



**«ΠΡΟΤΥΠΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΜΜΕ ΣΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΔΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ»**

**ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π.3.Β:**

**«Έκθεση Ολοκλήρωσης Έργου»**

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2012



**ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
Λ. Ριανκούρ 64, GR-115 23 Αθήνα  
Τηλ. +30 210 6905000  
Fax. +30 210 6981885  
E-mail: planet@planet.gr**



**Σ.Β.Β.Ε.  
«ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ»  
Πλ. Μοριχόβου 1, Τ.Κ. ΤΚ 546 25 Θεσσαλονίκη  
Τηλ.: 2310 539817, Φαξ.: 2310 541933  
E-mail: info@sbbe.gr**

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Εργασίες και παραδοτέα που ολοκληρώθηκαν την περίοδο αναφοράς .....</b>	<b>4</b>
1.1 Δραστηριότητα 0: Διοίκηση – Διαχείριση και Διασφάλιση Ποιότητας Έργου	5
1.2 Δραστηριότητα 2: Πρόγραμμα Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας σε Επιχειρήσεις του ευρύτερου Τομέα των Δομικών Υλικών	5
1.3 Δραστηριότητα 3: Πρόταση πολιτικής για την Ανταγωνιστική Ανάκαμψη του Τομέα των Δομικών Υλικών .....	7
<b>2 Προβλήματα και βαθμός επίλυσής τους.....</b>	<b>9</b>

## Εισαγωγή

Το παρόν αποτελεί το παραδοτέο «Έκθεση Ολοκλήρωσης Έργου» (Π.3.Β) του έργου «Πρότυπο Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών σε ΜΜΕ στον ευρύτερο τομέα των Δομικών Υλικών».

Η Έκθεση παρουσιάζει τον απολογισμό των εργασιών που υλοποιήθηκαν κατά το δεύτερο τρίμηνο του έργου (περίοδος αναφοράς: 1/12/2011 – 29/2/2012) και των παραγόμενων αποτελεσμάτων.

Στο πλαίσιο αυτό, η «Έκθεση Ολοκλήρωσης Έργου» περιλαμβάνει:

- Περιγραφή των εργασιών που πραγματοποιήθηκαν κατά την περίοδο αναφοράς καθώς και των παραδοτέων που ολοκληρώθηκαν, καθώς επίσης, και,
- Συμπεράσματα και εκτιμήσεις για τη συνολική πορεία της υλοποίησης και την ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος.

## 1 Εργασίες και παραδοτέα που ολοκληρώθηκαν την περίοδο αναφοράς

Σύμφωνα με τη μεθοδολογική προσέγγιση που έχει υιοθετηθεί για την υλοποίηση του έργου, το έργο εξειδικεύεται σε 4 βασικές δραστηριότητες, όπως περιγράφεται στον ακόλουθο πίνακα.

<b>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1: ΠΡΟΤΥΠΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΔΟΜΙΚΩΝ ΥΛΙΚΩΝ</b>	
<b>Εργασία 1.1</b>	Περιγραφή της μορφολογίας του τομέα
<b>Εργασία 1.2</b>	Αποτύπωση των προβλημάτων του τομέα και των ευρύτερων αλλαγών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις
<b>Εργασία 1.3</b>	Προσδιορισμός αναγκαίων προσαρμογών στη στρατηγική των επιχειρήσεων του τομέα
<b>Παραδοτέα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Π1.Β: Έκθεση Υφιστάμενης Κατάστασης</li> <li>Π1.Γ: Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών</li> </ul>
<b>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ</b>	
<b>Εργασία 2.1</b>	Επιλογή πιλοτικής ομάδας επιχειρήσεων του τομέα
<b>Εργασία 2.2</b>	Εκπόνηση Προγράμματος Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας σε επιχειρήσεις του τομέα
<b>Εργασία 2.3</b>	Εκπόνηση Σχεδίου βελτίωσης δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού
<b>Παραδοτέα</b>	Π2.Β: Πρόγραμμα Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας
<b>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 3: ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΚΑΜΨΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ</b>	
<b>Εργασία 3.1</b>	Διαμόρφωση πρότασης στρατηγικής εξόδου από την κρίση και ανάπτυξης του τομέα
<b>Εργασία 3.2</b>	Εντοπισμός αναγκαίων θεσμικών ρυθμίσεων
<b>Εργασία 3.3</b>	Διατύπωση προτάσεων για την πολιτική δημόσιων προμηθειών
<b>Παραδοτέα</b>	Π3.Α: Πρόταση Πολιτικής για την Ανταγωνιστική Ανάκαμψη του Τομέα
<b>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 0: ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΟΥ ( η Δραστηριότητα διατρέχει οριζόντια όλο το έργο)</b>	
<b>Εργασία 0.1</b>	Διοίκηση – Διαχείριση Έργου
<b>Εργασία 0.2</b>	Διασφάλιση Ποιότητας Έργου
<b>Παραδοτέα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Π1.Α: Έκθεση Έναρξης Έργου</li> <li>Π2.Α: Ενδιάμεση Έκθεση Προόδου Έργου</li> <li>Π3.Β: Έκθεση Ολοκλήρωσης Έργου</li> </ul>

Κατά την περίοδο αναφοράς (01/12/2011-29/2/2012), οι εργασίες που υλοποιήθηκαν αφορούσαν τις δραστηριότητες 0, 2 και 3.

### **1.1 Δραστηριότητα 0: Διοίκηση – Διαχείριση και Διασφάλιση Ποιότητας Έργου**

Στο πλαίσιο της διοίκησης, διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας του έργου πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις, τηλεφωνικές επικοινωνίες και ανταλλαγή απόψεων με τα στελέχη της Αναθέτουσας Αρχής, οι οποίες αποσκοπούσαν: α) στην ενημέρωση της Αναθέτουσας Αρχής αναφορικά με την πορεία υλοποίησης του έργου, β) στην από κοινού απόφαση για την αντιμετώπιση θεμάτων που προέκυπταν, και γ) στον προγραμματισμό και το γενικότερο σχεδιασμό των εργασιών των Φάσεων 2 και 3 του έργου.

Οι ανωτέρω επικοινωνίες βοήθησαν στην επίτευξη αφενός των αποτελεσμάτων που έχουν προδιαγραφεί στην προκήρυξη, στην προσφορά και στη σύμβαση μεταξύ των δυο μερών, (Αναθέτουσας Αρχής – Συμβούλου) και αφετέρου στην τήρηση του συμφωνηθέντος χρονοδιαγράμματος μεταξύ των δυο μερών.

Τέλος, στο πλαίσιο της δραστηριότητας 0 εκπονήθηκε και η παρούσα «Έκθεση Ολοκλήρωσης Έργου».

### **1.2 Δραστηριότητα 2: Πρόγραμμα Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας σε Επιχειρήσεις του ευρύτερου Τομέα των Δομικών Υλικών**

Στο πλαίσιο υλοποίησης της δραστηριότητας 2, πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθες εργασίες:

#### **1. Επιλογή πιλοτικής ομάδας επιχειρήσεων του ευρύτερου Τομέα των Δομικών Υλικών:**

Στο πλαίσιο της παρούσας ενέργειας επιλέχθηκαν επιχειρήσεις, αντιπροσωπευτικές των ακόλουθων πέντε (5) υποκλάδων:

- α) πλακίδια – τούβλα – κεραμίδια και συναφή προϊόντα,
- β) μέταλλα και μεταλλικά προϊόντα: χάλυβας, σίδηρος, αλουμίνιο κλπ,
- γ) χημικά προϊόντα που ενσωματώνονται στις κατασκευές: μονωτικά – χρώματα – βερνίκια – κόλλες,
- δ) τσιμέντο – σκυρόδεμα, και,
- ε) δομικά προϊόντα ξυλείας.

Αρχικά, για την επιλογή των υποκλάδων ελήφθη υπόψη η συμμετοχή τους στα συνολικά μεγέθη του τομέα, τόσο με κριτήρια κύκλου εργασιών, όσο και με κριτήρια απασχόλησης. Έτσι, η επιλογή των πέντε (5) από τους επτά (7) υποκλάδους του ευρύτερου τομέα των Δομικών Υλικών που αναλύθηκαν στην Α΄ Φάση της μελέτης καλύπτει ποσοστό άνω του 80% των διαφόρων μεγεθών του εγχώριου τομέα. Υπενθυμίζουμε ότι οι δυο υποκλάδοι που δεν συμμετείχαν στο πλαίσιο της παρούσας ενέργειας ήταν αυτός των συρμάτων, των καλωδίων και των συσκευών για ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις και μηχανήματα (π.χ. ανελκυστήρες) και αυτός των πλαστικών προϊόντων, όπως είναι οι σωλήνες και τα προϊόντα για τις υδραυλικές εργασίες.

Ακολούθως, οι επιχειρήσεις που εκλήθησαν να συμμετέχουν σε καθεμιά από τις ανωτέρω πέντε πιλοτικές ομάδες επιχειρήσεων, επελέγησαν με κριτήρια τη διαχρονική τους παρουσία στην αγορά, τη δραστηριοποίησή τους τόσο σε παραδοσιακά, από άποψη ενσωμάτωσης τεχνολογίας προϊόντα, όσο και σε καινοτόμα, τις επιδόσεις εξωστρέφειας και διεθνοποίησης, τη γεωγραφική τους διασπορά στο σύνολο της χώρας, και οτιδήποτε άλλο κριτήριο θεωρήθηκε κατά περίπτωση σκόπιμο να εφαρμοσθεί ούτως ώστε να εξασφαλισθεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος των επιχειρήσεων για καθεμιά από τις πιλοτικές ομάδες.

## **2. Ανάλυση της κατάστασης και της προοπτικής ανά υποκλάδο του ευρύτερου Τομέα των Δομικών Υλικών:**

Για καθέναν από τους υποκλάδους που συμμετείχαν στο πρόγραμμα συλλογικής υποστήριξης, είχε γίνει ήδη στην Α Φάση της μελέτης η αξιολόγηση της κατάστασης και της προοπτικής με βάση τη μεθοδολογία του μοντέλου των πέντε (5) ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter: απειλή από προμηθευτές και πελάτες, απειλή από νεοεισερχόμενους και υποκατάστατα, και, τέλος, αλλά πολύ σημαντικό, την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης, μαζί με την πρόταση για τους στρατηγικούς άξονες ανάκαμψης του κλάδου, απετέλεσαν το βασικό υλικό συζήτησης με τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε καθεμιά πιλοτική ομάδα, αλλά και για τις τελικές προτάσεις που συμπεριλαμβάνονται στα παραδοτέα του έργου.

## **3. Διενέργεια συνεντεύξεων με ειδικούς εμπειρογνώμονες του κάθε υποκλάδου:**

Για κάθε μια από τις 5 συναντήσεις διενεργήθηκε έρευνα για εντοπισμό ενός εμπειρογνώμονα του υποκλάδου, ο οποίος θα προετοίμαζε μια εισήγηση πάνω σε ένα από τα κύρια θέματα της ατζέντας της συνάντησης. Η Ομάδα Έργου περιέγραφε στον εμπειρογνώμονα το πλαίσιο και τον στόχο της συνάντησης και εκείνος επέλεγε το θέμα της εισήγησής του.

Ο εμπειρογνώμονας επιπρόσθετα υποστήριξε την ομάδα στην επιλογή των επιχειρήσεων, αλλά και διευκόλυνε την επικοινωνία με τις επιχειρήσεις, υποδεικνύοντας το κατάλληλο πρόσωπο μέσα σε κάθε επιχείρηση στο οποίο η Ομάδα Έργου απηύθυνε την πρόσκληση για συμμετοχή στις συναντήσεις.

## **4. Διενέργεια συναντήσεων εργασίας ανά κλάδο:**

Πραγματοποιήθηκαν συνολικά πέντε (5) συναντήσεις εργασίας, κατά τη διάρκεια των οποίων έγινε εκτενής συζήτηση για την προοπτική των προϊόντων αλλά και του ίδιου του κλάδου στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά, για τις απειλές που υφίστανται και, το σημαντικότερο, για τους άξονες παρέμβασης που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην στρατηγική ανάκαμψη ενός εκάστου υποκλάδου.

Σημειώνουμε ότι αρχικά, είχαν προγραμματισθεί τέσσερις (4) συναντήσεις εργασίας, αλλά η Ομάδα Έργου πρότεινε στην Αναθέτουσα Αρχή, και εκείνη με τη σειρά της το ενέκρινε, να πραγματοποιηθεί μια πέμπτη συνάντηση εργασίας, εφόσον υπήρξε βούληση και θετική ανταπόκριση των επιχειρήσεων του πέμπτου υποκλάδου ( δομικά προϊόντα ξυλείας) για τη συμμετοχή τους στη σχετική συνάντηση εργασίας.

## **5. Εκπόνηση του παραδοτέου Π.2.Β.:**

Για καθεμιά από τις πέντε (5) συναντήσεις συντάχθηκαν και δόθηκαν στους συμμετέχοντες παρουσιάσεις ενημέρωσης για τον υποκλάδο με τα εξής περιεχόμενα:

- 1) ο ορισμός και τα κύρια ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία τα οποία με συντομία σκιαγραφούν τον υποκλάδο,
- 2) η εκτενής παρουσίαση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος καθενός κλάδου,
- 3) η ανάλυση δυνατοτήτων – αδυναμιών, ευκαιριών και προοπτικών,
- 4) τα κρίσιμα ζητήματα για τον κλάδο και οι δράσεις προς διερεύνηση, και,
- 5) οι προτεινόμενες αναγκαίες προσαρμογές για την ανταγωνιστική ανάκαμψη του κλάδου, και,

Επιπλέον συνοδευτικά με την πρόσκληση για συμμετοχή στη συνάντηση στείλαμε στους προσκαλούμενους ενημερωτικό υλικό για τον υποκλάδο, όπως προέκυπτε από την Α΄ Φάση της μελέτης.

Κατά την διάρκεια των συναντήσεων κρατήθηκαν πρακτικά των συζητήσεων, καθώς και τα συμπεράσματα και οι προτάσεις. Ειδικότερα στη σύνταξη των πρακτικών κάθε συνάντησης ακολουθήθηκε η εξής δομή:

- 1) συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων θεμάτων που συζητήθηκαν,
- 2) παρουσίαση στοιχείων για τον κλάδο και τις επιχειρήσεις, βασιζόμενη σε στοιχεία που παρασχέθηκαν επιτόπου από τις επιχειρήσεις, τα οποία όμως είτε δεν ήταν επίσημα δημοσιευμένα, είτε ήταν υποκειμενικές εκτιμήσεις λόγω της πολύχρονης παρουσίας και εμπειρίας των στελεχών και της ενασχόλησής τους με τον κλάδο,
- 3) στοιχεία περιγραφής της αγοράς του συγκεκριμένου υποκλάδου, με την παρατήρηση και πάλι του ανωτέρω σημείου (β2),
- 4) οι συμπερασματικές παρατηρήσεις για τα ζητήματα που αφορούν το θεσμικό πλαίσιο, την έρευνα και την ανάπτυξη, την απόκτηση τεχνογνωσίας, το ανθρώπινο δυναμικό, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών κλπ, και, τέλος,
- 5) τις προτάσεις που η ομάδα των επιχειρήσεων συμφώνησε ότι είναι αναγκαία η υλοποίησή τους για την ανταγωνιστική ανάκαμψη του συγκεκριμένου κλάδου.

Το σύνολο των συμπερασμάτων, τα πρακτικά των συναντήσεων εργασίας, οι συμμετέχοντες, οι εισηγήσεις των εμπειρογνομόνων και οι παρουσιάσεις που συντάχθηκαν από την Ομάδα Έργου περιλαμβάνονται στο παραδοτέο Π.2.Β..

### **1.3 Δραστηριότητα 3: Πρόταση πολιτικής για την Ανταγωνιστική Ανάκαμψη του Τομέα των Δομικών Υλικών**

Στο πλαίσιο της δραστηριότητας 3 έγινε η εκπόνηση του παραδοτέου Π.3.Α, στο οποίο συμπεριλαμβάνεται η μετάβαση από τις στρατηγικές επιλογές στις οποίες

κατέληξε το Πρόγραμμα Συλλογικής Υποστήριξης, σε συγκεκριμένες προτάσεις πολιτικής. Οι προτεινόμενες προτάσεις πολιτικής κατ' αρχήν διαχωρίστηκαν σε προτάσεις προς τις επιχειρήσεις και προτάσεις προς την πολιτεία – θεσμικές ρυθμίσεις. Ακολούθως, οι προτάσεις ομαδοποιήθηκαν σε έξι (6) ομάδες, ως εξής:

**A] Προτάσεις προς τις επιχειρήσεις**

- Προτάσεις πολιτικής για την προσαρμογή της υφιστάμενης στρατηγικής των επιχειρήσεων του τομέα των δομικών υλικών στα νέα δεδομένα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Προτάσεις πολιτικής για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων μέσω έρευνας και ανάπτυξης και προώθησής τους στις διεθνείς αγορές μέσω clusters και networks
- Προτάσεις πολιτικής για την ανάπτυξη νέων αγορών στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Προτάσεις πολιτικής για την τεχνολογική προσαρμογή των επιχειρήσεων του τομέα των δομικών υλικών στις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις
- Προτάσεις πολιτικής για την αναβάθμιση των προσόντων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων του τομέα των δομικών υλικών

**B] Προτάσεις προς την πολιτεία**

- Προτάσεις θεσμικού χαρακτήρα που αφορούν την άρση συγκεκριμένων εμποδίων στην καθημερινή και τη γενικότερη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων του τομέα των δομικών υλικών

**Ρούλα, σ' αυτό το σημείο πρέπει να γραφεί η αντίστοιχη παράγραφος για τις δημόσιες προμήθειες. Βεβαίως λείπει και από το ICT, αλλά για να μην έχουμε πρόβλημα ...**

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το στάδιο υλοποίησης των επιμέρους παραδοτέων που ολοκληρώθηκαν κατά την περίοδο αναφοράς.

Τίτλος παραδοτέου	Ημερομηνία Υποβολής	Κατάσταση
Π1Α: Έκθεση Έναρξης Έργου	29/7/2011	Παραλαβή παραδοτέου: 29/8/2011
Π1Β: Έκθεση Υφιστάμενης Κατάστασης	29/7/2011	Παραλαβή παραδοτέου: 29/8/2011
Π1Γ: Σχέδιο Διαχείρισης Αλλαγών	19/9/2011	Παραλαβή παραδοτέου: 14/10/2011



Π2Α: Ενδιάμεση Έκθεση Προόδου Έργου	3/10/2011	Παραλαβή παραδοτέου: 14/10/2011
Π2Β: Πρόγραμμα Συλλογικής Υποστήριξης και Μεταφοράς Τεχνογνωσίας	23/12/2011	
Π3Α: Πρόταση Πολιτικής για την Ανταγωνιστική Ανάκαμψη του Τομέα	23/12/2011	
Π3Β: Έκθεση Ολοκλήρωσης Έργου	23/12/2011	

**Ρούλα, δεν έχω τις ημερομηνίες, τις έχει ο Κυριάκος. Δες  
τες σε παρακαλώ.**

## 2 Προβλήματα και βαθμός επίλυσής τους

Κατά την περίοδο αναφοράς, δεν ανέκυψαν σημαντικά προβλήματα που να απετέλεσαν ανασχετικούς παράγοντες στην ομαλή υλοποίηση του έργου.

Γενικά, η πορεία υλοποίησης του έργου κρίνεται ικανοποιητική.

Σχήμα 1: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης έργου

