



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΤΜΗΜΑ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΣΤΙΣ
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΖΑΧΡΗΣΤΑ ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ**

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΡΟΥΣΙΑΣ ΜΑΡΙΝΟΣ

ΑΘΗΝΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2013



**ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΘΗΒΩΝ 250 & Π. ΡΑΛΛΗ, 122 44 ΑΙΓΑΛΕΩ, ΑΘΗΝΑ
ΤΗΛ.: 210-5381215, FAX: 210-5381214**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	Διεργασία διαχείρισης κινδύνου	σελ. 7
1.1.	Ορισμός κινδύνου.	σελ. 7
1.2.	Διαχείριση κινδύνου	σελ 7 - 8
1.3.	Ανάλυση κινδύνου	σελ 8
1.3 α.	Αναγνώριση κινδύνου	σελ. 8 - 10
1.3β .	Περιγραφή κινδύνου	σελ. 11
1.3γ..	Εκτίμηση κινδύνου	σελ. 13 - 15
1.4.	Αποτίμηση κινδύνου	σελ. 16 - 19
1.5.	Ανταπόκριση κινδύνου	σελ. 19 - 20
1.6.	Εσωτερικές ή εξωτερικές παράμετροι	σελ. 20
2	Εσωτερικές παράμετροι	σελ. 22
2.1.	Ρευστότητα και χρηματορροές	σελ. 22 - 23
2.2.	Πρόσληψη προσωπικού	σελ. 23 - 25
2.3.	Εφοδιαστική αλυσίδα	σελ. 26
2.4.	Ολοκλήρωση εξαγορών και συγχωνεύσεων	σελ 27
2.4.α	Εξαγορά	σελ. 27
2.4.β	Συγχώνευση	σελ 28
2.5.	Πληροφοριακά συστήματα	σελ. 29 - 30
2.6.	Έρευνα και ανάπτυξη	σελ. 31
2.7.	Διανοητικό κεφάλαιο	σελ. 32

3.	Εξωτερικές παράμετροι	σελ. 34
3.1.	Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι	σελ. 34 - 35
3.1.α.	Ο κίνδυνος επιτοκίων	σελ. 35 - 37
3.2.β.	Ξένο συνάλλαγμα (συναλλαγματικός κίνδυνος)	σελ. 38 - 39
3.3.γ.	Πιστωτικός κίνδυνος	σελ. 39 - 40
3.2.	Στρατηγικοί κίνδυνοι	σελ. 40
3.2.α.	Πελατειακές σχέσεις	σελ. 40 - 41
3.2.β.	Ανταγωνισμός	σελ. 41 - 42
3.2.γ.	Οι βιομηχανικές αλλαγές	σελ. 42 - 43
3.3.	Λειτουργικοί κίνδυνοι	σελ. 44
3.3.α.	Εξωτερικός κίνδυνος	σελ. 44
3.3.β.	Κίνδυνος διεργασιών	σελ. 44
3.3.γ.	Κίνδυνος συμπεριφοράς	σελ. 45
3.3.δ.	Κουλτούρα	σελ. 45 - 46
3.3.ε.	Οργάνωση αλληλεξάρτησης	σελ. 46
3.3.στ.	Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου	σελ. 47
3.4.	Κίνδυνοι Ατυχημάτων	σελ. 47
3.4.α.	Κίνδυνος ατυχημάτων στο περιβάλλον της επιχείρησης	σελ. 47 - 48
3.4.β.	Φυσικά γεγονότα	σελ. 48
3.4.γ.	Προμήθειες συγκέντρωση προμηθειών	σελ. 49
4.	Διαχείριση κινδύνου στην ελληνική πραγματικότητα	σελ. 51 - 55
5.	Συμπεράσματα προτάσεις	σελ. 56
6.	Πηγές πληροφορίες	σελ. 57 - 58

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διαχείριση κινδύνου κατασκευαστικών έργων είναι ένας τομέας που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς τα διάφορα απρόοπτα στη διεκπεραίωση είναι συνεχώς παρόντα.

Η πτυχιακή μου εργασία λοιπόν αποτέλεσε μια ευκαιρία ώστε να εμβαθύνω σε αυτόν τον τομέα διαχείρισης κινδύνου και να μελετήσω αναλυτικότερα το θέμα, ανακαλύπτοντας έτσι διαφορετικές πτυχές του. Η διαχείριση κινδύνου μάλιστα τα τελευταία χρόνια αποτελεί έναν αναπτυσσόμενο τομέα που περιλαμβάνει μια πλούσια βιβλιογραφία. Η βιβλιογραφία αυτή περιλαμβάνει διαφορετικές απόψεις, προβληματισμούς και περιγραφές. Έτσι η πτυχιακή εργασία μου στηρίζεται σε ορισμούς διεθνών ινστιτούτων διαχείρισης κινδύνου, στατιστικές μελέτες και έρευνες.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Μαρίνο Ρούσσια για την καθοδήγησή του πάνω στο αντικείμενο αυτό, την υποστήριξή του και την υπομονή του κατά την διάρκεια της μελέτης στην εργασία αυτή.

Τέλος θα ήθελα να αφιερώσω την πτυχιακή μου εργασία στην οικογένειά μου για την ουσιαστική τους βοήθεια στην προσπάθειά μου αυτή.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η παρουσίαση της διαχείρισης του κινδύνου σαν έννοιας, το πώς αυτή εφαρμόζεται σε μία επιχείρηση (εταιρεία) και τέλος η ανάλυση των σημαντικότερων παραμέτρων που υπάρχουν στον κατασκευαστικό τομέα.

Το πρώτο κεφάλαιο διαπραγματεύεται το τι είναι κίνδυνος δίνοντας τους ορισμούς της διαχείρισης του κινδύνου αλλά και τις διεργασίες που εκτελούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζουμε την ανάλυση των σημαντικότερων εννοιών και παραμέτρων, που επηρεάζουν έναν οργανισμό, σε όλη τη διάρκεια των εργασιών του.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύουμε όλες τις εξωτερικές παραμέτρους που προκύπτουν σε μία εργασία, ώστε η εφαρμογή διαχείρισης κινδύνου στην επιχείρηση να την οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα δούμε πώς μπορεί ο τομέας της διαχείρισης κινδύνου να εφαρμοστεί στην ελληνική πραγματικότητα και μάλιστα σε αυτή τη δύσκολη περίοδο που διανύει η χώρα μας. Ο κατασκευαστικός τομέας βρίσκεται σε ύφεση και πρέπει να ανακάμψει το γρηγορότερο δυνατόν.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος όπως ειπώθηκε της παρούσας εργασίας είναι πρώτα η καταγραφή των όρων που έχουν αναφερθεί ήδη πιο πάνω. Έτσι από διεθνή πρότυπα που έχουν σχέση με τη διαχείριση κινδύνου όπως για παράδειγμα το iso2009 επιλέχτηκαν οι όροι. Έπειτα συγκέντρωσα βιβλία που έχουν δημοσιευθεί στην ελληνική γλώσσα και τα οποία περιέχουν σχετικές ερμηνείες. Έτσι έγινε η έρευνα πάνω σε όλη την ύλη που ανήκει στο πεδίο της διαχείρισης κινδύνου. Μετά έγινε σύγκριση των ορολογιών και των μεταφράσεων που ήταν στα προτεινόμενα βιβλία για την αποφυγή παρερμηνείας των αγγλικών στοιχείων. Τέλος επιλέχτηκε ο ορθότερος όρος.

1. Η ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Τι είναι κίνδυνος;

1.1. Ορισμός κινδύνου

Σε όλες τις δραστηριότητες υπάρχουν γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν θετικά και προς όφελος, αλλά και αρνητικά που επηρεάζουν ως απειλές αποτυχίας. Η διαχείριση κινδύνου εξετάζει και τις δύο αυτές πτυχές, θετικές και αρνητικές.

Κάποιες από τις συνθήκες που εμπεριέχουν την έννοια του κίνδυνου ενδέχεται να οφείλονται σε κακές πρακτικές των εργασιών, σε έλλειψη οργάνωσης, σε αδυναμία της διοίκησης να χειριστεί το μεγάλο φόρτο εργασιών και τέλος σε εξωτερικούς παράγοντες που δεν μπορούν να οριστούν και να αναγνωριστούν επακριβώς. Οι κίνδυνοι επίσης μπορούν να εμφανιστούν λόγω περιορισμένων γνώσεων, εμπειριών και πληροφοριών για τις μελλοντικές αλλαγές στο χώρο που γίνεται η κάθε εργασία. Τέλος οι κίνδυνοι μπορεί να δημιουργηθούν μετά το πέρας ή κατά την διάρκεια εργασιών .

(ISO Guide 73 Risk management Vocabulary 2009)

1.2. Διαχείριση Κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνου είναι ο κεντρικός πυρήνας της διαχείρισης κάθε γεγονότος σε ένα οργανισμό. Αναγνωρίζει κάθε κίνδυνο και σκοπό έχει σε κάθε δραστηριότητα ενός οργανισμού να υπάρχει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος προς όλο το μέγεθος των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται. Στόχος της είναι να πετύχει την μεγαλύτερη θετική αξία στις δραστηριότητες του οργανισμού με τον κατάλληλο χειρισμό και φυσικά τη διαχείριση αυτών.

Ταξινομεί λοιπόν όλα τα πιθανά οφέλη και τις απειλές που μπορούν να προκύψουν και όλους τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό. Στο επίκεντρο μιας σωστής διαχείρισης κινδύνου είναι να αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας και να μειώνει την πιθανότητα αποτυχίας διασφαλίζοντας την βεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων στον οργανισμό. Η διαχείριση κινδύνου θα πρέπει να είναι μια συνεχής και αναπτυσσόμενη λειτουργία που θα πρέπει να

ενσωματώνεται με τη στρατηγική και να περικλείει και τις παλαιότερες αλλά και τις νεότερες δραστηριότητες του οργανισμού αποφεύγοντας τους κινδύνους. Έτσι, πρέπει να είναι όμοια με την πολιτική του οργανισμού και να εμπεριέχει βασικά σημεία ταύτισης με αυτήν. Το ενιαίο πρόγραμμα στρατηγικής και πολιτικής θα πρέπει να μεταφράζεται σε στόχους και κατακτήσεις. Αυτό το πρόγραμμα καθορίζει υπευθυνότητες σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Καθορίζει την σταθερή λειτουργικότητα και αποδοτικότητα για την επίτευξη της μέτρησης αξιολόγησης επίδοσης και ανταμοιβής, ώστε να υπάρχει ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

(Institute of Risk Management (IRM) IOYΝΙΟΣ 22,2007)

1.3. Ανάλυση Κινδύνου

Σχεδόν κανένα έργο δεν αναπτύσσεται σε ιδανικό περιβάλλον. Η διαχείριση κινδύνου πρέπει να ενσωματώνει μέσα, τα οποία όχι μόνο θα εντοπίζουν τους πιθανούς κινδύνους, αλλά και θα αναλύουν τις δυνατότητες του καθενός, ώστε να είναι δυνατή η διαχείριση των πιο σημαντικών σε συνεχή βεβαίως βάση. Η διαχείριση κινδύνων χωρίζεται σε τρεις βασικούς τομείς: την αναγνώριση κινδύνων, τον ποσοτικό προσδιορισμό τους και τον έλεγχο ή μετριασμό των επιπτώσεών τους. Η ανάλυση ρίσκου πρέπει αποδίδει σαν ένα μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου σε κάθε εργασία. Το υλικό στο οποίο πρέπει να βασίζεται η συζήτηση για την διαχείριση των εκάστοτε κινδύνων πρέπει να λάβει υπόψιν τα πιθανά προβλήματα αλλά και τους κινδύνους που μπορούν επέλθουν στο μέλλον και φυσικά το κόστος.

(ISO Guide 73 Risk management Vocabulary 2009)

1.3α. Αναγνώριση Κινδύνου

Η αναγνώριση κινδύνου έχει ως πρώτο μελημά της την ταυτοποίηση του κινδύνου και την αποτροπή του οργανισμού από μια κατάσταση αβεβαιότητας. Αυτό χρειάζεται εμπειρία και βαθιά γνώση της αγοράς που δραστηριοποιείται, του νομικού πλαισίου, του πολιτικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος. Επίσης χρειάζεται βαθιά γνώση του οργανισμού και σωστή κατανόηση των στρατηγικών και

λειτουργικών στόχων αλλά και των ευκαιριών που σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων. Η αναγνώριση κινδύνου θα πρέπει να λειτουργήσει έτσι, ώστε να διασφαλίσει όλες τις σημαντικές δραστηριότητες του οργανισμού .

Οι κίνδυνοι που απορρέουν από τις δραστηριότητες αυτές πρέπει να αναγνωρισθούν και να κατηγοριοποιηθούν, έτσι ώστε η διαχείριση τους να είναι πολύ πιο εύκολη. Οι αποφάσεις που θα παρθούν για αυτές τις επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να κατηγοριοποιηθούν σε:

Στρατηγικές

Αφορούν τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και μπορεί να επηρεάσουν ζητήματα όπως η διαθεσιμότητα κεφαλαίων, νομικά θέματα και αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον.

Λειτουργικές

Αφορούν τα καθημερινά ζητήματα που απασχολούν έναν οργανισμό στην προσπάθεια που κάνει για να εκπληρώσει κάποιους από τους στρατηγικούς στόχους του.

Χρηματοοικονομικές

Αφορούν την διαχείριση των χρηματοοικονομικών ζητημάτων μιας επιχείρησης και εξωτερικούς παράγοντες όπως οι τιμές ξένου συναλλάγματος και άλλες εκθέσεις σε κινδύνους της αγοράς.

Διαχείριση Διανοητικού κεφαλαίου

Αφορούν την αποτελεσματική διαχείριση και έρευνα των πόρων γνώσης, παραγωγής, προστασίας και επικοινωνίας. Ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά είναι η απώλεια σημαντικών στελεχών.

Κανόνες Συμμόρφωσης

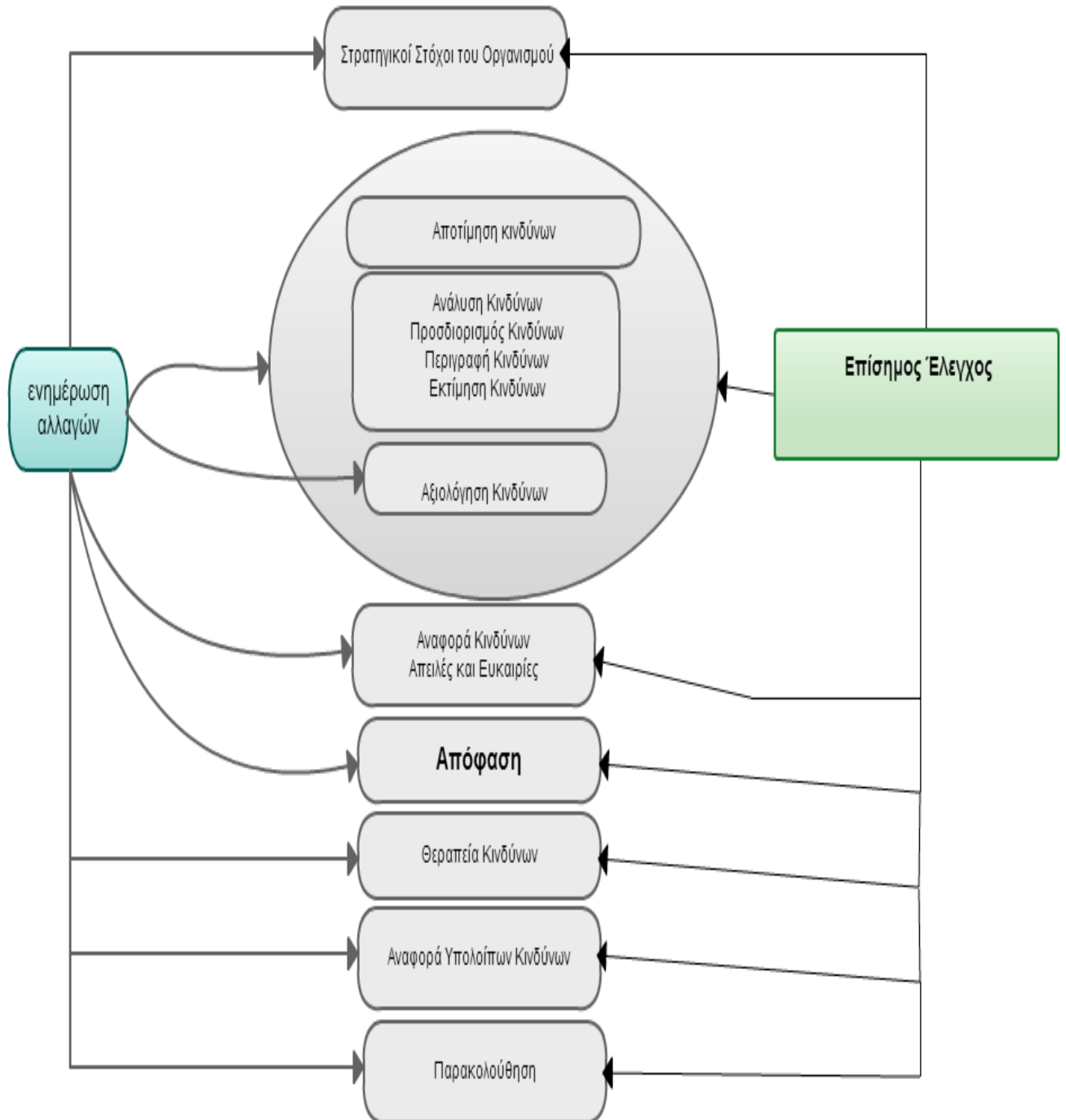
Αφορούν θέματα όπως η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος και του καταναλωτή, άλλα και ρυθμιστικά και διοικητικά θέματα. Η αναγνώριση κινδύνου μπορεί να γίνει από εξωτερικούς συνεργάτες, όμως μια πιο ουσιαστική επεξεργασία μπορεί να γίνει μόνο από την εσωτερική διαχείριση.

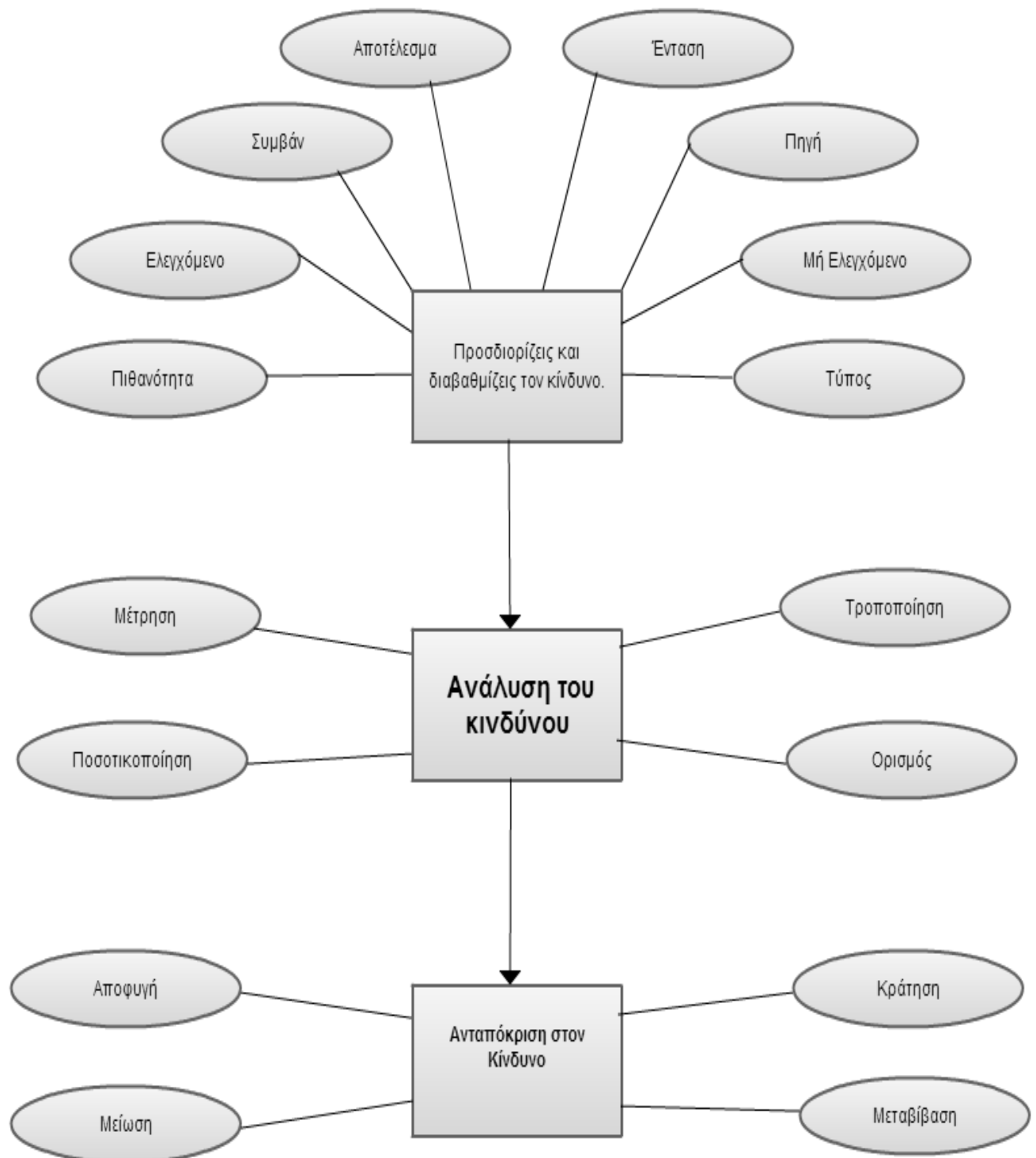
1.3β. Περιγραφή κινδύνου

Ο στόχος της περιγραφής του κινδύνου είναι η απεικόνιση των κινδύνων σε μια πιο δομημένη μορφή για παράδειγμα με την χρήση ενός πίνακα. Ο πίνακας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διευκολύνει στην περιγραφή και στην εκτίμηση του κινδύνου. Όσο πιο σωστά δομηθεί ο πίνακας και όσο περισσότερες παραμέτρους λάβει υπόψιν, τόσο πιο εύκολα μπορεί να περιγραφεί ο κίνδυνος.

Η διαχείριση κινδύνων είναι σημαντικό να ενσωματώνεται στην αρχική σχεδιαστική φάση.

(Institute of Risk Management (IRM) 22,2007)





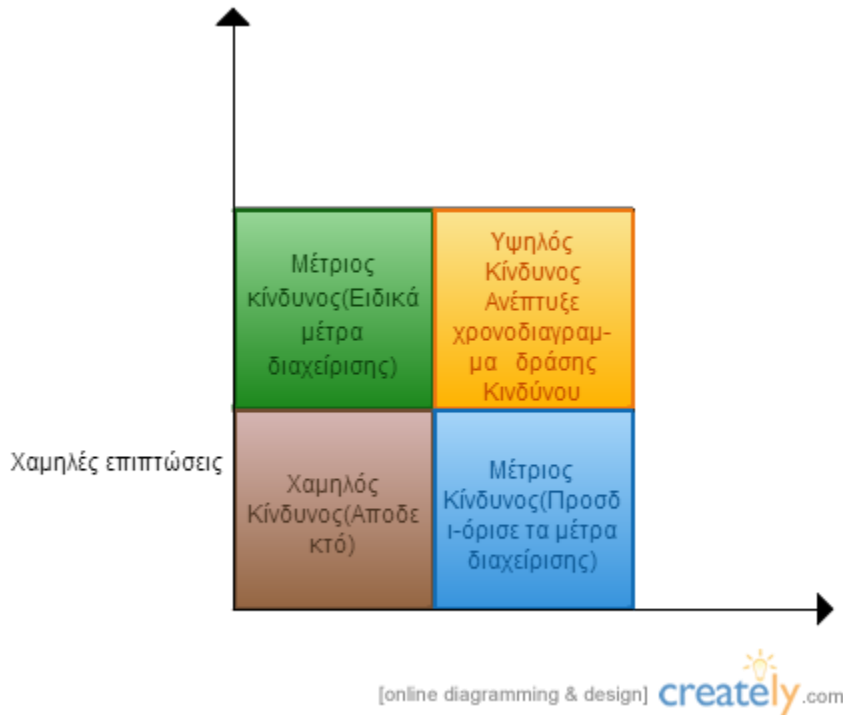
1.3γ. Εκτίμηση κινδύνου

Η εκτίμηση κινδύνου μπορεί να είναι ποσοτική ή ποιοτική όσον αφορά την πιθανότητα εμφάνισης και συνέπειας του κινδύνου. Για παράδειγμα πολλοί οργανισμοί χαρακτηρίζουν την συνέπεια της πιθανότητας ως υψηλή – μεσαία – χαμηλή. Από τον παρακάτω πίνακα μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα την περιγραφή του κινδύνου στον οργανισμό ως απειλή ή ευκαιρία.

(Institute of Risk Management (IRM) 22, 2007)

Πίνακας Πιθανότητα Εμφάνισης - Απειλές Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή (Πιθανή)	Πιθανόν να συμβεί κάθε χρόνο ή περισσότερο από 25% πιθανότητα εμφάνισης	Είναι δυνατό να συμβεί πολλές φορές μέσα σε μία χρονική περίοδο (π.χ. δέκα χρόνια). Έχει συμβεί πρόσφατα.
Μεσαία (Δυνατή)	Πιθανόν να συμβεί σε μία περίοδο 10 ετών ή μικρότερη από 25% πιθανότητα να εμφανισθεί.	Θα μπορούσε να συμβεί περισσότερο από μία φορά μέσα σε μία χρονική περίοδο (π.χ. δέκα χρόνια). Θα μπορούσε να είναι δύσκολο να ελεγχθεί λόγω κάποιων εξωτερικών επιρροών. Υπάρχει ιστορικό συμβάντων;
Χαμηλή (Ελάχιστη)	Όχι πιθανόν να συμβεί σε μία περίοδο 10 ετών ή μικρότερη από 2% πιθανότητα να εμφανισθεί.	Δεν έχει συμβεί. Απίθανο να συμβεί.

Πίνακας Πιθανότητα Εμφάνισης - Ευκαιρίες Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή (Πιθανή)	Ευνοϊκό αποτέλεσμα είναι πιθανόν να επιτευχθεί σε ένα χρόνο ή μεγαλύτερη από 75% πιθανότητα εμφάνισης.	Σαφής ευκαιρία, που μπορεί να είναι βάσιμη με αιτιολογημένη βεβαιότητα, και είναι να επιτευχθεί βραχυπρόθεσμα μέσω των υφισταμένων διαχειριστικών διεργασιών
Μεσαία (Δυνατή)	Λογικές προσδοκίες για ευνοϊκά αποτελέσματα σε ένα χρόνο με 25% έως 75% πιθανότητας εμφάνισης.	Ευκαιρίες που μπορεί να είναι επιτεύξιμες αλλά που απαιτούν προσεκτική διαχείριση. Ευκαιρίες που μπορεί να αναδειχθούν πέραν του επιχειρηματικού σχεδίου.
Χαμηλή (Ελάχιστη)	Μικρή πιθανότητα ευνοϊκού αποτελέσματος μεσοπρόθεσμα ή λιγότερο από 25% πιθανότητα εμφάνισης.	Πιθανή ευκαιρία η οποία δεν έχει ακόμη εξετασθεί πλήρως από την διοίκηση. Ευκαιρία η οποία έχει χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας στη βάση των διοικητικών πόρων που χρησιμοποιούνται επί του παρόντος.

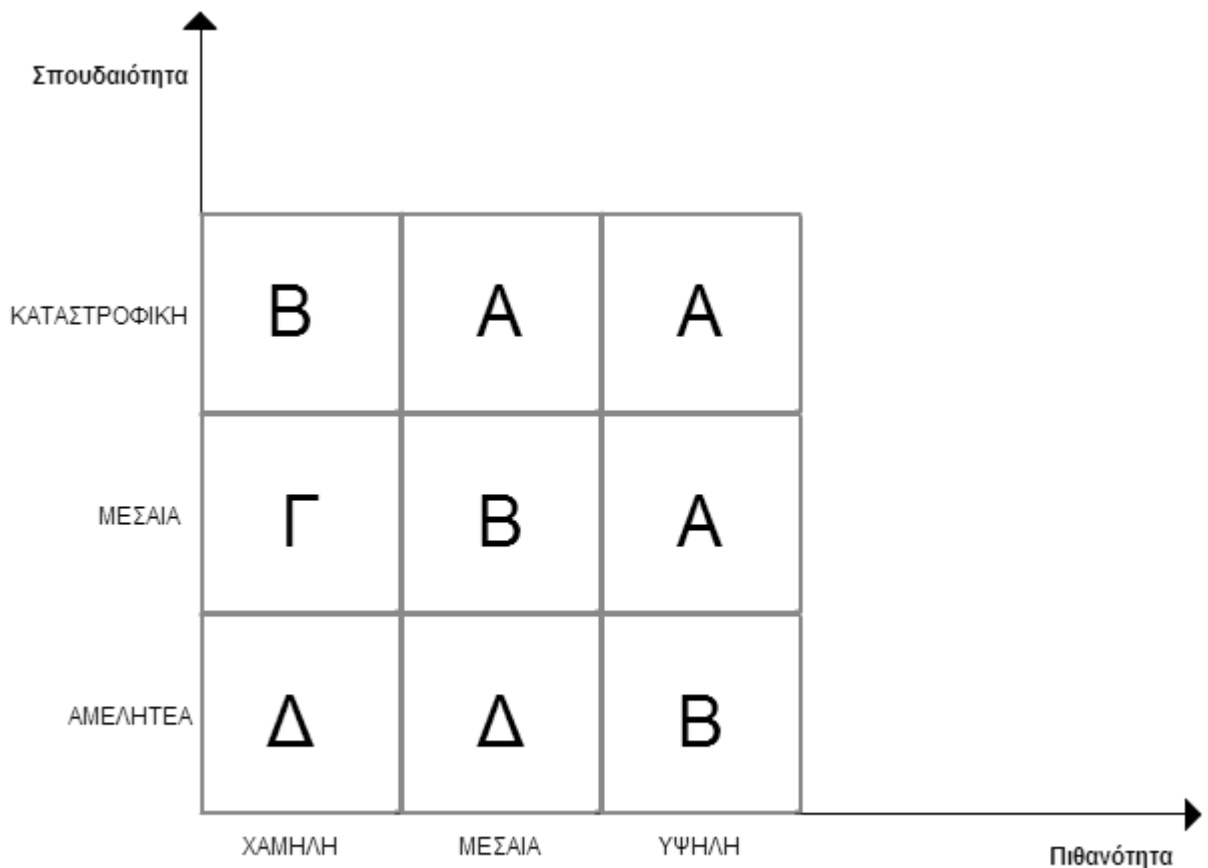


Πηγή. A risk management standard 2002(IRM, AIRMIC, ALARM)

Η διαχείριση του κινδύνου προστατεύει και προσθέτει αξία στον οργανισμό και στους ενδιαφερόμενους (stakeholders) υποστηρίζοντας τους στόχους του οργανισμού. Βοηθά στην βελτίωση της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού και του καθορισμού προτεραιότητας μέσω της ευρείας και δομημένης κατανόησης της επιχειρησιακής δραστηριότητας και των ευκαιριών ή απειλών, ενώ συμβάλει σε μία πιο αποδοτική χρήση και αξιοποίηση του κεφαλαίου και των πόρων εντός του οργανισμού. Επίσης, βοηθά στη βελτίωση των παγίων και της εικόνας της εταιρείας, στην ανάπτυξη και την υποστήριξη των ανθρώπων της, στη δημιουργία μιας βάσης γνώσης του οργανισμού και στην βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποδοτικότητας. (Wideman PMI, 1992.)

1.4 Αποτίμηση Κινδύνου

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση του κινδύνου και βρεθεί το μέγεθος του αλλά και το κατά πόσο μπορεί να επηρεάσει τις δραστηριότητες στον οργανισμό, επέρχεται η αποτίμηση του. Όλες οι διαθέσιμες πηγές δεδομένων οφείλουν να χρησιμοποιηθούν για να γίνουν κατανοητοί οι κίνδυνοι που έχουν εντοπιστεί στο προηγούμενο στάδιο. Αυτές οι πηγές περιλαμβάνουν ιστορικά στοιχεία, σχετική με το θέμα βιβλιογραφία, διάφορες πρακτικές μάρκετινγκ, έρευνα αγοράς και ανεξάρτητες αξιολογήσεις. Η εκτίμηση της πιθανότητας κάθε κινδύνου που προκύπτει μπορεί να γίνει με ποιοτικούς χαρακτηρισμούς και να κυμαίνεται από το «εξαιρετικά απίθανο» μέχρι το «σχεδόν βέβαιο» ή μπορεί να διερευνηθεί με την χρήση αριθμητικών εκτιμήσεων των πιθανοτήτων, χρησιμοποιώντας ποσοτικές μετρήσεις των επιπτώσεων. Επομένως η αποτίμηση κινδύνου μπορεί να οριστεί ως η συνολική διαδικασία της ανάλυσης κινδύνου και της αξιολόγησής του. (Wideman PMI, 1992.)



A. Δείχνει μη ανεκτό κίνδυνο που πρέπει να μειωθεί και να παρακαμφθεί άμεσα.

B. Μας δείχνει τον κίνδυνο που δεν είναι εντελώς «ανυπόφορος», αλλά θα πρέπει να μειωθεί με την πρώτη ευκαιρία. Κανονικά πρέπει να οριστούν καταληκτικές ημερομηνίες για την εφαρμογή μέτρων καταπολέμησης. οπότε να μην υπάρχουν μη αποδεκτές καθυστερήσεις.

Γ. Δηλώνει ότι ο κίνδυνος θα πρέπει να αντιμετωπιστεί όταν ο καιρός είναι κατάλληλος.

Δ. Δηλώνει ότι ο κίνδυνος είναι αποδεκτός έτσι όπως είναι.

- Πιθανότητα να συμβούν οι διάφοροι κίνδυνοι όπως μας δίνονται μεγάλα χρηματοοικονομικά Ιδρύματα βλέπουμε την διαβάθμιση τους ανάλογα με την περιγραφή.

Κίνδυνος	Εξαιρετικά πιθανό	Πολύ πιθανό	Κάπως πιθανό	Όχι πολύ πιθανό	Απίθανο
Πιστωτικός	12%	27%	41%	17%	3%
Αγοράς	10%	21%	34%	30%	6%
Λειτουργικός	9%	19%	43%	28%	1%
Ρευστότητας	3%	11%	26%	50%	10%
Φήμης	2%	15%	43%	38%	2%
Επιχειρηματικός συνέχειας ΤΠ/IT	2%	24%	52%	20%	
Γεωπολιτικός	2%	10%	35%	49%	4%
Στρατηγικός	2%	15%	32%	46%	6%
Εποπτικές αρχές/Συμμορφ.	1%	8%	32%	51%	7%
Δικαστικός	1%	6%	28%	51%	15%
Ιδιωτική Ζωή	6%	25%	55%	15%	
Προμηθευτών	5%	34%	48%	13%	
Ατυχήματος ή ασφαλιζόμενος	5%	19%	65%	11%	
Προϋπολογισμού/ Χρηματοδότησης	2%	14%	26%	55%	10%

Παρακάτω θα δούμε την αξιολόγηση των κινδύνων όπως μας έχει δοθεί από τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα . Στον Πίνακα δίνονται τα ευρήματα έρευνας της Price Waterhouse Coopers 54 και της Economic Intelligence Unit (Ιούνιος-Ιούλιος 2004) στην οποία ηγετικά στελέχη παγκόσμιων χρηματοοικονομικών οργανισμών αξιολόγησαν τους διάφορους τύπους κινδύνου. Η ερώτηση ήταν «Ποιος από τους παρακάτω τύπους κινδύνου αντιπροσωπεύει τη μεγαλύτερη δυνητική απειλή για τη συνολική αξία του οργανισμού σας;» (1 = Μέγιστος κίνδυνος, 2 = Κύριος κίνδυνος, 3 = Μικρός κίνδυνος, 4 = Δεν είναι απειλή και 5 = Δεν απάντησε). Price Waterhouse Coopers, Έρευνα Μονάδας Οικονομικών Πληροφοριών (Economic Intelligence Unit Survey), 2004

Τύπος κινδύνου	1	2	3	4	5
Κίνδυνος φήμης	34%	41%	20%	2%	3%
Κίνδυνος Αγοράς	25%	51%	19%	2%	3%
Πιστωτικός κίνδυνος	25%	31%	37%	5%	2%
Εποπτικός κίνδυνος	18%	40%	33%	7%	2%
Επιχειρηματικός στρατηγικός κίνδυνος	16%	54%	25%	1%	4%
Λειτουργικός κίνδυνος	14%	57%	24%	2%	3%
Κίνδυνος Τεχνολογίας	13%	40%	37%	7%	3%
Κίνδυνος Επιχειρηματικής Συνέχειας	13%	37%	43%	4%	3%
Διαχείριση Διαθεσίμων Προγραμματισμός ρευστότητας	10%	40%	43%	5%	2%
Κίνδυνος Διακυβέρνησης	7%	40%	48%	4%	3%
Πολιτικός Κίνδυνος	7%	23%	51%	16%	3%

Στον Πίνακα φαίνεται ότι η κατάταξη ήταν κατά σειρά σοβαρότητας (άθροισμα ποσοστών αυτών που απάντησαν Μέγιστος κίνδυνος και Κύριος κίνδυνος):

1. Κίνδυνος Αγοράς 76%
2. Κίνδυνος Φήμης 75%
3. Λειτουργικός Κίνδυνος 71%
4. Επιχειρηματικός/Στρατηγικός Κίνδυνος 70%

(Price Waterhouse Coopers, Έρευνα Μονάδας Οικονομικών Πληροφοριών (Economic Intelligence Unit Survey), 2004)

1.5. Ανταπόκριση κινδύνου (Risk Response)

Όταν οι κίνδυνοι αναγνωριστούν και αναλυθούν θα πρέπει να υπάρξει μια ανάλογη αντίδραση από πλευράς οργανισμού. Κοινά αποδεκτό στην διαχείριση κινδύνου είναι ότι τα τελευταία στάδια της διαδικασίας μπορούν να υποκινήσουν διάφορες αποφάσεις. Ένα παράδειγμα είναι η ασφάλιση για την καταπολέμηση κινδύνων όπως φωτιά, τα ατυχήματα και η κλοπή.

Για τον καταμερισμό κινδύνου (Risk Sharing) σε μια μεγάλη, πολύπλοκη ή καινοτόμα εργασία, μερικές φορές είναι απαραίτητο να εισάγεις κοινοπραξίες προκειμένου να διανέμεις τους κινδύνους σε διαχειρίσιμα πακέτα. Ένα παράδειγμα αυτής της εργασίας είναι η σήραγγα της Μάγχης.

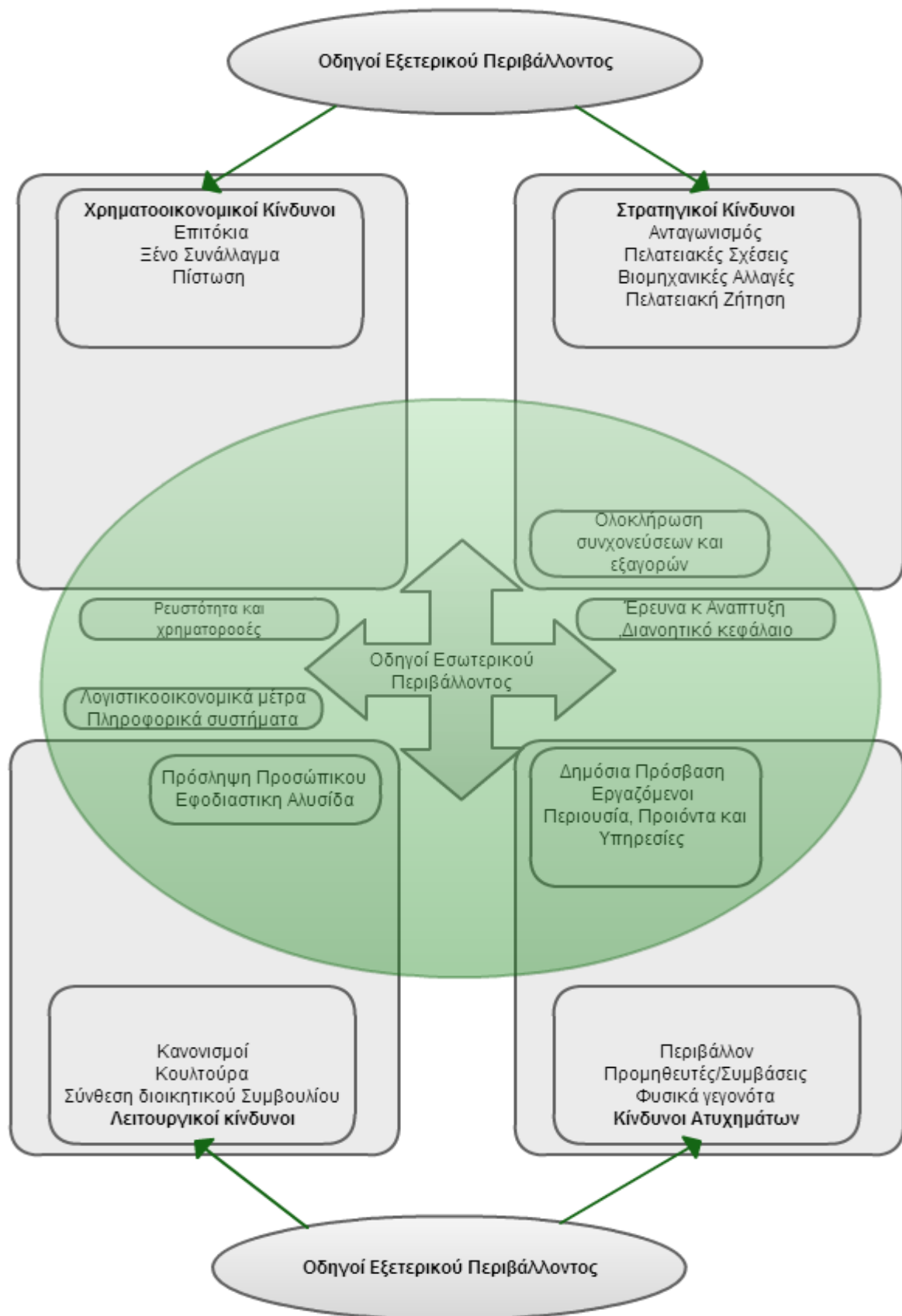
Η μείωση κινδύνου μπορεί να γίνει εφικτή μόνο αν αποκτηθεί η απαραίτητη γνώση επάνω στο αντικείμενο καθώς έτσι μπορείς να ελαχιστοποιήσεις τις πιθανότητες τα πράγματα να πάνε προς την λάθος κατεύθυνση, λόγω άγνοιας κάποιων παραμέτρων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, εισάγοντας πληροφορίες και με ορθή διαχείριση προγραμμάτων συλλογής πληροφοριών.

(Wideman PMI, 1992.)

1.6. Εσωτερικοί η Εξωτερικοί παράμετροι

Ο κάθε κίνδυνος που μπορεί να επέλθει είναι αποτέλεσμα κάποιων παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να ανήκουν στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον. Οι παράμετροι αυτοί μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό συνολικά αλλά και ξεχωριστά κάθε λειτουργία του. Η διαχείριση κινδύνου προστατεύει και ενδυναμώνει τους στόχους του οργανισμού διαχειριζόμενη κατάλληλα τον κάθε κίνδυνο που μπορεί να επέλθει από το περιβάλλον. Το παρακάτω σχεδιάγραμμα μας δείχνει πως μπορούν να κατηγοριοποιηθούν οι κίνδυνοι.

(ISO Guide 73 Risk management Vocabulary 2009)



2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ

2.1. Ρευστότητα και χρηματοροές.

Η ρευστότητα μιας επιχείρησης στον κατασκευαστικό τομέα και οι χρηματικοί της πόροι είναι μερικές από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που πρέπει να προσεχθούν ώστε να μην επιφέρουν κίνδυνο. Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους παρά το γεγονός ότι κερδοφορούν. Η διαχείριση των μετρητών και των χρηματοροών είναι μία από τις βασικότερες πλευρές της χρηματοοικονομικής διαχείρισης του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Συχνά ακούμε τα τελευταία χρόνια ότι λόγω της κακής οικονομικής κατάστασης που βρίσκεται η ευρύτερη περιοχή μας, κάποιος αδυνατεί να πληρώσει τις οφειλές του λόγω κακής διαχείρισης της επιχείρησης του. Έτσι μια επιχείρηση βραχυπρόθεσμα μπορεί να επιβιώσει χωρίς κέρδη, αλλά χωρίς σωστή διαχείριση των χρηματοροών της δεν μπορεί. Χωρίς επαρκή ρευστότητα καθημερινά ακόμη και η πιο κερδοφόρα και επιτυχημένη επιχείρηση δεν μπορεί να αντέξει και θα χρεοκοπήσει.

Ο κίνδυνος της έλλειψης ρευστότητας είναι πολύ σημαντικός. Χρειάζεται λοιπόν ορισμένο κεφάλαιο για να καλυφθούν τα τρέχοντα έξοδα, διότι η μη καταβολή των τρεχόντων υποχρεώσεων θα δυσαρεστήσει τους προμηθευτές και την επόμενη φορά θα υπάρξει δυσκολία στη συναλλαγή. Έτσι σιγά σιγά το κλίμα στην επιχείρηση αλλάζει, η καθυστέρηση της μισθοδοσίας φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και υπάρχουν σοβαρά ζητήματα με δανειστές και τράπεζες. Συχνά ακούμε για ληγμένες επιταγές επιχειρήσεων, για καταστάσεις πτώχευσης αλλά και για υπαγωγή επιχειρήσεων στο άρθρο 99.

Η μελέτη των ταμειακών ροών επεξηγεί τις μεταβολές που επήλθαν στα χρηματοοικονομικά στοιχεία κατά την διάρκεια της χρήσης και τις αποδίδει στις λειτουργικές, στις επενδυτικές και χρηματοοικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι λειτουργικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τις ταμειακές συνέπειες οικονομικών – λογιστικών γεγονότων, οι οποίες είναι καθοριστικές των λειτουργικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης: εισπράξεις (εισροές) και εκροές εξόδων.

Για να κατανοήσουμε τη φύση των χρηματοροών πρέπει να μελετήσουμε τους τραπεζικούς λογαριασμούς της επιχείρησης. Θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των καθαρών χρηματοροών και του καθαρού κέρδους.

ΚΑΘΑΡΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΡΟΕΣ = ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ – ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ

ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ = ΕΣΟΔΑ - ΕΞΟΔΑ

(Χ. Γκίκα εκδόσεις Γ.ΜΠΕΝΟΥ ΑΘΗΝΑ 2010)

2.2. Πρόσληψη Προσωπικού

Η διαδικασία για την πρόσληψη προσωπικού σε μία κατασκευαστική εταιρεία γίνεται μέσω οργάνου του εσωτερικού περιβάλλοντος της ίδιας επιχείρησης. Οι προδιαγραφές, του ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και αυτό εξαρτάται από τους διαφορετικούς παράγοντες της κάθε επιχείρησης. Ο προγραμματισμός του διαγωνισμού ή της συνέντευξης θα πρέπει να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα στην εκάστοτε κατασκευαστική εταιρεία και την άμεση πρόοδό της, για αυτό πρέπει να γίνεται επάνω σε σωστή βάση, αμερόληπτα, και χωρίς προσωπικές επεμβάσεις.

Η διαδικασία αυτή, όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο, το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται τα έξοδα διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής και το κόστος της λάθους επιλογής .

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι φυσικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση. Καθορίζεται σύμφωνα με το μέγεθος της καθεμίας, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση. Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για την προσέλκυση εργαζομένων θα λέγαμε ότι: η προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να

καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης .

Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ενδεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στην οικονομική κατάσταση, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες καθώς επίσης και τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών. Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της επιχείρησης και της γενικότερης λειτουργίας της αγοράς. Η διαδικασία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις πρόσληψων. Άρα βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή του σε αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο και την επιχείρηση. Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης, αφού εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κτλ. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης .

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη της γραμμής, είτε κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων. Φυσικά μπορεί αν επιτευχθεί και με συνεργασία όλων αυτών μαζί.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν :

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και των προδιαγραφών της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης .
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής .
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του προσωπικού .

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί.

(Κηρυττόπουλος, 2006).

2.3. Εφοδιαστική Αλυσίδα

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει τεράστιες αλλαγές στο τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάποτε ήταν το τελευταίο τμήμα μιας επιχείρησης και ο τομέας όπου θα γινόταν και οι πρώτες περικοπές. Σήμερα είναι το πιο σημαντικό κομμάτι μιας επιχείρησης.

Η έννοια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply chain management) γίνεται με συνδυασμό κλασικών αναφορών (Christopher 1992) και ορίζεται ως η διαχείριση των υλικών των πληροφοριακών συστημάτων και των οικονομικών ροών εντός ενός δικτύου οργανισμών, όπως προμηθευτές, κατασκευαστές και παροχής υπηρεσιών που έχουν ως στόχο να παράγουν και να διανέμουν προϊόντα ή υπηρεσίες στους καταναλωτές. Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει την συνεργασία και την κοινή κατεύθυνση διαδικασιών μεταξύ πολλών λειτουργιών όπως του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της παραγωγής, του σχεδιασμού και των πληροφοριακών συστημάτων, εντός του εσωτερικού δικτύου. Αντικείμενο της διαχείρισης κινδύνου στην εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί η αναγνώριση, η εκτίμηση και η αντιμετώπιση των κινδύνων που απειλούν την λειτουργία της επιχείρησης και έχουν συνήθως δαπανηρές επιπτώσεις. Συμβάντα όπως ο τυφώνας Katrina το 2005 είναι ενδεικτικές του νέου παγκοσμίου περιβάλλοντος το οποίο επηρεάζει τις εφοδιαστικές αλυσίδες. Σε αυτό το περιβάλλον αυξάνεται η αβεβαιότητα και το απρόβλεπτο τυχαίο συμβάν. Η παραπάνω καταστροφή είχε σαν αποτέλεσμα την δαπανηρή καταστροφή της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία δημιούργησε σοβαρά προβλήματα στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Η παγκοσμιοποίηση και οι νέες αγορές αυξάνουν την πολυπλοκότητα των εφοδιαστικών αλυσίδων. Για να είναι αποτελεσματική η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προς τις άλλες επιχειρήσεις. Η αυξημένη επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα μετά τη δεκαετία του '90 έχει οδηγήσει τις εταιρείες στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους σε πολλούς τομείς. Η αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα στις αγορές υποχρεώνει την εσωτερική διαχείριση να ξοδέψει πολλούς πόρους για την εξυπηρέτηση της ζήτησης και για τις προμήθειες σε μέσα, όπως η πληροφορική με σκοπό την αυξημένη βιωσιμότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. (www.cscmp.org)

2.4. Ολοκλήρωση εξαγορών και συγχωνεύσεων

Στον κατασκευαστικό κλάδο ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος. Πολλές επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταπεξέλθουν με αποτέλεσμα τη συρρίκνωσή τους, η οποία πολλές φορές οδηγεί στην εξαγορά τους από κάποια μεγαλύτερη εταιρεία. Οι λόγοι που οδηγούν μια μικρή εταιρεία σε συρρίκνωση είναι πολλοί. Για παράδειγμα οι προμηθευτές υλικών έχουν καλύτερες τιμές και καλύτερες συμβάσεις σε μεγαλύτερες εταιρείες. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα όπως προείπαμε στη συγχώνευση των επιχειρήσεων με μεγάλες εταιρείες οι οποίες παίζουν το δικό τους κεντρικό ρόλο, καθορίζοντας τις τιμές και τους κανόνες στο εργασιακό περιβάλλον.

Για να καταλάβουμε πως μπορεί να ολοκληρωθεί επιτυχημένα μια εξαγορά ή συγχώνευση πρέπει να εξετάσουμε μερικές έννοιες.

2.4.α. Εξαγορά

Εξαγορά είναι η ανάκτηση του ελέγχου της επιχείρησης από μία άλλη επιχείρηση. Η εξαγορά διακρίνεται σε φιλική ή επιθετική. Για να γίνει η εξαγορά θα πρέπει να αποκτηθεί το 50% του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με την καταβολή μετρητών ή αγορά μετοχών ή ακόμη με απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ανάλογου ποσοστού της επιχείρησης.

Η στρατηγική και οι επιλογές της διοίκησης μπορεί να αλλάξουν άρδην σύμφωνα πάντα με την καινούργια οικονομική κατάσταση, μετά την εξαγορά. Μετά την ολοκλήρωση μιας επιτυχημένης εξαγοράς λοιπόν θα πρέπει να επιτευχθούν οι πρώτον οι οικονομικοί στόχοι, δηλαδή να αυξηθεί το μέγεθος της επιχείρησης για μια πιο αποδοτική λειτουργία, με αποτέλεσμα την μεγαλύτερη κυριαρχία της στην αγορά και την ενίσχυση της θέσης της γενικότερα. Ταυτόχρονα πρέπει να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή απορρόφηση των ανταγωνιστών της και φυσικά η ανάπτυξη και η επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Ακόμη και η επιλεκτική συρρίκνωση και κλείσιμο της εξαγορασμένης επιχείρησης είναι μια πρακτική. Τέλος η διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών έτσι ώστε να γίνει η πλέον ανταγωνιστική είναι μια στρατηγική επιλογή.

Οι οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν εξαρτώνται από πολλά θέματα. Η υλοποίηση της συγχώνευσης μπορεί στην πράξη να λάβει πολλές διαφορετικές

μορφές. Μπορεί να είναι άμεση ή σταδιακή, ολική ή επιλεκτική, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων, καταστημάτων, υπηρεσιών, με μεταπώληση ή κλείσιμο άλλων κλπ. Η διαδικασία της λειτουργικής συγχώνευσης, ολικής ή μερικής, δεν συμπίπτει απαραίτητα με την τυπική-νομική διαδικασία ολοκλήρωσής της. Έτσι, οι διάφορες συνέπειές της, ιδίως αυτές που αφορούν στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, μπορεί να εμφανίζονται πριν, κατά τη διάρκεια ή και πολύ μετά την τυπική ολοκλήρωση μιας συγχώνευσης, κάτι που έχει ιδιαίτερη σημασία για τη ρύθμιση και την προστασία των αντίστοιχων εργασιακών δικαιωμάτων.

(Κηρυττόπουλος, 2006).

2.4.β. Συγχώνευση

Συγχώνευση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία. Αυτό συμβαίνει όταν η μία επιχείρηση αγοράζει την άλλη και την απορροφά. Γίνεται ενιαία συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Έχουμε δυο ειδών συγχωνεύσεις: την κάθετη και την οριζόντια. Η κάθετη αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που έχουν διαφορετικά στάδια παραγωγικής διαδικασίας και η οριζόντια αφορά συγχωνεύσεις του ίδιου κλάδου, που έχουν ίδια παραγωγική σημασία. Βέβαια, μπορεί να γίνει συνδυασμός και οριζόντιας και κάθετης συγχώνευσης. Η επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι η εξαγορά και η ένταξη μιας επιχείρησης σε ένα ευρύτερο πλαίσιο είναι δύσκολη.

Συνήθως ο συνδυασμός εξαγοράς και συγχώνευσης εξαρτάται από την στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης, από το αντικείμενο και τα βασικά χαρακτηριστικά της εξαγορασμένης επιχείρησης αλλά και τη γενικότερη οικονομική και κοινωνική συγκυρία. Η ολοκλήρωση, μπορούμε να πούμε ότι είναι μια από τις σημαντικότερες εσωτερικές λειτουργίες σε μια επιχείρηση ή εταιρεία για την αποφυγή σημαντικών κινδύνων, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

(Δημητρίου Χ. Γκίκα 2008)

2.5. Πληροφοριακά συστήματα

Πληροφοριακά συστήματα (information systems) ονομάζονται ένα σύνολο από διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού και των αυτοματοποιημένων υπολογιστικών συστημάτων που προορίζονται για συλλογή – εγγραφή – ανάκτηση – επεξεργασία – αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών.

Τα συστήματα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν λογισμικό υλικό και τηλεπικοινωνιακό σκέλος. Τα πληροφοριακά συστήματα είναι ένα μέσο για την αρμονική συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού, της βάσης δεδομένων των διαδικασιών και των τεχνολογιών πληροφορίας και τηλεπικοινωνιών. Προέκυψαν ως ένωση μεταξύ των εφαρμογών της πληροφορικής και του επιχειρηματικού κόσμου. Το πληροφοριακό σύστημα είναι ένα καλά οργανωμένο σύνολο όπου αποτελείται από τα επόμενα στοιχεία: Α. Το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται με το πληροφοριακό σύστημα σε διάφορους ρόλους, όπως χρήστες και διαχειριστές υλικών. Β. Τις διαδικασίες ως το σύνολο των οδηγιών για τη χρήση και των συνδυασμό όλων των στοιχείων υποδομής ενός πληροφοριακού συστήματος και τέλος τα συστήματα πληροφορικής όπως είναι η βάση δεδομένων (data base), το λογισμικό (software), ο υλικός εξοπλισμός (hardware) και το δίκτυο (NetWare). Ένα πληροφοριακό σύστημα βοηθάει πάρα πολύ στο να ελέγχει, να συντονίζει και να αναλύει προβλήματα, στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Κάθε πληροφοριακό σύστημα αν η λειτουργία του είναι σωστή θα πρέπει να προσδιορίζει αποδοτικά και αποτελεσματικά τις ανθρώπινες ανάγκες αυτών που χρησιμοποιούν το πληροφοριακό σύστημα και να επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες με αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να γίνει μόνο εάν υπάρξει αποτελεσματική ανάκτηση, αποθήκευση, επεξεργασία και παρουσίαση και διάδοση των πληροφοριών. Χρειάζεται λοιπόν η παροχή των απαραίτητων μέσων του κατάλληλου περιβάλλοντος μάθησης στους χρήστες, έτσι ώστε να βελτιωθεί η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων.

Ένα πληροφοριακό σύστημα δημιουργείται, εξελίσσεται, αναπτύσσεται και στο τέλος αποσύρεται. Δηλαδή είναι μια αναλώσιμη παροχή και η ύπαρξή του στηρίζεται στην επιχείρηση ή τον οργανισμό που θα αποφασίσει τη δημιουργία του. Αρχικά ξεκινά μία περίοδος όπου τα μέλη που εμπλέκονται θα πρέπει να δώσουν τους βασικούς στόχους των λειτουργιών έτσι ώστε να δουν αν ικανοποιούνται οι

απαιτήσεις τους από το πληροφοριακό σύστημα. Ύστερα ξεκινά μια μεγάλη χρονική περίοδος στην οποία λειτουργεί το πληροφοριακό σύστημα, ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιείται η ανάπτυξή του και η διαρκής εξέλιξή του, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του οργανισμού. Τέλος, ο οργανισμός αποφασίζει εάν το σύστημα αυτό μπορεί να συνεχίσει να υπάρχει ή εάν πλέον είναι μη αποδοτικό και πρέπει αντικατασταθεί από άλλο.

Τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται κυρίως από τις επιχειρήσεις για την ταχύτητα και την ακριβή επεξεργασία των δεδομένων, λόγω της μεγάλης αποθηκευτικής ικανότητας και της ταχύτητας της επικοινωνίας μεταξύ των τοποθεσιών. Παρέχουν λοιπόν άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που πρέπει να αντλήσει η επιχείρηση, για κάθε δραστηριότητά της, βοηθούν στην υποστήριξη των αποφάσεων που θα ληφθούν από την επιχείρηση για την αυτοματοποίηση και βελτίωση των διαδικασιών και των ροών εργασιών και γενικότερα συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες και εμπλεκόμενοι φορείς με τα πληροφοριακά συστήματα.. Υπάρχουν όμως και διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα αυτό.

Είναι γεγονός ότι στη εποχή της ευρυζωνικότητας που διανύουμε τα πληροφοριακά συστήματα παρέχουν πολλά οφέλη και υπηρεσίες στους οργανισμούς. Υπάρχουν όμως και σημαντικά μειονεκτήματα, όπως η έλλειψη της ποιοτικής πληροφορίας και της δημιουργικότητας. Τα συστήματα αυτά δεν προσαρμόζονται εύκολα και παρέχονται μόνο σε αυτούς που έχουν τη σωστή τεχνογνωσία. Εν κατακλείδι τα πληροφοριακά συστήματα είναι συστήματα τα οποία υποστηρίζουν πολλές ανθρώπινες δραστηριότητες. Οι σχεδιαστές του όμως είναι υπεύθυνοι για την ομαλή λειτουργία τους και τις πιθανές επιπτώσεις.

(Παύλος Α. Πομόνης Πειραιάς 2008)

2.6. Έρευνα και ανάπτυξη

Η έρευνα και η ανάπτυξη είναι μια εσωτερική λειτουργία του τμήματος διαχείρισης εταιρικής έρευνας. Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την επιστημονική οργάνωση και εφαρμογή όλων των ερευνών και των πειραμάτων, με σκοπό τη βελτίωση όλων των φάσεων λειτουργίας του βιομηχανικού κομματιού της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα των ερευνών χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους των διαφόρων τμημάτων για τη διασφάλιση ενός ποιοτικότερου, οικονομικότερου και γρηγορότερου αποτελέσματος. Είναι φανερό ότι τα τμήματα των ερευνών και ανάπτυξης υπάρχουν κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς η λειτουργία τους έχει μεγάλο κόστος. Συνεπώς το κόστος αυτό επιβαρύνει την τιμή των παραγόμενων προϊόντων. Αν το τμήμα ερευνών δεν δίνει θετικά αποτελέσματα, έτσι ώστε να αντισταθμιστεί το κόστος λειτουργίας του, τότε η λειτουργία του πρέπει να τερματιστεί. Πολλές επιχειρήσεις επενδύουν πάνω στα τμήματα ερευνών και ανάπτυξης αρκετά μεγάλα ποσά για την επινόηση νέων προϊόντων, καινοτομιών και υπηρεσιών, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν ανταγωνισμό και συνεχή παρουσία στην αγορά .

Για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος ο υπεύθυνος του τμήματος πρέπει να συνεργάζεται με όλους τους τομείς της εταιρείας. Για παράδειγμα πρέπει να συνεργάζεται με το τμήμα marketing, για την τελική εμφάνιση του προϊόντος. Φυσικά όλη η πορεία της έρευνας πρέπει να συνδυάζεται με τα επιστημονικά πορίσματα από τον ποιοτικό έλεγχο και με τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Επίσης ο υπεύθυνος του τμήματος πρέπει να βοηθά στη διαδικασία παραγωγής και στη σύνταξη διαγραμμάτων, να προωθεί διάφορους πειραματισμούς για τη βελτίωση του προϊόντος και τέλος να συμβάλει στην έρευνα για την αναπτυξιακή πολιτική της βιομηχανίας. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι ο ρόλος του υπεύθυνου του συγκεκριμένου τμήματος είναι ιδιαίτερα σημαντικός, γιατί διατηρεί την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία με την διαμόρφωση και τον συνεχή έλεγχο.

(Maylor, 2005.)

2.7. Διανοητικό κεφάλαιο

Διανοητικό κεφάλαιο λέγεται το σύνολο όλων των υπηρεσιών που ελέγχονται εξολοκλήρου ή μερικώς από μια επιχείρηση. Μπορούμε να πούμε ότι στο διανοητικό κεφάλαιο εντάσσουμε τρεις κατηγορίες: το ανθρώπινο κεφάλαιο, το δομικό κεφάλαιο, και το σχεσιακό κεφάλαιο. Στο ανθρώπινο κεφάλαιο υπάρχει η γνώση, η τεχνογνωσία, οι εμπειρίες και οι δεξιότητες των υπαλλήλων της επιχείρησης. Για αυτό τον λόγο η εκπαίδευση του προσωπικού και η γνώση αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο για μια επιχείρηση. Η ανάπτυξη ψηφιακού περιεχομένου και η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών επιστημονικής και τεχνολογικής πληροφόρησης αποτελούν βασικό παράγοντα για τη δημιουργία της κοινωνίας της πληροφορίας και της γνώσης. Στο δομικό κεφάλαιο μπορούμε να μιλήσουμε για την κουλτούρα της επιχείρησης αλλά και τις πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τις απαιτήσεις της αγοράς. Στο σχεσιακό κεφάλαιο παρατηρούμε πώς αναπτύσσεται η επιχείρηση σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους υπόλοιπους άλλους εταίρους. Ιστορικά οι πλέον ένθερμοι υποστηρικτές του διανοητικού κεφαλαίου είναι οι Deliot Touche & Tohmatsu, James Copeland. Συγκεκριμένα αναφέρουν: «Προκειμένου να καρποφορήσει η προσπάθεια, βασική προϋπόθεση είναι η μεταβολή στην αντίληψη για το ανθρώπινο δυναμικό, από παράγοντα κόστους σε παράγοντα κερδοφορίας.. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ανάλογη των δυνατοτήτων των στελεχών».

Σήμερα που η κρίση δημιουργεί ακόμα μεγαλύτερες αβεβαιότητες, γίνεται ακόμα πιο επιτακτική η ανάγκη για την ανεύρεση ικανών στελεχών που θα προσθέσουν διανοητικό περιεχόμενο σε αυτό που παράγουν. Γεννάται μία τελείως διαφορετική αντίληψη από εκείνη των προηγούμενων 20 ετών, σύμφωνα με την οποία όταν η επιχείρηση βρισκόταν σε ύφεση απέλυε προσωπικό. Τώρα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφύγουν τις περικοπές και να τολμήσουν να καινοτομήσουν, να μην απομακρύνουν τα ικανά στελέχη τους αλλά αντιθέτως να τα εμπνεύσουν σήμερα, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα περισσότερο από ποτέ να βρουν ικανά στελέχη. Η ανταλλαγή της γνώσης είναι ένα σημαντικό κομμάτι και προϋποθέτει ότι η ηγεσία της επιχείρησης θα ενθαρρύνει μια διαφορετική προσέγγιση προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος. Για παράδειγμα χρειάζεται η διερεύνηση της δυνατότητας παροχής υπηρεσιών πληροφόρησης σε ευρύτερες ομάδες χρηστών, με

χρήση νέων τεχνολογιών πληροφόρησης. Πρέπει να εξεταστεί η διεύρυνση της ψηφιακής βιβλιοθήκης και η υποστήριξη συνεργασιών για έρευνα. Είναι ξεπερασμένο πλέον η επιχείρηση να βασίζεται στην ατομική γνώση και κρίση. Μάλιστα αυτό είναι εντελώς αντιπαραγωγικό στο εργασιακό περιβάλλον. Θα πρέπει η ηγεσία της επιχείρησης να εμπνεύσει τα στελέχη της, καλλιεργώντας κουλτούρα σύμπνοιας και ομαδικό πνεύμα, απορρίπτοντας κάθε διάθεση για ατομικιστική συμπεριφορά. Μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο από τη μία ημέρα στην άλλη, αλλά η χρήση της τεχνολογίας, η ανταλλαγή γνώσης από τα ανώτερα έως τα κατώτερα στελέχη, θα βοηθήσει στη μεγιστοποίηση της αξίας του τελικού προϊόντος. Όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να ωφεληθούν από τη αναγνώριση του διανοητικού κεφαλαίου. Ένα γνωστό παράδειγμα είναι οι φαρμακευτικές εταιρείες όπου το 99,5% του κόστους των προϊόντων τους, αναπαριστά την αξία του διανοητικού τους κεφαλαίου Έτσι η αξία του λεγόμενου «intellectual capital» πρέπει περνάει στα προϊόντα και στις υπηρεσίες.

(Maylor,2005).

3. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ

3.1. Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι

Για να καταλάβουμε από που προέρχεται ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος στο κατασκευαστικό τομέα θα πρέπει να καταλάβουμε πως δουλεύει το χρηματοπιστωτικό μας σύστημα. Πρέπει να λοιπόν αποκτήσουμε μια σφαιρική γνώση και του τραπεζικού συστήματος. Ο ρόλος του χρηματοπιστωτικού μηχανισμού σε μία οικονομία είναι η αναδιανομή των αποταμιεύσεων των πλεονασματικών μονάδων προς τις καταλληλότερες επενδυτικές ή καταναλωτικές χρήσεις, οι οποίες αυξάνουν το παραγόμενο προϊόν της οικονομίας και την ικανοποίηση των καταναλωτικών επιθυμιών. Η διαδικασία αυτή συντελείται με τον δανεισμό των χρημάτων των αποταμιευτών σε οργανισμούς που λειτουργούν ως χρηματοπιστωτικοί μεσολαβητές (financial intermediaries), και οι οποίοι με τη σειρά τους δανείζουν τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις.

Ως μονάδες της οικονομίας θεωρούνται τρεις κατηγορίες: τα νοικοκυριά, οι επιχειρήσεις και το δημόσιο, οι οποίες δρουν στο πλαίσιο ενός εισοδηματικού περιορισμού. Πλεονασματικές θεωρούνται οι μονάδες αυτές, οι οποίες στο τέλος του χρόνου έχουν πιστωτικό υπόλοιπο, ενώ ελλειμματικές αυτές που έχουν χρεωστικό υπόλοιπο και ισοσκελισμένες αυτές που έχουν μηδενικό υπόλοιπο.

Η διοχέτευση αγοραστικής δύναμης από τις πλεονασματικές μονάδες προς τις ελλειμματικές πραγματοποιείται με τον δανεισμό χρημάτων από τις πρώτες στις δεύτερες, που δεσμεύονται ενυπογράφως για πληρωμή των εν λόγω χρημάτων (συν τον τόκο) στον κομιστή της απαίτησης, σε κάποια μελλοντική στιγμή.

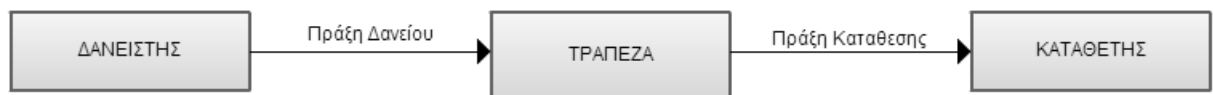
Ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που προέρχεται από την χρήση των δανειακών κεφαλαίων από την εταιρεία. Όσο αυξάνονται τα ξένα προς τα ίδια κεφάλαια, τόσο περισσότερο εκτίθεται η επιχείρηση στον χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι έχουν άμεση συσχέτιση με τις δυνητικές απώλειες στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Η ύπαρξη διακυμάνσεων σε μεταβλητές όπως τα επιτόκια και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες δημιουργούν σημαντικούς κινδύνους για τις περισσότερες εταιρίες. Είναι όμως δυνατόν, η έκθεση στους διάφορους χρηματοοικονομικούς κινδύνους να βελτιστοποιηθεί, ώστε οι εταιρείες να επικεντρώνονται στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, που

είναι και ο πρωταρχικός τους ρόλος. Η κατανόηση των διαφόρων κινδύνων είναι απαραίτητη για την διαχείριση της αβεβαιότητας. Έτσι η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων είναι πλέον θεμελιώδους σημασίας για την επιβίωση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

(Δημητρίου Χ. Γκίκα 2008)

3.1.α Ο κίνδυνος επιτοκίων

Ο κίνδυνος επιτοκίου (Interest Rate Risk) θεωρείται ότι είναι ο κίνδυνος από την πτώση της αξίας ενός περιουσιακού στοιχείου που οφείλεται στις κινήσεις και τις μεταβολές των επιτοκίων στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης οικονομίας. Έτσι, είναι προφανές ότι ο κίνδυνος επιτοκίου επηρεάζει περιουσιακά στοιχεία των οποίων η αξία είναι άμεσα συνδεδεμένη με το επίπεδο των επιτοκίων που υπάρχει στο πλαίσιο μιας οικονομίας. Ο επιτοκιακός κίνδυνος προκύπτει από την αναντιστοιχία των επιτοκίων τόσο στον όγκο όσο και στη διάρκεια των τίτλων, των δανείων και των υποχρεώσεων και των εκτός ισολογισμού στοιχείων της τράπεζας. Μια απροσδόκητη μεταβολή στα επιτόκια μπορεί να επηρεάσει σοβαρά την κερδοφορία της τράπεζας καθώς και την αξία της μετοχής της. Για παράδειγμα, εάν σε μια τράπεζα οι υποχρεώσεις της είναι περισσότερο ευαίσθητες, σε σχέση με τις απαιτήσεις της, στις μεταβολές των επιτοκίων, μια αύξηση των επιτοκίων θα μειώσει τα κέρδη και μια πτώση των επιτοκίων αντίστοιχα θα αυξήσει τα κέρδη. (Κοσμίδου και Ζοπουνίδης, 2003)



Η τράπεζα παράγει ,χρηματοδοτεί, διαχειρίζεται και κρατά τον πιστωτικό κίνδυνο του δανειστή .

[online diagramming & design] [creately.com](https://www.creately.com)

Η μακροοικονομική θεωρία δίνει υποδείγματα και θεωρίες, κυρίως μέσω της νομισματικής θεωρίας, σχετικά με το πώς τα επιτόκια διαμορφώνουν το επίπεδό τους στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας οικονομίας. Καθώς το επιτόκιο θεωρείται ως «η τιμή του χρήματος», είναι λογικό να διαμορφώνονται τα επίπεδα επιτοκίων όπως

διαμορφώνονται και οι τιμές των αγαθών με βάση τις καμπύλες της προσφοράς και ζήτησης. Έτσι, η προσφορά και η ζήτηση χρήματος διαμορφώνει το επίπεδο των επιτοκίων σε καθημερινή βάση στο πλαίσιο λειτουργίας των χρηματαγορών, ενώ το βασικό επιτόκιο σε κάθε οικονομία διαμορφώνεται κατά καιρούς από αποφάσεις που λαμβάνονται από τις αρμόδιες νομισματικές αρχές, όπως είναι οι κεντρικές τράπεζες των διάφορων οικονομιών. Από αυτή την απλή μακροοικονομική ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι τα επίπεδα των επιτοκίων διαμορφώνονται με μια σχετική αβεβαιότητα, καθώς οι μακροοικονομικοί παράγοντες και μη που τα επηρεάζουν είναι επίσης αβέβαιοι. Συνεπώς, η αβεβαιότητα και η αστάθεια που υπάρχει στη διαμόρφωση των επιτοκίων ως παραμέτρων της αγοράς δημιουργεί και τον ανάλογο κίνδυνο επιτοκίου σε περιουσιακά στοιχεία τα οποία επηρεάζονται από τη διαμόρφωση του επιπέδου των επιτοκίων.

Παραδείγματα περιουσιακών στοιχείων τα οποία επηρεάζονται από τον κίνδυνο επιτοκίου είναι κυρίως τραπεζικά προϊόντα όπως δάνεια, καταθέσεις κτλ, αλλά και ομόλογα, ομολογίες και έντοκα γραμμάτια του δημοσίου, καθώς και γραμμάτια που υπογράφονται στο πλαίσιο ετεροχρονισμένων συναλλαγών. Επίσης, περιουσιακά στοιχεία όπως διάφορα χαρτοφυλάκια και αμοιβαία κεφάλαια που περιλαμβάνουν τα παραπάνω περιουσιακά στοιχεία που αναφέρθηκαν επηρεάζονται προφανώς από τον κίνδυνο επιτοκίου. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι ανάλογα με την θέση που έχει λάβει κάποιος (αγοραστή ή πωλητή) σε ένα περιουσιακό στοιχείο που περιέχει κίνδυνο επιτοκίου, είναι δυνατό είτε να χάσει είτε να κερδίσει από τις μεταβολές των επιτοκίων. Για παράδειγμα, εάν κάποιος δανείσει χρήματα με κυμαινόμενο επιτόκιο, τότε η ανοδική πορεία των επιτοκίων θα προκαλέσει περαιτέρω όφελος σε αυτόν, ενώ θα προκαλέσει περισσότερο κόστος στο δανειζόμενο. Τα ακριβώς αντίθετα θα συμβούν σε περίπτωση πτωτικής πορείας των επιτοκίων. Ακόμα και περιουσιακά στοιχεία που χαρακτηρίζονται από σταθερό επιτόκιο έχουν κίνδυνο επιτοκίου, έστω και με έμμεσο τρόπο. Για παράδειγμα, όταν κάποιος δανείσει με σταθερό επιτόκιο και τα επιτόκια ακολουθήσουν πτωτική πορεία, τότε έχει όφελος, υπό την έννοια ότι δανείζει, άρα κερδίζει, με επιτόκιο μεγαλύτερο από το ότι ισχύει στην αγορά. Ομοίως, ο δανειζόμενος θα έχει ζημιά, καθώς πληρώνει το μεγαλύτερο σταθερό επιτόκιο αν και μπορούσε να δανειστεί με μικρότερο επιτόκιο, άρα και κόστος. Τα ακριβώς αντίθετα θα ισχύουν για δανειστή και δανειζόμενο σε περίπτωση που τα επιτόκια ακολουθήσουν ανοδική πορεία. Στη βιβλιογραφία σχετικά με τον κίνδυνο επιτοκίου αναφέρεται και ο κίνδυνος επιλογής

(Optional Risk) όπου ο ένας από τους δύο αντισυμβαλλόμενους έχει το δικαίωμα να αποπληρώσει ή να ρευστοποιήσει το περιουσιακό στοιχείο προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί μια πιθανή, κατά τη γνώμη του, άνοδο ή πτώση των επιτοκίων. Για παράδειγμα, εάν κάποιος δανειζόμενος με σταθερό επιτόκιο προσδοκά πτώση των επιτοκίων, τότε προφανώς θα θέλει να αποπληρώσει το υπάρχον δάνειο για να συνάψει νέο κατά την προσδοκία του, με χαμηλότερο επιτόκιο. Για να μετρηθεί αυτό το είδος του κινδύνου, το οποίο έχει την πηγή του στον κίνδυνο επιτοκίου, χρειάζονται περισσότερο πολύπλοκες μεθοδολογίες από ότι χρειάζεται με τη μέτρηση του «απλού» κινδύνου επιτοκίου στο πλαίσιο του κινδύνου αγοράς. Πάντως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο κίνδυνος επιτοκίου θεωρείται περισσότερο εύκολος ως προς τη διαχείριση και την αντιμετώπιση του. Ο λόγος είναι ότι από τη μια δεν υπάρχει τόση μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά με το επίπεδο των επιτοκίων, καθώς οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των επιτοκίων δεν είναι τόσο ευμετάβλητοι, όσο άλλοι παράγοντες που επιδρούν π.χ. στις τιμές των μετοχών.

Ο κλάδος των κατασκευών βασίζεται κατά κόρων στα δάνεια. Αναλύοντας τον επιτοκίακο κίνδυνο βλέπουμε πόσο σημαντικά αποτελέσματα και αντιδράσεις μπορεί να έχει. Τα στεγαστικά δάνεια (mortgages) αποτελούν μορφή χρηματοδότησης με εμπράγματα υποθήκη. Περισσότερο από το μισό αυτών των κεφαλαίων διατίθεται στη χρηματοδότηση κατοικιών, ενώ το υπόλοιπο χρηματοδοτεί κτίρια επιχειρήσεων, κατασκευές διαμερισμάτων και αγροτικές κατασκευές.

Επειδή τα περισσότερα στεγαστικά δάνεια είναι μικρά και για διάφορα ποσά απαιτούν εξαιρετικά πολύπλοκα, προσωπικά συμβόλαια. Η τυποποίηση και η συγκέντρωση των ανεξάρτητων αυτών συμβολαίων, ώστε να σχηματιστεί ένα ενοποιημένο χρεόγραφο που έχει την υποστήριξη του εκδότη, κάνει ευκολότερη τη διαπραγμάτευσή τους στη δευτερογενή αγορά. Τα περισσότερα δάνεια εξοφλούνται σε μηνιαίες δόσεις σταθερού επιτοκίου, αλλά υπάρχουν και άλλα με μεταβαλλόμενο επιτόκιο. Ο μεγαλύτερος αριθμός στεγαστικών δανείων δίδεται από τους οργανισμούς αποταμιεύσεων και δανείων, από τις τράπεζες αμοιβαίων αποταμιεύσεων (mutual saving banks) και από τις τράπεζες στεγαστικών δανείων (mortgage banks).

(Δημητρίου Χ. Γκίκα 2008)

3.1.β. Ξένο συνάλλαγμα (Συναλλαγματικός Κίνδυνος)

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος αποτελεί ένα είδος του χρηματοοικονομικού κινδύνου. Πρόκειται για την επίδραση των απρόσμενων μεταβολών των συναλλαγματικών ισοτιμιών στην αξία της επιχείρησης. Για πρακτικούς λόγους, τρεις ερωτήσεις συλλαμβάνουν στην κατανόηση της έκτασης της έκθεσης μιας επιχείρησης στο συναλλαγματικό κίνδυνο:

- Πόσο γρήγορα μπορεί η εταιρία να ρυθμίσει τις τιμές της για να αντισταθμίσει τον αντίκτυπο μιας απροσδόκητης μεταβολής της συναλλαγματικής ισοτιμίας στο περιθώριο κέρδους της;
- Πόσο γρήγορα μπορεί η εταιρία να αλλάξει τις πηγές των εισροών της και τις αγορές για τα προϊόντα της;
- Σε τι βαθμό οι μεταβολές που συνδέονται με τις απροσδόκητες συναλλαγματικές ισοτιμίες ασκούν επίδραση στην αξία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης;

Η μέτρηση και διαχείριση της έκθεσης στον συναλλαγματικό κίνδυνο είναι σημαντικό εργαλείο για τη μείωση της αδυναμίας της επιχείρησης στην ανταπόκριση στις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών, γεγονός που θα μπορούσε να έχει αρνητικές επιπτώσεις στο περιθώριο κέρδους αλλά και στην αξία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Οι απρόβλεπτες μεταβολές μιας συναλλαγματικής ισοτιμίας μπορούν να απειλήσουν τα κέρδη του βασικού νομίσματος της επιχείρησης, να αυξήσουν τη φορολογία, να αλλάξουν τις αντιλήψεις για τους ισολογισμούς και να απειλήσουν τελικά τις ανταγωνιστικές θέσεις, την οικονομική υγεία ή την εταιρική επιβίωση.

Η διοίκηση του συναλλαγματικού κινδύνου αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λήψης αποφάσεων κάθε επιχείρησης αναφορικά με την έκθεση σε ξένα νομίσματα (Allayannis, Ihrig, και Weston, 2001). Οι στρατηγικές αντιστάθμισης του συναλλαγματικού κινδύνου αποσκοπούν στην εξάλειψη ή τη μείωση αυτού του κινδύνου και απαιτούν την κατανόηση τόσο των τρόπων με τους οποίους συναλλαγματικός κίνδυνος επηρεάζει τις πράξεις των οικονομικών παραγόντων και

αλλά και των τεχνικών για την αντιμετώπιση των επακόλουθων συνεπειών. (Barton, Shenkir, και Walker, 2002).

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αντιστάθμισης είναι συχνά δύσκολη λόγω της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει την μέτρηση του κινδύνου και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το βαθμό έκθεσης στον κίνδυνο που πρέπει να καλυφθεί. Ένας κοινός ορισμός του συναλλαγματικού κινδύνου σχετίζεται με τις επιπτώσεις των απροσδόκητων μεταβολών των συναλλαγματικών ισοτιμιών επί της αξίας της εταιρείας (Madura, 1989). Ειδικότερα, ορίζεται ως η πιθανή άμεση (ως αποτέλεσμα μιας μη αντισταθμισμένης έκθεσης της επιχείρησης) ή έμμεση απώλεια στις ταμειακές ροές της επιχείρησης, στα περιουσιακά της στοιχεία, στις υποχρεώσεις, στα καθαρά κέρδη και συνακόλουθα στη χρηματιστηριακή αξία εξαιτίας μεταβολών των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Για τη διαχείριση των συναλλαγματικών κινδύνων που εμπίπτουν στη δραστηριότητα μιας πολυεθνικής εταιρείας, η επιχείρηση οφείλει να καθορίζει το είδος του συναλλαγματικού κινδύνου στον οποίο υπόκειται, την στρατηγική αντιστάθμισης του κινδύνου αλλά και τα διαθέσιμα μέσα για την αντιμετώπιση του κινδύνου.

(Barton, Shenkir, και Walker, 2002).

3.1.γ. Πιστωτικός κίνδυνος

Ως πιστωτικός κίνδυνος (credit risk) ορίζεται η πιθανότητα να μην εισπραχθεί μια απαίτηση εντός ενός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος ή εναλλακτικά ο κίνδυνος αθέτησης των υποχρεώσεων του πιστούχου (δανειολήπτη ή αντισυμβαλλομένου) έναντι του τραπεζικού ιδρύματος. Ο πιστωτικός κίνδυνος αφορά την πιθανότητα πρόκλησης ζημιών είτε λόγω μη εκπλήρωσης των υποχρεώσεων του αντισυμβαλλομένου είτε λόγω της δημιουργίας μεγάλων ανοιγμάτων σε συγκεκριμένες εργασίες.

Ο πιστωτικός κίνδυνος αφορά επίσης σε πιθανές απώλειες λόγω αποτυχίας του αντισυμβαλλομένου μέρους να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από κάποια οικονομική συναλλαγή. Συνήθως οι επιπτώσεις ενός τέτοιου γεγονότος μετριούνται στην βάση του κόστους αντικατάστασης των χρηματοροών, εάν το

αντισυμβαλλόμενο μέρος δεν προτίθεται ή δεν είναι σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του.

(Maylor, H 2005.)

3.2. Στρατηγικοί κίνδυνοι

Οι στρατηγικοί κίνδυνοι προέρχονται από θεμελιώδεις αλλαγές στην οικονομία ή στο πολιτικό περιβάλλον. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι απαλλοτριώσεις και οι εθνικοποιήσεις. Μέσω της διασποράς του κινδύνου μπορεί να επιχειρηθεί κατά προσέγγιση η μέτρηση των στρατηγικών κινδύνων, η οποία είναι πολύ δύσκολη. Οι στρατηγικοί κίνδυνοι αφορούν τις αρνητικές επιδράσεις στο κεφάλαιο και στην κερδοφορία μιας κατασκευαστικής επιχείρησης παραδείγματος χάριν λόγω των αποφάσεων της διεύθυνσης, των μεταβολών στο οικονομικό περιβάλλον, των ελλειπών και ημιτελών αποφάσεων ή της αποτυχίας στην προσαρμογή στις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος .

3.2.α. Πελατειακές σχέσεις (Διαχείριση πελατειακών σχέσεων CRM)

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) αποτελεί πλέον απαραίτητη στρατηγική για όλες τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση, την πίστη και τη διατήρηση πελατών και έτσι, τις πωλήσεις ώστε να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές (Feinberg & Kadam 2002, Kotorov 2002, Anton & Hoeck 2002). Εντούτοις, αν και το CRM είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες διοικητικές προσεγγίσεις για την σύγχρονη επιχείρηση, η εφαρμογή του δεν έχει αποδώσει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Rigby et al., 2002).

Σε έρευνα του ο Kekoe (2002) διαπίστωσε ότι μέχρι και το 20% των επιχειρησιακών ανώτερων υπαλλήλων υποστήριξε ότι οι πρωτοβουλίες CRM είχαν βλάψει τις πελατειακές σχέσεις. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις στον κατασκευαστικό τομέα οφείλουν να εξετάζουν προσεκτικά τις επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) προκειμένου να έχουν το

επιθυμητό για την επιχείρηση αποτέλεσμα. Επιπρόσθετα ο Tiwana (2001) αναφέρει ότι το CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και τεχνολογίας που υιοθετεί μια επιχείρηση η οποία επιδιώκει να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών της, προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, προσβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

(Maylor, H 2005.)

3.2.2. Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός αναφέρεται στις εταιρίες που υπάρχουν στην βιομηχανία και στον κατασκευαστικό κλάδο. Στην βιομηχανία αναφερόμαστε στις ανταγωνιστικές κινήσεις που υπάρχουν μεταξύ των εταιρειών.

Ο βαθμός του ανταγωνισμού μπορεί να αλλάξει μέσα σε ένα συγκεκριμένο τομέα και μπορεί να διακριθεί στα εξής χαρακτηριστικά επίπεδα:

- Ο ανταγωνισμός εντείνεται όταν αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών.
- Ο ανταγωνισμός αγοράς προκύπτει ισχυρότερος όταν αυξάνεται αργά η ζήτηση για το προϊόν.
- Ο ανταγωνισμός είναι ισχυρότερος όταν μπαίνουν οι αντίπαλες εταιρείες στην τακτική της περικοπής των τιμών και του μάρκετινγκ για να ωθήσουν μεγαλύτερο όγκο μονάδων.
- Ο ανταγωνισμός γίνεται απρόβλεπτος όταν οι ανταγωνιστές είναι διαφορετικοί από άποψη στρατηγικών προσωπικοτήτων και εταιρικών προτεραιοτήτων.
- Ο ανταγωνισμός αυξάνεται όταν αποκτούν οι ισχυρές και υγιείς επιχειρήσεις άλλες αδύνατες εταιρείες. Έτσι οι επιθετικές εταιρείες θα αγοράσουν τις μικρότερες σε μέγεθος με αποτέλεσμα να επεκταθούν σημαντικά στην αγορά.

Ο ανταγωνισμός λοιπόν είναι ένα σημαντικό κομμάτι στην στρατηγική του κάθε οργανισμού. Ειδικά στον κατασκευαστικό τομέα όπου οι υπηρεσίες που παρέχονται μπορεί να είναι συγκεκριμένες αλλά και παράλληλα εξελισσόμενες. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι οι κίνδυνοι του ανταγωνισμού έχουν δύο βασικές αρχές:

- Μία ισχυρή ανταγωνιστική στρατηγική που χρησιμοποιείται από μία επιχείρηση εντείνει τις ανταγωνιστικές της πιέσεις στις άλλες επιχειρήσεις με κίνδυνο την καταστροφή της ή τη συρρίκνωσή της.
- Ο τρόπος με τον οποίο οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν τα διάφορα ανταγωνιστικά τους όπλα για να «νικήσουν» τις εκάστοτε επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν την εικόνα της αγοράς, αλλά και παράλληλα να αυξήσουν ή να μειώσουν μια επιτυχημένη στρατηγική.

2.2.3. Οι βιομηχανικές αλλαγές

Οι βιομηχανικές αλλαγές στον κατασκευαστικό κλάδο είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες κινδύνου αλλά και βιωσιμότητας της επιχείρησης. Ο κατασκευαστικός τομέας (construction industry) σε σύγκριση με άλλες βιομηχανικές δραστηριότητες υπερέχει σε μέγεθος και συνδέεται αρκετά με πολλές άλλες δραστηριότητες σε διαφορετικούς τομείς, οι οποίες είναι κρίσιμες για το κοινωνικό σύνολο. Παράδειγμα για την κατασκευή μιας γέφυρας θα ενεργοποιηθούν ο εμπορικός, ο κατασκευαστικός, ο δημόσιος, ο ασφαλιστικός τομέας κτλ. Οι κατοικίες και οι υποδομές όπως για παράδειγμα οι μεταφορές, οι επικοινωνίες, η υδροδότηση, η αποχέτευση αποτελούν την προϋπόθεση για μια σωστή οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Η συνεργασία όλων των κλάδων μεταξύ τους, δημιουργεί βιωσιμότητα οικονομική σε επίπεδο όχι μόνο τοπικό αλλά και παγκόσμιο. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 40% των κτηρίων ευθύνεται για την συνολική κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας. Ο κατασκευαστικός τομέας συμβάλλει το 11% στο ΑΕΠ απασχολώντας έμμεσα και άμεσα 25 εκατομμύρια εργαζόμενους.

Η έννοια των βιώσιμων κατασκευαστών είναι διαφορετική σε κάθε χώρα και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την οικονομία και την ανάπτυξη της κάθε περιοχής. Οι αναπτυγμένες περιοχές δίνουν βάση στην αναβάθμιση των υπαρχόντων κατασκευών με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ενώ οι λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές επιδιώκουν την οικονομική βιωσιμότητα και την κοινωνική ισοκατανομή. Άρα ο βιομηχανικός κλάδος των κατασκευών μπορεί να επηρεάσει οικονομικά πολλούς κλάδους, όπως για παράδειγμα ο εμπορικός, θετικά ή αρνητικά. Όταν υπάρχει θετική ανάπτυξη και ζήτηση στον κατασκευαστικό κλάδο τότε ωφελούνται όλοι οι άλλοι

κλάδοι όπου συνδέονται με αυτόν. Από τον παρακάτω πίνακα μπορούμε να συμπεράνουμε την απασχόληση στην χώρα μας στον κάθε κλάδο:

Πίνακας 1. Κατανομή της απασχόλησης των μισθών και αποδοχών στον τομέα των κατασκευών από την βιομηχανία, 2008 (απασχόληση σε χιλιάδες)

Πηγή :BLS Εθνική Επιτροπή Απασχόλησης , Matrix, 2008

Βιομηχανία	Εργασία	Τοις εκατό
Κατασκευή ,συνολικού	7,214.9	100,0
Κατασκευή κτιρίων	1,659.3	23,0
Κατοικίες κτίριο	832,1	11,5
Nonresidential κατασκευή κτιρίων	827,2	11,5
Βαριά και έργα πολιτικού μηχανικού	970,3	13,4
Βοηθητικό πρόγραμμα κατασκευής του συστήματος	451,3	6.3
Εθνική οδό ,οδό και την κατασκευή γέφυρας	328,9	4.6
Υποδιαίρεση Land	80,8	1.1
Άλλες βαριά και έργα πολιτικού μηχανικού	109,3	1.5

Εμπορικούς αναδόχους ειδικότητας	4,585.3	63.6
Εργολάβων οικοδομών εξοπλισμός	2,023.1	28,0
Ίδρυμα ,δομή και εργολάβους εξωτερικό	987,8	13,7
Εργολάβων Οικοδομών φινίρισμα	912,8	12,7
Άλλες εμπορικούς αναδόχους ειδικότητας	661,6	9.2

3.3. Λειτουργικοί κίνδυνοι

Ο λειτουργικός κίνδυνος αναφέρεται στις ζημιές που μπορεί να προκύψουν από ανεπάρκεια ή αστοχία των συστημάτων, από δυσλειτουργίες των εσωτερικών ελέγχων εξαιτίας ανθρωπίνων σφαλμάτων, αλλά και από αστοχίες της διοίκησης. Στον λειτουργικό κίνδυνο περιλαμβάνονται και ο κίνδυνος από φυσικές καταστροφές, ο πολιτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος από εποπτικές αρχές (θέματα συμμόρφωσης προς απαιτήσεις και κανονισμούς) κ.α. Μέχρι πριν από λίγες δεκαετίες η συνετή διοίκηση και οι προσεκτικοί έλεγχοι αρκούσαν για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Σήμερα με την αύξηση των μεγεθών και της πολυπλοκότητας αυτά δεν είναι πλέον αρκετά .

(Maylor, H 2005).

3.3.α. Εξωτερικός κίνδυνος

Οι εξωτερικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν ζημιές στα φυσικά περιουσιακά στοιχεία που προκαλούνται από φωτιά, πλημμύρες, σεισμούς κλπ και ζημιές από εξωτερικές κλοπές και απάτες. Η διαχείριση των κινδύνων αυτής της κατηγορίας είναι πιο εύκολη γιατί είναι γεγονότα για τα οποία ο οργανισμός μπορεί ασφαλιστεί και να μεταφέρει τους κινδύνους σε ασφαλιστικές εταιρείες.

(Maylor, H 2005).

3.3.β. Κίνδυνος διεργασιών/διαδικασιών

Ο κίνδυνος διεργασιών / διαδικασιών περιλαμβάνει ζημιές από κινδύνους που προέρχονται από την εκτέλεση, την παράδοση και την επεξεργασία εργασιών, καθώς και από βλάβες συστημάτων. Οι κίνδυνοι αυτοί γενικώς ελέγχονται με τις κατάλληλες

διαδικασίες, με εκπαίδευση, με αυτοματισμό, με βελτιώσεις στη παραγωγικότητα και αποτελεσματικό σχεδιασμό επιχειρηματικής συνέχειας.

3.3.γ. Κίνδυνος Συμπεριφοράς

Οι κίνδυνοι συμπεριφοράς αποτελούν τους μεγαλύτεροι κινδύνους με τη δυσκολότερη διαχείριση καθώς οφείλονται στη συμπεριφορά, τη διαγωγή του προσωπικού, την κλοπή και απάτη από υπαλλήλους και από τις πρακτικές απασχόλησης και επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

3.3.δ. Κουλτούρα

Το όραμα για τον οργανισμό, οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία του, τα «πιστεύω» του η στάση του απέναντι σε όλα τα επιχειρηματικά και λειτουργικά θέματα και οι πολιτικές και στρατηγικές που καθορίζονται από τη διοίκηση αποτελούν την κουλτούρα του οργανισμού και επιβάλλουν μια συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων.

Η κουλτούρα του οργανισμού εκφράζει αυτά που πρέπει οι απασχολούμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας να γνωρίζουν και να πιστεύουν. Επίσης πρέπει να αισθάνονται τη δέσμευση ότι πρέπει να τα τηρούν με ευλάβεια. Η κουλτούρα εκφράζεται από τις πολιτικές και στρατηγικές της εταιρίας τόσο σε θέματα εσωτερικά όσο και σε θέματα σχέσεων με το περιβάλλον. Είναι απολύτως απαραίτητη σε κάθε μεγάλο οργανισμό και εκφράζεται με τους κανόνες δεοντολογίας, τον τρόπο που ασκείται η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Κοινωνική Πολιτική, η Πολιτική Ανθρώπινων Πόρων και η Πολιτική προς το Περιβάλλον. Ειδικότερα, η πολιτική διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού πρέπει να εκθέτει με σαφήνεια την προσέγγιση στους κινδύνους. Δημιουργείται έτσι ένα «Μοντέλο Κουλτούρας Κινδύνων» το οποίο καλύπτει τη θέση του οργανισμού ανάμεσα στις δύο ακραίες περιπτώσεις την «Πλήρη Αντίθεση στους Κινδύνους», με την έννοια ότι δεν υπάρχει

καμιά ανοχή σε κινδύνους και την «Επιδίωξη Κινδύνων» με την έννοια ότι ο οργανισμός είναι πρόθυμος να ανεχθεί κινδύνους, οι οποίοι συνδέονται με επιχειρηματικές ευκαιρίες.

(Maylor, H 2005).

3.3.ε. Οργάνωση –Αλληλεξαρτήσεις (Λειτουργικού κινδύνου)

Στην διαχείριση λειτουργικού κινδύνου παίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο η διοίκηση, η καλή οργάνωση, η ικανότητα, η πείρα, η δέσμευση και οι δεξιότητες του προσωπικού. Από πλευρά της οργάνωσης, ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται σε πολλούς γεωγραφικούς τόπους και έχει πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες και επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να γνωρίζει καλά τον ρόλο και τις ευθύνες του και να διαχειρίζεται ορθά σε τοπικό επίπεδο τον λειτουργικό κίνδυνο. Αυτό βέβαια συνεπάγεται την ανάθεση ευθύνης και τη μεταφορά εξουσίας από την κεντρική διοίκηση στις επιχειρηματικές μονάδες. Γενικώς η εταιρική διαχείριση κινδύνων πρέπει να γίνεται από μία ανεξάρτητη κεντρική συντονιστική μονάδα λειτουργικού ελέγχου με επικεφαλής ανώτατο στέλεχος. Όλοι όσοι σχετίζονται με τον έλεγχο κινδύνων στις επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να συντονίζονται, ώστε να μεγιστοποιείται η συμβολή τους. Η κεντρική μονάδα και οι μονάδες διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου των επιχειρηματικών μονάδων πρέπει να είναι επανδρωμένες με ικανούς υπαλλήλους που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, για τον συντονισμό των προσπαθειών διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου σε όλη την εταιρία.

Σημαντικό ρόλο παίζει η επικοινωνία μεταξύ των επιχειρηματικών τομέων και των λειτουργικών μονάδων σε διεθνείς επιχειρήσεις. Οι σχέσεις τους πρέπει να είναι αμφίδρομες: σε παγκόσμιο επίπεδο, σε επίπεδο περιφέρειας και σε τοπικό επίπεδο. Τέλος η αναφορά από τα ανώτερα προς τα κάτω επίπεδα πρέπει να γίνεται χωριστά στους επιχειρηματικούς τομείς και τις επιχειρηματικές μονάδες .

(Maylor, H 2005).

3.3.στ. Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου

Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας σε ένα οργανισμό, και πόσο μάλλον σε ένα οργανισμό που ασχολείται με τον κατασκευαστικό κλάδο.

Τα μέλη που συνθέτουν το διοικητικό συμβούλιο παίρνουν αποφάσεις για την πορεία των διαφόρων εργασιών, κλείνουν συμφωνίες, χρηματοδοτούν πλάνα αλλά και ελέγχουν τις περισσότερες λειτουργίες της επιχείρησης. Τα σφάλματα που μπορούν να προκύψουν από τις αποφάσεις του συμβουλίου μπορεί να είναι για παράδειγμα λανθασμένοι χειρισμοί του ανθρώπινου δυναμικού λόγω απουσίας επαρκούς γνώσης ή ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα οι δυσμενείς πρακτικές της εργασίας απέναντι στο προσωπικό μπορούν να προκαλέσουν δυσάρεστες καταστάσεις και μη παραγωγικό και δημιουργικό περιβάλλον. Ο καθορισμός της μισθοδοσίας είναι εξίσου καθοριστικός παράγοντας. Το αίσθημα της δικαιοσύνης στην εργασία μπορεί να δημιουργηθεί σε πλαίσιο συνεργασίας του διοικητικού συμβουλίου και να μεταδοθεί στο προσωπικό. Με αυτόν τον τρόπο θα κυριαρχεί στον οργανισμό ένα κλίμα συνεργασίας και δημιουργικότητας. Μεγάλος κίνδυνος είναι αυτός της εσωτερικής απάτης. Σημαντικός είναι και ο έλεγχος ανάμεσα στα μέλη του Δ.Σ, ο οποίος συνήθως γίνεται από ένα ουδέτερο όργανο.

3.4. Κίνδυνοι ατυχημάτων

3.4.α. Κίνδυνοι ατυχημάτων στο περιβάλλον

Μία επιχείρηση εξαρτάται άμεσα από τους εργαζομένους της και η προσοχή της σε αυτούς θα πρέπει να είναι άμεση και αποτελεσματική. Το κόστος ενός project μιας επιχείρησης μπορεί να διαμορφωθεί ανάλογα με το αν λαμβάνει υπόψη ή όχι το ενδεχόμενο ατυχημάτων. Φυσικά οι κίνδυνοι αυξάνονται ή μειώνονται αναλόγως το είδος εργασίας και το περιβάλλον όπου αυτή εξελίσσεται.

Κίνδυνος ατυχημάτων στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να δημιουργηθεί από:

- **Το ανθρώπινο λάθος:** αυτό μπορεί να συμβεί εξαιτίας ανακριβής δειγματοληψίας, κακού έλεγχου τόσο του εργοταξίου όσο και των μηχανημάτων.
- **Αποτυχία των μηχανημάτων:** η έλλειψη καινούργιων μηχανημάτων ή παράλειψη ελέγχου την ήδη υπάρχοντων, η μη εξειδίκευση και εκπαίδευση των υπεύθυνων εργοληπτών έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν λάθη και κίνδυνοι ατυχημάτων.
- **Νέοι πιο σύγχρονοι παράγοντες εργατικών ατυχημάτων:** είναι η έκθεση σε χημικούς παράγοντες. Στα τεχνικά έργα οι επιβλαβείς χημικοί παράγοντες δεν χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο μιας τυποποιημένης παραγωγικής διαδικασίας, έτσι ώστε να μην γίνεται αντιληπτό από τους εργαζόμενους ο βαθμός επικινδυνότητας. Οι χημικοί παράγοντες που εκτίθενται οι εργαζόμενοι είναι για παράδειγμα το κρυσταλλικό πυρίτιο, η σκόνη ξύλου, οι ρητίνες, ο αμίαντος και οι διάφοροι διαλύτες. Υπάρχουν διάφορα προστατευτικά για τους εργαζόμενους που εκτίθενται σε αυτούς τους κινδύνους και έτσι περιορίζεται και το τυχόν ατύχημα.

3.4.β. Φυσικά γεγονότα

Φυσικοί κίνδυνοι θεωρούμε αυτούς που έχουν ως πηγή προέλευσή τους την ίδια τη φύση. Είναι για παράδειγμα οι σεισμοί, οι πλημμύρες, οι κατολισθήσεις, οι ηφαιστειακές εκρήξεις, ο κυκλώνας, ο τυφώνας, οι χιονοστιβάδες και οι ξηρασίες. Για παράδειγμα η ξηρασία ή οι πλημμύρες μπορούν να δημιουργήσουν ένα ασταθές περιβάλλον στις κατασκευές και να υπάρξει κίνδυνος καταστροφής τους. Η Ελλάδα, όπως γνωρίζουμε είναι μια πολύ σεισμογενής περιοχή και ο παράγοντας του σεισμού είναι πολύ σημαντικός στη μελέτη και στην επίβλεψη μιας οικοδομής. Μπορεί να δημιουργήσει αύξηση του χρόνου και του κόστους της κατασκευής, αλλά έτσι περιορίζονται σημαντικά οι απώλειες τόσο των ανθρώπινων όσο και των υλικών αγαθών.

Σε κάθε περιοχή οι παράγοντες επικινδυνότητας είναι διαφορετικοί και έτσι πρέπει υπολογίζονται διαφορετικά. Ο σωστός έλεγχος και η προσεκτική μελέτη θα δώσει λιγότερες απώλειες ενάντια σ' αυτό που ο άνθρωπος δεν μπορεί να προβλέψει: το φυσικό φαινόμενο, δηλαδή.

(Maylor, H. 2005.)

3.4.γ. Προμήθειες - Συγκέντρωση προμηθειών

Τα δομικά υλικά μιας οικοδομικής δραστηριότητας παίζουν σημαντικό ρόλο. Οι προμηθευτές έχουν ισχυρό λόγο και θέση στην οικονομική αγορά μιας χώρας, για αυτό το λόγο και οι διαπραγματεύσεις μαζί τους μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Δύο σημαντικοί παράγοντες επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις: τα μεγάλα κόστη μεταφορών όπου είναι ιδιαίτερα σημαντικά ειδικά για την τοπική κοινωνία και τα μονοπώλια των ισχυρών εταιρειών. Σήμερα μεγάλα ποσά δαπανούνται στη βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων ώστε οι εταιρείες να μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα όλες τις προμήθειες.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ → ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ → ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ → ΑΠΟΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗ
→ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ → ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ → PROJECT MANAGEMENT

Οι μεγάλες εταιρείες μπορούν να συγκεντρώσουν με πιο αποτελεσματικό βαθμό τις προμήθειες τους ώστε να διαπραγματευθούν με τους προμηθευτές τους και να πετύχουν χαμηλότερα κόστη και μεγαλύτερα κέρδη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες να έχουν μεγαλύτερο πλεονέκτημα έναντι των άλλων μικρότερων. Ορισμός της προμήθειας στις κατασκευές σημαίνει την απόκτηση και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα προμηθευόμενα είδη μπορούν να είναι άμεσα δηλαδή να είναι προϊόντα και υλικά που εμπλέκονται στη παραγωγική διαδικασία ή έμμεσα, δηλαδή να μην

εντάσσονται στην παραγωγή, όπως για παράδειγμα προμήθειες για τη λειτουργία ενός γραφείου.

Συνεπώς η σωστή και ολοκληρωμένη διαχείριση προμηθειών μιας επιχείρησης έχει εξέχουσα σημασία για τη λειτουργία της. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος πρέπει να είναι σαφείς οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες του τμήματος προμηθειών της επιχείρησης και να αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία των προμηθειών για να υπάρξει κερδοφορία στην επιχείρηση.

Έτσι ο στόχος διασφαλίζεται με τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες που συνάπτουν οι προμηθευτές για λογαριασμό της εταιρείας σχετικά με την αγορά των αγαθών και υπηρεσιών όπου αποτελούν βασικό επαγγελματικό εργαλείο.

Συνεπώς μια αποτελεσματική διαχείριση προμηθειών προνοεί και λειτουργεί με μηχανισμούς έγκαιρης προειδοποίησης για τα τυχόν προβλήματα. Αναδεικνύεται έτσι σε ένα πολύ σημαντικό εργαλείο της διοίκησης.

Σαν αποτέλεσμα όλων αυτών, μπορούμε να πούμε ότι σε μια εταιρεία όπου διαχειρίζονται μεγάλες εντολές προμήθειας αναπτύσσουν την παρακάτω εφαρμογή που βελτιώνει τον τρόπο οργάνωσης της εταιρείας:

Διαχείριση προμηθειών – Διαχείριση Προμηθευτών – Διαχείριση ροής εργασιών - Διαχείριση χρηστών – Διαχείριση λειτουργιών – Διαχείριση αναφορών – στατιστικές – βοηθητικές εργασίες – μηχανογραφικά συστήματα διαχείριση και πρωτοκόλληση αλληλογραφίας για τη διεύθυνση προμηθειών – διαχείριση συμβάσεων – διαδικασία έγκρισης συμβάσεων – διαχείριση αλλαγών (change management).

. Οι αναλυτές – προγραμματιστές καταγράφουν τις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης για να αναπτυχθεί με ασφάλεια και ποιότητα η επιχείρηση. Η απόλυτη προσαρμογή της λύσης στις ιδιαίτερες εξειδικευμένες ανάγκες, η μεθοδολογία καταγραφής των αναγκών, παρέχει την βεβαιότητα ότι το έργο θα παραδοθεί στο συμφωνημένο χρόνο, με την συμφωνημένη ποιότητα παραδοτέων και στη συμφωνημένη τιμή.

Δημιουργία εντολής -> έγκριση αγοράς – >υποβολή προσφορών – >επιλογή προμηθευτή – >τελική έγκριση – >παραλαβή έλεγχος - > λογιστήριο

4. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΥΦΕΣΗ ΣΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ.

Η διαχείριση κινδύνου εμφανίστηκε ως δομημένη διαδικασία των έργων στη δεκαετία του '90. Στην Ελλάδα δεν είναι ευρέως γνωστός αυτός ο όρος – τομέας ούτε έχει αναλυθεί ή εφαρμοστεί πλήρως σε όλους τους οργανισμούς που ασχολούνται με τον κατασκευαστικό κλάδο. Τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας ο τομέας των κατασκευών βρίσκεται σε τρομερή ύφεση λόγω των οικονομικών εξελίξεων και των νέων δεδομένων του κατασκευαστικού κλάδου. Τώρα είναι πλέον αναγκαίο ο έλεγχος της διαχείρισης κινδύνου να παίζει σημαντικό ρόλο, να γίνει εργαλείο για μια κατασκευαστική εταιρεία, τόσο στον προγραμματισμό της και την εξέλιξή της, όσο και στην πρόοδό της, για να αποφευχθεί η ύφεση της και τέλος η πτώχευση. Έτσι πρέπει να αναλύσουμε την πορεία της ύφεσης τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα για να μπορέσουμε μέσα από την κατανόηση των λαθών να ανακάμψουμε. Τους κινδύνους που θα αναλύσουμε παρακάτω μπορούμε να τους ταξινομήσουμε εύκολα σε χρηματοοικονομικούς και σε επιτοκιακούς. Αυτοί οι δύο θεωρούνται από τους σημαντικότερους κινδύνους που εμφανίστηκαν αυτή την περίοδο στην Ελλάδα.

Η ύφεση είναι γνωστό ότι αναφέρεται ως ένας αρνητικός παράγοντας για κάθε οικονομία. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και μέχρι και την οικονομική κρίση στο τέλος του 2008, υπήρχε μια φάση αλματώδους συσσώρευσης και κερδοφορίας, η οποία συνοδεύτηκε σ' ολόκληρη αυτή την 12ετία από εξαιρετικά υψηλούς ρυθμούς ετήσιας αύξησης του ΑΕΠ, η οποία έφτανε το 4%, μακράν δηλαδή επάνω του ευρωπαϊκού μέσου όρου (1% - 2%). Σε αυτό το συνολικό αναπτυξιακό πλαίσιο καταγράφηκε η αντίστοιχη κατασκευαστική έκρηξη, τόσο στο επίπεδο των μεγάλων έργων της περιόδου εκείνης, όσο και στο επίπεδο των ιδιωτικών οικοδομικών έργων, σε σημείο που η δεκαετία 1995-2004 να μπορεί εύλογα να χαρακτηριστεί ως η χρυσή δεκαετία της ανάπτυξης. Πρόκειται για την περίοδο που τροφοδοτήθηκε η κατασκευή των μεγάλων έργων τεχνικής υποδομής κυρίως στο επίπεδο των συγκοινωνιακών έργων (Εγνατία Οδός, ΠΑΘΕ, Αττική Οδός, Ζεύξη Ρίου-Αντιρρίου, Αερολιμένας Σπάτων, Μετρό Αττικής), αλλά και άλλων υδραυλικών έργων, έργων διαχείρισης

αποβλήτων, λιμενικών κλπ. στη βάση των κοινοτικών χρηματοδοτήσεων του 2ου και του 3ου ΚΠΣ, αλλά και των αντίστοιχων εθνικών πόρων. Μια ολόκληρη 30άδα των μεγάλων κατασκευαστικών επιχειρήσεων -της τότε Ζ' Τάξης- προχώρησαν στο Χρηματιστήριο, επιτυγχάνοντας υπερκαλύψεις στα αναζητούμενα κεφάλαια, πολλαπλάσιες των αρχικών τους επιδιώξεων. Ο ελληνικός κατασκευαστικός κλάδος μετατρεπόταν σε οργανικό πλέον κλάδο της ελληνικής κεφαλαιοκρατίας με ισχυρή οργανική σύνθεση στην κοινωνία, διευρυνόμενο κύκλο εργασιών και κερδοφορία που έφτανε το 12% της απόδοσης, ποσοστό υπερδιπλάσιο της αποδοτικότητας των ευρωπαϊκών τεχνικών επιχειρήσεων δηλαδή (4% - 6%).

Ωστόσο στην 5ετία που ακολούθησε τη «χρυσή 10ετία» άρχισε να αναδεικνύεται σταδιακά η κρίση. Εκδηλώθηκε κυρίως με τη σοβαρότατη διαχρονική υποχώρηση του μέσου ποσοστού κέρδους στον κλάδο, παρ' όλο που ο κύκλος εργασιών συνέχιζε να παραμένει σταθερός ή και να αυξάνει. Συγκεκριμένα και σε ότι αφορά τις τεχνικές εταιρείες του Χρηματιστηρίου που καλύπτουν τη μερίδα του λέοντος σε κεφάλαια, τζίρο και κέρδη, ενώ το 2004 ο κύκλος εργασιών τους φτάνει τα 3,262 δις. και η κερδοφορία τους τα 319 εκατ., με ποσοστό κέρδους 9,8%, μετά από σχετικές διακυμάνσεις στη διάρκεια της 5ετίας, το 2008 μπορεί ο τζίρος να εμφανίζεται σαφέστατα αυξημένος στα 5,083 δις., η κερδοφορία τους όμως ανέρχεται μόλις στα 207 εκατ., δηλαδή το ποσοστό κέρδους τους πέφτει στα 4,1%. Η κρίση αυτή προήλθε από τον σταδιακό περιορισμό των πεδίων της παραγωγικής αξιοποίησης του επενδυμένου και συγκεντροποιημένου τεχνικού κεφαλαίου της προηγούμενης «χρυσής 10ετίας», με κύρια αφετηρία τη στρατηγική επιδίωξη του κράτους για τη συρρίκνωση του ΠΔΕ και των συνακόλουθων κοινοτικών χρηματοδοτήσεων. ΕΛΣΤΑΤ(2011)

Σ' αυτήν τη συγκυρία οι εταιρείες επιχείρησαν επέκταση στη διεθνή αγορά και αφετέρου επενδυτική στροφή σε παράλληλους τομείς. Όμως οι εναλλακτικές αυτές διέξοδοι λειτούργησαν εντελώς περιορισμένα μόνον για ορισμένες μεγάλες εργοληπτικές επιχειρήσεις, ενώ ήταν ανέφικτοι για την πληθώρα των μικρομεσαίων εταιριών του κλάδου. Άλλωστε και τα περιθώρια που υπήρχαν γι' αυτό στάθηκαν εντελώς συρρικνωμένα. Έτσι η επέκταση στις βαλκανικές και μεσανατολικές αγορές, λόγω και του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού, λειτούργησε μόνον σε λίγες περιπτώσεις εργολαβιών που ανέλαβαν η ΕΛΛΑΚΤΩΡ και η ΜΗΧΑΝΙΚΗ, ενώ η παραγωγική δραστηριοποίηση στον τομέα παραγωγής ενέργειας κάλυψε ουσιαστικά μόνον την ΓΕΚ/ΤΕΡΝΑ. Γενικά η διεθνοποιημένη κατασκευαστική διέξοδος δεν

μπόρεσε να λειτουργήσει ως «βαλβίδα ασφαλείας» στην κρίση, όπως είχε λειτουργήσει στη 10ετία του 1970. Τελικά, ήταν περισσότερο οι ευρωπαϊκές τεχνικές επιχειρήσεις που «κατέλαβαν» ένα μέρος της ελληνικής κατασκευαστικής αγοράς, παρά οι ελληνικές που επεκτάθηκαν στις βαλκανικές και μεσανατολικές αγορές. Το κράτος καλούνταν να απομακρυνθεί από τις δημόσιες αναπτυξιακές κοινωφελείς επενδύσεις, γιατί οδηγούσαν σε αύξηση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων σε ποσοστά άνω του 3%.

Από την άλλη πλευρά, οι τρεις μεγάλες συμβάσεις παραχώρησης που είχαν πραγματοποιηθεί στη διάρκεια της «χρυσής 10ετίας» (1995-2004), είχαν ανοίξει ήδη το δρόμο σε μια τέτοια κατεύθυνση ιδιωτικοποίησης, και επικουρικά ήρθε να προστεθεί και η διαδικασία των Συμπράξεων Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ). Σε αντίστοιχο ακριβώς δρόμο κινήθηκε στη συνέχεια η κατασκευή με αυτοχρηματοδότηση των πέντε μεγάλων οδικών αξόνων όπως της Ιόνιας Οδού, του Αυτοκινητοδρόμου Κεντρικής Ελλάδας (Ε 65 σύνδεσης ΠΑΘΕ και Εγνατίας Οδού) και των οδικών αξόνων της Πελοποννήσου, με αναδόχους κοινοπραξίες ευρωπαϊκών και ελληνικών ομίλων και με χρηματοδότηση από την υπέρμετρη επιβάρυνση της κυκλοφορίας με υπέρογκα διόδια στους ήδη κατασκευασμένους οδικούς άξονες (ΠΑΘΕ κ.ά.). ΕΛΣΤΑΤ(2011)

Εντούτοις με την τρέχουσα οικονομική συγκυρία, αδυνατούν να εφαρμοστούν όροι γενικευμένης ιδιωτικοποίησης, γιατί ακριβώς προσκρούουν στη σημερινή δημοσιονομική κρίση του κράτους και του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Κι αυτό γιατί μπορεί ένα μεγάλο φάσμα μικρομεσαίων επιχειρήσεων (3ης, 4ης και 5ης Τάξεως) να επιθυμεί διακαώς τη διευρυμένη εφαρμογή, ωστόσο η κρίση αναπαραγωγής του τραπεζικού κεφαλαίου που θα χρηματοδοτούσε τα έργα με ΣΔΙΤ και οι συνεχείς χρηματοδοτικές ενέσεις κράτους και ΕΚΤ προς αυτό (78 δισεκ. ευρώ μέχρι σήμερα), στέκεται εμπόδιο στη χρηματοδότηση τους, ενώ ο δημοσιονομικός «εκτροχιασμός» του κράτους δεν μπορεί να εγγυηθεί την μακρόχρονη αυτή απόσβεση των έργων με ΣΔΙΤ. Έτσι, κι αυτή ακόμη η ιδιωτικοποιημένη κατασκευή δημόσιων έργων με ΣΔΙΤ προϋποθέτει ένα δημοσιονομικά ισχυρό κράτος και ένα ισχυροποιημένο ιδιωτικό τραπεζικό σύστημα, πράγματα που δεν αντιπροσωπεύουν τη σημερινή συγκυρία της ετήσιας μείωσης του ΑΕΠ κατά 4%, της γενικευμένης φοροεπιδρομής και της εισοδηματικής καθήλωσης (ρυθμίσεις Μνημονίου).

Η εκδήλωση της χρηματοπιστωτικής κρίσης και της κρίσης της πραγματικής οικονομίας από τα τέλη του 2008 μέχρι και σήμερα, καθώς και η

υιοθέτηση της αντεργατικής καταγίδας στο πρώτο εξάμηνο του 2010 επέφεραν τη χαριστική βολή στον κλάδο προσδίδοντας στην κρίση χαρακτηριστικά ολικής κατάρρευσης.

Στο επίπεδο της απασχόλησης το 2009 καταγράφεται σημαντική μείωση σε σχέση με το 2008 κατά 7% (27.000 θέσεις εργασίας), ενώ στη διάρκεια του 2010 καταγράφεται νέα μείωση κατά 7,4% έναντι του 2009 (23.700 θέσεις εργασίας). Αθροιστικά επήλθε μείωση των θέσεων εργασίας στον κατασκευαστικό κλάδο στη διετία κατά 60.700. Η συμμετοχή του κλάδου στην ετήσια διαμόρφωση του ΑΕΠ από το 8,5% που ήταν στο μεταίχμιο του 2000, έπεσε στο 5,3% το 2009 για να μειωθεί ακόμη περισσότερο στο 3,9% κατά τη διάρκεια του 2010. ΕΛΣΤΑΤ(2011)

Στο πεδίο των επιχειρηματικών επιδόσεων των εργοληπτικών επιχειρήσεων η πτώση του ποσοστού κερδοφορίας τους συνεχίζεται: έτσι το 2008 τέσσερις στις δέκα εταιρείες της 7ης τάξης καταγράφουν ζημιές. Εξίσου ζημιές καταγράφουν τέσσερις στις εννιά εταιρείες της 6ης τάξης, ενώ και το μέσο ύψος ζημιών τους αυξάνεται από τα 1,2 εκατ. στα 4,5 εκατομ. ευρώ. Αλλά και το 2009 το 17% των εργοληπτικών εταιριών εμφανίζουν ζημιές, ενώ το 69% των επιχειρήσεων παρουσιάζει επιδείνωση του τζίρου και της κερδοφορίας τους.

Παράλληλα Οι δανειακές υποχρεώσεις των εργοληπτικών επιχειρήσεων εκτινάσσονται στα ύψη αφενός λόγω της μεγάλης πτωτικής πορείας του ποσοστού κερδοφορίας τους και αφετέρου εξ' αιτίας των μεγάλων καθυστερήσεων πληρωμών του κράτους προς αυτές, με αποτέλεσμα το κατασκευαστικό κεφάλαιο να περιέρχεται στον άμεσο έλεγχο του τραπεζικού συστήματος. Έτσι ένα μεγάλο ποσοστό μικρομεσαίων εργοληπτικών επιχειρήσεων οδηγείται σε μαζικές απολύσεις ή συνολική εκκαθάριση, ενώ το ίδιο συμβαίνει και στις περισσότερες κατασκευαστικές εταιρίες 6ης και 7ης τάξης (ευρεία καταστροφή ζωντανής εργασίας και απαξίωση παγίου εξοπλισμού).

Τέλος, το ίδιο το κράτος, πέρα από τον περιορισμό του ΠΔΕ, έχει προχωρήσει σε αναπόφευκτη στάση πληρωμών στον κατασκευαστικό κλάδο, με τις υποχρεώσεις του προς τις εργοληπτικές επιχειρήσεις για πιστοποιημένες εργασίες να φτάνουν τα 2 δις. ευρώ, γεγονός που προκαλεί πολύμηνες καθυστερήσεις πληρωμών των εργαζομένων και οικονομική ασφυξία των κατασκευαστικών εταιριών.

Πρόκειται λοιπόν για μια συνολική οικονομική και κοινωνική κατάσταση των τεχνικών κατασκευών που επιφέρει ευρεία καταστροφή των παραγωγικών δυνάμεων, από την οποία δεν διασώζονται παρά ελάχιστοι τομείς (π.χ. αυτοί που κινούνται με

αυτοχρηματοδότηση και ιδιωτική εκμετάλλευση).

Προκύπτει συνολικά ότι η σημερινή κρίση των τεχνικών κατασκευών παρουσιάζει ακραία και δύσκολα υπερβάσιμα χαρακτηριστικά, στο βαθμό που θα συνεχιστεί η πολιτική της απομάκρυνσης του κράτους από τις δημόσιες κοινωφελείς επενδύσεις, στο μέτρο που προωθείται χωρίς μεταλλαγές η εφαρμογή του Μνημονίου και καταγράφεται παράλληλα η επιμονή στην ιδιωτικοποίηση των δημόσιων τεχνικών έργων. ΕΛΣΤΑΤ(2011)

Όπως βλέπουμε από την περίοδο 2004-2008 υπήρξε κρίση κεφαλαιακής υπερσυσσώρευσης στον κατασκευαστικό κλάδο, έτσι ώστε οι χρηματοδοτήσεις στις επιχειρήσεις να μειωθούν και το χρηματοπιστωτικό τραπεζικό σύστημα να προσκρούει στη δημοσιονομική κρίση. Το επίπεδο της απασχόλησης μειώθηκε και οι δανειακές επιβαρύνσεις των τεχνικών εταιρειών επιδεινώθηκαν κατά μεγάλο βαθμό. Σε αυτή την κατάσταση της γενικευμένης πλέον καταστροφής και με το τραπεζικό σύστημα να είναι πολύ ασταθές γίνεται αντιληπτό ότι το έργο της διαχείρισης κινδύνου θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μεγάλο κομμάτι. Η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων έχει τεράστια σημασία για την επιβίωση κάθε κατασκευαστικής εταιρείας και κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στη σημερινή οικονομία της αβεβαιότητας και του υψηλού κινδύνου η διαχείριση κινδύνου βρίσκεται στο προσκήνιο, έτσι ώστε οι επενδύσεις του κάθε οργανισμού να μην περιέχουν μεγάλο ρίσκο και τα βήματά τους σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα να έχουν μειωμένη αβεβαιότητα .

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Κύριος σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας ήταν να αναδείξει τη σημαντικότητα της διαχείρισης κινδύνου στον κατασκευαστικό κλάδο. Η έρευνα που περιλαμβάνεται στην εργασία αναφέρεται στη διαχείριση κινδύνου και στις σημαντικότερες παραμέτρους που επηρεάζουν τον κατασκευαστικό κλάδο. Παρόλο που όλα αυτά τα ζητήματα είναι υπαρκτά στην ελληνική πραγματικότητα υπάρχουν ακόμα ελληνικές επιχειρήσεις στον κατασκευαστικό κλάδο που δεν αφιερώνουν τον απαιτούμενο χρόνο και το κόστος για την εφαρμογή των μεθόδων διαχείρισης κινδύνου και της ανάλυσης των παραμέτρων της.

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να αποτελέσει το έναυσμα για την αναζήτηση πολλαπλών εφαρμογών διαχείρισης κινδύνου σε μικρά και μεγάλα έργα και αποτελεί μια βιβλιογραφική προσέγγιση, η οποία μπορεί να υπάρξει σαν βάση δεδομένων για περαιτέρω έρευνα.

6. Βιβλιογραφία :

Ελληνικές Πηγές

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία Υπουργείο Εσωτερικών (Κατάρρευση της οικοδομής) Δημοσίευση 09/08/2011

Πηγή: Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, “Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής”, 2008 (33, 35)

Πηγή: Ελληνικό Ινστιτούτο <http://www.acfe.gr>, 2010 (28) Λαμπρινόπουλος Κωνσταντίνος, “Η επιχειρηματική αριστεία σε περιόδους κρίσης”,

Πηγή: Επιχειρηματικότητα - Επιστροφή στα θεμελιώδη, The Economist - Καθημερινή / Ειδικές Εκδόσεις, Απρίλιος 2009 (54)

Πηγή: Εμίρης, Δ., Οδηγός βασικών γνώσεων στη διοίκηση έργων, Παπασωτηρίου, 2006

Πηγή: Ζαπράνης Αχιλλέας, 2004, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις «Εισαγωγή στη διαχείριση κινδύνου», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, σελ. 5-8, 12-15, 18- 24

Πηγή: Κηρυττόπουλος, Κ. και Διαμάντας, Β., ‘Οι κίνδυνοι και η διαχείρισή τους στην εκτέλεση των έργων’, *Δελτίο Πανελληνίου Συλλόγου Διπλωματούχων Μηχανολόγων Ηλεκτρολόγων*, 2005, τεύχος 378, σελ. 56-65.

Πηγή: Κηρυττόπουλος, Κ., *Εγχειρίδιο Διαχείρισης Κινδύνων Έργων*, Κλειδάριθμος, 2006.

Πηγή: Μπαμπινιώτης, Γ. *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*, Κέντρο Λεξικολογίας, 1998, σελίδα 895

Πηγή: Παύλος Α. Πομόνης Πειραιάς 2008 Πτυχιακές εργασίες Διαχείριση Λειτουργικού Κινδύνου και Επιχειρηματική Αριστεία.

Πηγή: Χρηματοοικονομική λογιστική Δημητρίου Χ. Γκίκα γ’ έκδοση 2000

Πηγή: Χ. Γκίκα ανάλυση και αποτίμηση επιχειρήσεων εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ ΑΘΗΝΑ 2010

Ξενόγλωσσες πηγές

Πηγή: Burke, R., *Διαχείριση έργου Τεχνικές σχεδιασμού και ελέγχου*, Κριτική, 2002.

Πηγή: Caupin, G., Knoepfel, H., Koch, G., Pannenbacker, K., Perez-Polo, F. 2005

Πηγή: Coleman T. (2011), *A practical Guide to Risk Management*, CFA Institute

- Πηγή: Institute of Risk Management (IRM) πρότυπο διαχείρισης κινδύνου (A risk management standard) june 22, 2007
- Πηγή: ISO Guide 73 Risk management Vocabulary 2009 ver.
- Πηγή: Leopoulos, V., Kirytopoulos, K. and Malandrakis, C. ‘An applicable methodology for strategic risk management during the bidding process’, *International Journal of Risk Πηγή Assessment and Management*, 2003, vol. 4, no. 1, pp. 67-80.
- Πηγή: Maylor, H., *Διαχείριση έργων (3η έκδοση)*, Κλειδάριθμος, 2005.
- Πηγή: PMI, *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide. – 3rd ed.*, Project Management Institute, 2004.
- Πηγή: Ryszard Barnat, *LLM., DBA, Ph.D. 2000 (Strat. Mgmt) Ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών εταιριών.*
- Πηγή: Seabury, C., *ICB – IPMA Competence Baseline version 3.0*, International Project Management Association, 2006.
- Πηγή: Tatsiopoulos, I., Leopoulos, V. and Kirytopoulos, K., Risk as a strategic decision factor for the competitive bidding process in contract manufacturing. *Proceedings of the IFIP Conference*, Denmark, 2001, pp. 223-231.
- Πηγή: Wideman M., *Project and program risk management: a guide to managing project risks and opportunities*, PMI, 1992.