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων, συνάπτοντας κυρίως Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες ή μέσω δημιουργίας Διεθνών Κοινοπρακτικών Επιχειρήσεων (Μεθενίτης και Μιζάρας, 2008).

2.7| ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΟΜΗ, ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Διεθνής θεωρείται μία κατασκευαστική εταιρία που έχει την έδρα της σε μία χώρα αλλά δραστηριοποιείται σε άλλη χώρα (Mawhinney, 2001). Ο κλάδος των κατασκευών είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και στην αγορά υπάρχουν διάφορες μεγάλες επιχειρήσεις που προέρχονται από οικονομικά εύρωστες χώρες και κατέχουν τις περισσότερες συμβάσεις (Ofori, 1996 και Warf, 1991). Ο Raftery (1992) επεσήμανε ότι οι μεγάλες διεθνείς κατασκευαστικές αγορές κινούνται απ' τις αναπτυσσόμενες στις αναπτυγμένες χώρες της Δυτικής Ευρώπης, της Ασίας, του Ειρηνικού και της Βόρειας Αμερικής και ταυτόχρονα εντόπισε (Rafteryetal, 1998) μία τάση των ασιατικών κατασκευαστικών εταιριών να συμμετέχουν όλο και περισσότερες ξένες επιχειρήσεις στις τοπικές κατασκευές (Διαμάντης, 2013).

Οι Han και Diekmann (2001) επισημαίνουν τέσσερις παράγοντες της παγκοσμιοποίησης που μεγιστοποιούν τις ευκαιρίες για τους εργολάβους στις διεθνείς κατασκευαστικές αγορές. Αρχικά, όλες οι υπογράφουσες χώρες της GATT και νυν WTO ανοίγουν συστηματικά τις εγχώριες αγορές τους, ενώ ταυτόχρονα ανθούν οι ελεύθεροι περιφερειακοί εμπορικοί συνασπισμοί. Επιπλέον, καθιερώνονται διεθνή πρότυπα και οι εξελίξεις στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών και των άλλων παρεμφερών βιομηχανιών είναι ραγδαίες.

Οι Low και Jiang (2003) στην έρευνά τους για τις κινεζικές κατασκευαστικές εταιρίες προτείνουν ένα σύστημα δεικτών που διαθέτει πέντε παράγοντες, με βάση τους

οποίους μπορούν να προσδιοριστούν οι δέκα κορυφαίες “αληθινά παγκόσμιες” κατασκευαστικές εταιρίες.

- 1) Αναλογία των διεθνών εσόδων σε σχέση με το σύνολο των εσόδων
- 2) Διεθνής διάχυση των δραστηριοτήτων
- 3) Δομή της διαχείρισης των διεθνών δραστηριοτήτων
- 4) Η Συμμετοχή σε εξειδικευμένους τομείς
- 5) Ο Γενικός δείκτης της διεθνοποίησης

Η μελέτη του Ofori (1996) μαρτυρά ότι οι διεθνείς και εγχώριες κατασκευαστικές επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με την κυβέρνηση πρέπει να ακολουθήσουν την ανάπτυξη των κατασκευαστικών βιομηχανιών των χωρών υποδοχής για την επίτευξη αμοιβαίων οφελών. Μια πρόταση είναι ότι οι ξένες κατασκευαστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να προβούν σε μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη, στην οποία θα εξετάζουν – στις εξαγωγικές στρατηγικές τους – την ανάπτυξη της βιομηχανίας κατασκευής των χωρών υποδοχής (Διαμάντης, 2013).

Έρευνα του Bon (2000) που συντελέστηκε το χρονικό διάστημα 1992 – 1999 και αφορά τη σχέση μεταξύ κατασκευής και οικονομικής ανάπτυξης και το μέλλον του κλάδου των κατασκευών κατέληξε στα κάτωθι συμπεράσματα:

- Η επερχόμενη ανάπτυξη των αγορών συμβαίνει στις Νέες Βιομηχανικές Χώρες (NIC: Newly Industrializing Countries)
- Η Ασία προβλέπεται στο μέλλον να είναι η κύρια αγορά
- Επίκειται μελλοντική άνθιση των Αγορών της Νότιας Αμερικής και Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης, ανεξαρτήτως του μικρού τους μεγέθους
- Τέλος, η Κίνα και οι πόλεις της παρουσιάζουν αυξημένο ενδιαφέρον

2.8| ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο 2^ο Κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του τομέα των κατασκευών και των μορφών έργων που αυτός διαθέτει, των ομάδων παραγόντων επιρροής του τεχνικού κλάδου αλλά και των σύγχρονων δεδομένων που ισχύουν σε Ελλάδα και εξωτερικό ευρύτερα. Η παρατήρηση της ύφεσης και των μειωμένων μεριδίων αγοράς σε κατασκευαστικά έργα αλλά και η ανάλυση των ευκαιριών που αναδύονται σε διεθνές επίπεδο, οδηγεί τέλος σε μια καταγραφή των τάσεων και των αγορών που δύνανται να υποδεχτούν τεχνικές εταιρίες από όλο τον κόσμο, τονίζοντας τη σύγχρονη στροφή των κατασκευαστικών εταιριών προς τη διεθνοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ

3.1| ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τους αρνητικούς δείκτες ανάπτυξης του ελληνικού και διεθνούς τεχνικού τομέα, παρατηρείται μια επακόλουθη αναζήτηση, από τις κατασκευαστικές εταιρίες, ευκαιριών σε διεθνείς αγορές, προκειμένου να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα που αυτές προσφέρουν. Η διεθνοποίηση των εταιριών, προκειμένου να χαρακτηριστεί ως μια αποτελεσματική στροφή στις αγορές του παγκόσμιου χάρτη, χρήζει μεγάλης προσοχής και πλήρους συνειδητοποίησης των λόγων που ωθούν τις εκάστοτε εταιρίες να εισέλθουν σε νέες, πέρα των εγχωρίων, αγορές. Μάλιστα, οι Welch και Luostarinen (1988, σελ. 37) παρουσίασαν την άποψη πως η διεθνοποίηση είναι παρόμοια με ένα μεγάλο ρεύμα, μέσα στο οποίο μια επιχείρηση είτε ακολουθεί το ρυθμό του είτε “πετάγεται” έξω από αυτό, ανά πάσα στιγμή.

Παρακάτω, θα αναλυθούν τα τέσσερα (4) βασικά στάδια, μιας τυπικής διαδικασίας διεθνοποίησης για μια εταιρία.

3.2| ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

1^ο| Κίνητρα Εξόδου

Κάθε τεχνική εταιρία, προκειμένου να προχωρήσει στην απόφαση της διεθνοποίησης των παροχών της, έχει πρώτα αναγνωρίσει ορισμένα στοιχεία στην αγορά. Δηλαδή, μέσα στο στίβο του ελεύθερου επαγγέλματος και της διεκδίκησης ολοένα και περισσότερων έργων, ώστε να εξασφαλιστεί η επιβίωση της εταιρίας αλλά και η μεγαλύτερη κερδοφορία, έχουν γίνει κατανοητά κάποια πλεονεκτήματα της δραστηριοποίησης διεθνούς εμβέλειας. Τα πλεονεκτήματα αυτά, λειτουργούν ως στόχοι και κίνητρα διέγερσης του ενδιαφέροντος, για ανάληψη έργων σε νέα μήκη και πλάτη.

Συγκεκριμένα, η διεύρυνση του μεριδίου αγοράς, με την ανάληψη περισσότερων έργων, καλλιεργεί τις **συνθήκες διαμόρφωσης οικονομικών κλίμακας**. Με αυτό τον τρόπο, η τεχνική εταιρία ενισχύει τη δυναμικότητά της, αφού πλέον μπορεί να προχωρά σε παραγγελίες δομικών υλικών αλλά και να διαθέτει μεγάλο επιστημονικό και εργατικό δυναμικό, σε χαμηλότερα κόστη. Ακόμη, αν δίνεται η ευκαιρία επέκτασης σε αγορές με **χαμηλότερα κόστη παραγωγής, σε σχέση με αυτά της τοπικής**, η εταιρία θα προσεγγίσει περισσότερα οφέλη κόστους. Με αυτό τον τρόπο, θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και θα ισχυροποιήσει τη διαπραγματευτική της δύναμη απέναντι σε προμηθευτές και ομάδες ειδικοτήτων, απαραίτητων για την ολοκλήρωση των έργων της (Χατζηδημητρίου, 2003).

Επιπρόσθετα, ως απόρροια της παγκοσμιοποίησης, μια εταιρία με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και εμπειρία σε συγκεκριμένου είδους τεχνικές μελέτες, δύναται να προσφέρει τις υπηρεσίες της σε όποια γωνιά του πλανήτη της ζητηθεί. Εδώ, είναι σημαντικό να τονισθεί πως με την έξοδο στις διεθνείς αγορές, μια εταιρία έχει αντιστοίχως την ευκαιρία **να αντλήσει γνώσεις υψηλής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας**, που θα τη βοηθήσουν να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι γνώσεις αυτές είναι πιθανό να μην υπάρχουν ακόμα εντός της τοπικής αγοράς, λόγω υψηλών απαιτήσεων κόστους ή ελλιπούς τεχνογνωσίας (Χατζηδημητρίου, 2003). Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, με τις αναδύομενες απαιτήσεις των κατασκευών, διαμορφώνουν ένα πλαίσιο εργασίας, όπου η **τεχνογνωσία, κοινώς το “know-how”**, διαδραματίζει το βασικότερο ρόλο για την ολοκλήρωση ενός έργου.

Τέλος, η παρατήρηση ενός, **ευοίωνου και φιλόξενου, οικονομικού περιβάλλοντος μιας άλλης χώρας, σε συνδυασμό με την πτωτική πορεία της εγχώριας αγοράς**, μπορεί να λειτουργήσει θελκτικά στην εξωστρέφεια μιας τεχνικής εταιρίας. Με άλλα λόγια, **η μείωση των περιθωρίων κέρδους και η συσσώρευση ανταγωνιστικών εταιριών στην τοπική αγορά**, δίνει μια πρώτη ώθηση στην αναζήτηση πρόσθετων έργων, εκτός συνόρων. Σε παράλληλο χρόνο, μια χώρα με ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς, ανοδικούς ρυθμούς ανάπτυξης ή και με χαμηλές τιμές παραγωγικών δεικτών, διαμορφώνουν ένα ελπιδοφόρο περιβάλλον, ικανό να φιλοξενήσει, με επιτυχία, εταιρίες από το διεθνή χώρο.

2^ο| Επιλογή Χώρας Επέκτασης

Τα υψηλά διοικητικά στελέχη μιας τεχνικής εταιρίας, από τη στιγμή που θα επιλέξουν να κινηθούν σε νέες αγορές, οφείλουν ν’ αναγνωρίσουν ποιες ακριβώς θα είναι αυτές οι αγορές, οι οποίες θα πληρούν ένα σύνολο κριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά, θα ενισχύουν την πεποίθηση μιας ελπιδοφόρας πορείας, εκτός της τοπικής αγοράς, αλλά και θα αποτελούν τη βάση του διεθνούς στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας.

Όπως είναι φυσικό, σημαντικά κριτήρια επιλογής της χώρας υποδοχής εταιριών παγκόσμιας εμβέλειας, είναι το ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον αυτής. **Όταν βασικά μακροοικονομικά μεγέθη**, όπως είναι ο ρυθμός ανάπτυξης, **βρίσκονται σε ανοδική πορεία**, με αξιόλογες προοπτικές ανάπτυξης και στο χώρο των κατασκευών, η δραστηριοποίηση της εκάστοτε εταιρίας προμηνύεται ελπιδοφόρα εξίσου. Παράλληλα, ένα ακόμα κριτήριο επιλογής ξένης αγοράς είναι η **σταθερότητα και η ισορροπία**, επιλογών και μεταβολών, **που εμφανίζει η χώρα εισόδου**. Δηλαδή, ο βαθμός

επικινδυνότητας που υπάρχει, σχετικά με την επένδυση σε αυτή, καθώς η ανάληψη ενός κατασκευαστικού αντικειμένου απαιτεί ένα μακρύ βάθος χρόνου διεκπεραίωσης. Ακόμη, κάθε τεχνική εταιρία, που επιθυμεί να ενισχύσει όχι μόνο την κερδοφόρα διαδρομή της αλλά και σέβεται τη φήμη του ονόματός της, οφείλει πριν την απόφαση ανάληψης ενός διεθνούς έργου, να εξετάσει τις **επικρατούσες ή εκάστοτε τεχνικές προδιαγραφές των έργων**, όπως αυτές ορίζονται. Με άλλα λόγια, είναι κρίσιμο να προσδιοριστούν **τα ακριβή πρότυπα και οι μέθοδοι ελέγχου της ποιότητας** των συμβάσεων κατασκευής, ώστε να είναι σαφές, εάν εν τέλει, είναι ικανή η κάθε εταιρία να ανταποκριθεί σωστά.

Τέλος, σε αυτή τη φάση, δεν είναι άτοπο να σημειωθεί, ότι όπως σε έναν αγώνα ποδοσφαίρου ο προπονητής, προτού επιλέξει το σύστημα του παιχνιδιού του, “διαβάζει” τους αντιπάλους του, έτσι συμβαίνει και στο χώρο των εταιριών. Κάθε μία εταιρία, πριν να κινηθεί εκτός συνόρων, μελετά ποιο είναι εκείνο το χαρακτηριστικό της, που θα λειτουργήσει ως **συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστικών εταιριών**, κι έτσι θα είναι αυτή που θα μετρά περισσότερα έργα στο ενεργητικό της. Η κυριαρχία σε μια νέα αγορά, θα τη βοηθήσει να βελτιώσει την εικόνα της (image) στον κλάδο και, επομένως, να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση στις διεθνείς αγορές (Χατζηδημητρίου, 2003). Η πιθανότητα να διαθέτει ισχυρότερους δεσμούς με τοπικές εταιρίες και την τοπική κοινωνία, να βρίσκεται εγγύτερα στο έργο σε σχέση με άλλους “διεκδικητές” ή να διαθέτει πιο εξειδικευμένες γνώσεις, μπορεί να αποτελέσει και το βασικό λόγο επιλογής του έργου και γενικότερα, της χώρας.

3^ο| Επιλογή Μεθόδου Διεθνοποίησης

Σε αυτό το στάδιο, η κατασκευαστική εταιρία οφείλει να αποφασίσει με ποια στρατηγική μορφή θα επιλέξει να επεκταθεί στη νέα αγορά. Κάθε μέθοδος εισόδου, διακρίνεται από διαφορετικά πρότυπα λειτουργίας και ικανοποιεί ξεχωριστής μορφής στόχους, έχοντας ταυτόχρονα διαφορετικά είδη πλεονεκτημάτων αλλά και εμποδίων. Στον τεχνικό τομέα, οι πιο βασικές μέθοδοι διεθνοποίησης είναι αναφορικά **οι συμφωνίες παραγωγής, η σύσταση κοινοπραξίας με τοπικές ή/και ξένες εταιρίες, οι συμφωνίες κατασκευής “με το κλειδί στο χέρι”, η υπογραφή διοικητικών συμβολαίων, οι άμεσες επενδύσεις, η παραχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, η συγχώνευση ή η εξαγορά και η ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με ξένες επιχειρήσεις.**

Οι κοινοπραξίες με τοπικές ή/και ξένες εταιρίες, οι συμφωνίες κατασκευής “με το κλειδί στο χέρι” και τα διοικητικά συμβόλαια, που έχουν ως θεμέλιό τους τη συνέργεια, θα αναλυθούν εκτενώς σε ακόλουθο σημείο της Διπλωματικής, αφού, όπως έχει τονισθεί και

νωρίτερα, με τη σύναψη στρατηγικών συνεργειών επιτυγχάνονται έργα, ιδιαίτερων κατασκευαστικών, πολιτισμικών αλλά και οικονομικών χαρακτηριστικών.

4^ο Μελέτη Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Εδώ, κρίνεται απαραίτητος, σε πρώτη φάση, **ο επαναπροσδιορισμός της εσωτερικής οργάνωσης της εταιρίας**, μέσω της αναγνώρισης των δυνάμεων και των αδυναμιών της, ώστε να υλοποιηθεί επιτυχώς η διεθνή δραστηριοποίησή της. Έχει παρατηρηθεί, πως η **απουσία**, από την εταιρική ομάδα, **στελεχών με χρήσιμες γνώσεις κι εμπειρία αλλά και ανθρώπινου δυναμικού με το κατάλληλο γλωσσικό, γνωστικό υλικό** για την επικοινωνία και τη συνεργασία με τη συνεργαζόμενη εταιρία, μπορεί να αποτελέσει φραγμό, για την ομαλή έκβαση του εκάστοτε έργου. Ταυτόχρονα, **η αδυναμία εξασφάλισης, άμεσης κι αξιόπιστης, ενημέρωσης κι ανταπόκρισης**, σχετικά με τις συνθήκες και τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στη νέα αγορά, δύναται να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα επιβίωσης της τεχνικής εταιρίας, σε ένα σύγχρονο, δυναμικό περιβάλλον. Ιδίως σε διεθνή έργα, με τη γεωγραφική απόσταση των εταιρικών τμημάτων αλλά και τη μεγάλη οργανωτική δομή, η σωστή ροή της απαιτούμενης πληροφόρησης είναι βαρύνουσας σημασίας. Τέλος, στο εσωτερικό περιβάλλον, αναγκαία είναι και η **εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών πόρων**, με τη δημιουργία πλάνου κι ορθής, οργάνωσης των κεφαλαίων, ώστε να είναι πιο σίγουρη η δυναμικότητα της εταιρίας στα βήματα εξωστρέφειας που θα ακολουθήσει.

Συμπερασματικά, γίνεται μια προσπάθεια απόκτησης “αυτογνωσίας” της εταιρίας η οποία επιθυμεί να ενεργεί, σε νέες αγορές και καινούριες χώρες, αλλά και να συνεργάζεται, σε επόμενο στάδιο, με μία ή περισσότερες εταιρίες, ώστε να επιτύχει το σκοπό της. Προκειμένου να κερδίσει η εν λόγω εταιρία αυτό που οι Doz και Hamel (1998) ονόμασαν ως **συνεργατικό πλεονέκτημα** (collaborative advantage), γίνεται μια ενδοσκόπηση στη δομή της εταιρίας, για την αναγνώριση της ύπαρξης των απαραίτητων κριτηρίων σε **Επιχειρησιακή Κουλτούρα, Χρηματοοικονομική Ανάλυση, Στρατηγική Αρχιτεκτονική και Ανθρώπινο Δυναμικό**. Κατά τον Harrison (1972), ως κουλτούρα κρίνεται η θεώρηση των αρχών, που εμπεριέχονται στους κόλπους της εταιρίας. Στη χρηματοοικονομική ανάλυση ανήκει η SWOT ανάλυση για τη διαπίστωση των δυνάμεων και αδυναμιών της εταιρίας, ενώ λέγοντας στρατηγική αρχιτεκτονική απαντάται το ερώτημα της δυνατότητας της υφιστάμενης δομής της εταιρίας για μελλοντική σύμπραξη με άλλες εταιρίες διεθνώς, ώστε να συνεργαστούν σωστά όχι μόνο σε επίπεδο μεριδίου αγοράς αλλά και σε επίπεδο συμπληρωματικότητας των επιμέρους ικανοτήτων τους (Doz & Hamel, 1998). Τέλος, όπως παρουσιάστηκε και παραπάνω, το ανθρώπινο δυναμικό της

εταιρίας, που επιθυμεί να κινηθεί στον παγκόσμιο χάρτη των έργων, είναι αυτό που θα φέρει και το επιθυμητό εισιτήριο εισόδου σε νέες χώρες, με την απαραίτητη θέληση και διορατικότητά του για διαρκή απόκτηση ικανοτήτων, ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες και τάσεις της εποχής (Λενούδιας, 1999).

Σε δεύτερη φάση, καμία εταιρία δε μπορεί να λειτουργήσει σωστά, χωρίς να αφουγκραστεί τα μηνύματα που δέχεται καθημερινά **από το εξωτερικό της περιβάλλον**. Κάποια δεδομένα, που προέρχονται από παράγοντες έξω από τη σύσταση της εταιρίας, είναι ικανά να επηρεάσουν την ομαλή έκβαση των επιθυμητών κινήσεών της κι έτσι, να λειτουργήσουν ως εμπόδια για την ίδια. Αναλυτικότερα, πιθανό εμπόδιο επιτυχίας είναι **η αποκλίνουσα κοινωνική, πολιτική και οικονομική κατάσταση της νέας αγοράς αλλά και το διαφορετικό νομοθετικό και φορολογικό σκηνικό**, εντός του οποίου καλείται να κινηθεί η εταιρία. Παράλληλα, η νέα αυτή αγορά μπορεί να διακρίνεται κι από ένα τελείως, **ξεχωριστό σύστημα τεχνικών προδιαγραφών** από αυτό που γνωρίζει η εταιρία, το οποίο θα απαιτεί νέας μορφής, έγγραφα και διαδικασίες αδειοδότησης, με δυσκολίες ανταπόκρισης και συμμόρφωσης. Τέλος, **οι αρμόδιες αρχές της χώρας υποδοχής**, ανάλογα και με το βαθμό συνεννόησης που διαθέτουν με την εκάστοτε εταιρία, **μπορούν να περιορίσουν σημαντικά την αναπτυξιακή πορεία** των αλλοδαπών εταιριών, μη διευκολύνοντας τη γραφειοκρατική διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί.

Τα αρμόδια στελέχη, προκειμένου να οδηγήσουν τις εταιρίες τους σε τροχιά βελτίωσης της ανταγωνιστικής τους θέσης αλλά και των κερδών τους, οφείλουν να αναλύσουν, με υπευθυνότητα, τα οφέλη που διακρίνουν πως θα προκύψουν από τη διεθνή επέκταση. Να οργανώσουν ένα κατάλληλο πλάνο βημάτων υλοποίησης της εξόδου από μια τοπική αγορά και να διαμορφώσουν ένα συνολικό στρατηγικό σχέδιο, που θα προστατέψει την εταιρία από αστοχίες, ικανές να οδηγήσουν σε σοβαρές οικονομικές απώλειες αλλά και υποβάθμισης του ονόματός της (Γώγου, 2010).

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός, πως κάθε στρατηγική μορφή εισόδου σε διεθνείς αγορές, προσφέρει διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε κάθε μία περίπτωση. Για το λόγο αυτό, κάθε εταιρία οφείλει να αναλύσει και να οργανώσει πλήρως, το πλάνο που επιθυμεί να ακολουθήσει, ώστε να επιτευχθεί ο απώτερος στόχος αυτής της “εξόδου”.

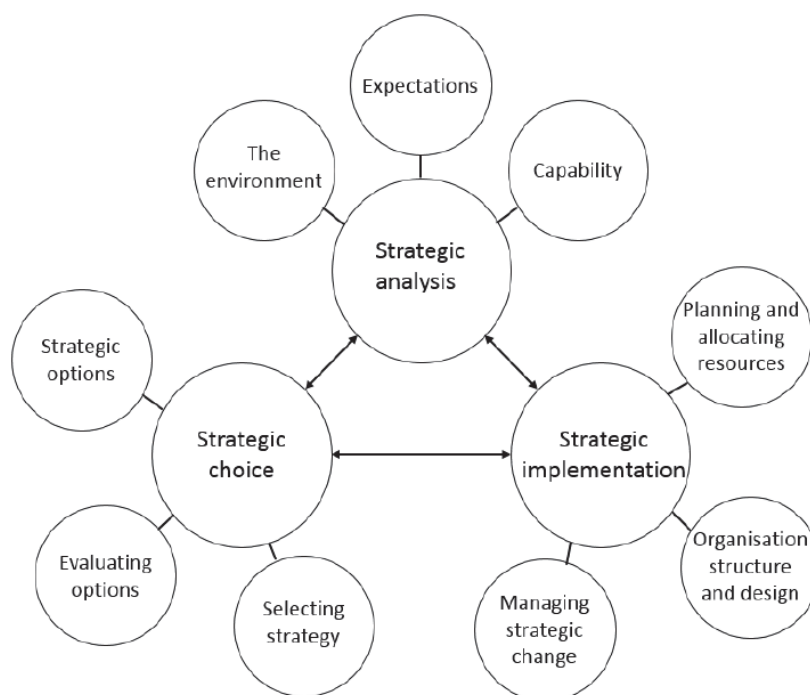
3.3| ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Προτού αναζητηθούν εκτενέστερα οι στρατηγικές της διεθνοποίησης και, μάλιστα, όσες στηρίζονται στη συνεργασία, αξίζει να παρουσιασθεί μια συνοπτική προσέγγιση της

έννοιας της στρατηγικής ευρύτερα.

Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς προσπάθησαν, κατά καιρούς, να αποδώσουν ολοκληρωμένα το νόημα της στρατηγικής, εντός μιας επιχείρησης. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο ορισμός της στρατηγικής εμπεριείχε τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης, ανάλογα με το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον (Johnson, Scholes και Whittington, 2005).

Εικόνα 4| Στρατηγική Ανάλυση



Johnson, Scholes & Whittington, 2005

Κατά τον Porter (1980), η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει μια εταιρία διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της ή να κάνει τα ίδια πράγματα αλλά διαφοροποιημένα.

Σύμφωνα με τους Mintzberg et al. (1998), η στρατηγική εμπεριέχει προκαθορισμένες ενέργειες, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει ισχυρή θέση μέσα στην αγορά, ανάλογα με το επίπεδο των ανταγωνιστών και τη διαφοροποίησή της από εκείνους. Προκειμένου να υλοποιήσει μια επιχείρηση τους μακροπρόθεσμους στόχους της οφείλει να εντάξει, στο στρατηγικό της πλάνο, όραμα.

3.4| ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Εντός ενός διεθνούς πλαισίου και με την παραδοχή της ολοένα και αυξανόμενης συνεργατικής φιλοσοφίας, αναφορικά με τις στρατηγικές της διεθνοποίησης, “αφού καμία

εταιρία, ανεξαρτήτου μεγέθους, δε δύναται να είναι παντού άριστη και οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένας γρήγορος τρόπος για την απόκτηση ορισμένων στρατηγικών ικανοτήτων” (James, 1991), **σε αυτή τη διπλωματική επιλέγεται να αναλυθούν λεπτομερώς οι διεθνείς συνεργατικές μορφές.**

3.4.1| ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

3.4.1.1| ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΣΣ

Οι συνεργασίες, που σχηματίζονται προκειμένου να ενισχυθεί η διεθνής πορεία των συμβαλλόμενων μερών, ονομάζονται Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες (ΔΣΣ).

Σύμφωνα με τον Deresky (1994, σελ. 229 - 230), οι ΔΣΣ ή αλλιώς οι International Strategic Alliances, είναι μια μορφή σύμπραξης για την υλοποίηση των στόχων όλων των εταίρων, ενώ η διάρκειά τους ενδέχεται να είναι για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όπως για όσο διάστημα απαιτεί η διεκπεραίωση ενός έργου (Hill, 1998). Με άλλα λόγια, οι ΔΣΣ ορίζονται ως μια επίσημη ή ανεπίσημη συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ή μονάδων (business units) του ιδίου ή διαφορετικού κλάδου, προκειμένου να επιτευχθούν αντικειμενικοί σκοποί στις διεθνείς αγορές (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 228).

Για τους Griffin και Pustay (1996), η στροφή προς τις στρατηγικές συμμαχίες πηγάζει από το κοινό όφελος, που προσπαθούν να αποκτήσουν οι δύο ή περισσότερες εταιρίες, μέσω αυτής της μορφής την επιχειρηματική συνεργασία.

Οι Yoshino & Rangan (1995, σελ. 3) τονίζουν πως σε αυτού του είδους τις συμπράξεις, τα μέλη οφείλουν να διατηρούν την ανεξαρτησία τους ως εταιρικές οντότητες, να επιμερίζουν κέρδη και κινδύνους καθημερινών προβλημάτων της συνεργασίας και τέλος, να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν σε περισσότερα από ένα τμήματα της σύμπραξης.

Παρακάτω, απεικονίζεται η άποψη των Lorange & Roos (1993, σελ. 3 - 4) πως οι ΔΣΣ είναι μια “περιπλάνηση” πάνω σε έναν άξονα, όπου στο ένα άκρο του υπάρχει η χαμηλή εξάρτηση και στο άλλο η υψηλή εξάρτηση, από τις μητρικές εταιρίες.

Ανεπίσημη Συνεργασία | Επίσημη Συνεργασία | Κοινοπραξία | Κοινή Ιδιοκτησία | Συγχώνευση



Χαμηλή Εξάρτηση

Υψηλή Εξάρτηση

3.4.1.2| ΕΙΔΗ ΔΣΣ

Δύο είναι τα είδη των συνεργασιών, οι μετοχικές και οι μη μετοχικές. Στις μη μετοχικές συνεργασίες περιλαμβάνονται οι Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licensing), οι Συμφωνίες Δικαιόχρησης (Franchising), τα Διοικητικά Συμβόλαια (Management Contracts) και οι Συμφωνίες Με το Κλειδί στο Χέρι (Turn-Key Operations), ενώ στις μετοχικές, οι κοινοπραξίες και οι “μετοχικές συμμαχίες”, δηλαδή οι αμοιβαίες ή μονομερείς αγορές μετοχών (Daniels & Radenbaugh, 1995, σελ. 572).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1| ΕΙΔΗ ΔΣΣ

<i>Συνεργασίες</i>	
<i>Μετοχικές</i>	-Κοινοπραξίες -Μετοχικές Συμμαχίες
<i>Μη Μετοχικές</i>	-Συμφωνίες Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licensing) -Συμφωνίες Δικαιόχρησης (Franchising) -Διοικητικά Συμβόλαια (Management Contracts) -Με το Κλειδί στο Χέρι (Turn-Key Operations)

Daniels & Radenbaugh (1995)

Με βάση το είδος των επιχειρήσεων που συντονίζουν τους στόχους τους και συμμαχούν, οι ΔΣΣ διακρίνονται, επίσης, σε **κάθετες και σε οριζόντιες ή ανταγωνιστικές**. Στην πρώτη κατηγορία, συμμετέχουν επιχειρήσεις που έχουν διαφορετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και συνεργάζονται για να επωφεληθούν από τις συμπληρωματικές ικανότητές τους. Δηλαδή, η μια επιχείρηση προσφέρει τις υπηρεσίες παραγωγής που διαθέτει ενώ η άλλη τις υπηρεσίες της διανομής. Στη δεύτερη κατηγορία, εμπεριέχονται επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και με κοινές παροχές υπηρεσιών, οι οποίες είναι ανταγωνιστικές στις διεθνείς αγορές (Χατζηδημητρίου, 2003).

3.4.1.3| ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΔΣΣ

Μπορεί να έχουν γίνει κατανοητοί ορισμένοι βασικοί λόγοι διαφυγής των σύγχρονων εταιριών σε διεθνείς αγορές, ωστόσο υπάρχουν επιμέρους λόγοι ανάπτυξης συμπράξεων μορφής ΔΣΣ, για την καλύτερη δυνατή πορεία τους στον διεθνή τομέα.

- Σε πρώτη φάση, ισχυρό θέλγητρο δημιουργίας ΔΣΣ αποτελεί η **ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής στη νέα αγορά και η ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικής τους θέσης**. Κι αυτό, διότι, μέσω της συνεργασίας των διαφόρων μονάδων, μπορούν να σχηματισθούν αρχές οικονομιών κλίμακας, καθώς αυξάνεται το μέγεθος των

παραγγελιών, ή ακόμα και να χρησιμοποιηθεί το πιθανό πλεονέκτημα ενός εταίρου, για φθηνότερη παραγωγή ή προμήθεια αναγκαίων συστατικών του έργου.

- Επιπλέον, ένα βασικό κίνητρο δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών προκύπτει από το πλεονέκτημα της δυνατότητας **αξιοποίησης της τεχνογνωσίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ενός εταίρου, προκειμένου να ισορροπηθεί η αντίστοιχη αδυναμία κάποιου άλλου**. Με άλλα λόγια, στους κόλπους της συμμαχίας, όπως σε μια οικογένεια, υπάρχει αλληλοϋποστήριξη κι έτσι, η πορεία στις διεθνείς αγορές καθίσταται, πιο άμεσα κι εύκολα, επιτυχημένη (Χατζηδημητρίου, 2003). Άλλωστε, “μια συμμαχία είναι ένας από τους γρηγορότερους και φθηνότερους τρόπους για την ανάπτυξη παγκόσμιας στρατηγικής” (Ronald Smith στο Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 229).
- Στις ΔΣΣ, όπως ορίζει και η ίδια η σημασία της λέξης “συνεργασία”, παρατηρείται **καταμερισμός του κόστους αλλά και των κινδύνων** που απορρέουν, σε κάθε ένα μέλος (Daniels & Radenbaugh 1995, Griffin & Pustay 1996).
- Ακόμη, οι Daniels & Radenbaugh (1995, σελ. 573 - 577) δίνουν έμφαση στην **παράκαμψη νομικών περιορισμών**, που επιτυγχάνεται με τις ΔΣΣ. Είναι γεγονός, πως σε ορισμένες, ανά τον κόσμο, χώρες, η είσοδος στους κόλπους της αγοράς τους, προϋποθέτει ως απαραίτητο κριτήριο τη δημιουργία μιας ΔΣΣ. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση της Ινδίας και της Κίνας, όπου μόνο υπό μια κοινοπρακτική μορφή, είναι ικανή η είσοδος ξένων εταιριών στις δικές της αγορές.
- Ο σχηματισμός Διεθνών Στρατηγικών Συμμαχιών, δίνει τη δυνατότητα σε **μια εταιρία να αντιμετωπίσει, κατά πρόσωπο, μια ανταγωνιστική**, ως προς αυτήν, εταιρία. Στον κλάδο των κατασκευών, παρατηρείται ένα “παιχνίδι” επικράτησης ανταγωνιστικών εταιριών, αλλά σε ένα μεγαλύτερο επίπεδο δράσης, αφού πλέον έχει μετατραπεί σε “παιχνίδι” με αντίπαλες ΔΣΣ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι η διεκδίκηση ενός έργου 500 εκατ. ευρώ στο Βασίλειο της Κύπρου, από τις ανταγωνιστικές εταιρίες Άκτωρ και ΤΕΡΝΑ, ως μέλη κοινοπραξιών. Αυτό, αφορά στην κατασκευή λιμενικών εγκαταστάσεων για την αποθήκευση και αποϋδροποίηση φυσικού αερίου. Η Άκτωρ συμμετείχε σε κοινοπρακτικό σχήμα με την κινεζική εταιρία China Petroleum Pipeline Engineering CO, την Ltd και την εταιρία «Μέτρον Α.Ε.». Από την άλλη, η ΤΕΡΝΑ συμμετείχε σε ανταγωνιστική κοινοπραξία με τον ιταλικό όμιλο SNAM, την Damco Energy, την ισπανική Enagas Services Solutions και την ελληνική ναυτιλιακή εταιρεία GasLog LNG. Το έργο τελικά ανατέθηκε στην πρώτη κοινοπραξία.

- Τέλος, οι Daniels & Radenbaugh (1995, σελ. 573 - 577) αναφέρουν τη **διαχείριση του κινδύνου, που ελλοχεύει μια πιθανή αστάθεια οικονομικού και πολιτικού περιεχομένου**, αφού πλέον απέναντι στις ρυθμιστικές αποφάσεις της κυβέρνησης της χώρας του έργου, βρίσκεται ένα ισχυρό σύνολο εταιριών και όχι μια μόνο εταιρική οντότητα.

3.4.1.4| ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΣΣ

Μετά την παράθεση όλων των θετικών συνεπειών που απορρέουν από τις στρατηγικές συμμαχίας σε μια διεθνή δραστηριοποίηση, κρίνεται ορθό να σημειωθεί πως, εάν δεν υπάρξει προσεκτική οργάνωση, κατά την ίδρυση της συμμαχίας αλλά και μελετημένη επιλογή των εταίρων, είναι πιθανό να αμφισβητηθεί η επιβίωση αυτού του εγχειρήματος. Ουσιαστικά, **το βασικό μειονέκτημα των ΔΣΣ** είναι το ότι η απόκλιση σε κυρίαρχες αρχές επιχειρηματικής κουλτούρας αλλά και των επιδιωκόμενων στόχων, είναι ικανή να διακόψει την επιθυμία των εταίρων να συνεχίσουν ως σύμμαχοι κι έτσι, να διακόψουν ανά πάσα στιγμή τη λειτουργία της ίδιας της συμμαχίας.

3.4.1.5| ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΣΣ

Προκειμένου να αντιμετωπισθεί ο κίνδυνος διάλυσης της συμμαχίας, έχουν αναγνωρισθεί ορισμένα απαραίτητα κριτήρια για την ορθή επιλογή εταίρων, τα οποία θα παρουσιασθούν εκτενώς, κατά την ανάλυση των κοινοπραξιών σε επόμενη φάση αυτής της διπλωματικής. Όμως, ταυτοχρόνως, έχουν προκύψει, από τη διεθνή βιβλιογραφία, κάποιοι απαραίτητοι παράγοντες, που συντελούν στην αποδοτικότητα των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών.

- Ο αποτελεσματικός συντονισμός των εργασιών των εταίρων
- Η συνεχής, ανοιχτή, ειλικρινής και εύκολη επικοινωνία μεταξύ των εταίρων
- Ο προσεκτικός σχεδιασμός της λειτουργικής δομής της συμμαχίας
- Ο καθορισμός ενός αποτελεσματικού εσωτερικού μηχανισμού επίλυσης των διαφορών
- Από κοινού διάθεση για υποχωρήσεις και αποδοχή των συμβιβαστικών λύσεων (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 232 - 233)

Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες, αποτελούν μια σημαντική επιλογή στρατηγικής κατεύθυνσης, καθώς το ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων που προσφέρει, απευθύνεται σε κάθε μέγεθος επιχειρήσεων. Με μια πιο προσεκτική ματιά, μάλιστα, θα μπορούσε να υποστηριχθεί η άποψη, ότι **οι ΔΣΣ ενισχύουν περισσότερο το έργο των μικρομεσαίων**

επιχειρήσεων σήμερα. Καθώς, η ανάπτυξη ανάλογων συμμαχιών, δίνει τη δυνατότητα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία, να προσεγγίσουν τεχνολογικές πρακτικές και να διαμορφώσουν οικονομίες κλίμακας, που μόνες τους δε θα μπορούσαν. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δύνανται να επεκτείνουν τις δραστηριότητές του σε νέες, γεωγραφικά περιοχές παγκοσμίως κι έτσι, να σταθούν με αξιοπρέπεια, μέσα σε ένα ανταγωνιστικό και δύσκολο για επιβίωση, επιχειρηματικό περιβάλλον.

Επομένως, εντός αυτού του πλαισίου, φαίνεται η σημασία των ΔΣΣ για την επιβίωση και την ανάπτυξη της δυναμικότητας και των μικρότερων εταιριών γενικότερα αλλά και ειδικότερα, των ελληνικών εταιριών, οι οποίες αναγνωρίζουν τη στρατηγική αυτή, ως μια σανίδα σωτηρίας (Χατζηδημητρίου, 2003). Η πλειοψηφία των ελληνικών εταιριών χαρακτηρίζεται από μικρό μέγεθος, οπότε η αναζήτηση νέων αγορών, σε ένα παγκόσμιο επίπεδο, δε θα μπορούσε να είναι για αυτές ευόιανη, χωρίς το εγχείρημα του σχηματισμού, για παράδειγμα, κοινοπρακτικών μοντέλων.

3.4.2| ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΑ

Στη βάση της ανάλυσης των συνεργατικών μοντέλων διεθνοποίησης, μια στρατηγική διεθνοποίησης αποτελούν τα διοικητικά συμβόλαια.

3.4.2.1| ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ

Για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, μια μορφή συνεργασίας, είναι τα “διοικητικά συμβόλαια” ή “management contracts”. Με τη μέθοδο αυτή, μια επιχείρηση αποζητά από μια άλλη να αναλάβει την οργάνωση και τη διοίκηση της πρώτης, η οποία χρήζει ιδιαίτερης ανάγκης, λόγω χαμηλών ή ανησυχητικών επιδόσεων ή είναι νέα επιχείρηση.

Ειδικότερα, η περίπτωση αυτών των συμβολαίων σχετίζεται με την προσφορά των υπηρεσιών ή της τεχνογνωσίας σε θέματα διοίκησης σε κάποια άλλη επιχείρηση έναντι αμοιβής (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 212). Τα μετακινούμενα στελέχη θα εργασθούν ως εκπαιδευτές στην άλλη επιχείρηση, η οποία τα «νοικιάζει» για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Παπαδάκης, 2007). Στόχος σύναψης αυτής της σχέσης, αποτελεί η επιθυμία για βελτίωση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, η απαιτούμενη ανασυγκρότηση της εσωτερικής οργάνωσης και εν τέλει, η αύξηση της κερδοφορίας της αιτούμενης, για βοήθεια, επιχείρηση.

Η αναλαμβάνουσα επιχείρηση και το προσωπικό που προσφέρει για την εκπλήρωση του έργου της, το οποίο είτε είναι μόνιμο είτε προσλαμβάνεται αποκλειστικά για το εν λόγω έργο, καθορίζει εξαρχής τον τρόπο αμοιβής της. Προκειμένου να υπάρχει κίνητρο απόδοσης της αναλαμβάνουσας επιχείρησης, συνήθως προτιμάται η αμοιβή της να είναι ανάλογη της επίδοσης της επιχείρησης που αυτή διοικεί και μάλιστα, να ορίζεται ως ποσοστό επί των τελικών κερδών της, με δυνατότητα πρόσθετου ποσού πληρωμής σε περίπτωση υπέρβασης των αρχικών στόχων της σύμβασης (Χατζηδημητρίου, 2003). Η διάρκεια των συμβολαίων κυμαίνεται κατά μέσο όρο από τρία έως πέντε χρόνια και η αμοιβή, όπως προαναφέρθηκε, είτε είναι ανάλογη του τζίρου (Daniels & Radenbaugh 1995, σελ. 584 - 585), είτε εμπεριέχει τη δυνατότητα πώλησης μετοχικών μεριδίων στην εταιρία που αναλαμβάνει την οργάνωση (Albaum et al., 1994, σελ. 237).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα διοικητικού συμβολαίου είναι, όταν το 1997, η ελληνική κυβέρνηση συμφώνησε με την ελβετική πολυεθνική Egon Zhender International για την βελτίωση της οικονομικής πορείας της Αθηναϊκής Χαρτοποιίας Α.Ε. Τότε, οι Ελβετοί προέβησαν στην πρόσληψη τριών διοικητικών στελεχών από την ελληνική αγορά, ώστε να γνωρίζουν τα ελληνικά δεδομένα, ενώ θα αμείβονταν με το ποσό των είκοσι εκατ. δραχμών συν ένα πρόσθετο ποσοστό, σε περίπτωση υπέρβασης των συμφωνηθέντων στόχων (Χατζηδημητρίου, 2003).

Ακόμα και στην περίπτωση των κατασκευαστικών έργων, η ανάδοχος εταιρία αναλαμβάνει το διοικητικό ρόλο, για κάθε φάση που πρέπει να συμπληρωθεί. Είναι υπεύθυνη για τις υπεργολαβίες που πρέπει να αναθέσει, το σχεδιασμό των απαραίτητων κινήσεων, τη βοήθεια και το συντονισμό των διαφόρων τμημάτων κατασκευής, σε ένα ορισμένο κόστος και χρόνο, για την παράδοση της κατασκευής (Kumar, 2011).

3.4.2.2| ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ

Όπως κάθε νόμισμα έχει δύο πλευρές, έτσι και στην περίπτωση των διοικητικών συμβολαίων υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Από την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, απορρέουν τα εξής **πλεονεκτήματα**:

- Μέσω της διοίκησης μιας ξένης επιχείρησης, η αναλαμβάνουσα επιχείρηση δύναται να κάνει επαφές και να καλλιεργήσει σχέσεις με σημαντικές ομάδες ανθρώπων της νέας, ως προς αυτήν, αγορά. Επομένως, αποκτά πλεονέκτημα γνώσης των παραγόντων που απαρτίζουν την αγορά αυτή, σε περίπτωση μελλοντικής δραστηριοποίησης, προς ίδια συμφέροντα.

- Πέρα από τις επαφές, η επιχείρηση που επωμίζεται τη διοίκηση μιας ξένης επιχείρησης, επωφελείται κι από τα συμβόλαια που υπογράφει η επιχείρηση αυτή. Κι αυτό, διότι τα δικά της στελέχη, που πλέον είναι και στελέχη της ξένης επιχείρησης, μπορούν να προωθήσουν ευνοϊκές συμβάσεις, όπως στις συμβάσεις προμηθειών, και για την ίδια.
- Η στρατηγική των διοικητικών συμβολαίων, συντελεί σε μια πιο “αναίμακτη” βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της αναλαμβάνουσας επιχείρησης. Με την επίτευξη των στόχων της σύμβασης, αυτή αυξάνει τους χρηματικούς της πόρους, χωρίς να έχει δαπανήσει ποσά εισόδου στην ξένη χώρα αλλά και χωρίς να υφίσταται σημαντικές κυρώσεις, σε περίπτωση αποτυχίας. Δηλαδή, η επιχείρηση που αναλαμβάνει τη διοίκηση μιας άλλης, χωρίς την επένδυση δικών της κεφαλαίων (Daniels & Radebaugh 1995, Deresky, 1994) και χωρίς να έχει νομική υπευθυνότητα (Albaum et al., 1994, Deresky, 1994), αυξάνει με ασφάλεια τα έσοδά της.
- Σε διεθνείς εφαρμογές, με τη μέθοδο των διοικητικών συμβολαίων, προωθείται η τεχνογνωσία, η οποία μπορεί να αγνοείται ακόμα στους κόλπους της τοπικής αγοράς (Czinkota & Ronkainen, 1995).

3.4.2.3| ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ

Ως προς την **αρνητική τροχιά** της μεθόδου αυτής, η αναλαμβάνουσα επιχείρηση προσλαμβάνεται προκειμένου να προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες και γνώσεις, που θα βελτιώσουν την αρνητική τροχιά μιας άλλης επιχείρησης, ακόμα κι εκτός συνόρων. Άρα, η πιθανότητα μη επίτευξης του κυρίαρχου αυτού αιτήματος, είναι ικανή να δυσφημίσει την αναλαμβάνουσα επιχείρηση και να δημιουργήσει ερωτηματικά, ως προς την αποτελεσματικότητά της (Χατζηδημητρίου, 2003).

Παράλληλα, ελλοχεύει ο κίνδυνος ανάπτυξης ισχυρής εξάρτησης της μιας εταιρίας από την άλλη, γεγονός που αφήνει ερωτηματικά, μετά το πέρας του συμβολαίου, για τη μελλοντική πορεία της εταιρίας που ζήτησε αρχικά βοήθεια στη διοίκησή της (Czinkota & Ronkainen, 1995, Czinkota et al., 1996, Czinkota et al., 1995). Τέλος, η μέση διάρκεια ενός συμβολαίου διοίκησης, από τρία έως πέντε χρόνια, καταδεικνύει το βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα της μεθόδου αυτής, άρα και το όχι μεγάλο εισόδημα που μπορεί να προκύψει για την αναλαμβάνουσα εταιρία (Deresky, 2004).

3.4.3| ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΕΡΓΩΝ “ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ”

3.4.3.1| ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΩΝ “ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ”

Σε αυτή τη μέθοδο, η ανάδοχος επιχείρηση φέρει την ευθύνη της συνολικής κατασκευής και παράδοσης μεγάλων έργων, έτοιμων να λειτουργήσουν, εντός συγκεκριμένου χρονικού και οικονομικού πλαισίου. Τέτοια έργα είναι, για παράδειγμα, τα οδικά δίκτυα, για τα οποία οργανώνονται διεθνείς διαγωνισμοί, προκειμένου να εξασφαλιστεί ο καταλληλότερος, για το έργο, ανάδοχος. Σε ορισμένες εξαιρέσεις έργων δεν προκηρύσσονται διεθνείς διαγωνισμοί αλλά ανατίθενται απευθείας σε μια εταιρία-ανάδοχο (Χατζηδημητρίου, 2003).

Με την επιτυχή ολοκλήρωση των απαιτούμενων ενεργειών της σύμβασης και τη λειτουργία της νέας αυτής υποδομής, η ανάδοχος επιχείρηση παύει να διαθέτει τον έλεγχο αυτής και το έργο της εταιρίας στην ξένη αγορά, για το συγκεκριμένο σκοπό, σταματά εκεί. Η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση ή αλλιώς το κράτος, επανακτά τα ηνία, ως αποκλειστικός φορέας διαχείρισης της νέας μονάδας (Taoka et al., 1990).

Όσον αφορά στο οικονομικό κομμάτι της σύμβασης υπογραφής, τα χρηματικά κεφάλαια τα παρέχει ο οργανισμός προκήρυξης του έργου, συνήθως μια δημόσια αρχή, ενώ η αμοιβή του αναδόχου γίνεται ανά φάση έργου, που υλοποιείται. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Daniels & Radenbaugh (1995, σελ. 585) σε πρώτη φάση καλύπτεται το 10-25% ως προκαταβολή, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας δίνεται το 50-65% του ποσού και το υπόλοιπο στην παράδοση του έργου. Όλο και πιο συχνά, παρατηρείται η ανάδοχος επιχείρηση ή αλλιώς ο «στρατηγικός επενδυτής» να προθυμοποιείται να συμφωνήσει με την αντισυμβαλλόμενη αρχή, να καλύψει ένα ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού, με τον όρο της δυνατότητας διαχείρισης της εν λόγω εγκατάστασης, σε μεταγενέστερη φάση και για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Όταν συναντάται αυτή η εκδοχή, πρόκειται για έναν συνδυασμό των στρατηγικών του διοικητικού συμβολαίου και των έργων “με το κλειδί στο χέρι” και αναφέρεται ως μερική ή ολική “αυτοχρηματοδότηση”.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα μερικής αυτοχρηματοδότησης στην Ελλάδα είναι η κατασκευή της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου (έτη 1997 – 2004), ενώ ολικής αυτοχρηματοδότησης είναι η κατασκευή της Εθνικής Βιβλιοθήκης στο Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (έτη 2007 - 2017).

Αποτελεί ενδεχόμενο, εντός της σύμβασης, να προβλέπεται και η υποχρέωση του αναδόχου να εξασφαλίσει και να προετοιμάσει όλο το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε αυτό να είναι έτοιμο για την ορθή λειτουργία της υποδομής, μετά το πέρας των εργασιών.

Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η απαραίτητη τεχνογνωσία για την υλοποίηση μεγάλων και απαιτητικών κατασκευών, πολλά σύγχρονα έργα έχουν ολοκληρωθεί με τη

μορφή των συμφωνιών “με το κλειδί στο χέρι” ή “turn-key projects”. Στην Ελλάδα, χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί το Μετρό της Αθήνας.

3.4.3.2| ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΩΝ “ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ”

Ως **οφέλη** από τη στρατηγική αυτή, προκύπτουν:

- Με την ανάληψη έργων αυτής της μορφής, η ανάδοχος επιχείρηση δύναται να εφαρμόσει το γνωστικό της πεδίο σε μεγάλες και σύνθετες κατασκευές, κι έτσι, να εξελίξει την τεχνογνωσία της και να αυξήσει τις χρηματικές της εισροές.
- Στο πλαίσιο, ειδικά, των διεθνών αγορών που εξετάζεται στη διπλωματική αυτή, η μέθοδος των κατασκευών με το “με το κλειδί στο χέρι” προσφέρει μια ασφάλεια κινήσεων για την ανάδοχο εταιρία. Η ίδια, παρέχει τις υπηρεσίες της και συντελεί στην ολοκλήρωση βαρύνουσας σημασίας έργων, χωρίς όμως να έχει εναποθέσει χρηματικά κεφάλαια και χωρίς να επιβαρύνεται από συνακόλουθες ευθύνες. Δεν διαθέτει περιουσιακά στοιχεία στη ξένη χώρα και μετά την είσπραξη της αμοιβής της, οι παροχές της έχουν χρησιμοποιηθεί πλήρως και το έργο της σταματά εκεί.
- Ευκαιρία δραστηριοποίησης και, ευρύτερα, ευκαιρία κερδοφορίας, εντός μιας χώρας, όπου θα υπήρχαν πιθανές απαγορεύσεις ανάλογων ξένων επενδύσεων (Hill, 1998).

3.4.3.3| ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΡΓΩΝ “ΜΕ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ”

Εάν το εκάστοτε έργο προορίζεται για άλλη εταιρία και όχι για κάποια κυβέρνηση ή δημόσια αρχή, βασικό **μειονέκτημα** αυτής της μεθόδου, αποτελεί ο κίνδυνος που μπορεί να δημιουργηθεί, με τη μεταφορά τεχνογνωσίας και επιχειρησιακής κουλτούρας, με το πέρας της σύμβασης του έργου. Με άλλα λόγια, η εταιρία ανάληψης ενός έργου “με το κλειδί στο χέρι”, όχι μόνο εφαρμόζοντας τις κατάλληλες πρακτικές αλλά και εκπαιδεύοντας το προσωπικό του οργανισμού που θα λειτουργήσει αργότερα την υποδομή, γνωστοποιεί αρχές της φιλοσοφίας της, οι οποίες αποτελούν τη βάση της δραστηριοποίησής της και γενικότερα, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Επομένως, μέσω της μεθόδου υλοποίησης έργων “με το κλειδί στο χέρι”, ο παραλήπτης του εκάστοτε έργου, έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί σε μελλοντικό ανταγωνιστή της μέχρι πρότινος ανάδοχης εταιρίας, να εκμεταλλευθεί προς όφελός του τις γνώσεις που έλαβε από αυτή κι

έτσι, να διεκδικήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς, σε αντίστοιχες αναθέσεις και διαγωνισμούς (Πανηγυράκης, 1999).

Επιπλέον, η ανάληψη μεγάλων έργων αυτής της μορφής αυξάνει την εξάρτηση της εταιρίας από την πορεία του έργου, κι έτσι μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά από δυσοίωνες εξελίξεις του ευρύτερου μακροοικονομικό περιβάλλοντος του τόπου διεξαγωγής του έργου και να διακινδυνέψει μέχρι και η επιβίωσή της (Χατζηδημητρίου, 2003).

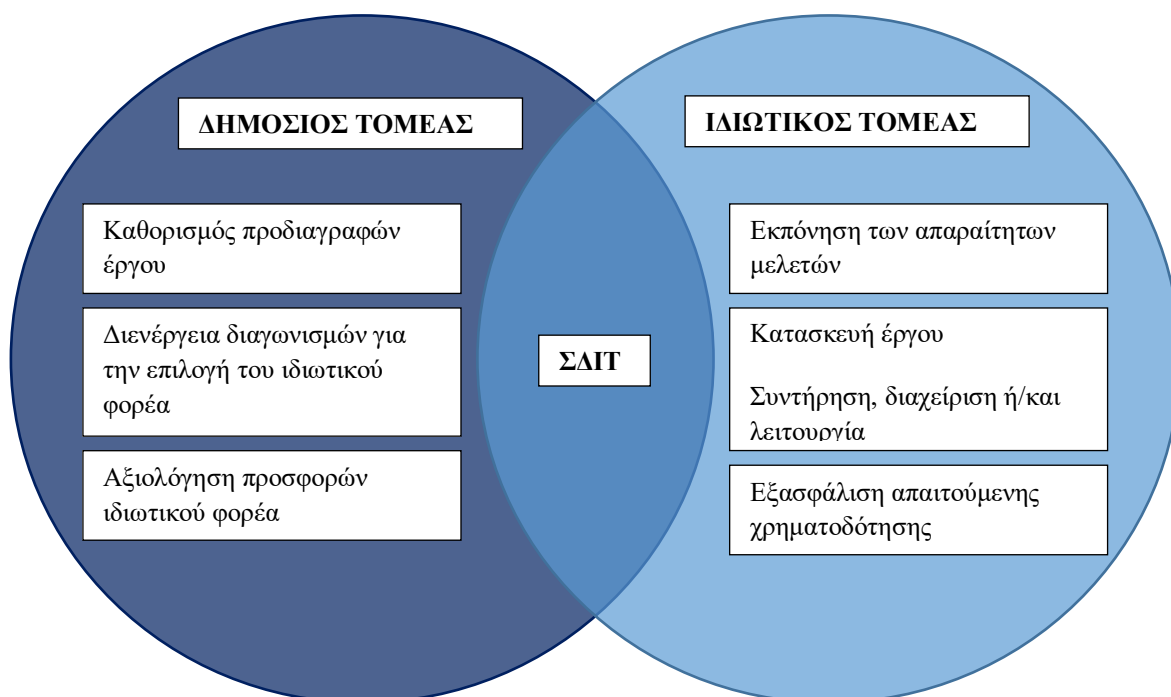
3.4.3.4| ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Μια βασική κατηγορία έργων “με το κλειδί στο χέρι” αναπτύσσεται, όλο και πιο συχνά, ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Η πολυπλοκότητα των σύγχρονων κατασκευαστικών έργων, σε συνδυασμό με τη φθίνουσα οικονομική ανάπτυξη των χωρών σήμερα, αυξάνει τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

A. ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΔΙΤ

Πιο αναλυτικά, οι “Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα” (ΣΔΙΤ) (Public Private Partnerships), ορίζονται ως ρυθμίσεις συνεργασίας του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα σε, υπό εξέλιξη, έργα μεγάλης κλίμακας (Kwak et al., 2009). Η ελληνική σελίδα των ΣΔΙΤ, τις ορίζει ως “**συμβάσεις, κατά κανόνα μακροχρόνιες, οι οποίες συνάπτονται μεταξύ ενός δημόσιου και ενός ιδιωτικού φορέα, με σκοπό την εκτέλεση έργων ή/και την παροχή υπηρεσιών**”.

Εικόνα 5| ΣΔΙΤ και Ρόλοι



<http://www.sdit.mnec.gr/>

Τα έργα ΣΔΙΤ εφαρμόστηκαν ευρεία, πρώτα στη Μεγάλη Βρετανία, από το έτος 1992, όταν η κυβέρνηση των Συντηρητικών θέλησε να εντάξει ιδιωτικά σύνολα εταιριών στην αποπεράτωση κατασκευών αλλά και στην παροχή υπηρεσιών, που μέχρι πρότινος αποτελούσαν αποκλειστικά ευθύνη του δημοσίου. Γενικότερα, οι συνεργασίες αυτής της μορφής, ορίζονται κι ως “αυτοχρηματοδότηση” ή “συγχρηματοδότηση” σύμφωνα με το βαθμό συμμετοχής του ιδιωτικού φορέα στη χρηματοδότηση ενός δημόσιου έργου.

Παρά το ότι η φιλοσοφία σύμπραξης υιοθετήθηκε και από τις επόμενες κυβερνήσεις, υπήρχε πάντα ένας προβληματισμός γύρω από την επιβάρυνση που έχει τελικά ο πολίτης αλλά και κατά πόσο θα ήταν ποιοτικό το αποτέλεσμα του αναδόχου, αφού σε σημαντικές κρατικές υποδομές, η δημόσια αρχή πλέον κατέχει, κατά βάση, το ρόλο του ελέγχου τήρησης των προδιαγραφών της σύμβασης. Στις ΣΔΙΤ παρατηρούνται συχνά σύνθετες ενέργειες, αφού προκύπτουν από αόριστες πληροφορίες, λόγω της μεγάλης χρονικής διάρκειας των συμβολαίων αλλά και των πολλαπλών ομάδων ανθρώπων που συμμετέχουν σε αυτές και φέρουν τα δικά τους συμφέροντα πρώτα. **Γιατί όμως έχουν αναπτυχθεί αυτές οι συνεργασίες;**

B. ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΔΙΤ

Η δημόσια αρχή, που είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση του εκάστοτε έργου, δίνοντας την ευκαιρία συμμετοχής σε εταιρίες ιδιωτικών συμφερόντων, αρχικά μπορεί να **ξεπεράσει τους όποιους οικονομικούς φραγμούς** θα αντιμετώπιζε, διατηρώντας τον ρυθμιστικό και εποπτικό του ρόλο (Cumming, 2007). Η συνθετότητα των σύγχρονων έργων και η παράλληλη οικονομική ύφεση των τελευταίων χρόνων, λειτουργούσε ως τροχοπέδη για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των παρεχόμενων, από τα κράτη, υποδομών. Έτσι, πλέον θα μπορεί να παρέχει στους πολίτες έργα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και προδιαγραφών. Επιπλέον, ο κρατικός φορέας στις ΣΔΙΤ **επιμερίζει όχι μόνο το ρίσκο και το κόστος που διακρίνει το κάθε έργο αλλά και τα έσοδα** που θα προκύψουν από αυτό, ενισχύοντας όλους τους φορείς συμμετοχής (Shen et al., 2006).

Ακόμη, με την εισροή ιδιωτικών κεφαλαίων και τη συνεργασία διαχείρισης, **μειώνονται τα έξοδα συντήρησης** του κύκλου ζωής των έργων, που θα βάρυναν αποκλειστικά το κράτος (Li και Akintoye, 2003) και με την αυξημένη πλέον αποδοτικότητα των υπηρεσιών, **βελτιώνεται η σχέση ποιότητας και τιμής** (“value for money”) (Edkins και Smyth, 2006). Τέλος, η αναζήτηση συνεργατών για το Δημόσιο, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη σύναψη συνεργασίας με άτομα με τις **κατάλληλες δεξιότητες** και προσόντα αλλά και με **εμπειρία στο χώρο του μάνατζμεντ**, οι οποίοι

προωθούν σε επόμενο στάδιο τις αρχές της καινοτομίας και των σύγχρονων τεχνολογικών εφαρμογών.

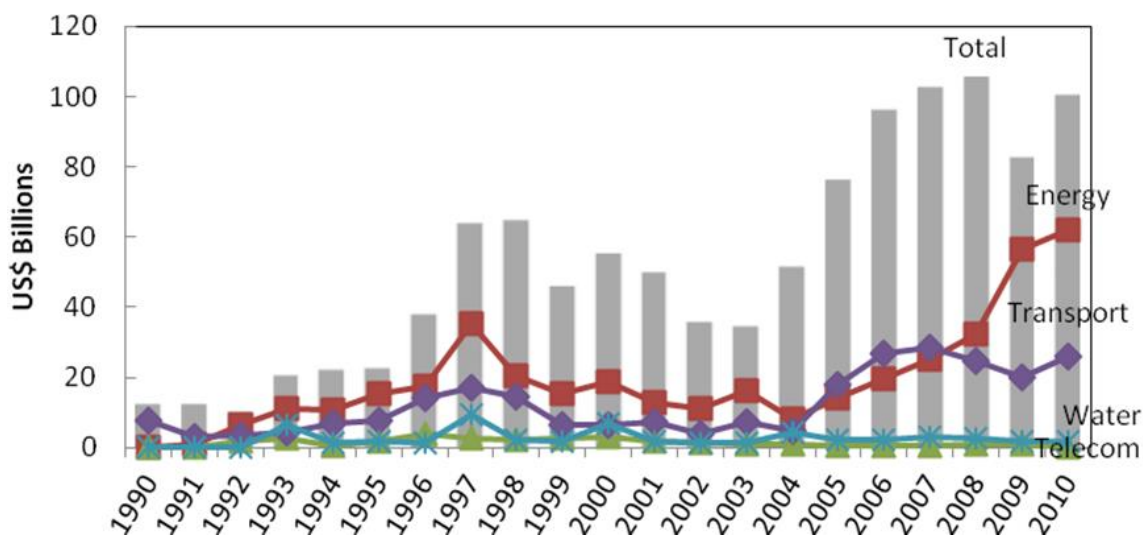
ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ-ΔΗΜΟΣΙΟΥ:

- Καταμερισμός κινδύνου και Μείωση ρίσκου
- Παροχή κινήτρων μείωσης κόστους
- Εξασφάλιση της σχέσης ποιότητας και τιμής, “value for money”
- Προσέλκυση ατόμων με κατάλληλες δεξιότητες και εμπειρία διοίκησης
- Προώθηση της καινοτομίας και νέων τεχνολογικών εφαρμογών

Πηγή: https://www.slideshare.net/aly_ayk/boot-bot-management-contracts-turnkey-projects

Παρατηρώντας κανείς τα έργα που υλοποιούνται τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο, δύναται να αντιληφθεί την ανοδική πορεία εφαρμογής τέτοιων συμπράξεων. Όπως φαίνεται και στην Εικόνα 6 με στοιχεία από τη Παγκόσμια Τράπεζα, μέχρι το 2010, προκειμένου να καλυφθούν οι οικονομικές, κατασκευαστικές και διαχειριστικές ανάγκες των κρατικών υποδομών, οι ιδιωτικές επενδύσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες, έφτασαν τα 100 δισεκατομμύρια αμερικάνικα δολάρια, σχεδόν οκτώ (8) φορές επάνω από το έτος 1990. Μόνο στον τομέα της ενέργειας, η δέσμευση επένδυσης, από το ποσό των 0.11 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 1990 ανήλθε, είκοσι χρόνια μετά, στα 62,15 δισεκατομμύρια δολάρια, δηλαδή 500 φορές άνω του αρχικού επιπέδου.

Εικόνα 6| Δεσμεύσεις Ιδιωτικών Επενδύσεων, ανά Τομέα, σε Έργα Υποδομών ΣΔΙΤ στα Αναπτυσσόμενα Κράτη, 1990 – 2010



World Bank and PPIAF, PPI Project Database

Γ. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΔΙΤ

Βασικές κατηγορίες εφαρμογής συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι σε γενικές γραμμές το πεδίο του Περιβάλλοντος και των Απορριμμάτων, της Ενέργειας, της Αστικής Ανάπλασης, των Νέων Τεχνολογιών και των Μεταφορών. Οι ΣΔΙΤ για τις μεταφορές, βελτιώνουν ή/και αναπτύσσουν το δίκτυο των υποδομών προσπελασιμότητας μιας χώρας, παρέχοντας για παράδειγμα έργα στους εμπορικούς και επιβατικούς λιμένες. Έτσι, γίνεται μια αξιολογη προσπάθεια ενίσχυσης του στρατηγικού σχεδίου της κάθε χώρας που στοχεύει στο κοινό καλό και στη δημιουργία ενός κράτους, με πρότυπες υποδομές. Όχι μόνο στις κατασκευές, αλλά και στο χώρο των υπηρεσιών, όπως η διαχείριση δημόσιων κτιρίων, η συντήρηση κοινόχρηστων χώρων, η εκπαίδευση και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Γιάνναρος, 2005), οι αναθέσεις τύπου ΣΔΙΤ βελτιώνουν τα επίπεδα ευημερίας και της ποιότητας ζωής των κατοίκων κι ευρύτερα των χρηστών.

Στην Ελλάδα, ορισμένα **εγκεκριμένα έργα ΣΔΙΤ** είναι από τις 25.10.2018 ο Σχεδιασμός, Κατασκευή, Χρηματοδότηση, Συντήρηση και Λειτουργία σχολικών μονάδων του Δήμου Ρόδου, από τις 14.11.2018 η Μελέτη, Χρηματοδότηση, Κατασκευή, Συντήρηση και Λειτουργία του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Απορριμμάτων Νήσου Ρόδου και από τις 17.04.2019 η Μελέτη, Κατασκευή, Χρηματοδότηση, Λειτουργία και Συντήρηση του Οδικού άξονα Νοτιοδυτικής Πελοποννήσου, τμήμα Καλαμάτα – Ριζόμυλος – Πύλος – Μεθώνη.

Δ. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΡΑΞΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΣΔΙΤ

Προκειμένου να ενισχυθεί το έργο των ελληνικών ΣΔΙΤ, έχει αναπτυχθεί συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων για πρόσθετη χρηματοδότηση έργων και με το Ευρωπαϊκό Κέντρο Τεχνολογίας σε θέματα ΣΔΙΤ (EPEC). Παράλληλα, η ελληνική πλευρά διατηρεί επαφές και με την Παγκόσμια Τράπεζα, για την Ανάπτυξη Δικτύου Συνεργασίας και Διάχυσης Τεχνολογίας για τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου (Πηγή: <http://www.sdit.mnec.gr/>).

Ε. ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΔΙΤ

Οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, κατά την εφαρμογή τους, μπορεί να παρουσιάσουν ορισμένα γνωρίσματα, τα οποία να αποτελούν εμπόδια για την επιτυχή πορεία τους. Ειδικότερα, τις πιο πολλές φορές, οι συμπράξεις αναφέρονται σε **έργα με**

μεγάλο κύκλο ζωής, ο οποίος συνεπάγεται και **μεγάλη αβεβαιότητα**. Οι συνθήκες και τα πρότυπα της σύμβασης, με την πάροδο του χρόνου, μπορούν να τροποποιηθούν και να δημιουργήσουν ασάφεια στα εμπλεκόμενα μέρη του έργου, τα οποία θα αμφισβητούν τον τρόπο λειτουργίας τους σε ένα τέτοιο δυναμικό, μακροπρόθεσμο περιβάλλον. Ταυτόχρονα, εντός ενός αβέβαιου περιβάλλοντος, η πιθανότητα **διαχείρισης κινδύνου (risk management) σε μικρό βαθμό και η εφαρμογή μη ρεαλιστικών έργων**, μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχημένες συμπράξεις, μακριά από τα επιθυμητά αποτελέσματα (Kumaraswamy και Zhang, 2001).

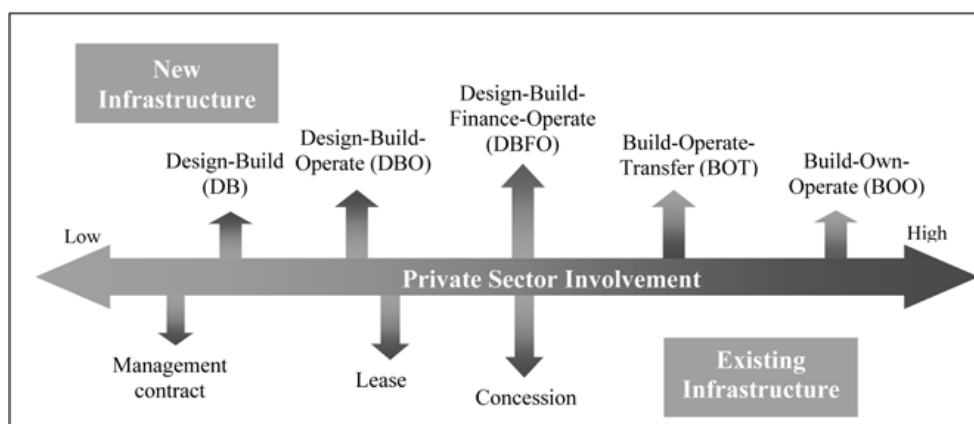
Στη συνέχεια, ως εμπόδιο, για την εύρυθμη συνεργασία του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, λειτουργούν οι διεκδικήσεις και οι **διαφωνίες των δύο συμβαλλόμενων αρχών**, αφού χαρακτηρίζονται από **αντικρουόμενα ενδιαφέροντα** αναφορικά με το έργο. Από τη μια πλευρά, ο στόχος της συμμετοχής του ιδιωτικού φορέα πηγάζει από την επιθυμία του να κερδοφορήσει και να ενισχύσει τη χρηματοπιστωτική σταθερότητά του. Από την άλλη πλευρά, ο κρατικός παράγοντας επιθυμεί να παρέχει, κατά κύριο λόγο, υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πολίτες-χρήστες του εκάστοτε έργου. Η αντίθεση αυτή, μπορεί να φέρει **ως αποτέλεσμα αποδόσεις χαμηλού επιπέδου**, από την πλευρά του ιδιωτικού τομέα.

Προκειμένου να αποφευχθούν τα παραπάνω γνωρίσματα, που με τον έναν ή τον άλλο τρόπο μειώνουν την αποδοτικότητα των εν λόγω συμπράξεων, έχει ερευνηθεί ποια κριτήρια, ως κίνητρα, οδηγούν τελικά σε καλύτερες και πιο επιτυχημένες συνεργασίες. Η έρευνα αυτή φέρει τον τίτλο, **“An evaluation of real options approach in public-private partnerships”** και είναι αποτέλεσμα των Qin και Long (2012) του Πανεπιστημίου Επιστημών και Τεχνολογίας στο Μιζούρι των ΗΠΑ.

Συγκεκριμένα, με τη χρήση της ανάλυσης πραγματικών επιλογών (Real Options Analysis - ROA), μοντελοποιούνται οι μορφές ευελιξίας των κινήτρων για έργα ΣΔΙΤ. Κάθε μορφή συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, διακρίνεται από τρία βασικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η αποκλειστική **διαδικασία υπογραφής της σύμβασης, ο βαθμός εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα**, ο οποίος διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση και τέλος, **οι διαφορετικές πηγές πρόκλησης αβεβαιότητας**. Άρα, το μοντέλο των κινήτρων με το εργαλείο της ROA αποτελεί μια βάση, χωρίς όμως γενική ισχύ, αφού κάθε περίπτωση φέρει τις δικές της ιδιαιτερότητες, με τις όποιες παραλλαγές αυτού του προτύπου. Ο βαθμός εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα, η ιδιοκτησία της εγκατάστασης, ο καταμερισμός του κινδύνου αλλά και τα στάδια του κύκλου ζωής του έργου οδηγούν στη διαμόρφωση των διαφορετικών μορφών συμπράξεων. Στην Εικόνα 7, αποτυπώνονται, σύμφωνα με το

βαθμό εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα, οι **βασικές μορφές ΣΔΙΤ** και κατηγοριοποιούνται βάσει των επιπέδων του κύκλου ζωής της υποδομής.

Εικόνα 7| Βασικές Μορφές ΣΔΙΤ



“An evaluation of real options approach in public-private partnerships”

Η μορφή σύμπραξης, που αρμόζει σε κάθε περίπτωση, θα προκύψει από την ανάλυση του ευρύτερου πλαισίου του έργου, όπως είναι οι ρυθμιστικοί περιορισμοί που υπάρχουν, η δυνατότητα χρηματοδότησης από το δημόσιο, το είδος και το μέγεθος του έργου, καθώς και ποιος είναι ο κύριος σκοπός όλου του εγχειρήματος. Όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, οι μορφές ΣΔΙΤ διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με το αν σχετίζονται με νέες (New infrastructure) ή υπάρχουσες υποδομές (Existing infrastructure). Ως βασικές μορφές ΣΔΙΤ αναφέρονται οι μορφές Design – Build (DB), Design – Build – Operate (DBO), Design – Build – Finance – Operate και παρουσιάζονται τα ιδιαίτερα γνωρίσματά τους. Για τον κλάδο των κατασκευών θα αναλυθούν παρακάτω οι δύο πιο συχνές, εφαρμογές ΣΔΙΤ, οι μορφές BOT και BOOT.

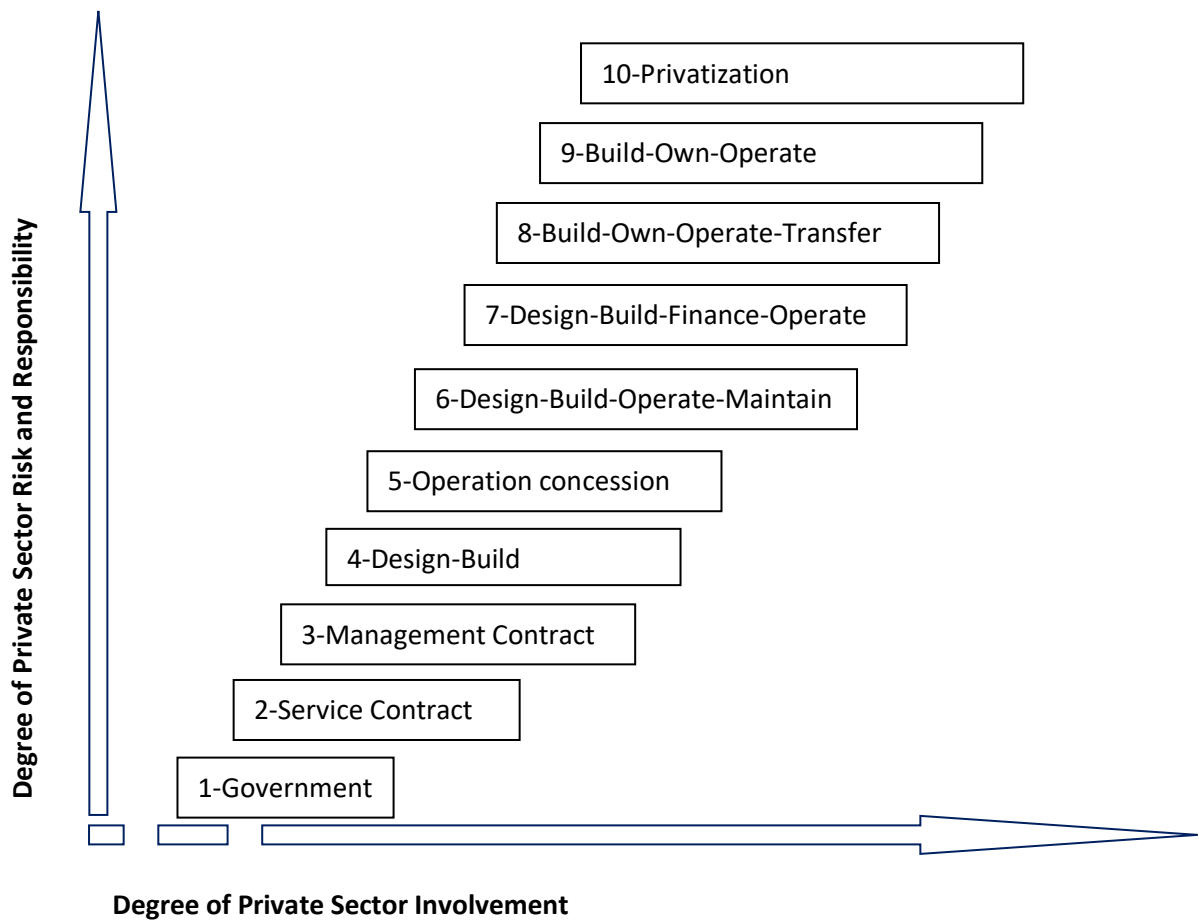
Χαρακτηριστικά, αναφέρεται πως στις αναπτυσσόμενες χώρες με την ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για αναπτυξιακή πορεία και αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και υποδομών προς τους πολίτες, με την ταυτόχρονη στενότητα των ταμείων του κράτους, η επιλογή μορφής σύμπραξης με χρήση ιδιωτικών κεφαλαίων φαντάζει ως μονόδρομος.

Ζ. ΠΙΝΑΚΑΣ 2| ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΟΡΦΩΝ ΣΔΙΤ

Τυπικές Μορφές ΣΔΙΤ	Περιγραφή	Ιδιοκτήτης Εγκατάστασης	Αποδοτικό Στάδιο Κύκλου Ζωής	
Νέα Υποδομή	Design-Build (DB)	Ο ιδιωτικός τομέας είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την κατασκευή της υποδομής και πληρώνεται από ένα πάγιο τέλος.	Δημόσιο	Σχεδιασμός Κατασκευή
	Design-Build-Operate (DBO)	Ο ιδιωτικός τομέας είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και την κατασκευή της υποδομής και το διαχειρίζεται και το συντηρεί για δεδομένη περίοδο.	Δημόσιο	Σχεδιασμός Κατασκευή Διαχείριση
	Design-Build-Finance-Operate (DBFO)	Ο ιδιωτικός τομέας είναι υπεύθυνος για τη χρηματοδότηση, το σχεδιασμό και την κατασκευή της υποδομής και το διαχειρίζεται και το συντηρεί για δεδομένη περίοδο.	Δημόσιο	Σχεδιασμός Κατασκευή Διαχείριση
	Build-Operate-Transfer (BOT)	Ο ιδιωτικός τομέας χρηματοδοτεί, κατασκευάζει την υποδομή. Κατέχει, διαχειρίζεται και τη συντηρεί κατά την περίοδο παραχώρησης. Μετά τη μεταφέρει πίσω στον δημόσιο τομέα.	Ιδιωτικό (πριν τη μεταφορά) Δημόσιο (μετά τη μεταφορά)	Σχεδιασμός Κατασκευή Διαχείριση
	Build-Own-Operate (BOO)	Όμοια με τα έργα BOT, αλλά εδώ ο ιδιωτικός τομέας διατηρεί την ιδιοκτησία της υποδομής για πάντα.	Ιδιωτικό	Σχεδιασμός Κατασκευή Διαχείριση
Υπάρχουσα Υποδομή	Management Contract	Ο ιδιωτικός τομέας πληρώνεται μια προκαθορισμένη τιμή, για τη διαχείριση της δημόσιας υποδομής. Οι διαχειριστικοί κίνδυνοι αφορούν στο δημόσιο τομέα.	Δημόσιο	Διαχείριση
	Lease	Ο ιδιωτικός τομέας μισθώνει μια υπάρχουσα υποδομή από τον δημόσιο, τη διαχειρίζεται και συντηρεί την υποδομή για μια συγκεκριμένη περίοδο μισθώματος.	Δημόσιο	Διαχείριση
	Concession	Ο ιδιωτικός τομέας αποκαθιστά, ή/και κατασκευάζει μια προσθήκη σε μια υπάρχουσα εγκατάσταση. Έπειτα, τη διαχειρίζεται κατά τη διάρκεια παραχώρησης.	Δημόσιο	Διαχείριση

“An evaluation of real options approach in public-private partnerships”

Εικόνα 8| Βαθμός Ιδιωτικής Συμμετοχής ανά Είδος Συμφωνίας



Πηγή:https://www.slideshare.net/aly_ayk/boot-bot-management-contracts-turnkey-projects

Η. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΣΔΙΤ

Εφόσον γίνει η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τίθεται σε επόμενο στάδιο το ζήτημα του βαθμού της αποδοτικότητας του. Δηλαδή, είναι σημαντικό να δοθεί **προσοχή σε ορισμένα γνωρίσματα** που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την ποιότητα αυτής της συνεργασίας κι έτσι, να **ελαττώσουν την αποδοτικότητα του μοντέλου του έργου**.

Αναλυτικότερα, είναι πιθανό να υπάρχει στους ιδιώτες αρνητικό κλίμα επένδυσης μεγάλων κεφαλαίων σε έργα με μεγάλη διάρκεια ζωής, αφού τα κόστη συντήρησης και διαχείρισης που απαιτούνται, δε μπορούν να προβλεφθούν και να οργανωθούν. Αυτό, διότι στο χρονικό βάθος της σύμβασης που υπογράφεται, δεν υπάρχει σταθερή βάση δεδομένων, αφού το περιβάλλον είναι δυναμικό, η οικονομία παίρνει διαφορετικές τροπές και τα κόστη λειτουργίας με τις τιμές κέρδους καταλήγουν να είναι τελείως διαφορετικά από τα αρχικά.

Ακόμη, το πού αποσκοπούν τα δύο μέρη της σύμβασης, παίζει ουσιαστικό ρόλο στο πού θα επιλέξει να επικεντρωθεί το κάθε ένα χωριστά. Δηλαδή, το γεγονός πως ο δημόσιος τομέας στοχεύει μέσω της συνεργασίας να δημιουργήσει έργα για το κοινό καλό και την ανάπτυξη του τόπου, ενώ ο ιδιωτικός να καλλιεργήσει τις καλύτερες συνθήκες κερδοφορίας, δύναται να οδηγήσει σε ένα διαφορετικό, από τα προσδοκώμενα, αποτέλεσμα.

Η αναγνώριση των εμποδίων του έργου σε κάθε περίπτωση και ο επιμερισμός του εκάστοτε ρίσκου ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, μπορεί να αποτελεί το βασικότερο όφελος και ταυτόχρονα τον μεγαλύτερο κίνδυνο αυτών των συνεργασιών (Weiler, 2006 στο Χατζηπουλίδης, Καλφακάκου, 2008).

Θ. ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΕ ΣΔΙΤ

Ως απόρροια των παραπάνω εμποδίων αποδοτικότητας, στη μελέτη αυτή, προτείνονται κατάλληλα κίνητρα, σύμφωνα με τους στόχους που υπάρχουν και τα αίτια της αβεβαιότητας που παρατηρούνται κάθε φορά. **Τρεις είναι οι κατηγορίες των κινήτρων**, που πρέπει να δίνονται σε έργα ΣΔΙΤ, σύμφωνα με την κάθε περίπτωση.

1. Κίνητρα Προσέλκυσης (Attraction)

Σημαντικό είναι να δοθούν **εγγυήσεις** από το δημόσιο, που θα κάμψουν το δισταγμό επένδυσης των ιδιωτικών εταιριών σε δημόσιες υποδομές, ελαττώνοντας την πιθανότητα κινδύνου.

2. Ρυθμιστικά Κίνητρα (Regulation)

Προκειμένου να αντιμετωπισθεί με μέτρο η πιθανότητα απόκτησης υπερβολικά υψηλών κερδών των ιδιωτικών εταιριών, που θα λειτουργούσε εις βάρος των πολιτών-χρηστών της κάθε υποδομής, η δημόσια αρχή οφείλει να θέσει συγκεκριμένους **ρυθμιστικούς όρους**. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το Revenue Cap (RCP) ή το Tariff Cap (TCP) ως κίνητρα **για τον δημόσιο τομέα** αυτή τη φορά. Οι όροι αυτοί, θέτουν ένα πλαίσιο εντός των οποίων μπορεί ο φορέας διαχείρισης (ο ιδιωτικός τομέας στις ΣΔΙΤ) να τροποποιήσει τις τιμές προς όφελός του, χωρίς όμως να ξεπεράσει, σε κέρδη και κοστολόγηση αντίστοιχα, τα οικονομικά όρια που έχει εξαρχής υπογράψει στη σύμβαση.

3. Κίνητρα Διέγερσης (Stimulation)

Η ανησυχία του δημόσιου φορέα, αναφορικά με την αποδοτικότητα της ομάδας εταιριών και την ποιότητα που παρέχουν στο τελικό έργο, οδηγεί σε μία ακόμα κατηγορία κινήτρων, ως προς τον ιδιωτικό τομέα επενδυτών. Για τη διαφορετική

οπτική γωνία των συμφερόντων, μπορεί να προσφερθεί από το δημόσιο μια **εγγύηση ελάχιστου κέρδους** (Minimum Revenue Guarantee, MRG), στη βάση της λογικής της αντιμετώπισης της αβεβαιότητας κέρδους και του οικονομικού ρίσκου, που απορρέουν τα έργα στους επενδυτές. Με αυτό τον τρόπο, θα ενισχυθεί το ενδιαφέρον των εταιριών για την είσοδό τους σε υποδομές δημοσίας χρήσης, αφού πλέον θα διαθέτουν δικλίδα ασφαλείας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3| ΜΟΡΦΕΣ ΣΔΙΤ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟ ROA

		Μορφές Σ.Δ.Ι.Τ.				
		Management Contracts	DB	Lease & Concession	DBO& DBFO& BOT	BOO
Ανάλυση Ρίσκου (RA)	Κύριες ανησυχίες	Ζήτηση	Κόστος κατασκευής	Ζήτηση, O&M κόστος	Κόστος κατασκευής, Ζήτηση, O&M κόστος, Κόστος χρηματοδότησης	Ζήτηση, O&M κόστος, Κόστος χρηματοδότησης
	Καταμερισμός κινδύνου σε (εντός περιόδου συμβολαίου)	Δημόσιο	Ιδιωτικό	Ιδιωτικό	Ιδιωτικό	Ιδιωτικό
	Ανησυχίες ιδιωτικού τομέα	--	--	Υψηλή αβεβαιότητα διαχείρισης	Υψηλή αβεβαιότητα διαχείρισης, Κόστος χρηματοδότησης	Υψηλή αβεβαιότητα διαχείρισης, Κόστος χρηματοδότησης
	Ανησυχίες δημόσιου τομέα	Απόδοση Υπηρεσιών	Χρόνος & Ποιότητα κατασκευής	Υπέρμετρο κέρδος, Απόδοση υπηρεσιών, Κίνδυνος διαχείρισης μετά την περίοδο συμβολαίου	Υπέρμετρο κέρδος, Απόδοση υπηρεσιών, Κίνδυνος διαχείρισης μετά τη περίοδο συμβολαίου	Υπερέκδος, Υπηρεσία, Απόδοση
Συζητήσεις	Κίνητρα Προσέλκυσης	--	--	MRG, Υποχωρήσεις, Προσαρμόσιμες διατιμήσεις, Επιλογή εγκατάλειψης διαχείρισης	MRG, Προσαρμόσιμες διατιμήσεις, Επιλογή διαχείρισης, Εγγύηση χρέους, Τιμή μεγίστου ενδιαφέροντος	MRG, Προσαρμόσιμες διατιμήσεις, Εγγύηση χρέους, Τιμή μεγίστου ενδιαφέροντος

Ρυθμιστικά Κίνητρα	--	--	RCP, TCP, Παραχώρηση με δυνατότητα υποβολής χρημάτων	RCP, TCP, Παραχώρηση με δυνατότητα υποβολής χρημάτων	RCP, TCP
Κίνητρα Διέγερσης	Επιλογή καταμερισμού κερδών, Επέκταση συμβολαίου (επιλογή συνέχισης)	Εγγύηση (από το δημόσιο)	Επέκταση παραχώρησης (επιλογή συνέχισης)	Επέκταση παραχώρησης (επιλογή συνέχισης)	--

“An evaluation of real options approach in public-private partnerships”

I. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΔΙΤ

Με την τοποθέτηση σε κοινό πίνακα των μορφών συμπράξεων και των κατάλληλων κάθε φορά κινήτρων, **γίνονται σαφή ορισμένα βασικά γνωρίσματα**. Για παράδειγμα, **στην περίπτωση των διοικητικών συμβολαίων (management contracts), ο βαθμός ιδιωτικής εμπλοκής είναι μικρός** και οι όποιες αβεβαιότητες οικονομικής και διαχειριστικής προέλευσης, επηρεάζουν το δημόσιο τομέα. Η βασική έγνοια της υπεύθυνης αρχής, σχετίζεται με το πώς θα μπορέσει να διασφαλίσει, από τον ιδιωτικό συνεργάτη, υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, αφού το συνολικό κόστος βαρύνει κατά βάση το δημόσιο. Επομένως, **προτείνονται κίνητρα διέγερσης**, όπως ο επιμερισμός των εσόδων (revenue share) ή η εγγύηση της ποιότητας (quality warranty) που θα ζητείται.

Αντίθετα, **σε περίπτωση υψηλού βαθμού ιδιωτικής εμπλοκής** στα στάδια χρηματοδότησης, κατασκευής και συντήρησης υποδομών, όπως είναι **τα έργα τύπου BOT**, προτιμώνται κίνητρα ελάφρυνσης του περιβάλλοντος αβεβαιότητας. Σε αυτά τα έργα, ελλοχεύει η πιθανότητα ο ανάδοχος όχι μόνο να μη δώσει προσοχή στην ποιότητα των παροχών του, αφού γνωρίζει πως με τη λήξη της περιόδου παραχώρησης παύει να αποτελεί ιδιοκτήτης του έργου, αλλά και να επιλέξει να κρατήσει τα έξοδα συντήρησης σε χαμηλά επίπεδα, όσο πλησιάζει η στιγμή που η δημόσια αρχή θα αναλάβει πάλι αποκλειστικά τη διαχείριση του έργου. **Η δυνατότητα επέκτασης του χρόνου εκμετάλλευσης της υποδομής, λειτουργεί ως ένα αποδοτικό κίνητρο** για τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος πλέον, εάν οι συνθήκες της αγοράς είναι ευνοϊκές, θα επιθυμεί να διαχειρίζεται έργα υψηλής ποιότητας, που θα του προσφέρουν σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα το στόχο για μεγαλύτερα κέρδη. Έτσι, και οι δύο μεριές της σύμπραξης, θα προσεγγίζουν καλύτερα τους στόχους που έχουν θέσει και θα γίνονται θεατές ενός αποδοτικού και επιτυχημένου μοντέλου λειτουργίας.

K. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΔΙΤ

ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΊΔΡΥΜΑ ΣΤΑΥΡΟΣ ΝΙΑΡΧΟΣ

Το ΙΣΝ, το 2006, γνωστοποίησε την πρόθεσή του να υλοποιήσει ένα κέντρο πολιτισμού, που θα στέγαζε την Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδας και την Εθνική Λυρική Σκηνή, χρηματοδοτώντας εξ ολοκλήρου τις μελέτες, την κατασκευή και τον πλήρη εξοπλισμό για το έργο.

Η κοινοπραξία που ανέλαβε την κατασκευή ήταν ένας συνδυασμός ελληνικών και ξένων οργανισμών, με στόχο να διασφαλιστεί τόσο η διεθνής εμπειρία και τεχνογνωσία, όσο και τα ελληνικά στοιχεία του έργου, ενώ ως πρότυπο ακολουθήθηκε το FIDIC for design-build (DB), με επιμέρους προσαρμογές.

Το ΚΠΙΣΝ αποτελεί την πρώτη σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) αυτού του είδους στην Ελλάδα, ενώ είναι ένα από τα μεγαλύτερα κατασκευαστικά έργα στην Ελλάδα, με άμεσα οφέλη για την ελληνική οικονομία, προσφέροντας θέσεις εργασίας.

Ειδικότερα, η ιδέα δημιουργήθηκε το 1998, με την απόφαση του ΙΣΝ να χρηματοδοτήσει την κατασκευή νέων εγκαταστάσεων για την Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος, σύμφωνα με αίτημα της τελευταίας. Το 2007 υπογράφηκε Μνημόνιο Συνεργασίας μετά την εκπόνηση προκαταρκτικών μελετών, ενώ ένα χρόνο μετά, μέσω διεθνούς διαγωνισμού, επιλέγεται από το Ίδρυμα το αρχιτεκτονικό του γραφείο Renzo Piano Building Workshop για τη μελέτη και τον σχεδιασμό του Κέντρου Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος (ΚΠΙΣΝ). Το 2009 υπογράφεται η σύμβαση για την ανέγερση του κτηρίου, ενώ το 2012 ανακοινώνεται η ανάθεση στην Κοινοπραξία Impregilo-TEPNA.

Ο Αρχιτέκτονας Renzo Piano, είχε τη γενική ευθύνη του συντονισμού όλων των ειδικευμένων μελετητικών γραφείων εντός κι εκτός Ελλάδας, σχετικά με την ολοκλήρωση πλήθους αναγκαίων μελετών, ενώ η εταιρία τεχνικών συμβούλων Faithful+Gould ως Project Manager ανέλαβε τη γενική διαχείριση του έργου, ώστε να τηρηθούν οι αρχές της σύμβασης.

Η σύμβαση ΣΔΙΤ μεταξύ Ιδρύματος και Ελληνικού Δημοσίου επιμέριζε τα διάφορα στοιχεία του έργου ως εξής: Το ίδρυμα θα αναλάμβανε τη Χρηματοδότηση των μελετών, την κατασκευή και τον εξοπλισμό, ενώ το Ελληνικό Δημόσιο παραχώρησε την έκταση, θα χρηματοδοτούσε την Εθνική Βιβλιοθήκη και την Ελληνική Λυρική Σκηνή που

στεγάζονται στις εγκαταστάσεις του ΚΠΙΣΝ. Για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου η σύμβαση καθόριζε με σαφήνεια τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις κάθε εμπλεκόμενου μέρους, ώστε να μην δημιουργούνται ασάφειες και καθυστερήσεις, ενώ ενεργοποιήθηκε και ειδική συμβουλευτική επιτροπή, με μηνιαίες συναντήσεις για περίπου 10 έτη.

Το 2016 παραδίδεται η πρώτη φάση ολοκλήρωσης και το 2017 γίνεται η τελετή παράδοσης του συνόλου του έργου στο ελληνικό δημόσιο, με συνολικό προϋπολογισμό στα 861 εκατομμύρια δολάρια (IOBE, 2019, σελ. 120 - 121).

Όπως έγινε εμφανές, οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές σύμβασης, ώστε να φέρουν εις πέρας το έργο που τίθεται, κάθε φορά, προς διαβούλευση. Ωστόσο, οι δύο βασικότερες μορφές τέτοιων συμπράξεων είναι οι μορφές των BOT και BOOT, όπως ορίζονται εκτενέστερα στη συνέχεια.

Α. ΈΡΓΑ ΣΔΙΤ ΜΟΡΦΗΣ BOT

Έχοντας παρουσιάσει την ιδιαίτερη πολυπλοκότητα των κατασκευών σήμερα, στις συμπράξεις του δημοσίου τομέα με τον ιδιωτικό σε έργα υποδομής, συναντάται, συχνά, μια μορφή υλοποίησης-χρηματοδότησης με το όνομα BOT. Συγκεκριμένα, η ακριβής ερμηνεία προκύπτει σε πρώτη φάση από τα αρχικά των λέξεων **Build (Κατασκευάζω) - Operate (Λειτουργώ) – Transfer (Μεταφέρω)**. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, ως BOT ορίζεται όταν “η δημόσια διοίκηση αναθέτει σε μια επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα να σχεδιάσει και να κατασκευάσει υποδομές και να λειτουργήσει και να συντηρήσει αυτές τις εγκαταστάσεις -με δική της χρηματοδότηση- για ορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτό επιτρέπει στον ανάδοχο του έργου να ανακτήσει τα επενδυτικά και λειτουργικά έξοδα και τα έξοδα συντήρησης στο έργο. Στη συνέχεια, η υποδομή θα μεταφερθεί πίσω στη δημόσια διοίκηση στο τέλος της σύμβασης παραχώρησης”.

Το χρονικό διάστημα διαχείρισης της εγκατάστασης φέρει τον τίτλο “**Περίοδος παραχώρησης**”, ενώ ο **διαχειριστής/παραχωρησιούχος** αναπτύσσει έσοδα ακριβώς μέσα από αυτή τη διαχείριση της εγκατάστασης. Τέλος, βάσει συμφωνίας, η υπεύθυνη, για το έργο, δημόσια αρχή λαμβάνει αρχικά από το διαχειριστή **ετήσια προμήθεια**, ώστε να θεωρείται και οικονομικά επωφελημένη από την παραχώρηση αυτή.

Τα συνηθέστερα παραδείγματα εφαρμογής της εν λόγω μορφής συμφωνίας είναι οι δρόμοι, οι γέφυρες, τα συστήματα ύδρευσης και αποχέτευσης, τα αεροδρόμια, τα λιμάνια και τα δημόσια κτίρια.

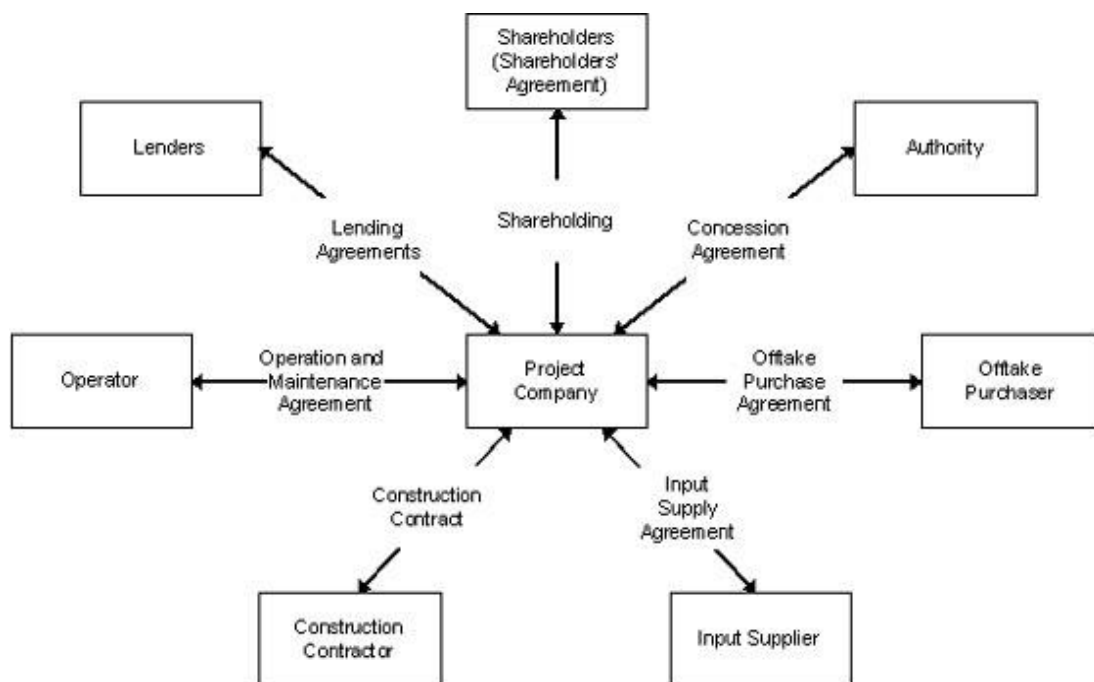
Σε αυτή τη μορφή συνδιαλλαγής εμπλέκονται, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, διάφορα μέρη που επιδρούν αρχικά στην υλοποίηση και μετέπειτα στη διαχείριση του έργου. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, θα λέγαμε πως μια πρώτη ομάδα συμμετοχής σε ένα διεθνές έργο BOT είναι η **κυβέρνηση της χώρας υποδοχής** του έργου. Το εξωτερικό περιβάλλον που περικλείει το έργο, με τις πολιτικές και οικονομικές του συνθήκες, μπορεί να διευκολύνει ή και να εμποδίσει τη διεκπεραίωσή του, εάν οι αρμόδιες κρατικές Αρχές δεν προβούν σε υποστηρικτικές αποφάσεις σχετικά με το ίδιο το έργο (παροχή της γης/ τροποποιημένοι νόμοι).

Ένα άλλο σημαντικό μέρος της σχέσης αυτής, είναι ο λεγόμενος **παραχωρησιούχος του έργου**, ο οποίος όμως μπορεί να αντιστοιχεί σε έναν αριθμό από εταιρικές μονάδες, οι οποίες ενώνονται και σχηματίζουν μια συμφωνία συνεργασίας, προκειμένου να επενδύσουν στο εκάστοτε ανατεθέν έργο.

Ως προς την εύρεση οικονομικών πόρων, ο ανάδοχος του έργου μπορεί να καταφύγει σε δανεισμό από **τράπεζες**, ώστε αυτές να διευκολύνουν την ανάπτυξη της προβλεπόμενης κατασκευής, ενώ θα αναθέσει σε τρίτο **συμβαλλόμενο μέρος** την εκτέλεση άλλων υποχρεώσεων της σύμβασης, καθώς ίσως δε διαθέτει το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό για κάθε μία υποχρέωση.

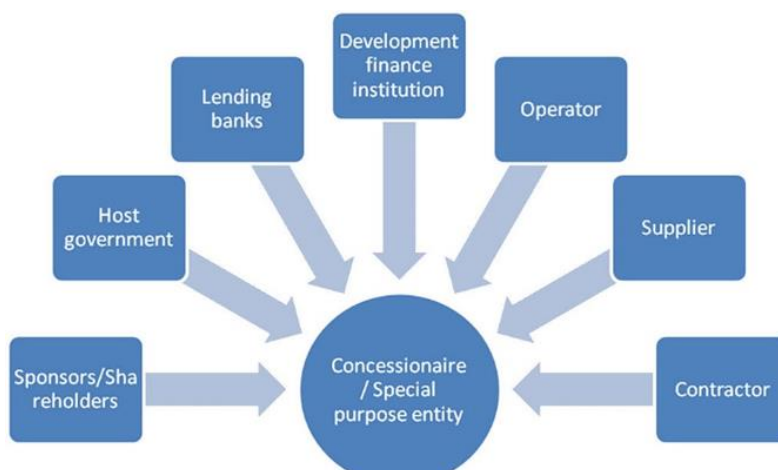
Η παρακάτω Εικόνα 9 απεικονίζει έναν **τυπικό σκελετό σύμβασης έργου BOT**, το οποίο συμπεριλαμβάνει τις συμφωνίες δανεισμού, τη συμφωνία μετόχων μεταξύ των μετόχων της εταιρίας ανάληψης του έργου και τα πιθανά “υποσυμβόλαια” της σύμβασης εκμετάλλευσης και της σύμβασης κατασκευής, οι οποίες θα είναι μεταξύ της εταιρίας ανάληψης του έργου και ενός μέλους της κοινοπραξίας των εταιριών του έργου. Κάθε μία περίπτωση, ανάλογα με το έργο και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα και τις ανάγκες που το διακρίνουν, ίσως αποτελεί παραλλαγή της παρακάτω δομής συμβολαίου. Για παράδειγμα, δεν είναι δεδομένο πως όλα τα έργα BOT αιτούνται την εγγυημένη προσφορά εισροών (guaranteed supply of input), επομένως δεν καθίσταται υποχρεωτική και η σύναψη συμφωνίας εφοδιασμού καυσίμου/εισροών (fuel/input supply agreement) (Παγκόσμια Τράπεζα, 2012).

Εικόνα 9| Τυπικός Σκελετός Σύμβασης Έργου BOT



Πηγή: https://www.slideshare.net/aly_ayk/boot-bot-management-contracts-turnkey-projects

Ακολούθως, φαίνεται μια πιο γενική διάρθρωση ενός τυπικού μοντέλου BOT με όλα τα πιθανά μέρη συμμετοχής σε αυτό.



Η κατανόηση του ενδιαφέροντος των ιδιωτικών συμπράξεων για αυτής της μορφής την υλοποίηση κρατικών υποδομών, έγκειται στην επιθυμία του ιδιωτικού τομέα να αποκτήσει έσοδα ,από τη διαχείριση των έργων, ικανά να καλύψουν τα κόστη της κατασκευής και της συντήρησης και να αφήσουν τελικά κέρδη. Αναφορικά με τον οργανισμό που προκηρύσσει το έργο, ακόμα κι αν ήταν, οικονομικά, βιώσιμη η προοπτική υλοποίησης του έργου από τον ίδιο, θα έφερε αποκλειστική ευθύνη σε κάθε κίνδυνο που θα προέκυπτε και δε θα υπήρχε έτσι κανένα όφελος: πρώτον, από την πρόσβαση σε τεχνογνωσία εταιριών με ενδεχόμενη μεγαλύτερη εμπειρία σε αντίστοιχα έργα και, δεύτερον, από την

αποδοτικότητα της διαχείρισης που αναμένεται από τον ανάδοχο που φέρει κουλτούρα δραστηριοποίησης στον ιδιωτικό τομέα.

Οι **κίνδυνοι** στα έργα αυτά, έχουν **πολιτικές προεκτάσεις**, όταν ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες παρατηρείται συχνά ανισορροπία στο πολιτικό σύστημα και στις αποφάσεις του, **τεχνικές προεκτάσεις**, καθώς στις κατασκευές εμφανίζονται αστάθμητα εμπόδια όπως είναι η εύρεση υδροφόρου ορίζοντα κατά τη θεμελίωση αλλά και **οικονομικές προεκτάσεις**, καθώς στο χρονικό διάστημα της σύμβασης μπορεί να παρουσιαστεί μεταβολή στις τιμές των πρώτων υλών και στην αρχική πρόβλεψη του συνολικού κόστους όπως και πτώση στην αγορά συναλλάγματος.

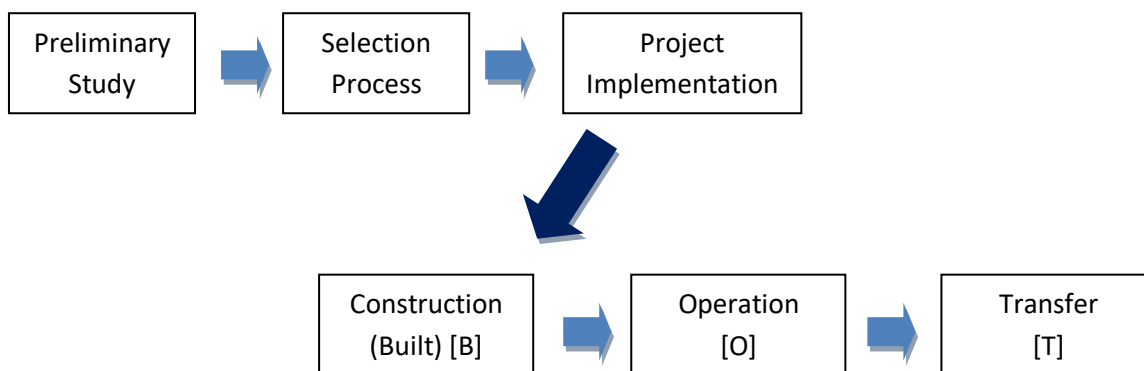
Το πρώτο έργο μορφής BOT ήταν το China Hotel, το 1979, που κατασκευάστηκε στο Χονγκ Κονγκ από την Hopewell Holdings Ltd, ενώ σε χώρες όπως το Πακιστάν, η Τουρκία, το Μπαχρέιν, η Σαουδική Αραβία, η Ινδία, η Ιαπωνία και η Κίνα, η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται συχνά.

Με τη σύναψη σχέσεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα όπως ορίζει η αρχή του BOT, παρατηρούνται ορισμένα **οφέλη**, όπως το ότι οι κίνδυνοι γύρω από την επίτευξη του έργου βαραίνουν αποκλειστικά τον ιδιωτικό τομέα -κι όχι τα κρατικά ταμεία- αλλά και το ότι μεταφέρονται σημαντικές γνώσεις και πρότυπα εργασίας, σε τομείς που, ειδικά στα αναπτυσσόμενα κράτη, υπάρχει ακόμα “ανεξερεύνητο έδαφος”, λόγω της μέχρι πρότινος απειρίας σε αναπτυξιακά έργα ανάλογων υποδομών.

Από την άλλη πλευρά, όπως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις, έτσι και κατά την εφαρμογή του BOT στις κατασκευές, παρατηρούνται κάποια **μειονεκτήματα**.

Αρχικά, η οργάνωση, ο συντονισμός, ο έλεγχος κι εν τέλει η λειτουργία κρατικών υποδομών, απαιτούν τη σύμπραξη πολλών και διαφορετικών ομάδων ειδικοτήτων, που έχουν την απαιτούμενη εμπειρία και γνώση, ώστε να διαχειριστούν τη πολυπλοκότητα του έργου που τους έχει ανατεθεί. Παράλληλα, είναι πιθανό να αυξηθεί η τιμολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρονται και οι χρήστες του τελικού έργου να πληρώνουν όλο και περισσότερα χρήματα, καθώς υπάρχει μια αποκλίνουσα απόσταση ανάμεσα στις επιδιώξεις της ιδιωτικής εταιρικής οντότητας σε σχέση με τις επιδιώξεις της δημόσιας αρχής.

ΣΤΑΔΙΑ ΕΡΓΟΥ BOT



Πηγή: https://www.researchgate.net/publication/228782647_Is_Build-Own-Operate-Transfer_a_Solution_to_Local_Governments_Infrastructure_Funding_Problems

Μ. ΈΡΓΑ ΣΔΙΤ ΜΟΡΦΗΣ BOOT

Όταν σε μια δομή BOT, η ανάδοχος εταιρική οντότητα υπογράφει με τον κρατικό φορέα και την ιδιοκτησία της υποδομής για όσο χρονικό διάστημα τη διαχειρίζεται, τότε αναφερόμαστε σε μια δομή τύπου BOOT. Οι δύο αυτές μορφές συμβάσεων ανήκουν στη κατηγορία συμβάσεων παραχώρησης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (PPP - Public Private Partnerships).

Στις λέξεις **Build (Κατασκευάζω) – Operate (Λειτουργώ)- Transfer (Μεταφέρω)** προστίθεται η λέξη **Own (Κατέχω)** κι έτσι, προκύπτει η νέα αυτή μορφή. Δηλαδή, σύμφωνα με τους Grimsey και Darrin, (2007, σελ. 268), σε μια συμφωνία BOOT “η δημόσια αρχή συνάπτει συμφωνία με μια ιδιωτική εταιρία (ανάδοχος) για να σχεδιάσει την κατασκευή, να την κατέχει και να τη διαχειρίζεται”. Η κατοχή της νέας υποδομής από την πλευρά της εταιρικής σύμπραξης, της δίνει τη δυνατότητα να πάρει πρωτοβουλίες, ώστε να δημιουργηθούν κέρδη από την επένδυση αυτή, τα οποία θα προορίζονται για δική της εκμετάλλευση.

Ο ανάδοχος αμείβεται ποικιλοτρόπως, βάσει της εκάστοτε συμφωνίας. Ενδεικτικά, αναφέρεται η πληρωμή του μέσω ενός σταθερού ετήσιου ποσού (“flat rate”), που είναι ανεξάρτητο του αριθμού των υποδομών που διαχειρίζεται. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα συμφωνίας πληρωμής του αναδόχου με ένα εφάπαξ ποσό, συν ένα πρόσθετο ποσό, βάσει του αριθμού υποδομών διαχείρισης (“Two-part tariffs”). Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα εγγυημένων εσόδων του παραχωρησιούχου, βάσει της εκάστοτε μετρούμενης ποσότητας που παραδίδει (μοναδιαίο κόστος) και της ρήτρας “take or pay”, κατά την οποία η δημόσια αρχή είναι υποχρεωμένη να καταβάλει ένα ανάλογο τίμημα, βάσει των συμφωνηθέντων ποσοτήτων και να τις παραλάβει με το πέρας του έργου είτε να καταλάβει το τίμημα, ανεξαρτήτως παραλαβής. Ο ανάδοχος δεσμεύεται από την αρχική συμφωνία, να έχει

καταστήσει διαθέσιμη την συμφωνημένη υποδομή. Χαρακτηριστική εφαρμογή της εν λόγω ρήτρας, συναντάται συχνά στον τομέα της ενέργειας και μάλιστα σε συμβάσεις πώλησης φυσικού αερίου, ανάμεσα στον πελάτη-αγοραστή και στον προμηθευτή-πωλητή.

Αναφορικά, σημειώνονται ορισμένα είδη έργων στα οποία εφαρμόζεται η εν λόγω στρατηγική BOOT, όπως είναι τα έργα αυτοκινητοδρόμων, μαζικής μεταφοράς, σιδηροδρόμων και παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.

Πλεονεκτήματα των προγραμμάτων BOOT είναι η προώθηση των ιδιωτικών επενδύσεων, μέσα από το κίνητρο της εκμετάλλευσης υποδομών μεγάλου μεγέθους με στόχο την κερδοφορία της σύμπραξης, η εισροή οικονομικών πόρων καθώς και γνώσεων τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Το γεγονός πως το υλοποιημένο έργο θα αποτελεί ιδιοκτησία της εταιρικής συνέργειας για ορισμένο χρονικό διάστημα, δημιουργεί προσδοκίες πως η ποιότητα της υποδομής θα είναι σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα. Ταυτόχρονα, δίνεται η ευκαιρία ενίσχυσης της ανάπτυξη του κράτους, αφού δεν επιβαρύνεται ο κρατικός προϋπολογισμός για κάθε αναγκαία υποδομή, κι έτσι μπορούν να υλοποιηθούν περισσότερα έργα, με γνώμονα το κοινό καλό και την ευημερία του τόπου.

Ως αρνητική χροιά, θα σημειώναμε την διαρκή απαίτηση πόρων για τη διοίκηση και τον έλεγχο του τρόπου λειτουργίας από τους διαχειριστές, όπως ορίζει η εκάστοτε σύμβαση παραχώρησης. Ακόμη, η σημαντικότητα των έργων παραχώρησης προσδιορίζουν και την ανάγκη για μια ενδεδειγμένη διαδικασία επιλογής εταιρών για το δημόσιο, το οποίο θα κρίνει ποια ομάδα εταιριών θα μπορέσει ν' ανταποκριθεί με αξιοπιστία και σεβασμό στις απαιτήσεις. Προσοχή χρειάζεται στην αντίθεση που μπορεί να υπάρχει στο πώς ορίζεται το "κέρδος" για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη, καθώς για τον ιδιωτικό τομέα είναι το οικονομικό κέρδος και η υστεροφημία των εταιριών, ενώ για τη δημόσια αρχή είναι η κοινή ωφέλεια κι ευημερία.

Ειδοποιός διαφορά του μοντέλου BOOT από το μοντέλο BOT είναι ότι στην πρώτη ο ιδιωτικός εταίρος της συνεργασίας αποτελεί και τον ιδιοκτήτη της εγκατάστασης για την οποία συμπράττουν, χωρίς να είναι έτσι υποχρέωσή του να καταβάλει οικονομικό μερίδιο ως αμοιβή στον δημόσιο εταίρο, για όσο διαρκεί η περίοδος παραχώρησης. Αναλύοντας τα δύο αυτά μοντέλα, σύμφωνα με τα γνωρίσματά τους και τις συμφωνηθέντες συνθήκες συνεργασίας του δημόσιου κι ιδιωτικού τομέα, προκύπτει ο παρακάτω συγκριτικός πίνακας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4| ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ BOT-BOOT

Συγκριτικός Πίνακας							
Μέθοδος	Ρίσκο	Στήριξη από το Δημόσιο	Διάρκεια (έτη)	Συμμετοχή	Επένδυση	Τελικό κόστος για το χρήστη	Αποδοτικότητα
BOT	90% ιδιωτικού τομέα	Ζωτική	Μακρο-πρόθεσμη (20-30)	Λιγότερο δημόσια	70-100% ιδιωτικού τομέα	Υψηλότερη	Μεσαία-Υψηλή
BOOT	90% ιδιωτικού τομέα	Ζωτική	Μακρο-πρόθεσμη (30+)	Λιγότερο δημόσια	70-100% ιδιωτικού τομέα	Υψηλότερη	Υψηλή

N. ΑΥΤΟΚΛΗΤΕΣ Ή ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΩΝ

Σύμφωνα με πρόταση του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE, 2019), στη μελέτη “Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα” των Γιώργο Μανιάτη, Μιχάλη Μητσόπουλο και Γρηγόρη Παύλου, στην περίπτωση των ΣΔΙΤ πρέπει να προστεθεί και μια σύγχρονη υποκατηγορία έργων, οι “**Αυτόκλητες ή Πρότυπες Προτάσεις Έργων**” (**Unsolicited Proposals, USPs**).

Η πορεία της οικονομίας, σε παράλληλη τροχιά με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των κατασκευών και των παροχών, τονίζει την αναγκαιότητα προώθησης των έργων ΣΔΙΤ, σε παγκόσμιο επίπεδο. Έχει αποδειχθεί, πως η εισροή ιδιωτικών κεφαλαίων σε έργα δημόσιου χαρακτήρα, δύναται να ελαφρύνει τη δημοσιονομική πολιτική μιας χώρας και να δώσει λύσεις στην υλοποίηση σημαντικών έργων υποδομών.

Τα έργα USPs είναι μια καινοτόμα επιλογή για τα κατασκευαστικά έργα μέσω ΣΔΙΤ, όπου ο ιδιωτικός τομέας, ως “οδηγός”, δίνει στην υπεύθυνη δημόσια αρχή μια πρόταση σχεδιασμού και χρηματοδότησης μιας ιδέας έργου. **Δηλαδή, η πρόταση του ιδιωτικού φορέα προηγείται του δημοσίου**, που σε άλλες περιπτώσεις, είναι αυτός που σχεδιάζει κι αναθέτει, μέσω διαγωνισμού, ένα έργο σε ιδιώτες που θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον. Σε επόμενη φάση, το δημόσιο θα εξετάσει το βαθμό αναγκαιότητας του προτεινόμενου έργου, τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο, και θα φροντίσει να εξασφαλίσει τις απαραίτητες συνθήκες ανταγωνισμού για το έργο, όπως είναι οι ζητούμενες προδιαγραφές και τα ελάχιστα κόστη.

Δύο πολύ σημαντικά **πλεονεκτήματα** της συγκεκριμένης διαδικασίας σύμπραξης, είναι ότι, αρχικά, το δημόσιο δεν υποχρεούται να εφαρμόσει τη συγκεκριμένη πρόταση ενός ιδιωτικού φορέα, χωρίς να αναζητήσει την καταλληλότερη, μέσω διαγωνισμού. Δεύτερον, με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η ευελιξία των τεχνικών έργων, καθώς προσφέρονται, από την πρώτη στιγμή, τεχνικές και οικονομικές μελέτες, που προσδιορίζουν ένα βασικό πλαίσιο διεκπεραίωσης του έργου.

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα (Guidelines for the Development of a Policy for Managing Unsolicited Proposals in Infrastructure Projects), από τις αυτόκλητες προτάσεις, προκύπτουν τα εξής **οφέλη**:

- Υποστήριξη του δημοσίου στο σχεδιασμό και τη σειρά προτεραιότητας των έργων
- Παροχή πληθώρας λύσεων σε πιθανά επενδυτικά κενά σε έργα υποδομών
- Αξιολόγηση ενός προτεινόμενου έργου, από τα πρώτα κιόλας στάδια

Ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι **προβληματισμοί** γύρω από την υλοποίηση έργων αυτής της μορφής. Συγκεκριμένα,

- Υπάρχει ανάγκη για υψηλού επιπέδου τεχνικών γνώσεων από το δημόσιο, ώστε να γίνει ουσιαστική “ανάγνωση” της μελετητικής πρότασης, με εξασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος
- Υπάρχει ο κίνδυνος οι προτάσεις αυτές να αποπροσανατολίσουν ανθρώπινα και οικονομικά κεφάλαια του δημοσίου, από τον αρχικό κρατικό σχεδιασμό
- Υπάρχει αδυναμία διαμόρφωσης ίσων όρων ανταγωνισμού, εάν δεν εκδηλωθεί επαρκής αριθμός ανταγωνιστικών προτάσεων και ο ιδιωτικός φορέας που πρότεινε το έργο, να φέρει συγκριτικό πλεονέκτημα

Σε διεθνές επίπεδο, τα βασικά βήματα μιας αυτόκλητης πρότασης είναι:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5| ΔΙΕΘΝΗ ΒΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΚΛΗΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

①	Υποβολή πρότασης	<ul style="list-style-type: none">▪ Στοιχεία για το έργο (κόστος, τοποθεσία, κλάδος)
②	Αξιολόγηση πρότασης	<ul style="list-style-type: none">▪ Εξυπηρετείται το δημόσιο συμφέρον; (αν παρόμοια έργα έχουν οδηγήσει στα επιθυμητά κοινωνικά αποτελέσματα)▪ Σκοπιμότητα έργου; (τεχνική και οικονομική δυνατότητα)▪ Δυνατότητα χρήσης σχήματος ΣΔΙΤ (αν παρόμοια έργα έχουν υλοποιηθεί μέσω ΣΔΙΤ)▪ Προκύπτει ενδιαφέρον στην αγορά; (αν δημιουργείται επαρκές ενδιαφέρον και ανταγωνισμός από παρόμοια έργα)
③	Ανάπτυξη σχεδίου και προετοιμασία διαδικασίας σύναψης σύμβασης	<ul style="list-style-type: none">▪ Σκοπιμότητα έργου; (αν η προτεινόμενη τεχνική προσέγγιση είναι αποτελεσματική σε παρόμοια έργα)▪ Δυνατότητα χρήσης σχήματος ΣΔΙΤ (αν παρόμοια έργα έχουν υλοποιηθεί μέσω ΣΔΙΤ και ποια η δομή των ΣΔΙΤ)▪ Προκύπτει ενδιαφέρον στην αγορά; (ποιες οι προϋποθέσεις που καθιστούν ένα αντίστοιχο έργο πόλο ανταγωνισμού)
④	Δημόσια σύμβαση	<ul style="list-style-type: none">▪ Θεμιτές συνθήκες αγοράς (αν τα μοναδιαία κόστη μπορούν να συγκριθούν με αντίστοιχα έργα)

IOBE, 2019, σελ. 126 - 128

3.4.4| ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ

3.4.4.1| ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ

“Η διεθνής κοινοπραξία ή η διεθνής κοινοπρακτική επιχείρηση είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας μιας ή περισσότερων αλλοδαπών επιχειρήσεων με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις για τη δημιουργία στην τοπική αγορά μιας νέας επιχείρησης ή για την από κοινού ολική εξαγορά μιας υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης” (Χατζηδημητρίου, 2003, σελ. 221). Με άλλα λόγια, σε μια διεθνή κοινοπραξία (International Joint Venture, IJV) οι εταίροι συμμαχούν, εναποθέτουν διάφορες μορφές εισροών και χρησιμοποιούν περιουσιακά στοιχεία, χωρίς να είναι όλα από κοινού (Παπαδάκης, 2007). Εταιρίες διαφορετικών δυνάμεων, συμβάλλουν με το δικό τους τρόπο

στην ενίσχυση της δύναμης της κοινοπραξίας κι έτσι, διεκδικούν, ως ενιαία εταιρική οντότητα, έργα ανά την υφήλιο.

Μια κοινοπραξία δημιουργείται όταν δύο ή περισσότερες εταιρίες δημιουργούν μια τρίτη για να διεκπεραιώσει μια παραγωγική οικονομική ενέργεια (Bradley, 1995). Στο σημείο αυτό, αξίζει να παρατεθεί η παρομοίωση που συχνά χρησιμοποιείται σε αναφορές γύρω από τις κοινοπραξίες, σύμφωνα με την οποία, οι επιχειρήσεις που τις σχηματίζουν λειτουργούν ως “γονείς” και οι κοινοπραξίες, ως το “παιδί” τους. Σύμφωνα με την άποψη του McLaughlin (1996), η παρομοίωση αυτή αιτιολογείται από το γεγονός ότι η κοινοπραξία, είναι μια νέα νομική οντότητα, που δημιουργείται για την ικανοποίηση των στόχων των συμβαλλόμενων μερών και ελέγχεται από τους ίδιους, καθ’ όλη την πορεία της.

Είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί, πως οι διεθνείς κοινοπραξίες είναι, επίσης, μια υποκατηγορία των άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ), σύμφωνα με τις οποίες μεταφέρονται κεφάλαια, τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό σε μια ξένη χώρα, ώστε να παραχθούν τα προϊόντα της ή να προσφερθούν εκεί οι υπηρεσίες της (Χατζηδημητρίου, 2003). Η διαφορά της κατηγορίας των κοινοπραξιών, από την δεύτερη κατηγορία των ΑΞΕ, τις θυγατρικές αποκλειστικής ιδιοκτησίας, έγκειται στο διαφορετικό ιδιοκτησιακό καθεστώς τους.

Η σύμπραξη ξένων και τοπικών εταίρων σε μια κοινοπρακτική επιχείρηση είναι και η αιτιολογία ανάπτυξης, μόνο των κοινοπραξιών κι όχι των θυγατρικών, στην παρούσα διπλωματική.

Πρόσφατο χαρακτηριστικό παράδειγμα διεθνούς κοινοπραξίας με ενεργή ελληνική συμμετοχή αποτελεί η αποπεράτωση του έργου της Χρυσής Γραμμής του Μετρό της Ντόχα στο Κατάρ. Το εν λόγω έργο είναι αποτέλεσμα της ελληνικής κατασκευαστικής εταιρίας ΑΚΤΩΡ και της διεθνούς κοινοπραξίας ALYSJ, στην οποία συμμετείχαν επίσης η Ινδική Larsen & Toubro Limited, οι Τουρκικές Yapi Merkezi Insaat Ve Sanayi A.S και Sezai Turkes Feyzi Akkaya Marine Construction STFA, καθώς και η Καταριανή Al Jaber Engineering LLC.

Μέσω της κοινοπραξίας αυτής, έγινε εφικτό να ξεπεραστούν τα εμπόδια των μεγάλων κατασκευαστικών απαιτήσεων του έργου και της διαφορετικής πολιτισμικής κουλτούρας κάθε μιας συμμετέχουσας εταιρίας, αλλά και να υλοποιηθεί πλήρως, ένα από τα μεγαλύτερα διεθνή έργα από ελληνική κατασκευαστική εταιρία. Ο προϋπολογισμός του ξεπέρασε τα τρία (3) δισεκατομμύρια δολάρια.

3.4.4.2| ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ

Ως **πλεονεκτήματα** αυτής της μεθόδου διεθνοποίησης, όταν, κιόλας, η κοινοπραξία ενεργεί στη χώρα εγκατάστασης ενός εκ των εταίρων, προκύπτουν τα εξής:

- Αρχικά, η **αλλοδαπή**, ως προς το εκάστοτε έργο, **επιχείρηση επωφελείται από τη συνεργασία της με έναν τοπικό εταίρο**. Ο τοπικός εταίρος αναφέρεται στην εταιρία, στη χώρα της οποίας δραστηριοποιείται η διεθνής κοινοπραξία. Ο τοπικός εταίρος, έχοντας ήδη μια πορεία ανάλογης δραστηριοποίησης στη συγκεκριμένη αγορά, διαθέτει επίγνωση των ιδιαίτερων, κοινωνικών και επιχειρηματικών, γνωρισμάτων που επικρατούν. Άρα, **για την αλλοδαπή επιχείρηση συμπληρώνονται κενά κι αποκτάται ένα πλεονέκτημα χρόνου και πληροφόρησης**, που διαφορετικά θα δημιουργούνταν πολύ αργότερα ή εις βάθος, και ποτέ.
- Ταυτόχρονα, ο τοπικός εταίρος, έχει αναπτύξει τις απαραίτητες επαφές και διασυνδέσεις με άτομα σε αρμόδιες, για το έργο, υπηρεσίες αλλά και σε δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι συμμετέχουν με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, στη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων της κοινοπραξίας.
- Επιπλέον, η διαμόρφωση κοινοπρακτικής επιχείρησης, με έναν τουλάχιστον τοπικό εταίρο, βοηθά τις **αλλοδαπές επιχειρήσεις να εισέλθουν σε νέες αγορές, όπου λόγω θεσμικών, ρυθμιστικών προτύπων, μόνες τους δε θα μπορούσαν**. Δηλαδή, υπάρχουν περιπτώσεις, ανά τον κόσμο, όπου οι κυβερνήσεις απαγορεύουν τον απόλυτο έλεγχο μιας τοπικής επιχείρησης, από μια αλλοδαπή. Εδώ, αξίζει να σημειωθεί, πως πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ύφεση και έλλειψη ρευστότητας, προκειμένου να προσελκύσουν χρηματικά κεφάλαια, **έχουν διαμορφώσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον φιλοξενίας αλλοδαπών, επιχειρηματικών κινήσεων**. Για παράδειγμα, έχουν αναπτύξει ένα οργανωμένο σύνολο κρατικών ρυθμίσεων, για τη φορολογική διευκόλυνση νέων, επενδυτικών ενεργειών από ξένες χώρες, απομακρύνοντας ως κατάλληλη ιδέα την απόκτηση μιας θυγατρικής.
- Όπως και σε άλλες μορφές συνεργασίας, σε μια κοινοπραξία παρατηρείται **επιμερισμός του απαιτούμενου κόστους αλλά και των κινδύνων**, που απορρέουν από διεθνείς κινήσεις, ανάμεσα στο διεθνή και στον τοπικό εταίρο αυτή τη φορά. Έτσι, μειώνεται ο βαθμός των συνεπειών, που αντιστοιχεί σε κάθε συμβαλλόμενο μέρος. Σε μια κοινοπρακτική μορφή, είναι **μειωμένος και ο βαθμός της αρνητικής**

επιρροής του συνόλου της επένδυσης, **από πιθανούς συναλλαγματικούς κινδύνους** και τις ζημιές, που αυτοί θα συνεπάγονταν σε κάθε άλλη περίπτωση (Robock & Simmonds, 1989, σελ. 216).

- Το γεγονός, πως μέσα σε μια διεθνή κοινοπραξία, συμμετέχει και διεκδικεί οφέλη και μια τοπική εταιρία, **συντελεί στην αποφυγή του κινδύνου της εθνικοποίησης της επιχείρησης**. Ειδικότερα, στα πλαίσια μιας διεθνούς πορείας, η υποστήριξη μιας κοινοπραξίας από έναν τοπικό εταίρο, θα σήμαινε πως η πιθανότητα εθνικοποίησης, θα δημιουργούσε σημαντικό πλήγμα στα συμφέροντα και του τοπικού εταίρου. Το πολιτικό κόστος για την κυβέρνηση θα ήταν, έτσι, μεγάλο, καθώς ο εγχώριος επενδυτής διαθέτει ισχυρές διασυνδέσεις και απασχολεί στο ανθρώπινο δυναμικό του, πολίτες-ψηφοφόρους της χώρας του έργου. Παράλληλα, **επιτυγχάνονται οι καλύτερες δυνατές συνθήκες, διαφάνειας και αξιοκρατίας**, για την ανάθεση έργων, αφού πλέον η διεκδίκησή τους γίνεται από πολυπολιτισμικές εταιρικές συμπράξεις, υπό τη μορφή της κοινοπραξίας (Χατζηδημητρίου, 2003).
- Τέλος, η κοινοπραξία μπορεί να λειτουργήσει ως **εργαλείο αντιμετώπισης** του εντατικοποιημένου **παγκόσμιου ανταγωνισμού** και να αποτελέσει **εισιτήριο εισόδου σε νέα επιχειρηματικά μονοπάτια**, αφού **επιτυγχάνεται συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων από κάθε μία εταιρία** αλλά και σε άγνωστες, γεωγραφικά, αγορές (Μελάς & Πολλάλης, 2005, σελ. 232).

3.4.4.3| ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ

Καθώς η κοινοπρακτική επιχείρηση είναι αποτέλεσμα σύμπραξης διαφόρων εταιριών, όπως είναι αναμενόμενο, προκύπτουν κάποια προβλήματα στη διαχείρισή της και στον κατάλληλο έλεγχο των ενεργειών της.

- Ως ένα πρώτο **μειονέκτημα**, ορίζεται η δυσκολία που μπορεί να παρουσιάσει η αλλοδαπή επιχείρηση, να στρέψει την κοινοπραξία προς όλες τις κατευθύνσεις που η ίδια επιθυμεί για το διεθνές όραμά της. Πλέον, δε λειτουργεί αυτοβούλως και οφείλει να συντονίσει τα θέλω της και τις προτεραιότητές της με το στρατηγικό προγραμματισμό της κοινοπραξίας, η οποία **απαρτίζεται κι από άλλα επιμέρους τμήματα εταιριών**, τα οποία πρέπει επίσης να πεισθούν για τη σημασία αυτών. Με άλλα λόγια, υφίσταται αλληλεξάρτηση των συμβαλλόμενων μερών στη χάραξη στρατηγικής.
- Ακόμη, μαζί με την από κοινού διαχείριση, των κινδύνων και των συνεπειών, η αλλοδαπή επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να λάβει μόνο ένα ποσοστό επί των

κερδών, καθώς αυτά, όπως ορίζει η σύμβαση ίδρυσης της κοινοπραξίας, θα μοιραστούν σε κάθε συμβαλλόμενο μέρος.

- Τέλος, βαρύνουσας σημασίας κρίνεται ο κίνδυνος της διάλυσης της κοινοπρακτικής επιχείρησης, προτού να ολοκληρωθεί το σύνολο των στόχων και του αρχικού προγραμματισμού. Έχουν γίνει, κατά καιρούς, πολλές μελέτες περιπτώσεων αποτυχημένων κοινοπραξιών, ώστε να συμπληρωθεί ένα ευρύ πλαίσιο των αιτιών, που οδήγησαν στην απότομη διακοπή της συνεργασίας. Υπήρξαν περιπτώσεις, όπου παρουσιάστηκε μεγάλη αντίθεση μεταξύ των εταίρων, ως προς τον τρόπο θέασης κι αντιμετώπισης των καθημερινών ζητημάτων της επιχείρησης, αλλά και ως προς την προτεραιοποίηση των κοινών, πλέον, στόχων (Prahalad et al., 1998). Ως συνέπεια, δημιουργήθηκαν εντάσεις κι αρνητικό κλίμα και τα συμβαλλόμενα μέρη επέλεξαν να ακολουθήσουν διαφορετικούς δρόμους, διαλύοντας την κοινοπρακτική επιχείρηση.
- Ένα ακόμα εμπόδιο για την επιβίωση μιας κοινοπραξίας είναι οι “θόρυβοι”, που απορρέουν από πολιτισμικές διαφορές (cultural differences) και επηρεάζουν αρνητικά τις αρχές της επικοινωνίας, εντός της επιχείρησης. Ιδίως σε μια διεθνή κοινοπραξία, όπου η σύνθεση των τμημάτων και το οργανόγραμμα της επιχείρησης είναι μεγάλο και πολλές φορές δαιδαλώδες, κρίνεται απαραίτητη η άμεση και ακριβής επικοινωνία, ώστε να υπάρχει, από όλους, σαφής επίγνωση των εκάστοτε δεδομένων. Όταν οι πολιτισμικές διαφορές, λοιπόν, μπόρεσαν να εισχωρήσουν από πιθανά κενά της εσωτερικής δομής της επιχείρησης και να μειώσουν την αλληλοκατανόηση, τότε δημιούργησαν συγκρούσεις, ικανές να διακόψουν τη λειτουργία της κοινοπραξίας (Χατζηδημητρίου, 2003) Για τους Agarwal (1994) και Hennart (1998), αυτές οι κοινωνικοπολιτισμικές διαφορές τονίζουν την επιλογή μιας κοινοπραξίας, για την είσοδο σε ξένες αγορές.

Παρατηρώντας τα οφέλη μιας κοινοπραξίας αλλά και τα σημεία που χρήζουν προσοχής, τονίζεται η ανάγκη, κάθε επιχείρηση, προτού ενταχθεί σε ένα κοινοπρακτικό σχήμα, να σιγουρεύει ότι η πλάστιγγα γέρνει υπέρ των πλεονεκτημάτων και των κερδών. Συνεπώς, με τη συμμετοχή της στην κοινοπραξία, θα δύναται να ξεπερνά τα διάφορα εμπόδια κόστους και να προσεγγίζει το σκοπό της, χωρίς την αποκλειστική χρήση ιδίων μέσων. Σε όλες τις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες αλλά και στην περίπτωση των διεθνών κοινοπραξιών, πολλές μελέτες αλλά και καθημερινά παραδείγματα συμπράξεων, αναδεικνύουν τη σοβαρότητα της επιλογής κατάλληλων εταίρων.

3.4.4.4| ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΩΝ

Η πιθανότητα της μη επιλογής εταίρων με τα απαραίτητα, κάθε φορά, γνωρίσματα έχει οδηγήσει πολλές κοινοπραξίες στην αποτυχία. Κι αυτό, διότι στα πλαίσια μιας τέτοιας συνεργασίας, η συνεχής απόκλιση των εταίρων ως προς τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης αλλά κι ως προς τους επιδιωκόμενους στόχους, μπορεί να αποφέρει, αργά ή γρήγορα, την αποστασιοποίησή τους και τελικά, την οριστική διακοπή της συνεργασίας τους.

Οι ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες, όπως οι χρονοβόρες δικαστικές επιλύσεις των διαφορών, η αποχώρηση ενός εταίρου από το αρχικό σχήμα ή εν τέλει η αμφισβήτηση της ίδιας της επιβίωσης της κοινοπραξίας (Geringer, 1988), ενισχύει το συμπέρασμα πως η διαδικασία επιλογής εταίρων είναι εξίσου καθοριστικής σημασίας, όπως η ίδια η απόφαση εξόδου σε νέες αγορές.

Ποια είναι, όμως, τα κριτήρια αυτά που καθορίζουν την καταλληλότητα ή μη, των πιθανών εταίρων; Υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο επιλογής;

Ορμώμενος κανείς από υπαρκτά παραδείγματα κοινοπραξιών, παρατηρεί ότι, σε διεθνείς αγορές, προτιμάται συχνά η προσέγγιση μιας τοπικής εταιρίας, με την οποία υπάρχει **προγενέστερη εμπειρία συνεργασίας** (Χατζηδημητρίου, 2003). Μέσω της πρακτικής αυτής, υφίσταται, εκ των έσω, επίγνωση της συνάφειας των στόχων, του τρόπου εργασίας και της κουλτούρας, που προσδιορίζει το έργο της εκάστοτε εταιρίας. Επομένως, σε κάθε επόμενη φάση επιλογής εταίρου, η αλλοδαπή επιχείρηση ξέρει που μπορεί να απευθυνθεί, ώστε να επιτύχει όχι μόνο τον τελικό της σκοπό αλλά και τους καθημερινούς αγώνες επιβίωσης, με την καλύτερη δυνατή επικοινωνία, μεταξύ όλων των συμβαλλόμενων τμημάτων.

Σύγχρονο παράδειγμα αποτυχημένου κοινοπρακτικού μοντέλου είναι η διακοπή της συνεργασίας της ελληνικής εταιρίας Goody's με την πορτογαλική εταιρία IBERSOL, στη χώρα της δεύτερης. Αρχικά, έγινε προσέγγιση της IBERSOL, η οποία είχε προγενέστερη εμπειρία από εστιατόρια ταχείας εστίασης, ώστε να δημιουργηθεί το 1998, ένα σχήμα κοινοπραξίας με 60% μερίδιο για την ίδια και το υπόλοιπο 40% για την ελληνική Goody's. Τελικός στόχος θα ήταν, έως το 2000, να αριθμούσαν επτά (7) εστιατόρια της νέας κοινοπρακτικής επιχείρησης, με την επωνυμία Goodiber. Η εξωστρεφής αυτή εμπειρία για την ελληνική εταιρία δε μπόρεσε να καρποφορήσει, λόγω της μη τήρησης του συμφωνηθέντος επιχειρηματικού σχεδίου(business plan), κι έτσι, η κοινοπραξία έλαβε βιαστικό τέλος τον Οκτώβριο του έτους 2000 (Χατζηδημητρίου, 2003).

Ως κύρια χαρακτηριστικά καταλληλότητας ενός εταίρου, η διεθνής βιβλιογραφία, ακόμη, ορίζει (Χατζηδημητρίου, 2003 και Brouthers et al., 1995):

➤ **Τη συμπληρωματικότητα των ικανοτήτων (Complementary skills)**

Προκειμένου να συνεργαστούν δύο ή περισσότεροι εταίροι, οφείλουν να διαθέτουν διαφορετικά συγκριτικά πλεονεκτήματα και διαφορετικά είδη ικανοτήτων, ώστε να αισθάνονται τη σημασία της συνεργασίας, ως βαρύνουσας σημασίας, αφού θα χρειάζονται ο ένας τον άλλο για την επίτευξη των στόχων.

➤ **Τη συμβατότητα των στρατηγικών στόχων και τη δυνατότητα ταυτόχρονης επίτευξης των στόχων όλων των εταίρων (Compatible goals)**

Προκειμένου να ενισχυθεί ο δεσμός της συνεργασίας και να επιβιώσει η συμμαχία των διαφόρων εταίρων, πρέπει κι εδώ να γίνει εμφανής η σημασία της “ένωσης” αυτής, για την επιτυχή υλοποίηση του εκάστοτε τελικού σκοπού.

Αυτό, δε μπορεί να πραγματοποιηθεί, εάν κάθε ένα μέρος της κοινοπραξίας, δε συμβαδίσει με το κοινό όραμα, νιώθοντας παράλληλα την επιτυχία της δικής του ξεχωριστής οντότητας.

➤ **Τη συμβατότητα της επιχειρηματικής κουλτούρας κάθε στελέχους (Cooperative cultures)**

Είναι γεγονός, πως εάν δεν υπάρχει σύμπνοια στις γνώμες και στην οπτική γωνία θέασης των καθημερινών ζητημάτων, που αντιμετωπίζει μια κοινοπρακτική ομάδα, τότε δεν μπορεί να καλλιεργηθεί ουσιαστική επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη των εταιριών. Έτσι, είναι σχεδόν αδύνατη η συνέχιση της κοινοπραξίας, αφού ένα ορθό πρότυπο επικοινωνίας αποτελεί βασικό θεμέλιο της όποιας συνεργασίας.

➤ **Τα οφέλη για όλους τους εταίρους**

Είναι σημαντικό, κάθε εταίρος να νιώθει πως αξίζει να συμμετέχει στην κοινοπραξία, αφού όχι μόνο προσφέρει ό,τι καλύτερο διαθέτει για την επιτυχή πορεία αυτής αλλά ταυτόχρονα, λαμβάνει και τα αναμενόμενα οφέλη. Δηλαδή, κρίνεται απαραίτητο, να δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ικανά να αποφέρουν τα ανάλογα πλεονεκτήματα, σε κάθε έναν εταίρο, ώστε να μην δημιουργηθεί το αίσθημα της αδικίας, ως προς το ισοζύγιο προσφοράς-οφέλους αλλά και η επιθυμία, τελικά, για διακοπή της συνεργασίας.

➤ **Την αμοιβαία εξάρτηση των εταίρων**

Δε δύναται να υπάρξει ουσιαστικός δεσμός συνύπαρξης, εντός μιας κοινοπραξίας, εάν δε νιώθει κάθε συμβαλλόμενο μέρος την ανάγκη του άλλου, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί του στόχοι.

➤ **Την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων**

Απαραίτητο στοιχείο, για την αποφυγή προστριβών και μια πιο ολοκληρωμένη και διάχυτη επικοινωνία, είναι η ανάπτυξη σχέσεων, στη βάση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης όλων των στελεχών, από την υψηλότερη ως τη χαμηλότερη, διοικητικά, βαθμίδα.

➤ **Την αναλογική αντιστοιχία των επιχειρηματικών κινδύνων με το συνολικό όφελος συμμετοχής για κάθε εταίρο (Commensurate levels of risk)**

Κάθε εταίρος οφείλει να λαμβάνει από τη συμμετοχή του, τα κατάλληλα μηνύματα πως συνδράμει στο έργο της κοινοπραξίας όπως κάθε άλλος εταίρος σε αυτή. Στον ίδιο χρόνο πρέπει να αισθάνεται πως υπάρχει δίκαιος καταμερισμός των κινδύνων αλλά και ανάλογη εισροή ωφελειών, συγκριτικά πάντα με τους συνεταίρους. Σε αντίθετες περιπτώσεις, δεν είναι μακριά η ανάπτυξη ενός αρνητικού κλίματος, με συγκρούσεις και εν τέλει, η διακοπή του, από κοινού, εγχειρήματος.

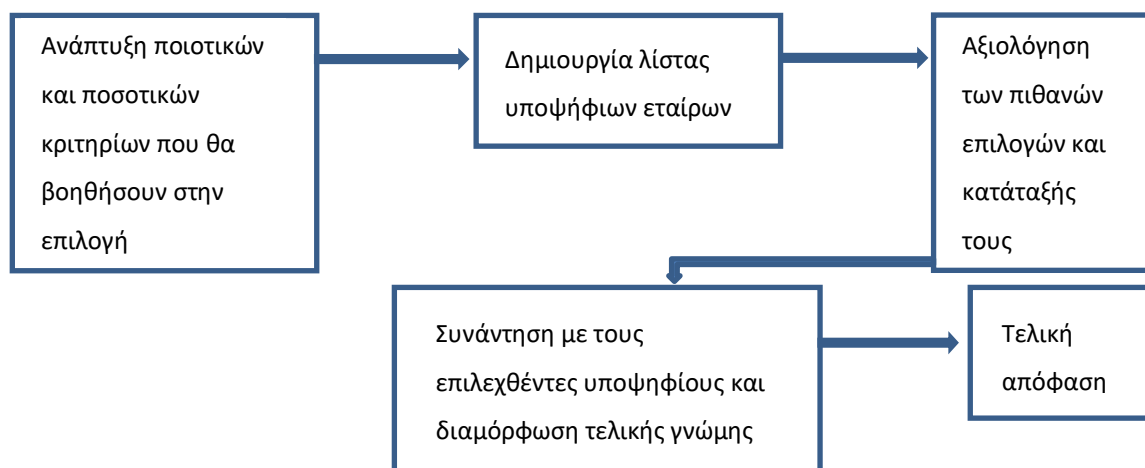
3.4.4.5| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΟΥ

Πρακτική εφαρμογή της διαδικασίας επιλογής κατάλληλου τοπικού εταίρου θεωρείται μια πορεία με αριθμητικές μετρήσεις. Συγκεκριμένα, στην εκάστοτε λίστα κριτηρίων, δίπλα από κάθε ένα κριτήριο, σημειώνεται ένας βαθμός, στη συνέχεια αυτός πολλαπλασιάζεται με τη σημαντικότητα του κριτηρίου (κλίμακα από 0 έως 1) και από το άθροισμά τους, συμπληρώνεται ο συνολικός βαθμός της τοπικής εταιρίας. Επομένως, γίνεται μια σύγκριση των τελικών βαθμών των κριτηρίων, για τη λήψη της οριστικής επιλογής τοπικού εταίρου (Λενούδιας, 1999).

Σε κάθε περίπτωση διεκδίκησης διεθνών έργων με τη μορφή συμπράξεων με έναν τοπικό εταίρο, η επιλογή του κατάλληλου εταίρου διακρίνεται από μια μοναδικότητα χαρακτηριστικών, όπως το ίδιο το, προς αποπεράτωση, έργο. Απαιτείται, δηλαδή, σε κάθε ένα έργο να αφιερωθεί χρόνος και προσπάθεια, ανεύρεσης της καλύτερης δυνατής επιλογής. Δε δύναται να εφαρμοσθεί μια τακτική, με ευρεία εφαρμογή και δεδομένη την επιτυχία των αποτελεσμάτων, ακόμα και από την ίδια εταιρία. Ωστόσο έχουν γίνει, κατά καιρούς, διάφορες προσπάθειες σχηματισμού μιας δομής, για τη διαδικασία της επιλογής εταίρων.

Κατά τον Segil (1996), η πορεία επιλογής τοπικού εταίρου διαθέτει πέντε (5) στάδια, όπως ακριβώς αυτά φαίνονται στην Εικόνα 8, που ακολουθεί.

Εικόνα 10| Στάδια Επιλογής Τοπικού Εταίρου



Segil (1996)

Σε σχετική μελέτη, δημοσιευμένη το 2006 στο Eastern European Economics, από τους Dionysios Salavrakos και Chris Stewart, με τον τίτλο, **“Partner Selection Criteria as Determinants of Firm Performance in Joint Ventures - Evidence from Greek Joint Ventures in Eastern Europe”**, έγινε μια απόπειρα προσδιορισμού του βασικού κριτηρίου επιλογής τοπικών εταίρων, που οδήγησε σε επιτυχημένες ελληνικές συμμετοχές σε κοινοπραξίες στην Ανατολική Ευρώπη.

Ειδικότερα, όπως καταγράφεται, σε πρώτη φάση η συνολική αποδοτική λειτουργία της ελληνικής εταιρίας μιας κοινοπραξίας, ορίσθηκε ως **συνάρτηση τριών αποδόσεων**, δηλαδή της οικονομικής απόδοσης, της απόδοσης του γενικού μάνατζερ και της στελεχιακής απόδοσης. **Ως κυρίαρχοι παράγοντες ανακήρυξης ενός εταίρου, ως κατάλληλου ή μη**, χαρακτηριστικά αναφέρονται οι επαρκείς οικονομικοί πόροι που διαθέτει, οι μη ευκαιριακές βλέψεις που έχει, η συμμετοχή του σε παρόμοιες, με τον αλλοδαπό εταίρο, δραστηριότητες αλλά και το γενικότερο εταιρικό του προφίλ. Οι παραπάνω παράγοντες, προέκυψαν από στατιστικά δεδομένα της εν λόγω μελέτης αλλά εντοπίστηκαν και στη διεθνή βιβλιογραφία, γεγονός που αποδεικνύει την ευρύτητα της σημασίας τους για κοινοπραξίες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Εδώ, σημειώνεται πως οι ελληνικές εταιρίες κατόρθωσαν να έχουν μια **ενεργή παρουσία σε έργα του γεωγραφικού αυτού τμήματος, αρχικά λόγω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** που είχαν, να είναι από τις πρώτες εταιρίες, που μετά την πτώση του κομμουνισμού, εισχώρησαν στις αγορές της. Μόνο από το 1989 έως το 2000, είχαν επενδυθεί σε Βαλκάνια και σε χώρες της Μαύρης Θάλασσας, τέσσερα (4) δισεκατομμύρια δολάρια, προερχόμενα από ελληνικά επενδυτικά κεφάλαια. Λόγω των

ισχυρών και δυσοίωνων ταλαντώσεων που λάμβαναν χώρα σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο, με ένα ρευστό πολιτικό σκηνικό (όπως η ρήξη της τότε ενωμένης Γιουγκοσλαβίας) και το συνακόλουθο, ασαφές νομικό περιβάλλον, οι ελληνικές εταιρίες βρήκαν την ίδρυση κοινοπρακτικής εταιρίας με έναν τοπικό εταίρο, ως τη μόνη ασφαλή μορφή εισόδου, στις εκεί αγορές.

Κατά δεύτερον, η επιτυχημένη ελληνική παρουσία αποδίδεται στις ορθές επιλογές του απαραίτητου, κάθε φορά, εταίρου της περιοχής. Συγκεκριμένα, για τη λήψη των αποτελεσμάτων, οι μελετητές προσέγγισαν σαράντα τέσσερις (44) ελληνικές εταιρίες και άλλα στελέχη, που συμμετείχαν σε ογδόντα πέντε (85) κοινοπραξίες, με τελικό ποσοστό συμμετοχής γύρω στο 55%. Αναφορικά σημειώνεται πως αναλύθηκαν ερωτηματολόγια από την Αλβανία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Ρωσία.

Όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, προκειμένου να εντοπισθούν τα κριτήρια που επηρέασαν την επιλογή κατάλληλου εταίρου και κατ' επέκταση τη συνολική απόδοση του αλλοδαπού εταίρου και εν τέλει της κοινοπραξίας, μετράται η οικονομική απόδοση, η απόδοση του γενικού μάνατζερ και η στελεχιακή απόδοση της κοινοπραξίας. Οι Geringer και Hebert (1989) αλλά και ο Vlachoutsicos (1993), προσδιόρισαν τη μέτρηση της οικονομικής απόδοσης (financial performance, **FP**). Από τους Geringer και Hebert (1989) υιοθετήθηκε και ο τρόπος μέτρησης του όρου της απόδοσης του γενικού μάνατζερ (general manager performance, **GMP**) αλλά και της στελεχιακής απόδοσης (personnel performance, **PERP**).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6| ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΤΑΙΡΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Προσδοκώμενη επιρροή από τις εξαρτημένες μεταβλητές

Μεταβλητές		FP	GMP	PERP
1. Υποδομές εταίρου		+	+/-	+
2. Πηγές εταιρού		+	+/-	+
3. Προφίλ εταιρού		+	+/-	+
4. Κοινοί στόχοι εταίρου		+	+	+
5. Ανάλογο μέγεθος εταιρού		+/-	+/-	+/-
6. Ικανότητα εταίρου για επικοινωνία στα ελληνικά		+	+/-	+/-
7. Υψηλή τεχνολογία και εμπειρία		+	+/-	+/-
8. Επαρκείς οικονομικές πηγές		+	+	+/-
9. Υψηλή πίστωση εταίρου		+	+	+/-
10. Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό		+	+	+
11. Παρόμοιες δραστηριότητες εταίρου		+/-	+/-	+/-
12. Απουσία ευκαιριακών βλέψεων		+	+	+/-
13. Επιβολή εταίρου από το εξωτερικό περιβάλλον		+/-	+/-	+/-
14. Εταίρος δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα		+/-	+/-	+/-

Στον πίνακα αυτόν, απεικονίζεται η σχέση αλληλεπίδρασης, που αναμένεται να υπάρχει ανάμεσα στα δεκατέσσερα (14) κριτήρια επιλογής εταιρού (μεταβλητές για την έρευνα) και στα τρία είδη μέτρησης (FP, GMP, PERP) της συνολικής απόδοσης της εταιρίας.

1. Έχοντας μια πιο προσεκτική ματιά, στην αρχή γίνεται αναφορά στο κριτήριο της επιλογής εταιρού, **βάσει των υποδομών** που ο ίδιος κατέχει στον τόπο του έργου της

κοινοπραξίας. Θεωρείται πως το κριτήριο αυτό οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, ως προς τα FP και PERP, αφού ελαχιστοποιείται η ανάγκη της κοινοπραξίας για απόκτηση νέων περιουσιακών στοιχείων άρα, και πρόσθετου κοστολογίου, ενώ για το GMP τα αποτελέσματα είναι είτε θετικά είτε αρνητικά. Η σημασία του στοιχείου αυτού, αναδείχθηκε, όπως σημειώνεται, από τον Geringer (1991).

2. Ακόμη, ο Geringer (1991) παρουσιάζει, ως ουσιώδες, το κριτήριο της επιλογής ενός εταίρου με τις κατάλληλες πηγές, αφού έτσι, είναι δυνατή η αύξηση της παραγωγικότητας όλων των συμβαλλόμενων μερών. Δηλαδή, όταν πληρείται αυτό το κριτήριο, αναμένεται θετική αντίδραση στις μετρήσεις των FP και PERP, ενώ το GMP εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση για το αν θα λάβει θετική ή αρνητική πορεία.

3. Το να διαθέτει ο εταίρος ένα ισχυρό προφίλ ή αλλιώς ένα ισχυρό “brand name”, σύμφωνα πάλι με τον Geringer (1991), είναι ένα στοιχείο που οφείλει η αλλοδαπή επιχείρηση (εδώ, οι ελληνικές εταιρίες) να λάβει σοβαρά υπόψη της. Η σημασιολογία του όρου “brand name” αφορά σε μια εταιρία με ανεπτυγμένο το σεβασμό και την αναγνώριση από την τοπική κοινότητα. Ως απόρροια αυτού, οι αποδόσεις των μετρήσεων των FP και PERP επηρεάζονται θετικά, αφού πρώτα αναμένεται θετική ανταπόκριση της πελατειακής βάσης της τοπικής εταιρίας και στο έργο του κοινοπρακτικού εγχειρήματος. Για το GMP οι μετρήσεις είναι είτε θετικές είτε αρνητικές.

4. Επιπλέον, οι Geringer και Frayne (1990) τόνισαν ότι το να έχει ο τοπικός εταίρος κοινούς στρατηγικούς στόχους με τους διεθνείς εταίρους (εδώ οι ελληνικές εταιρίες), είναι ένα, εξίσου βαρύνουσα σημασίας, κριτήριο. Εδώ, εμπεριέχεται η έννοια του χρόνου, καθώς οι επιλογές της κοινοπραξίας θα χαρακτηρίζονται από άμεσο χρονικό ορίζοντα κι όχι, από ένα μακροπρόθεσμο πλάνο εφαρμογής (Ganitsky και Watzke, 1990). Το κοινό όραμα για το μέλλον της κοινοπραξίας αλλά και για το τι ακριβώς αυτή θέλει να πετύχει με το σχηματισμό της, οδηγεί στη δημιουργία θετικής ανταπόκρισης και στα τρία είδη μετρήσεων της συνολικής απόδοσης, αφού αποφεύγονται οι διαφωνίες, υπάρχει σύμπνοια στις κατευθυντήριες γραμμές ως προς το ανθρώπινο δυναμικό και ο γενικός μάνατζερ αισθάνεται πως δρα, προς όφελος όλων.

5. Η μεταβλητή της επιλογής τοπικού εταίρου με ανάλογο, ως προς τις διεθνείς εταιρίες, **μέγεθος,** χαρακτηρίστηκε ιδιαίτερα σημαντική από τους Daniels (1971) και τους Adler και Hlavacek (1976). Είναι πιθανό να υπάρχει θετική ανταπόκριση από έναν εταίρο με παρόμοιο μέγεθος, καθώς διαθέτει κοινό οργανόγραμμα και καταμερισμό της εργασίας, αλλά και παρόμοια οικονομικά μεγέθη και ικανότητες. Ωστόσο, αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει και σε αντιστροφή της σχέσης αυτής, καθώς δε θα υπήρχε, για

παράδειγμα, η δυνατότητα υιοθέτησης ενεργειών, όπως όταν η μια θα είχε μεγαλύτερο μέγεθος, άρα και περισσότερες οικονομικές δυνατότητες. Άρα, και τα τρία μεγέθη μέτρησης της συνολικής απόδοσης ενδέχεται να έχουν είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα.

6. Εδώ, εξετάζεται η δυνατότητα επικοινωνίας του τοπικού εταίρου με τις ελληνικές εταιρίες στην ελληνική γλώσσα, εντός της κοινοπραξίας. Δηλαδή, σε ένα πιο ευρύ πλαίσιο, **η δυνατότητα επικοινωνίας του τοπικού εταίρου στη μητρική γλώσσα του διεθνούς εταίρου**, βάσει της χώρας προέλευσής του. Ανάλογα με το αν το κριτήριο της γλώσσας είναι αρωγός ή φραγμός μιας επιτυχημένης κοινοπρακτικής συνεργασίας, εδώ τα FP και PERP θεωρείται πως θα επηρεαστούν θετικά με την κοινή χρήση της ελληνικής γλώσσας. Κι αυτό, βασίζεται στο γεγονός, πως με μια άμεση κι εύκολη επικοινωνία, θα υπάρχει σαφής εικόνα των αρμοδιοτήτων από κάθε ένα μέλος των συμβαλλόμενων τμημάτων. Για το GMP οι μετρήσεις είναι είτε θετικές είτε αρνητικές.

7. Σε επόμενη φάση, υπάρχει η αναφορά από τον Geringer (1991), σχετικά με την **προσέγγιση εταίρου, που διαθέτει στους κόλπους του πρακτικές υψηλής τεχνολογίας και εμπειρία εφαρμογής τους**. Η σημασία του κριτηρίου αυτού, προκύπτει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αποκτήσει η κοινοπραξία με την υιοθέτηση των τεχνολογικών αυτών εφαρμογών, εντός ενός, έντονα, ανταγωνιστικού και παγκοσμιοποιημένου σκηνικού αγορών. Άρα, η κερδοφορία, που αναμένεται να ενισχυθεί μέσω της νέας, για τον διεθνή εταίρο, τεχνολογίας, οδηγεί στο συμπέρασμα πως το FP θα επηρεαστεί θετικά, με τα PERP και GMP να εμφανίζουν είτε θετικά είτε αρνητικά μεγέθη τιμών.

8. Κατά τον Geringer (1991), ένα ακόμα ουσιαστικό **κριτήριο επιλογής τοπικού εταίρου, είναι η διάθεση επαρκών οικονομικών κεφαλαίων, από τον ίδιο**. Κι αυτό, διότι με τα απαραίτητα χρηματικά κεφάλαια, ο τοπικός εταίρος είναι σε θέση να συμβάλει στην αύξηση της κερδοφορίας της κοινοπραξίας και να μειώσει το δείκτη χρέους προς ίδια κεφάλαια. Έτσι, τα FP και GMP θα επηρεαστούν θετικά, με το PERP να ισορροπεί ανάμεσα σε θετικό ή αρνητικό πρόσημο.

9. Εδώ, αναγράφεται το κριτήριο της ίδρυσης κοινοπραξίας με **τοπικό εταίρο με υψηλή πίστωση** και φθηνότερη πρόσβαση σε κεφάλαια, **από τις τοπικές τράπεζες** (Vlachoutsicos, 1993). Ένα τέτοιο ενδεχόμενο, δημιουργεί τις προσδοκίες για πιθανή, μελλοντική δανειοδότηση της κοινοπραξίας με χαμηλά επιτόκια ή με μεγάλο βάθος χρόνου της αποπληρωμής τους, ενισχύοντας τη ρευστότητα αυτής. Θετική αναμένεται να

είναι η απόδοση των μονάδων FP και GMP, με το PERP να εμφανίζει είτε θετική είτε αρνητική απόδοση.

10. Η σύναψη σχέσεων με **εταίρο με εξειδικευμένο προσωπικό**, μπορεί να εξασφαλίσει ένα, υψηλής ποιότητας, παραγωγικό αποτέλεσμα (Geringer, 1991). Εξασφαλίζεται σε αυτή την περίπτωση μια δυναμική πορεία της κοινοπρακτικής επιχείρησης, με δυνατότητα απόκτησης σημαντικού μεριδίου αγοράς και μεγάλα κέρδη. Άρα, καλλιεργούνται θετικές αποδόσεις και στα τρία είδη μέτρησης της συνολικής απόδοσης.

11. Η πιθανότητα ενός **τοπικού εταίρου με παρόμοιες, με την αλλοδαπή επιχείρηση, δραστηριότητες**, είναι μία ακόμα μεταβλητή, προς εξέταση. Τα αποτελέσματα και των τριών μονάδων μέτρησης της συνολικής απόδοσης της κοινοπρακτικής επιχείρησης μπορούν να χαρακτηριστούν, ανά περίπτωση, τόσο ως θετικά όσο και ως αρνητικά.

12. Επίσης, υπάρχει το **κριτήριο της απουσίας ευκαιριακών βλέψεων**, ως προς την κοινοπραξία, **από έναν τοπικό εταίρο**. Δηλαδή, τη μη εμφάνιση συμπεριφορών, που απέχουν από βασικούς εταιρικούς κανόνες και αρχές, που πηγάζουν από ένα τυπικό νομικό πλαίσιο λειτουργίας. Τότε, θα διατηρείται ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς έντονες διαφωνίες. Τα FP και GMP θα επηρεαστούν θετικά, με το PERP να ισορροπεί ανάμεσα σε θετικό ή αρνητικό πρόσημο.

13. Ένα ακόμα κριτήριο είναι αυτό της **επιβολής του εταίρου από το εξωτερικό περιβάλλον** (Geringer, 1991). Με άλλα λόγια, η μη εμπλοκή των δημόσιων αρχών στην απόφαση επιλογής εταίρου, σύμφωνα, μάλιστα, με τα δικά τους, αποκλειστικά, συμφέροντα και ανάγκες, αφήνει το περιθώριο επιλογής του τοπικού εταίρου από τον διεθνή εταίρο, βάσει των αναγκών που αφουγκράζεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις περιοχών, όπου μόνο μια εταιρία εμφάνιζε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο συνδιαλλαγής και επικοινωνίας με την κυβέρνηση, άρα η προσέγγιση αυτής, φάνταζε ως ο αποκλειστικός τρόπος επίτευξης στόχων για μια αλλοδαπή επιχείρηση. Για τα FP, GMP και PERP, οι μετρήσεις είναι είτε θετικές είτε αρνητικές.

14. Τέλος, η **επιλογή ενός δημόσιου ή ιδιωτικού εταίρου (εταιρικής ή ατομικής μορφής)** είναι το τελευταίο κριτήριο του πίνακα (Raveed και Renforth, 1983). Είναι γεγονός, πως ένας, ιδιωτικής φύσης, εταίρος είναι ικανός να αναπτύξει ισχυρές επαφές με τις δημόσιες αρχές, χωρίς να είναι μονόδρομος η σύναψη κοινοπρακτικής σχέσης με δημόσιους φορείς. Και τα τρία μεγέθη μέτρησης της συνολικής απόδοσης ενδέχεται να παρουσιάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα.

Η εμπειρική ανάλυση των δεδομένων και των μεταβλητών της έρευνας, οδήγησε στη διαμόρφωση τελικών συμπερασμάτων, αναφορικά με τη σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα τρία είδη μέτρησης της απόδοσης μιας εταιρίας σε ξένη αγορά (εδώ, η περίπτωση των ελληνικών εταιριών σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης) και στα αντίστοιχα κριτήρια επιλογής τοπικού εταίρου.

Στην περίπτωση της οικονομικής απόδοσης (FP), αποδείχθηκε ότι ασκείται θετική επιρροή, όταν ο τοπικός εταίρος προβάλλει ως σημαντικός συνεργάτης, βάσει εξωτερικού περιβάλλοντος, όταν συμμετέχει σε παρόμοιες δραστηριότητες με την αλλοδαπή επιχείρηση και όταν διαθέτει επαρκείς οικονομικούς πόρους. Ειδικά από τη συμμετοχή του τοπικού εταίρου σε παρόμοιες δραστηριότητες, προκύπτει το πλεονέκτημα της επαφής του με την εν λόγω αγορά και της γνώσης του συστήματος, που πρέπει να ακολουθηθεί για την προώθηση, μετέπειτα, των ενεργειών της κοινοπρακτικής επιχείρησης.

Στην περίπτωση της απόδοσης του γενικού μάνατζερ (GMP), προέκυψε ότι οι αρμοδιότητες του γενικού μάνατζερ διευκολύνθηκαν αρκετά, όταν ο τοπικός εταίρος είχε παρόμοιες δραστηριότητες με την αλλοδαπή επιχείρηση και δεν εμφάνιζε ευκαιριακές συμπεριφορές. Με την ανάληψη παραπλήσιων έργων, ο γενικός μάνατζερ αναλώνεται λιγότερο στην επεξήγηση των αποφάσεών του, σε κάθε ένα συμβαλλόμενο μέρος. Ακόμη, η έλλειψη ευκαιριακών συμπεριφορών, ελαχιστοποιεί τον απαιτούμενο χρόνο επίβλεψης και ελέγχου της κοινοπραξίας, αφού επικρατεί εμπιστοσύνη.

Τέλος, στην περίπτωση της στελεχιακής απόδοσης (PERP) σε μια κοινοπραξία, εντοπίστηκε, ως πιο ουσιώδες, το κριτήριο της δράσης του τοπικού εταίρου σε παρόμοιες, με τον αλλοδαπό εταίρο, ενέργειες. Κι αυτό, διότι, παρά τις όποιες διαφορές των εταιριών, τα στελέχη τους μπορούν να έχουν κοινά θεμέλια αντιμετώπισης των καθημερινών απαιτήσεων του χώρου.

Όπως φαίνεται, λοιπόν, το κοινό, αναγκαίο στοιχείο για κάθε μία από τις τρεις μετρήσεις απόδοσης, εντός ενός κοινοπρακτικού σχήματος είναι η δραστηριοποίηση του τοπικού εταίρου σε κοινό πεδίο με την αλλοδαπή εταιρία.

Καταλήγοντας, γίνεται αποδεκτή η άποψη πως υπάρχει μια πληθώρα κριτηρίων ανάδειξης ενός τοπικού εταίρου ως κατάλληλου ή μη ή ευρύτερα, μιας μορφής εισόδου σε ξένες αγορές, ως η πιο αποδοτική για την εκάστοτε εταιρία. Ωστόσο, όπως υποστηρίζει και ο καθηγητής Στρατηγικής του Πανεπιστημίου του Οχάιο των ΗΠΑ, Jeffrey J. Reuer, σε σεμινάριο της σχολής ALBA, “εάν μια επιχείρηση δεν έχει καταφέρει να θέσει σε τάξη τις

εσωτερικές της λειτουργίες, να διαμοιράσει ρόλους και να υιοθετήσει το κατάλληλο για αυτήν μοντέλο ανάπτυξης, τότε αυτό θα είναι διπλά δύσκολο στο πλαίσιο μιας συμμαχίας”.

Το σεμινάριο έφερε τον τίτλο “Οι στρατηγικές συμμαχίες και η σημασία τους στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον” κι αναζητούσε ορισμένες απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα, εντός ενός καθημερινού περιβάλλοντος εξωστρέφειας και λήψης αποφάσεων εταιρικής στρατηγικής, εντός και, κυρίαρχα, εκτός Ελλάδας.

3.5| ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο 3^ο Κεφάλαιο, γίνεται κατανοητή η έννοια της Διεθνοποίησης και των απαραίτητων σταδίων, που οφείλει να ακολουθήσει μια εταιρία σήμερα ώστε να δραστηριοποιηθεί εκτός των εγχώριων συνόρων. Με μια σύντομη παρουσίαση του όρου της στρατηγικής και του πλάνου που αυτή διαθέτει για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, τονίζεται ότι σε όλη τη Διπλωματική θα αναπτυχθούν μόνο οι μορφές διεθνοποίησης βάσει συνεργατικών πρακτικών. Έτσι, στη συνέχεια, αναλύθηκαν οι Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες και τα Διοικητικά Συμβόλαια, οι Συμφωνίες Κατασκευής “Με το Κλειδί στο Χέρι” με τις υποκατηγορίες τους από τον κλάδο των κατασκευών αλλά και οι Διεθνείς Κοινοπραξίες, μαζί με τον προβληματισμό της Επιλογής Κατάλληλου Εταίρου.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4| ΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΣ

4.1| ΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

Οι κοινοπραξίες στον κλάδο των κατασκευών (Joint Ventures in Construction, JVC) εμφανίζονται ολοένα και περισσότερο, ως κυρίαρχη επιλογή των τεχνικών εταιριών, διεθνώς, για την ανάληψη και διεκπεραίωση κατασκευαστικών έργων. Από τα οφέλη των κοινοπραξιών, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στο 3^ο Κεφάλαιο της διπλωματικής, στα αντίστοιχα μοντέλα των κατασκευών οι βασικότερες αιτίες ίδρυσης JVC είναι η δυνατότητα αξιοποίησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και της συμπληρωματικότητας των δεξιοτήτων των συνεργαζόμενων εταιριών.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα σημειωθούν ορισμένα βασικά οφέλη, τα εμπόδια επιτυχίας και οι κύκλοι ζωής των κοινοπραξιών τεχνικών έργων, ενώ, ακόμη, θα λάβει χώρα η αναζήτηση ενός κατάλληλου προτύπου μανάτζμεντ ανάλογων περιπτώσεων έργων.

Σύμφωνα με μελέτη του θέματος των JVC από καθηγητές του Τμήματος Πολιτικών Μηχανικών της πόλης Miraj της Ινδίας, που δημοσιεύτηκε το 2013 στο *Journal of Mechanical & Civil Engineering*, με τίτλο “**Joint Venture in Construction Industry**”, στις σελίδες 60 έως 65 γίνεται μια απόδοση των εν λόγω κοινοπραξιών στον τεχνικό κλάδο.

Συγκεκριμένα, οι Kale, Patil, Hiravennavar και Kamane, που είχαν όλη την επιμέλεια, διευκρινίζουν πως το ότι οι JVC χαρακτηρίζονται από ορισμένη χρονική διάρκεια δραστηριοποίησης και λειτουργούν ως ξεχωριστή νομική οντότητα, δημιουργεί αποστάσεις από την ταύτιση αυτών με άλλου είδους συνεργατικές μεθόδους της αγοράς. Ανάλογα με τα κριτήρια και τον ευρύτερο τρόπο λειτουργίας της κάθε κοινοπραξίας, αναφέρονται τέσσερις (4) βασικές κατηγορίες κοινοπραξιών.

4.2| ΜΟΡΦΕΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ

1. ΟΛΙΚΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ

Εδώ, οι εταίροι μοιράζονται, από κοινού, κέρδη και ζημιές της επιχείρησης βάσει της αρχικής συμφωνίας τους. Ταυτόχρονα, στην αντίστοιχη αναλογία, προσφέρουν πόρους και ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η μορφή κοινοπρακτικού μοντέλου επιλέγεται, κατά βάση, σε περιπτώσεις κατασκευαστικών έργων που χαρακτηρίζονται από μεγάλο μέγεθος και δυσκολία ανάθεσης των δραστηριοτήτων σε επιμέρους τμήματα. Σύμφωνα με τον Garb (1988), ως μια ολική κοινοπραξία αναφέρεται η περίπτωση όπου όλα τα εμπλεκόμενα μέρη συμφωνούν να εργαστούν όπως μία εταιρία με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Σε τέτοια έργα, εάν γινόταν εφαρμογή “ολικής κοινοπραξίας”, θα συνεπάγονταν η ανάγκη για

μια κεντρική διοίκηση, με μια πλήρως ανεπτυγμένη δομή και ορισμένες θέσεις ελέγχου, προκειμένου να υλοποιηθούν μέχρι τέλους. Με άλλα λόγια, αν θα σημειώνονταν δύο (2) βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ολικών κοινοπραξιών, θα ήταν:

- Οι ισχυρές και μακρόχρονες σχέσεις μεταξύ των εταίρων
- Τα μη γραμμικά και σύνθετα κατασκευαστικά έργα εφαρμογής

2. ΜΕΡΙΚΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ

Η περίπτωση των μερικών κοινοπραξιών (non-integrated joint ventures) διακρίνεται από το γεγονός ότι δεν υπάρχει κοινός επιμερισμός κερδών και τυχόν επιζήμιων απορροιών, καθώς κάθε συμβαλλόμενο μέρος προσλαμβάνεται μονάχα για ένα σκοπό, τμήμα του έργου (scope of work). Άρα, φέρει ευθύνη και εργάζεται με τους ανάλογους πόρους, ώστε να επιτύχει η εν λόγω αρμοδιότητά του κι όχι, το σύνολο του έργου της κοινοπραξίας. Αυτή η μορφή εταιρικού μοντέλου συναντάται, σε αντίθεση με την κατηγορία των ολικών κοινοπραξιών, σε έργα με δυνατότητα καταμερισμού του έργου, σε επιμέρους τμήματα και διακλαδώσεις. Τα τμήματα αυτά μπορούν να ανατεθούν, ως υπεργολαβίες, σε ανεξάρτητες ομάδες ανθρώπων, οι οποίες αναλαμβάνουν την ευθύνη και τον έλεγχο της πορείας του εκάστοτε τμήματος εργασιών. Εδώ, κάθε εταίρος έχει διακριτά τμήματα έργου προς υλοποίηση και η ενοποίηση των εταιριών της κοινοπραξίας συμβαίνει αποκλειστικά για τη διεκπεραίωση του λόγου σχηματισμού της (Garb, 1988).

Ως πλεονέκτημα προκύπτει η συμπληρωματικότητα των ικανοτήτων που απορρέει για τους εργολάβους που συμμετέχουν στην κοινοπραξία. Από την άλλη πλευρά, η πιθανότητα κάποιος εργολάβος να έχει συνεισφέρει περισσότερο, σε πόρους και εργασία, από άλλους μπορεί να οδηγήσει σε ένα αρνητικό κλίμα και να αποτελέσει το βασικό μειονέκτημα της μορφής των μερικών κοινοπραξιών. Συνοψίζοντας, αν θα σημειώνονταν δύο (2) βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μερικών κοινοπραξιών, θα ήταν:

- Επιθυμητή η συνεργασία, περιορισμένου βαθμού, μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών
- Τα γραμμικά έργα εφαρμογής με διακριτά, επιμέρους τμήματα

3. ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΗ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ

Η συνδυαστική κοινοπραξία ή αλλιώς combination joint venture αποτελεί, όπως προδίδει και ο τίτλος, ένα συνδυαστικό αποτέλεσμα των προτύπων της ολικής και μερικής κοινοπραξίας. Πιο αναλυτικά, κάθε μέλος αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο τμήμα του έργου, με τις αντίστοιχες θετικές ή αρνητικές συνέπειες αυτού. Όμως, τα μέλη δίνουν, επίσης, τα χέρια για τη διαμόρφωση μιας συνεργασίας, όπου όλοι θα συμβάλουν στη

διαχείριση των αρχικών σταδίων κάθε τμήματος έργου αλλά και στη θετική απόδοση των, μικρών ή μεγάλων, μεριδίων του συνόλου του έργου. Οι συνδυαστικές κοινοπραξίες επιλέγονται σε έργα μεγάλου μεγέθους και πολυπλοκότητας. Έτσι:

- Εφαρμόζονται ώστε να γίνει ευρέως γνωστή η εξειδικευμένη αλλά και ευρύτερη εργασία αυτών των κοινοπραξιών για πολύ μεγάλα και σύνθετα έργα κατασκευών

4. EQUITY/ CONTRACTUAL JOINT VENTURES

➤ ΜΕΤΟΧΙΚΕΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αυτή η κατηγορία κοινοπραξιών εμπεριέχει τη συμμετοχή δύο (2) ή περισσότερων εταίρων, στο σχηματισμό μιας νέας, εταιρικής οντότητας, στην οποία κάθε ένας εταίρος κατέχει είτε ένα μερίδιο των μετοχικών κεφαλαίων είτε με την αναδιανομή των μετοχών μιας υπάρχουσας εταιρίας, αυτές μοιράζονται και μεταφέρονται στο άλλο συμβαλλόμενο μέρος της κοινοπραξίας. Στις μετοχικές κοινοπρακτικές επιχειρήσεις, οι εισροές που λαμβάνουν χώρα μπορεί να είναι κεφάλαια, ανθρώπινο προσωπικό ή εργοστάσιο, όχι αποκλειστικά βάσει μετοχικής σύνθεσης. Όπως είναι λογικό, η στρατηγική της κατανομής των κερδών και της προσφοράς των απαιτούμενων χρηματικών κεφαλαίων ακολουθεί τους αρχικούς όρους της συμφωνίας.

➤ ΚΟΙΝΟΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΒΑΣΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

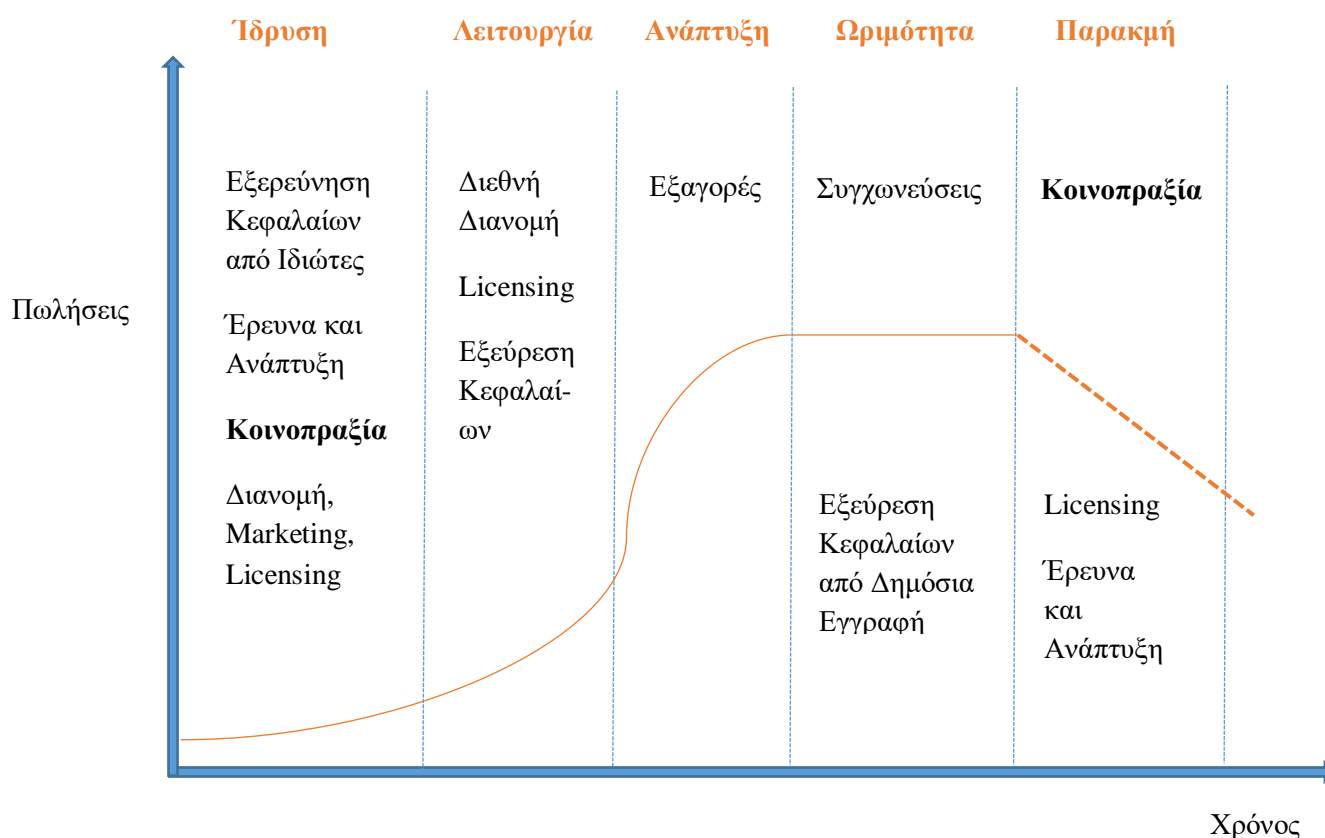
Εδώ, η συνεργασία δεν ορίζεται βάσει μετοχικών κεφαλαίων αλλά βάσει του υπογραφέντος, μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών, συμβολαίου. Δηλαδή, η μορφή των συναπτόμενων σχέσεων, εντός κι εκτός κοινοπραξίας, αλλά και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις όσων συνδέονται άμεσα κι έμμεσα με το έργο της κοινοπραξίας, προσδιορίζονται από την αρχική σύμβαση σύμπραξης. Το ότι κάθε μια λεπτομέρεια της σύμπραξης, αναφορικά με το έργο, πρέπει να προβλεφθεί, να συζητηθεί και εν τέλει, να ορισθεί επακριβώς στη γραπτή αυτή συμφωνία από την πρώτη στιγμή, οδηγεί εύλογα στην αύξηση του απαιτούμενου προπαρασκευαστικού χρόνου. Επιπλέον, ακόμα ένας προβληματισμός για αυτές τις κοινοπραξίες πηγάζει από τον άμεσο κίνδυνο διάλυσης του κοινοπρακτικού μοντέλου, εάν παρουσιασθεί ουσιαστική απόκλιση των επιμέρους τμημάτων στο στάδιο της συμφωνίας, για κάθε μία απαιτούμενη λεπτομέρεια συνολικής δράσης.

4.3| ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ

Είναι γεγονός πως κάθε επιχείρηση, ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο ανήκει, διαθέτει διαφορετικές ανάγκες αλλά και διαφορετικές προοπτικές επιβίωσης, ανάπτυξης ή ακόμα και διάλυσης.

Κατά κύριο λόγο, οι κοινοπραξίες, σύμφωνα με τον Segil (1996), συναντώνται ως κατάλληλες στρατηγικές επιλογές όταν οι επιχειρήσεις βρίσκονται στο στάδιο της ίδρυσης και της παρακμής. Συγκεκριμένα, αυτό αιτιολογείται, από το ότι στην ίδρυσή της μια επιχείρηση αποζητά πόρους και κεφάλαια, ικανά να την εντάξουν σε μια δυναμική θέση στην αγορά, ενώ στο στάδιο της παρακμής, όπου η πιθανότητα της διάλυσης της επιχείρησης όλο και πλησιάζει, τα κοινοπρακτικά μοντέλα της προσφέρουν μια “σανίδα” σωτηρίας, ώστε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να αναπτυχθεί εκ νέου, μέσω της συμπληρωματικότητας των ικανοτήτων που προσφέρει. Παρακάτω, αποτυπώνονται οι επιλογές διεθνών συμμαχιών μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τον κύκλο ζωής και τα στάδιά του αλλά και το πού συναντώνται οι κοινοπρακτικές μορφές σε έναν τυπικό κύκλο ζωής (Segil, 1996).

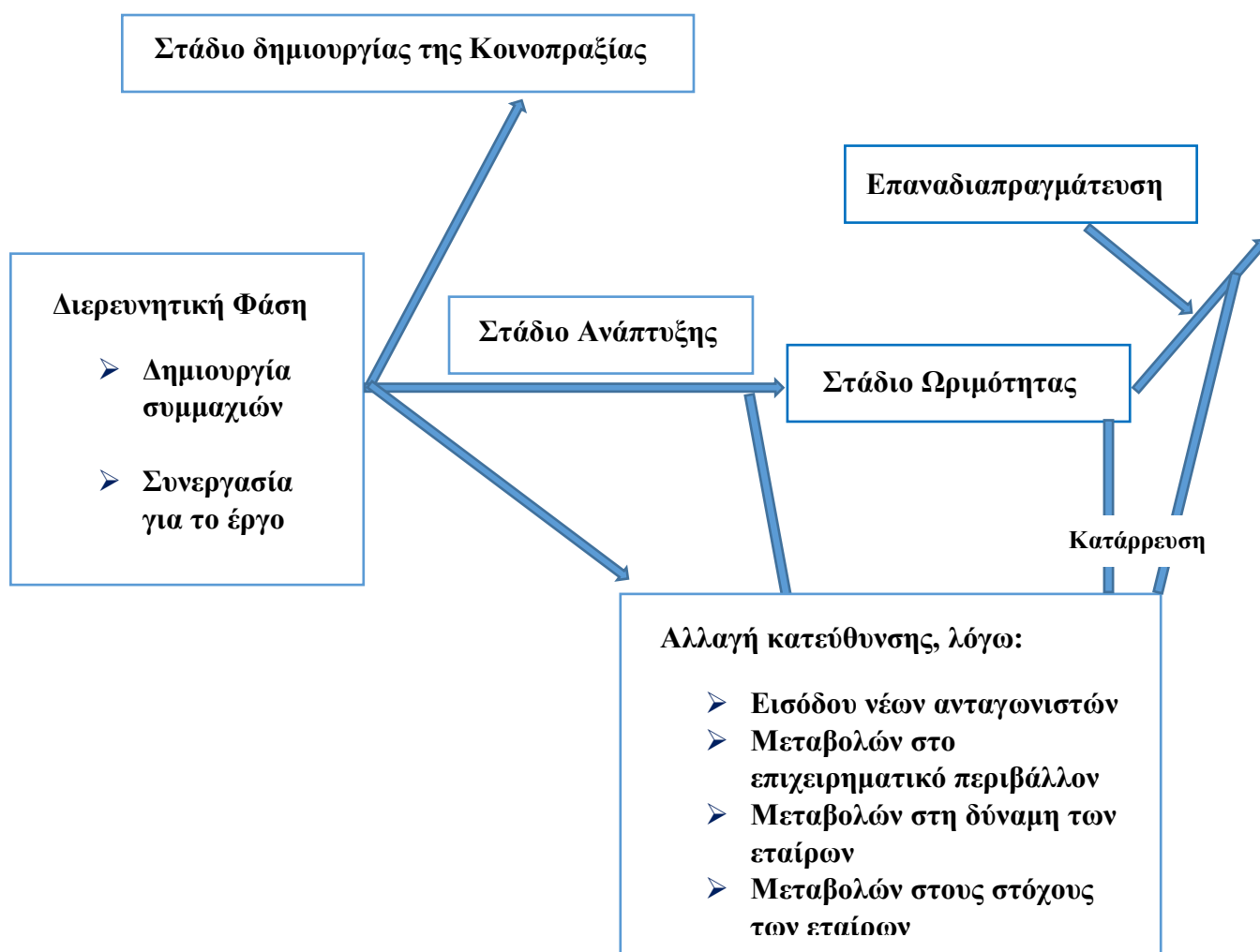
Εικόνα 11| Είδη Συμμαχιών και Φάσεις του Κύκλου Ζωής της Επιχείρησης



Segil (1996)

Αναζητώντας τις περιπτώσεις των κοινοπραξιών, μπορεί να εντοπιστεί πώς ακριβώς διαρθρώνεται ένας κύκλος ζωής μιας κοινοπραξίας αλλά και ποια είναι τα στάδιά του. Αρχικά, στο πρώτο στάδιο, ορίζεται το **στάδιο της διερεύνησης** (exploratory stage), κατά το οποίο οι υποψήφιοι εταίροι ξεκινούν μια συμμαχία, μια συνεργασία για ένα έργο αλλά και την αντίστοιχη μελέτη σκοπιμότητας (feasibility study). Ως επόμενο στάδιο έπεται το **στάδιο της ανάπτυξης** της κοινοπραξίας. Εδώ, εάν οι εταίροι διαπιστώσουν απόκλιση στους επιδιωκόμενους στόχους τότε η ίδια η κοινοπραξία καταρρέει. Αντιθέτως, εάν υπάρχει σύμπτωση και επιθυμία κοινής μελλοντικής πορείας, τότε ακολουθεί το **στάδιο της ωριμότητας** για την κοινοπραξία. Ο κίνδυνος διάλυσης της κοινοπραξίας ελλοχεύει και σε αυτό το στάδιο. Παρά την αποφυγή της διάλυσης, στο σημείο αυτό φαντάζει ως μονόδρομος ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των μεριδίων των συμβαλλόμενων μερών, ώστε να επιβιώσει η κοινοπραξία.

Εικόνα 12| Κύκλος Ζωής μιας Κοινοπραξίας



“Joint Venture in Construction Industry”

4.4| ΒΑΣΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ

Ανάλογα με τη θέση από την οποία συμμετέχει κάθε εταιρία θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως προκύπτουν διαφορετικού είδους πλεονεκτήματα και οφέλη για την ίδια. Σίγουρα, δε συμμετέχουν όλες οι εταιρίες, έχοντας κοινά εταιρικά χαρακτηριστικά αλλά και κοινή προέλευση ως προς το εκάστοτε έργο. Όπως έχει προαναφερθεί, σε διεθνή κατασκευαστικά έργα, πλέον σχηματίζονται κοινοπρακτικά μοντέλα με διεθνείς και τοπικούς, ως προς το χώρο διεκπεραίωσης του έργου, εταίρους, ώστε να ξεπεραστούν εμπόδια νομικής, οικονομικής και τεχνικής φύσεως.

Ως προς τον ξένο εταίρο, τα οφέλη που αναμένονται έχουν, αρχικά, να κάνουν με ανταγωνιστική στρατηγική και τη δυνατότητα απόκτησης μεγαλύτερων συγκριτικά περιθωρίων κέρδους. Η επιλογή εισόδου της διεθνούς εταιρίας σε νέα αγορά, μέσω της

σύμπραξης με έναν πιο αδύναμο και με μικρότερο μέγεθος εταίρο, της δίνει τη δυνατότητα να έχει το “πάνω χέρι” στην από κοινού δραστηριοποίησή τους κι, εν ολίγοις, να είναι η κύρια υπεύθυνη του συνόλου της κοινοπραξίας. Παράλληλα, διακρίνεται η ευκαιρία απόκτησης του γνωστικού και πελατειακού περιεχομένου της τοπικής εταιρίας, με δεδομένες τις χρόνιες εργασίες αυτής στην εν λόγω αγορά, πριν από το σχηματισμό και την εμφάνιση εκεί της νέας κοινοπρακτικής επιχείρησης. Δηλαδή, υπερνικάται το μειονέκτημα της άγνοιας του τρόπου λειτουργίας των ενδιαφερόμενων μερών, των προμηθευτών αλλά και των καταναλωτών-αγοραστών της τοπικής αγοράς, από την πλευρά του διεθνούς εταίρου, ο οποίος μπορεί να προέρχεται από χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά ή και από μια γειτονική χώρα, αλλά και πάλι να αδυνατεί ή να είναι ασύμφορο να αντιμετωπίσει μόνος του, τις δυσκολίες κάθε είδους έργου.

Ως προς τον τοπικό εταίρο, σε πρώτο στάδιο θα λέγαμε πως δημιουργείται τόνωση του brand name και της υστεροφημίας της τοπικής εταιρίας, στην εν λόγω μελέτη της ινδικής εταιρίας, αφού συμμετέχει σε κοινοπραξίες με διεθνείς, καταξιωμένες στον τεχνικό τομέα εταιρίες. Έτσι, θέτει τις βάσεις για διεκδίκηση μελλοντικών μεγάλων έργων ανάληψης σε κοινοπραξίες, λόγω της εμπειρίας του. Παράλληλα, δύναται να μην επωμιστεί κατ’ αποκλειστικότητα κινδύνους και ρίσκα του εκάστοτε έργου, όπως είναι τα οικονομικά και επιχειρησιακά ρίσκα, αλλά να μοιραστεί γνώμες και κόστη μαζί με τον διεθνή εταίρο. Άλλωστε, μέσω της σύμπραξης με έναν ισχυρό διεθνή συνεργάτη, προκύπτουν για τον τοπικό εταίρο και οφέλη πρόσβασης σε ανώτερα πρότυπα τεχνολογίας, ποιότητας και ασφαλείας, εκμάθησης σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης εργοταξίου και βελτίωσης των δικών του παροχών, αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι άλλων τοπικών ανταγωνιστών.

4.5] ΠΙΘΑΝΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ

- **ΑΣΑΦΕΙΣ ΡΟΛΟΙ ΕΤΑΙΡΩΝ**
- **ΑΝΑΠΟΦΕΥΚΤΗ ΚΡΙΣΗ**
- **ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**
- **ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ**

4.6] ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

Έχοντας, πλέον, μια εικόνα σχετικά με τη λήψη απόφασης διεθνοποίησης, τη στρατηγική που επιλέγεται, βάσει στόχων και φάσης κύκλου ζωής, αλλά και τα πιθανά προβλήματα κατά τη διάρκεια μιας κοινοπραξίας, οδηγούμαστε στην αναζήτηση

κατάλληλου μοντέλου μανάτζμεντ. Οι διεθνείς κοινοπραξίες στον τεχνικό τομέα, εφαρμόζονται, ως επί το πλείστον, σε μεγάλα έργα, που διακρίνονται από ιδιαίτερες δυσκολίες τεχνικών και οικονομικών προδιαγραφών. Στο σημείο αυτό, πρέπει να ξεκαθαρισθεί πως η αναφορά σε **μεγάλα έργα** γίνεται ώστε να τονισθεί η περιπλοκότητα των έργων αυτών, με τυπικό μέγεθος πάνω από ένα δισεκατομμύριο δολάρια. Ως απόρροια, προκειμένου να υλοποιηθούν τα έργα αυτά, εντός του αρχικού πλαισίου της σύμβασης, αλλά και να χαρακτηριστούν ως επιτυχημένα, κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή των απαιτούμενων αρχών διαχείρισης και διοίκησης έργου.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, σχετική έρευνα περί κοινοπραξιών σε μεγάλα έργα κατασκευής, φέρει τον τίτλο “**Contractual Joint Ventures for Megaprojects in Construction**”, δημοσιεύεται το 2013 στο *Economics and Management of Networks Conference* και είναι αποτέλεσμα δουλειάς των Brezinski και Brockmann. Όπως ακριβώς αυτή αναφέρει, **η βασικότερη μορφή κοινοπραξιών που συναντάται στον τεχνικό τομέα είναι οι κοινοπραξίες βάσει συμβολαίου (contractual joint ventures)**. Η δομή αυτών των επιχειρήσεων διαρθρώνεται από δύο είδη συμβολαίων, **ένα εσωτερικό συμβόλαιο κοινοπραξίας κι ένα εξωτερικό**, το οποίο συνάπτεται ανάμεσα στην κοινοπραξία και στον ιδιοκτήτη του, προς κατασκευή, έργου. Η έρευνα αναφέρει, δηλαδή, πως στο εξωτερικό συμβόλαιο αποσαφηνίζονται οι στόχοι της κοινοπραξίας, σύμφωνα με τους παράγοντες του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Crosthwaite (2000), η σημασία των κατασκευών σήμερα διαφαίνεται από το ότι στις πρόσφατα βιομηχανοποιημένες χώρες οι μετρήσεις αναφέρουν την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία των κατασκευών ως το 14% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ), ενώ στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες η αξία τους ανέρχεται στα ίδια περίπου επίπεδα, γύρω στο 12% του ΑΕΠ. Απόδειξη των σύγχρονων πρακτικών, αναφορικά με τα κατασκευαστικά έργα και τις κοινοπραξίες, είναι το παράδειγμα του Γερμανού Bilfinger Berger, ο οποίος το 2004 επέλεξε το 17% των γερμανικών εργοταξίων αλλά και το 80% των διεθνών εργοταξίων που είχε στη δική του ευθύνη, να ολοκληρωθούν από κοινοπρακτικά μοντέλα. Το γεγονός πως ο 2^{ος}, εντός Γερμανίας, και 8^{ος}, στο διεθνή χάρτη, σε δυναμικότητα εργολάβος επιλέγει να δραστηριοποιηθεί με αυτής της μορφής τη στρατηγική ενισχύει την άποψη πως οι κοινοπραξίες διασφαλίζουν την επιτυχή έκβαση ανάλογων έργων ανά την υφήλιο.

4.6.1| ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΜΕΓΑΛΑ ΕΡΓΑ ΤΟΥ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Η εξελικτική πορεία της τεχνολογίας, με τη δυνατότητα υλοποίησης ιδεών οι

οποίες για πολλούς αποτελούσαν μέχρι πρότινος κομμάτι της φαντασίας, οδήγησε σήμερα στην κατασκευή των μεγάλων έργων ή αλλιώς των megaprojects. Δεν είναι παράτολμο να σημειωθεί πως τα έργα αυτά διακρίνονται από μια υπερβολή, αφού ήδη από τον Grün, το 2004, χαρακτηρίστηκαν ως “γίγαντες”, ενώ από τους Flyvbjerg et al. (2003) χαρακτηρίστηκαν ως το “νέο ζώο” (new animal) των έργων. Μπορεί συχνά να αναφέρεται η μεγάλη χρηματική αξία των έργων αυτών ως ένδειξη του μεγέθους τους, όμως το βασικότερο χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η ίδια η πολυπλοκότητα της φύσης τους (Brockmann & Kähkönen, 2012).

Τα εν λόγω μεγάλα έργα χρήζουν μελέτης, καθώς όχι μόνο διευρύνουν τα υπάρχοντα γνωστικά όρια αφού παρουσιάζουν έντονη συνθετότητα, αλλά φέρουν στην επιφάνεια ερωτήματα και προβληματισμούς, προς επίλυση, που τα μικρότερα έργα πιθανώς δε θα παρουσίαζαν. Άρα, παρά τη δυσκολία που εμφανίζουν, αποτελούν ταυτόχρονα ένα μέσο βελτίωσης και εξέλιξης των δεδομένων του τεχνικού κλάδου και των επιτευγμάτων του. Ένα σύγχρονο μεγάλο έργο αποτελεί το έργο του Qatar Integrated Railway, που περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την κατασκευή αξόνων μετρό και τρένων υψηλής ταχύτητας. Για την υλοποίηση του εγχειρήματος προβλέπονται περίπου σαράντα (40) δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ συμμετέχουν αποκλειστικά κοινοπραξίες, δεκαοκτώ (18) στον αριθμό, και καμία ατομική εταιρική οντότητα (Meed, 2016).

Στα μεγάλα έργα συμμετέχουν γενικά εταιρίες από όλο τον κόσμο, είτε με μια απευθείας ανάθεση είτε κατά κύριο λόγο, μέσω προκήρυξης διεθνούς διαγωνισμού. Οι εταίροι που αναλαμβάνουν σε επόμενη φάση την κατασκευή του εκάστοτε έργου, προέρχονται από διαφορετικές χώρες και συνεργάζονται με αποκλειστικό σκοπό την ίδια την κατασκευή, σχηματίζοντας διεθνείς κατασκευαστικές κοινοπραξίες. (International Construction Joint Ventures, ICJVs).

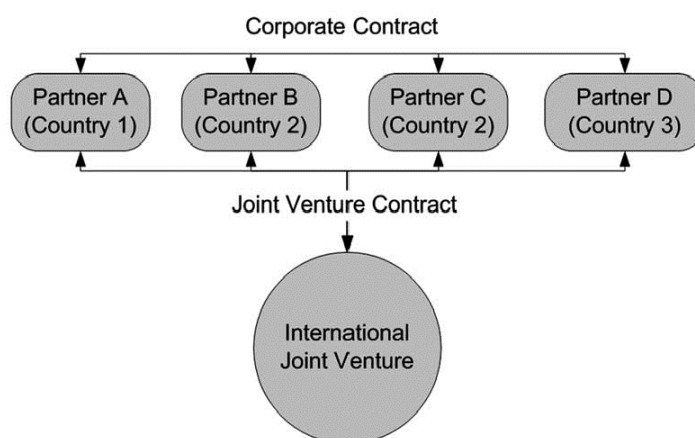
Αξίζει να σημειωθεί, πως η διερεύνηση των ICJVs που ακολουθεί έχει βασιστεί σε συγκεντρωμένο υλικό από μελέτη του Brockmann (2007), σχετικά με τους παράγοντες επιτυχίας των διεθνών κατασκευαστικών κοινοπραξιών στη νοτιοανατολική Ασία.

4.6.2| ΣΥΓΚΡΙΣΗ ICJVs-IJVs

Οι διεθνείς κοινοπραξίες (International Joint Ventures, IJVs), σύμφωνα με τον Mead (1994), χαρακτηρίζονται από: **1.** ένα συμβόλαιο ανάμεσα σε τουλάχιστον 2 εταιρίες (εταίρους) που επενδύουν στο έργο, **2.** αυτονομία αυτής από τους εταίρους, **3.** έλεγχο της σύμπραξης από τους εταίρους και, **4.** τουλάχιστον έναν εταίρο με την έδρα του έξω από το εργοτάξιο παραγωγής (διεθνής εταίρος) και τουλάχιστον έναν εταίρο με την έδρα του στη

χώρα του έργου (τοπικός εταίρος). Με άλλα λόγια, περιγράφεται μια περίπτωση μετοχικών κοινοπραξιών (Hennart, 1988).

Εικόνα 13| Τυπική Μορφή ενός Συστήματος IJV



“Inter- and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures”

Μια κατασκευαστική κοινοπραξία χαρακτηρίζεται από ένα εσωτερικό συμβόλαιο κοινοπραξίας κι ένα εξωτερικό συμβόλαιο κατασκευής, που είναι η βασική διαφορά από τις κοινοπραξίες άλλων τομέων όπου υπάρχει μόνο ένα εσωτερικό συμβόλαιο (κοινοπραξίες μετοχικών κεφαλαίων). Συγκεκριμένα, ανάμεσα στην κοινοπραξία και τον ιδιοκτήτη του έργου υπογράφεται το **συμβόλαιο κατασκευής** και γι’ αυτό είναι, επομένως, κοινοπραξίες βάσει συμβολαίου (contractual joint ventures). Αυτό, προσδιορίζει με σαφήνεια τις ανάγκες του έργου, το κόστος, τον απαιτούμενο χρονικό ορίζοντα παράδοσης, τη ζητούμενη ποιότητα αλλά και τον καταμερισμό του κινδύνου που θα υπάρχει για κάθε στάδιο του έργου. Στις κατασκευές, πόσο μάλλον στα μεγάλα έργα με την αυξημένη πολυπλοκότητά τους, οι επικρατούσες συνθήκες περιβάλλοντος είναι ρευστές με αποτέλεσμα και τα συμβόλαια κατασκευής να είναι εκ φύσεως ατελή (Bajari et al., 2010). Ο ιδιοκτήτης ή υπεύθυνος της ανάθεσης του έργου δύναται να μεταβάλει οποτεδήποτε κάποιες προδιαγραφές του συμβολαίου, όπως έχει διατηρήσει το δικαίωμα αυτό από την αρχική σύμβαση.

Συγκρίνοντας τις ICJVs, ως κοινοπραξίες συμβολαίου, με τις IJVs, ως κοινοπραξίες μετοχικών κεφαλαίων, προκύπτουν τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7| ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ IJVs ΚΑΙ ICJVs

Χαρακτηριστικά	IJV= equity joint ventures	ICJV= contractual joint ventures
Στοιχείο ορισμού	Μετοχικό κεφάλαιο	Συμβόλαιο κατασκευής
Μορφή κοινοπραξίας	Κοινοπραξία κεφαλαίων	Κοινοπραξία συμβολαίου
Συμβόλαιο κοινοπραξίας	Ναι	Ναι
Εξωτερικό συμβόλαιο	Όχι	Συμβόλαιο κατασκευής
Επένδυση εταίρων	Ναι	Ναι
Ανεξαρτησία από την κοινοπραξία	Ισχυρή (ιδιωτική εταιρία περιορισμένης ευθύνης)	Αδύναμη (συνεργασία ειδικού σκοπού)
Διεθνής εταίρος	Τουλάχιστον ένας	Τουλάχιστον ένας
Τοπικός εταίρος	Τουλάχιστον ένας	Τουλάχιστον ένας
Πεδίο εφαρμογής	Υπό εξέλιξη	Πλήρως ορισμένο
Διάρκεια	Βάσει επιτυχίας	Βάσει συμβολαίου κατασκευής
Ποιότητα	Υπό εξέλιξη	Βάσει συμβολαίου κατασκευής
Συνολικό κόστος παραγωγής	Άγνωστο στην αρχή	Βάσει συμβολαίου κατασκευής
Επιτυχία	Κερδοφόρα επιχείρηση για μεγάλη περίοδο	Εκπλήρωση συμβολαίου σύμφωνα με την ορισμένη ποιότητα, εντός χρονικού πλαισίου και προϋπολογισμού
Εργοτάξιο παραγωγής	Ανήκει στη Διεθνή κοινοπραξία	Ανήκει στον Ιδιοκτήτη του έργου
Τυπική παραγωγή	Αυτόνομη	Ορισμένη
Μάρκετινγκ	Κατά την παραγωγή	Προγενέστερα της παραγωγής

“Contractual Joint Ventures for Megaprojects in Construction”

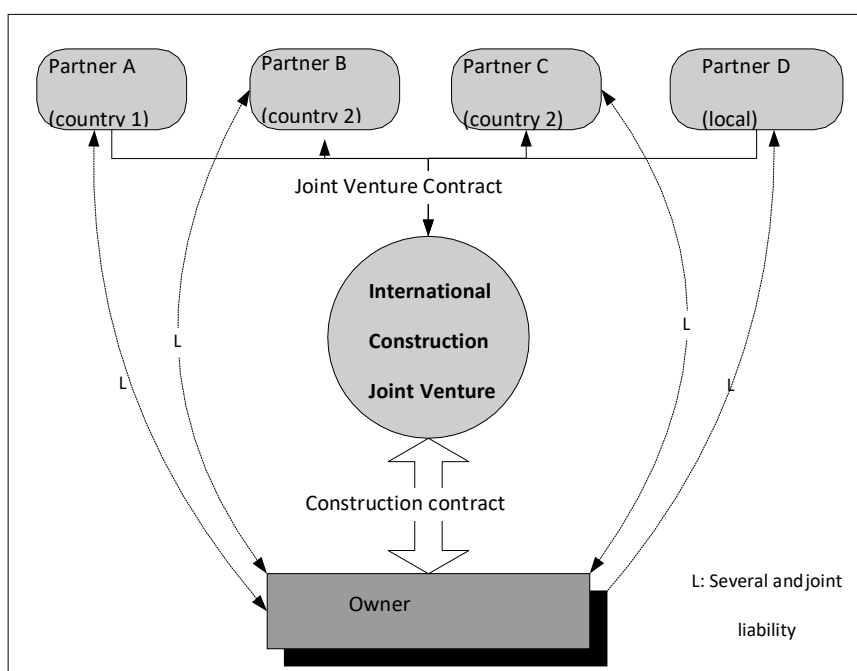
Μελετώντας πιο προσεκτικά τον παραπάνω Πίνακα 7, σχετικά με τα γνωρίσματα των δύο ειδών κοινοπραξιών, μπορούμε να κατανοήσουμε τις **ειδοποιούς διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους**. Συγκεκριμένα, μια βασική διαφοροποίηση έγκειται στο γεγονός ότι το **εργοτάξιο του έργου** στην περίπτωση της ICJV κοινοπραξίας ανήκει στον ιδιοκτήτη του έργου, όχι στην ίδια. Επιπλέον, οι ICJVs, ως συνεργασίες ειδικού σκοπού, λειτουργούν **εξαρτώμενες από τις μητρικές εταιρίες** που τις συνθέτουν, σε αντίθεση με τις IJV που έχουν τη νομική υπόσταση μιας ιδιωτικής εταιρίας περιορισμένης ευθύνης (Stephan,

1999). Παράλληλα, **ως προς το τι ορίζεται ως επιτυχία**, ένα κατασκευαστικό έργο κρίνεται επιτυχημένο όταν υλοποιείται εντός χρόνου, κόστους και ποιότητας σύμφωνα με το συμβόλαιο κατασκευής (Ritz, 1994). Αντιθέτως, οι μετοχικές κοινοπραξίες επιτυγχάνουν και επιβιώνουν, όσο δημιουργούν τα απαραίτητα κέρδη. Συνεχίζοντας, αξίζει να σημειωθεί, πως οι **IJV σχεδιάζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο και τη δράση τους με γνώμονα** την προσέλκυση ενδιαφέροντος από πελάτες, σε αντίθεση με τις ICJV κοινοπραξίες που υπογράφουν σε πρώτο στάδιο συμβόλαιο συνεργασίας, προτού ξεκινήσει η κατασκευή, και αργότερα συνδιαλέγονται με τον ιδιοκτήτη του έργου, ώστε να ξεκινήσει η μεταξύ τους συνεργασία. Με χρονική διαφορά λαμβάνει χώρα και **η εφαρμογή των αρχών του μάρκετινγκ**, καθώς στις IJV εφαρμόζονται μόλις αρχίσει η παραγωγή του έργου τους, ενώ στις ICJV ολοκληρώνονται με την έναρξη της κατασκευής, καθώς εδώ ο σκοπός τους ήταν η προσέλκυση της κατάλληλης συμμαχίας-κοινοπραξίας που θα αναλάμβανε τη διεκπεραίωση του έργου.

Το συμβόλαιο εσωτερικής κοινοπραξίας καθορίζει τα δικαιώματα αλλά και τις υποχρεώσεις που υπάρχουν ανάμεσα στους εταίρους και την ίδια την κοινοπραξία. **Το συμβόλαιο κατασκευής ορίζει** με ανάλογο τρόπο τη σχέση ανάμεσα στη διεθνή κοινοπραξία κατασκευής (ICJV) και τον ιδιοκτήτη του έργου. Οι εταίροι ενώνουν τις δυνάμεις τους σε πρώτη φάση πριν την επιλογή τους. Αφού θα έχει συνδράμει ο καθένας με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, προχωρούν στην από κοινού συμπλήρωση των απαραίτητων εγγράφων της εκάστοτε διαγωνιστικής διαδικασίας. Ακολούθως, μετά από τον έλεγχό τους, εάν ο ιδιοκτήτης αποφασίσει να αναθέσει σε αυτούς την υλοποίηση του έργου, υπογράφεται η σύμβαση της συνεργασίας τους και σχηματίζεται η ανάδοχη κοινοπραξία. Εκπρόσωποι των συνεργαζόμενων μερών και της ίδιας της διεθνούς κοινοπραξίας (ICJV) δημιουργούν το συνδεδετικό κρίκο επικοινωνίας ανάμεσα στον ιδιοκτήτη και την κοινοπραξία. **Οι εταίροι της κοινοπραξίας είναι οι απολύτως υπεύθυνοι** για την απαιτούμενη, από τον ιδιοκτήτη, απόδοση και ποιότητα του τελικού αποτελέσματος.

Στην παρακάτω εικόνα 14, αποτυπώνεται μια τυπική μορφή ενός συστήματος σε ICJV, όταν υπάρχουν τρεις (3) διεθνείς εταίροι προερχόμενοι από δύο (2) διαφορετικές χώρες και ένας τοπικός, σύμφωνα με τη χώρα κατασκευής, εταίρος.

Εικόνα 14| Τυπική Μορφή ενός Συστήματος ICJV



“Contractual Joint Ventures for Megaprojects in Construction”

Βάσει της σκέψης ότι ο τοπικός και ο ξένος εταίρος μπορούν να έχουν κατά περιόδους διαφορετικά ενδιαφέροντα τότε μπορούμε να συνοψίσουμε τους στόχους σχηματισμού ICJV στον παρακάτω Πίνακα 8. Σε γενικές γραμμές, υποστηρίζεται από την έρευνα, πως αποτελεί μειονέκτημα για τους ντόπιους εργολάβους να μοιραστούν την αγορά με ξένες εταιρίες και αντιστοίχως μειονέκτημα για τις ξένες εταιρίες να γνωστοποιήσουν αρχές της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας τους. Πάντως, σύμφωνα με τους Badger και Mulligan (1995), οι βασικότεροι λόγοι της σύμπραξης των εταιριών σε κοινοπραξίες για κατασκευαστικά έργα αποτελούν κατά 7% η πρόσβαση σε τοπικούς πόρους, κατά 8% οι ρήτρες τοπικού περιεχομένου, κατά 10% οι λόγοι μείωσης του ανταγωνισμού αλλά και της βασικής διαχείρισης λογαριασμού, κατά 15% ο καταμερισμός του κινδύνου, η μεγέθυνση των οικονομικών πόρων και η πρόσβαση σε αγορά, ενώ ο βασικότερος στόχος από τη δημιουργία κοινοπραξίας συμβολαίου είναι σε ποσοστό 20% η μεταφορά της τεχνολογίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8| ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ICJV

Στόχος	Πλεονέκτημα για	Μειονέκτημα για
Καταμερισμός κινδύνου	Και τους 2	Κανένα
Μείωση ανταγωνισμού	Και τους 2	Κανένα
Μεγέθυνση οικονομικών πόρων	Και τους 2	Κανένα
Ρήτρες τοπικού περιεχομένου	Και τους 2	Κανένα
Κέρδη σταθερού νομίσματος	Και τους 2	Κανένα
Πρόσβαση αγοράς	Ξένος εταίρος	Τοπικός εταίρος
Πρόσβαση σε τοπικούς πόρους	Ξένος εταίρος	Τοπικός εταίρος
Βασική διαχείριση λογαριασμού	Ξένος εταίρος	Τοπικός εταίρος
Μεταφορά τεχνολογίας	Τοπικός εταίρος	Ξένος εταίρος
Μεταφορά τεχνογνωσίας	Τοπικός εταίρος	Ξένος εταίρος
Εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων	Τοπικός εταίρος	Ξένος εταίρος

“Contractual Joint Ventures for Megaprojects in Construction”

Για το σκοπό της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν ορισμένες πηγές από τη διεθνή βιβλιογραφία αλλά κυρίαρχα χρησιμοποιήθηκε συγκεντρωτικό υλικό από συνεντεύξεις τριανταπέντε (35) ατόμων, που διέθεταν εμπειρία από διεθνείς κατασκευαστικές κοινοπραξίες. Με την εν λόγω πρακτική, δηλαδή, μέσω των απαντήσεων από υψηλόβαθμους, σε κοινοπραξίες ανά την υφήλιο μάνατζερ, από Μπανγκόκ και Ταιβάν, αναπτύχθηκε ένα τυπικό **μοντέλο διοίκησης**. Το γεγονός πως είναι δυνατή η αντιπαράθεση και σύνδεση μιας εμπειρικής έρευνας με τις υπάρχουσες θεωρίες της βιβλιογραφίας έχει ήδη επεξηγηθεί από τον Eisenhardt (1989).

4.6.3| ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ICJVs

Όπως έγινε αντιληπτό από τις απαντήσεις που δόθηκαν, σε μια διεθνή κοινοπραξία για τη διεκπεραίωση έργων τεχνικού περιεχομένου, στην αρχή οι μάνατζερ έρχονται αντιμέτωποι με μια χαοτική, κατά τους ίδιους, κατάσταση. Κιόλας από την πρώτη μέρα

της σύμπραξης, οφείλουν να επικοινωνούν, να κατανοούν τις όποιες διευθετήσεις γίνονται και να επιδεικνύουν εμπιστοσύνη προς όλους. Καλούνται να διαχειριστούν αποδοτικά, τμήματα και αρμοδιότητες, δίχως να γνωρίζουν ουσιαστικά τι ακριβώς κάνει ο συνεργάτης τους, πώς το κάνει και εν τέλει πώς θα λειτουργήσουν όλοι ως μια ομάδα. Εντός αυτού του πλαισίου, προέκυψαν **τρία (3) βασικά συμπεράσματα** αναφορικά με το κομμάτι του μάνατζμεντ των διεθνών κοινοπραξιών:

1. Πολυπλοκότητα (Complexity)

Η **πολυπλοκότητα** αυτή αναφέρεται πως πηγάζει από χαρακτηρισμούς των μάνατζερ όπως είναι το χάος και ο μεγάλος αριθμός των προβλημάτων προς επίλυση στην αρχή της κοινοπραξίας. Όσες περισσότερες εταιρίες συμμετέχουν με τα αντίστοιχα τμήματά τους, αυτό συνεπάγεται μια αυξημένη πολυπλοκότητα στην καθημερινή αλληλεπίδραση και συνεργασία τους. Μέσα σε αυτό το απαιτητικό περιβάλλον, ο μάνατζερ καλείται να κάνει επιλογές, να δίνει οδηγίες και να οδηγεί στα απαιτούμενα αποτελέσματα

2. Αποκέντρωση (Decentralization)

Προκειμένου να αντιμετωπισθεί με επιτυχία ο μεγάλος όγκος των λεπτομερειών και των επιμέρους εργασιών που εμπεριέχονται στα μεγάλα έργα των κοινοπραξιών, κρίνεται ως απαραίτητη η **αποκέντρωση** των αρμοδιοτήτων, ώστε να υλοποιείται κάθε φάση έργου εντός χρονικού προγραμματισμού. Ένας μάνατζερ δε θα μπορούσε να φέρει εις πέρας έναν τόσο μεγάλο όγκο υποχρεώσεων, ως ο αποκλειστικά υπεύθυνος, καθώς εδώ τα εν λόγω έργα διακρίνονται όχι μόνο από πολυπλοκότητα αλλά και από πυκνότητα της ζητούμενης δουλειάς.

3. Μάθηση (Learning)

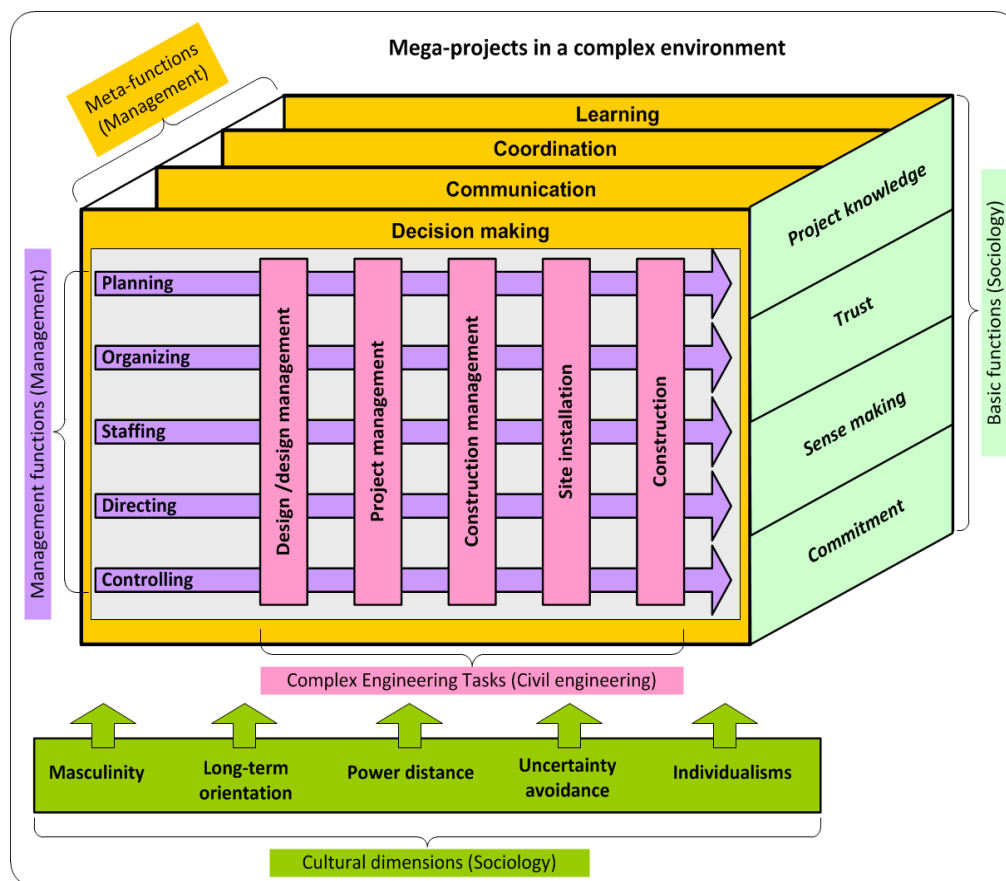
Παρά την ύπαρξη προγενέστερης εμπειρίας, κάθε μεγάλο έργο είναι μια νέα εμπειρία γνώσεων για όσους εμπλέκονται σε αυτό. Σε αντίθεση με άλλες περιπτώσεις, όπου η εμπειρία και το να διαμηνύει το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρίας πως γνωρίζει τι έχει να αντιμετωπίσει στη συγκεκριμένη δουλειά είναι του ζητούμενο, στα μεγάλα έργα ισχύει μια **ιδιάζουσα κατάσταση**. Δηλαδή, γίνεται προσπάθεια ενίσχυσης της κοινοπραξίας με άτομα ικανά να συνθέσουν ένα μεγάλο όγκο από υποχρεώσεις και πληροφορίες που θα λαμβάνουν αδιαλείπτως, με χαμηλών τόνων προσωπικότητες αλλά και με άτομα με προθυμία **μάθησης** κι ανακάλυψης των ιδιαίτερων γνωρισμάτων του έργου, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα.

4.6.4| ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ICJVs

Με τη διαμόρφωση μοντέλων διοίκησης μεγάλων έργων στις κατασκευές γίνεται μια προσπάθεια δημιουργίας ενός βασικού πλαισίου αρχών και λειτουργιών. Πιο αναλυτικά, πρόκειται για ένα πλαίσιο που δημιουργείται από **γνωστικούς χάρτες** (cognitive maps) από μάνατζερ, με σχετική εμπειρία και επιτυχία δραστηριοποίησης σε μεγάλα έργα. Η Αμερικάνικη Ένωση Ψυχολόγων υποστηρίζει ότι σε έναν γνωστικό χάρτη ο καθένας αποτυπώνει τα ίχνη και τα συναισθήματα που απορρέουν για τον ίδιο, όπως είναι οι σχέσεις που επικρατούν στο περιβάλλον του, παρά τις πληροφορίες που παθητικά μπορεί να λαμβάνει στο χώρο που κινείται. Έτσι, δύναται να προσδιορίσει το δρόμο του και τα βήματα που επιθυμεί να ακολουθήσει.

Το μοντέλο διοίκησης προορίζεται να διευκολύνει την επιτυχή έκβαση της σύμπραξης και της συνεργασίας των πολλαπλών τμημάτων των εταιριών που συμμετέχουν στην εκάστοτε κοινοπραξία. **Αποτελείται από πέντε επίπεδα. Το πρώτο** περιλαμβάνει ενέργειες του τομέα του **πολιτικού μηχανικού**. **Το δεύτερο** εμπεριέχει πέντε τυπικά **καθήκοντα μάνατζμεντ** (management tasks) που εφαρμόζονται **ανά τακτά χρονικά διαστήματα**, ενώ το **τρίτο** επίπεδο συμπληρώνεται από **καθήκοντα μάνατζμεντ** (management tasks) που εφαρμόζονται **αδιαλείπτως**, όπως είναι η επικοινωνία (Watzlawick et al., 2011). **Το τέταρτο** επίπεδο αποτελείται από ένα **βασικό καθήκον** που λειτουργεί, όπως αναφέρει η έρευνα, ως λιπαντική ουσία σε μια μηχανή, όπως είναι το να υπάρχει νόημα σε ό,τι γίνεται (**sensemaking**) ή η **εμπιστοσύνη**. Καταλήγοντας, **στο πέμπτο** επίπεδο υιοθετούνται οι **πέντε πολιτιστικές διαστάσεις** που έχουν καθοριστεί από τον Hofstede, από τον τομέα της κοινωνιολογίας (Hofstede, 2005). Άρα, το μοντέλο διοίκησης είναι απόρροια πολλών επιστημών, ώστε να υπάρχει πολύπλευρη προσέγγιση και να λειτουργήσει για τους χρήστες αυτού, ως ένας γνωστικός χάρτης μεγάλων έργων.

Εικόνα 15| Μοντέλο Διοίκησης Μεγάλων Έργων



“Contractual Joint Ventures for Megaprojects in Construction”

➤ **Σύνθετες εργασίες μηχανικού_ Complex engineering tasks (Civil engineering)**

Καθώς οι αρχιτέκτονες ειδικεύονται στο αισθητικό και λειτουργικό κομμάτι του σχεδιασμού, οι πολιτικοί μηχανικοί ασχολούνται με τη δομική ακεραιότητα (σταθερότητα και ευχρηστία) του κατασκευαστικού συγκροτήματος. Προκειμένου να ολοκληρωθεί ένα σχέδιο, απαιτούνται διαδικασίες, οι οποίες αποτελούν το καθήκον της διοίκησης σχεδιασμού (design management). Ειδικά στην περίπτωση των μεγάλων έργων, απαιτείται μια υπέρβαση των χρησιμοποιούμενων εργαλείων και τεχνικών σχεδιασμού, ωθώντας τις πρακτικές της διοίκησης έργου (project management) σε ένα επίπεδο παραπάνω. Η οργάνωση του εργοταξίου είναι τόσο σημαντική στον τεχνικό κλάδο, όσο η απόκτηση εργοστασίου για την παραγωγή των προϊόντων σε άλλους κλάδους.

➤ **Λειτουργίες Διοίκησης_ Management Functions**

Όπως παρατηρείται και στην αποτύπωση του μοντέλου διοίκησης παραπάνω, οι πέντε βασικές λειτουργίες διοίκησης είναι ο σχεδιασμός (planning), η οργάνωση (organizing), η στελέχωση (staffing), η διεύθυνση (directing) κι ο έλεγχος (controlling), οι οποίες δε μπορούν να προσδιοριστούν βάσει συμβολαίου ή πλάνου. Είναι γεγονός πως οι μάνατζερ

στις ICJV εργάζονται χωρίς να ακολουθούν αρχικά συγκεκριμένες διαδικασίες, αφού παρατηρείται τυπικά άσκηση πίεσης από κάθε εταίρο για εφαρμογή διαδικασιών της δικής του εταιρικής οντότητας και νοοτροπίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ότι το εργοτάξιο του έργου εξοπλίζεται όταν ακόμα δεν υπάρχουν τελικά σχέδια και συγκεκριμένες οργανωτικές διεργασίες.

Μερικές εκατοντάδες υπάλληλοι από διάφορες χώρες και χιλιάδες, συχνά ανειδίκευτοι, εργάτες απαιτείται πρώτα να υπογράψουν, να εκπαιδευτούν και να είναι έτοιμοι να ασκήσουν τις απαραίτητες αρμοδιότητές τους. Δεν είναι απίθανο, εντός μόλις ενός έτους εργασιών και προόδου κατασκευής, να υπάρξει μια “απόδοση” (performance), ίση με ένα δισεκατομμύριο αμερικανικά δολάρια. Ο σχεδιασμός επαναλαμβάνεται κι ακολουθεί χρονικά της κατασκευής. Ένα ολοκληρωμένο εγχειρίδιο διοίκησης έργου είναι συχνά διαθέσιμο με το πέρας αυτού του πρώτου έτους κατασκευής.

➤ **Μετα-Λειτουργίες _Meta-Functions**

Η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, ο συντονισμός και η μάθηση είναι κομμάτι των λεγόμενων Μετα-Λειτουργιών και βρίσκονται συνεχώς σε εξέλιξη. Η επικοινωνία φέρει βασικό ρόλο στην προετοιμασία της λήψης αποφάσεων, στην υποστήριξη του συντονισμού και στη διευκόλυνση της μάθησης. Άρα, είναι υψίστης σημασίας και απαιτεί χρόνο. Ο συντονισμός είναι το κεντρικό πρόβλημα, καθώς εργάζονται τόσα πολλά άτομα στα μεγάλα έργα. Οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν νωρίς και μάλιστα, όταν δεν υπάρχουν πολλές και ικανοποιητικές πληροφορίες για το έργο. Η μάθηση συνοδεύει και ενισχύει τις διαδικασίες της λήψης καθημερινών αποφάσεων. Όπως είναι λογικό, είναι μεγάλης σημασίας οι μάνατζερ των έργων να διαθέτουν εμπειρία από άλλα μεγάλα έργα και τις απαιτήσεις αυτών (Brockmann, 2013), χωρίς όμως να παραβλέπουν να συνεχίζουν να επιζητούν να μαθαίνουν, να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του κάθε έργου, καθώς το περιβάλλον των κατασκευών είναι ένα δυναμικό και ρευστό περιβάλλον.

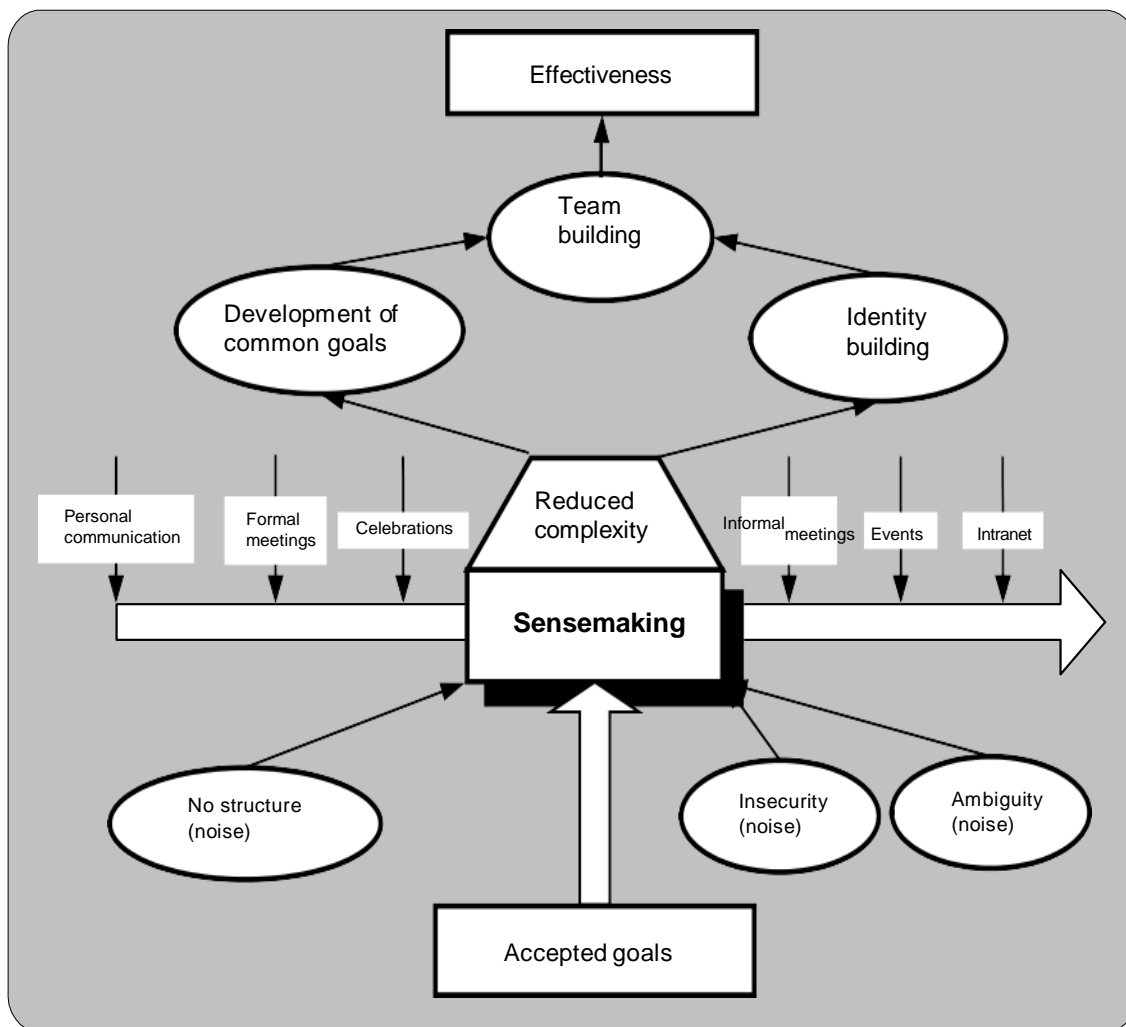
➤ **Βασικές Λειτουργίες Basic Functions**

Όσον αφορά στις βασικές λειτουργίες, αυτές δρουν προς όφελος όλων των άλλων λειτουργιών. Αρχικά, είναι αναγκαία η μεταφορά της γνώσης, η καλή επεξεργασία και διεύρυνση αυτής. Για μια αποκεντρωμένη οργάνωση που σχηματίστηκε αποκλειστικά για ένα σκοπό όπως είναι η κοινοπραξία βάσει συμβολαίου, η εμπιστοσύνη δεν είναι μονάχα επιλογή ή ένα άμεσο αποτέλεσμα της συναναστροφής του ανθρώπινου δυναμικού αλλά

μια πραγματική πρόκληση. Εάν ο μάνατζερ του έργου δε μπορεί να αισθανθεί εμπιστοσύνη λόγω της νέας συναναστροφής του με τους συνεργάτες του, τότε λογικά θα αποτύχει λόγω του όγκου εργασίας που έχει να αντιμετωπίσει. Παράλληλα, εάν τα μέλη της ομάδας εκμεταλλευτούν την εμπιστοσύνη που θα δεχτούν, τότε οι συνέπειες για αυτό σε ένα μεγάλο έργο πρέπει να είναι άμεσες, όπως η οριστική αποπομπή τους από την ομάδα.(Brockmann και Girmscheid, 2010). Ακόμη, σε αυτή την κατηγορία εμπεριέχεται η έννοια του sensemaking (ή το να υπάρχει νόημα σε ό,τι γίνεται), το οποίο είναι ένα ενδιαφέρον πρόβλημα και μπορεί να λειτουργήσει αποδιοργανωτικά, εάν δε γίνει σωστή διαχείριση. Τυπικά ίχνη μιας δοκιμασίας sensemaking είναι οι διαδόσεις ή αλλιώς οι φήμες που αιωρούνται γύρω από το έργο.

Εάν παραλειφθεί η αρνητική του χροιά, οι φήμες αυτές αποτελούν υποθέσεις που σχηματίζονται από μέλη του δυναμικού της κοινοπραξίας ανώνυμα, αναφορικά με την κατανόηση ενός συγκεκριμένου τμήματος έργου (Brockmann, 2011). Η διαχείριση του sensemaking επιτρέπει τη μείωση της υφιστάμενης πολυπλοκότητας του έργου με την ανάπτυξη κοινών στόχων, τη δημιουργία της ομαδικότητας και το σχηματισμό ταυτότητας του κτιρίου ή γενικά της κατασκευής κι, έτσι αυξάνει την συνολική αποδοτικότητα. Αφετηρία αποτελούν οι στόχοι του έργου όπως αυτοί ορίζονται σε ένα συμβόλαιο κατασκευής, ενώ ως εργαλείο μάνατζμεντ δρουν όλες οι εκδηλώσεις επικοινωνίας κατά τη διάρκεια του έργου. Παρακάτω αποτυπώνεται ένας τυπικός γνωστικός χάρτης σχετικά με το sensemaking, όπως έχει μόλις αναλυθεί.

Εικόνα 16| Γνωστικός Χάρτης της Διαδικασίας Sensemaking



“Contractual Joint Ventures for Megaprojects in Construction”

➤ Πολιτιστικές Διαστάσεις_Cultural dimensions

Τέλος, στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι πολιτιστικές διαστάσεις, προερχόμενες από έρευνα του Hofstede που προσδιόρισε τις συντεταγμένες της κουλτούρας ως εξής: μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, δύναμη της απόστασης, αρρενωπότητα, αποφυγή της αβεβαιότητας και εξατομίκευση. Ο Ολλανδός κοινωνικός ψυχολόγος, Geert Hofstede δημιούργησε μια ερευνητική προσέγγιση της διαπολιτισμικής ψυχολογίας, η οποία αξιοποιείται από ερευνητές σε πολλούς τομείς που σχετίζονται με τις διεθνείς επιχειρήσεις και την επικοινωνία. Αυτές προσδιορίζουν τις επιδράσεις της κουλτούρας της κοινωνίας στις αξίες των μελών της και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι αξίες σχετίζονται με τη συμπεριφορά τους (Hofstede, 1984).

Έμπειροι επαγγελματίες αναφέρουν τη πολιτισμική διάσταση ως ένα περιουσιακό στοιχείο για την κοινοπραξία εταιριών κατασκευών (ICJV). Διευρύνει τις επιλογές της

συμπεριφοράς, αυξάνοντας την εσωτερική γνωστική και λειτουργική πολυπλοκότητα μιας ICJV. Θα υπάρχει μια διάχυση των απαιτούμενων εργασιών και κινήσεων της κοινοπραξίας, αφού είναι δυνατό ο τοπικός εταίρος να συνδιαλλαγεί με τον τοπικό πελάτη του έργου και οι ξένοι συνεργάτες να έρθουν σε επαφή με τον υπόλοιπο κόσμο σχετικά με την τεχνολογία, τη τεχνογνωσία και τις πηγές.

Μέσω του τοπικού εταίρου, οι ξένες επιχειρήσεις όχι μόνο αποκτούν πρόσβαση στην αγορά και τους πόρους της, αλλά επίσης κρατούν το πολιτιστικό κλειδί για τους ανθρώπους που περιβάλλουν το έργο αλλά και δουλεύουν για αυτό. Όταν η διαφορετική πολιτιστική κουλτούρα ανάμεσα στους εργαζόμενους ή εργάτες και τους διοικητικά ανώτερους λειτουργεί ως ένα προβληματικό δεδομένο, τότε αυτό επιλύεται, συνήθως, έχοντας έναν τοπικό αλλά κι έναν ξένο σε μια ανώτερη θέση της οργανωτικής δομής.

Είναι φανερό, λοιπόν, πως τα μεγάλα έργα των κατασκευαστικών κοινοπραξιών έχουν ως βασικό τους γνώρισμα μια πολύπλευρη πολυπλοκότητα, όπως είναι η πολυπλοκότητα των καθηκόντων και η πολιτιστική πολυπλοκότητα. Όσο προχωράει ένα τέτοιο έργο, το ζητούμενο είναι αυτή η πολυπλοκότητα να φθίνει έως να μηδενιστεί (τελική παράδοση του έργου) αλλά ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται μια ορθή διοίκηση και της εσωτερικής πολυπλοκότητας μιας κοινοπραξίας ICJV, όπως είναι η γνωστική και η λειτουργική.

Το μοντέλο μάνατζμεντ που προέκυψε από τη συγκεκριμένη έρευνα απαριθμείται από τα διάφορα επίπεδα λειτουργιών, κάθε ένα από τα οποία παίζει το δικό του ρόλο στη διαχείριση των καθημερινών καταστάσεων, στη διαμόρφωση ομαδικού πνεύματος και εν τέλει στην επιτυχία του συνόλου της κοινοπραξίας. Σε κάθε έργο είναι διαφορετικές οι ανάγκες, οι συνθήκες αλλά και η οργάνωση του μοντέλου σύμπραξης, άρα θα χρειαστεί ιδιαίτερη προσοχή σε ένα διαφορετικό κάθε φορά επίπεδο λειτουργιών του μοντέλου διοίκησης, χωρίς να αμεληθεί κανένα από τα υπόλοιπα. Η μεγαλύτερη επικινδυνότητα για την έκβαση των μεγάλων έργων και των κοινοπραξιών είναι η αυξημένη ανάγκη συντονισμού κι αυτό μπορεί να αντιμετωπισθεί, με αμεσότητα, μέσω της χρήσης γνωστικών χαρτών που θα αναδείξουν τις απαραίτητες ενέργειες επίτευξης του συντονισμού.

4.7| ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Το 4^ο Κεφάλαιο εστιάζει αποκλειστικά στον τομέα των κατασκευών και στις κοινοπραξίες που λαμβάνουν μέρος σε διεθνές επίπεδο. Σε πρώτη φάση, αναλύονται τα είδη των διεθνών κοινοπραξιών, ο κύκλος ζωής, τα οφέλη που προκύπτουν για τον τοπικό

αλλά και για τον ξένο εταίρο και κάποια αναφορικά προβλήματα που ενδέχεται να εμφανιστούν. Σε επόμενη φάση, σχετικά με το κομμάτι της διοίκησης των διεθνών κοινοπραξιών στις κατασκευές, απαντάται το ερώτημα σχετικά με το τι είναι μεγάλα έργα εφαρμογής αυτών των κοινοπραξιών αλλά γίνεται και σύγκριση των κοινοπραξιών βάσει μετοχών με τις κοινοπραξίες βάσει συμβολαίου που είναι και η κυρίαρχη μορφή στον τεχνικό κλάδο. Τέλος, αναφέρονται τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης των μεγάλων έργων και αποτυπώνεται ένα τυπικό μοντέλο διοίκησης διεθνών κοινοπραξιών σε έργα κατασκευών.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5| ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ
ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΤΩΝ
ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

5.1| ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ICJVs

Σε αυτό το Κεφάλαιο γίνεται μια πιο ουσιαστική προσέγγιση βασικών εννοιών και προβλημάτων, που συναντώνται σε έργα κατασκευών που διεκπεραιώνονται από διεθνείς κοινοπραξίες. Ταυτόχρονα με τη διαπίστωση των πλεονεκτημάτων που προσφέρει μια διεθνής κοινοπραξία τόσο στις εταιρίες που διεθνοποιούνται όσο στις τοπικές εταιρίες που συμμετέχουν και στη χώρα υποδοχής, απορρέει η ανάγκη της διερεύνησης κατάλληλων προτύπων στα θέματα των παραγόντων επιρροής της απόδοσης (performance) της διεθνούς κοινοπραξίας, της εμπιστοσύνης που δύναται να αναπτυχθεί μέσα σε αυτή αλλά και της τήρησης του χρονικού και οικονομικού προϋπολογισμού του εκάστοτε τεχνικού έργου. Με αυτό τον τρόπο, θα έχει επιτευχθεί μια συνολική παρουσίαση των διεθνών κοινοπραξιών στον τομέα των κατασκευών (ICJVs), σε μια προσπάθεια διαπίστωσης των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και προβλημάτων που έχουν παρατηρηθεί, ώστε να υπάρξει μελλοντική βελτίωση κι εξέλιξη της συγκεκριμένης στρατηγικής υλοποίησης τεχνικών έργων.

5.2| ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs

Το πλεονέκτημα του χρονικού ορίζοντα λειτουργίας μιας κοινοπραξίας, αφού αυτή ορίζεται ως μια προσωρινή συνεργασία των συμμετεχουσών εταιριών για ένα συγκεκριμένο πλαίσιο έργου αλλά και ο συνδυασμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιριών και της συμπληρωματικότητας των ικανοτήτων μαζί με τον καταμερισμό των κινδύνων, έχει οδηγήσει στην ευρεία διάδοση των κοινοπραξιών μεταξύ των εργολάβων, από το έτος 1990 και ύστερα. Οι πιθανοί κίνδυνοι για την εύρυθμη λειτουργία και την αποδοτική συνεργασία μιας κοινοπραξίας έχει ως αποτέλεσμα την **αναζήτηση**, από τη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία, **του τρόπου μέτρησης της απόδοσης** των κοινοπραξιών στις κατασκευές.

5.2.1| ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs

Σε πρώτο στάδιο, σχετική έρευνα από τον Guzin Aydogan, καθηγητή σε σχολή Αρχιτεκτονικής της Τουρκίας, με τίτλο “Performance Characteristics of International Joint Ventures in Construction”, δημοσιεύεται το 2018 στο *Eurasian Journal of Civil Engineering and Architecture* και προσδιορίζει τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης των διεθνών κοινοπραξιών στις κατασκευές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συγκέντρωσης υλικού από τη βιβλιογραφία διοίκησης (management science literature) και τη

βιβλιογραφία διοίκησης των κατασκευών (construction management literature), με τελική χρήση του εργαλείου της μετα-ανάλυσης του παραπάνω υλικού.

Όπως έχει παρουσιασθεί στη Διπλωματική αυτή, αναντίρρητο γεγονός αποτελεί πως τις τελευταίες τρεις δεκαετίες πολλές εταιρίες ωθούνται, λόγω της παγκοσμιοποίησης και της αύξησης του ανταγωνισμού στις τοπικές αγορές, να αναζητήσουν ευκαιρίες σε ένα διεθνές επίπεδο. Το νέο αυτό δεδομένο, δημιουργεί συνακόλουθα τον προβληματισμό των εταιριών ως προς την επιλογή κατάλληλης μορφής επέκτασης στις διεθνείς αγορές, ώστε να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν εντός αυτών. Τα διεθνή έργα κατασκευών χαρακτηρίζονται από ορισμένα ιδιαίτερα γνωρίσματα όπως είναι η ολοένα και αυξημένη κλίμακα των νέων έργων, τα υψηλά επίπεδα ρίσκου οικονομικού περιεχομένου αλλά και η αιωρούμενη αβεβαιότητα γύρω από αυτά. Έτσι, η σύμπραξη των εργολάβων σήμερα σε μορφή IJVs επιδιώκεται κυρίως λόγω της εξειδίκευσης και της εξέλιξης που πραγματοποιείται σε οικονομικό, κατασκευαστικό και τεχνικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο προμηθειών, με την από κοινού διάθεση των απαραίτητων πόρων από τους εταίρους. Τα τυπικά πλεονεκτήματα μιας διεθνούς κοινοπραξίας έχουν αναλυθεί πιο αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο της συγκεκριμένης διπλωματικής.

Παρατηρείται πως τα μεγάλα κατασκευαστικά έργα στις αναπτυσσόμενες χώρες συχνά υλοποιούνται από διεθνείς κοινοπραξίες από τεχνικές εταιρίες του ανεπτυγμένου κόσμου, ώστε να υπάρξει ένα αποτέλεσμα υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών (Chan and Tse, 2003). Η τεχνογνωσία που διαθέτουν σε απαιτητικά έργα αλλά και ο ανταγωνισμός σε παγκόσμια επίπεδα αποτελούν τη βασικότερη αιτία δραστηριοποίησης των εταιριών αυτών σε αναπτυσσόμενες χώρες (Ofori, 2003). Η πλευρά των αναπτυσσόμενων κρατών αντιμετωπίζει τις IJVs ως το μοναδικό εργαλείο επίτευξης των ανταγωνιστικών στόχων του αναπτυξιακού τους σχεδίου αλλά και πρόληψης της μη κυριαρχίας των ξένων επενδυτών στην οικονομία τους (Mohamed, 2003). Οι εργολάβοι με διεθνή δραστηριοποίηση σε κοινοπρακτικά μοντέλα όχι μόνο αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την δραστηριοποίησή τους αυτή, αλλά ενισχύουν και τη φήμη της εταιρίας τους. Μέσα στα πλαίσια μιας ICJV (international construction joint venture) οι συμμετέχουσες εταιρίες δύνανται να μοιράζουν τις ευθύνες, όταν κάνουν μια λειτουργική κατανομή των απαιτούμενων ενεργειών και εξουσιοδοτούν άτομα σε επιμέρους, αρμοδιότητες και υποχρεώσεις (Girmscheid and Brockmann, 2010). Ως άμεσα οφέλη των IJVs στον τεχνικό τομέα προκύπτουν οι μειωμένοι κίνδυνοι, τα μειωμένα κόστη και η υλοποίηση εντός χρόνου (Cheng et al., 2004 και Ho et al., 2009).

Οι δυσκολίες που συναντώνται κατά το σχηματισμό αλλά και τη διαχείριση των διεθνών κοινοπραξιών τεχνικών έργων προέρχονται από σημαντικούς παράγοντες ρίσκου, που σχετίζονται με τη χώρα υποδοχής της κοινοπραξίας, την ίδια τη φύση του έργου και τους εταίρους που συμμετέχουν. Οι δυσκολίες αυτές ασκούν επιρροή στη συνολική απόδοση των IJVs στις κατασκευές (Ozorhon et al., 2010), σε συνδυασμό με την πιθανότητα διαφοροποίησης των στόχων των εταίρων και την πολιτιστική “απόσταση”, με οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικοοικονομικές εκφάνσεις. Εντός αυτού του πλαισίου, προδιαγράφεται ως λογική απόρροια, τα χαρακτηριστικά της απόδοσης των IJVs στις κατασκευές να μεταβάλλονται από τους παράγοντες του έργου, των στόχων των εταίρων και του περιβάλλοντός τους.

5.2.1.1| ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ MANAGEMENT

Α' Φάση Μελέτης

Προκειμένου να αναλυθεί το ζητούμενο υλικό από την υπάρχουσα βιβλιογραφία της διοίκησης, έγινε μια αναζήτηση, από το έτος 1990 και μετά, στη βάση δεδομένων Scopus, όπου η γενική αναζήτηση ξεκίνησε με τις λέξεις-κλειδιά “διεθνείς κοινοπραξίες” κι “απόδοση”, ενώ συνεχίζοντας συγκεκριμενοποιήθηκε σε “επιχειρήσεις, διοίκηση και λογιστική” με αποκλειστική χρήση των Journal Business Review, Journal of International Business Studies, Management International Review, Strategic Management Journal και Journal of International Management. Τελικά, τον Ιανουάριο του 2017 από είκοσι (20) αρχεία του χώρου του μάνατζμεντ δημιουργήθηκε ο Πίνακας 9 με τα βασικά χαρακτηριστικά των διεθνών κοινοπραξιών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9| ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΙJVS ΒΑΣΕΙ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Papers / Key Performance Indicators																							
	Partner capabilities/complementarity	Previous experiences of partners	Previous cooperation	Learning from the partner	Contract completeness (Contingency adaptability)	Goal congruity /	Organizational fit	Hierarchical Control / Foreign equity /fairness	Top management support	inter-partner communication	Conflicts between partners /conflict resolution	Trust	Cooperation	Mutual commitment	IJV structure (organizational flexibility)	Capital adequacy	Investment size	Cultural distance/cultural compatibility	host government policy to foreign investment	political system (host country)/political networks	economic development (host country)	host system	
Ramaseshan and Loo, 1998	✓						✓		✓	✓	✓		✓										
Tatoğlu & Glaister, 1998				✓	✓		✓			✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓
Glaister & Buckley, 1998	✓			✓	✓		✓			✓	✓		✓										
Lane <i>et al.</i> , 2001	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓			✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zhang & Li, 2001				✓	✓		✓			✓	✓				✓	✓			✓				
Yan & Gray, 2001	✓				✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓			✓	✓			
Luo, 2002			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓				✓	✓					
Boateng and Glaister, 2002	✓	✓			✓		✓			✓	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Child 2002	✓				✓		✓			✓	✓	✓	✓		✓								
Zeybek <i>et al.</i> 2003							✓			✓			✓						✓				
Choi and Beamish, 2004	✓	✓			✓	✓	✓			✓									✓				
Kwon, 2008	✓				✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				
Fang & Zou, 2009	✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				
Reus & Rottig, 2009					✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				
Pak <i>et al.</i> , 2009				✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓		
Ren <i>et al.</i> , 2009	✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				✓					
Beamish & Lupton 2009		✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Merchant, 2012	✓	✓		✓			✓	✓		✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nemeth & Nippa, 2013	✓	✓		✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓
Park <i>et al.</i> 2015				✓			✓			✓	✓		✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓

12 5 2 12 2 15 10 16 2 9 18 18 10 14 4 5 4 15 7 9 8 3

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10| ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ των ICJVS ΒΑΣΕΙ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ**

PAPERS/Key Performance Indicators	obtaining adequate information about potential partners before negotiation																					
	partner competence (fit)	experience of the partner	previous cooperation	Motivation for learning - learning from the partner	clear statement of JV agreement (contract completeness)	clear identification of the partners' objectives /go	compatibility (strategic fit)-a joint declaration	compatibility of partners' management culture (organizational fit)	win-win philosophy	Hierarchical control /JV structural factors	strategic control, operational control	Effectiveness of the project management functions(planning, coordinating, monitoring, communication)	conflict resolution	trust	cooperation	Mutual commitment	National Culture (cultural difference_cultural fit)	Strength of the relations between JV partners in the host country (ability to negotiate with the local authorities)	political stability in the host country	economic conditions in the host country	legal system in the host country	
Yeung <i>et al.</i> 2012						✓		✓				✓	✓	✓	✓							
Ozorhon <i>et al.</i> 2011	✓			✓			✓		✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ozorhon <i>et al.</i> 2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Girmscheid & Brockmann 2010	✓	✓	✓										✓	✓	✓	✓	✓					
Ho <i>et al.</i> 2009	✓	✓		✓		✓	✓						✓	✓	✓		✓					
Ozorhon <i>et al.</i> 2008a	✓			✓		✓	✓					✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓
Ozorhon <i>et al.</i> 2008b	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
Ozorhon <i>et al.</i> 2007a				✓		✓	✓		✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zhang & Zou 2007	✓	✓			✓	✓			✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ozorhon <i>et al.</i> 2007b	✓	✓	✓			✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
Sillars & Kangari 2004	✓		✓				✓							✓								
Gale & Luo 2004	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓					
Mohamed, 2003	✓	✓	✓			✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Chan & Tse 2003						✓	✓	✓				✓	✓				✓					✓
Walker & Johannes 2003		✓	✓	✓		✓	✓						✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fisher & Ranasinghe 2001										✓							✓					
Luo, 2001										✓	✓											
Kwok and Walker 2000						✓																
Bing and Tiong 1999																						
Norwood and Mansfield 1999	✓	✓				✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

2 12 8 8 7 7 12 11 1 10 6 8 12 10 11 11 15 7 7 7 9

**5.2.1.2| ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVS ΒΑΣΕΙ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ MANAGEMENT ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ**

Β' Φάση Μελέτης

Σε αυτή τη φάση της μελέτης, προκειμένου να αναλυθεί το ζητούμενο υλικό από την υπάρχουσα βιβλιογραφία της διοίκησης των κατασκευών, έγινε μια αναζήτηση, από το έτος 1990 και μετά, στη βάση δεδομένων Scopus, με τις λέξεις-κλειδιά “κοινοπραξίες”, “διεθνείς παράγοντες” και “κατασκευαστική βιομηχανία” ή “διεθνής κατασκευαστική βιομηχανία”. Επιλέχθηκαν ως πιο αξιόπιστες πηγές τα Journal of Construction Engineering and Management, Construction Management and Economics, Journal of Management in Engineering και International Journal of Project Management. Τελικά, τον Φεβρουάριο του 2017 από τελική επιλογή είκοσι (20) αρχείων διαμορφώθηκε ο παραπάνω Πίνακας 10 με τα βασικά χαρακτηριστικά των διεθνών κοινοπραξιών στις κατασκευές.

5.2.1.3| ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΜΕ ΜΕΤΑ-ΑΝΑΛΥΣΗ

Γ' Φάση Μελέτης

Με το εργαλείο της μετα-ανάλυσης των παραπάνω δεδομένων προέκυψε ο Πίνακας 11, με τα **κοινά βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης** των Πίνακα 9 και Πίνακα 10 και με το βαθμό εμφάνισης καθένα από αυτά ακριβώς δίπλα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11| ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ των IJVS στις ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ και των IJVS

Key Performance Characteristics of IJVs in construction	Numbers of	Key Performance Characteristics of IJVs	Numbers of authors
Cultural distance	15	Conflict resolution	18
Partner competence (fit)	12	Trust	18
Clear identification of partners' goal	12	Hierarchical control	16
Conflict resolution	11	Goal congruity	15
Organizational fit	11	Cultural distance	15
Cooperation	11	Mutual commitment	14
Mutual commitment	11	Learning from the partner	12
Hierarchical control	10	Partner capabilities (fit)	12
Trust	10	Organizational fit	10
Legal system in the country	9	Cooperation	10

Η πολιτιστική “απόσταση” (cultural distance), η καταλληλότητα του εταίρου (partner fit) και οι σαφείς στόχοι του εταίρου (clear identification of partner’s goal) εμφανίζονται ως τα τρία (3) κυρίαρχα χαρακτηριστικά απόδοσης των διεθνών κοινοπραξιών στις κατασκευές, ενώ η επίλυση των συγκρούσεων (conflict resolution), η εμπιστοσύνη (trust) και ο ιεραρχικός έλεγχος (hierarchical control) είναι, όπως φαίνεται, τα τρία (3) κυρίαρχα χαρακτηριστικά απόδοσης των διεθνών κοινοπραξιών στον ευρύ χώρο της διοίκησης.

Με μια πιο προσεκτική ματιά, ο Πίνακας 11 οδηγεί, ακόμη, στο συμπέρασμα πως μεγαλύτερης και πιο καθοριστικής επιρροής για την απόδοση των κοινοπραξιών είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία σχετίζονται με την επιλογή και τη συνεργασία με τον εταίρο, παρά με γνωρίσματα που πηγάζουν από τη χώρα υποδοχής αυτών των διεθνών συμπράξεων. Για παράδειγμα, το νομικό σύστημα της χώρας εφαρμογής του έργου (legal system in the country) εμφανίζεται ως τελευταίο χαρακτηριστικό απόδοσης των τεχνικών έργων.

Η πολιτιστική “απόσταση” εμφανίζεται, επίσης, ως ένα χαρακτηριστικό υψηλής σημασίας, αφού, όπως καταγράφεται, οι αντιθέσεις και οι διαφορετικές αντιλήψεις που αυτή εμπεριέχει, μπορούν να οδηγήσουν σε επικοινωνία χαμηλής ποιότητας, απουσία δέσμευσης και συνεργασίας από την πλευρά των εταίρων αλλά και της μη αποδοτικής επίλυσης των ενδεχόμενων συγκρούσεών τους (Harrigan, 1988 και Parkhe, 1991).

Η επίλυση των συγκρούσεων παρατηρείται και στις δύο (2) στήλες των χαρακτηριστικών απόδοσης σε υψηλά επίπεδα, αποδεικνύοντας τη σημασία της εύρεσης μεθόδου αντιμετώπισης των διαφορών εντός της σύμπραξης των εταιριών. Στην επίλυση πιθανών συγκρούσεων του ανθρώπινου δυναμικού των εταίρων και έτσι, στην εύρυθμη συνεργασία τους, η από κοινού δέσμευση (mutual commitment between partners) και συνεργασία των εταίρων (cooperation) παίζουν επίσης ρόλο ως χαρακτηριστικά κριτήρια. Άρα, γι’ αυτό το λόγο και εμφανίζονται σε υψηλά επίπεδα και στις δύο βιβλιογραφίες.

Το κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά επιρροής της απόδοσης μιας διεθνούς κοινοπραξίας σε ένα κατασκευαστικό έργο, σχετίζεται με μια διαφορετική κατηγορία παραγόντων άμεσης ή έμμεσης συμμετοχής στην κοινοπραξία, δηλαδή είτε με τον εταίρο που έχει επιλεγθεί είτε με την ίδια τη διοίκηση που εφαρμόστηκε είτε ακόμη με τη χώρα υποδοχής της κοινοπραξίας. Στον Πίνακα 12 έχει εφαρμοσθεί μια κατηγοριοποίηση των βασικών χαρακτηριστικών επιρροής απόδοσης (key performance characteristics, KPCs) των ICJVs. Οι κατηγορίες που σχηματίστηκαν είναι τρεις (3), όπου η πρώτη έχει να κάνει με τον εταίρο που συμμετέχει, η δεύτερη με τη διοίκηση της διεθνούς κοινοπραξίας και η τρίτη κατηγορία σχετίζεται με τη χώρα εκτέλεσης του τεχνικού έργου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12| ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ KPCs ΤΩΝ ICJVs

PARTNER RELATED KPCs	ICJV MANAGEMENT RELATED KPCs	HOST COUNTRY RELATED KPCs
*Partner fit *Clear identification of partners' goals (Goal *Organizational fit *Trust *Mutual commitment *Cooperation	*Conflict resolution *Hierarchical control	*Cultural distance *Legal system in the country

5.2.2| ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΣΤΗΝ ΙΝΔΙΑ

Σε συνδυασμό με τη μελέτη των παραγόντων απόδοσης από τον Guzin (2018), σε

μια ευρύτερη προσπάθεια αναζήτησης των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν πιο πολύ στην επιτυχή πορεία μιας τυπικής κοινοπραξίας στο χώρο των κατασκευών, παρά την απουσία σχετικών αρχείων, εντοπίζεται η μελέτη των παραγόντων επιτυχίας των ICJVs, αυτή τη φορά στην Ινδία.

Ειδικότερα, όπως αναφέρει η μελέτη των Pradeepta και Harish, (2019) με τίτλο “Factors Affecting the Success of Joint Ventures in Indian Construction Firms”, ο τεχνικός κλάδος κατέλαβε στο έτος 2017 το 8% του ΑΕΠ της χώρας, ενώ συνέβαλε στην οικονομική ανάπτυξη και στην καταπολέμηση της ανεργίας της Ινδίας, ως ο δεύτερος μεγαλύτερος κλάδος απασχόλησης με σαράντα πέντε (45) εκατομμύρια, άμεσους κι έμμεσους απασχολούμενους. Συνεχίζοντας, παρατηρείται μια κατάσταση έντονου κατακερματισμού του κλάδου σε πολλές τεχνικές εταιρίες, αφού υπάρχουν τριανταμία χιλιάδες (31.000) καταγεγραμμένες εταιρίες. Όπως τονίζεται, μόνο οι εκατό (100) από αυτές μπορούν να θεωρηθούν ως μεγάλες με ανεπτυγμένες βάσεις προσωπικού και υψηλό τζίρο, με τις περισσότερες εταιρίες να είναι μικρές, έχοντας λιγότερους από διακόσιους (200) απασχολούμενους και χαμηλό ετήσιο τζίρο. Έτσι, δημιουργείται ο προβληματισμός σχετικά με το πώς ένας τέτοιος οργανωμένος τομέας εργασίας μπορεί να “διασπαστεί” τόσο πολύ κι αν καθίσταται δυνατή η ενοποίησή του, άρα και η ενδυνάμωσή του. Άλλοι αποδίδουν αυτή την εικόνα στην απουσία περιορισμών εισόδου στα τεχνικά έργα, ενώ άλλοι στην οικογενειοκρατική αντίληψη που επικρατεί στα επιχειρηματικά της χώρας.

Παράλληλα, ένα ακόμα αρνητικό φαινόμενο των τεχνικών έργων της χώρας αποτελεί η υπέρβαση χρόνου και κόστους αυτών (Chan et al., 2003, Phua και Rowlinson, 2003, Hughes et al., 2009 και Famakin et al., 2012), που οδηγεί στην ανάπτυξη αρνητικού κλίματος και συγκρούσεων ανάμεσα στις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων (πελάτες, εργολάβους και συμβούλους) αλλά και σε χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας (Rooke et al., 2004). Η σύγχρονη εικόνα των κατασκευών με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των κτιρίων, την ανάγκη για μείωση του χρόνου σχεδιασμού και κατασκευής αλλά και την ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης, τονίζει την αναγκαιότητα αλλαγής πλεύσης στον τρόπο υλοποίησης των έργων (Chan, 2000).

Ως απάντηση στο ερώτημα εύρεσης του τρόπου περιορισμού της υπέρβασης του αρχικού προγραμματισμού, σε χρόνο και κόστος, στα κατασκευαστικά έργα, έρχεται η απόφαση της κυβέρνησης της Ινδίας να επιτρέψει εξολοκλήρου την ανάπτυξη Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (Foreign Direct Investment, FDI) στον τεχνικό τομέα. Με άλλα λόγια, με τη δυνατότητα της εφαρμογής άμεσων ξένων επενδύσεων, είτε με τη μορφή των συγχωνεύσεων και των εξαγορών είτε με τη μορφή των κοινοπραξιών, είναι δυνατή η

επίτευξη της συνένωσης, ώστε να περιοριστεί ο κατακερματισμός των ινδικών τεχνικών εταιριών και να μπορέσει να τηρηθεί ο αρχικός προϋπολογισμός του εκάστοτε έργου. Τα οφέλη που προκύπτουν από μια κοινοπραξία έργου κατασκευής, όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενα κεφάλαια αυτής της διπλωματικής, μπορεί να είναι η δυνατότητα εισόδου σε παγκόσμιες αγορές (Mohammed, 2002), η από κοινού ανάληψη του ρίσκου σε κόστος και χρόνο μεταξύ των εταίρων αλλά και η πρόσβαση σε πρόσθετο ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογία και η οικονομική ενίσχυση.

5.2.2.1| ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Εντός της σύγχρονης αυτής πραγματικότητας στην Ινδία έρχεται η εν λόγω έρευνα που βασίστηκε σε διεθνή βιβλιογραφία αλλά και σε ερωτηματολόγια, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα, σχετικά με τους παράγοντες επιρροής της απόδοσης των κοινοπραξιών, κατασκευαστικού ενδιαφέροντος, στην Ινδία.

Από τη βιβλιογραφία προέκυψε ο παρακάτω συγκεντρωτικός πίνακας των παραγόντων επιρροής της απόδοσης των κοινοπραξιών, ανά συγγραφέα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13| ΣΥΝΟΨΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs

	Συγγραφείς	Παράγοντες
1.	Famakin <i>et al.</i> (2012)	Συμβατότητα των στόχων, αμοιβαία κατανόηση, επικοινωνία, έλεγχος διοίκησης και συντονισμός
2.	Adnan and Morledge (2003)	Αμοιβαία κατανόηση, εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων, συμφωνία σύμβασης, αφοσίωση, συνεργασία, χρηματοοικονομική σταθερότητα, συντονισμός, επικοινωνία και έλεγχος διοίκησης
3.	Gale and Luo (2004)	Επιλογή κατάλληλου εταίρου, σαφής δήλωση συμφωνίας κοινοπραξίας, απόκτηση επαρκών πληροφοριών σχετικά με πιθανούς εταίρους πριν από τη διαπραγμάτευση, σαφής προσδιορισμός των στόχων του εταίρου και έλεγχος της πλειοψηφικής ιδιοκτησίας του κεφαλαίου
4-6.	Tomlinson and Thompson (1977); Tung (1984); and Inkpen and Currall (1998)	Συμφωνία στόχων των εταίρων
7-8.	Killing (1983) and Beamish (1984)	Ομοιότητες συστημάτων διοίκησης των εταίρων
9-10.	Barkema and Vermeulen (1997) and Park and Ungson (1997)	Διαφορές σε εθνικές κουλτούρες
11.	Mohr and Spekman (1994)	Αφοσίωση
12.	Doz (1996)	Επικοινωνία
13.	Das and Teng (1998)	Συνεργασία
14.	Yang and Lee (2002)	Πολιτικοί παράγοντες, οικονομικοί παράγοντες, πολιτιστικοί παράγοντες, κοινωνικοί παράγοντες, και παράγοντες διοίκησης
15.	Ozorhon <i>et al.</i> (2010)	Στρατηγική και οργανωτική προσαρμοστικότητα, προσαρμοστικότητα σε εθνικό πολιτισμό, προσαρμοστικότητα της οργανωτικής κουλτούρας, σχέσεις μεταξύ εταίρων, διαρθρωτικά χαρακτηριστικά κοινοπραξιών, συνθήκες χώρας υποδοχής, εξοικείωση με τις συνθήκες στη χώρα υποδοχής και παράγοντες σχετικοί με το έργο
16.	Wilson and Brennan (2009)	Εμπιστοσύνη και αφοσίωση, συνεργασία και ικανοποίηση
17.	Munns <i>et al.</i> (2000)	Πολιτιστική ομοιογένεια

The IUP Journal of Management Research, Vol. XVIII, No. 3, 2019

5.2.2.2| ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Έπειτα, το ερευνητικό κομμάτι ολοκληρώθηκε από άτομα που συμμετείχαν με τον εκάστοτε τρόπο σε αντίστοιχες κοινοπραξίες ως εταίροι, εργαζόμενοι, μέλη των ομάδων ή απλώς σύμβουλοι. Αυτοί, βάσει της θέσης που κατείχαν, συνέβαλαν στην απάντηση των ερωτηματολογίων και στη διαμόρφωση συμπερασμάτων, αφού το καλοκαίρι του έτους 2018 υπήρξε συνολική ανταπόκριση με ενενήντα ένα (91) ερωτηματολόγια έτοιμα προς επεξεργασία.

Εφαρμόζοντας ανάλυση των παραγόντων, αποδείχθηκε πως σε ποσοστό 31% απάντησαν άτομα που συμμετείχαν σε κοινοπραξίες με τη μορφή του συμβούλου (consultant), σε ποσοστό 44% με τη μορφή του εργολάβου (contractor) και τέλος, σε 25% με τη μορφή του πελάτη (client). Από όλους αυτούς, το 37% διαθέτε προγενέστερη εμπειρία ανάλογης δουλειάς για περισσότερα από έντεκα (11) χρόνια, ενώ το 42% των ερωτηθέντων διαχειρίστηκε τουλάχιστον εικοσιένα (21) τέτοια έργα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14| ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

Κατηγορία	Είδος	Συχνότητα	Ποσοστό
Τύπος Οργανισμού	Σύμβουλος	28	30.76
	Ανάδοχος έργου	40	43.95
	Πελάτης	23	25.29
	Σύνολο	91	100
Χρόνια Εμπειρίας	Λιγότερο από 5 χρόνια	12	13.18
	6-10 χρόνια	45	49.45
	11 και παραπάνω χρόνια	34	37.37
	Σύνολο	91	100
Αριθμός των Έργων που Διαχειρίστηκαν	Λιγότερα των 5	05	05.49
	6-20	47	51.64
	21 ή Περισσότερα	39	42.87
	Σύνολο	91	100

Τέλος, με τη χρήση του εργαλείου Exploratory Factor Analysis (EFA), το σύνολο των βασικότερων παραγόντων επιρροής της απόδοσης μιας κοινοπραξίας σε έργα κατασκευών, κατηγοριοποιείται σε έξι (6) σύνολα ομάδων, όπως μάλιστα αυτά φαίνονται στον Πίνακα 15 που ακολουθεί.

5.2.2.3| ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ICJVs ΣΤΗΝ ΙΝΔΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 15| ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Παράγοντες	Loading	% Διακύμανση	Αθροιστική Διακύμανση	Cronbach's Alpha
Παράγοντας 1: Πολιτιστική Προσαρμογή στη Χώρα Υποδοχής		37.67	37.67	0.863
Πολιτιστική Κατανόηση της Χώρας Υποδοχής	0.624			
Γλωσσική Εξοικείωση με τη Χώρα Υποδοχής	0.748			
Εξοικείωση με Επιχειρηματικές Πρακτικές της Χώρας Υποδοχής	0.568			
Εξοικείωση με το Πολιτικό και Νομικό Σύστημα της Χώρας Υποδοχής	0.659			
Εξοικείωση με τη Δομή του Κλάδου της Χώρας Υποδοχής	0.786			
Εξοικείωση με το Οικονομικό Περιβάλλον της Χώρας Υποδοχής	0.617			
Παράγοντας 2: Οργανωτική Προσαρμογή		14.73	52.40	0.814
Προσανατολισμός εργαζομένων	0.587			
Συμβατότητα των συστημάτων διαχείρισης	0.648			
Κατανόηση Οργανωτικών Δομών	0.631			
Συμβατότητα Μεγέθους των Εταίρων	0.649			
Φόρτος εργασίας των συνεργατών	0.581			
Παράγοντας 3: Συνέργεια Εταίρων		9.78	62.18	0.798
Συμφωνία Συμβολαίου	0.564			
Αφοσίωση	0.584			
Συνεργασία	0.714			
Έλεγχος Διοίκησης	0.672			
Οικονομική Σταθερότητα	0.486			
Παράγοντας 4: Δημιουργία και Διατήρηση των Σχέσεων		6.65	68.83	0.878
Κίνητρο	0.716			
Μεταφορά της Γνώσης	0.549			
Εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων	0.622			
Παράγοντας 5: Κατάλληλη Διαχείριση της Κοινοπραξίας		5.04	73.87	0.765
Επικοινωνία	0.545			
Συντονισμός	0.523			
Επίλυση Συγκρούσεων	0.517			
Παράγοντας 6: Οδηγοί Κοινοπραξίας		3.34	77.21	0.854
Κέρδη	0.516			
Έλεγχος μετοχών	0.452			
Αμοιβαία Κατανόηση	0.519			
Συμβατότητα των Στόχων	0.526			
Κριτήρια Επιλογής Εταίρου	0.544	6.65	68.83	0.878
Εμπειρία Εταίρου	0.494			

Η 1^η κατηγορία παραγόντων φέρει τον τίτλο “Πολιτιστική Προσαρμογή στη Χώρα Υποδοχής” και αποτελείται από τους παράγοντες της πολιτιστικής κατανόησης, της γλωσσικής εξοικείωσης, της εξοικείωσης με επιχειρηματικές πρακτικές, της εξοικείωσης με το πολιτικό και νομικό Σύστημα, της εξοικείωσης με τη Δομή του Κλάδου και της εξοικείωσης με το Οικονομικό Περιβάλλον της Χώρας Υποδοχής. Το σύνολο αυτών των παραγόντων εμφανίζεται να έχει τη μέγιστη σημασία στην επιρροή που ασκεί στην κοινοπραξία μιας κατασκευής, αφού αιτιολογεί το 38% της διακύμανσης.

Η 2^η κατηγορία παραγόντων φέρει τον τίτλο “Οργανωτική Προσαρμογή” και εμπεριέχει τον προσανατολισμό των εργαζομένων, τη συμβατότητα των συστημάτων διαχείρισης, την κατανόηση των οργανωτικών δομών, τη συμβατότητα μεγέθους των εταιρών και το φόρτο εργασίας των συνεργατών. Αυτό το σύνολο αιτιολογεί το 15% της διακύμανσης.

Αμέσως μετά, στην 3^η κατηγορία, αναφορικά με τη “Συνέργεια Εταίρων”, παρατηρείται ο παράγοντας της συμφωνίας συμβολαίου, της αφοσίωσης, της συνεργασίας, του ελέγχου διοίκησης και της οικονομικής σταθερότητας, καταλαμβάνοντας συνολικά σχεδόν το 10% της διακύμανσης.

Η 4^η κατηγορία παραγόντων φέρει τον τίτλο “Δημιουργία και Διατήρηση των Σχέσεων”, όπου το κίνητρο, η μεταφορά της γνώσης, η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων, τα κριτήρια επιλογής εταίρου και η εμπειρία του εταίρου συμπληρώνουν το συνολικό 6,6% της διακύμανσης.

Στην 5^η κατηγορία, αναφορικά με τη “Κατάλληλη Διαχείριση της Κοινοπραξίας”, εμφανίζονται οι παράγοντες της επικοινωνίας, του συντονισμού και της επίλυσης συγκρούσεων, με 5% της διακύμανσης ως σύνολο.

Τέλος, στην 6^η κατηγορία παραγόντων ως “Οδηγοί Κοινοπραξίας” εντάσσονται τα κέρδη, ο έλεγχος των μετοχών, η αμοιβαία κατανόηση και η συμβατότητα των στόχων, επεξηγώντας συνολικά μόνο το 3% της διακύμανσης.

Εν κατακλείδι, όπως γίνεται αντιληπτό, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής και της εμπειρικής έρευνας, άλλοι παράγοντες φέρουν μεγαλύτερη και άλλοι μικρότερη επίδραση στο έργο των κοινοπραξιών του τεχνικού τομέα. Μπορεί η συγκεκριμένη έρευνα να έλαβε χώρα στην Ινδία και με σχετικά μικρό δειγματοληπτικό υλικό, ωστόσο τα αποτελέσματά της δύνανται, σε διαφορετικά μεγέθη στο εκάστοτε έργο, να λάβουν και πιο γενικές διαστάσεις για περαιτέρω ανάλυση. Πάντως, παρά την προσπάθεια ιεράρχησης των παραγόντων με βάση την κρισιμότητά τους, κάθε ένας από αυτούς διατηρεί το ρόλο του στην επιτυχή ή μη έκβαση του έργου μιας διεθνούς

κοινοπραξίας και χρήζει ανάλογης προσοχής.

Στην προκειμένη περίπτωση, οι παράγοντες οι σχετικοί με την πολιτιστική προσαρμογή στη χώρα υποδοχής μιας διεθνούς κοινοπραξίας εμφανίζονται ως οι πιο σημαντικοί παράγοντες, γεγονός που συμφωνεί και με την δήλωση των Ozorhon et al. (2008b), πως η εθνική και η οργανωτική κουλτούρα κατέχει ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχία μιας διεθνούς κοινοπραξίας. Σε αντίστοιχη περίπτωση, η σημασία της οργανωτικής συμβατότητας των εταίρων, της εταιρικής συνέργειας αλλά και του κατάλληλου μοντέλου διοίκησης σε μια κοινοπραξία επιβεβαιώνεται και από μελέτες των Adnan και Morledge (2003), Ozorhon et al. (2008b και 2010) και Famakin et al. (2012).

5.3| Η ΧΡΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΕΡΒΑΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ICJVs

Είναι γεγονός, πως σε παγκόσμιο επίπεδο ο τεχνικός κλάδος χαρακτηρίζεται από νέες και σύνθετες ανάγκες, ωθώντας ολοένα περισσότερο προς τη σύναψη συνεργασιών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν το καλύτερο δυνατό πλαίσιο εφαρμογής των έργων (Black et al., 2000). Η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τα σύγχρονα τεχνικά έργα δημιουργεί προβληματισμό, ως προς την επιτυχή ανταπόκριση των εταιριών και τη σωστή διαχείριση της συνεργασίας τους στα πλαίσια μιας διεθνούς κοινοπραξίας (Hwang et al., 2014). Ακόμη, οι διεθνείς κοινοπραξίες εμπεριέχουν μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου σε σχέση με τις κοινοπραξίες εγχώριων εταιριών, αφού η πιθανότητα διαφορετικής αντίληψης του εργασιακού περιβάλλοντος μεταξύ των εταίρων (Deng, 2014) αλλά και οι κίνδυνοι όπως η πολιτιστική διαφοροποίηση, τα γλωσσικά εμπόδια, η αγνόηση χρήσιμης πληροφόρησης αναφορικά με τη χώρα υποδοχής, τα διαφορετικά νομικά πρότυπα αλλά και οι δυσκολίες του συναλλάγματος δύνανται να αποτελέσουν ικανά πρότυπα ρίσκου και αμφισβήτησης της τήρησης της αρχικής συμφωνίας στο εκάστοτε έργο.

5.3.1| ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΜΟΡΦΩΝ ΡΙΣΚΟΥ ΤΩΝ ICJVs ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ

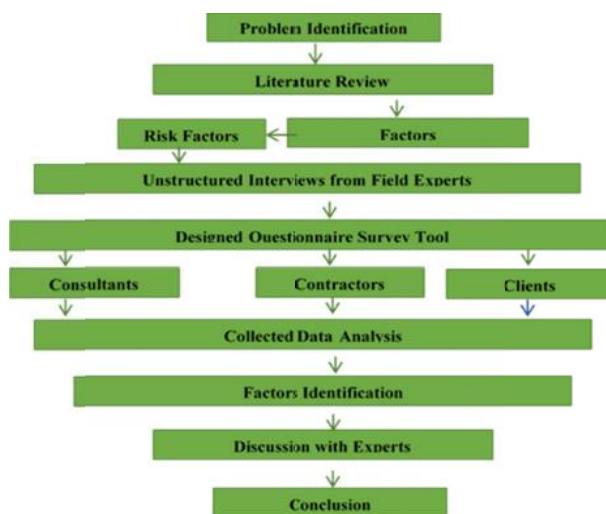
Η ολοένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη διεθνών κοινοπραξιών στο χώρο των κατασκευών (ICJVs), κι ιδιαίτερος στις αναπτυσσόμενες χώρες και τα μεγάλα έργα που εξελίσσονται εκεί, φέρει στην επιφάνεια μια πρόσφατη έρευνα στο Πακιστάν. Συγκεκριμένα, στο έτος 2018 δημοσιεύτηκε η έρευνα με τίτλο “Risk Attributes, Influencing the Time and Cost Overrun in Joint Venture Construction Projects of Pakistan” στο *Engineering, Technology & Applied Science Research*. Οι Akhud, Khoso,

Pathan, Imad και Siddiqui, καθηγητές τμημάτων Πολιτικών Μηχανικών στο Πακιστάν που έφεραν εις πέρας την έρευνα, είχαν ως σκοπό την αναγνώριση των μορφών του ρίσκου που επηρεάζουν τα έργα των ICJVs στη χώρα και οδηγούν τελικά σε υπέρβαση του χρόνου και του κόστους.

Οι διεθνείς κοινοπραξίες ή αλλιώς οι συμμαχίες τοπικών και ξένων εταιριών είναι συμφιλιωμένες με το κλίμα της αβεβαιότητας και προσπαθούν να επιβιώσουν μέσα σε αυτό. Ως ρίσκο προσδιορίζεται ο συνδυασμός της σοβαρότητας, της πιθανότητας και της έκθεσης μιας ενέργειας σε όλες εκείνες τις απειλές που θα αμφισβητήσουν την επιτυχή έκβαση του συνόλου του έργου (Abdelgawad, 2010). Η επιλογή της χώρας του Πακιστάν από διεθνείς κατασκευαστικές εταιρίες μόνο τυχαία δε θεωρείται, αφού τελευταία παρατηρείται οικονομική και οικοδομική ανάπτυξη, κυρίως λόγω των έργων CPEC (China Pakistan Economic Corridor, Οικονομικός “Διάδρομος” Κίνας και Πακιστάν) που λαμβάνουν μέρος. Επομένως, κρίνεται υψίστης σημασίας η διερεύνηση του θέματος των παραγόντων που εκτρέπουν τα έργα των διεθνών κοινοπραξιών στις κατασκευές εκτός αρχικού προγραμματισμού, λειτουργώντας ως εμπόδια ρίσκου, αφού μάλιστα υπάρχει έλλειψη σχετικών ερευνών.

Η συγκεκριμένη έρευνα επιλέχθηκε να εξάγει συμπεράσματα, αρχικά μέσω μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικού περιεχομένου της διεθνούς βιβλιογραφίας και σε αμέσως επόμενη φάση μέσω των απαντήσεων, από άτομα με προγενέστερη εμπειρία από ICJVs, σε ερωτηματολόγια των συγγραφέων. Τα άτομα αυτά αποτελούσαν τους ιδιοκτήτες, τους συμβούλους ή και τους εργολάβους των έργων μιας κοινοπραξίας. Πιο αναλυτικά, στα ερωτηματολόγια σημειώθηκαν, από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, σαράντα οκτώ (48) κατηγορίες ρίσκου, όπου όσοι τα συμπλήρωσαν καλούνταν να εκτιμήσουν τη συχνότητα της εμφάνισής τους και το βαθμό της επιρροής τους στην απόδοση της κοινοπραξίας, βάσει της εμπειρίας τους. Η έρευνα αναπτύχθηκε, με λεπτομέρεια, σύμφωνα με την Εικόνα 17 που ακολουθεί και αποδεικνύει σχηματικά την ακριβή μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

Εικόνα 17| Απεικόνιση της Ερευνητικής Μεθοδολογίας στο Πακιστάν

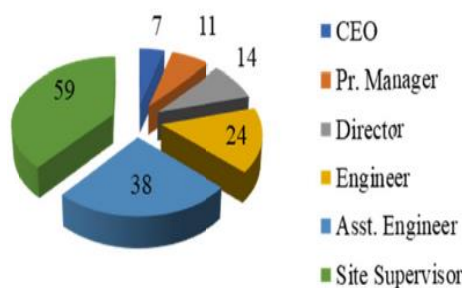


5.3.2| ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ

Σε πρώτο βαθμό, υπήρχαν ερωτήσεις σχετικές με δημογραφικές πληροφορίες, αναφορικά με τους επαγγελματίες που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια, ώστε να σκιαγραφηθεί το ευρύτερο πλαίσιο των ερωτηθέντων σε αντιστοιχία με τις λαμβάνουσες απαντήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί πως από τα 153 απαντημένα ερωτηματολόγια, τα 59 προέρχονταν από επιβλέποντες εργοταξίου, τα 38 από βοηθούς μηχανικούς, τα 24 από μηχανικούς, τα 14 από συμβούλους, τα 11 από διαχειριστές των ακινήτων και τέλος, τα 7 από διευθύνοντες συμβούλους.

Εικόνα 18| Θέσεις Εργασίας των Ερωτηθέντων σε ICJVs



**ΠΙΝΑΚΑΣ 16| ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΤΟ
ΠΑΚΙΣΤΑΝ**

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό (%)
Είδος Οργανισμού			
Πελάτης	68	44.44	44.44
Σύμβουλος	33	21.58	66.02
Κατασκευαστής	52	33.98	100.00
Μέγεθος Έργου			
<20εκατ.	21	13.73	13.73
20-40 εκατ.	46	30.06	43.79
50-150 εκατ.	14	9.15	52.94
150-400 εκατ.	12	7.84	60.78
400-800 εκατ.	16	10.46	71.24
800-1800 εκατ.	23	15.03	86.27
1800-3000 εκατ.	10	6.53	92.80
>3000 εκατ.	11	7.20	100.00
Είδος Έργου			
Εμπορικό	46	30.06	30.06
Δρόμοι	30	19.60	49.66
Οικιστικό	32	20.91	70.57
Κοινωνικές Παροχές	21	13.72	84.27
Γέφυρες	24	15.73	100.00
Εργασιακή Εμπειρία			
0-5 έτη	62	40.52	40.52
6-10 έτη	23	15.03	55.55
11-15 έτη	33	21.57	77.12
16-20 έτη	13	8.50	85.62
Ανω των 20 ετών	22	14.38	100.00

5.3.3| ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ΤΩΝ ICJVs ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ

Σε δεύτερο βαθμό, οι ερωτήσεις προσδιορίστηκαν αποκλειστικά στη βαθμολόγηση των παραγόντων, κατά αύξοντα αριθμό, βάσει της επίδρασής τους στη χρονική διάρκεια και το προσδοκώμενο κόστος των κατασκευαστικών έργων των διεθνών κοινοπραξιών.

Από την ανάλυση των απαντήσεων και τη μετέπειτα σύγκρισή τους με διεθνείς βιβλιογραφικές αναφορές, προέκυψε ως συμπέρασμα η κατηγοριοποίηση των εν λόγω παραγόντων σε έξι (6) γενικά σύνολα παραγόντων επιρροής των ICJVs στο Πακιστάν. Ειδικότερα, προτείνεται η διαφοροποίηση των κρίσιμων αυτών χαρακτηριστικών ανάλογα με το αν ανήκουν σε παράγοντες ρίσκου βάσει συμβολαίου (contractual risk attributes), κουλτούρας (cultural risk attributes), οικονομικών (financial risk attributes), διαχείρισης (managerial risk attributes), νομικών συνθηκών (legal risk attributes) ή πολιτικής (policy and political risk attributes).

ΠΙΝΑΚΑΣ 17| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

1	Undefined organizational goals	4.78	4	3.63	4.13	0.48
2	Violation of contract by project partner	3.16	4.41	4.73	4.1	0.68
3	Lack of organizational commitment	3.8	4.01	4.29	4.03	0.20
5	Contractual terms not clear (from partner side)	3.98	3.95	3.89	3.94	0.04
6	Ownership problem in project partner	3.33	3.78	4.54	3.88	0.50
7	Undefined degree of agreement	4.13	3.94	3.36	3.81	0.33
8	Less availability of information to partners	3.98	3.88	3.03	3.63	0.43
9	Quality assurance	2.89	3.19	4.42	3.5	0.66
10	Payment distribution	3.19	2.89	4.06	3.38	0.50
11	Profit/loss distribution among partners	2.94	3.18	3.81	3.31	0.37
12	Variation in payments	2.77	3.47	3.69	3.31	0.39
13	Risk allocation	3.16	2.93	3.48	3.19	0.23
14	Extension in time	4.12	2.1	3.35	3.19	0.83

ΠΙΝΑΚΑΣ 18| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

1	Language differences between parties	4.57	4.09	4.33	4.33	0.20
2	Lack of communication between parties	4.13	4.18	4.56	4.29	0.19
3	Cultural differences between partners	3.98	4.35	4.06	4.13	0.16
4	Social differences between partners	2.76	3.33	3.9	3.33	0.47
5	Unfamiliarity with local conditions	3.02	2.98	3.3	3.1	0.14
6	Clashes of parties while doing same work with different patterns	2.24	2.1	2.65	2.33	0.23

ΠΙΝΑΚΑΣ 19| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

1	Labor and material price escalation	4.11	4.02	4.56	4.23	0.24
2	Budget over run	3.9	3.31	3.8	3.67	0.26
3	Loss due to variation of currency exchange rate	4.1	3.13	3.78	3.67	0.40
4	Loss due to variation in interest rate	3.74	3.07	3.69	3.5	0.30
5	Financial management issues with firm itself	3.08	2.93	3.98	3.33	0.46
6	Change in market conditions	3.13	3.36	3.5	3.33	0.15
7	Bankruptcy of project partner	2.91	3.11	3.55	3.19	0.27
8	Poor consideration for inflation	2.85	3.36	3.21	3.14	0.21
9	Low credibility of shareholders and lenders	1.97	2.89	4.14	3	0.89

ΠΙΝΑΚΑΣ 20| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

1	Distrust between partner employees	4.92	4.87	4.91	4.9	0.02
2	Incompetence of project management team	4.88	4.37	4.91	4.72	0.25
3	Disagreement between both parties about staff allocation	4.09	4.04	3.87	4	0.09
4	Improper project planning and budgeting	4.11	3.31	4.07	3.83	0.37
5	Improper project feasibility study	4.28	3.17	3.62	3.69	0.46
6	Inadequate choice of partner	3.24	4.09	3.68	3.67	0.35
7	Poor relations with government departments	3.28	3.34	3.37	3.33	0.04
8	Relationship with government	4.01	2.42	3.56	3.33	0.67
9	Relationship with power groups	2.88	3.12	3.99	3.33	0.48
10	Inadequate project organization structure	4.02	2.68	3.29	3.33	0.55
11	Involvement of more decision makers	3.11	2.86	3.54	3.17	0.28
12	poor relations and disputes with partners	3.33	2.27	3.4	3	0.52

ΠΙΝΑΚΑΣ 21| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΝΟΜΙΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ

1	lack of enforcement of legal laws	4.52	4.47	4.9	4.63	0.19
2	no joint ventures laws	4.12	3.88	4.24	4.08	0.15
3	difference of laws between partners	3.13	3.33	4.16	3.54	0.45

ΠΙΝΑΚΑΣ 22| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΡΙΣΚΟΥ ICJVs ΒΑΣΕΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

1	Issues due to change in policies and political changes	4.98	4.96	4.94	4.96	0.02
2	Lack of project performance due to the involvement of political stable partner	4.79	4.56	4.18	4.51	0.25
3	Corruption and bribery	3.82	4.08	4.19	4.03	0.16
4	Bureaucracy issues	3.42	2.88	3.69	3.33	0.34

Με μια πιο προσεκτική ματιά, παρατηρείται πως, για παράδειγμα, στην κατηγορία των παραγόντων που προκύπτουν από το συμβόλαιο ή αλλιώς τη σύμβαση συμφωνίας, η βασικότερη αιτία χρονικής ή οικονομικής απόκλισης της κοινοπραξίας είναι οι μη ορισμένοι στόχοι της οργάνωσης (undefined organizational goals). Επίσης, οι περιπτώσεις των διεθνών κοινοπραξιών σε μεγάλα έργα, που είναι και η πιο συχνή στρατηγική εκτέλεσης ανάλογων τεχνικών έργων, απαιτούν υψηλού επιπέδου επικοινωνία. Η πολυπλοκότητα που τα χαρακτηρίζει αλλά και ο συντονισμός και η συνεργασία που πρέπει να αναπτυχθεί ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό και γλωσσικό υπόβαθρο, αναγάγει το στοιχείο της γλώσσας επικοινωνίας (language differences between parties), ως τον βασικότερο παράγοντα κινδύνου της κατηγορίας βάσει κουλτούρας. Στις επόμενες τέσσερις (4), κατά σειρά, κατηγορίες, οι παράγοντες με το μεγαλύτερο συγκεντρωμένο βαθμό κινδύνου στον τεχνικό τομέα είναι οι διατιμήσεις σε υλικά και κόστος εργασίας (labor and material price escalation), η απουσία εμπιστοσύνης ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό των εταίρων (distrust between partner employees), η ελλιπής εφαρμογή κατάλληλου νομικού πλαισίου (lack of enforcement legal laws) και τέλος, η πολιτική εμπλοκή στις κινήσεις της διεθνούς κοινοπραξίας (political influence).

5.3.4| ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ ΤΩΝ ICJVs ΣΤΟ ΠΑΚΙΣΤΑΝ

Παρατηρώντας κανείς τα ευρήματα αυτής της έρευνας και διακρίνοντας ορισμένα κρίσιμα σημεία, που χρήζουν προσοχής για την αποδοτικότερη δραστηριοποίηση των

διεθνών κοινοπραξιών στο χώρο των τεχνικών έργων, δύναται να αντιληφθεί πως πρέπει να οργανωθούν κατάλληλα μέτρα. Οι υπεύθυνες κυβερνητικές Αρχές του Πακιστάν πρέπει να επιστρατεύσουν μέτρα πρόληψης αδιέξοδων καταστάσεων και βελτίωσης των συνθηκών, μέσα στις οποίες δρουν οι ICJVs σήμερα. Παράλληλα, η εν λόγω έρευνα προτείνει τα εξής:

- Σαφείς οργανωτικούς στόχους σε κάθε αρμοδιότητα του έργου
- Για την αντιμετώπιση των επικοινωνιακών εμποδίων, το 10% του ανθρώπινου δυναμικού στα εργοτάξια και σε κάθε τμήμα έργου, να είναι πλήρως καταρτισμένο και με πολυγλωσσικές γνώσεις
- Το επαρκές κόστος πληθωρισμού να εμπεριέχεται ήδη από τη φάση των προσφορών
- Συχνές, ίσως και εβδομαδιαίες, συναντήσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών ενός έργου

Μπορεί η έρευνα να διαμορφώθηκε από διεθνή στοιχεία και προσωπικές εμπειρίες ανθρώπων του Πακιστάν, όμως το γεγονός πως υπάρχουν κάποια βασικά, κοινά γνωρίσματα, της φύσης των έργων αλλά και των κρατικών συνθηκών, σε άλλα τεχνικά έργα ανά τον κόσμο, ίσως δίνει την ευκαιρία της ανακήρυξής τους σε πιο γενικές διαπιστώσεις περί ICJVs και τους παράγοντες κινδύνου της απόδοσής τους.

5.4| ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs

Μεγάλη επικινδυνότητα, εντός των διεθνών αυτών συμμαχιών, εμφανίζεται να έχει, όπως προαναφέρθηκε, η απουσία εμπιστοσύνης ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό των εταίρων. Δεν είναι καθόλου περίεργη η σημείωση αυτή περί εμπιστοσύνης, καθώς οι διάφοροι εταίροι, που αποφασίζουν να συνεργαστούν, από την πρώτη κιόλας μέρα ανάληψης του έργου πρέπει να δουλέψουν ως μία οντότητα, για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Πώς, όμως, από τη μια μέρα στην άλλη, μπορούν οι εργαζόμενοι να αισθανθούν την ασφάλεια που απαιτείται, ώστε να κοινοποιήσουν τον τρόπο της δουλειάς τους, να εντάξουν άλλα άτομα στον τρόπο σκέψης τους και να γνωστοποιήσουν χρήσιμες πληροφορίες των αρμοδιοτήτων τους; Μπορεί ο στόχος των εταίρων να φαίνεται πως είναι κοινός και ότι όλοι δουλεύουν για αυτόν, ωστόσο η λειτουργική απόδοση της κοινοπραξίας δεν είναι απλή. Για το λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαία η αναζήτηση της έννοιας της εμπιστοσύνης και του ελέγχου των καθημερινών ενεργειών μιας διεθνούς κοινοπραξίας, και μάλιστα στον τεχνικό κλάδο.

5.4.1| ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Σύμφωνα με την άποψη του Parkhe (1998), ως εμπιστοσύνη ορίζεται η κατάσταση κατά την οποία σε όλα τα συμβαλλόμενα μέρη υπάρχει η πίστη της διαφύλαξης των εκάστοτε αδύναμων γνωρισμάτων τους και της μη εκμετάλλευσής τους. Η αβεβαιότητα που παρατηρείται σε μια διεθνή κοινοπραξία τονίζει τη σημασία της εμπιστοσύνης μέσα στους κόλπους της. Κατά τον Parkhe (1998), εντός των διεθνών κοινοπρακτικών μοντέλων ή ευρύτερα εντός των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, αναπτύσσονται τρία (3) είδη εμπιστοσύνης:

➤ **Η ασθενής (weak form)**

Εδώ, η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων σχηματίζεται, χωρίς την εφαρμογή περιορισμών ή ισχυρών δεσμεύσεων

➤ **Η ημι-ισχυρή (semi-strong form)**

Εδώ, ενδέχεται η επιβολή περιοριστικών ρυθμίσεων από τη μη εφαρμογή των όρων της σύμβασης, όπου εάν η συμμόρφωση υπερτερεί σε σχέση με την ίδια τη παράβαση, δημιουργείται εμπιστοσύνη.

➤ **Η ισχυρή (strong form)**

Εδώ, διαμορφώνονται ισχυρά επίπεδα εμπιστοσύνης είτε λόγω της κουλτούρας των συνεργαζόμενων μερών, η οποία ενδεχομένως φαντάζει άξια εμπιστοσύνης, είτε γιατί τα άτομα που επιλέγουν να συμμαχήσουν με άτομα άλλων εταιριών, επιλέγουν και να τα εμπιστευτούν.

Επίσης, κρίνεται σημαντικό για τη διαφύλαξη της εμπιστοσύνης ανάμεσα σε μέλη της κοινοπραξίας, να επικρατεί το αίσθημα πως κάθε συμμετέχων ενεργεί με σκοπό την υλοποίηση των αρμοδιοτήτων του, βάσει συμφωνίας. Ακόμα, η εθνική κουλτούρα συμβάλλει με τον τρόπο της στη διαφύλαξη του αισθήματος της εμπιστοσύνης ή όχι, αφού έχει παρατηρηθεί πως γερμανικές ή και ιαπωνικές καταβολές, προσδιορίζονται από γνωρίσματα που αποπνέουν υψηλή εμπιστοσύνη, σε αντίθεση με αυτές της Ιταλίας ή Γαλλίας. Οι κουλτούρες υψηλής εμπιστοσύνης ενισχύουν τη δημιουργία τέτοιων διεθνών στρατηγικών σύμπραξης (Parkhe, 1998).

5.4.2| ΕΡΕΥΝΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs ΣΤΗΝ ΑΣΙΑ

Το 2010 δημοσιεύτηκε από το *Journal of Construction Engineering and Management* η έρευνα των Girmscheid και Brockmann με τίτλο “Inter- and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures”. Έλαβαν μέρος τριανταπέντε (35) συνεντεύξεις σε Ταϊλάνδη και Ταϊβάν, με μάνατζερ που προέρχονταν

από εννιά διαφορετικές εθνικές κουλτούρες, εκπροσωπούσαν δέκα διαφορετικές εταιρίες και συμμετείχαν σε, παραπάνω από μία, διεθνείς κοινοπραξίες στις κατασκευές. Ο σκοπός ήταν η δημιουργία μοντέλου εμπιστοσύνης ICJV. Η εμπιστοσύνη ανήκει στους βασικούς προβληματισμούς εντός μιας ICJV, γεγονός που αποδεικνύεται από συνεντεύξεις, κατά τις οποίες μάνατζερ που συμμετείχαν στην υλοποίηση έργων, όπως ακριβώς όριζε η σύμβαση, εκτιμούν ως κλειδί της επιτυχίας το επίπεδο της εμπιστοσύνης που αναπτύχθηκε. Δηλαδή, η επιτυχία ενός σύνθετου έργου του τεχνικού τομέα, για κάποιους προσδιορίζεται από το βαθμό της εμπιστοσύνης που προσεγγίζεται στους κόλπους της διεθνούς κοινοπραξίας.

Οι διεθνείς κοινοπραξίες στον κλάδο των κατασκευών εφαρμόζονται, κατά κύριο λόγο, σε έργα έντονης συνθετότητας, σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Πολλοί υποστηρίζουν πως υπάρχουν δύο επίπεδα οργάνωσης, τα οποία σχηματίζουν τελικά ένα μοντέλο. Το πρώτο ονομάζεται “διεπιχειρησιακό επίπεδο” (interorganizational level), στο οποίο οι εταίροι αποσκοπούν στο να συνταιριάξουν τις επιδιώξεις τους από την κοινοπραξία, στη βάση της επιθυμίας τους για μεγιστοποίηση του κέρδους. Το δεύτερο επίπεδο ονομάζεται “ένδοοργανωτικό επίπεδο” (intraorganizational level) και αποσκοπεί στη διεκπεραίωση της αρμοδιότητας της κατασκευής. Η εμπιστοσύνη εμφανίζεται ως ένας μηχανισμός αποδοτικής πορείας και επίτευξης των στόχων του συνόλου της κοινοπραξίας, αφού αυτή κινείται, ιδίως στην αρχή, σε ένα πειστικό περιβάλλον χωρίς ακόμα διαμορφωμένες ομάδες λειτουργίας.

Η σημασία της εμπιστοσύνης και η συνεισφορά της σε διάφορες ανθρώπινες σχέσεις ποικίλλει και αναπτύσσεται, σύμφωνα με το εκάστοτε περιεχόμενο και περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται. Η ιδιαιτερότητα της μορφής της εμπιστοσύνης που συναντάται στα μοντέλα των ICJVs έγκειται στο ότι εδώ δεν υπάρχει άνετο χρονικό πλαίσιο ανάπτυξης της εμπιστοσύνης. Το ανθρώπινο δυναμικό των εταίρων μιας διεθνούς κοινοπραξίας σε κατασκευαστικά έργα οφείλει, δίχως απαραίτητως την προγενέστερη εμπειρία συνεργασίας αλλά και τα μεγάλα χρονικά διαστήματα, να εκδηλώσει σε διεπιχειρησιακό επίπεδο εμπιστοσύνη προς όλους. Η ύπαρξη της εμπιστοσύνης προβάλλει ως επιβεβλημένη, ώστε να ξεπεραστεί η πολυπλοκότητα των έργων και να προχωρήσει, ανεμπόδιστα, η οργάνωση και η υλοποίηση των φάσεων κατασκευής.

5.4.2.1| ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Προτού αναλυθεί η προσέγγιση της συγκεκριμένης έρευνας, ως προς την εμπιστοσύνη στις ICJVs και το μοντέλο ανάπτυξής της, θα παρουσιαστούν τρεις

διαφορετικές εκφάνσεις του νοήματος της εμπιστοσύνης σε γενικότερο επίπεδο, σύμφωνα με την έρευνα των Girmscheid και Brockmann.

➤ **Η Εμπιστοσύνη ως μια Ορθολογική Επιλογή**

Σύμφωνα και με τον τίτλο αυτής της προσέγγισης, γίνεται εμφανές πως στην προκειμένη περίπτωση, οι συμμετέχοντες δρουν με τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη ως προς τους ίδιους. Όπως αναφέρει η έρευνα, η προσέγγιση αυτή έχει ως θεμέλιό της τη θεωρία του οικονομικού κόστους συναλλαγής (transaction cost economics) και τη θεωρία των παιγνίων (game theory). Κατά την πρώτη θεωρία, οι άνθρωποι λειτουργούν ως καιροσκόποι και αποζητούν οφέλη με δόλο. Τα κόστη συναλλαγής ορίζονται από τη μια μεριά, βάσει των προκαταβολικών πληροφοριών, διαπραγματεύσεων και του συμβολαίου και από την άλλη, βάσει της επίβλεψης, της επίλυσης ενδεχόμενων συγκρούσεων και των επαναδιαπραγματεύσεων στο τέλος. Από τα παραπάνω γίνεται εμφανής η ανάγκη για κάθε οργανισμό ή σύνολο να περιορίσει τον ορθολογικό χαρακτήρα όσων συμμετέχουν σε αυτόν, ώστε να μη βρουν έδαφος οι ευκαιριακές βλέψεις (Williamson, 1985).

Η θεωρία των παιγνίων χαρακτηρίζεται από το παράδειγμα των δύο (2) φυλακισμένων (Luce και Raiffa, 1957). Εδώ, περιγράφεται μια κατάσταση όπου οι μαρτυρίες τους θα κρίνουν και την ποινή ή την απελευθέρωσή τους και οι οποίες είναι αλληλένδετες. Συγκεκριμένα, εάν και οι δύο δεν ομολογήσουν τίποτα η ποινή τους θα είναι ένας χρόνος φυλάκισης, εάν όμως μόνο ο ένας ομολογήσει τότε αυτός θα απελευθερωθεί και ο άλλος θα καταδικαστεί σε είκοσι χρόνια φυλάκισης. Η αδυναμία επικοινωνίας των δύο κρατουμένων δυσκολεύει την επίλυση του ζητήματος και θέτει την εμπιστοσύνη του ενός ως προς τον άλλο, ως μοναδική επιλογή. Υπό ανάλογες συνθήκες, η επιλογή συνεργατικών στρατηγικών φαντάζει ως η καταλληλότερη για την επίλυση ανάλογων διλημάτων.

➤ **Η Εμπιστοσύνη ως ένα Κοινωνιολογικό και Πολιτισμικό Φαινόμενο**

Η εμπιστοσύνη είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο της κοινωνικής ζωής. Κάποιος μπορεί να επιλέξει εάν θα δείξει εμπιστοσύνη και πού, αλλά σίγουρα δε θα κινείται και ζει χωρίς εμπιστοσύνη (Luhmann, 1968). Σύμφωνα με τον Luhmann, η εμπιστοσύνη είναι η αρχή του λειτουργικού και δομικού συστήματος της θεωρίας του. Οι σύγχρονες κοινωνίες χαρακτηρίζονται από μεγάλη πολυπλοκότητα, όπου τα διάφορα σκέλη αυτής λειτουργούν ως αλληλεξαρτώμενα, με ισχυρές συνέπειες της κάθε επιλογής. Η εμπιστοσύνη αποτελεί έναν μηχανισμό μείωσης αυτής της πολυπλοκότητας, διότι με αυτό τον τρόπο οι άνθρωποι επιλέγουν να εστιάσουν σε κάποιες μόνο εκδοχές των

συνεπειών, αφού στηρίζονται και σε άλλους.

Σε αντίθεση, ο Parsons (1978) υποστηρίζει πως η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται μόνο ανάμεσα σε άτομα που έχουν κοινούς στόχους και αξίες, αποκλείοντας έτσι τις συνθήκες της εμπιστοσύνης ανάμεσα σε άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και μη κοινούς στόχους. Τέλος, κατά τον Fukuyama (1995), η παγκοσμιοποίηση σήμερα καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη ευέλικτων και μεγάλων εταιριών, οι οποίες θα σχηματίζονται σε κοινωνικά σύνολα υψηλής εμπιστοσύνης, όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται πως είναι οι χώρες της Γερμανίας και της Ιαπωνίας. Η επιδιωκόμενη οικονομική άνθιση δε μπορεί να επιτευχθεί, χωρίς την έννοια της εμπιστοσύνης (Fukuyama, 1995).

➤ **Η Εμπιστοσύνη ως μια Ψυχολογική Κατάσταση**

Θεωρώντας την εμπιστοσύνη ως μια ψυχολογική κατάσταση, ερευνώνται οι αιτίες εμφάνισης ενεργειών εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άτομα. Ως απάντηση στο παραπάνω ερώτημα, δίνεται η ανάπτυξη των γνωστικών διεργασιών και των συναισθηματικών επιδράσεων που προκαλεί η εμπιστοσύνη σε ατομικό επίπεδο (Morrow et al., 2004), αλλά και η στάση της μεριάς που δείχνει εμπιστοσύνη, λόγω των προγενέστερων εμπειριών, των αξιών και των κινήτρων που διαθέτει, και της μεριάς που λαμβάνει την εμπιστοσύνη αυτή, λόγω των ικανοτήτων, της καλοσύνης που επιδεικνύει και της ακεραιότητας του χαρακτήρα (Mayer et al., 1995 και Petermann, 1985).

ΠΙΝΑΚΑΣ 23| ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ

Προσέγγιση Εμπιστοσύνης	Δύναμη	Αδυναμία
Κόστη Συναλλαγών	Γενικές Διαπιστώσεις (περιορισμένη ορθολογικότητα, καιροσκοπία)	Καλοπροαίρετη συμπεριφορά, περιπτώσεις όπου η καιροσκοπία δεν είναι ορθολογική
Θεωρία Παιγνίων	Αναλυτική αιτιολόγηση	Οι άνθρωποι δεν καταφεύγουν πάντα σε αναλυτικούς υπολογισμούς
Κοινωνιολογικό Φαινόμενο	Μείωση της πολυπλοκότητας	Μη εφαρμόσιμο σε απλές ρυθμίσεις
Ψυχολογική Κατάσταση	Αμφίδρομες σχέσεις	Μη εφαρμόσιμο σε σύνθετες ρυθμίσεις

“Inter- and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures”

5.4.2.2| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs

Σε όλες τις συνεντεύξεις των μάνατζερ, έγινε εμφανές ότι ο όγκος των απαιτούμενων εργασιών στο ξεκίνημα των μεγάλων έργων χαρακτηρίζεται ως υπερβολικός, με μεγάλο άγχος διαχείρισης. Είναι γεγονός, πως από την πρώτη κιόλας στιγμή της υπογραφής της σύμβασης, πρέπει να οργανωθεί ένα μεγάλο δίκτυο συνεργασίας από πελάτες, εργολάβους, προμηθευτές, υπεύθυνες αρχές αλλά και τις υποομάδες τους, ενώ σε παράλληλο χρόνο διαμορφώνεται το ακριβές σχεδιαστικό μοντέλο, με όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες, ώστε αυτό να εγκριθεί και τελικά, να εφαρμοστεί. Δηλαδή, τα μεγάλα κατασκευαστικά έργα, που αναλαμβάνουν οι διεθνείς κοινοπραξίες, χρήζουν άμεσων ενεργειών σχεδιασμού ποσοτήτων, ποιοτικών προδιαγραφών, πόρων και οικονομικού προϋπολογισμού, πλάνου διοίκησης και τεχνολογικών πρακτικών, αλλά και ενεργειών οργάνωσης όλων των αρμοδιοτήτων και των πηγών και πρόσληψης του απαραίτητου δυναμικού από την τοπική και διεθνή αγορά, βάσει των γνώσεων τους ως προς το έργο. Όπως καταγράφεται, σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρίες που αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση ενός έργου είναι μικρομεσαίες τεχνικές εταιρίες, οπότε πρέπει στο αρχικό στάδιο και με πειστικά χρονικά περιθώρια, να οργανωθούν σε μια ενιαία εταιρική οντότητα με προδιαγραφές μεγάλης εταιρίας, όταν ακόμη απουσιάζουν οι κατάλληλες διεργασίες, η κατανόηση και η εμπιστοσύνη. Αυτό το σύνθετο πλαίσιο λειτουργίας ονομάζεται από τον Luhmann (2004) ως ένα “πολύπλοκο σύστημα” (complex system).

Καθώς γίνεται αναφορά σε ένα πολύπλοκο σύστημα ενεργειών με ανάγκη για την ταυτόχρονη οργάνωση και διαχείρισή τους, τίθεται το ζήτημα της λειτουργικής διαίρεσης

των αρμοδιοτήτων σε υποομάδες και θέσεις εργασιών. Μιλώντας για έργα πολλών εκατομμυρίων, η διασπορά των εργασιών ειδικά στο πρώιμο στάδιο της σύμπραξης των εταιριών, καθιστά απαραίτητη προϋπόθεση την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος. Ωστόσο, μέσα σε αυτό το κλίμα, από τη μια μεριά ο μεγάλος όγκος εργασιών δεν προβλέπει τη διασπορά των εργασιών, ως αποκλειστικό αποδοτικό μηχανισμό μείωσης της πολυπλοκότητας και από την άλλη μεριά, την εφαρμογή ρυθμιστικών κανόνων λειτουργίας ως έναν επαρκή μηχανισμό, αφού ο χρόνος δεν είναι σύμμαχος και δεν έχει ακόμα ορισθεί ένα συνολικό πλαίσιο λειτουργίας. Άρα, φαίνεται πως **η εμπιστοσύνη είναι ο πλέον κατάλληλος μηχανισμός διαχείρισης** της όλης κατάστασης για τους υπεύθυνους μάνατζερ των ICJVs. Οι μάνατζερ του έργου επιλέγουν να δείξουν απλόχερα εμπιστοσύνη στα συνεργαζόμενα μέρη και να έχουν κατά νου για πιθανές εξαιρέσεις, εάν κριθούν αναξιόπιστες και χρίζουν προσοχής. Εδώ, εφαρμόζεται μια αντίστροφη στρατηγική σε σχέση με άλλα είδη έργων, όπου η συνεργασία ξεκινά με δειλά βήματα και με τη χρονική εξέλιξη αναπτύσσονται τα αντίστοιχα επίπεδα εμπιστοσύνης. Αυτή η πρακτική της εμπιστοσύνης σε ICJVs φέρει τον τίτλο της “απαραίτητης γενικής εμπιστοσύνης” (**necessitated general trust**).

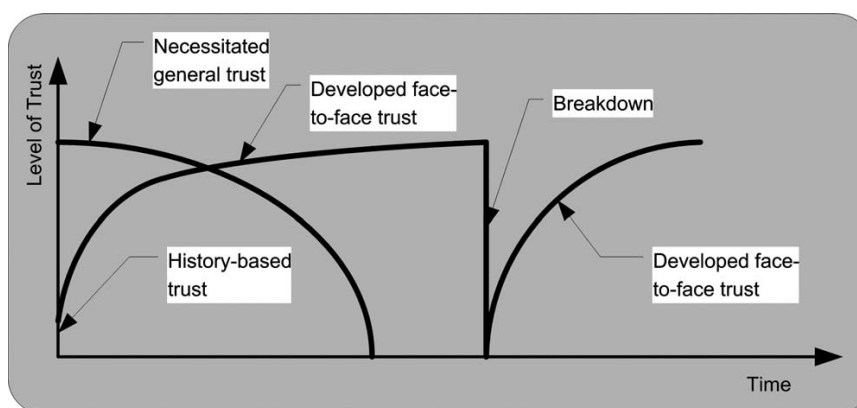
Κατά τον σχηματισμό μιας διεθνούς κοινοπραξίας, στη συνέχεια κατά τη διαμόρφωση της προσφοράς υλοποίησης ενός έργου και μέχρι την οριστική ανάληψη του έργου, οι εταίροι έρχονται σε επαφή και εκπληρώνουν ένα μικρό κομμάτι του συνόλου των εργασιών, ως μια ομάδα. Έτσι, όταν αργότερα ενεργούν ως ανάδοχοι του έργου, έχουν αποκτήσει ένα συγκεκριμένο βαθμό οικειότητας, όπου είναι πιθανό να έχει αναπτυχθεί η μορφή της “κατά πρόσωπο εμπιστοσύνης” (**developed face-to-face trust**) ή και η “εμπιστοσύνη λόγω προϋστορίας από συνεργασία” (**history-based trust**). Οι δύο μορφές εμπιστοσύνης, της απαραίτητης γενικής και της κατά πρόσωπο, δύνανται να θεωρηθούν ως συμπληρωματικές, κατά τη διάρκεια λειτουργίας μιας κοινοπραξίας.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να παρουσιαστεί η υιοθέτηση από τον Luhmann (1968) αναφορών από τον τομέα της ψυχολογίας της αντίληψης (psychology of perception), σχετικά με την εμπιστοσύνη. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνεται, μέσα σε μια ομάδα πρέπει να επικρατεί μια ζώνη καλοσύνης και με επίπληξη μόνο όταν αυτός που δείχνει εμπιστοσύνη εκλάβει το αντίθετο από τον δέκτη της εμπιστοσύνης. Σε περιπτώσεις εφαρμογής της απαραίτητης γενικής εμπιστοσύνης είναι μικρή η ζώνη καλοσύνης και υπομονής, με άμεσες και δραστικές επιπτώσεις όπου αυτές χρειάζονται. Για παράδειγμα, εδώ προτείνεται η απομάκρυνση του συνεργάτη που δεν αποδεικνύεται άξιος της εμπιστοσύνης. Αντίθετα, σε περιπτώσεις εφαρμογής της κατά πρόσωπο εμπιστοσύνης, η ζώνη της καλοσύνης διαρκεί περισσότερο και οι ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις είναι

σχετικά πιο ανεκτικές. Για παράδειγμα, εδώ η πορεία της εργασίας θα συνεχιστεί και η σχέση εμπιστοσύνης θα αναπτυχθεί εκ νέου.

Οι ICJVs ορίζονται από μικρά διαστήματα λειτουργίας (κατά μέσο όρο τέσσερα με πέντε χρόνια) κι επομένως, δεν υπάρχει η δυνατότητα για μεγάλα χρονικά διαστήματα προσαρμογής των εργαζομένων στο επιθυμητό πρότυπο της κοινοπραξίας και τη συγχώρεση των ατοπημάτων και της κατάχρησης της εμπιστοσύνης. Στην εικόνα 19 αποτυπώνεται σχηματικά η ανάπτυξη των μορφών εμπιστοσύνης σε μια ICJV, σε σχέση με το πέρασμα του χρόνου.

Εικόνα 19| Διαδικασία Εμπιστοσύνης



“Inter- and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures”

5.4.2.3| Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ ΤΩΝ ICJVs

Πού όμως θεωρείται πως απευθύνεται ο όρος της εμπιστοσύνης στις ICJVs; Δηλαδή, σε τι αναφερόμαστε με την άποψη ότι πρέπει να διαχέεται εμπιστοσύνη, ώστε να επιτύχει η κοινοπραξία το έργο της; Από την έρευνα προέκυψε πως, σε πρώτη φάση, από τη στιγμή που θα οριστεί η δομή της κοινοπραξίας και δεν έχουν ακόμα σχηματιστεί ομάδες και τμήματα αρμοδιοτήτων, το μοναδικό θεμέλιο της κοινοπραξίας είναι οι άνθρωποί της. Στο αρχικό στάδιο των κατασκευαστικών έργων, το οποίο χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα για τις επόμενες κινήσεις, είναι μονόδρομος η “απαραίτητη γενική εμπιστοσύνη” (necessitated general trust) από τους μάνατζερ προς το ανθρώπινο δυναμικό, στη βάση του ότι όλοι έχουν τις ζητούμενες ικανότητες αλλά και την εμπειρία να συμβάλουν σε πολύπλοκα έργα, όπως τα σύγχρονα κατασκευαστικά. Όπως σημειώνεται στην έρευνα, η εμπειρία των εργαζομένων αποδεικνύεται από το βιογραφικό τους και η ικανότητα ανταπόκρισής τους στις προκλήσεις πηγάζει από την εμπειρία αυτή. Η δυνατότητα επιλογής εταιριών, για το σχηματισμό των ICJVs, με προγενέστερη εμπειρία συνεργασίας βοηθά στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, αφού υπάρχει επίγνωση του τρόπου λειτουργίας ανάμεσα στους μάνατζερ και έτσι προκύπτει πλεονέκτημα χρόνου.

Επίσης, η εμπιστοσύνη εναποθέτεται σε υποομάδες της κοινοπραξίας, όπως όταν διανέμονται τμήματα του έργου σε άτομα με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Σε μια από τις συνεντεύξεις της έρευνας, από Ταϊλανδό μάνατζερ χαρακτηριστικά αναφέρθηκε πως “για το τεχνικό κομμάτι του έργου εμπιστεύομαι τους Γερμανούς, ενώ για την επίλυση των διαφορών με τις δημόσιες Αρχές εμπιστεύομαι τους Ταϊλανδούς της κοινοπραξίας”.

Τέλος, ο όρος της εμπιστοσύνης συναντάται κατά σύνολα ομάδων αλλά και όταν υφίστανται συγκεκριμένα ζητήματα προς διαχείριση. Η μεγάλη δομή που διαμορφώνεται, από τη σύμπραξη διαφόρων εταιριών σε κοινοπραξία, δεν επιτρέπει ίσως την εμφάνιση ουσιαστικής εμπιστοσύνης από το ανώτερο ως το τελευταίο κομμάτι του κοινοπρακτικού παζλ, αλλά είναι δυνατή η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, για παράδειγμα, μεταξύ ατόμων σε διοικητικές θέσεις προκειμένου να κατευθύνουν τα υπόλοιπα τμήματα. Αυτά τα “αντικείμενα” εμπιστοσύνης, εντός μιας διεθνούς κοινοπραξίας, επιβεβαιώνονται και από αρχές της βιβλιογραφίας, και συγκεκριμένα από σχετική έρευνα των Kramer και Cook (2004) με τίτλο “Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches”.

5.4.2.4| ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs

Η εμπιστοσύνη μειώνει τις δυσκολίες της πολυπλοκότητας των σύγχρονων ICJVs, μειώνοντας παράλληλα τον φόρτο εργασίας που φέρει κάθε άτομο. Κι αυτό, διότι όχι μόνο δεν σπαταλιέται πολλή ενέργεια και κούραση σε απαραίτητους μηχανισμούς ελέγχου αλλά με τη δημιουργία ομάδας που προσφέρει, είναι δυνατή η ταυτόχρονη εκτέλεση φάσεων του έργου, που διαφορετικά θα ήταν συγκεντρωμένες σε λίγους, κάτι χρονικά και χρηματικά ασύμφορο. Πραγματική μαρτυρία στην έρευνα επιβεβαιώνει την παραπάνω άποψη περί εμπιστοσύνης, καθώς όπως καταγράφεται “όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, υπάρχουν δυσκολίες λειτουργίας της κοινοπραξίας, αφού δίνεται περισσότερη ενέργεια στον έλεγχο της τήρησης των αρμοδιοτήτων του συνεργάτη κι όχι, στην προσέγγιση της υλοποίησης του έργου” (Girmscheid και Brockmann, 2010, σελ. 358). Άλλη πάλι μαρτυρία αναδεικνύει τη συνεισφορά της εμπιστοσύνης στην τήρηση του χρονικού προγραμματισμού των έργων, καθώς χαρακτηριστικά ορίζει ότι “γλυτώνεις χρόνο, αφού εάν δεν εμπιστεύεσαι τους άλλους, τότε ποτέ δεν ξέρεις αυτοί τι κάνουν και θα πρέπει να ανακαλύψεις προς τα πού κινούνται” (Girmscheid και Brockmann, 2010, σελ. 359).

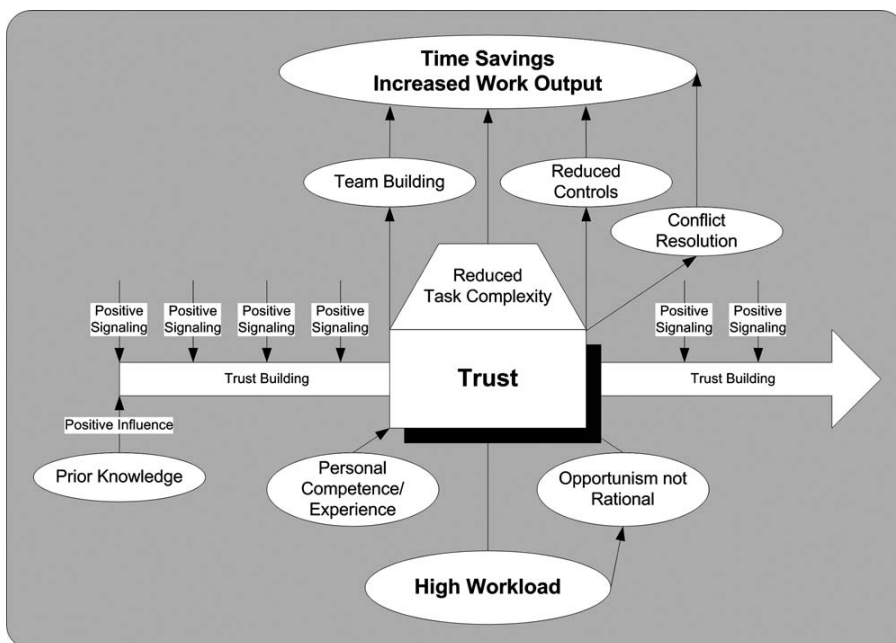
5.4.2.5| ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs

Προσδιορίζοντας τα συστατικά μέρη του όρου της εμπιστοσύνης, δημιουργήθηκε η σχηματική απεικόνιση ενός τυπικού μοντέλου εμπιστοσύνης σε ICJVs. Όπως γίνεται

εμφανές, **στον κατακόρυφο άξονα** φαίνεται η μετατροπή του μεγάλου φόρτου εργασίας σε διαχειρίσιμη κατάσταση μέσω της ύπαρξης εμπιστοσύνης. Παράλληλα, απεικονίζεται πώς οι ατομικές ικανότητες και η εμπειρία αποτελούν σημαντικές βάσεις, ενώ η καιροσκοπία δε φαντάζει ως λογική επιλογή. Η εμπιστοσύνη, όπως φαίνεται στο άνω μέρος της απεικόνισης, συμβάλλει στη διαμόρφωση ομάδας(team building) και έτσι, στην επίλυση των συγκρούσεων(conflict resolution) που ενδέχεται να παρουσιαστούν. Τέλος, η ύπαρξη της εμπιστοσύνης σε μια διεθνή κοινοπραξία μειώνει αισθητά την ανάγκη ελέγχου και συντελεί στην ταυτόχρονη ολοκλήρωση περισσότερων τμημάτων δουλειάς, στον προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα του έργου.

Ακόμη, απεικονίζεται η επιρροή της προγενέστερης συνεργασίας ατόμων του δυναμικού των εταιρών σε άλλα έργα(prior knowledge) και η σημασία που έχει να εκπέμπει ο κάθε συμμετέχων, πως πράγματι αξίζει να λαμβάνει ερεθίσματα εμπιστοσύνης από τους συναδέλφους του(positive signaling). **Στον οριζόντιο άξονα**, έχει επιλεχθεί να φαίνεται η μεταβλητή του χρόνου σε συνάρτηση με την ανάπτυξη του μοντέλου εμπιστοσύνης.

Εικόνα 20| Μοντέλο Εμπιστοσύνης σε ICJVs



“Inter- and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures”

Αυτό το μοντέλο, το οποίο προήλθε από το σύνολο των εμπειριών των μάνατζερ σε έργα ICJVs και αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο αποδοτικότητας. Κρίνεται ορθή η επιλογή, εντός των κοινοπραξιών, όσων μάνατζερ έχουν προγενέστερη εμπειρία συνεργασίας και οι οποίοι, δείχνουν κι αποζητούν από τους συνεργάτες τους δράσεις που υποδηλώνουν εμπιστοσύνη. Επίσης, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η αποδοτικότητα των μελών θα

φανεί από την ολοκλήρωση και την ποιότητα του τμήματος του έργου που έφεραν εις πέρας, δίνοντάς τους κίνητρο μεγιστοποίησης της απόδοσής τους αλλά και κίνητρο αποφυγής ευκαιριακών επιλογών. Η εμπιστοσύνη από τους μάνατζερ πρέπει να εφαρμόζεται για το σκοπό του σχηματισμού ομάδας και της επίλυσης των όποιων διαφορών, αλλά όταν προκύπτουν φαινόμενα εκμετάλλευσης των συνθηκών εμπιστοσύνης που επικρατούν, η ανταπόκριση πρέπει να είναι άμεση και απόλυτη, αλλιώς όλο το μοντέλο, συνεργασίας κι εμπιστοσύνης, θα καταρρεύσει με ανησυχητικές συνέπειες για το σύνολο της κοινοπραξίας.

5.4.2.6| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΡΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ICJVs

Όπως έχει σημειωθεί, το βασικότερο γνώρισμα των ICJVs είναι η πολυπλοκότητα των έργων που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν σήμερα. Αυτή η πολυπλοκότητα, προκειμένου να αντιμετωπισθεί αποδοτικά κι έτσι, να προστατευθεί το ίδιο το αποτέλεσμα του έργου, απαιτεί αρκετή προσπάθεια και ενέργεια από τους υπεύθυνους μάνατζερ. Με αυτά τα δεδομένα, γίνεται κατανοητή η ανάγκη της εμπιστοσύνης ανάμεσα σε όσους εργάζονται εντός της διεθνούς κοινοπραξίας, ώστε να επιμεριστούν οι αρμοδιότητες και να ελαφρύνει το “χρέος” των μάνατζερ, ως προς τον απαιτούμενο έλεγχο της εφαρμογής ή μη των κατευθύνσεων που έχουν δοθεί. Με άλλα λόγια, η έννοια της εμπιστοσύνης οδηγεί στην ανάπτυξη της ομαδικότητας, λειτουργώντας ως ένας συνδετικός κρίκος μεταξύ των εργαζομένων, συμβάλλει στην επίλυση πιθανών συγκρούσεων και διαφωνιών και μειώνει την πολυπλοκότητα του συνόλου των ενεργειών που πρέπει να διεκπεραιωθεί.

Οι μάνατζερ, δουλεύοντας σταδιακά από ένα έργο ICJV σε ένα άλλο και συμμετέχοντας σε διάφορες ομάδες έργων, δύνανται να σχηματίσουν άποψη για τον ορθό, κατά τη γνώμη τους και κατά το έργο, τρόπο λειτουργίας, ακολουθώντας μια διαδικασία “sense making” και αμοιβαία κατανόηση του νοήματος (Weick, 1995). Η ανάγκη για ύπαρξη εμπιστοσύνης από την πρώτη κιόλας μέρα των εργασιών ωθεί στην “απαραίτητη γενική εμπιστοσύνη” (necessitated general trust), όπου οι αρμόδιοι μάνατζερ όχι μόνο διαχέουν την εμπιστοσύνη που επιθυμούν ως προς τους άλλους, αλλά και με τη στάση τους αποδεικνύουν ότι είναι άξιοι να λάβουν ενέργειες εμπιστοσύνης. Η μορφή αυτής της εμπιστοσύνης έρχεται σε αντίθεση με άλλες περιπτώσεις και εφαρμόζεται κυρίως σε έντονα πιεστικές συνθήκες, όπου οι ανάγκες για άμεση αφετηρία εργασιών είναι τεράστια και δεν υφίστανται ακόμη έτοιμα δίκτυα σχέσεων. Προχωρώντας στις επόμενες φάσεις του εκάστοτε έργου, οι μάνατζερ καταφεύγουν στην ανάπτυξη της “κατά πρόσωπο

εμπιστοσύνης” (developed face-to-face trust), η οποία “χτίζεται” με το πέρασμα του χρόνου.

5.4.3| ΕΡΕΥΝΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΕ IJVs ΜΕ ΕΛΛΗΝΑ ΕΤΑΙΡΟ

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο προσδιορισμού της έννοιας της εμπιστοσύνης και των εκφάνσεών της, σε διεθνείς κοινοπραξίες σε τεχνικά έργα, κρίθηκε ορθό να παρουσιαστεί και η σχέση εμπιστοσύνης με τη διάχυση, πληροφοριών και γνώσεων, μέσα σε μια κοινοπραξία πολυπολιτισμικής προέλευσης.

Ειδικότερα, σε έρευνα των Rotsios, Sklavounos και Hajidimitriou που δημοσιεύτηκε από την πλατφόρμα *Procedia Economics and Finance*, το 2014, με τίτλο “Trust, Knowledge transfer and control in IJVs: The case of four Greek firms”, γίνεται προσέγγιση της εμπιστοσύνης και της μεταφοράς της γνώσης (knowledge transfer) μέσα σε διεθνείς κοινοπραξίες, με έναν τουλάχιστον Έλληνα εταίρο. Ως δεδομένο της έρευνας, θεωρείται πως κάθε μορφής γνώση, σιωπηρή (tacit) ή ρητή (explicit), αλλά και οι απαιτούμενοι μηχανισμοί ελέγχου επιδρούν στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης και στα επίπεδα της γνώσης που μεταφέρονται στη διάρκεια της σύμπραξης.

5.4.3.1| ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Γνώση

Σύμφωνα με τους συγγραφείς της έρευνας αυτής, στη σελίδα 232, οι Davenport και Prusak (1998) σημειώνουν ως γνώση “το ρευστό αποτέλεσμα των εμπειριών, των αξιών, των πληροφοριών που λαμβάνει η επιχείρηση και των απόψεων των ειδικών, για την εκτίμηση και τη διαχείριση των νέων δεδομένων. Είναι πιθανό να εντοπιστεί με ακρίβεια σε αρχεία ή ακόμη και σε διαδικασίες και πρακτικές που λαμβάνουν μέρος εντός της επιχείρησης”.

Όπως καταγράφεται, η γνώση διαιρείται σε δύο βασικές κατηγορίες, τη σιωπηρή (tacit) και τη ρητή (explicit) (Gao et al., 2008). Η δυναμική και γρήγορα εναλλασσόμενη σιωπηρή γνώση περιλαμβάνει τεχνικές και εμπειρικές πρακτικές αναφορικά με την τεχνογνωσία ενός εταίρου και συχνά, είναι αδύνατο να εκφραστεί με λέξεις ή και να καταγραφεί σε ντοκουμέντα (Hau & Evangelista, 2007). Αντιθέτως, ως ρητή γνώση, προσδιορίζεται η τυπική γνώση, που καταγράφεται και εμπεριέχεται σε τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες της εταιρίας ή του οργανισμού (Martin & Solomon, 2003a).

Τέλος, ως μεταφορά της γνώσης θεωρείται πως είναι η μεταφορά, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, των δύο μορφών γνώσης, μεταξύ των εταίρων που συμμετέχουν στη διεθνή κοινοπραξία (Beamish και Berdrow, 2003).

Εμπιστοσύνη

Σε αυτό το σημείο, γίνεται μια προσπάθεια σύνδεσης της εμπιστοσύνης με τη μεταφορά της γνώσης, που επιτυγχάνεται σε μια σύμπραξη. Έχοντας κατά νου, την άποψη των Hajidimitriou και Sklavounos, το 2006, πως η εμπιστοσύνη είναι μια σύνθετη κατάσταση που συνταιριάζει ψυχολογικές, κοινωνικές και οικονομικές εκφάνσεις μαζί, δημιουργείται το συμπέρασμα πως αυτή λειτουργεί ενθαρρυντικά στη μεταφορά της γνώσης, αφού έτσι υπάρχει πρόθεση συνεργασίας και αλληλοκατανόησης (Lane et al., 2001). Όπως είναι λογικό, τα διαφορετικά επίπεδα εμπιστοσύνης καθορίζουν και τα επίπεδα της γνώσης που θα μεταφερθούν από τον έναν εταίρο στον άλλο αλλά και το είδος της γνώσης αυτής (Becerra et al., 2008).

Έλεγχος

Αναφορικά με τον έλεγχο σε μια κοινοπραξία, η έρευνα παραθέτει σε πρώτη φάση την άποψη των Das & Teng (1998), κατά την οποία η εμπιστοσύνη με τον έλεγχο των κινήσεων είναι έννοιες αντιστρόφως ανάλογες. Δηλαδή, αύξηση της επικρατούμενης εμπιστοσύνης συνεπάγεται μείωση του απαραίτητου ελέγχου κι αντιστρόφως. Εδώ, ο έλεγχος εφαρμόζεται μόνο όταν δε παρατηρείται επαρκής εμπιστοσύνη (Zaheer και Venkatraman, 1995). Σε δεύτερη φάση, οι δύο έννοιες χαρακτηρίζονται ως συμπληρωματικές, όπου ο έλεγχος θέτει το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας μέσα στο οποίο δημιουργούνται οι βάσεις ανάπτυξης της επιδιωκόμενης εμπιστοσύνης (Sitkin, 1995).

5.4.3.2| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΡΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η έρευνα εξήγαγε συμπεράσματα από συνεντεύξεις με προέδρους τεσσάρων ελληνικών εταιριών από τη Θεσσαλονίκη, οι οποίες έχουν μακρά εμπειρία διεθνούς δραστηριοποίησης. Αναφορικά, οι εταιρίες που συμμετείχαν ήταν οι Euroconsultants S.A., Loufakis Chemicals S.A., Isomat S.A. και Palaplast S.A. Ως συμπέρασμα, από την ανάλυση του τρόπου λειτουργίας της κάθε μίας εταιρίας, προέκυψε ότι η διάχυση γνώσεων και πληροφοριών, μεταξύ των εταίρων, βρήκε συχνά ως εμπόδιο το διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο αλλά και τον διαφορετικό επιδιωκόμενο στόχο. Παράλληλα, ως

προς την εμπιστοσύνη στις κοινοπραξίες που συμμετείχαν, επιβεβαιώνεται η κρίση των Dhanaraj et al. (2004) πως η εδραίωση ενεργειών έκδηλης εμπιστοσύνης υποστηρίζει τη μεταφορά της γνώσης ανάμεσα στους εταίρους, αφού επικρατεί το αίσθημα της ασφάλειας για όσα γνωστοποιηθούν.

Σε καταστάσεις συγκρούσεων ή διαφωνιών, υποστηρίχθηκε ομόφωνα πως η εμπιστοσύνη προς αλλήλους συνετέλεσε στην ουσιαστική θέληση να βρεθεί λύση και να προστατευτεί το συνολικό εγχείρημα της κοινοπραξίας. Τέλος, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ελληνικών εταιριών κρίθηκε πως είναι η σιωπηρή γνώση που διαθέτουν και όχι οι τυπικές και επίσημες διεργασίες που ακολουθούν στη δουλειά τους. Έτσι, και οι κοινοπραξίες, ως σύνολα, οφείλουν να επιδιώκουν τη διάχυση της σιωπηρής γνώσης, ώστε να διαφοροποιούνται από άλλα εταιρικά μοντέλα και να ξεχωρίζουν σε αυτό που κάνουν.

5.5| ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Σε αυτό το κεφάλαιο, προσδιορίζονται τρεις βασικές εκφάνσεις του θέματος των διεθνών κοινοπραξιών σε έργα του κατασκευαστικού κλάδου. Η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει όχι μόνο τη σύγχρονη καθημερινότητα αλλά και τα τεχνικά έργα και τις διεθνείς κοινοπραξίες, επισημαίνει την προσοχή που πρέπει να δοθεί, ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς τα έργα που αναλαμβάνουν αυτές οι κοινοπραξίες. Σε πρώτη φάση, γίνεται αναζήτηση των κατηγοριών των κριτηρίων επιρροής της απόδοσης των ICJVs, μέσω της παράθεσης σχετικής μελέτης και έρευνας. Έπειτα, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που λειτουργούν ως κριτήρια ρίσκου και εμποδίζουν τη συνολική έκβαση των τεχνικών έργων, εντός των προδιαγραφών της ποιότητας, του χρόνου και του κόστους της σύμβασης. Για το σκοπό αυτό, αναφέρονται τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας στη χώρα του Πακιστάν. Τέλος, σε τρίτη φάση, τονίζεται η σημασία της έννοιας της εμπιστοσύνης και των ελεγκτικών μηχανισμών μέσα στα πλαίσια της δραστηριοποίησης των ICJVs. Με την παράθεση δύο σχετικών ερευνών, απεικονίζεται η διαδικασία εφαρμογής της εμπιστοσύνης κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της κοινοπραξίας, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αυτή επιφέρει αλλά και η συνεισφορά της στη μεταφορά της γνώσης, ιδιαιτέρως της σιωπηρής, που θα λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την κοινοπραξία.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6| ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΜΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ**

6.1| ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο, έχοντας παρουσιάσει τη σύγχρονη οικοδομική δραστηριότητα της Ελλάδας, με αναντίρρητο το δεδομένο της αυξανόμενης διεθνοποίησης των τεχνικών εταιριών, κρίνεται ορθό να παρουσιαστεί μια προσέγγιση των περιοχών που προτιμώνται. Έχοντας επαφή με τα δεδομένα που επιθυμούν να αποφύγουν οι ελληνικές τεχνικές εταιρίες εντός συνόρων, τι είναι αυτό τελικά που τις προσελκύει να επενδύσουν σε άλλες χώρες και συνθήκες εργασίας;

6.1.1| ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ

Στην περιοχή της Μέσης Ανατολής παρατηρείται από το έτος 1990 και μετά, μια έντονη κατασκευαστική δραστηριοποίηση, όπου μεγάλα και σύνθετα έργα εμφανίζονται το ένα μετά το άλλο. Πολυώροφα κτίρια γραφείων, ξενοδοχεία, νέα οδικά δίκτυα και επιβλητικά αεροδρόμια και λιμάνια, τελευταίας τεχνολογίας και υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών, είναι μόνο ορισμένα παραδείγματα που έχει να επιδείξει ο τεχνικός κλάδος. Κατά κύριο λόγο, η οικοδομική αυτή άνθιση προέρχεται από τις πετρελαϊκές οικονομίες της περιοχής, οι οποίες επιθυμούν να διασπείρουν τη δυναμικότητά τους και σε άλλους τομείς πέραν του πετρελαίου. Η επιθυμία των χωρών του κόλπου για δημιουργία του “υπερβολικού”, του σύγχρονου και του αξιοθαύμαστου σε όλο τον κόσμο, οδήγησε στην αναζήτηση εταιριών, από κάθε γωνιά του πλανήτη, που διαθέτουν τη τεχνογνωσία, το εξειδικευμένο προσωπικό και τις απαραίτητες ύλες να το επιτύχουν. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, εταιρίες από την Ευρώπη αλλά την Κίνα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην περιοχή.

Αξίζει να σημειωθεί, πως μόνο μέσα στο 2007, έρευνες δείχνουν ότι στο Ντουμπάι το σύνολο των έργων προς υλοποίηση έφτασε περίπου στα 100 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, την ίδια χρονιά εργάζονταν 16.000 κατασκευαστικές εταιρίες, με 340.000 απασχολούμενους εργάτες.

Προκειμένου μια εταιρία να έρθει σε επαφή με την κατασκευαστική κατάσταση που επικρατεί στο Άμπου Ντάμπι και να ενημερωθεί για τα δημόσια ή ιδιωτικά έργα που δημοπρατούνται, δίνεται είτε η επιλογή του Επιμελητηρίου είτε η επιλογή ιδιωτικών εταιριών, που αμείβονται ακριβώς για αυτή την παροχή πληροφοριών. Καθοριστικής σημασίας είναι ότι μία εταιρία ξένων, ως προς τη χώρα, συμφερόντων χρειάζεται να διαθέτει θυγατρική εταιρία εκεί ή να συμμετέχει σε κοινοπρακτικό σχήμα με έναν τοπικό εταίρο, προκειμένου να διεκδικεί έργα σε διαδικασίες επιλογής αναδόχου.

Η μέχρι στιγμής παρουσία των ελληνικών τεχνικών εταιριών σε περιοχές όπως τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Σαουδική Αραβία, η Αίγυπτος και το Σουδάν, αποδεικνύεται ιδιαίτερος πετυχημένη και από ένα ακόμα κριτήριο, πέραν του αριθμού των έργων με ελληνική συμμετοχή. Συγκεκριμένα, οι μετρήσεις δείχνουν πως λόγω της ευρωπαϊκής ταυτότητας της χώρας αλλά συνάμα, και την ουδέτερη, τις πιο πολλές φορές, στάση της σε κρίσιμα πολιτικά γεγονότα και μεταβατικά στάδια των χωρών της Αφρικής και Μέσης Ανατολής, οι ελληνικές τεχνικές εταιρίες χαίρουν υψηλού σεβασμού και προτίμησης. Η ευρωπαϊκή κουλτούρα, ορίζει ένα πλαίσιο εργασίας με υψηλές τεχνικές προδιαγραφές και σύγχρονες μεθόδους, ενώ η καλή θέληση για προσαρμογή στη νοοτροπία της εκάστοτε αγοράς, οδηγεί στην ανάδειξη της Ελλάδας ως δεύτερη πιο προτιμητέα χώρα για τη σύναψη σχέσεων σε ποσοστό 65,4% στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (ΗΑΕ) και τρίτη στη Σαουδική Αραβία με ποσοστό 51%. Ας μη ξεχνάμε, πως ο διεθνής ανταγωνισμός με εταιρίες από χώρες όπως η Κίνα και η Γερμανία θέτει υψηλά τον πήχη και καταδεικνύει τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια ελληνική τεχνική εταιρία, τηρώντας τους όρους των συμβάσεων και επιβεβαιώνοντας τις προσδοκίες που υπάρχουν και λόγω καταγωγής.

6.1.2| ΒΑΛΚΑΝΙΑ

Η εξωστρέφεια των ελληνικών τεχνικών εταιριών προς την ευρωπαϊκή αγορά, τις οδήγησε πρώτα από όλα στην ανάληψη έργων στα Βαλκάνια. Λόγω της γειτνίασης και της σχετικά πιο σχετικής κουλτούρας και τρόπου σκέψης, συγκριτικά πάντα με πιο απομακρυσμένες από την Ελλάδα χώρες, έδωσε το πλεονέκτημα στις εγχώριες κατασκευαστικές εταιρίες να είναι οι πρώτες που θα αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στις βαλκανικές χώρες, με την αλλαγή του πολιτεύματος τη δεκαετία του 1990. Οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης, οι χαμηλές τιμές γης κι εργασίας αλλά και η μετέπειτα ένταξη ορισμένων κρατών των Βαλκανίων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, συνεπάγονταν και την εισροή επενδυτικών κεφαλαίων στις περιοχές αυτές.

Για παράδειγμα, στη Ρουμανία από το 2006 έως το 2007 δημοπρατήθηκαν έργα άνω των 1,5 δισεκατομμυρίων ευρώ, ενώ στις αρχές του 2006, ο κλάδος των κατασκευών παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης 117,3%, αφού παράλληλα βελτιώνονται τα επίπεδα ποιότητας της ζωής. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν ανταγωνιστές όπως οι τεχνικές εταιρίες από την Τουρκία, οι περισσότερες ελληνικές εταιρίες αναπτύσσουν στρατηγικές συμμαχίες με άλλες, ώστε να αποκτήσουν μερίδια των έργων προς διάθεση. Αξίζει να σημειωθεί πως η συνολική κατασκευαστική αγορά στη χώρα ισούται με 5,27 δισ. ευρώ.

Κυρίαρχη δραστηριοποίηση στη Ρουμανία εμφανίζουν η αυστριακή Strabag, η αμερικανική Bechtel και η γαλλική Vinci, ενώ από το 2002 ισχύει ο νόμος για εφαρμογή έργων με τη μορφή των ΣΔΙΤ.

Παρά τα συχνά κρούσματα διαφθοράς και ανάθεσης έργων με σχετικά μεροληπτικούς και μη διαφανείς μηχανισμούς, η είσοδος της Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2007, συνεπάγεται επίσης την ανάπτυξη ευκαιριών αξιοποίησης των κονδυλίων. Με τη σταδιακή εφαρμογή των ευρωπαϊκών προδιαγραφών και προτύπων στις κατασκευές, οι ελληνικές τεχνικές εταιρίες αναλαμβάνουν ένα σημαντικό μερίδιο έργων ιδιωτικού αλλά και δημόσιου χαρακτήρα, με την υλοποίηση υποδομών δημόσιας ωφέλειας.

Στα 2,7 δισ. ευρώ αντιστοιχεί ο κατασκευαστικός κλάδος της Κροατίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του οδικού δικτύου της χώρας. Ηγετικές εταιρίες σε έργα στη χώρα είναι η αμερικανική Bechtel, η αυστριακή Strabag και η γαλλική Bouygues, ενώ, ως επί το πλείστον, τα έργα συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, με εφαρμογή της στρατηγικής των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ).

Στη Σερβία, από το 2003 έως το 2007, οι ελληνικές επενδύσεις έχουν φτάσει τα 1 δισεκατομμύρια δολάρια, σε μια προσπάθεια προσέγγισης των δημόσιων έργων και των υποδομών που τίθενται προς κατασκευή και διαχείριση. Με το πέρασμα των ετών και την απομάκρυνση από τη γραφειοκρατία και τα προβλήματα των μεταπολιτικών αλλαγών στη χώρα, παρατηρούνται σημαντικές εξελίξεις στα πρότυπα των εκεί κατασκευών και της ποιότητας της ζωής. Όταν, υπάρχει δυνατότητα χρηματοδότησης από διεθνείς οργανισμούς ή συγχρηματοδότηση με το κράτος, διεξάγεται διεθνής διαγωνισμός για την ανάθεση των έργων, ενώ σε περιπτώσεις αποκλειστικής χρηματοδότησης από δημόσιους φορείς της Σερβίας, τότε έχει αποδειχθεί πως επιλέγονται σέρβικες εταιρίες. Τέλος, βάσει του νομικού πλαισίου περί δημοσίων προμηθειών, εάν η προσφερόμενη τιμή μιας διεθνούς εταιρίας είναι μεγαλύτερη από το 20% της τιμής που δίνεται από μια σέρβικη εταιρία, τότε το εν λόγω έργο θα ανατεθεί στην εγχώρια εταιρία.

6.2| ΕΡΓΑ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΜΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Είναι γεγονός πως, οι ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες, ιδίως από το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας και μετά, έχουν διαγράψει μια σημαντική πορεία σε διεθνείς αγορές. Συγκεκριμένα, υιοθετώντας συνεργατικές μορφές διεθνοποίησης και

κυρίαρχα συμμετέχοντας σε διεθνείς κοινοπραξίες, μπόρεσαν να επωφεληθούν του πλεονεκτήματος της οικονομικής ενίσχυσης που προέκυπτε με τον τρόπο αυτό και να συντελέσουν, στον εκάστοτε βαθμό, στην υλοποίηση αξιόλογων έργων ανά τον κόσμο. Η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη αγορά προσφέρει συνεχώς ευκαιρίες ανάπτυξης του κατασκευαστικού αλλά και του ενεργειακού κλάδου, στοιχείο που οι ελληνικές τεχνικές εταιρίες δε φαίνονται να αγνοούν. Σύμφωνα με στοιχεία, οι τέσσερις πιο επιτυχημένες ελληνικές εταιρίες του κλάδου σε ανάληψη διεθνών έργων είναι η J&P-Αβαξ, η ΜΕΤΚΑ, η Ελλάκτωρ και η ΓΕΚ Τέρνα.

J&P | Τον Μάρτιο του 2013 η J&P-Αβαξ, ως μέτοχος σε κοινοπραξία με την Joannou & Paraskevaides (Overseas) LTD, παρέδωσε σε λειτουργία το νέο αεροδρόμιο της Ιορδανίας “Queen Alia International Airport”, το οποίο διαθέτει τη δυνατότητα ετήσιας επισκεψιμότητας δώδεκα εκατομμυρίων ανθρώπων. Η αποπεράτωση του διεθνούς αεροδρομίου στην Ιορδανία συνεπάγεται συνολική αξία, προς την ελληνική εταιρία, ίση με 322 εκατομμύρια ευρώ. Επίσης, στο ιστορικό της διαθέτει οδικά έργα στις χώρες των Βαλκανίων και σύμβαση με τον Λίβανο, ύψους 470 εκατομμυρίων δολαρίων, που αφορά στην κατασκευή θερμικού σταθμού παραγωγής ενέργειας.

Το 2019 υπεγράφη, ανάμεσα στην J&P-Αβαξ (60%) και την Τέρνα (40%), συμβόλαιο κοινοπραξίας για την υλοποίηση του έργου με τίτλο “City of Dreams Mediterranean”, που θα περιλαμβάνει ξενοδοχεία και καζίνο βιώσιμων προδιαγραφών στη Λεμεσό της Κύπρου. Το συνολικό κόστος επένδυσης ανέρχεται στα 550 εκατομμύρια ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί, πως η προσφορά της παραπάνω κοινοπραξίας είχε να συγκριθεί με προτάσεις των κοινοπραξιών των Bouygues με Cybarco και της Consolidated Contractors Company (CCC), προκειμένου να ανακηρυχθεί τελικά ως η επικρατέστερη. Η Bouygues Construction είναι γαλλική κατασκευαστική εταιρία, με έργα σε περισσότερες από ογδόντα (80) χώρες, ενώ η Cybarco, του ομίλου Lanitis, επενδύει σε έργα υψηλής ανάπτυξης, εντός κι εκτός Κύπρου. Η Consolidated Contractors Company (CCC) ενεργεί στη Μέση Ανατολή. Φαίνεται λοιπόν ποια είναι η δυναμική της εταιρίας J&P στη διεκδίκηση έργων υψηλών απαιτήσεων, μέσα σε ένα κλίμα ισχυρού ανταγωνισμού ή ταυτόχρονης διεκδίκησης με διεθνείς εταιρίες μεγάλης δυναμικής.

Ακόμα, αναφέρεται η συμμετοχή της εν λόγω εταιρίας, με ποσοστό 25%, στην εκπόνηση μελέτης και υλοποίηση της κατασκευής 45 χιλιομέτρων του άξονα “New Orbital Highway and Truck Route” στο Κατάρ. Το τμήμα αυτό ανήκει σε ένα ευρύτερο έργο με τίτλο “Orbital Highway”, το οποίο αποσκοπεί να ενώσει το λιμάνι της Ντόχα, που βρίσκεται στο νότιο τμήμα της με τη βορειότερη βιομηχανική γειτονιά της πόλης. Τέλος,

συνεισφέρει στην κατασκευή του σταδίου “Qatar Foundation”, 40.000 συνολικών θέσεων, για το σκοπό του Παγκοσμίου Κυπέλλου του 2022 και με ορίζοντα τελικής παράδοσης τη φετινή χρονιά, το 2019.

METKA | Χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας του ομίλου Μυτιληναίου αποτελεί ότι μόνο το 2012 το 55% του κύκλου εργασιών της προήλθε από διεθνείς αγορές και όχι την Ελλάδα, ενώ η METKA, η θυγατρική του, επικεντρώνεται σε ενεργειακά έργα στο εξωτερικό. Αναφορικά παρουσιάζεται η αξία των έργων της εταιρίας σε Συρία (1,3 δις), Ιορδανία (202 εκατ.) και Τουρκία (925 εκατ.). Το 2008, σχηματίζοντας κοινοπραξία με την αμερικανική GENERAL ELECTRIC σε ποσοστό 50%-50%, κατάφερε να διεκδικήσει επιτυχώς σε διεθνή διαγωνισμό της εταιρίας, PETROM S.A. το έργο της κατασκευής σταθμού παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος ισχύος 850Mw στο Petrobrazil της Ρουμανίας. Διεκδικητές του έργου ήταν, επίσης, μεγάλες εταιρίες όπως οι Siemens, Alstom και Mitsubishi.

Ελλάκτωρ | Το 2012, ο όμιλος “ΑΚΤΩΡ ΑΤΕ” διέθετε το 33% του ανεκτέλεστου σε ξένες αγορές. Την ίδια χρονιά, η εταιρία ανέλαβε οδικά και σιδηροδρομικά έργα ύψους 250 εκατομμυρίων σε Βουλγαρία, Ρουμανία, Σκόπια και Σερβία, ενώ η “ΒΙΟΣΑΡ Ενεργειακή ΑΕ” που συγχωνεύτηκε με την “ΑΚΤΩΡ ΑΤΕ”, προσθέτει έργα των φωτοβολταϊκών σε Ιταλία και ΗΠΑ, όπου ήταν εταίρος σε κοινοπραξία με το Libra Group. Στο ενεργητικό της εμπεριέχονται έργα διαχείρισης απορριμμάτων, για παράδειγμα, σε Αγία Πετρούπολη και Γερμανία.

Ένα πολύ σημαντικό έργο ενίσχυσης της δυναμικότητας και της φήμης της εταιρίας, είναι η συμμετοχή της σε ποσοστό 32% σε μια κοινοπραξία, υπεύθυνη για τη διεκπεραίωση της γραμμής του μετρό στη Ντόχα, γνωστής και ως “Golden Line”. Η ΑΚΤΩΡ, ως επικεφαλής της κοινοπραξίας ALYSJ, ηγείται των μελετητικών και κατασκευαστικών βημάτων για την ολοκλήρωση αυτής της γραμμής, που απαριθμεί τριάντα δύο (32) χιλιόμετρα σήραγγας. Η κοινοπραξία αποτελείται επίσης από τις Larsen και Toubro από την Ινδία, τις τουρκικές Yapi Merkezi Insaat Ve Sanayi και Sezai Turkes Feyzi Akkaya Marine Construction (STFA) καθώς και από την τοπική Al Jaber Engineering. Η “Golden Line” υπολογίζεται να στοιχίσει περί τα 3,2 δισεκατομμύρια ευρώ.

Πρόσφατα, μάλιστα, η AKTOR Qatar WLL, βραχίονας της ΑΚΤΩΡ στο Κατάρ, σε κοινοπραξία με την καταριανή εταιρία Como Facilities Management Services συμφώνησε να συντηρεί ολόκληρο το δίκτυο του μετρό της Ντόχα, ενός δικτύου συνολικού μήκους

εκατό (100) χιλιομέτρων, όπως και του δικτύου του τραμ. Η σύμβαση αυτή έχει χρονικό ορίζοντα είκοσι (20) ετών και προβλέπει τη δαπάνη 517 εκατομμυρίων ευρώ.

Το 2019, μια πρόσθετη, για την ΑΚΤΩΡ, κερδοφόρα συμφωνία προέβλεπε αυτή τη φορά την αποκατάσταση και συντήρηση του σιδηροδρομικού άξονα “Brasov – Simeria”, ανάμεσα στις περιοχές των Arata και Cata στη Ρουμανία. Με το συντριπτικό ποσοστό του 60%, πρωτοστατεί στο κοινοπρακτικό μοντέλο που σχηματίζει με τις εταιρίες ALSTOM και ARCADA, οι οποίες κατέχουν από 20% αντιστοίχως. Η σημασία του έργου έγκειται στο ότι αυτό αποτελεί έργο υψίστης αξίας για την Ευρώπη, αφού λειτουργεί ως άξονας μεταφορών ανάμεσα σε Δούναβη και Ρήνο. Η ALSTOM είναι γαλλική εταιρία με μεγάλη εμπειρία σε σιδηροδρομικά έργα, ενώ η ARCADA είναι τοπική εταιρία με πείρα, περισσότερο, σε οδικά και οικιστικά έργα. Εδώ, γίνεται εμφανής η συμπληρωματικότητα των ικανοτήτων και των πλεονεκτημάτων των τριών εταιριών της κοινοπραξίας, αφού κάθε μία καλύπτει μια διαφορετική ανάγκη, στη βάση της κοινής επιδίωξης της υλοποίησης του έργου. Ας σημειωθεί, πως σε προγενέστερο χρόνο η θυγατρική της, η Ελλάκτωρ, είχε ήδη έρθει σε συμφωνία και για τα σιδηροδρομικά τμήματα “Brasov – Arata” και “Cata – Sighisoara”, με συνολικό προϋπολογισμό στα 627 εκατομμύρια ευρώ.

ΓΕΚ Τέρνα| Η εταιρία έχει πλούσιο ιστορικό έργων σε χώρες της Μέσης Ανατολής, όπως το Κατάρ, το Άμπου Ντάμπι, το Μπαχρέιν και το Ομάν, ενώ διεκδικεί έργα και στη Σαουδική Αραβία και στα Αραβικά Εμιράτα.

Η ΓΕΚ-Τέρνα το 2015 ανέλαβε έργο οδοποιίας, στο Κατάρ, ως εταίρος σε κοινοπραξία με τοπική εταιρία. Η σύμβαση ήταν διάρκειας τριών ετών και προέβλεπε παράλληλα σύνολο εργασιών σε δίκτυα όμβριων και υποσταθμών, σαράντα (40) χιλιομέτρων. Ο προϋπολογισμός του έργου ανήλθε στα 300 εκατομμύρια ευρώ. Στο σημείο αυτό, καθοριστική πληροφορία αποτελεί το ότι η Qatar Petroleum International (QPI), κρατικών συμφερόντων, έγινε μέτοχος, σε ποσοστό 25% της Ήρων, μιας εταιρίας παροχής ηλεκτρικής ενέργειας του ομίλου ΓΕΚ-Τέρνα. Η QPI καθορίζει την πορεία έργων φυσικού αερίου και πετρελαίου στο Κατάρ, γεγονός που αποδεικνύει την τεράστια σημασία των ανεπτυγμένων σχέσεων και επαφών μαζί της, για όποια εταιρία επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί σε ανάλογα έργα της χώρας.

Την ίδια χρονιά, η εταιρία βραβεύτηκε από το Υπουργείο Υποδομών του Κατάρ, για τη συμβολή της σε έργα κατασκευών 300 εκατομμυρίων ευρώ, ως εταίρος σε κοινοπραξία με τις εταιρίες Gulf Consolidated Contractors και Wade Adams Contracting WLL. Η σύμβαση των έργων με τίτλο “Doha Industrial Area Package 2”, αφορούσε στην ανακατασκευή αστικών οδών σαράντα (40) χιλιομέτρων, μαζί με την υλοποίηση νέων

δικτύων αποχέτευσης, υποσταθμών και δικτύων διαχείρισης της κυκλοφορίας και των τηλεπικοινωνιών. Τέλος, υποχρέωση του αναδόχου, για 400 ημέρες μετά την παράδοση του έργου στις δημόσιες αρχές, ήταν η συντήρηση κι ο έλεγχος της ποιότητας, πριν από την τελική αποχώρησή του από αυτό.

Η παρουσία της TEPNA δεν περιορίζεται στο Κατάρ, αλλά εξαπλώνεται και στο Μπαχρέιν. Συγκεκριμένα, το 2019 ανακοινώθηκε πως, σε κοινοπραξία με την εταιρία CGCE και μάλιστα σε ποσοστό 50% έκαστη, αναδείχθηκε υπεύθυνη τεχνικών έργων σε Γέφυρες στην Al Madina Al Shamaliya, οι οποίες συνδέουν τα νησιά 9 και 10, 11 και 12. Ο προϋπολογισμός του έργου της κοινοπραξίας άγγιξε τα τριάντα οκτώ (38) εκατομμύρια ευρώ, ενώ διαχειρίστρια αρχή του έργου είναι το Υπουργείο Υποδομών του Μπαχρέιν.

Στην Ευρώπη, με κύριο χώρο δραστηριοποίησης τα Βαλκάνια, αναλαμβάνει οδικά και άλλα έργα υποδομών όπως και μονάδες παραγωγής ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Συγκεκριμένα, ένα πρόσφατο έργο της είναι η ανακατασκευή του νέου αεροδρομίου “Νίκολα Τέσλα”, συνολικού προϋπολογισμού 262 εκατομμυρίων ευρώ στο Βελιγράδι. Σε κοινοπραξία με τη γαλλική εταιρία Vinci (51%) – TEPNA (49%), εντός πέντε (5) ετών όφειλε να υλοποιήσει τερματικούς σταθμούς, χώρους εξυπηρέτησης αεροσκαφών και χώρους εξυπηρέτησης των ταξιδιωτών.

Επιπλέον, το 2019, ανακοινώθηκε η ανάληψη από την TEPNA του έργου επέκτασης του αιολικού πάρκου Bogdanci στα Σκόπια. Το έργο αυτό, με συνολικό κόστος στα 55 εκατομμύρια ευρώ, είναι ένα καινοτόμο γεγονός για τη χώρα. Η προμήθεια σε ανεμογεννήτριες προβλέπεται από τις εταιρίες Siemens Ελλάδος και Siemens Wind Power Δανίας, ενώ η κοινοπραξία της TEPNA Ενεργειακή Α.Β.Ε.Τ.Ε. με την Siemens Α.Ε., θα φέρει εις πέρας το κομμάτι των απαιτούμενων υποδομών του πάρκου. Να σημειωθεί πως το σύνολο της εγκατεστημένης ισχύος υπολογίζεται στα 36,8 MW.

Η Δημόσια Εταιρία Φυσικού Αερίου (ΔΕΦΑ) της Κύπρου ανακοίνωσε μέσα στο 2019 τα τρία κοινοπρακτικά σχήματα διεθνών εταιριών, που έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για την κατασκευή των λιμενικών υποδομών αποϋδροποίησης υγροποιημένου φυσικού αερίου και μετέπειτα παράδοσής του σε μονάδες παραγωγής ηλεκτρισμού, στο Βασιλικό της χώρας. **Οι τρεις διεθνείς κοινοπραξίες που διεκδικούν το έργο είναι:**

1. Κοινοπραξία China Petroleum Pipeline Engineering CO, **AKTOR S.A.**, METRON S.A.
2. Κοινοπραξία Samsung C&T, Posco E&C, Mitsui O.S.K. Lines, Osaka Gas
3. Ευρωπαϊκή κοινοπραξία (DAMCO Energy S.A., ENAGAS Services Solution S.L.U., GasLog LNG Services Ltd., SNAM Spa, **TERNA S.A.**

Από την πρώτη κοινοπραξία η China Petroleum Pipeline Engineering είναι η μεγαλύτερη κινέζικη εταιρία στον τομέα της ενέργειας με έργα σε 14 χώρες παγκοσμίως, ενώ στην κοινοπραξία συμμετέχουν και οι ελληνικές AKTOR S.A και METRON S.A.

Στη δεύτερη κοινοπραξία ηγετική είναι η κορεατική εταιρία Samsung C&T (Construction & Trading Corporation) με δυναμικό 13.000 ατόμων. Συμμετέχουν επίσης η Posco E&C – τεράστια εταιρία της Ινδονησίας με μεγάλα έργα σε 14 χώρες, η ιαπωνική Mitsui O.S.K. Lines, όπου οι ισχυρότερες ιαπωνικές τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρίες έχουν μετοχικό κεφάλαιο, όπως η HSBC και τράπεζες του HB και των ΗΠΑ. Τέλος, στην κοινοπραξία συμμετέχει η Osaka Gas από το Λονδίνο.

Τον πρώτο λόγο στην τρίτη κοινοπραξία διαθέτει η Snam S.p.A. (Società Nazionale Metanodotti), που από το 1949 έχει ενεργή παρουσία στο χώρο των δικτύων φυσικού αερίου σε Ιταλία, Ισπανία, Βρετανία, Αυστρία και Γαλλία. Μαζί της συμπράττει η ελληνική DAMCO Energy S.A (του Ομίλου Κοπελούζου), η ισπανική ENAGAS Services Solution, η GasLog LNG Services με 34 πλοία μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου και η επίσης ελληνική TERNA A.E.

6.3| ΕΡΓΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΩΝ ΕΝΤΟΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

- Ένα από τα πιο επιβλητικά και σύνθετα έργα στην Ελλάδα αποτέλεσε η γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου ή γέφυρα “Χαρίλαος Τρικούπης”, που συνδέει την Πελοπόννησο με τη δυτική ηπειρωτική Ελλάδα. Ειδικότερα, η εταιρία “ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε.” συστάθηκε το 1995 από τη γαλλική VINCI και έξι ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες, προκειμένου να συμφωνήσει με τις δημόσιες Αρχές στη σύμβαση παραχώρησης της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου. Ως Παραχωρησιούχος κατέχει την ευθύνη της μελέτης, κατασκευής, χρηματοδότησης, συντήρησης και λειτουργίας της Γέφυρας για σαράντα δύο (42) έτη. Προκειμένου να μείνει πιστή στους όρους σύμβασης, έχει στο ενεργητικό της άνω των πενήντα (50) συμβάσεις με άλλα εταιρικά σύνολα και κοινοπραξίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 24| ΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ ΤΗΣ “ΓΕΦΥΡΑ Α.Ε.”

Μέτοχος	%
VINCI CONCESSIONS	57,45%
ΑΚΤΩΡ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	22,02%
AVAX	20,53%

Πρόκειται για μία καλωδιωτή γέφυρα με μέγιστο βάθος θεμελίωσης τα 65 μέτρα κάτω από την επιφάνεια της θάλασσας. Τα σχέδια ολοκληρώθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και κατασκευάστηκε από την ελληνογαλλική κοινοπραξία με επικεφαλής εταιρία την Vinci, η οποία κυριαρχεί σε παγκόσμιο επίπεδο στον τομέα της παραχώρησης έργων υποδομής, αλλά και ελληνικές εταιρείες. Υπεύθυνος αρχιτέκτονας μηχανικός ήταν ο Μπερτζ Μικαελιάν, ενώ την άνοιξη του 2004 ολοκληρώθηκε το βασικό μέρος της κατασκευής. Το συνολικό κόστος της κατασκευής έφτασε περίπου τα 700 εκατομμύρια ευρώ.

Η “ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ”, η κοινοπρακτική ομάδα που υπέγραψε με το Ελληνικό Δημόσιο και τον Παραχωρησιούχο τη σύμβαση μελέτης και κατασκευής της γέφυρας, απαρτίζεται από τα εξής μέλη:

ΠΙΝΑΚΑΣ 25| ΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ ΤΗΣ “ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΓΕΦΥΡΑ”

Μέλος	%
VINCI Construction Grands Projets	53,00%
ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	15,48%
J & P – ΑΒΑΞ Α.Ε.	11,20%
ΑΘΗΝΑ Α.Ε.	7,74%
ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	7,74%
ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	4,84%

- Το σύνθετο έργο του αυτοκινητόδρομου “Αττική Οδός”, συνολικού μήκους εβδομήντα (70) χιλιομέτρων στην Αθήνα, ολοκληρώθηκε κι αυτό από εταιρίες σε μορφή κοινοπραξίας. Συγκεκριμένα, η “ΑΤΤΙΚΗ ΟΔΟΣ Α.Ε.”, η κοινοπραξία των εταιριών ΑΚΤΩΡ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ Α.Ε. (που ανήκει στον όμιλο ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.) με ποσοστό 65,75%, η J.&P. ΑΒΑΞ Α.Ε. με ποσοστό 24,19%, η ΕΤΕΘ Α.Ε. (που ανήκει στον Όμιλο J.&P. ΑΒΑΞ Α.Ε.) με ποσοστό 10,02% και η Γαλλική EGIS PROJECTS S.A. με 0,04%, συμφώνησε με το ελληνικό Δημόσιο, με τη μορφή της παραχώρησης, στη μελέτη, κατασκευή, λειτουργία και συντήρηση του έργου.
- Ένα ακόμα διεθνές έργο στην Ελλάδα, που ξεκίνησε το 2016, είναι η κατασκευή του αγωγού φυσικού αερίου TAP. Σκοπός του αγωγού είναι η σύνδεση των περιοχών της Κασπίας Θάλασσας με την Ευρώπη, και γι’ αυτό θα διέρχεται από τη Βόρεια Ελλάδα, την Αλβανία και την Αδριατική Θάλασσα ώστε να καταλήξει στη Νότια Ιταλία. Το

έργο χωρίζεται σε τρία στάδια, εντός του ελληνικού χώρου, όπου τα δύο πρώτα τα έχει αναλάβει η κοινοπραξία της Ελλάκτωρ με τη γαλλική εταιρία Spiecarag, ενώ για το τρίτο στάδιο υπεύθυνη είναι η κοινοπραξία των J&P ΑΒΑΞ με την ιταλική Bonatti. Κάθε στάδιο κατασκευής ανέρχεται στα 230 εκατομμύρια ευρώ, ενώ ο αγωγός καλύπτει στην Ελλάδα, συνολικά, ένα μήκος 550 χιλιομέτρων. Επιπλέον, διεκδικητές ανάληψης του έργου, στην Ελλάδα αλλά και στο κομμάτι της Αλβανίας, στο σχετικό διαγωνισμό ήταν ο όμιλος ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ σε κοινοπραξία με τη γερμανική Max Streicher GmbH και τη βελγική Denys, αλλά και η ΜΕΤΚΑ με τις ιταλικές Nuova Ghizzoni SpA και Sicilsaldo SpA.

- Ένα σύγχρονο έργο προς υλοποίηση (2019) με μεγάλες αναπτυξιακές δυνατότητες είναι η πρόταση κατασκευής του νέου αεροδρομίου της Κρήτης, στο Καστέλι Ηρακλείου. Ο “Διεθνής Αερολιμένας Ηρακλείου Κρήτης ΑΕ”, δηλαδή το νέο αυτό αεροδρόμιο, θα λειτουργεί στη θέση του υπάρχοντος “Νίκος Καζαντζάκης”, το οποίο είναι το 2ο μεγαλύτερο αεροδρόμιο της χώρας με μερίδιο επιβατών 13% και αδυνατεί να ανταποκριθεί αποδοτικά. Για την αποπεράτωση του έργου και τη μετέπειτα λειτουργία και συντήρησή του εργάζεται η ινδική εταιρία GMR Airports Limited (με 10%), σε μορφή κοινοπραξίας με το όνομα “Ariadne Airport Group”, μαζί με την ελληνική ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ. Στους όρους της σύμβασης εμπεριέχεται και η μελέτη, κατασκευή και χρηματοδότηση του οδικού δικτύου σύνδεσης του νέου αεροδρομίου με το βόρειο και νότιο δίκτυο της Κρήτης.

Εικόνα 21| Τρισδιάστατη Απεικόνιση του Νέου Αεροδρομίου στο Καστέλι



Κατά την πρόταση της κοινοπραξίας, η κατασκευή απαιτεί συνολικά τέσσερα χρόνια εργασιών, ενώ το ποσό της επένδυσης ορίζεται στα 480 εκατομμύρια ευρώ, με το Δημόσιο να έχει ποσοστό (46%) στην εταιρία διαχείρισης του αεροδρομίου και χρηματοδοτική συμβολή κατά 40 εκατομμύρια ευρώ λιγότερα. Ακόμα, η κοινοπραξία αναλαμβάνει το έργο με τη μορφή της σύμβασης παραχώρησης και έτσι, το Ελληνικό Δημόσιο προβλέπεται να εισπράττει έσοδα από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του αεροδρομίου, να μην επιβαρύνεται με πρόσθετα κόστη, ενώ, ως τέλη αεροδρομίου, συμφωνήθηκε το ποσό των 20 ευρώ, το οποίο μεσοσταθμικά θα περιοριστεί στα 17 ευρώ ανά επιβάτη.

- Αρχές του 2020 ανακοινώθηκε η επιλογή της κοινοπραξίας ανάμεσα στη γαλλική κατασκευαστική Alstom και των ελληνικών εταιριών Άβαξ, Γνώμων και Ετέθ. Ειδικότερα, πρόκειται για την κατασκευή του προαστιακού σιδηροδρόμου στην Αθήνα, συνολικού κόστους 289 εκατομμυρίων ευρώ, από τα οποία η Alstom θα διαθέσει τα 134 εκατομμύρια ευρώ.

6.4| ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο 6, γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης των χαρακτηριστικών των χωρών, στις οποίες παρατηρείται ελληνική συμμετοχή σε τεχνικά έργα. Σε πρώτη φάση παρουσιάζεται η σύγχρονη εικόνα της Μέσης Ανατολής και των Βαλκανίων στο χώρο των κατασκευών, με τις αντίστοιχες ευκαιρίες επένδυσης. Στη συνέχεια, παρατίθενται παραδείγματα έργων από κοινοπρακτικά σχήματα με συμμετοχή ελληνικών εταιριών στο διεθνή χώρο, όπως είναι η κατασκευή του νέου αεροδρομίου της Ιορδανίας από την J&P αλλά και του αιολικού πάρκου Bogdanci στα Σκόπια από την ΤΕΡΝΑ. Τέλος, παρουσιάζονται έργα κοινοπραξιών μέσα στον ελλαδικό χώρο, όπως είναι η κατασκευή του αγωγού φυσικού αερίου ΤΑΡ αλλά και η γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7| ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Είναι γεγονός, πως μέσα σε ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον παγκοσμίως, οι τεχνικές εταιρίες αναζητούν ευκαιρίες εκτός των συνόρων τους κι έτσι, επιδιώκουν σε πρώτη φάση την επιβίωσή τους και εν τέλει την ανάπτυξή τους. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η έξαρση του ανταγωνισμού και η συρρίκνωση των μεριδίων αγοράς που αναλογούν στην εκάστοτε εταιρία, ενισχύουν την τάση για διεθνοποίηση. Παράλληλα, η συνεχής εξέλιξη των διαθέσιμων τεχνολογικών πρακτικών αλλά και οι καθημερινές προκλήσεις των τεχνικών έργων, συμβάλλουν στην ανάδειξη των συνεργατικών στρατηγικών ως τις πλέον κατάλληλες και αποδοτικές μορφές υλοποίησης έργων.

Η σημασία του κατασκευαστικού κλάδου σε μια χώρα είναι πολύ σημαντική, αν αναλογιστεί κανείς πως στην Ελλάδα, μόνο το 2013, συμμετείχε σε ποσοστό 15% του ΑΕΠ. Επομένως, η εύρεση κερδοφόρων επιλογών για τον εν λόγω κλάδο διεθνώς, διαφυλάσσει τις προσδοκίες για ενίσχυση και των εθνικών οικονομιών γενικότερα.

Στη συγγραφή της εν λόγω Διπλωματικής επισημαίνεται ότι λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των τεχνικών έργων, όπως είναι η ποικιλομορφία και η διαφορετικότητα των συνθηκών που επικρατούν κάθε φορά, αλλά και των οικονομικών και θεσμικών παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία τους, είναι σημαντικό να δοθεί, από κάθε εταιρία, μεγάλη προσοχή στα τέσσερα κύρια στάδια διεθνοποίησης. Δηλαδή, μια εταιρία, προτού κινηθεί σε διεθνείς αγορές, οφείλει να ξεκαθαρίσει πρώτα ποια είναι τα κίνητρα που την ωθούν σε αυτή την απόφαση, όπως είναι οι συνθήκες διαμόρφωσης οικονομιών κλίμακας, τα χαμηλότερα κόστη παραγωγής, σε σχέση με αυτά της τοπικής αγοράς, το “know-how” και το ελκυστικό οικονομικό περιβάλλον μιας άλλης χώρας. Έπειτα, επιλέγει την κατάλληλη, προς την ίδια και τους στόχους της, χώρα αλλά και τη μορφή εισόδου, η οποία θα φέρει ως αποτέλεσμα το ισοζύγιο να γέρνει προς τα πλεονεκτήματα και όχι προς τα εμπόδια αυτής. Τέλος, κάθε εταιρία οφείλει να επανεξετάσει την εσωτερική της οργάνωση, να διαπιστώσει ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που έχει ως προς τη διεθνοποίησή της αλλά και να αφογκραστεί τα εξωτερικά ερεθίσματα και μηνύματα που δέχεται καθημερινά.

Στη βάση της ανάδειξης των συνεργατικών στρατηγικών των τεχνικών εταιριών, αναπτύχθηκε πρώτα η σημασία των Διεθνών Στρατηγικών Συμμαχιών (ΔΣΣ), οι οποίες είναι συνεργασίες, που σχηματίζονται προκειμένου να ενισχυθεί η διεθνής πορεία των συμβαλλόμενων μερών. Εντός αυτού του πλαισίου, παρουσιάζονται τα διοικητικά συμβόλαια, οι συμφωνίες κατασκευής με “το κλειδί στο χέρι” αλλά και οι κοινοπραξίες. Και οι τρεις αυτές μορφές συμπράξεων προσφέρουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, όχι μόνο στις κατασκευάστριες εταιρίες που ολοκληρώνουν ένα έργο αλλά και στον

ιδιοκτήτη ή τον οργανισμό που θέτει το έργο προς διεκδίκηση. Ως κοινά θετικά αυτών των συμπράξεων διαπιστώνεται η επιθυμία απόκτησης της τεχνογνωσίας που ίσως διαθέτει ένας εταίρος αλλά και η οικονομική ενίσχυση που επιτυγχάνεται. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει πάντα να δίνεται στην επιλογή του κατάλληλου εταίρου συνεργασίας, αφού εάν δεν πληρούνται κάποια απαραίτητα γνωρίσματα, όπως είναι οι κοινοί στόχοι, απειλείται η επιτυχία του εγχειρήματος, με την άμεση κι απότομη διάλυση του συνεργατικού μοντέλου.

Έχοντας σαφή εικόνα του τεχνικού κλάδου, όπου είναι έκδηλη η επικράτηση των διεθνών κοινοπρακτικών μοντέλων στις αγορές, δίνεται έμφαση στην ανάγκη για τη σωστή διαχείρισή τους. Ξεκαθαρίζονται οι διαφορές που διακρίνουν τα διάφορα είδη των κοινοπραξιών στις κατασκευές, και ιδίως, ανάμεσα στις κοινοπραξίες βάσει μετοχών και στις κοινοπραξίες βάσει συμβολαίου. Η εφαρμογή των κοινοπραξιών σε έργα σύνθετα και μεγάλα, διαμορφώνει συνθήκες μάνατζμεντ όπου επικρατεί η πολυπλοκότητα, η ανάγκη για αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων των υπεύθυνων μάνατζερ αλλά και η συνεχής μάθηση και προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες. Ως απόρροια, προτείνεται ένα γενικό πρότυπο μάνατζμεντ μεγάλων έργων από διεθνείς κοινοπραξίες, το οποίο διαθέτει ένα σύνολο σύνθετων εργασιών του μηχανικού, λειτουργιών διοίκησης, μετα-λειτουργιών και βασικών λειτουργιών. Με την τήρηση των βασικών εννοιών που εμπεριέχει το συγκεκριμένο μοντέλο μάνατζμεντ γίνεται ένα πολύ σημαντικό βήμα διαχείρισης, των δυσκολιών και των απαιτήσεων, που χαρακτηρίζουν τα περισσότερα διεθνή τεχνικά έργα.

Σε κάθε περίπτωση, τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα συμβάλουν περισσότερο ή λιγότερο στη συνολική απόδοση της διεθνούς κοινοπραξίας, ποικίλλουν και δεν είναι παντού τα ίδια. Ωστόσο, μέσω των ερευνών και των βιβλιογραφικών αναφορών που χρησιμοποιούνται, παρατηρείται πως κατά βάση, τα επικρατέστερα χαρακτηριστικά επιρροής της απόδοσης μιας κοινοπραξίας είναι εκείνα που σχετίζονται με την πολιτισμική ομοιογένεια και τη σύμπνοια με τον τοπικό εταίρο που επιλέγεται αλλά και την ξεκάθαρη δήλωση των επιδιωκόμενων στόχων, ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη. Άλλες κατηγορίες παραγόντων σχετίζονται με τις σχέσεις, άλλες με την ίδια την οργάνωση που επιτυγχάνεται, ενώ, για παράδειγμα, άλλες με τη σωστή διαχείριση της κοινοπραξίας. Ωστόσο, οι περισσότερες μαρτυρίες συμφωνούν στην ανάδειξη των παραγόντων των σχετικών με την πολιτιστική προσαρμογή του κοινοπρακτικού μοντέλου στη χώρα που επιλέγει να δραστηριοποιηθεί και η οποία μπορεί να είναι χιλιάδες χιλιόμετρα μακριά.

Πολλές φορές, οι διεθνείς ανάδοχοι των έργων δεν αποδεικνύονται στην πράξη ικανοί να τηρήσουν τη σύμβαση που υπέγραψαν και αποτυγχάνουν. Η μη τήρηση του χρονικού ορίζοντα παράδοσης του εκάστοτε έργου ή και η υπέρβαση του συμφωνηθέντος

προϋπολογισμού, οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι κίνδυνοι βάσει συμβολαίου, κουλτούρας, οικονομικών λεπτομερειών, διαχείρισης, νομικών συνθηκών ή πολιτικής, οφείλουν να αναγνωρίζονται σε κάθε περίπτωση κι έτσι, να αντιμετωπίζονται επιτυχώς. Υψηλή επικινδυνότητα παρουσιάζουν κριτήρια ρίσκου όπως είναι οι μη ορισμένοι στόχοι της οργάνωσης (undefined organizational goals), η απουσία υψηλού επιπέδου επικοινωνίας, οι διατιμήσεις σε υλικά και κόστος εργασίας (labor and material price escalation), η απουσία εμπιστοσύνης ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό των εταίρων (distrust between partner employees), η ελλιπής εφαρμογή κατάλληλου νομικού πλαισίου (lack of enforcement legal laws) και τέλος, η πολιτική εμπλοκή στις κινήσεις της διεθνούς κοινοπραξίας (political influence).

Όχι μόνο η πολυπλοκότητα των τεχνικών έργων αλλά και η πολυπλοκότητα της δομικής οργάνωσης της κοινοπραξίας που αναλαμβάνει την διεκπεραίωσή τους, καθορίζουν ένα σύνθετο πλαίσιο για τη διερεύνηση της έννοιας της εμπιστοσύνης. Η αβεβαιότητα των τεχνικών έργων από την πρώτη κιόλας μέρα υπογραφής της σύμβασης αποδείχθηκε πως οδηγεί αναπόφευκτα στη γέννηση της εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό των εταιριών εμφανίζεται ως ένας μηχανισμός επίτευξης των στόχων του συνόλου της κοινοπραξίας, αφού αυτή κινείται, ιδίως στην αρχή, σε ένα πιεστικό περιβάλλον, όπου πρέπει να επιτευχθεί η ανεμπόδιστη οργάνωση και υλοποίηση της κατασκευής. Ανάλογα με τη φάση της πορείας του έργου και της ίδιας της κοινοπραξίας, καθώς κυλά ο χρόνος συνεργασίας των εταίρων, διαμορφώνονται και διαφορετικά επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ τους, άλλοτε αυξανόμενα και άλλοτε μειούμενα. Βάσει των επιπέδων εμπιστοσύνης, μεταφέρονται και γνώσεις από τη μια εταιρία στην άλλη, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τη δυναμική της σύμπραξής τους.

Παρά τη σημασία των διεθνών κοινοπραξιών ή ευρύτερα, των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών για την ανάκαμψη και την ενίσχυση των ελληνικών τεχνικών εταιριών, παρατηρήθηκε ένα τεράστιο κενό στην εγχώρια βιβλιογραφία, αναφορικά με τη διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος και το συντονισμό του με τις ελληνικές συνθήκες και καταστάσεις. Όχι μόνο σε τοπικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, μπορούν να διευρυνθούν, περαιτέρω, οι αναζητήσεις για τις κοινοπραξίες στον τομέα των κατασκευών και να αυξηθεί ο αριθμός των διενεργούμενων ερευνών και μελετών, που θα συντελέσουν σε μια πιο σαφή εικόνα των βασικών χαρακτηριστικών απόδοσης και διοίκησης αυτών των μοντέλων. Έτσι, θα προστατευτεί το νέο αυτό ρεύμα σύμπραξης των τεχνικών εταιριών και θα δημιουργηθούν καλύτερα πλαίσια για απόδοση. Αναφορικά με το κομμάτι των ελληνικών εταιριών του κλάδου, σκόπιμη κρίνεται φυσικά η διενέργεια ερευνών σε

επαγγελματίες με εμπειρία σε διεθνείς κοινοπραξίες, γεγονός που θα συμβάλει όχι μόνο στην καλλιέργεια του ελληνικού εδάφους για υποδοχή περισσότερων τέτοιων μορφών στον ελλαδικό χώρο αλλά και στη βελτίωση των διεθνών συνθηκών, αφού σήμερα αναφερόμαστε σε παγκοσμιοποιημένες κοινωνίες.

Τέλος, παρατηρώντας τα έργα που έχουν ήδη ολοκληρωθεί ή βρίσκονται σε εξέλιξη, από διεθνείς κοινοπραξίες σε Ελλάδα και εξωτερικό, γίνεται αντιληπτή η στροφή των τεχνικών εταιριών σε συνεργατικά μοντέλα, λόγω του ποσοστού της επιτυχίας. Όταν έργα που, μέχρι πρότινος, δε περνούσαν καν από τη σφαίρα φαντασίας και του πιο αισιόδοξου ανθρώπου πως θα ήταν ικανά να κατασκευαστούν, τελικά όχι μόνο ολοκληρώνονται αλλά αφήνουν και το δικό τους στίγμα στο παγκόσμιο σκηνικό, τότε επιβεβαιώνεται με τον καλύτερο τρόπο πως “οι άνθρωποι που πάνε μπροστά σε αυτό τον κόσμο, είναι αυτοί που σηκώνονται, αναζητούν τις συνθήκες που θέλουν, κι αν δεν τις βρουν, τις διαμορφώνουν μόνοι τους” Τζώρτζ Μπέρναρντ Σω, 1856-1950, Ιρλανδός συγγραφέας, Νόμπελ 1925.

Βιβλιογραφία

- Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

1. Abdelgawad, M., Fayek, A. R., (2010), “Risk management in the construction industry using combined fuzzy FMEA and fuzzy AHP”, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 136, No. 9, pp. 1028-1036.
2. Adler, L., and J.D. Hlavacek, (1976), “Joint Ventures for Product Innovation”, *New York: American Management Association*.
3. Adnan, H. and Morledge, R., (2003), “Joint Venture Projects in Malaysian Construction Industry: Factors Critical to Success”, in D J Greenwood (Ed.), 19th Annual ARCOM Conference, Vol. 2, Nos. 3-5, pp. 765-774, Association of Researchers in Construction Management, University of Brighton, Brighton.
4. Agarwal, S. & Ramaswami, S., (1992), “Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors”, *Journal of International Business Studies*.
5. Akhud, A.M., Khoso, R.A., Pathan, A.A., Imad, U.H. & Siddiqui, F., (2018), “Risk Attributes, Influencing the Time and Cost Overrun in Joint Venture Construction Projects of Pakistan”. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, vol.8, no.4, pp.3260-3264.
6. Albaum, G., Straskov, J., Duerr, E. & Dowd, L.(1994), “International Marketing and Export Management”, Addison Wesley, 2nd Edition.
7. Badger, W., Mulligan, D., (1995), “Rationale and Benefits Associated with International Alliances”, *Journal of Construction Engineering Management*, Vol.121, No.1, pp.100-111.
8. Bajari, P., Houghton, S. and Tadelis, S., (2010), “Bidding for Incomplete Contracts: An Empirical Analysis of Adaptation Costs”, *American Economic Journal* 2013.
9. Barkema, H. and Vermeulen, F. (1997), “What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 4, pp. 845-864.
10. Beamish, P.W., Berdrow I., (2003), “Learning from IJVs: The unintended outcome”, *Long Range Planning*, 36(3), pp. 285–303.
11. Beamish P.W. & Lupton, N.C.,(2009), “Managing Joint Ventures”, *Academy of Management Perspectives*, May, pp. 75-94.
12. Becerra, M., Lunnar, R., Huemer, L., (2008), “Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit knowledge between alliance partners”, *Journal of Management Studies*, 45 (4), June, pp.691–713.
13. Bing, B.L. & Tiong, R.L.K.,(1999),“Risk management model for international construction joint ventures”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 125(5),pp.377-384.
14. Black,C., AkintoyeA. and Fitzgerald,E., (2000), “An analysis of success factors and benefits of partnering in construction”, *International Journal of Project Management*,

- Vol. 18, No. 6, pp. 423-434.
15. Boateng, A. and Glaister, K.W.,(2002), “Performance of international joint ventures: evidence for West Africa”, *International Business Review*, 11, pp.523-541.
 16. Bon, R., and Crosthwaite, D., (2000), “the future of international construction”, Thomas Telford, London.
 17. Brezinski, H. & Brockmann, C. (2013). “Contractual Joint Ventures for Megaprojects in Construction”, *Economics and Management of Networks Conference*.
 18. Brockmann, C., (2007), “Erfolgsfaktoren von Internationalen Construction Joint Ventures in Sudostasien”, *Eigenverlag des IBB an der ETH Zürich*, Zürich
 19. Brockmann, C., (2011), “Sensemaking in International Construction Joint Ventures”, *Project Perspectives*, Vol.33, p.66-71.
 20. Brockmann, C., (2013), “Requirements for Firms Designing Megaprojects”, *Proceedings of the CIB World Building Congress 2013*, CIB, Brisbane, Submission 46.
 21. Brockmann, C. & Girmscheid, G., (2010), “Inter- and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures”, *ASCE Journal for Construction Engineering Management*, Vol.136, p.353-360.
 22. Brockmann, C., Kähkönen, K., (2012), “Evaluating Construction Project Complexity”, *Proceedings of MCRP Congress 2012*, pp.716-727.
 23. Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. & Wilkinson T.J.,(1995) “Strategic Alliances: choose your partners”, *Long Range Planning V* (28), (3).
 24. Chan, A. P. C., (2000), “Evaluation of Enhanced Design and Build System: A Case Study of a Hospital Project”, *Construction Management and Economics*, Vol. 18, No. 7, pp. 863-871.
 25. Chan, E.H.W. and. Tse, E.Y.C.,(2003),“Cultural Considerations in International Construction Contracts”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 129(4), pp.375-381.
 26. Chan, A.P.C, Chan, D.W. M. and Ho, K.,(2003), “An Empirical Study of the Benefits of Construction Partnering in Hong Kong”, *Construction Management and Economics*, Vol. 21, No. 5, pp. 523-533.
 27. Cheng, E.W.L., Li, H., Love, P.E.D. and Irani, Z., (2004), “Strategic Alliances: a model for establishing long-term commitment to inter-organizational relations in construction”, *Building and Environment*, 39, 458-469.
 28. Child, J., (2002), “A configurational analysis of international joint ventures”, *Organization Studies*, 23(5),pp. 781-815.
 29. Choi, C.B. & Beamish, P.W., (2004), “Split management control and international joint venture performance”, *Journal of International Business Studies*, 35, pp.201-215.
 30. Crosthwaite, D. (2000), “The Global Construction Market: A Cross-sectional Analysis”, *Construction Management and Economics*, Vol.18, pp.619-627.
 31. Cumming, D., (2007), “Government Policy towards Entrepreneurial Finance Innovation Investment Funds”, *Journal of Business Venturing*, 22(2), 193-235.

32. Czinkota, M., Ronkainen, I., (1995), "International Marketing", The Dryden Press, 4th Edition.
33. Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M., (1996) "International Business", The Dryden Press, 4th Edition.
34. Daniels, D., & Radenbaugh, L., (1998), "International Business: Environments and Operations", Addison Wesley.
35. Das, T. K. and Teng, B., (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 491-512.
36. Davenport, T.H., Prusak, L., (1998), "Working knowledge", *Harvard Business School Press*.
37. Deng, X., Low, S. P., Li, Q. and Zhao, X., (2014), "Developing competitive advantages in political risk management for international construction enterprises", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 140, No. 9.
38. Deresky, H., "International Management: Managing Across Borders and Cultures", (1994), Harper Collins.
39. Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma, H.K., Tihanyi, L., (2004), "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance", *Journal of International Business Studies*, 35(5), pp.428–442.
40. Doz, Y. L., (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 55-83.
41. Doz, Y.L. & Hamel, G., (1998), "Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering", *Harvard Business School Press*.
42. Edkins, A.J., and Smyth, H.J., (2006), "Contractual Management in PPP Projects: Evaluation of Legal Versus Relational Contracting for Service Delivery", *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 132(1), 82-93.
43. Eisenhardt, K., (1989), "Building Theory from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp. 532-550.
44. Famakin I. O., Aje, I. O. and Ogunsemi, D. R., (2012), "Assessment of Success Factors for Joint Venture Construction Projects in Nigeria", *Journal of Financial Management of Property and Construction*, Vol. 17, No. 2, pp. 153-165.
45. Fan, L., (1988) "Equity joint ventures in Chinese construction industry", *ASCE*, vol. 6.
46. Fang, E. & Zou, S., (2009), "Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, 40, pp.742-761.
47. Fisher T.F. & Ranasinghe, M., (2001), "Culture and foreign companies' choice of entry mode: the case of the Singapore building and construction industry", *Construction Management and Economics*, 19(4), pp.343-353.
48. Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., and Rothengatter, W., (2003), "Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition", *Cambridge University Press*.

49. Fukuyama, F., (1995), "Trust", *Free Press*, New York.
50. Gale A. & Luo, J., (2004), "Factors affecting construction joint ventures in China", *International Journal of Project Management*, 22, pp.33–42.
51. Ganitsky, J., and G. Watzke, (1990), "Implications of Different Time Perspectives for Human Resource Management in International Joint Ventures", *Management International Review* 30: 37 - 51.
52. Gao, F., Li, M., Clarke, S., (2008), "Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 2, pp.3–17.
53. Garb, R. H., (1988), "Joint Venture in the Construction Industry", in J D Carter, R F Cushman and C S Hartz (Eds.), *The Handbook of Joint Venturing*, Dow Jones- Irwin, Homewood, IL.
54. Geringer, M.J., and L. Hebert, (1989), "Control and Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies* 20, no.2: 235-254.
55. Glaister, K.W. & Buckley, P.J., (1998), "Management–performance relationships in UK joint ventures", *International Business Review*, 7, pp.235-257.
56. Griffin, Rick W. and Pustay, Michael W., (1996), "International Business: A Managerial Perspective", *Addison-Wesley Publishing Company*.
57. Grimsey L., Mervyn, D., (2007). *Public Private Partnerships: the worldwide revolution in infrastructure provision and project finance*. Edward Elgar Publishing. p.268.
58. Grün, O. (2004), "Taming Giant Projects: Management of Multi-Organization Enterprises", *Springer*.
59. Guzin, A., (2018), "Performance Characteristics of International Joint Ventures in Construction", *Eurasian Journal of Civil Engineering and Architecture*.
60. Hajidimitriou, Y.A., Sklavounos, N.S., (2006), "The Importance of Trust for the Success of International Strategic Alliances", *Proceedings of Management of International Business and Economics Systems Conference (MIBES) 2006*, Larissa, Greece.
61. Han, S.H., and Diekmann, J.E., (2001), "Approaches for making risk-based go/no-go decision for international projects" *Journal of Construction Engineering and Management*, 127(4), 300-308.
62. Harrigan, K.R., (1988), "Joint Ventures and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.141-158.
63. Harrison, R., (1972), "How to describe your organization", *Harvard Business Review*.
64. Hennart, J. (1984) "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, pp. 361-374.
65. Hill, C.W., "International Business: Competing in the Global Marketplace", (1998), 3rd Edition, IRWIN.
66. Ho, S.P., Lin, Y.H., Wu, H.L. and Chu, W., (2009), "Empirical test of a model for organizational governance structure choices in construction joint ventures", *Construction Management and Economics*, 27(3), 315-324.

67. Hughes, D., Williams, T. and Ren, Z., (2009), "The Role of Incentivisation in Partnering Projects – A Case Study of South Wales", *Construction and Building Research Conference*, Royal Institute of Chartered Surveyors, University of Cape Town, September 10-11.
68. Hwang, B. G., Zhao, X. and Toh, L. P., (2014), "Risk management in small construction projects in Singapore: Status, barriers, and impact", *International Journal of Project Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 116- 124.
69. Inkpen, A. C. and Currall, S. C., (1998), "The Nature, Antecedents, and Consequences of Joint Venture Trust", *Journal of International Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-20.
70. Johnson, Scholes and Whittington, (2005), *Exploring Corporate Strategy*, 7th edition, Pearson Education.
71. Kale, V.V., Patil, S.S., Hiravennavar, A.R. & Kamane, S.K. (2013), "Joint Venture in Construction Industry", *Journal of Mechanical & Civil Engineering (IOSR-JMCE)*, pp. 60-65.
72. Killing, J. P., (1983), "Strategies for Joint Venture Success", Routledge, New York.
73. Kumar Neeraj Jha (2011). *Construction Project Management: Theory and Practice*. Pearson Education India.
74. Kumaraswamy, M.M., and Zhang, X.Q., (2001). "Governmental Role in BOT-Led Infrastructure Development", *International Journal of Project Management*, 19(4), 195-205.
75. Kwak, Y.H., Chih, Y.Y. and Ibbs, C.W., (2009), "Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development", *California Management Review*, 51(2), 51-78.
76. Kwok-Chun, W. & Walker, A., (2000), "Property rights implications of public± private joint ventures", *Construction Management and Economics*, 18(2), pp.131-138.
77. Kwon, Y.C., (2008), "Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: A social exchange perspective", *International Business Review*, 17, pp.559-573.
78. Lane, P.J., Salk J.E. & Lyles, M.A., (2001), "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 22, pp.1139-1161.
79. Li, B., and Akintoye, A., (2003), "An Overview of Public-Private Partnership", appears in *Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*, Akintoye, A., Beck, M., and Hardcastle, C. (eds.), Blackwell Science Ltd., UK.
80. Lorange, P. & Roos, J., (1993), "Strategic Alliances: Formulation, Implementation and Evolution", *Blackwell Publishers Inc.*
81. Low, S.P., and Jiang, H.B., (2003), "Internationalization of Chinese construction enterprises", *Journal of Construction Engineering and Management*, 129(6), 589-598.
82. Luce, R. D., and Raiffa, H., (1957), "Games and decisions", Wiley, New York.
83. Luhmann, N., (1968), "Vertrauen", Lucius & Lucius, Stuttgart, Germany.
84. Luhmann, N., (2004), "Einführung in die Systemtheorie", 2nd Ed., Carl- Auer- Systeme, Heidelberg, Germany.

85. Luo, J., (2001), "Assessing management and performance of Sino-foreign construction joint ventures", *Construction Management and Economics*, 19(1), pp.109-117.
86. Luo, Y., (2002) "Contract, cooperation, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 23, pp.903-919.
87. Martin, X., Salomon, R., (2003a), "Knowledge Transfer Capacity and its Implications for the Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 4, pp.356-373.
88. Mawhinney, M., (2001), "International construction", Blackwell Science Ltd, London.
89. Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D., (1995), "An integrative model of organizational trust", *Acad. Manage. Rev.*, 20(3), pp.709-734.
90. McLaughlin, Grace B., "The Marriage Metaphor in Joint Ventures: Hit or Myth", Graduate School of Management, University of California Irvine, California.
91. Mead, R. (1994) *International Management: Cross Cultural Dimensions*, Oxford, Blackwell.
92. Merchant, H., (2012), "The characteristics and stock-market performance of international joint ventures located in three host-country groups: An extension and empirical validation", *International Business Review*, 21, pp.1173-1189.
93. Mintzberg, H., et al., (1998), "Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management", *Prentice Hall*, Upper Saddle River.
94. Mohammed, S., (2002), "Risk Assessment in Bidding for International Projects – The Australian Experience", *Asia Pacific Building and Construction Management Journal*, Vol. 15, No. 6, pp. 135-152.
95. Mohammed, S., (2003), "Performance in International Construction Joint Ventures: Modeling Perspective", *Journal of Construction Engineering and Management*, 17(2), 619-626.
96. Mohr, J. and Spekman, R., (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 135-152.
97. Morrow, J. L., Hansen, M. H., and Pearson, A. W., (2004), "The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations", *J. Manage. Issue*, 16(1), pp.48-64.
98. Munns, A. K., Aloquili, O. and Ramsay, B., (2000), "Joint Venture Negotiation and Managerial Practices in the New Countries of the Former Soviet Union", *International Journal of Project Management*, Vol. 18, No. 6, pp. 403-413.
99. Nemeth, A. & Nippa, M., (2013), "Rigor and Relevance of IJV Exit Research", *Management International Review*, 53, pp.449-475.
100. Norwood, S., (1999), "Joint venture issue in concerning European and Asian construction market 1990", *IJPM*, vol. 17.
101. Norwood, S.R. & Mansfield, N. R., (1999), "Joint venture issues concerning European and Asian construction markets of the 1990's", *International Journal of Project Management*, 17(2), pp.89-93.
102. Ofori, G., (1996), "international contractors and structural changes in host country

- construction industries: case of Singapore”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 3(4), 271-288.
103. Ofori, G., (2003), “Frameworks for analysing international construction”, *Construction Management and Economics*, 21(4), 379-391.
 104. Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. & Birgönül, M.T.,(2007a), “Effect of host country and project conditions in international construction joint ventures”, *International Journal of Project Management*, 25, pp.799-806.
 105. Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. & Birgönül, M.T.,(2007b), “Using Analytic Network Process to Predict the Performance of International Construction Joint Ventures”, *Journal of Management in Engineering*, 23(3), pp.156-163.
 106. Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. & Birgönül, M.T., (2008a), “Implications of Culture in the Performance of International Construction Joint Ventures”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(5), pp.361–370.
 107. Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. & Birgönül, M.T.,(2008b), “Effect of Partner Fit in International Construction Joint Ventures”, *Journal of Management in Engineering*, 24(1), pp.12-20.
 108. Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. & Birgönül, M.T., (2010), “Performance of International Joint Ventures in Construction”, *Journal of Management in Engineering*, 26(4), pp.209-222.
 109. Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I. & Birgönül, M.T. (2011), “Toward a Multidimensional Performance Measure for International Joint Ventures in Construction”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(6), pp. 403-411.
 110. Pak, Y.S., Ra W. & Park, Y.R.,(2009), “Understanding IJV performance in a learning and conflict mediated context”, *International Business Review*, 18, pp.470-480.
 111. Park, C., Vertinsky, I. & M. Becerra, (2015), “Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international joint ventures: The role of age”, *International Business Review*, 24, pp.89-101.
 112. Park, S. H. and Ungson, G. R., (1997), “The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution”, *Academy of Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 279-307.
 113. Parkhe, A., (1991), “Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, pp.579-601.
 114. Parkhe, A., (1998), “Building trust in international alliances”, *Journal of World Business*, V(33), (4).
 115. Parsons, T., (1978), “Action theory and the human condition”, Free Press, New York.
 116. Petermann, F., (1985), “Psychologie des Vertrauens”, Müller, Salzburg, Austria.
 117. Phua, F.T. T. and Rowlinson, S., (2003), “Cultural Differences as an Explanatory Variable for Adversarial Attitude in the Construction Industry: The Case of Hong Kong”, *Construction Management and Economics*, Vol. 21, No. 7, pp. 777-785.
 118. Porter, M.E, (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and

- Firms”, *New York: Free Press and Macmillan*.
119. Pradeepta, K.S., & Harish, K.S. (2019). “Factors Affecting the Success of Joint Ventures in Indian Construction Firms”, *IUP Journal of Management Research*.
 120. Prahalad C. K. and Lieberthal, K., (July-August 1998), The End of the Corporate Imperialism, *Harvard Business Review*, pp. 83-99.
 121. Qin, R. and Long, S.M., (2012), “An evaluation of real options approach in public-private partnerships”.
 122. Raftery, J., Pasadilla, B., Chiang, Y.H., Hui, E.C.M., and Tang, B.S., (1998), “Globalization and construction industry development: implications of recent developments in the construction sector in Asia”, *Construction Management and Economics* (16), 729-737.
 123. Ramaseshan, B. & Loo, P.C., (1998), “Factors affecting a partner’s perceived effectiveness of strategic business alliance: some Singaporean evidence”, *International Business Review*, 7, pp.443–458.
 124. Raveed, S.R. and Renforth, W., (1983), “State Enterprise-Multinational Corporation Joint Ventures: How Well Do They Meet Both Partners Need?” *Management International Review* 21, no.3: 47-57.
 125. Ren, H., Gray B. & Kim, K.,(2009), “Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How?”, *Journal of Management*, 35(3), pp.805-832.
 126. Reus, T.H. & Rottig, D.,(2009), “Meta-analyses of International Joint Venture Performance Determinants: Evidence for Theory, Methodological Artifacts and the Unique Context of China”, *Management International Review*, 49, pp.607-640.
 127. Ritz, G. (1994), “Total Construction Project Management”, McGraw-Hill.
 128. Rooke J., Seymour, D. and Fellows, R., (2004), “Planning for Claims: An Ethnography of Industry Culture”, *Construction Management and Economics*, Vol. 22, No. 6, pp. 655-662.
 129. Rotsios, P.K., Sklavounos, S.N. & Hajidimitriou, A.Y., (2014), “Trust, Knowledge transfer and control in IJVs: The case of four Greek firms”, *Procedia Economics and Finance*, pp.231-241.
 130. Rowan, V., (2004), “How joint ventures are organized, operated on international construction projects”, *the overseas construction association of japan*.
 131. Segil, L., (1998), “Strategic alliances for the 21st century”, *Strategy & Leadership*, V(26),4.
 132. Shen, L.Y., Platten, A., Deng, X.P., (2006), “Role of Public Private Partnerships to Manage Risks in Public Sector Projects in Hong Kong”, *International Journal of Project Management*, 24(7), 587-594.
 133. Sillars, D. N. & Kangari, R.,(2004), “Predicting Organizational Success within a Project-Based Joint Venture Alliance”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(4), pp.500-508.
 134. Sitkin, S.B. (1995), “On the positive effect of legalization on trust”, In Bies, R.J., Lewicki, R.J., Sheppard, B.H., (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*,

- Greenwich, CT, JAI Press, pp. 185–217.
135. Stafford, E., (1994), “Using Co-operative strategies to make alliances work”, *Long Range Planning*, V(27), (3).
 136. Stephan, K. (1999), “Vertragsgestaltung bei internationalen Joint Ventures”, H. Schaumburg (ed.): *Internationale Joint Ventures: Management, Besteuerung, Vertragsgestaltung*, Stuttgart, Schäffer- Poeschel, pp.97-130.
 137. Taoka G. M. and Beeman D. R. (1990), *International Business: Environments, institutions and operations*, edition Harper. Collins College Division, pp. 356-358.
 138. Tatoğlu, E. & Glaister, K.,(1998), “Performance of international joint ventures in Turkey: perspectives of Western firms and Turkish firms”, *International Business Review*, 7, pp.635– 656.
 139. Tomlinson, J. W. C. and Thompson, M., (1977), “A Study of Canadian Joint Ventures in Mexico”, Office of Science and Technology, Department of Industry, Trade and Commerce, Ottawa.
 140. Tung, R. L., (1984), “Business Negotiations with the Japanese”, Lexington Books, Lexington, Mass.
 141. Vlachoutsicos, C., (1993), “The Western Investments in Russia: The Problem of Foreign Exchange Shortage and the Methods of Facing it: The Case of 33 Joint Ventures”, Ph.D. dissertation, Aegean University, October, Chios, Greece.
 142. Walker D.H.T. & Johannes, D. S.,(2003),“Construction industry joint venture behaviour in Hong Kong—designed for collaborative results?”, *International Journal of Project Management*, 21,pp.39–49.
 143. Warf, B., (1991), “The international construction industry in the 1980s”, *Professional Geographer*, 43(2), 150-162.
 144. Weick, K. E., (1995), “Sensemaking in organizations”, Sage, Thousand Oaks, Calif.
 145. Williamson, O. E., (1985), “The economic institutions of capitalism”, Free Press, New York.
 146. Wilson, J. and Brennan, R., (2009), “Relational Factors in UK Chinese International Joint Ventures”, *European Business Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 159-171.
 147. Welch, Lawrence S. and Reijo Luostarinen, (1988), “Internationalization: Evaluation of a Concept”, *Journal of General Management*, vol.14, No. 2, Winter.
 148. Yan, A. & Gray, B. (2001), “Antecedents and effects of parent control in international joint ventures”, *Journal of Management Studies*, 38(3), pp.393-416.
 149. Yang, J. and Lee, H., (2002), “Identifying Key Factors for Successful Joint Venture in China”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 102, No. 2, pp. 98-109.
 150. Yeung, J.F.Y., Chan A.P.C. & Chan, D.W.M., (2012), “Defining relational contracting from the Wittgenstein family-resemblance philosophy”, *International Journal of Project Management*, 30, pp.225-239.
 151. Yoshino, M. & Rangan, U.S., (1995), “Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization”, *Harvard Business School Press*.
 152. Zeybek, A.Y., O’Brien, M. & Griffith, D.A., (2003), “Perceived cultural congruence’s influence on employed communication strategies and resultant performance: a

- transitional economy international joint venture illustration”, *International Business Review*, 12, pp. 499-521.
153. Zhang Y. & Li, H. (2001), “The control design and performance in international joint ventures: a dynamic evolution perspective”, *International Business Review*, 10, pp. 341-362.
154. Zhang, G. & Zou, P.X.W. (2007), “Fuzzy Analytical Hierarchy Process Risk Assessment Approach for Joint Venture Construction Projects in China”, *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(10), pp.771-779.

- Ελληνική Βιβλιογραφία:

1. Γιάνναρος, Ι. (2005) Εισήγηση “Χρηματοδότηση Έργων – Μεθοδολογία ΣΔΙΤ”, για το Συνέδριο του ΤΕΕ - ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ, Αθήνα, Μάρτιος 2005.
2. Γώγου, Δ. (2009), *Διπλωματική εργασία: Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης-Μελέτη Περίπτωσης TITAN Α.Ε.*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Νέες Αρχές Διοίκηση Επιχειρήσεων», Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών.
3. Διαμάντης, Θ. (2013), *Διπλωματική εργασία: Στρατηγικές Διεθνοποίησης των Ελληνικών Κατασκευαστικών Επιχειρήσεων*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών MBA, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών.
4. Κελεσιδου, Α., Μαυροπούλου, Ε., (2011) Διπλωματική Εργασία “Διερεύνηση Προοπτικών Εισόδου Ελληνικών Κατασκευαστικών Εταιρειών στις Παρευξείνιες Χώρες. Μελέτη Περιπτώσεων”, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών “Διοίκηση και Διαχείριση Τεχνικών Έργων”, Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών, ΑΠΘ.
5. Λενούδιας, Ε.Μ. (1999), *Διπλωματική Εργασία: Διεθνείς Στρατηγικές Συμμαχίες: Συνθήκες Σχηματισμού και Παράγοντες Επιτυχίας*, Διατμηματικό Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
6. Μεθενίτης, Ι. και Μιζάρας, Π. (2008), *Διπλωματική εργασία: Εναλλακτικές Στρατηγικές Εισόδου στην Κατασκευαστική Αγορά των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Τεχνικών Έργων», Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών, ΑΠΘ.
7. Μελάς Κ. και Πολλάλης Ι.(2005), Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 232.
8. Μπολέτης, Γ., (2007) Διπλωματική εργασία “Το μάρκετινγκ των κατασκευών και προοπτικές “εξόδου” των ελληνικών εταιρειών στο εξωτερικό”, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών “Διοίκηση και Διαχείριση Τεχνικών Έργων”, Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών, ΑΠΘ.
9. Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιριών (ΣΑΤΕ), (2012), “Ο Ελληνικός Κατασκευαστικός Κλάδος”, Εξαμηνιαία Έκθεση Εξελίξεων, Αρ. Τεύχους 7.
10. Πανηγυράκης Γ., (1999), Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, τόμ. Ι, Β΄ έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 270-272.
11. Παπαδάκης, Β.Μ., (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, τομ. Α: Θεωρία, Έ έκδοση, εκδόσεις Ε.Μπένου.

12. Χατζηδημητρίου, Α.Ι. (2003), *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, εκδόσεις Ανικούλα.
13. Χατζηπουλίδης, Γ., Καλφακάκου Γλ. (2008) «ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΥΓΕΙΑΣ.», Τεχνικά Χρονικά, Μάιος – Ιούνιος 2008, τεύχος 3, σσ. 1-18.

- **Ιστοσελίδες**

1. Hadjiioannou Bouli, “ICR Cyprus Awards construction contract for City of Dreams Mediterranean to Avax – Terna J.V.”, 2 Απριλίου 2019,
Διαθέσιμο: <https://in-cyprus.com/icr-cyprus-awards-construction-contract-for-city-of-dreams-mediterranean-to-avax-terna-j-v/>, (Δεκέμβριος 2019).
2. Μπέλλος Η., «Έργα σε Μέση Ανατολή και Βαλκάνια για τις Ελληνικές Κατασκευαστικές», 25 Νοεμβρίου 2013,
Διαθέσιμο: <https://www.energia.gr/article/76546/erga-se-mesh-anatolh-kai-valkania-gia-tis-ellhnikes-kataskeyastikes->, (12 Δεκεμβρίου 2019).
3. Ρουσάνογλου Ν., «Ο Αραβικός Κόλπος ελκύει τις ελληνικές κατασκευαστικές», Καθημερινή, 25 Οκτωβρίου 2014,
Διαθέσιμο: <http://www.kathimerini.gr/789484/article/oikonomia/epixeirhseis/o-aravikos-kolpos-elkyei-tis-ellhnikes-kataskeyastikes>, (Νοέμβριος 2019).
4. Φιλίππη Μ., « Η ΜΕΤΚΑ ΣΕ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΜΕ ΤΗ GENERAL ELECTRIC (GE) ΑΝΑΔΕΙΧΤΗΚΕ ΜΕΙΟΔΟΤΗΣ ΓΙΑ ΜΕΓΑΛΟ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΟ ΕΡΓΟ ΙΣΧΥΟΣ 850 Mwatt ΣΤΗ ΡΟΥΜΑΝΙΑ»
Διαθέσιμο: https://www.metka.com/uploads/press_releases/2008/deltio_typou_metka_23.1.2008.pdf, (Δεκέμβριος 2019).
5. Middle East business intelligence (MEED), (2016) Available at: <https://www.meed.com/qatar-integrated-rail-project-qirp/> (Ιανουάριος 23 2020).
6. Mononews, “Μπρα-ντε-φερ» ΤΕΡΝΑ – J&P ΑΒΑΞ με δύο κοινοπραξίες για το καζίνο στη Λεμεσό”, 7 Φεβρουαρίου 2019,
Διαθέσιμο: https://www.mononews.gr/business/mprantefer-terna-jp-avax-me-dio-kinopraxies-gia-to-kazino-sti-lemeso?fbclid=IwAR3TqUCpkOS3ulw0_kDzD1LsIGrJbCLJKEguSeeC8O1_aARcLbmE7Qp8rSg, (Δεκέμβριος 2019).
7. Financial Press, «Οριστικός ανάδοχος για σιδηροδρομικό έργο η ΑΚΤΩΡ στη Ρουμανία», 6 Νοεμβρίου 2019,
Διαθέσιμο: https://www.fpress.gr/epixeiriseis/story/61181/oristikos-anadoxos-gia-sidirodromiko-ergo-i-aktor-sti-roymania?fbclid=IwAR0W7LKYRpfz3O3HoJgb_KtRUCtEZrGL10xTW7nya6aV6D0YbdWWQV6KtJw, (Δεκέμβριος 2019).