

JBR HELLAS LTD.

Business Consultants
A member of Horwath
Franchise Consulting Services
Group in association with Eversheds

31, Voukourestiou str.
106 73 Athens, Greece

Tel. +30-210-36 05 002
Fax. +30-210-36 06 935

www.jbrhellas.gr



Οι τάσεις και οι ιδέες του ευρωπαϊκού κατασκευαστικού τομέα

Η αμιγώς κατασκευαστική δραστηριότητα είναι μια δραστηριότητα με μειωμένα περιθώρια κέρδους. Προσθέτοντας άλλες δραστηριότητες που προηγούνται ή έπονται στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας, τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά.

Η συγκυρία των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και των έργων του 3ου ΚΠΣ έχει οδηγήσει τον κατασκευαστικό κλάδο σε **αλματώδη ανάπτυξη** και τον έχει καταστήσει τον σημαντικότερο κλάδο της ελληνικής οικονομίας με συνεισφορά στο ΑΕΠ του 2001, που υπερβαίνει το 16%.

Όμως, αναμένεται σημαντική πτώση της δραστηριότητας του κλάδου μετά το 2004-2005, όταν θα έχουν τελειώσει οι Ολυμπιακοί Αγώνες και θα ολοκληρώνεται και το 3ο ΚΠΣ. Επομένως, οι μεγαλύτερες κατασκευαστικές εταιρείες, στην προσπάθειά τους να είναι έτοιμες για να ανταποκριθούν στην **αναμενόμενη ύφεση**, προσπαθούν να εδραιώσουν τη θέση τους στα Βαλκάνια και επιπλέον ανιχνεύουν ευκαιρίες στους τομείς του real estate, των τηλεπικοινωνιών και της ενέργειας.

Υπό αυτό το πρίσμα, θα μπορούσαν να αποκομίσουν πολλά χρήσιμα στοιχεία και συμπεράσματα από τις **στρατηγικές** των Ευρωπαίων ανταγωνιστών τους. Ήδη σε πολλές ευρωπαϊκές αγορές (ειδικά στη Γερμανία), ο κατασκευαστικός τομέας αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες και έχει, επομένως, σημαντικό ενδιαφέρον να δούμε την αντίδραση και την αντιμετώπιση των ευρωπαϊκών κατασκευαστικών εταιρειών στην αλλαγή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, την πτωτική τάση της κερδοφορίας, τις νέες ιδέες και την αυξανόμενη πίεση των θεσμικών επενδυτών.

Παρακάτω περιγράφονται συνοπτικά τα σημαντικότερα θέματα από μια έρευνα που εκπόνησαν οι γράφοντες, οι τάσεις και οι ιδέες της ευρωπαϊκής κατασκευαστικής αγοράς, τα οποία θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους για το μέλλον.

Αλλάζοντας το επιχειρηματικό μοντέλο

Όλο και περισσότερες ευρωπαϊκές κατασκευαστικές εταιρείες αλλάζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα:

- α) βελτιώνοντας τη θέση τους απέναντι στους προμηθευτές μέσω του κεντρικού ελέγχου των προμηθειών,
- β) βελτιώνοντας τη θέση τους απέναντι στον πελάτη, αλλάζοντας τη σχέση τους μαζί του από πελατειακή σε σχέση συνεργατών,
- γ) αυξάνοντας τα εμπόδια εισόδου, παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις.

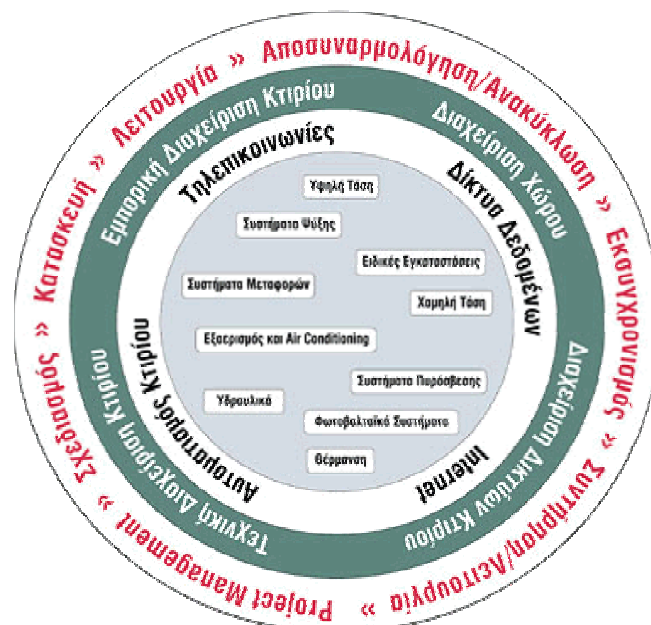
Σε ό,τι ακολουθεί, εξετάζονται οι κινήσεις αυτές σε μεγαλύτερο βάθος.

Συγκέντρωση Προμηθειών - Βελτίωση Θέσης Έναντι των Προμηθευτών

Οι **προμηθευτές δομικών υλικών** έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των κατασκευαστικών εταιρειών λόγω δύο παραγόντων:

- **Μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης** (π.χ. οι εταιρείες Saint Gobain, CRH και Lafarge που έχουν κυρίαρχες θέσεις).
- **Υψηλά κόστη μεταφοράς** που καθιστούν ιδιαίτερα σημαντική την τοπική παρουσία.

Τα τελευταία χρόνια οι μεγαλύτερες ευρωπαϊκές κατασκευαστικές εταιρείες συνειδητοποίησαν ότι μπορούν να αντισταθμίσουν τη δύναμη των προμηθευτών των δομικών υλικών μέσω του κεντρικού ελέγχου των αγορών τους. Προκειμένου να το πετύχουν, επενδύουν σημαντικά ποσά σε πληροφοριακά συστήματα ώστε, σε πρώτη φάση, να ομαδοποιήσουν τις προμήθειες των υποκαταστημάτων τους.





Όμως, αναμένεται πως μόνο οι μεγαλύτερες από τις κατασκευαστικές εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να συγκεντρώσουν - σε αποτελεσματικό βαθμό - τις προμήθειές τους, ώστε να αντισταθμίσουν τη δύναμη των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών δομικών υλικών. Αυτές οι κατασκευαστικές εταιρείες μπορούν να διαπραγματευθούν με τους προμηθευτές τους μεγάλες παραγγελίες και να πετύχουν χαμηλότερα κόστη, χρησιμοποιώντας **ηλεκτρονικά μέσα παραγγελίας** και πετυχαίνοντας καλύτερο συντονισμό. Ως συνέπεια, οι μεγάλες κατασκευαστικές έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις μικρότερες εταιρείες. Τα χαμηλότερα κόστη προμηθειών αποτελούν και μία σημαντική συνέργια για τις μεγάλες κατασκευαστικές που εξαγοράζουν μικρότερους ανταγωνιστές τους.

Από Προμηθευτής, Συνεργάτης - Νέα Σχέση με Πελάτες

Παραδοσιακά, η σχέση μεταξύ του πελάτη και της κατασκευαστικής είναι υπό έντονη πίεση επειδή οι δύο πλευρές έχουν διαφορετικούς στόχους. Οι πελάτες, βασισμένοι σε ορισμένες μελέτες, αναθέτουν τα έργα στις κατασκευαστικές με μειοδοτικό διαγωνισμό και έτσι οι κατασκευαστικές εταιρείες πρέπει να υλοποιήσουν τις μελέτες αυτές υπό έντονο ανταγωνισμό ως προς τις τιμές. Ως αποτέλεσμα, οι κατασκευαστές υλοποιούν τις μελέτες με προϋπολογισμούς λειτουργικού κέρδους της τάξης του 2% και είναι υπεύθυνες για τις περισσότερες καθυστερήσεις. Γενικά, οι κατασκευαστικές εταιρείες προσπαθούν να βελτιώσουν την **κερδοφορία** τους με το να προκαλούν αλλαγές στις αρχικές μελέτες, και συχνά λαμβάνουν την τελική πληρωμή τους μόνο μετά από δικαστικές διεκδικήσεις ή μακρές διαπραγματεύσεις σχετικά με τα κόστη της πρόσθετης εργασίας που έγινε.

Σταδιακά, οι πελάτες και οι κατασκευαστικές έχουν συνειδητοποιήσει ότι το μοντέλο αυτό δεν οδηγεί στη βέλτιστη λύση. Το συμπέρασμα αυτό διατυπώθηκε για πρώτη φορά στην έκθεση «Re- thinking Construction» του Sir John Egan το 1998, που έγινε με εντολή της Βρετανικής Κυβέρνησης. Βασικό συμπέρασμα της έκθεσης είναι ότι ο κλάδος

- δεν πετυχαίνει το μέγιστο των δυνατοτήτων του
- έχει χαμηλά κέρδη
- δεν επενδύει αρκετά σε κεφάλαιο, έρευνα και ανάπτυξη/εκπαίδευση
- ενώ πολλοί πελάτες είναι δυσαρεστημένοι.

Σύμφωνα με την έκθεση αυτή, πέρα από μειώσεις στα κατασκευαστικά κόστη και την αντιμετώπιση προβλημάτων συνέπειας σε χρόνο και ποιότητα, ο κλάδος πρέπει να δώσει



ιδιαίτερη έμφαση σε **μακροπρόθεσμες σχέσεις**, μέσω συνεργασιών που θα βασίζονται στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας. Η έκθεση αυτή επηρέασε ολόκληρη την ευρωπαϊκή κατασκευαστική βιομηχανία και αποτελεί ακόμα και σήμερα σημαντικό θέμα προς συζήτηση στα ανώτερα και ανώτατα κλιμάκια των κατασκευαστικών εταιρειών.

Σε ό,τι αφορά τις νομικές διαμάχες, πέρα από το ότι έχουν σημαντικό κόστος, δεν επιτρέπουν στους πελάτες να χρησιμοποιήσουν την τεχνογνωσία των κατασκευαστικών εταιρειών, ενώ η αδυναμία συμφωνίας σε αναγκαίες τροποποιήσεις των κατασκευαστικών σχεδίων οδηγεί σε σημαντική επιμήκυνση του χρόνου κατασκευής. Στο πλαίσιο αυτό, εκδηλώνονται διάφορες **τάσεις**, που βελτιώνουν τη σχέση των κατασκευαστικών εταιρειών με τους πελάτες τους:

1. Συνεργασίες με τους πελάτες για συγκεκριμένα έργα:

Η συνεργασία με τον πελάτη από τα πρώτα στάδια του έργου, δηλαδή από τη φάση σχεδιασμού και μελετών, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους. Καταρχήν οδηγεί σε λιγότερες νομικές αμφισβητήσεις και μπορεί να μειώσει σημαντικά τα κόστη ενός μειοδοτικού διαγωνισμού. Επιπλέον, μια κατασκευαστική εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει την τεχνογνωσία της κατά τη φάση του σχεδιασμού, ώστε να μειώσει όχι μόνον τα κατασκευαστικά κόστη, αλλά και τα λειτουργικά κόστη της κατασκευής (life cycle management). Σε μια win-win κατάσταση, μέρος από αυτά τα πλεονεκτήματα θα περιέλθουν στον πελάτη. Για παράδειγμα, όταν τα έργα ολοκληρώνονται πριν τον προγραμματισμένο χρόνο τους, ωφελούνται και οι πελάτες και οι κατασκευαστικές εταιρείες.

2. Μακροπρόθεσμες σχέσεις για επαναλαμβανόμενα έργα:

Εκτός από τις συνεργασίες για μεμονωμένα έργα, παρατηρείται και η ανάπτυξη συνεργασιών σε μακροπρόθεσμη βάση για επαναλαμβανόμενα έργα. Για παράδειγμα, στην Αγγλία πολλές κατασκευαστικές εταιρείες έχουν ήδη δημιουργήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με πολυεθνικές, με μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου, με developers, αλλά και με εταιρείες κοινής ωφέλειας. Για παράδειγμα, κατασκευαστική εταιρεία και πελάτης της αναπτύσσουν σε στενή συνεργασία μια τυποποιημένη ιδέα με στόχο την ανανέωση 150 καταστημάτων λιανικής πώλησης. Και τα 2 μέρη μοιράζονται τα οφέλη που προκύπτουν από την επαναληψιμότητα, καθιστώντας ενδιαφέρον για την κατασκευαστική να ξεπεράσει τα σημαντικά κόστη που συνεπάγεται ένα καινούργιο έργο και δημιουργώντας αντικίνητρα στον πελάτη να αλλάξει κατασκευαστική. Η σχέση δεν είναι πια πελάτη-προμηθευτή, αλλά δύο καλών συνεργατών. Επιπλέον, τα συμβόλαια είναι μεγαλύτερης διάρκειας, κάτι που κάνει τις κατασκευαστικές εταιρείες λιγότερο ευάλωτες σε κυκλικά φαινόμενα.

3. Επένδυση σε ιδιότητα οικόπεδα:

Μια ιδιότητα τράπεζα γης παρέχει τη δυνατότητα στην κατασκευαστική εταιρεία να αναπτύξει τα δικά της έργα και να ανεξαρτητοποιηθεί από την απαιτητική αγορά των μειοδοτικών διαγωνισμών.

Παροχή Ολοκληρωμένων Λύσεων -Αύξηση Εμποδίων Εισόδου στον Κλάδο

Οι κατασκευαστικές εταιρείες αυξάνουν τα **εμπόδια εισόδου** στον κλάδο, με την είσοδό τους σε δραστηριότητες που προηγούνται ή έπονται της καθαρά κατασκευαστικής δραστηριότητας στην αλυσίδα της προστιθέμενης αξίας. Τα εμπόδια εισόδου στον χώρο των κατασκευών είναι σχετικά χαμηλά και μάλλον έτσι θα παραμείνουν (ο εξοπλισμός νοικιάζεται εύκολα και σημαντικό μέρος του απασχολούμενου προσωπικού είναι ανειδίκευτο). Για τον λόγο αυτό, η **αμιγώς κατασκευαστική δραστηριότητα** είναι μια δραστηριότητα με μειωμένα περιθώρια κέρδους. Προσθέτοντας άλλες δραστηριότητες που προηγούνται ή έπονται στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας, τα περιθώρια κέρδους μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά. Οι κατασκευαστικές εταιρείες, εμπλεκόμενες σε θέματα σχεδιασμού και engineering, μπορούν να δημιουργήσουν περισσότερα οφέλη για τους πελάτες τους. Ακόμα, το project management έχει πολύ μεγαλύτερη κερδοφορία από αυτήν καθαυτήν την κατασκευή που, όλο και περισσότερο, δίνεται με τη μορφή της υπεργολαβίας.

Επιπλέον, οι νέες μορφές συμβολαίων όπως **PFI** (Privately Financed Initiatives, έργα με ιδιωτική χρηματοδότηση) και **BOT** (Build-Operate-Transfer, κατασκευή - λειτουργία - μεταβίβαση) θα επικρατήσουν όλο και περισσότερο. Πέρα από θέματα που σχετίζονται με τον έλεγχο των (κρατικών) προϋπολογισμών, υπάρχει ένας ακόμα σημαντικός λόγος για την εξέλιξη αυτή: ιδιαίτερα κερδισμένες από την τάση αυτή θα βγουν οι μεγαλύτερες κατασκευαστικές εταιρείες με καλά οικονομικά στοιχεία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Τα συμβόλαια αυτής της μορφής αναπόφευκτα οδηγούν τον κατασκευαστικό κλάδο στο να γίνει περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου και τις εταιρείες να προσελκύσουν εξειδικευμένους μηχανικούς. Με τον τρόπο αυτόν οι μεγαλύτερες και πλέον εύρωστες οικονομικά και τεχνικά εταιρείες θα ορθώσουν αποτελεσματικά εμπόδια εισόδου στους «ευκαιριακούς» ανταγωνιστές τους.

Παρατηρώντας κάποιες κατασκευαστικές εταιρείες, βλέπουμε ότι μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες σε όλη την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας από τον σχεδιασμό ως τη λειτουργία και τη συντήρηση, δηλαδή σε όλο το φάσμα της ζωής και λειτουργίας της κατασκευής (life cycle and facility management).



Καθώς αυξάνεται η σημασία του κόστους λειτουργίας και συντήρησης του ακινήτου σε σχέση με το κόστος κατασκευής του, αυξάνεται και η σημασία της συντήρησης και διαχείρισής του. Αυτό οδηγεί σε σταθερότερες σχέσεις με τους πελάτες και, ως αποτέλεσμα, σταθερότερες και πιο προβλέψιμες ταμειακές ροές για τις κατασκευαστικές εταιρείες. Για τον λόγο αυτό, τα **μακροχρόνια συμβόλαια συντήρησης και διαχείρισης** των ακινήτων μειώνουν τη σημασία των κυκλικών φαινομένων και - ως εκ τούτου - και τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Το facility management («Διαχείριση Μέσων/Εγκαταστάσεων») μπορεί να ταξινομηθεί ως εξής:

Technical FM Τεχνική Διαχείριση	Service FM Διαχείριση Υπηρεσιών	Business Related FM Διαχείριση Επιχειρηματικών Λειτουργιών
- Διαχείριση Κατασκευής	- Τροφοδοσία	- Logistics
- Διαχείριση Ενέργειας	- Υπηρεσίες Καθαρισμού	- Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού
- Λειτουργία & Συντήρηση	- Switch Services	- Υπηρεσίες Διαχείρισης
- IT & Τηλεπικοινωνίες	- Parking	
- Συστήματα Ασφάλειας	- Υπηρεσίες Φύλαξης	
- Διοικητικές Υπηρεσίες		

Για τον κατασκευαστικό τομέα ιδιαίτερα ελκυστικό είναι το Technical FM, και μάλιστα αποκτά σημαντικές συνέργιες με τα έργα τύπου BOT. Τα «έξυπνα κτίρια» είναι μια τάση στο Facility Management.

Τα «έξυπνα κτίρια»

Η λειτουργία και η συντήρηση των κτιρίων γίνεται πιο αποδοτική με τη βοήθεια υπερσύγχρονων **ηλεκτρονικών συστημάτων ελέγχου**. Σε ένα τέτοιο «έξυπνο κτίριο», τα συστήματα ελέγχου ελέγχουν διάφορες λειτουργίες του κτιρίου, όπως θέρμανση, κλιματισμό και εξαερισμό κ.λπ.

Πρόσφατα παρουσιάστηκαν τα αποκαλούμενα συστήματα «ανοιχτού πρωτοκόλλου» (open protocol) που επιτρέπουν στους χρήστες να εγκαθιστούν εξοπλισμό από διαφορετικούς κατασκευαστές. Αυτό μπορεί να σημαίνει επίσης ότι οι προμηθευτές των **Συστημάτων Διαχείρισης Κτιρίων** (Building Management Systems - BMS) θα επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους και σε άλλες λειτουργίες, όπως η ενεργειακή διαχείριση, ο έλεγχος των ανελκυστήρων, η πυρασφάλεια, ο έλεγχος πρόσβασης, η διαχείριση ασφάλειας και κλειστό κύκλωμα τηλεοράσεως, καθώς επίσης και υπερσύγχρονες τηλεπικοινωνίες. Με τον τρόπο



αυτό θα δημιουργήσουν ένα πραγματικά «έξυπνο κτίριο» που θα ελαχιστοποιεί τα κόστη συντήρησης και λειτουργίας.

Οι μεγαλύτερες Ελληνικές Κατασκευαστικές Εταιρείες						
A/A	Εταιρεία	Κύκλος Εργασιών 2000 σε εκατ.€	Ρυθμός Αύξησης Πωλήσεων	ΚΠΦ 2000 σε εκατ.€	Αύξηση ΚΠΦ	% ΚΠΦ
1	Ελληνική Τεχνοδομική	194,8	26,3%	30,1	-13,8%	15,5%
2	J & P ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	161,7	67,6%	9,0	48,0%	5,6%
3	ΑΚΩΡ ΑΤΕ	152,4	64,6%	23,8	101,4%	15,6%
4	ΑΕΓΕΚ ΑΕ	135,6	61,2%	13,4	8,6%	9,9%
5	Τεχνική Ολυμπιακή	111,2	160,5%	12,0	-55,4%	10,8%
6	ΓΕΚ ΑΕ	109,3	28,6%	14,4	-5,8%	13,1%
7	Κ.Ι. Σαραντόπουλος ΑΕ	107,7	59,6%	7,5	6,5%	7,0%
8	ΤΕΒ ΑΕ	79,9	82,2%	3,1	8,1%	3,9%
9	ΑΛΤΕ ΑΤΕ	76,9	39,6%	12,8	37,1%	16,6%
10	ΑΒΑΕ ΑΕ	73,2	37,4%	10,7	3,1%	14,7%
11	ΑΤΤΙ-ΚΑΤ ΑΤΕ	69,8	27,6%	10,8	3,8%	15,5%
12	Θεμελιοδομή ΑΕ	69,5	43,6%	8,5	-14,3%	12,2%
13	ΔΙΕΚΑΤ ΑΕ	62,1	44,9%	6,8	33,0%	11,0%
14	Ευκλείδης ΑΤΕ	60,4	44,8%	1,9	-51,7%	3,1%
15	ΜΕΤΚΑ ΑΕ	60,3	17,6%	9,2	53,1%	15,2%
16	Μηχανική ΑΕ	58,5	-21,3%	5,8	-62,9%	10,0%
17	Προοδευτική ΑΤΕ	58,0	65,8%	4,3	9,3%	7,3%
18	Παντεχνική ΑΕ	55,1	97,0%	6,2	67,7%	11,3%
19	ΑΘΗΝΑ ΑΕΤΒ & ΤΕ	53,0	-8,5%	7,2	8,3%	13,5%
20	ΕΔΡΑΣΗ Χ. ΨΑΛΛΙΔΑΣ	51,0	112,0%	3,9	69,9%	7,6%

* Πηγή: Υποδομή & Engineering

Ο εμπορικός τομέας πιέζει όλο και πιο πολύ τους ιδιοκτήτες και τους developers να κατασκευάσουν «έξυπνα κτίρια», καθώς θεωρούνται πιο ελκυστικά και πιο εύκολα για την ενοικιάσή τους. Παράγοντες όπως οι ενεργειακές καταναλώσεις έχουν σημαντική επίδραση για την επιλογή ενός κτιρίου. Τα συστήματα ενεργειακής διαχείρισης ασχολούνται με ένα συγκεκριμένο θέμα, όπως είναι ο φωτισμός, η θέρμανση και η ψύξη. Με τον έλεγχο αυτών των τομέων από έξυπνα συστήματα αυτοματισμού, το κτίριο γίνεται πιο λειτουργικό, ενώ ταυτόχρονα γίνεται πιο αποδοτική και η χρήση των ενεργειακών πόρων. Για παράδειγμα, με το να κλείνουμε φώτα που δεν χρειαζόμαστε και με το να μην θερμαίνουμε δωμάτια που δεν χρησιμοποιούμε, τα εμπορικά κτίρια μπορούν να μειώσουν τους λογαριασμούς ενέργειας στο 50%. Επιπλέον, ένα σύστημα ενεργειακής διαχείρισης μπορεί να προγραμματιστεί ώστε να εκτελεί αυτόματα όλες τις κτιριακές λειτουργίες στη χαμηλότερη ενεργειακή τιμή της αγοράς, όπως και ένα έξυπνο τηλεφωνικό κέντρο να συνδέεται κατά περίπτωση με τον φθηνότερο παροχέα (provider) τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση των αγορών τηλεπικοινωνιών και ενέργειας, η σημασία των συστημάτων αυτών διαρκώς αυξάνεται.

Μέσα από την ολοκλήρωση των τεχνολογιών πληροφορικής (IT) και τα έξυπνα συστήματα αυτοματισμού, αλλά και τη χρήση συστημάτων που βασίζονται στο Διαδίκτυο ή σε κάποιο Intranet, θα καταστεί εφικτός ο έλεγχος των λειτουργικών παραμέτρων του κτιρίου (π.χ. ποιες αίθουσες χρησιμοποιούνται, από πόσα άτομα, ποια είναι η εξωτερική θερμοκρασία περιβάλλοντος κ.λπ.). Με τον τρόπο αυτό θα γίνει αποδοτικότερη η λειτουργία του κτιρίου (μέσω αυτόματων θερμοστατών, συστημάτων φωτισμού κ.λπ.).



Υπολογίζεται ότι η ευρωπαϊκή αγορά Συστημάτων Διαχείρισης Κτιρίων το 2005 θα αγγίξει τα 3 δισ. ευρώ. Η **Γερμανία** αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη αγορά στην Ευρώπη με μερίδιο 30% το 2001, και ακολουθούν η **Αγγλία** με 14%, η **Γαλλία** με 10% και η **Ιταλία** με 6%. Το συνολικό μερίδιο των μεσογειακών χωρών (Ελλάδα, Ισπανία και Πορτογαλία) είναι επίσης 6%.

Από το σύνολο της αγοράς αυτής, περίπου το 63% αποτελείται από τα ίδια τα συστήματα, ενώ το υπόλοιπο καλύπτεται από τη συντήρηση και τη λειτουργία τους. Η αναλογία αυτή δεν αναμένεται να αλλάξει σημαντικά στο εγγύς μέλλον.

Προβλέπεται ότι όλο και περισσότερες εταιρείες θα συγκεντρώσουν τη συντήρηση και τις Υπηρεσίες Διαχείρισης Κτιρίων σε ένα **ολοκληρωμένο συμβόλαιο διαχείρισης** των εγκαταστάσεων ως ένα μέσο μείωσης δαπανών και για τον χρήστη και για τον παροχέα των υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, η πληθώρα παροχέων των υπηρεσιών αυτών, όπως οι εταιρείες ασφάλειας, διαχείρισης ενέργειας και υπηρεσιών καθαρισμού, ενδέχεται να περιορίσουν την απαίτηση για ολοκληρωμένες υπηρεσίες, καθώς οι χρήστες προτιμούν να αναθέτουν την κάθε υπηρεσία ξεχωριστά και έτσι να αξιολογούν ξεχωριστά την εξοικονόμηση από κάθε ανάθεση.

Στις απελευθερωμένες αγορές ενέργειας θα υπάρξουν εξαιρετικές ευκαιρίες για τη σύναψη συμβολαίων που θα βασίζονται όχι στην κατανάλωση ενέργειας, αλλά στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο πελάτης και ο παροχέας συμφωνούν, για παράδειγμα, ως προς την επιθυμητή θερμοκρασία εντός του κτιρίου, ο παροχέας αναλαμβάνει την εκτέλεση της συμφωνίας και οι δύο πλευρές μοιράζονται τα κέρδη από την εξοικονόμηση ενέργειας.

Σε γενικές γραμμές, οι αγορές συντήρησης και παροχής υπηρεσιών έχουν γνωρίσει μια εξαιρετική άνθιση στην Ευρώπη, λόγω της ανάπτυξης αποτελεσματικών εφαρμογών που περιλαμβάνουν τον προληπτικό έλεγχο και τον προγραμματισμό της συντήρησης. Περαιτέρω ώθηση στην τάση αυτή έχει δοθεί από τη σύγχρονη τάση των επιχειρήσεων να επικεντρώνονται στην κύρια εργασία τους (core business) και να αναθέτουν υπερβολικά τις υπόλοιπες λειτουργίες.

Η διεθνοποίηση της κατασκευαστικής βιομηχανίας

Όπως προαναφέρθηκε, οι κατασκευαστικές δραστηριότητες έχουν έντονα **τοπικό χαρακτήρα**, καθώς η αξία των κτιρίων καθορίζεται από τοπικούς πόρους, όπως η γη, τα εργατικά χέρια και τα δομικά υλικά. Παρόλ' αυτά, δεν είναι απαραίτητο ότι στο τέλος η τελική ευθύνη και η γνώση θα περιέλθουν στα χέρια των τοπικών εταιρειών.

Αυτό που είναι όμως σημαντικό, είναι οι πελάτες να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη από τη δαπάνη τους. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω διεθνών δικτύων συνεργασίας από τομείς, όπως τράπεζες, συμβουλευτικές εταιρείες IT, εταιρείες facility management και φυσικά μελετητές, μηχανικούς και project managers. Με αυτόν τον τρόπο οι εταιρείες θα μπορέσουν να συναγωνιστούν τα διεθνή conglomerates και θα μπορούν να προσφέρουν λύσεις που να ταιριάζουν στις ανάγκες των πελατών.

Επιπλέον, αυτού του είδους οι συνεργασίες βοηθούν να αναπτυχθούν μορφές αυτοχρηματοδότησης (PFI ή BOT). Για παράδειγμα, Γάλλοι κατασκευαστές - σε συνεργασία με μεγάλους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς - έχουν επιτύχει σημαντική διείσδυση στην Αγγλία.

Συμπεράσματα

Η **τάση** του ευρωπαϊκού κατασκευαστικού τομέα είναι να επικεντρωθεί στις δραστηριότητες **υψηλής προστιθέμενης αξίας**. Η τάση αυτή οφείλεται:

- Στα χαμηλά περιθώρια κέρδους στον παραδοσιακό τρόπο κατασκευής κτιρίων,
- στην τάση της βιομηχανίας και του εμπορίου να εστιάζουν την προσοχή τους στο core business τους,
- στο γεγονός ότι τα έργα γίνονται μεγαλύτερα και πολυσύνθετα (ολοκληρωμένα έργα υποδομών, μεγάλα ιδιωτικά κατασκευαστικά έργα),
- στην αυξανόμενη αναλογία κόστους των Η/Μ δικτύων στο σύνολο του κόστους, κυρίως λόγω των αυξανόμενων αναγκών σε τηλεπικοινωνίες και IT, αλλά και λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των έργων,
- στο γεγονός ότι ο τομέας οδεύει προς μεγαλύτερη τυποποίηση, μέσω προκατασκευών, just in time systems κ.λπ.,
- στην ανάγκη προσφοράς σύνθετων ολοκληρωμένων λύσεων για αυτοχρηματοδοτούμενα έργα PFI και BOT,
- στην αυξανόμενη ανάγκη των ιδίων έργων για κεφάλαια,
- στην ανάπτυξη μέσω συγχωνεύσεων που προσφέρουν σημαντικές συνέργιες: κόστος προμηθειών, ενοποίηση διοικητικών υπηρεσιών, logistics, αξιοποίηση τεχνογνωσίας κ.λπ.,



- στην αλλαγή του κέντρου ενδιαφέροντος (focus) από την εκτέλεση του έργου σε μακροπρόθεσμες ταμειακές ροές (σχέσεις συνεργασίας και facility management). Αυτό κάνει τις εταιρείες λιγότερο ευάλωτες σε κυκλικά φαινόμενα,
- στην απελευθέρωση των ενεργειακών αγορών.

Λόγω του κατακερματισμού του ελληνικού κατασκευαστικού τομέα είναι αρκετά δύσκολο οι ελληνικές εταιρείες να ανταγωνιστούν τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές σε μεγάλα κατασκευαστικά έργα. Υπό το πρίσμα αυτό, η πρόσφατη ενοποίηση των εταιρειών σε μεγαλύτερα σχήματα είναι ένα σημαντικό θετικό βήμα. Το βήμα αυτό πρέπει να αποτελέσει το εφελτήριο, ώστε οι Έλληνες κατασκευαστές να διαμορφώσουν σύγχρονη επιχειρηματική στρατηγική που θα τους επιτρέψει να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν και μετά τα έργα των Ολυμπιακών Αγώνων και του 3ου ΚΠΣ.