



Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ
ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ»**



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Θ.Β. ΣΤΑΜΑΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΒΕΛΕΓΡΑΚΗΣ ΜΙΧΑΗΛ (ΑΜ: 8195), ΒΙΡΙΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ(ΑΜ: 8190)

ΗΡΑΚΛΕΙΟ

Μάρτιος 2012

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	6
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;.....	6
1.1.1 Η προέλευση της λέξης στρατηγικής.....	6
1.1.2 Τι είναι στρατηγική.....	6
1.1.3 Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική.....	9
1.2 ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΝΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ; ΜΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.	12
1.2.1 Προγραμματισμένη (Deliberate) έναντι Αναδύομενης (Emergent) στρατηγικής	12
1.2.2 Η Επιβαλλόμενη Στρατηγική (Imposed Strategy).....	13
1.3 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	14
1.3.1 Τα Πέντε Ps του Mintzberg.....	14
1.3.2 Η έννοια και το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.	15
1.4 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ.....	17
1.4.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος	17
1.4.2 Ανίχνευση των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος	17
1.4.3 Τι πρέπει να ανιχνεύεται στο κοινωνικό περιβάλλον	19
1.4.4 Ανάλυση του κλάδου: Ανάλυση του περιβάλλοντος καθηκόντων (Μίκρο -εξωτερικό περιβάλλον)	23
1.4.5 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	25
1.4.7 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.....	26
1.4.8 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	26
1.4.9 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	27
1.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	28
1.5.1 Ανάλυση αλυσίδας αξίας	29
1.5.2 Ανάλυση κλαδικής αλυσίδας αξίας	30
1.5.3 Ανάλυση εταιρικής αλυσίδας αξίας.....	30

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

1.5.4 Ανίχνευση εσωτερικών πόρων	30
1.6 SWOT Analysis.....	37
1.7 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	39
1.7.1 Ορισμός Υλοποίησης Στρατηγικής	39
1.7.2 Δομή Στρατηγικής	41
1.7.3 Στάδια ανάπτυξης	42
1.7.4 Σημασία του Ανασχεδιασμού και η Υλοποίηση της Στρατηγικής	52
1.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	54
1.8.1 Τρόποι Μέτρησης Απόδοσης	55
1.8.2 Οι διοικητικοί εσωτερικοί έλεγχοι.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ- ΟΦΕΛΟΥΣ ΓΙΑ ΜΜΕ.....	62
2.1 ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	62
2.2 ΟΦΕΛΗ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ (ΑΠΕ) ΓΙΑ ΜΜΕ.....	62
2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΠΕ	63
Β. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΥΡΕΥΝΗΣΗ	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	66
3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	66
3.1.1 Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία	66
3.1.2 Οι τομείς δραστηριότητας της εταιρίας	67
3.1.3 Ιστορική Προσέγγιση.....	70
3.1.4 Γενικές πληροφορίες για τον κλάδο	73
3.2 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	75
Οικονομικό περιβάλλον.....	75
Τεχνολογικό περιβάλλον	78
Πολιτικό- Νομικό περιβάλλον	81
Πολιτισμικό- Κοινωνικό περιβάλλον.....	82
3.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.»	83
3.3.1 Ανάλυση ρευστότητας	83
3.3.2 Αριθμοδείκτες δραστηριότητας16.....	84

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

3.3.3 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας.....	85
3.3.4 Συμπεράσματα.....	90
3.4 PORTER ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.».....	93
3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ & ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΥ	108
3.6 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ & ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	115
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	116
ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	118

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πριν την ενασχόληση μας με την πτυχιακή εργασία κρίνεται σκόπιμο να εκφράσουμε ένα μεγάλο ευχαριστώ στον Καθηγητή Κύριο Θεόδωρο Β. Σταματόπουλο ο οποίος ήταν και ο επιβλέπων Καθηγητής της πτυχιακής μας εργασίας, όχι μόνο για την βοήθεια που μας προσέφερε κατά την διάρκεια της εκπόνησής της, αλλά κυρίως για τη συμβολή του στην κατάρτισή μας καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας. Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας για την στήριξη που μας παρείχαν σε όλη την διάρκεια των σπουδών.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε για διερεύνηση στο πλαίσιο της πτυχιακής μας εργασίας, επειδή οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αποτελούν στις μέρες μας μια ευρέως διαδεδομένη και αναπτυσσόμενη μορφή επένδυσης, η οποία είναι φιλική προς το περιβάλλον και εκ πρώτης όψεως εξαιρετική ως επιλογή.

Το θέμα της πτυχιακής εργασίας πραγματεύεται το στρατηγικό μάνατζμεντ γενικότερα, όπως και τα κόστη και τα οφέλη της επένδυσης μιας επιχείρησης σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στο θεωρητικό της τμήμα. Επίσης θα εξεταστεί το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης μιας εταιρίας με ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στο πρακτικό της μέρος.

Κατά την ενασχόλησή μας με το συγκεκριμένο θέμα διαπιστώσαμε και την μεγάλη αξία του στρατηγικού μάνατζμεντ στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της σύγχρονης κοινωνίας, κάτι που αρχικά αγνοούσαμε και δεν αποτέλεσε βέβαια και το λόγο επιλογής του θέματος. Η στρατηγική διοίκηση θα πρέπει να είναι η βάση, πάνω στην οποία θα στηριχτούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ούτως ώστε να αντέχουν στους κραδασμούς της αβεβαιότητας του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αποτελεί ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον πεδίο για ενασχόληση και εμπάθυση, γιατί βοηθά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας με ιδέες οι οποίες είναι σωστά στρατηγικά δομημένες. Έτσι ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος αποτυχίας τους, κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη μιας κοινωνίας.

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;

1.1.1 Η προέλευση της λέξης στρατηγικής

Η στρατηγική πρωτοεμφανίστηκε στην διεθνή οικονομική βιβλιογραφία το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman.¹ Η χρήση της λέξης ξεκίνησε όταν έγινε πλέον σαφές στους ερευνητές της διοίκησης των επιχειρήσεων, ότι οι επιχειρήσεις που ανήκαν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά αποτελέσματα. Η στενότερη μελέτη του φαινομένου έδειξε ότι οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου συχνά ακολουθούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές μέσα στον ίδιο κλάδο ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως **στρατηγικές**.

Η λέξη στρατηγική έχει βέβαια τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από την λέξη στρατηγός. Η τελευταία αποτελεί σύνθεση του ουσιαστικού *στρατός* και του ρήματος *ἴγω* που σημαίνει οδηγώ.

1.1.2 Τι είναι στρατηγική

Μελετώντας κανείς την διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία θα διαπιστώσει ότι υπάρχει μία σύγχυση γύρω από τον ορισμό της στρατηγικής, παρά τα 40 και πλέον χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο. Υπάρχει ακόμα η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από πιο πρίσμα πρέπει αυτή να

¹ Newman, W.H., Administrative Action: The Techniques of Organization and Management, 1951.

μελετηθεί.²³⁴ Παρόλα αυτά έχουν διατυπωθεί πλείαδες ορισμοί, που προσπαθούν να αποτυπώσουν την έννοια της, πολλοί από τους οποίους αλληλοσυμπληρώνονται. Ένας από αυτούς και κατά την άποψη μας από τους πιο αντιπροσωπευτικούς είναι και ο ορισμός του Alfred Chandler, που ορίζει τη στρατηγική ως **“τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.”**⁵

Αποσαφηνίζοντας και αναλύοντας τον συγκεκριμένο ορισμό καταλαβαίνουμε ότι είναι επιτακτική η ανάγκη ενός ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Δηλαδή η επιχείρηση πρέπει πρώτα να αξιολογεί τις συνθήκες, που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και εν συνεχεία να καθορίζει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές, τις επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησής τους. Επομένως, η στρατηγική θα μπορούσαμε να πούμε, ότι ακολουθεί τα παρακάτω στάδια.

- (1) **Διαμόρφωση,**
- (2) **Υλοποίηση και**
- (3) **Αξιολόγηση και έλεγχο.**

Την ορθολογική αυτή διαδικασία περιγράφει το Σχήμα 1.1.

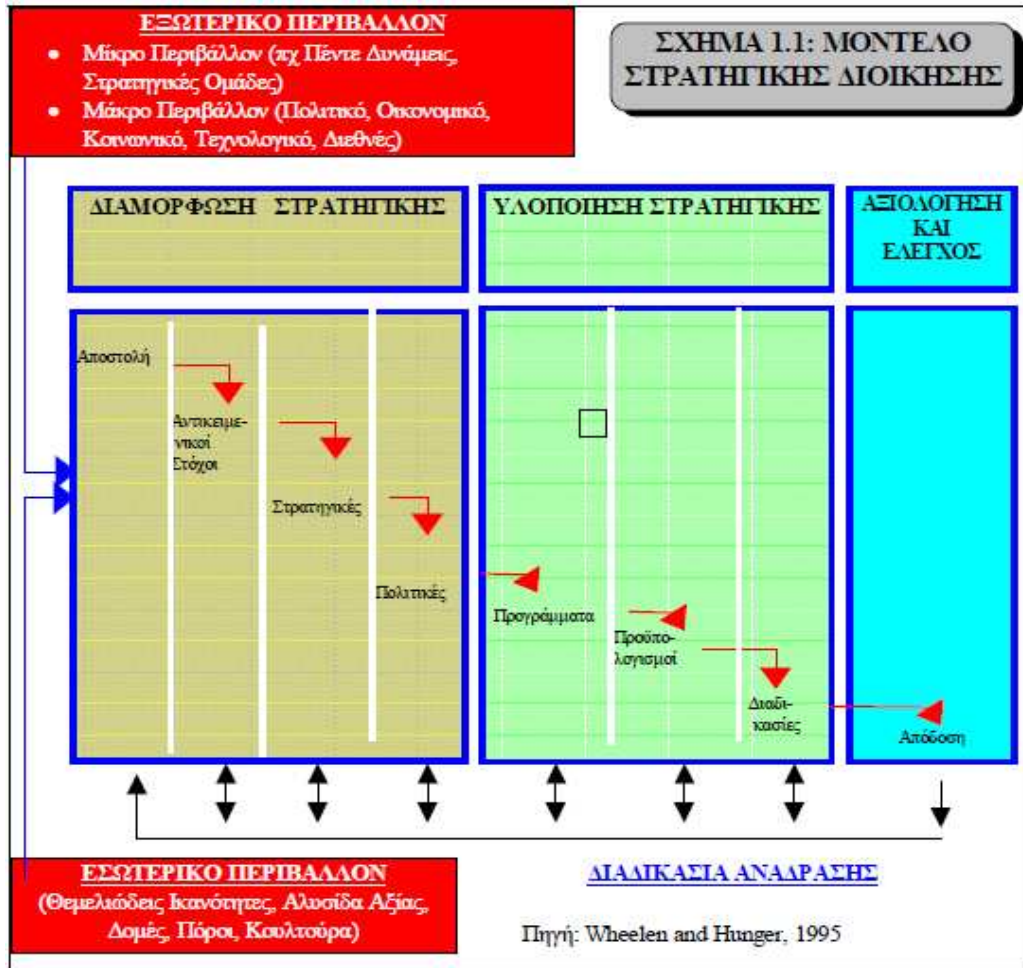
² **Markides C.**, All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

³ **Fisher, L.M.**, ‘The State of Strategy, 2001’, Strategy and Business, (2001), 22, 1-4.

⁴ **Coyne K.P.** and S. Subramariam, ‘Bringing Discipline to Strategy’, The McKinsey Quarterly, (1996), 4, 61-70.

⁵ **Chandler, .A.** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MA: MIT Press, 1962, p 13.

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»



1.1.3 Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον η στρατηγική είναι επιτακτική ανάγκη για κάθε οργανισμό που επιδιώκει την επιβίωση, την ανάπτυξη, την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του, καθώς επίσης και την διατήρησή του σε υψηλά επίπεδα στην κορυφή. Βέβαια, η στρατηγική από μόνη της δεν εξασφαλίζει την επιτυχία, αλλά πολλές φορές απαιτείται από τους οργανισμούς ακόμα και να ξεπεράσουν τα όρια των δυνατοτήτων τους, ώστε να φτάσουν εκεί που οραματίζονται. Επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τα παραπάνω έφτασαν στην κορυφή του κλάδου τους, παρ' όλο που δεν διέθεταν περισσότερα κεφάλαια από τους ανταγωνιστές τους. Σε αντίθεση με αυτό, ηγετικές επιχειρήσεις του κλάδου κατάφεραν να χάσουν την δεσπίζουσα θέση τους, επειδή επαναπαύτηκαν στα κεκτημένα και δεν εφάρμοσαν καμιάς μορφής στρατηγική, αλλά απλά αρκέστηκαν στην τύχη και τις αποφάσεις της στιγμής. Τέλος, αξίζει να επισημανθεί, ότι **η στρατηγική, αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε βέβαια, ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, βοηθάει ωστόσο σίγουρα στην επίτευξή της.**⁶

Οι βασικότεροι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι οι εξής:

- 1) **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις:** Δημιουργεί τα κανάλια μέσω των οποίων η επιχείρηση θα φτάσει στην αποστολή ή στο όραμα της.. Εάν αυτά τα κανάλια ή οι κατευθύνσεις είναι γενικά σωστές, τότε ακόμα και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δεν βγαίνει τελικά ζημιωμένη.
- 2) **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων:** Αυτό συμβαίνει, επειδή οι αποφάσεις που λαμβάνονται, όταν υπάρχει μια συγκεκριμένη στρατηγική

⁶ Besai, A.B., 'Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief', Management Decision, (2000), 38,1, 685-693.

κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, αφού επιδιώκουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών.

3) Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες:

Χωρίς στρατηγική κάθε επιχείρηση δεν είναι τίποτε παραπάνω από σύνολο ανθρώπων που ατομικά δρα κατά βούληση. Αυτό εξαλείφεται σε πολύ μεγάλο βαθμό μέσω ενός στρατηγικού σχεδίου, αφού για την εφαρμογή του επιβάλλεται συλλογική δράση, κάτι που αποτελεί και την πεμπτούσια της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

4) Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό:

Επιπροσθέτως μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον χαρακτήρα κάποιου οργανισμού. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που καθορίζει και την άποψη που θα σχηματίσουν για την ίδια την εταιρεία άτομα που βρίσκονται εκτός των κόλπων της. Μια ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να απαντήσει στο βασικό ερώτημα, *τι είδους επιχείρηση είμαστε* (what businesses are we in?).

5) Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα:

Ένας ακόμη λόγος που φανερώνει την αναγκαιότητα και τη σημασία της στρατηγικής είναι, ότι μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Με την στρατηγική η επιχείρηση δραστηριοποιείται βάση μια γενικής κατευθυντήριας αρχής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ενέργειες που πραγματοποιεί να μην αλληλοσυγκρούονται. Μια ξεκάθαρη στρατηγική δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ξεχωρίσει μια ευκαιρία από μια απειλή, κάτι το οποίο θα μπορούσε να είναι δυσδιάκριτο χωρίς τη χρήση στρατηγικής.

6) Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

Για να επιτευχθεί αυτό όμως θα πρέπει πρώτα να υπάρξει πλήρης κατανόηση των μεταβλητών τού εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ούτως ώστε αυτή γνωρίζοντας τις αδυναμίες και τα προτερήματά της, καθώς επίσης και τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν, να διαμορφώσει μια στρατηγική, που θα της προσδώσει ένα βιώσιμο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης. Θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, ανεξάρτητα από το αν είναι κερδοσκοπικός ή μη.

1.2 ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΝΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ; ΜΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.

1.2.1 Προγραμματισμένη (Deliberate) έναντι Αναδύομενης (Emergent) στρατηγικής

Σε αυτό το σημείο θα προσπαθήσουμε προσεγγίσου με ένα διαφορετικό τρόπο τον όρο στρατηγική. Θα δοθούν μερικές ακόμα πτυχές της έννοιας “στρατηγική“, που διαφέρουν από τον ορθολογικό, προγραμματισμένο τρόπο που μέχρι τώρα αναφέραμε.

Πολλές φορές τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, που εφαρμόζουν μια προγραμματισμένη στρατηγική είναι αναγκασμένα να την εγκαταλείψουν και να υιοθετήσουν εκείνη, **που αναδύεται μπροστά τους**, ώστε να φτάσουν στην επιτυχία. Αυτό είναι επιτακτική ανάγκη λόγω της αδυναμίας πρόβλεψης συγκυριών και μεταβολών του περιβάλλοντος, που θα οδηγούσαν την επιχείρηση σε αποτυχία, αν ακολουθούσαν η προγραμματισμένη στρατηγική. Σύμφωνα με τον Mintzberg και το Waters αυτό το είδος μη προμελετημένης-αθέλητης στρατηγικής ορίζεται ως “αναδύομενη στρατηγική” (emergent strategy) και υποστηρίζουν, ότι αποτελεί μία επιτυχημένη μορφή στρατηγικής, η οποία μπορεί να διαμορφώνεται διαχρονικά, μέσα από τη λήψη πολύ σημαντικών (στρατηγικών) αποφάσεων.⁷

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί ότι αυτού του τύπου η στρατηγική δεν συνεπάγεται βέβαια ότι η επιχείρηση αφήνεται στην τύχη της, απλώς τονίζει ότι οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να ακολουθούν κατά γράμμα την προγραμματισμένη στρατηγική τους, όταν αυτή είναι πλέον βέβαιο ότι θα τους οδηγήσει σε αποτυχία. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση και δεκτικές στις μεταβολές του περιβάλλοντος, ούτως ώστε να βλέπουν πότε πρέπει να διαφοροποιήσουν την στρατηγική τους. Η αναδύομενη στρατηγική θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι κατάλληλη για χρήση στις μέρες μας, όπου το ευρύτερο περιβάλλον μεταβάλλεται ραγδαία.

⁷ **Mintzberg** H. and J. Waters “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, Strategic Management Journal (1985), 257-272.

1.2.2 Η Επιβαλλόμενη Στρατηγική (Imposed Strategy)

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες μέρος ή ακόμα και το σύνολο της στρατηγικής μιας επιχείρησης επιβάλλεται από τρίτους. Αυτό το είδος στρατηγικής ονομάζεται επιβαλλόμενη. Τέτοια μπορεί να θεωρηθεί αυτή που επιβάλλεται από το κράτος στις δημόσιες επιχειρήσεις που ιδιωτικοποιούνται. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει επίσης και αυτή που εφαρμόζουν τα τμήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων που εγκαθίστανται στην επικράτεια ενός κράτους, αφού η στρατηγική τους επηρεάζεται από του περιορισμούς, που αυτό θέτει. Πολλές φορές επίσης, η στρατηγική μπορεί να επιβληθεί από τη μητρική εταιρεία, όπως άλλωστε συμβαίνει και στις περισσότερες περιπτώσεις. Επιβαλλόμενη στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί αναγκαστικά, λόγω των αντίστοιχων κινήσεων των βασικών ανταγωνιστών. Τέλος, στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορούν επίσης να παίξουν έναν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

1.3 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.3.1 Τα Πέντε Ps του Mintzberg

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg⁸ η στρατηγική είναι κάτι πιο πολύπλοκο από αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, καθώς υποστηρίζει ότι έχει περισσότερες από μια διαστάσεις. Αυτές αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία ως τα 5 Ps της στρατηγικής, τα όποια διευρύνουν τον ορισμό της και αναλύουν περισσότερο το χαρακτήρα και τη φύση της. Η στρατηγική λοιπόν, κατά τον Mintzberg, μπορεί να δοθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων: ως **σχέδιο** (Plan), ως **τέχνασμα** (Ploy), ως **υπόδειγμα** (Pattern), ως **τοποθέτηση** (Position), και ως **προοπτική** (Perspective). Αυτές αναλύονται συνοπτικά στις επόμενες παραγράφους.

Η Στρατηγική ως Σχέδιο (Plan):

Όπως επιτάσσει το μοντέλο το ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική είναι ένα προμελετημένο σχέδιο, το οποίο προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή και καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων μελλοντικών στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει.

Η Στρατηγική ως Τέχνασμα (Ploy):

Σύμφωνα με αυτή την οπτική η στρατηγική είναι ένα **εξειδικευμένο** σχέδιο που σκοπό έχει να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της επιχείρησης.

⁸ Mintzberg, H. "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", California Management Review, (Fall, 1987), 11-24.

Η Στρατηγική ως Υπόδειγμα (Pattern):

Σύμφωνα με αυτήν την οπτική η στρατηγική αποτελεί μια γενική κατευθυντήρια γραμμή, που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι θα ακολουθηθεί επακριβώς η προγραμματισμένη στρατηγική της, κάτι που συμβαίνει στην πλειάδα των περιπτώσεων. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω υπάρχουν περιπτώσεις που θα πρέπει να εγκαταλειφθεί η προγραμματισμένη στρατηγική και να ακολουθηθεί αυτή που αναδύεται μπροστά της.

Η Στρατηγική ως Τοποθέτηση (Position):

Σε αυτή την διάσταση η στρατηγική δείχνει την τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Η επιχείρηση προσπαθεί να τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective):

Με την τελευταία αυτή διάσταση, η στρατηγική είναι μια εξαιρετική ιδέα, η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών, που για να επιτευχθούν, η στρατηγική θα πρέπει να γίνει κατανοητή και αποδεκτή σε τέτοιο βαθμό από το σύνολο των μελών την επιχείρησης, ώστε να μιλάμε για συλλογικό νου. Με μια φράση θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική αποτελεί την προσωπικότητα της επιχείρησης.

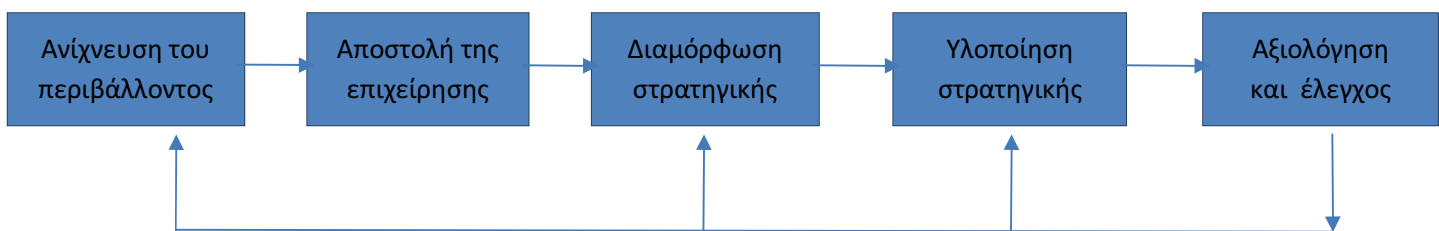
1.3.2 Η έννοια και το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το σύνολο των στοχευμένων αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης μιας επιχείρησης, που καθορίζουν την μακροχρόνια απόδοση της αποτελούν την στρατηγική διοίκηση ή το στρατηγικό μάνατζμεντ. Αυτή περιλαμβάνει την αντίληψη του εσωτερικού περιβάλλοντος

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

της επιχείρησης ή του οργανισμού προκειμένου να καταγράψουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, καθώς επίσης και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές, που προκύπτουν από αυτό. Έχοντας τώρα ανιχνεύσει τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματά της, γνωρίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν και λαμβάνοντας υπόψη την αποστολή της, χαράζει την στρατηγική της, την υλοποιεί, την αξιολογεί και την ελέγχει .

ΕΙΚΟΝΑ 1.2 Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ



1.4 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

1.4.1 Ανίχνευση του περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η διαδικασία της παρακολούθησης αξιολόγησης και διάθεσης πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στα άτομα, τα οποία τελικά θα διαμορφώσουν την μακροχρόνια στρατηγική της. Αποτελεί ένα εργαλείο, που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αποφεύγει στρατηγικές εκπλήξεις και να διατηρεί μακροπρόθεσμη υγεία. Όπως αναφέρεται από τους συγγραφείς J. David Hunger και Thomas L. Wheelen στο βιβλίο τους «Εισαγωγή Στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις: ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ 2004, έρευνες έχουν δείξει, ότι υπάρχει ένας θετικός συσχετισμός ανάμεσα στην ανίχνευση του περιβάλλοντος και τα κέρδη.

Η διαδικασία αυτή είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της σύγχρονης κοινωνίας, το οποίο δημιουργεί νέες ευκαιρίες τη στιγμή που καταστρέφει κάποιες άλλες. Επομένως, κάθε οργανισμός έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε δυο μονοπάτια: ή η στρατηγική του θα είναι εναρμονισμένη με το σύγχρονο περιβάλλον και θα έχει μια επιτυχημένη διαχρονική πορεία, ή σε διαφορετική περίπτωση θα οδηγηθεί σε δυσχερή θέση φτάνοντας ακόμη και στο σημείο της παύσης των εργασιών, άσχετα από το μερίδιο και την δεσπόζουσα θέση που κατείχε στην αγορά. Θα πρέπει να υπάρχει στρατηγική εναρμόνιση ανάμεσα σε αυτό, που θέλει το περιβάλλον και σε αυτό που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση, καθώς και ανάμεσα σε αυτό, που χρειάζεται η εταιρία και σε αυτό που μπορεί το περιβάλλον να προσφέρει.

1.4.2 Ανίχνευση των μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος

Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εξωτερικό αποτελείται από δυο τμήματα, το μακρό εξωτερικό και το μικρό εξωτερικό περιβάλλον. Το πρώτο αποτελείται από

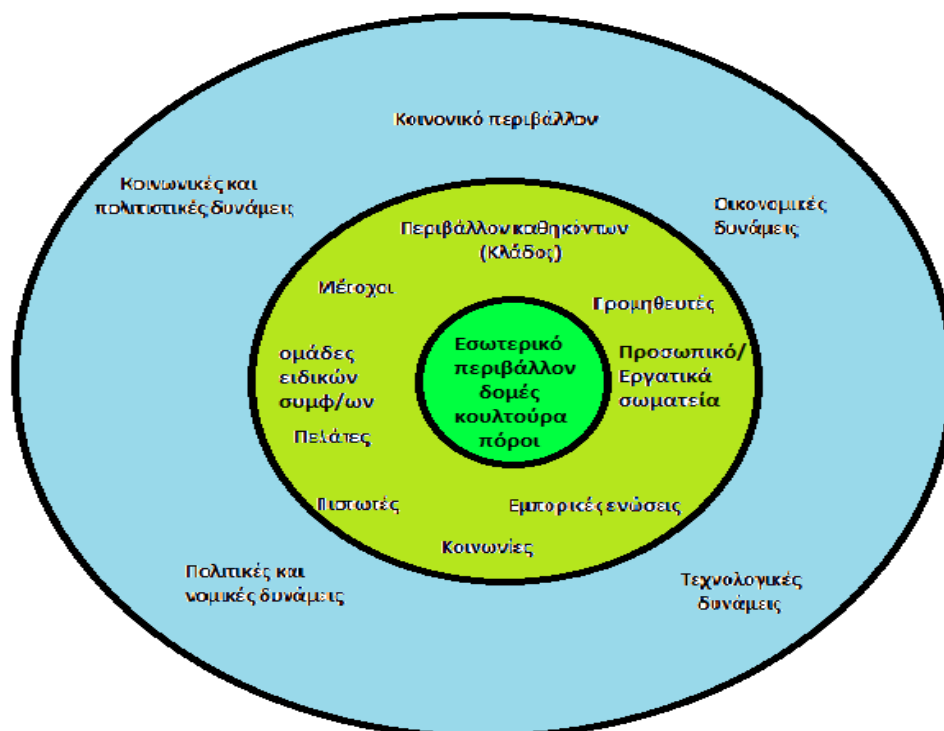
μακροοικονομικές δυνάμεις, που δεν σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μπορούν, και συχνά το κάνουν, να επηρεάσουν τις μακροχρόνιες δραστηριότητες του οργανισμού. Οι δυνάμεις αυτές, που φαίνονται στο σχήμα 1.2, είναι οι εξής:

- Οι **οικονομικές δυνάμεις** που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενεργείας και πληροφοριών.
- Οι **τεχνολογικές δυνάμεις**, οι οποίες μας βοηθάνε στην επίλυση των προβλημάτων.
- Οι **πολιτικές και νομικές δυνάμεις**, οι οποίες είναι υπεύθυνες για την κατανομή δύναμης και την έκδοση περιοριστικών και προστατευτικών νόμων και κανονισμών.
- Οι **κοινωνικές και πολιτιστικές δυνάμεις**, που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

Το άλλο τμήμα αποτελείται από μικροοικονομικές μεταβλητές, που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και με την σειρά τους επηρεάζονται από αυτήν. Τέτοιες μπορούν να θεωρηθούν, το κράτος, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, το προσωπικό και τα εργατικά σωματεία, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και οι εμπορικές ενώσεις. Ως μικρό εξωτερικό περιβάλλον ή περιβάλλον καθυκόντων, όπως αλλιώς θα μπορούσαμε να πούμε, μπορεί να θεωρηθεί ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση

Για την καλύτερη κατανόηση της σύνθεσης των μεταβλητών του περιβάλλοντος της επιχείρησης, μπορούμε να το φανταστούμε σαν μια μεγάλη σφαίρα, αυτή του μακρό εξωτερικού ή κοινωνικού περιβάλλοντος. Τμήμα αυτής αποτελεί και το μικρό εξωτερικό περιβάλλον, ή περιβάλλον καθυκόντων, όπως επίσης και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

ΕΙΚΟΝΑ 1.3 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ



1.4.3 Τι πρέπει να ανιχνεύεται στο κοινωνικό περιβάλλον

Ο αριθμός των στρατηγικών παραγόντων, που εμφανίζονται μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον συνθέτουν το σύνολο των κοινωνικών δυνάμεων μιας χώρας, μερικές από τις οποίες είναι πολύ όμοιες με αυτές άλλων χωρών, ενώ κάποιες άλλες διαφέρουν πολύ. Αυτές οι διαφορές μπορεί να μεταφράζονται σε διαφορετικούς εμπορικούς κανονισμούς και φορολογικές πολιτικές. Επομένως, κάθε οργανισμός που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί σε περισσότερες από μια χώρες επιβάλλεται να μελετήσει το κοινωνικό περιβάλλον της κάθε μιας χωριστά. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να ακολουθείται διαφορετικό σχέδιο στρατηγικής ανάπτυξης σε κάθε μια από τις χώρες, που δραστηριοποιείται, λαμβάνοντας

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

υπόψη τις ευκαιρίες και τις απειλές, που προκύπτουν σε κάθε μια από αυτές τις χώρες, σε σχέση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Για να εντοπιστούν οι τάσεις στο κοινωνικό ή μακρο-εξωτερικό περιβάλλον κάθε περιοχής, σύμφωνα με τους συγγραφείς J.David Hunger και Thomas L.Wheelen, μεγάλες εταιρίες το διακρίνουν σε τέσσερις τομείς, όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα, δίνοντας έμφαση στην ανάλυση των μεταβλητών, που έχουν μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση.⁹ Εκτός από αυτές μπορούν να εντοπιστούν και μια πλειάδα ακόμη μεταβλητών που περιέχονται από το κοινωνικό περιβάλλον και θα πρέπει να εξεταστούν από μια μεμονωμένη επιχείρηση για την εξασφάλιση της επίτευξης του αντικειμενικού σκοπού της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4 Μερικές σημαντικές μεταβλητές του κοινωνικού περιβάλλοντος

Οικονομικές	Τεχνολογικές	Πολιτικές και νομικές	κοινωνικές και πολιτιστικές
Τάσεις του ΑΕγχΠ	Συνολικές κυβερνητικές δαπάνες για Έρευνα και ανάπτυξη	Αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Συνολικές δαπάνες κλάδου για ερευνά και ανάπτυξη	Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος	Προσδοκίες για την σταδιοδρομία
Πρόσφορα χρήματος	Εστίαση των τεχνολογικών προσπαθειών	φορολογική νομοθεσία	Ακτιβισμός καταναλωτών
Ύψος πληθωρισμού	Προστασία διπλωμάτων	Ειδικά κίνητρα	Ρυθμός σχηματισμού οικογένειας

⁹ Βιβλιογραφία- D.J Hunger, Thomas L. Wheelen (2004), "Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ", Αθήνα, Εκδόσεις : ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

ευρεσιτεχνίας			
Ποσοστό ανεργίας	Νέα προϊόντα	Ρυθμίσεις για το διεθνές εμπόριο	Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
Έλεγχοι μισθών/τιμών	Εξέλιξης στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά	Στάσεις προς της ξένες εταιρίες	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
Υποτίμηση και Ανατίμηση	Βελτιώσεις στην παραγωγικότητα μέσω αυτοματισμών	Νομοί για της προσλήψεις και της προαγωγές	Περιφερειακές μετακινήσεις του πληθυσμού
Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος		Κυβερνητική σταθερότητα	Ρυθμός γεννήσεων
Διαθέσιμο και ελεύθερα διαθέσιμο εισόδημα		Τρομοκρατία και ζημιά προσωπικών δεδομένων	

Οι τάσεις των οικονομικών μεταβλητών του κοινωνικού περιβάλλοντος έχουν σημαντική επιρροή στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, η αύξηση των επιτοκίων δανεισμού έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των πωλήσεων του κατασκευαστικού τομέα, επειδή η αύξηση των επιτοκίων δανεισμού έχει την τάση να αντανακλάται σε υψηλότερα επιτόκια στεγαστικών δανείων. Η αύξηση αυτή των στεγαστικών επιτοκίων συνεπάγεται την αύξηση του κόστους κατασκευής σπιτιών. Επομένως μειώνετε η ζήτηση για τα προϊόντα του κατασκευαστικού κλάδου.

Οι τεχνολογικές αλλαγές, που παρουσιάζονται στο κοινωνικό περιβάλλον, έχουν σημαντική επίδραση σε πολλούς επιχειρηματικούς τομείς. Παραδείγματος χάριν, οι βελτιώσεις που υπέστησαν οι μικροεπεξεργαστές οδήγησαν εκτός από την βελτίωση των

υπολογιστών και στην αύξηση των επιδόσεων των κινητήρων των αυτοκινήτων από άποψη ισχύος και κατανάλωσης καυσίμων, με την χρήση μικροεπεξεργαστών για τον έλεγχο της έγχυσης καύσιμου.

Η επίδραση του πολιτικού και νομικού τομέα είναι εξαιρετικά σημαντική, αφού είναι αυτοί που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η κάθε επιχείρηση, καθώς επίσης και τον τρόπο που θα χαράζει την στρατηγική της, αφού είναι αυτοί που θέτουν τους κανόνες της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Τέλος οι κοινωνικές και πολιτιστικές μεταβλητές μπορούν να ασκήσουν μεγάλη επιρροή στους περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους. Για παράδειγμα το δημογραφικό πρόβλημα που επικρατεί στη χώρα μας σε συνδυασμό με την αύξηση του προσδόκιμου ζωής, οδηγεί στη δημιουργία ενός γερασμένου πληθυσμού. Η γήρανση αυτή του πληθυσμού θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από την επιχείρηση, η οποία θα πρέπει να τοποθετήσει καθίσματα στα καταστήματά της, ώστε να ξεκουράζεται ο γερασμένος πληθυσμός. Επίσης και τα εστιατόρια θα πρέπει να αυξήσουν την ένταση του φωτισμού, για να μπορούν οι πελάτες να διαβάσουν το μενού τους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στην παραγωγή προϊόντων, που θα στοχεύουν στην συγκεκριμένη ομάδα του πληθυσμού, η οποία είναι και αυτή που έχει και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοραστικής δύναμης στην ελληνική κοινωνία.

Παρακάτω ακολουθούν έξι κανονικές και πολιτιστικές τάσεις, οι οποίες βοηθούν στον προσδιορισμό της εικόνας της ελληνικής κοινωνίας αλλά και του κόσμου ολόκληρου, στο παρόν αλλά κυρίως στο άμεσο μέλλον.

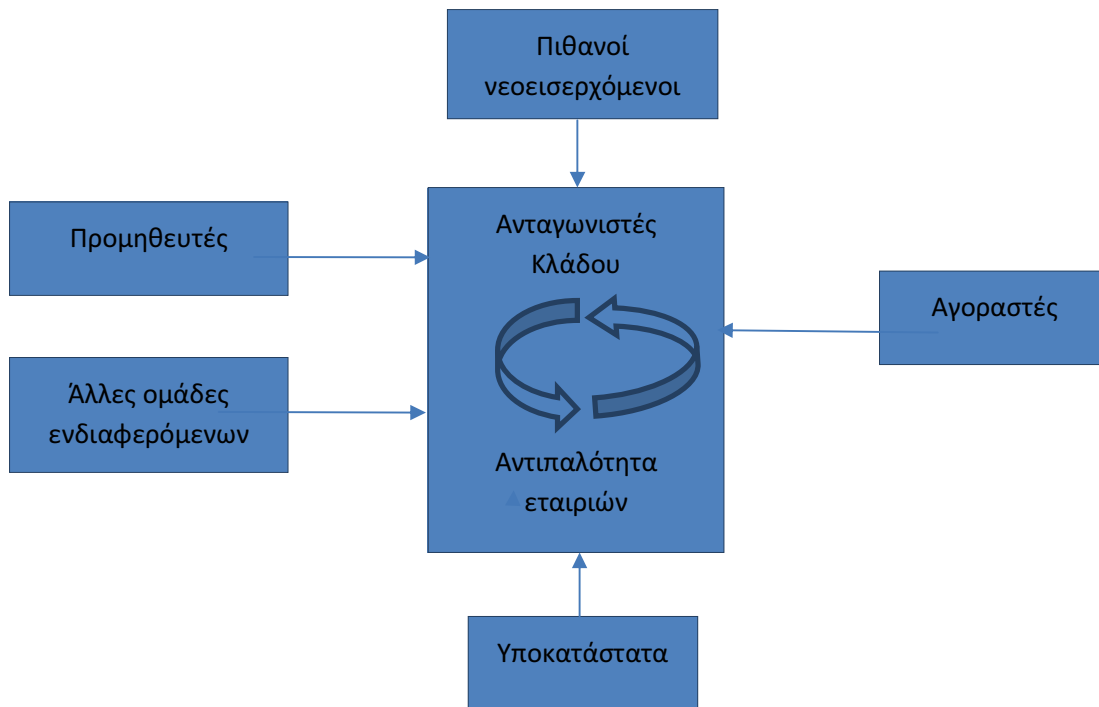
1. Αύξηση της ενημέρωσης για περιβαλλοντικά θέματα και για την διατήρηση των πόρων.
2. Αύξηση της αγοράς των ηλικιωμένων πολιτών.
3. Παρακμή της μαζική αγοράς

4. Πιο γρήγορος ρυθμός ζωής μέσω των κινητών τηλεφώνων, των τηλεδιασκέψεων, και του μάρκετινγκ μέσω διαδικτύου.
5. Τα μονομελή νοικοκυριά και τα άτεκνα ζευγάρια αναδεικνύονται στον πιο συνηθισμένο τύπο νοικοκυριού.
6. Αύξηση στη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού και των αγορών.

1.4.4 Ανάλυση του κλάδου: Ανάλυση του περιβάλλοντος καθηκόντων (Μίκρο - εξωτερικό περιβάλλον)

Η διαμόρφωση μιας τέλει στρατηγικής, στην οποία στοχεύει κάθε επιχείρηση, απαιτεί εκτός από την ανάλυση του κοινωνικού ή μακρο-εξωτερικού περιβάλλοντος, την ανάλυση του κλάδου (Μίκρο- εξωτερικό περιβάλλον) στο οποίο ανήκει. Αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί βάση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Αυτή απαιτεί την εξέταση των πιο σημαντικών ομάδων ενδιαφερομένων μιας επιχείρησης, όπως αυτές φανερώνονται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 1.5 υπόδειγμα MICHAEL PORTER



Σύμφωνα με τον Michael Porter κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται επί το πλείστον για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο ανήκει. Το επίπεδο αυτής της έντασης καθορίζεται από τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις ,που παρουσιάζονται στο σχήμα 1.5. Η συνολική ισχύς των δυνάμεων αυτών καθορίζουν τελικά και τις δυνατότητες κέρδους του κλάδου, το οποίο μετριέται με βάση την μακροχρόνια απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων. Όσο ισχυρότερη είναι η καθεμία από αυτές τις δυνάμεις, τόσο μικρότερες είναι οι δυνατότητες των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων και να αποκομίσουν υψηλότερα κέρδη. Στο παραπάνω σχήμα φανερώνονται 6 δυνάμεις αντί για τις 5, που αναφέρει στο υπόδειγμα του Michael Porter. Η επιπλέον αυτή δύναμη, που αναφέρεται ως άλλη μορφή ενδιαφερόντων, αποτελεί τη δύναμη που μπορούν να ασκήσουν οι αρχές, οι τοπικές κοινωνίες καθώς και άλλες ομάδες του περιβάλλοντος καθικόντων πάνω στις δραστηριότητες του κλάδου.

Βάση του παραπάνω μοντέλου, όταν μια από τις δυνάμεις του σχήματος 1.5 είναι ισχυρή τότε αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή, διότι μειώνει τα κέρδη, ενώ σε περίπτωση μιας ανίσχυρης δύναμης εκλαμβάνεται ως ευκαιρία αύξησης των κερδών. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι οι δυνάμεις αυτές βραχυπρόθεσμα μπορεί να στέκονται εμπόδιο στις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μακροπρόθεσμα μια επιχείρηση μπορεί να αλλάξει την ισχύ μιας ή περισσότερων δυνάμεων προς όφελός της, ακολουθώντας την κατάλληλη στρατηγική.

1.4.5 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι Επιχειρήσεις που προσπαθούν να εισέλθουν σε ένα υπάρχοντα κλάδο συχνά αντιμετωπίζουν εμπόδια εισόδου από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Αυτά αποσκοπούν στην αποτροπή της εισχώρησης νέων επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο κλάδο, που θα είχε ως αποτέλεσμα την μείωση του μεριδίου της αγοράς τους. Παρακάτω ακολουθούν μερικά πιθανά εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο.

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Ανάγκες σε μεγάλα κεφάλαια
- Κόστος αλλαγής
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Κυβερνητική πολιτική

1.4.6 Αντιπαλότητα ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Μέσα σε κάθε επιχειρησιακό κλάδο υπάρχει μεγάλη αντιπαλότητα ανάμεσα στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Όταν μια επιχείρηση πραγματοποιήσει μια ανταγωνιστική κίνηση, αυτή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους ανταγωνιστές της, αφού αυτοί θα προβούν σε αντίθετες κινήσεις, ώστε να εξαλείψουν το πλεονέκτημα, που αυτή προσπαθεί να

αποκτήσει. Σύμφωνα με τον Michael Porter, η έντονη αντιπαλότητα, που παρατηρείται, είναι απόρροια των παρακάτω παραγόντων.

- Αριθμός ανταγωνιστών.
- Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου.
- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Ύψος σταθερού κόστους.
- Δυναμικότητα.
- Ύψος των εμποδίων εξόδου.
- Ποικιλία των αντιπάλων.

1.4.7 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών

Υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται αυτά, που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με ένα άλλο προϊόν, αν και μπορεί να φαίνονται διαφορετικά. Σύμφωνα με τον Michael Porter τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν το ταβάνι των τιμών σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, αφού εάν οι τιμές των προϊόντων του κλάδου αυξηθούν πέρα από αυτό το όριο οι καταναλωτές θα στραφούν στην ζήτηση για υποκατάστατα προϊόντα. Συνεπώς αυτά περιορίζουν τις τιμές των προϊόντων και κατ' επέκταση τις αποδόσεις σε ένα κλάδο.

1.4.8 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς επίσης και να στρέφουν τους ανταγωνιστές τον έναν ενάντια στον άλλον. Αυτό συμβαίνει όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες ή όταν έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν ένα συγκεκριμένο αγαθό ή υπηρεσία από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα. Όταν μπορούν να αλλάξουν την

προτίμησή τους σε μία συγκεκριμένη εταιρία ανά πάσα στιγμή χωρίς μεγάλο κόστος και όταν έχουν τη δυνατότητα να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που τους προσφέρονται. Τέλος, η εξάρτηση μεγάλου ποσοστού των κλαδικών πωλήσεων καθώς και ο όγκος των αγοραστών αποτελούν και αυτοί με την σειρά τους, σημαντικούς παράγοντες προσδιορισμού της δύναμης των αγοραστών.

1.4.9 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε ένα κλάδο εμπεριέχεται στην δυνατότητα που έχουν να αυξήσουν τις τιμές ή και να μειώσουν την ποιότητα των αγοραζομένων αγαθών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με την άποψή μας ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που δείχνει την διαπραγματευτική δύναμή τους είναι οι ημέρες πίστωσης, που παρέχουν στις επιχειρήσεις του κλάδου. Ο βαθμός ισχύος ενός προμηθευτή ή μιας ομάδας προμηθευτών προσδιορίζεται σύμφωνα με τους ακόλουθους παράγοντες:

- Ανάλογα με το πλήθος των επιχειρήσεων του κλάδου του προμηθευτή, καθώς επίσης και το βαθμό εισχώρησης των προϊόντων του σε πολλούς κλάδους.
- Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι μοναδική ή έχει αυξημένο κόστος αλλαγής.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα ή αυτά δεν είναι άμεσα διαθέσιμα (πχ. ηλεκτρισμός).
- Ανάλογα με την δυνατότητα που έχουν οι προμηθευτές να μπορούν να ανταγωνιστούν άμεσα τους πελάτες τους, όπως παραδείγματος χάριν η εταιρία παραγωγής μικροεπεξεργαστών Intel, η οποία μπορεί να κατασκευάσει έναν πλήρη προσωπικό υπολογιστή.
- Ανάλογα με το αξία των αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζει ο κλάδος σε σχέση με το σύνολο του όγκου παραγωγής του προμηθευτή.

1.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Για να εξασφαλιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητο να ανιχνευτούν και να αναλυθούν πλήρως και οι εσωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες που καθορίζουν αν μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες και να αποφύγει απειλές.

Η ανάλυση του οργανισμού, όπως συχνά ονομάζεται η εσωτερική ανίχνευση, έχει στόχο τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης.

Ο Grant προτείνει την μέθοδο της ανάπτυξης των πόρων σε πέντε βήματα:

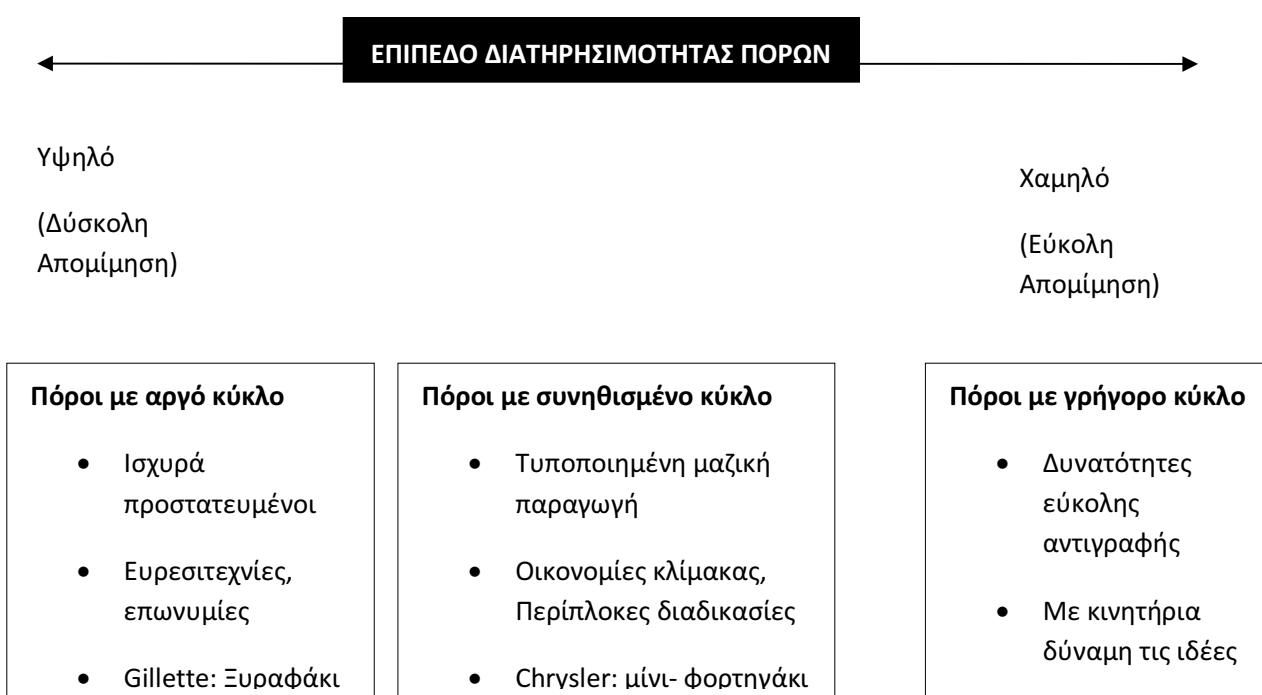
- Εντοπισμός και ταξινόμηση πόρων με βάση τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της.
- Συνδυασμός δυνατών σημείων της επιχείρησης με βάση τις βασικές της ικανότητες.
- Αξιολόγηση δυνατοτήτων κέρδους των πόρων και των ικανοτήτων σε σχέση με τη δυνατότητά τους στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Επιλογή της καλύτερης στρατηγικής.
- Εντοπισμός των χασμάτων στους πόρους και πραγματοποίηση επενδύσεων για τη βελτίωση των αδύνατων σημείων.

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να χρησιμοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητές της, δε σημαίνει πως μπορεί να τις διατηρήσει. Τα δύο βασικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την δυνατότητα διατήρησης των ξεχωριστών δυνατοτήτων ή αλλιώς το φάσμα διατηρησιμότητας των πόρων, είναι η ανθεκτικότητα και η δυνατότητα απομίμησης.

- Ανθεκτικότητα είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης απαξιώνονται ή παλιώνουν.
- Δυνατότητα απομίμησης είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης κινδυνεύουν να αντιγραφούν από άλλες. Το πόσο εύκολα μπορεί κάποιος να τις αντιγράψει, έχει να κάνει με τον βαθμό που αυτή είναι διαφανής

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

(δηλαδή, με τι ταχύτητα μπορούν οι άλλες επιχειρήσεις να καταλάβουν τη σχέση των πόρων και των ικανοτήτων για την υποστήριξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής), μεταβιβάσιμη (δηλαδή, κατά πόσο είναι εύκολο στους ανταγωνιστές να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες για να υποστηρίξουν μια ανταγωνιστική πρόκληση) και μπορεί να αντιγραφεί.



1.5.1 Ανάλυση αλυσίδας αξίας

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία και το οποίο αρχίζει με τις βασικές πρώτες ύλες από τους προμηθευτές, συνεχίζει με μια σειρά από δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας και καταλήγει σε διανομείς που παραδίδουν τα τελικά αγαθά στους καταναλωτές.

1.5.2 Ανάλυση κλαδικής αλυσίδας αξίας

Οι αλυσίδες αξίας των περισσότερων κλάδων χωρίζονται σε δύο τμήματα, το προς τα επάνω μέρος της ροής και το προς τα κάτω.

Η διαδικασία, κατά την οποία μια επιχείρηση, αφού καθιερωθεί στο κέντρο βάρους της και αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποφασίσει, σύμφωνα με τις στρατηγικές της, να κινηθεί είτε προς τα εμπρός είτε προς τα πίσω, ονομάζεται κάθετη ολοκλήρωση.

1.5.3 Ανάλυση εταιρικής αλυσίδας αξίας

Καθώς κάθε εταιρία έχει την δική της εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων, για την ανάλυσή της θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- Εξέταση αλυσίδας αξίας κάθε σειράς προϊόντος με κριτήριο τις διάφορες δραστηριότητες που εμπλέκονται στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Εξέταση των «δεσμών» μέσα στην αλυσίδα κάθε σειράς προϊόντος.
- Εξέταση της πιθανής συνέργειας ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας των διάφορων σειρών προϊόντων ή τομέων δραστηριότητας.

1.5.4 Ανίχνευση εσωτερικών πόρων

Η απλούστερη μέθοδος ανάλυσης της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης είναι η προσεκτική εξέταση των παραδοσιακών λειτουργικών τομέων για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της. Στους λειτουργικούς πόρους δεν περιλαμβάνονται μόνο τα οικονομικά, φυσικά και ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία κάθε τομέα αλλά και η ικανότητα των ατόμων να διαμορφώνουν και να εφαρμόζουν τις απαραίτητες στρατηγικές και πολιτικές.

Οι πιο συνηθισμένες λειτουργίες που εξετάζονται για την ανίχνευση των πόρων είναι οι λειτουργίες του μάρκετινγκ, της χρηματοοικονομικής διοίκησης, της έρευνας και ανάπτυξης, της εκμετάλλευσης, των ανθρωπίνων πόρων, και των συστημάτων πληροφοριών.

Πέρα όμως από αυτές τις λειτουργίες, είναι σημαντικό να εξεταστούν και οι δομές της επιχείρησης και η κουλτούρας της.

- **Οργανωτικές δομές.** Παρακάτω παρουσιάζουμε περιληπτικά την κάθε οργανωτική δομή.
 - **Απλή δομή.** Η συγκεκριμένη δομή δεν περιέχει καμία κατηγορία λειτουργική ή προϊόντος και είναι κατάλληλη για μια μικρή προσωπική εταιρία.
 - **Λειτουργική δομή.** Η λειτουργική δομή είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχείρηση με πολλές σειρές προϊόντων και με εξειδικευμένο προσωπικό.
 - **Δομή κατά τομείς.** Η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μεγάλου μεγέθους εταιρία με πολλές σειρές προϊόντων σε πολλούς συναφείς κλάδους, και με προσωπικό εξειδικευμένο σε συγκεκριμένες λειτουργίες ανάλογα με το προϊόν ή με την αγορά όπου απευθύνονται.
 - **Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες.** Η δομή αυτή αποτελεί παραλλαγή της δομής κατά τομείς. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες είναι διευθύνσεις ή ομάδες διευθύνσεων που απαρτίζονται από ανεξάρτητα τμήματα προϊόντος- αγοράς και έχουν κύρια ευθύνη και εξουσιοδότηση για το μάνατζμεντ των λειτουργικών τομέων τους.
 - **Δομή ομίλου.** Η συγκεκριμένη δομή είναι κατάλληλη για μια μεγάλη επιχείρηση με πολλές σειρές προϊόντων σε αρκετούς, ανεξάρτητους μεταξύ τους κλάδους.
- **Κουλτούρα επιχείρησης.** Η εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών και μοιράζονται τα μέλη μια επιχείρησης. Έχει δύο ευδιάκριτα χαρακτηριστικά, την ένταση και την ολοκλήρωση. *Ένταση κουλτούρας* είναι ο βαθμός στον οποίο, τα μέλη μιας μονάδας αποδέχονται την κουλτούρα της επιχείρησης. *Πολιτική ολοκλήρωση* είναι ο βαθμός

στον οποίο οι μονάδες σε όλη την έκταση ενός οργανισμού αποδέχονται την κοινή κουλτούρα. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι σημαντική καθώς δίνει στην επιχείρηση μια αίσθηση ταυτότητας στο προσωπικό, βοηθάει στη δημιουργία δέσμευσης του προσωπικού προς κάτι μεγαλύτερο, αυξάνει την σταθερότητα του οργανισμού ως κοινωνικού συστήματος, και εξυπηρετεί ως πλαίσιο αναφοράς για τους εργαζόμενους, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για να κατανοήσουν το βαθύτερο νόημα των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

- **Λειτουργία Μάρκετινγκ.** Η λειτουργία του Μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντική καθώς αποτελεί το συνδετικό κρίκο της εταιρίας με τον πελάτη. Συνεπώς το στέλεχος του μάρκετινγκ θα πρέπει να ενδιαφέρεται για τη θέση της εταιρίας στην αγορά, το μείγμα μάρκετινγκ καθώς και τον κύκλο ζωής του προϊόντος.
 - **Η θέση στην αγορά και η τμηματοποίηση.** Η επιλογή συγκεκριμένων τομέων για την εστίαση του μάρκετινγκ για την έκφραση της σχέσης με την αγορά, το προϊόν και την γεωγραφική θέση, αποτελεί την *θέση στην αγορά*. Μέσα από την έρευνα της αγοράς, οι εταιρίες είναι σε θέση να εφαρμόσουν τμηματοποίηση της αγοράς, δηλαδή, προσαρμογή των προϊόντων τους προς τις ανάγκες ειδικών φορέων της αγοράς.
 - **Το μείγμα μάρκετινγκ.** Με τον όρο αυτό, εννοούμε το συγκεκριμένο συνδυασμό βασικών μεταβλητών που έχει στον έλεγχο της η εταιρία και που μπορεί να χρησιμοποιήσει για να επηρεάσει τη ζήτηση και να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
 - **Ο κύκλος ζωής του προϊόντος.** Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος αποτελεί μια σημαντική έννοια για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Περιλαμβάνει την εισαγωγή, την ανάπτυξη, την ωριμότητα και την παρακμή του προϊόντος μέσα στην αγορά.
- **Στρατηγικά οικονομικά θέματα.** Τα κυριότερα οικονομικά θέματα που ένας οικονομικός διευθυντής θα πρέπει να εξετάζει για να διατηρεί το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα της εταιρίας είναι η *χρηματοοικονομική μόχλευση* και ο *προϋπολογισμός των κεφαλαιουχικών επενδύσεων*.

- **Χρηματοοικονομική μόχλευση.** Με τον όρο μόχλευση εννοούμε το λόγο του συνόλου των ξένων κεφαλαίων προς το σύνολο του ενεργητικού και μας βοηθάει στην περιγραφή της χρήσης του χρέους για την χρηματοδότηση των προγραμμάτων της εταιρίας από εξωτερικές πηγές.
- **Προϋπολογισμός κεφαλαιουχικών επενδύσεων.** Με τον όρο αυτό εννοούμε την ανάλυση και την ιεράρχηση των πιθανών επενδύσεων σε πάγια στοιχεία του ενεργητικού με βάση τις επιπλέον δαπάνες και εισπράξεις που θα προκύψουν από την κάθε επένδυση.
- **Στρατηγικά θέματα έρευνας και ανάπτυξης.** Τα καθήκοντα που περιλαμβάνει η θέση ενός στελέχους της λειτουργίας Έρευνας και Ανάπτυξης είναι, πρώτον, η επιλογή των εναλλακτικών νέων τεχνολογιών που θα χρησιμοποιηθούν μέσα στην επιχείρηση, δεύτερον, η ανάπτυξη μεθόδων για την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών σε νέα προϊόντα και διεργασίες, και τρίτον, η κατανομή των πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί η νέα τεχνολογία να υλοποιηθεί με επιτυχία.
 - **Ένταση έρευνας και ανάπτυξης, τεχνολογική ικανότητα, μεταφορά τεχνολογίας.** Η ένταση της έρευνας και ανάπτυξης είναι οι δαπάνες της λειτουργίας αυτής ως ποσοστό εσόδων από τις πωλήσεις και αποτελεί το κυριότερο μέσο εξασφάλισης μεριδίου της αγοράς στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Ο όρος τεχνολογική ικανότητα έχει ως σημασία την ικανότητα της επιχείρησης να κάνει μια συνεπή ερευνητική προσπάθεια, να γνωρίζει άριστα το μάνατζμεντ του προσωπικού έρευνας και να ενσωματώνει εύστοχα τις καινοτομίες στις καθημερινές λειτουργίες. Με τον όρο μεταφορά τεχνολογίας εννοούμε την διαδικασία μεταφοράς της νέας τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά.
 - **Μείγμα έρευνας και ανάπτυξης.** Το μείγμα της έρευνας και ανάπτυξης αποτελεί τη συνισταμένη των τριών βασικών τύπων έρευνας, την *βασική*

έρευνα και ανάπτυξη που εστιάζει σε θεωρητικές προβληματικές περιοχές και που συνήθως διεξάγεται από επιστήμονες σε πλήρως εξοπλισμένα εργαστήρια, την έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων που αφορά στη βελτίωση των προϊόντων ή των συσκευασιών τους, και την τεχνική έρευνα και ανάπτυξη ή των διεργασιών που ασχολείται με την βελτίωση του ποιοτικού ελέγχου, των προδιαγραφών σχεδιασμού, και του εξοπλισμού της παραγωγής.

- **Τεχνολογική ασυνέχεια και στρατηγική.** Σύμφωνα με το Richard Foster, τεχνολογική ασυνέχεια είναι ο παραγκωνισμός μιας τεχνολογίας από μια άλλη.¹⁰ Είναι ένα συχνό φαινόμενο, το οποίο παρατηρείται όταν η νέα τεχνολογία δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει την υπάρχουσα, αλλά την υποκαθιστά για να οδηγηθεί σε καλύτερη απόδοση. Στόχος της έρευνας και ανάπτυξης είναι να αποφασίσει έγκαιρα πότε οι πόροι θα πρέπει να στραφούν σε μια τεχνολογία με περισσότερες δυνατότητες, αποφεύγοντας έτσι την τεχνολογική αυτή ασυνέχεια.
- **Εκμετάλλευση.** Σκοπός της εκμετάλλευσης είναι η ανάπτυξη και η λειτουργία ενός συστήματος, το οποίο θα παράγει τον απαιτούμενο αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών, με μια ορισμένη ποιότητα, με δεδομένο κόστος και μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο. Τέτοια συστήματα παραγωγής είναι τα διακοπτόμενα και τα συνεχή.
 - **Καμπύλη εμπειρίας.** Η καμπύλη εμπειρίας δείχνει πως το κατά μονάδα κόστος παραγωγής μειώνεται κατά ένα σταθερό ποσοστό κάθε φορά που ο συνολικός όγκος παραγωγής διπλασιάζεται. Η καμπύλη αυτή χρησιμοποιείται συχνά από το μάνατζμεντ για τον προσδιορισμό του κόστους παραγωγής είτε ενός προϊόντος που δε παρήγαγε ποτέ πριν με τις υπάρχουσες τεχνικές ή διαδικασίες, είτε ενός σημερινού προϊόντος παραγόμενο με νέες τεχνικές και διαδικασίες.

¹⁰ Βιβλιογραφία- D.J Hunger, Thomas L. Wheelen (2004), "Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ", Αθήνα, Εκδόσεις : ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

- **Ευέλικτη παραγωγή.** Η ευέλικτη παραγωγή επιτρέπει την παραγωγή προϊόντων σε μικρές ποσότητες και με ειδικές προδιαγραφές, σε χαμηλό σχετικά κόστος κατά μονάδα μέσω των οικονομιών φάσματος. Ως οικονομίες φάσματος εννοούμε τις οικονομίες εκείνες που επιτυγχάνονται μέσω του συνδυασμού των κοινών μερών των δραστηριοτήτων κατασκευής διαφόρων προϊόντων ακόμα και όταν κατασκευάζονται μικρές ποσότητες από κάθε προϊόν.
- **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.** Το κυριότερο καθήκον της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η βελτίωση της εναρμόνισης των προσώπων με τα εργασιακά τους καθήκοντα. Τα κυριότερα ζητήματα ανθρωπίνων πόρων είναι η χρησιμοποίηση ομάδων, η εργασιακές σχέσεις και η διαφοροποίηση των προσώπων.
 - **Χρησιμοποίηση ομάδων.** Τα στελέχη της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να γνωρίζουν εκτός από τις διαθέσιμες επιλογές εργασίας, τον καταμερισμό εργασίας, το ευέλικτο ωράριο εργασίας, τις παρατεταμένες άδειες και την εργασία με σύμβαση έργου, την σωστή χρήση των ομάδων. Ένα είδος ομάδων είναι και οι αυτόνομες ομάδες εργασίας, όπου οι άνθρωποι συνεργάζονται χωρίς να υπάρχει κάποιος επόπτης που να προγραμματίζει, να συντονίζει ή να αξιολογεί το έργο τους. Άλλο είδος που χρησιμοποιείται από πολλές μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού είναι οι διατμηματικές ομάδες εργασίας, στις οποίες άνθρωποι διαφόρων ειδικοτήτων και τμημάτων ενώνουν τις γνώσεις τους με στόχο τη δημιουργία προϊόντων αποτελεσματικών ως προς το κόστος τους και με χαρακτηριστικά που θέλουν οι πελάτες.
 - **Σημασία εργασιακών σχέσεων.** Είναι σημαντικό για μια εταιρία που θέλει να επιτύχει τους στόχους της, να έχει ένα διευθυντή ανθρωπίνων πόρων που να μπορεί να συνεργάζεται στενά με τα εργατικά σωματεία που είναι πιθανό να υπάρχουν.

- **Σημασία διαφοροποίησης** .Με τον όρο ανθρώπινη διαφοροποίηση εννοούμε την ανάμειξη εργαζομένων με διαφορετική καταγωγή, κουλτούρα ή διαφορετικό υπόβαθρο. Σκοπός λοιπόν του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων είναι να διασφαλίσει δίκαιη μεταχείριση των ατόμων αυτών στο χώρο εργασίας και πως κανένας δεν θα γίνει στόχος κακών συμπεριφορών από μέρους προκατειλημμένων συναδέλφων τους.
- **Ζητήματα στρατηγικών συστημάτων πληροφοριών.** Βασικό καθήκον του διευθυντή συστημάτων πληροφοριών είναι η σχεδίαση και η διαχείριση της ροής των πληροφοριών με τρόπους που να βελτιώνουν την παραγωγικότητα και την λήψη των αποφάσεων. Η τρέχουσα τάση στα συστήματα πληροφορικής απαιτεί τη χρήση του Διαδικτύου (Internet), των ενδοδικτύων (Intranets) για τις εσωτερικές επικοινωνίες, και των υπερενδοδικτύων (Extranets) για τον εφοδιασμό και τη διανομή.

1.6 SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα βασικό εργαλείο επιχειρησιακής ανάλυσης. Εξετάζει και συνδυάζει τις επιδράσεις των δυνατών και αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού. Πρόκειται ουσιαστικά για τον περιληπτικό συνδυασμό των κυριότερων σημείων από την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το πιο δύσκολο σημείο της ανάλυσης SWOT είναι η επιλογή των στοιχείων αυτών, του περιβάλλοντος που θα επηρεάσουν μελλοντικά την στρατηγική.

Ως **Δυνάμεις** εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Είναι οι πηγές και οι δυνατότητες που έχει η επιχείρηση και που μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά για να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς. Ο προσδιορισμός τους μπορεί να γίνει με την προσπάθεια απάντησης των παρακάτω ερωτήσεων:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης?
- Τι πράττει η επιχείρηση καλά?
- Τι θεωρούν οι άλλοι ως δυνατά σημεία της επιχείρησης?

Ως **Αδυναμίες** εννοούμε έναν περιορισμό ή λάθος μέσα στην επιχείρηση, που την εμποδίζει από το να επιτύχει τη στρατηγική της. Ο εντοπισμός τους γίνεται με την χρήση του ακόλουθου ερωτηματολογίου:

- Τι μπορεί να βελτιωθεί?
- Τι πραγματοποιείται λάθος?
- Τι πρέπει να αποφεύγεται?

Με τον όρο **Ευκαιρίες** εννοούμε όλα τα θετικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση και να γίνει πιο ανταγωνιστική στον κλάδο της. Για να βρούμε αυτές τις ευκαιρίες κάνουμε τις εξής ερωτήσεις:

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

- Ποιες καλές ευκαιρίες υπάρχουν για την επιχείρηση;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που υπάρχουν;
- Πολύτιμες ευκαιρίες μπορεί να προέλθουν από:
- Αλλαγές στην τεχνολογία και στις αγορές σε μικρή και μεγάλη κλίμακα.
- Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική που αφορούν το πεδίο δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο, δημογραφικό επίπεδο και επίπεδο τρόπου ζωής.
- Τοπικά γεγονότα.

Οι *Απειλές* είναι όλα τα στοιχεία στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που μπορούν να την φέρουν σε μειονεκτική θέση στην αγορά. Ο προσδιορισμός τους γίνεται με το ακόλουθο ερωτηματολόγιο:

- Ποια εμπόδια υπάρχουν για την επιχείρηση;
- Πως τα πηγαίνει ο ανταγωνισμός;
- Μήπως αλλάζουν οι προδιαγραφές της εργασίας, προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης;
- Μήπως απειλείται η θέση της επιχείρησης στην αγορά λόγω αλλαγών στην τεχνολογία;
- Μήπως υπάρχουν προβλήματα λόγω δανείων και ρευστότητας;

1.7 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.7.1 Ορισμός Υλοποίησης Στρατηγικής

Ως *Υλοποίησης Στρατηγικής* εννοούμε όλες εκείνες τις ενέργειες και επιλογές που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης.¹¹

Κατά την έναρξη των διαδικασιών υλοποίησης γίνεται σαφής η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, αφού πρώτα έχουν εξεταστεί τα εξής τρία βασικά ερωτήματα:

- *Ποιος ή Ποιοι άνθρωποι θα υλοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο;*
- *Τι πρέπει να γίνει;*
- *Πως θα κάνουν αυτό που χρειάζεται;*

Τα συγκεκριμένα ερωτήματα πρέπει να απαντηθούν από τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης, τόσο στην αρχή όσο και κατά την φάση της υλοποίησης.

Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να αναλύουμε με συντομία τα προηγούμενα τρία ερωτήματα.

Ερώτημα 1^ο:

Ποιος / ποιοι υλοποιούν το στρατηγικό σχέδιο;

Στις περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες, ο τρόπος οργάνωσης της προβλέπει την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου από διαφορετική ομάδα ατόμων από εκείνους που τις διαμορφώνουν. Συνήθως την ευθύνη της υλοποίησης την φέρουν όλοι οι εργαζόμενοι ενώ την διαμόρφωση της στρατηγικής αναλαμβάνουν τα διευθυντικά στελέχη.

¹¹ Βασίλης Μ Παπαδάκης Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α' ΘΕΩΡΙΑ Εκδόσεις: Ε. Μπένου Αθήνα 2007

Από όλα αυτά συμπεραίνουμε πως κάθε στέλεχος και κάθε εργαζόμενος μιας επιχείρησης, συμβάλλουν με κάποιον τρόπο στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Γι' αυτόν τον λόγο, θα πρέπει κάθε μέλος της επιχείρησης να λάβει γνώση για την αποστολή, τις στρατηγικές και τις πολιτικές καθώς και για την σημασία τους στην εταιρία.

Ερώτημα 2^ο:

Τι πρέπει να γίνει;

Όπως αναφέραμε παραπάνω οι στρατηγικές και οι πολιτικές της κάθε επιχείρησης θέτονται σε εφαρμογή μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών, των οποίων την ευθύνη για την σωστή κατάρτισή τους έχουν οι μάνατζερ.

Ανάπτυξη προγραμμάτων

Με τον όρο **πρόγραμμα** εννοούμε τον καθορισμό των διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου.

Κατάρτιση προϋπολογισμών

Όπως είναι γνωστό, **προϋπολογισμός** είναι η ποσοτική έκφραση του προγράμματος, είναι δηλαδή το πόσο θα κοστίζει στην επιχείρηση το συγκεκριμένο πρόγραμμα και τι κέρδος θα έχουμε από αυτό.

Διαδικασίες

Οι **διαδικασίες** είναι οι λειτουργίες εκείνες που πρέπει να αναπτυχθούν και να υποδιαιεθούν για να εκτελεστούν σωστά συγκεκριμένες εργασίες.

Ερώτημα 3^ο:

Πως θα κάνουν αυτό που πρέπει;

Όπως παρατηρείται συνήθως, η αλλαγή εταιρικής στρατηγικής δημιουργεί αλλαγές στην οργανωτική μορφή και στις δεξιότητες που χρειάζονται σε συγκεκριμένες θέσεις. Για τον λόγο αυτό, τα στελέχη που ασχολούνται με τον στρατηγικό προγραμματισμό θα πρέπει να είναι γνώστες της οργανωτικής δομής της εταιρίας και να αποφασίζουν βάση αυτής για τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν.

Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την δομή που ακολουθεί η στρατηγική, τα στάδια ανάπτυξής της και την σημασία του σχεδιασμού των εργασιών για την υλοποίηση της στρατηγικής.

1.7.2 Δομή Στρατηγικής

Κάθε επιχείρηση στην αρχή της διάρκειας ζωής της ακολουθεί μια συγκεκριμένη δομή που ταιριάζει απόλυτα στον τρόπο λειτουργίας της. Καθώς όμως αλλάζουν οι εταιρικές στρατηγικές η διατήρηση των παλαιών δομών μπορούν να αποβούν επιζήμιες, γι' αυτό τον λόγο, στην μελέτη του ο Alfred Chandler υποστηρίζει την σειρά με την οποία θα πρέπει να γίνονται οι ενέργειες κάθε φορά που η εταιρική στρατηγική αλλάζει.

Οι ενέργειες αυτές πρέπει να γίνονται με την εξής σειρά:

- Δημιουργία νέας στρατηγικής.
- Εμφάνιση καινούργιων διαχειριστικών προβλημάτων.
- Μείωση οικονομικής απόδοσης.
- Δημιουργία νέας δομής.
- Επαναφορά κερδών στα προηγούμενα επίπεδα.

Η έρευνα λοιπόν του Alfred Chandler υποστηρίζει ότι η δομή πρέπει να ακολουθεί την στρατηγική αφού οι δυο τους αλληλοεπηρεάζονται. Επομένως κάθε αλλαγή στο περιβάλλον που τείνει να αλλάξει και την στρατηγική έχει άμεσο αντίκρυσμα και στην δομή της. Γι' αυτόν τον λόγο περιβάλλον, στρατηγική και δομές πρέπει να είναι εναρμονισμένες μεταξύ τους για να αποφεύγονται τυχόν δυσμενείς καταστάσεις.

1.7.3 Στάδια ανάπτυξης.

Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση καθώς μεγαλώνει και επεκτείνεται πρέπει να ακολουθεί ένα πρότυπο ανάπτυξης ή αλλιώς κάποια στάδια ανάπτυξης.

Ένα πρότυπο ανάπτυξης ξεκινάει για παράδειγμα με την απλή δομή μιας προσωπικής εταιρίας όπου υπεύθυνος για όλα είναι ο επιχειρηματίας και οι εργαζόμενοι δεν έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα. Αν οι επιχείρηση αυτή πετύχει και εξελιχθεί τότε οργανώνεται σε τμήματα και διευθύνσεις, όπως την διεύθυνση μάρκετινγκ, παραγωγής και οικονομικών. Αν η δομή αυτή πετύχει, η επιχείρηση προσθέτει νέα προϊόντα σε διάφορους κλάδους και οργανώνεται σε άλλες διασυνδεδεμένες διευθύνσεις.

Οι διαφορές ανάμεσα στα τρία στάδια ανάπτυξης σε σχέση με διάφορες λειτουργίες όπως είναι τα συνηθισμένα προβλήματα, οι στόχοι και οι στρατηγικές παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1.6 «Παράγοντες διαφοροποίησης των εταιριών των σταδίων 1, 2 και 3.»

Λειτουργία	1ο Στάδιο- Απλή Δομή	2 ^ο Στάδιο- Δομή Κατά Λειτουργίες	3 ^ο Στάδιο- Δομή Κατά Διεύθυνση
Αποτίμηση της κατάστασης: Σημαντικά προβλήματα.	Επιβίωση και ανάπτυξη με το χειρισμό των βραχυπρόθεσμων προβλημάτων λειτουργίας	Ανάπτυξη, εξορθολογισμός και επέκταση των πόρων με επίδειξη επαρκούς προσοχής στα προβλήματα των προϊόντων.	Εποπτεία σε θέματα μανάτζμεντ, επενδύσεων και έλεγχου μεγάλων αυξανόμενων και διαφοροποιημένων πόρων. Επίσης είναι σημαντική η

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

			διάγνωση και η λήψη μέτρων για τα προβλήματα σε επίπεδο διεύθυνσης.
Στόχοι.	Προσωπικοί και υποκειμενικοί.	Κέρδη, συμμόρφωση προς προϋπολογισμούς με λειτουργικό προσανατολισμό και στόχοι για απόδοση.	Απόδοση επενδύσεων, κέρδη, κέρδη ανά μετοχή.
Στρατηγική.	Ασαφής και προσωπική. Εκμετάλλευση άμεσων ευκαιριών που διακρίνει ο ιδιοκτήτης- μάνατζερ.	Λειτουργικά προσανατολισμένες κινήσεις που περιορίζονται σε «ένα προϊόν». Εκμετάλλευση ενός βασικού τομέα προϊόντων ή υπηρεσιών.	Ανάπτυξη και διαφοροποίηση προϊόντων, αξιολόγηση γενικών ευκαιριών της επιχείρησης.
Οργάνωση: κύρια χαρακτηριστικά δομής.	Ένας τομέας, «όλα τα κάνει ένα άτομο».	Ένας τομέας, μία ομάδα, εξειδικευμένη λειτουργικά.	Στελέχη που εξυπηρετούν πολλούς τομείς και αποκεντρωμένες λειτουργικές διευθύνσεις.
Μέτρηση και έλεγχος.	Προσωπικός υποκειμενικός έλεγχος που	Ο έλεγχος επεκτείνεται πέραν του ενός ατόμου,	Περίπλοκο επίσημο σύστημα που αποσκοπεί στη

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

	στηρίζεται σε απλό λογιστικό σύστημα και καθημερινή επικοινωνία και παρατήρηση.	απαραίτητη η αξιολόγηση των λειτουργιών του τομέα, εξέλιξη δομημένων συστημάτων ελέγχου.	συγκριτική αξιολόγηση των μέτρων απόδοσης, που επισημαίνει τις ευκαιρίες και αξιολογεί τις διοικητικές ικανότητες των μάνατζερ των διευθύνσεων.
B) Βασικοί δείκτες απόδοσης.	Προσωπικά κριτήρια, σχέσεις με τον ιδιοκτήτη, αποτελεσματικότητα λειτουργίας, ικανότητα για επίλυση λειτουργικών προβλημάτων.	Λειτουργικά και εσωτερικά κριτήρια όπως πωλήσεις, η απόδοση σε σχέση με τον προϋπολογισμό, το μέγεθος των αρμοδιοτήτων, η θέση μέσα στην ομάδα, οι προσωπικές σχέσεις, κλπ.	Πιο απρόσωπες εφαρμογές συγκρίσεων, όπως τα κέρδη, η απόδοση επενδύσεων, ο δείκτης P/E, οι πωλήσεις, τα μερίδια αγοράς, η παραγωγικότητα, η ηγεσία προϊόντος, η ανάπτυξη του προσωπικού, οι στάσεις των εργαζομένων, η υπευθυνότητα προς την κοινωνία.
Σύστημα αμοιβών και ποινών	Ανεπίσημο, προσωπικό, υποκειμενικό.	Περισσότερες δομές. Συνήθως στηρίζονται σε	Ευρύ φάσμα ποινών και επιβραβεύσεων

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

Χρησιμοποιείται για τη διατήρηση του ελέγχου και τη διαίρεση μικρής ποσότητας πόρων για την παροχή προσωπικών κινήτρων σε αυτούς που έχουν μεγάλη απόδοση.	μεγαλύτερο βαθμό σε συμφωνημένες πολιτικές παρά σε προσωπικές γνώμες και σχέσεις.	που επιβάλλονται σε επίσημη και συστηματική βάση. Πολιτικές που ισχύουν σε ολόκληρη την εταιρία και εφαρμόζονται συνήθως σε διαφορετικές κατηγορίες μάνατζερ και εργατών με ελάχιστες σημαντικές εξαιρέσεις και μεμονωμένες περιπτώσεις.
--	---	--

Σε αυτό το σημείο καλό είναι να αναφέρουμε πως είναι πιθανόν οι επιχειρήσεις να συναντήσουν δυσκολίες ή εμπόδια προσπαθώντας να περάσουν από το ένα στάδιο ανάπτυξης στο άλλο. Τα εμπόδια μπορεί να είναι εσωτερικά και να οφείλονται στη έλλειψη πόρων, ή ικανοτήτων, ή στην άρνηση της διοίκησης να παραχωρήσει σε άλλα στελέχη την ικανότητα λήψης αποφάσεων. Μπορεί επίσης να είναι εξωτερικά και να οφείλονται στις οικονομικές συνθήκες, στην έλλειψη εργατικού δυναμικού, ή την έλλειψη ανάπτυξης της αγοράς.

Στάδιο ανάπτυξης 1: απλή δομή.

Στο πρώτο στάδιο υπεύθυνος για τον έλεγχο της πορείας της επιχείρησης και για κάθε λειτουργία της είναι ο επιχειρηματίας, ο οποίος ιδρύει μια επιχείρηση με σκοπό να προωθήσει μια ιδέα του. Είναι εκείνος που παίρνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις και συμμετέχει σε κάθε φάση της οργάνωσης.

Επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο έχουν ελάχιστη επίσημη δομή, γεγονός που επιτρέπει στους επιχειρηματίες να επιβλέπουν άμεσα τις ενέργειες κάθε εργαζομένου. Ο σχεδιασμός τους είναι συνήθως βραχυπρόθεσμος ή έπειτα από αντίδραση και οι συνηθισμένες λειτουργίες μανάτζμεντ (σχεδιασμός, οργάνωση, καθοδήγηση, στελέχωση και έλεγχος) υπάρχουν σε πολύ περιορισμένο βαθμό ή και καθόλου.

Μερικά από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα αυτού του σταδίου είναι η ευελιξία και ο δυναμισμός. Σημαντικός παράγοντας εξέλιξης μιας επιχείρησης σε αυτό το στάδιο είναι τα κίνητρα του ίδιου του επιχειρηματία και η θέλησή του να πετύχει η επιχείρησή του.

Από την άλλη μεριά, το πιο σημαντικό μειονέκτημα του 1^{ου} σταδίου είναι πως όλες οι αποφάσεις για τις γενικές στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση καθώς και για τις λεπτομερείς λειτουργίες παίρνονται αποκλειστικά και μόνο από τον επιχειρηματία. Οπότε σε περίπτωση λάθους κρίσης από τον ίδιο η επιχείρηση παραπαίει έχει δηλαδή ως αποτέλεσμα το φαινόμενο της κρίσης ηγεσίας όπως αποκαλείται από τον Greiner.

Στάδιο 2^ο : δομή κατά λειτουργίες.

Στο δεύτερο στάδιο ο επιχειρηματίας αντικαθίσταται από μία ομάδα μανάτζερ που διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και εξειδίκευση. Μόλις η επιχείρηση καταφέρει να μπει στο δεύτερο στάδιο η στρατηγική ευνοεί την κυριαρχία στον κλάδο μέσω κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα του 2^{ου} σταδίου είναι η εξειδίκευση και η εστίαση σε έναν μόνο κλάδο όσο αυτός είναι ελκυστικός. Το πιο σημαντικό του μειονέκτημα από την άλλη μεριά είναι η πιθανή εκδήλωση κρίσης αυτονομίας καθώς τα άτομα που διευθύνουν τις σειρές των διαφοροποιημένων προϊόντων χρειάζονται μεγαλύτερη ελευθερία στην λήψη αποφάσεων από αυτή που η διοίκηση είναι διατεθειμένη να παραχωρήσει σε αυτούς.

Στάδιο 3^ο: δομή κατά διεύθυνση.

Όταν μια επιχείρηση που βρίσκεται στο 2^ο στάδιο αρχίζει να επεκτείνει σε πάνω από έναν κλάδους της αγοράς, παράγοντας πολλά διαφορετικά προϊόντα ή παρέχοντας πολλές διαφορετικές υπηρεσίες, τότε η δομή του 2^{ου} σταδίου αρχίζει να καταρρέει. Για τον λόγο αυτό επιχειρήσεις που βρίσκονται στην φάση ανάπτυξης που περιγράψαμε περνάνε στο στάδιο 3.

Στο στάδιο αυτό η δομή που ακολουθείται είναι η δημιουργία διευθύνσεων αποκεντρωμένες από την κύρια ενιαία διεύθυνση. Οι αποκεντρωμένες διευθύνσεις λειτουργούν ως αυτοτελείς μικρές επιχειρήσεις του δεύτερου σταδίου. Η κεντρική διεύθυνση προσπαθεί να συντονίσει τις δραστηριότητές τους μέσω συστημάτων ελέγχου και απόδοσης των αποτελεσμάτων χωρίς αυστηρό έλεγχο.

Πλεονέκτημα του τρίτου σταδίου είναι οι σχεδόν απεριόριστοι πόροι της επιχείρησης ενώ μειονεκτήματα είναι η πιθανή κρίση ελέγχου από τις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες με σκοπό την αύξηση των αποδόσεων τους χωρίς να νοιάζονται για το συνολικό όφελος της επιχείρησης, καθώς και το γεγονός πως η οργάνωση μιας επιχείρησης σε δομή κατά διεύθυνση είναι τόσο μεγάλη και περίπλοκη που συνήθως γίνεται δύσκαμπτη.

Στάδιο 4^ο : Πέρα από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες

Σε επιχειρηματικές μονάδες όπου το τρίτο στάδιο δεν είναι αρκετό όλο της κρίσης γραφειοκρατίας που μπορεί να δημιουργηθεί, παρατηρείται η εμφάνιση μια νέας δομής. Η δομή αυτή είναι η δομή 4^ο σταδίου. Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει τις δομές μήτρας και δικτύου και δίνει έμφαση τόσο στις οριζόντιες όσο και στις κάθετες σχέσεις ανάμεσα σε πρόσωπα και ομάδες και στις εργασίες που οργανώνονται σε προσωπικά προγράμματα, χρησιμοποιώντας εξελιγμένα συστήματα πληροφοριών.

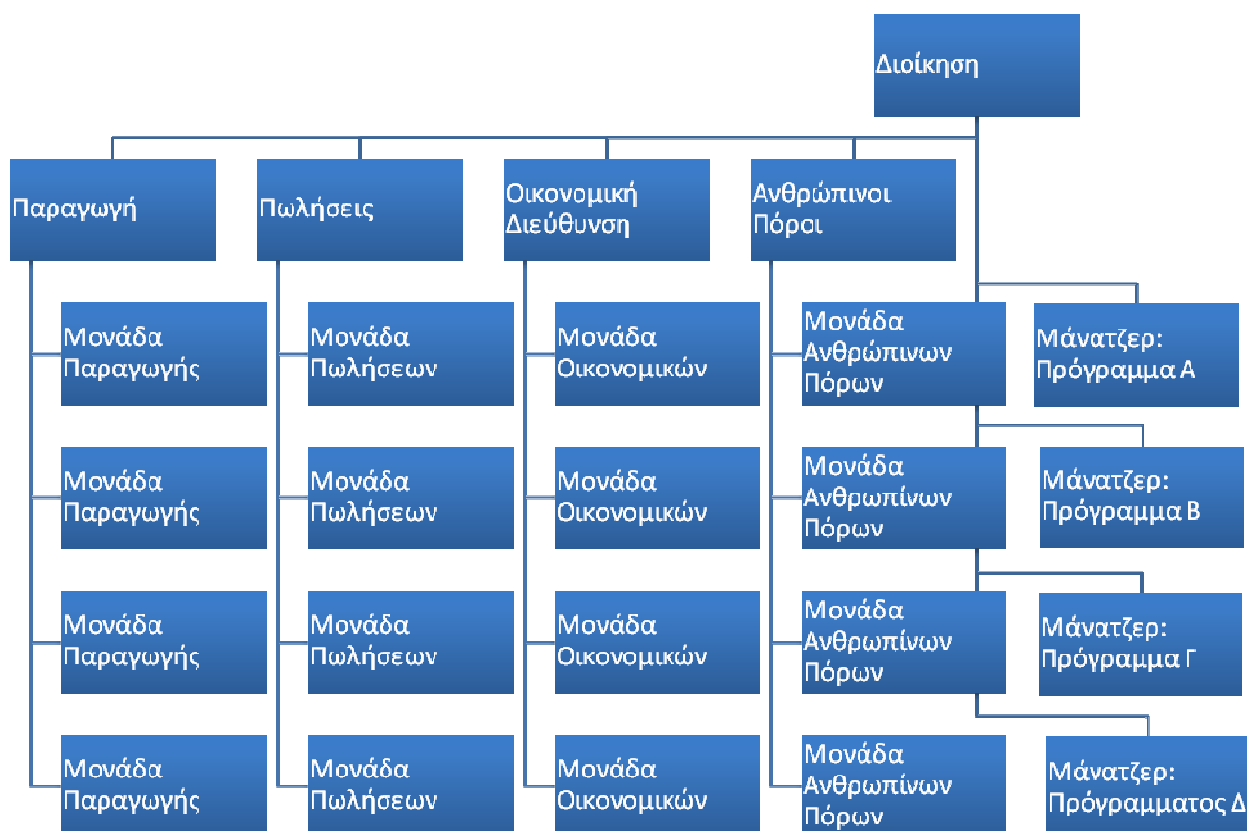
Ελάττωμα του σταδίου αυτού είναι η πιθανή κρίση υπερπίεσης που ενδέχεται να παρουσιαστεί στους εργαζόμενους λόγω της έντασης της ομαδικής εργασίας και των σημαντικών πιέσεων για καινοτόμες λύσεις.

Δομή Μήτρας:

Στη *δομή μήτρας* η δομή κατά λειτουργία και κατά προϊόν συνδυάζονται. Έτσι οι εργαζόμενοι έχουν δύο προϊστάμενους, έναν προϊστάμενο έργου ή προϊόντος και ένα διοικητικό προϊστάμενο. Το τμήμα όπου εργάζονται είναι το λειτουργικό και λογικά μόνιμο και συχνά αναλαμβάνουν προσωρινά καθήκοντα σε μια ή περισσότερες μονάδες προϊόντων ή προγραμμάτων.

Οι συνθήκες που πρέπει να υφίστανται για να χρησιμοποιηθεί μια τέτοια δομή σε μια επιχείρηση είναι οι εξής:

- Αλληλεπίδραση μεταξύ ιδεών και προγραμμάτων ή προϊόντων.
- Σπάνιοι πόροι
- Ανάγκη βελτίωσης δυνατοτήτων επεξεργασίας πληροφοριών και λήψης αποφάσεων.



Δομή Μήτρας (Σχεδιάγραμμα)

Δομή δικτύου

Η δομή δικτύου είναι χρήσιμη σε επιχειρήσεις των οποίων το περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως ασταθές και αναμένεται να παραμείνει έτσι.

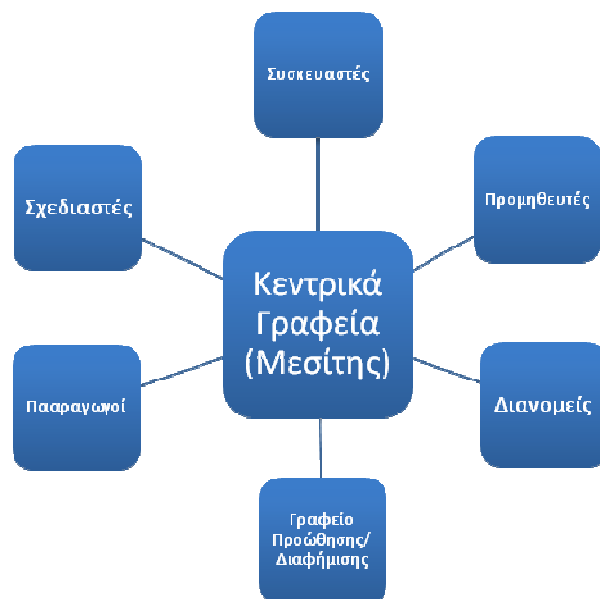
Σε τέτοιες συνθήκες, η ανάγκη για καινοτομίες και γρήγορη ανταπόκριση είναι συνήθως επιτακτική. Έτσι η επιχείρηση αντικαθιστά υπηρεσίες που θα μπορούσε να προσφέρει μόνη της μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης και οι λειτουργίες της αντί να είναι συγκεντρωμένες σε μία περιοχή ή σε ένα κτίριο είναι διασκορπισμένες σε όλο τον κόσμο.

Στην πραγματικότητα δηλαδή, η οργάνωση του δικτύου είναι μια σειρά από ανεξάρτητες επιχειρήσεις ή επιχειρηματικές μονάδες που συνδέονται μεταξύ τους μέσω υπολογιστών με ένα σύστημα πληροφοριών που σχεδιάζει, παράγει και διαθέτει στην αγορά ένα προϊόν ή υπηρεσία.

Πλεονέκτημα αυτής της μορφής οργάνωσης είναι η αυξημένη ευελιξία και προσαρμοστικότητα που δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να ανταποκρίνεται γρήγορα σε οποιαδήποτε αλλαγή του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Επίσης της δίνει την δυνατότητα να εστιάσει στις ικανότητες της και να εκμεταλλευτεί τα αποτελέσματα άλλων εταιριών που εστιάζουν στους τομείς που έχουν εμπειρία.

Μειονέκτημα της δομής δικτύου είναι η ύπαρξη πολλών εταιριών, καθώς η ανάθεση σε τρίτους προμηθευτές και διανομείς μπορεί να μην επιτρέψει στην επιχείρηση να ανακαλύψει τυχόν συνέργειες από τον συνδυασμό δραστηριοτήτων.

Δομή Δικτύου



Οργάνωση κυψέλης

Ένα νέο είδος οργανωτικής μορφής, που αποτελεί εξέλιξη των δομών μήτρας και δικτύου, αποτελεί την οργάνωση κυψέλης, και εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που εστιάζουν σε γρήγορες καινοτομίες προϊόντων και υπηρεσιών ή σε εκείνες που κάνουν μοναδικές ή υπερσύγχρονες προσφορές.

Η οργάνωση κυψέλης αποτελείται από κυψέλες (αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, επιχειρηματικές μονάδες κλπ) που μπορούν να λειτουργούν από μόνες τους και να αλληλεπιδρούν με άλλες κυψέλες ώστε να παράγουν πιο ικανούς και ισχυρούς επιχειρηματικούς μηχανισμούς.

Περιλαμβάνει την σκόρπια επιχειρηματικότητα της δομής κατά τομείς, την γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της μήτρας και τις οργανωτικές γνώσεις και την από κοινού αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων του δικτύου.

1.7.4 Σημασία του Ανασχεδιασμού και η Υλοποίηση της Στρατηγικής

Ιδιαίτερη σημασία για την υλοποίηση της Στρατηγικής μιας επιχείρησης, έχει ο ανασχεδιασμός. Ανασχεδιασμός είναι ο επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διεργασιών με σκοπό την δημιουργία σημαντικού οφέλους κόστους, εξυπηρέτησης, ή χρόνου. Με άλλα λόγια προσπαθεί να ξεφύγει από τους παλιούς κανόνες και διαδικασίες που αναπτύσσονται κ έχουν την τάση να παραμένουν για καιρό σε έναν οργανισμό.

1.7.4.1 Σχεδιασμός εργασιών και Υλοποίηση Στρατηγικής.

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας είναι η επανεξέταση των επιμέρους εργασιών ώστε αυτές να γίνουν πιο σχετικές με την εταιρία και τους υπαλλήλους της.

Νέες τεχνικές σχεδιασμού είναι *η μεγέθυνση εργασιακών καθηκόντων* (συνδυασμός καθηκόντων για να δοθούν σε έναν εργαζόμενο περισσότερα καθήκοντα του ίδιου τύπου για εκτέλεση), *η εναλλαγή εργασιακών καθηκόντων* (μετακίνηση εργαζομένων από την μια θέση εργασίας σε άλλη για να αυξηθεί η ποικιλία), *και ο εμπλουτισμός εργασιακών καθηκόντων* (αλλαγές στη θέση εργασίας που δίνουν στον εργαζόμενο περισσότερη αυτονομία και έλεγχο πάνω στις δραστηριότητες).

Το *μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας*, το οποίο είναι μια προηγμένη μέθοδος εμπλουτισμού των εργασιακών καθηκόντων, προτείνει τις εξής πέντε αρχές για τον ανασχεδιασμό της εργασίας.

- **Συνδυασμός των καθηκόντων για αύξηση της ποικιλίας τους και για να δοθεί στους εργαζόμενους η δυνατότητα να ταυτίζονται με αυτό που κάνουν.**
- **Σχεδιασμός φυσικών μονάδων εργασίας για να γίνει ο εργαζόμενος πιο υπεύθυνος και υπόλογος για την απόδοση της εργασίας.**
- **Δημιουργία σχέσεων με τον πελάτη, έτσι ώστε να γνωρίζει ο εργαζόμενος ποια απόδοση απαιτείται κ γιατί.**

- **Κάθετη ανάθεση των εργασιακών καθηκόντων με εκχώρηση στους εργαζόμενους αυξημένης δικαιοδοσίας και αρμοδιότητας σχετικά με τις ενέργειές τους.**
- **Δημιουργία καναλιών αναπληρόφρησης που θα δίνουν στους εργαζόμενους πληροφορίες για το πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους**

1.7.4.2 Στελέχωση και καθοδήγηση.

Εξίσου σημαντικά για την επιτυχημένη στρατηγική είναι κ η στελέχωση με την καθοδήγηση.

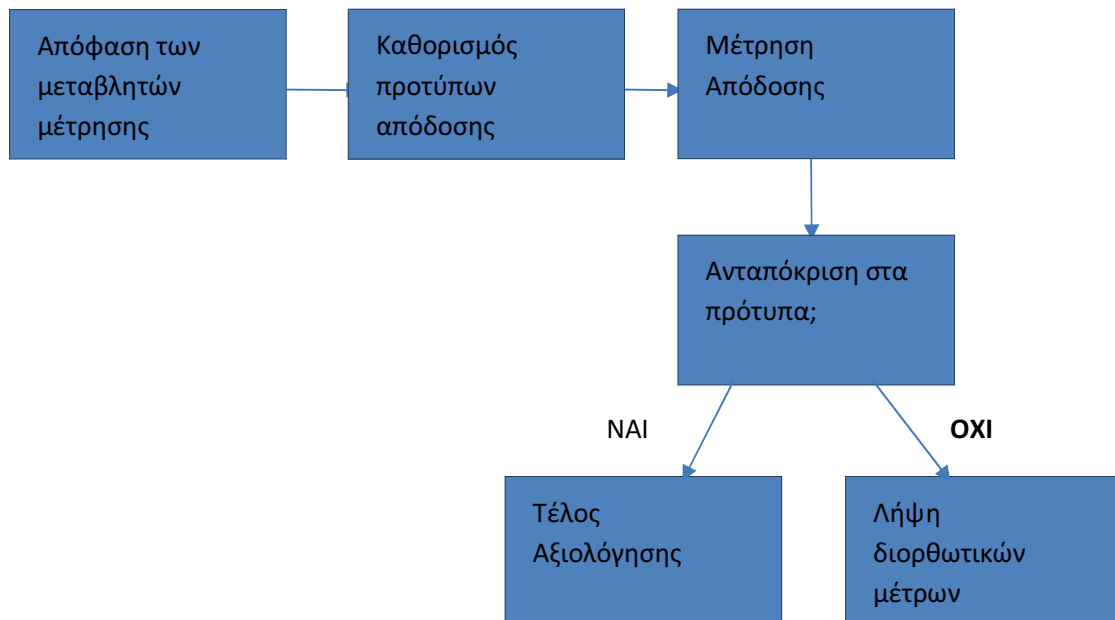
Με τον όρο στελέχωση εννοούμε το εργατικό προσωπικό που πρέπει να έχουμε στη διάθεσή μας καθώς και η αξιοποίησή του, ενώ καθοδήγηση σημαίνει την παρότρυνση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν τα ταλέντα τους με τον πλέον αποτελεσματικότερο τρόπο, με στόχο την αύξηση της απόδοσής τους.

Όποτε η υλοποίηση το επιβάλλει γίνονται αλλαγές τόσο στη στελέχωση όσο και στην καθοδήγηση.

1.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η *Αξιολόγηση και ο Έλεγχος*. Στο στάδιο αυτό λοιπόν, αφού έχει υλοποιηθεί το στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας, ελέγχουμε και αξιολογούμε τους στόχους, τις πολιτικές και τα αποτελέσματα της στρατηγικής που εφάρμοσε η επιχείρηση για να δούμε τόσο αυτά ανταποκρίνονται στα προκαθορισμένα πλάνα.

Ελέγχουμε, έτσι, την απόδοση του οργανισμού με βάση τα κέρδη και την απόδοση μιας επένδυσης. Η διαδικασία που ακολουθείται για τον έλεγχο αυτό αποτελείται από μια σειρά 5 βημάτων και παρουσιάζεται στο διάγραμμα παρακάτω.



Η ακολουθία αυτή των βημάτων φαίνεται απλή και εύκολη αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που δυσκολεύουν την όλη διαδικασία. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι η μοναδικότητα της κάθε επιχείρησης με αυτό να σημαίνει πως η κάθε επιχείρηση δίνει διαφορετική έννοια στο ποια στρατηγική είναι σωστή και ποια λανθασμένη, και το γεγονός πως είναι πολύ πιο εύκολο σε πολλά στελέχη να θέτουν στόχους ή να τους ικανοποιούν παρά να τους αξιολογούν. Άλλοι παράγοντες είναι επίσης η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογία και η έντονη διεθνοποίηση που οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό.

1.8.1 Τρόποι Μέτρησης Απόδοσης.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να μετρήσουν την απόδοση μιας επένδυσης- στρατηγικής. Οι πιο σημαντικοί και πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι είναι *η απόδοση του επενδυτικού κεφαλαίου (ROI), οι έλεγχοι συμπεριφορά, οι έλεγχοι εκροών και εισροών, η κοστολόγηση με βάση την δραστηριότητα, τα κέρδη ανά μετοχή (EPS), η απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE), η αξία ανά μέτοχο, η οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA), ο ισορροπημένος πίνακας αξιολόγησης και οι διοικητικοί εσωτερικοί έλεγχοι.*

1.8.1.1 Η απόδοση του επενδυτικού κεφαλαίου (ROI)

Η απόδοση του επενδυτικού κεφαλαίου (ROI) αξιολογεί την ικανότητα της επιχείρησης ή του κλάδου να επιτύχει ένα στόχο απόδοσης και υπολογίζεται ως τα καθαρά κέρδη μετά φόρων προς του συνόλου του ενεργητικού του ισολογισμού της επιχείρησης. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου μέτρου απόδοσης είναι η απλότητα και η εύκολη κατανόηση του αριθμητικού στοιχείου και η ικανότητά του να μετράει επίσης πόσο καλά μπορεί ένας μάνατζερ να αυξήσει τα κέρδη της επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα ήδη υπάρχοντα. Είναι ένα μέσο σύγκρισης μεταξύ των επιχειρήσεων και δίνει κίνητρο αξιοποίησης των υπάρχοντων περιουσιακών στοιχείων. Παρόλα αυτά τα θετικά στοιχεία που συγκεντρώνει ο συγκεκριμένος δείκτης απόδοσης είναι πολύ εύκολο να παρερμηνευτεί από τους ενδιαφερόμενους.

1.8.1.2 Οι έλεγχοι συμπεριφοράς

Οι έλεγχοι συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται όταν είναι δύσκολο να αποτιμηθούν τα αποτελέσματα μιας απόδοσης και υπάρχει σαφής συσχέτιση μεταξύ του αιτίου και του αποτελέσματος των δραστηριοτήτων. Είναι ένα μέτρο αποσαφήνισης του τρόπου που πρέπει να γίνει κάτι και δεν είναι εναλλάσσεται με τους ελέγχους εισροών και εκροών.

1.8.1.3 Οι έλεγχοι εισροών

Οι έλεγχοι εισροών χρησιμοποιούνται όταν η μέτρηση των εκροών της επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν και η σχέση ανάμεσα στα αίτια και τα αποτελέσματα είναι ασαφή. Εστιάζουν, δε, στις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις αξίες και τα κίνητρα των εργαζομένων.

1.8.1.4 Οι έλεγχοι εκροών

Οι έλεγχοι εκροών, αντίθετα, χρησιμοποιούνται όταν υπάρχει συμφωνία για συγκεκριμένα μέτρα και η σχέση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος εξακολουθεί να είναι ασαφής. Καθορίζουν τι πρέπει να γίνει, εστιάζοντας στο τελικό αποτέλεσμα των συμπεριφορών με την χρήση αντικειμενικών σκοπών και στόχων.

1.8.1.5 Η μέθοδος της κοστολόγησης με βάση τη δραστηριότητα

Η μέθοδος της κοστολόγησης με βάση τη δραστηριότητα αποτελεί μια νέα λογιστική μέθοδος που επιμερίζει το έμμεσο και σταθερό κόστος σε επιμέρους προϊόντα με βάση τη δραστηριότητα της προστιθέμενης αξίας κάθε προϊόντος. Είναι μια μέθοδος ιδιαίτερα χρήσιμη για την ανάλυση της αξίας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με σκοπό να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την ανάθεση έργου σε τρίτους και έχει την ικανότητα να χρησιμοποιηθεί σε πολλούς κλάδους.

1.8.1.6 Τα κέρδη ανά μετοχή

Τα κέρδη ανά μετοχή χρησιμοποιούνται ως ένα συλλογικό μέτρο απόδοσης της επιχείρησης και υπολογίζεται αφού διαιρέσουμε τα καθαρά κέρδη δια των αριθμού των κοινών μετοχών. Παρόλο που η συγκεκριμένη μέθοδος έχει αρκετές ατέλειες, είναι ένα μέτρο με διάφορες αποδεκτές τιμές λόγω των διάφορων λογιστικών αρχών και λόγω του

ότι βασίζεται στο λογιστικό εισόδημα η μετατροπή του σε μετρητά μπορεί να γίνει άμεσα ή να καθυστερήσει.

1.8.1.7 Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων

Διαιρώντας τα καθαρά κέρδη μετά φόρων προς το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων υπολογίζουμε την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, που αποτελεί άλλο ένα σημαντικό και πολύ συχνά χρησιμοποιούμενο μέσο απόδοσης για μια επιχείρηση. Σημαντικά μειονεκτήματα του, παρόλο που χρησιμοποιείται συχνά, είναι το ότι υπολογίζεται με βάση λογιστικά στοιχεία και τα αποτελέσματά του δεν έχουν καμία σχέση με την χρηματιστηριακή τιμή των μετοχών της εταιρίας.

1.8.1.8 Η αξία του μετόχου

Η αξία του μετόχου επικεντρώνεται στην αξία της ταμειακής ροής για να μετρήσει την απόδοση της επιχείρησης και προσδιορίζεται προσθέτοντας την παρούσα αξία της προσδοκώμενης μελλοντικής ταμειακής ροής και την αξία της εταιρίας σε περίπτωση εκκαθάρισής της. Η οικονομική προστιθέμενη αξία είναι το κέρδος εκμετάλλευσης μετά φόρων μείον το συνολικό ετήσιο κόστος κεφαλαίου.

1.8.1.9 Ο ισορροπημένος πίνακας αξιολόγησης

Ο ισορροπημένος πίνακας αξιολόγησης είναι ένας συλλογικός πίνακας με τα οικονομικά στοιχεία της κάθε επιχείρησης που δείχνουν τα αποτελέσματα των προηγούμενων ενεργειών της σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διαδικασίες και τις δραστηριότητες των καινοτομιών και βελτίωσης της επιχείρησης. Οι αντικειμενικοί στόχοι που πρέπει να αναπτυχθούν από τους μάνατζερ της επιχείρησης θα πρέπει να ικανοποιούν τους εξής τέσσερις τομείς

- ♣ *Οικονομικός*
- ♣ *Πελατεία*
- ♣ *Εσωτερική επιχειρηματική προοπτική*

▲ **Καινοτομίες και μάθηση**

1.8.2 Οι διοικητικοί εσωτερικοί έλεγχοι

Οι διοικητικοί εσωτερικοί έλεγχοι σκοπό έχουν να αξιολογήσουν δραστηριότητες, λειτουργίες, διευθύνσεις καθώς και την ίδια την επιχείρηση.

Πέρα όμως από αυτές τις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης υπάρχουν και πολλοί άλλοι, οι κυριότεροι των οποίων είναι *οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί που αναφέρουν με χρηματικούς όρους το κόστος για κάθε προτεινόμενο πρόγραμμα, οι περιοδικές στατικές εκθέσεις που παρουσιάζουν τα συνοπτικά αποτελέσματα για κάθε βασικό παράγοντα της επιχείρησης, τα κέντρα ευθύνης και η συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης.*

Ένα κέντρο ευθύνης χρησιμοποιείται για να εξετάσει και να αξιολογήσει ένα - ένα τα τμήματα της επιχείρησης ξεχωριστά. Έχει δικό του προϋπολογισμό και χρησιμοποιεί συγκεκριμένους πόρους για να παράγει μια υπηρεσία ή προϊόν.

Ο τρόπος αξιολόγησης κάθε κέντρου ευθύνης ποικίλει ανάλογα με τον τύπο ευθύνης που χρησιμοποιεί. Οι τύποι κέντρου ευθύνης διακρίνονται σε πέντε είδη και αυτοί είναι οι εξής

- *Τα κέντρα πρότυπου κόστους, όπου η απόδοση ισούται με το πρότυπο (ή προβλεπόμενο) κόστος επί του αριθμού των παραγόμενων μονάδων συγκρινόμενο με το πραγματικό κόστος παραγωγής.*
- *Τα κέντρα εσόδων στα οποία η απόδοση υπολογίζεται συγκρίνοντας τα πραγματικά έσοδα με τα προβλεπόμενα ή τα έσοδα προηγούμενων ετών.*
- *Τα κέντρα κόστους στα οποία σημαντικός παράγοντας αξιολόγησης της απόδοσης είναι οι δαπάνες και το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.*
- *Τα κέντρα κέρδους, τα οποία χρησιμοποιούν την διαφορά των εσόδων και των δαπανών για να προσδιορίσουν την απόδοση της στρατηγικής.*

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

- Τα κέντρα επενδύσεων, στα οποία κύρια μέθοδος αξιολόγησης είναι η απόδοση των επενδυμένου κεφαλαίου (ROI).

Η συγκριτική αξιολόγηση προβλέπει να την άμεση και ελεύθερη ενημέρωση της επιχείρησης σχετικά με τις καινοτομίες των άλλων επιχειρήσεων ή με την βέλτιστη απόδοση τους σε ένα τομέα και σκοπό έχει όχι απλά την μίμησή της αλλά και την προσπάθεια βελτιστοποίησης αυτών των τεχνικών. Η διαδικασία που ακολουθείται από τα στελέχη που ασκούν αυτό το είδος αξιολόγησης περιλαμβάνει πέντε συνήθως στάδια. Τον εντοπισμό του τομέα ή της διεργασίας που θα εξεταστεί, την εύρεση των μέτρων συμπεριφοράς, της εκροής του τομέα ή της διεργασίας καθώς και τις μετρήσεις αυτών, την επιλογή των ανταγωνιστικών εταιριών άριστων στο είδος τους βάση των οποίων θα γίνει η σύγκριση, τον υπολογισμό των διαφορών των ανταγωνιστικών εταιριών με εκείνων της επιχείρησής ως προς τις μετρήσεις των αποδόσεών τους, την διεκπεραίωση τακτικών προγραμμάτων για εξάλειψη διαφορών ανάμεσα στις αποδόσεις, και την υλοποίηση προγραμμάτων κατόπιν σύγκρισης των νέων μετρήσεων.

Για να είναι τα αποτελέσματα των ελέγχων όσο των δυνατών πιο κοντά στις προβλέψεις και τις προσδοκίες της επιχείρησης, καλό είναι να εφαρμόζονται, βάση των αρχών του στρατηγικού προγραμματισμού, διάφορα προγράμματα κινήτρων, που σκοπό θα έχουν να επιβραβεύουν την επιθυμητή απόδοση των εργαζομένων.

Μέθοδοι εκπόνησης τέτοιων προγραμμάτων είναι και οι παρακάτω τρεις όπως παρουσιάζονται στα σχεδιαγράμματα.

1.8.2.1 Η μέθοδος του συντελεστή στάθμισης.

Κατηγορία στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας	Παράγοντας	Συντελεστής στάθμισης
Υψηλή ανάπτυξη	Απόδοση ενεργητικού	10%
	Ταμιακή ροή	0%
	Προγράμματα στρατηγικών κεφαλαίων	45%

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

	(αναπτυξιακές δαπάνες	
	Αύξηση μεριδίου αγοράς	45%
		100%
Μέση ανάπτυξη	Απόδοση ενεργητικού	25%
	Ταμιακή ροή	25%
	Προγράμματα στρατηγικών κεφαλαίων (αναπτυξιακές δαπάνες	25%
	Αύξηση μεριδίου αγοράς	25%
		100%
Χαμηλή ανάπτυξη	Απόδοση ενεργητικού	50%
	Ταμιακή ροή	50%
	Προγράμματα στρατηγικών κεφαλαίων (αναπτυξιακές δαπάνες	0%
	Αύξηση μεριδίου αγοράς	0%
		100%

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για να μετρήσει την απόδοση των κορυφαίων στελεχών των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων καθώς και των υψηλόβαθμων στελεχών του ομίλου, όταν οι παράγοντες που επηρεάζουν την κάθε επιχειρηματική μονάδα διαφέρουν ως προς την σπουδαιότητά τους.

1.8.2.2 Η μέθοδος της μακροπρόθεσμης αξιολόγησης.

Η λειτουργία της μεθόδους της μακροπρόθεσμης αξιολόγησης χρησιμοποιείται για να ανταμείψει τους μάνατζερ όταν η απόδοσή τους μακροπρόθεσμα φτάσει στα επίπεδα των προσδοκώμενων από την διοίκηση.

1.8.2.3 Η μέθοδος των στρατηγικών κεφαλαίων.

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

Πωλήσεις	€20.400.000
Κόστος πωληθέντων	- €11.200.000
Μικτό περιθώριο	€9.200.000
Γενικές και διοικητικές δαπάνες	- €5.800.000
Κέρδος εκμετάλλευσης (απόδοση επί των πωλήσεων)	€3.400.000
Στρατηγικά κεφάλαια	- €2.600.000
Κέρδη προ φόρων	€800.000

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για ενθάρρυνση των υψηλόβαθμων στελεχών καθώς χρησιμοποιεί τα στρατηγικά κεφάλαια ως ξεχωριστή εγγραφή στον πίνακα Καταστάσεων Αποτελεσμάτων Χρήσης. Με αυτό τον τρόπο οι μάνατζερ μπορούν να αξιολογούν τις δαπάνες που γίνονται από τα τρέχοντα έσοδα και τις δαπάνες που γίνονται για επενδύσεις, τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα κ έχουν κίνητρο να επενδύσουν σωστά τα στρατηγικά κεφάλαια στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ- ΟΦΕΛΟΥΣ ΓΙΑ ΜΜΕ.

2.1 ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Με τον όρο «Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας» (ΑΠΕ), εννοούμε τις πηγές, τα αποθέματα των οποίων, έχουν την ικανότητα να ανανεώνονται φυσικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα, και να θεωρούνται ουσιαστικά ανεξάντλητες. Στον όρο «Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας» (ΑΠΕ) συμπεριλαμβάνονται:

- Ο ήλιος,
- Ο άνεμος,
- Οι ποταμοί,
- Οι οργανικές ύλες, όπως το ξύλο,
- Τα οικιακά απορρίμματα και
- Τα γεωργικά απορρίμματα.

Οι έξι αυτές κατηγορίες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, αποτελούν τις πρώτες πηγές ενέργειας που χρησιμοποίησε ο άνθρωπος, για να επιβιώσει και να εξελιχθεί. Η ανακάλυψη του πετρελαίου, όμως, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οδήγησε στην αποκλειστική χρήση μη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως τον άνθρακα και τους ορυκτούς υδατάνθρακες.

Το ενδιαφέρον της ανθρωπότητας στράφηκε ξανά στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στα μέσα της δεκαετίας του 1970, λόγω του ζητήματος της ενεργειακής ασφάλειας και του φαινομένου του θερμοκηπίου.

2.2 ΟΦΕΛΗ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ (ΑΠΕ) ΓΙΑ ΜΜΕ

Μερικά από τα πιο βασικά οφέλη των (ΑΠΕ) που αφορούν τις ΜΜΕ είναι:

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

- Χαμηλό λειτουργικό κόστος που δεν επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις της διεθνούς οικονομίας και ειδικότερα των τιμών των συμβατικών καυσίμων,
- Χαμηλό κόστος παραγωγής πλέον της απόσβεσης της επένδυσης,
- Μεγάλο μέρος της χρηματοδοτείται από την εκάστοτε κυβέρνηση,
- Ο μεγάλος χρόνος ζωής και η απλότητα στη συντήρησή και την τοποθέτησή τους.

Έχουν όμως και μερικά βασικά μειονεκτήματα. Τα κυριότερα από αυτά είναι:

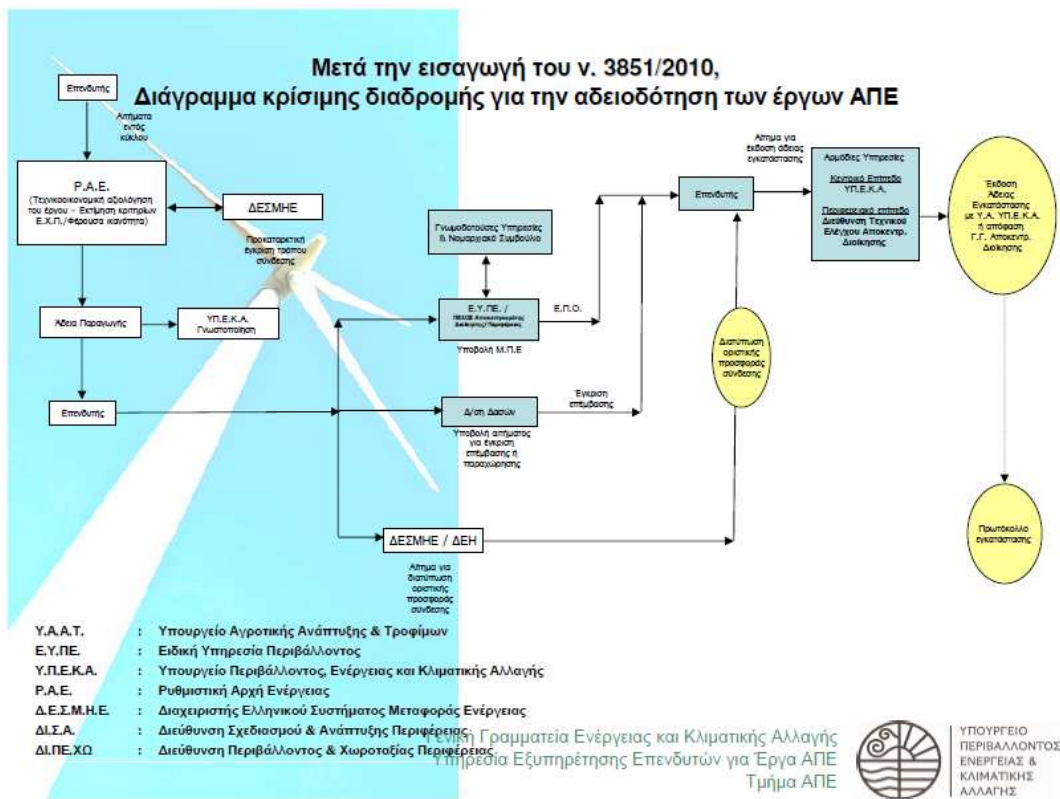
- Το ιδιαίτερα μεγάλο κόστος εφαρμογής τους,
- Ο ιδιαίτερα χαμηλός συντελεστής απόδοσής τους (μόλις 30%), που τις καθιστά συμπληρωματικές πηγές ενέργειας,
- Η παροχή και η απόδοση τους εξαρτάται από την εποχή του έτους, το γεωγραφικό πλάτος και το κλίμα της περιοχής στην οποία εγκαθίστανται.

2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΠΕ

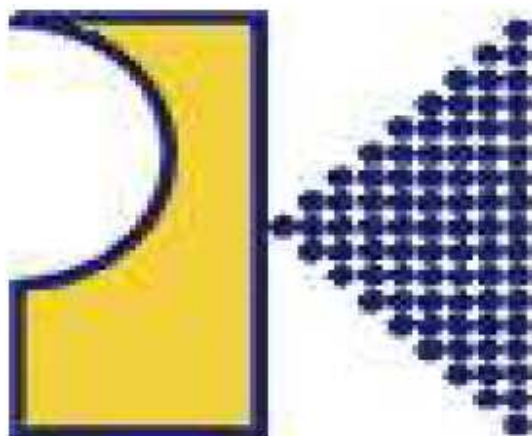
Το θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο για τις ΑΠΕ καθορίζεται από το Νόμο υπ' αριθ 3851/2010: Επιτάχυνση της ανάπτυξης των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και τις άλλες διατάξεις σε θέματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής. Ο εν λόγω νόμος βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας.

Στο παρακάτω διάγραμμα φανερώνεται η κρίσιμη διαδρομή για αδειοδότηση των έργων ΑΠΕ σύμφωνα με τον νέο νόμο.

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»



B. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΥΡΕΥΝΗΣΗ



ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

Στο μέρος αυτό της εργασίας θα παρουσιάσουμε την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας του Στρατηγικού Προγραμματισμού. Η επιλογή της υπό εξέταση εταιρίας, με την οποία θα ασχοληθούμε, είναι ο όμιλος «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ», για δύο κυρίως λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι το μέγεθός του, αφού πρόκειται για όμιλο με μεγάλο αριθμό θυγατρικών εταιριών σε διάφορες χώρες του κόσμου, ενώ ο δεύτερος, είναι οι επενδύσεις του σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1.1 Γενικές πληροφορίες για την εταιρεία¹²

Η εταιρεία “ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ - ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ” ιδρύθηκε το 1970 με τη μορφή Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης. Το 1974 μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία και έδρα της είναι το Ηράκλειο Κρήτης και τα Κεντρικά της Γραφεία είναι εγκατεστημένα στο ιδιόκτητο ακίνητό της στην Βιομηχανική Περιοχή Ηρακλείου (τηλ. 2810-308500). Η εταιρεία είναι εγγεγραμμένη στο **Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών** και η διάρκειά της είναι πενήνταετής από την δημοσίευση του Καταστατικού της, ήτοι μέχρι το έτος 2024.

Οι ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις της “ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.” και των θυγατρικών της («**Ο Όμιλος**») περιλαμβάνουν τις ακόλουθες εταιρείες:

Επωνυμία Εταιρίας	Αντικείμενο	Έδρα	Ποσοστό Συμμετοχής		Μέθοδος Ενοποίησης
			Άμεσο	Έμμεσο	
ROMCOLOR 2000 S.A.	Πλαστικά	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	79,39%		ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
GLOBAL COLORS POLSCA S.A.	Πλαστικά	ΠΟΛΩΝΙΑ	100%		ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
SENKROMA A.S.	Πλαστικά	ΤΟΥΡΚΙΑ	99,87%		ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
EGE DOST A.S.	Πλαστικά	ΤΟΥΡΚΙΑ	99,99%		ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
SHANGHAI HITEC PLASTICS CO (μέσω της PLASTIKA KRITIS FAR EAST LTD)	Πλαστικά	ΚΙΝΑ		71,67%	ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
GLOBAL COLORS ZAO (μέσω της RAINBOW TECHNOLOGIES LTD)	Πλαστικά	ΡΩΣΙΑ		99%	ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
MODERN PLANT (μέσω της RAINBOW TECHNOLOGIES LTD & της GLOBAL COLORS ZAO)	Μίσθωση ακινήτου	ΡΩΣΙΑ		99,99%	ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
AGRIPOLYANE S.A.S.U.	Πλαστικά	ΓΑΛΛΙΑ	100%		ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
ΕΤΕΠΛΑ Α.Ε.	Εμπορική	ΕΛΛΑΔΑ	99,99%		ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
RAINBOW TECHNOLOGIES LTD	Παροχή υπηρεσιών	ΚΥΠΡΟΣ	100%		ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
PLASTIKA KRITIS FAR EAST LTD	Holding	ΚΥΠΡΟΣ	95,56%		ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ
GUNEMONT B.V.	Holding	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	100%		ΟΛΙΚΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ

¹² Οικονομικές εκθέσεις Εταιρείας από το έτος 2004 έως το 2011

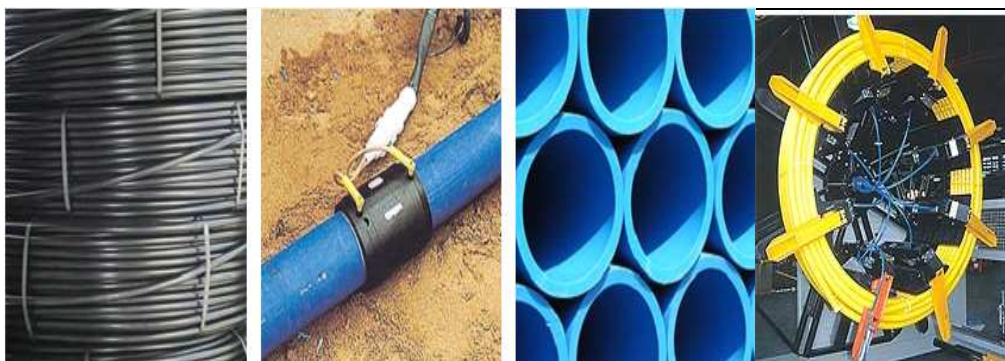
3.1.2 Οι τομείς δραστηριότητας της εταιρίας

1. Πλαστικά φύλλα για αγροτικές χρήσεις (KRITIFIL)

Η εταιρεία κατασκευάζει γεωργικές ταινίες από το 1970. Η δέσμευση για την ποιότητα, την τεχνολογική καινοτομία, η ανταγωνιστικότητα κόστους, ευελιξίας και ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών, επέτρεψαν στα **ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ** να γίνει ένας από τους πιο γνωστούς παραγωγούς γεωργικών ταινιών σε διεθνές επίπεδο. Η εγκατάσταση παραγωγής της εταιρείας στο Ηράκλειο Κρήτης αναγνωρίζεται ως ένα από τα πιο σύγχρονα εργοστάσια σε όλο τον κόσμο στον τομέα αυτό.



2. Σωλήνες άρδευσης (KRITISOL). Η εταιρεία παράγει υψηλής ποιότητας σωλήνες πολυαιθυλενίου από το 1973, οι οποίες χρησιμοποιούνται για άρδευση αγροτικών καλλιεργειών (θερμοκήπια, αμπέλια, ελιές, οπωροκηπευτικά κλπ) καθώς επίσης και σωλήνες που χρησιμοποιούνται σε δίκτυα ύδρευσης πόλεων (όπου το πολυαιθυλένιο αντικαθιστά σταδιακά το PVC), στις τηλεπικοινωνίες στα καλώδια οπτικών ινών και στη διανομή φυσικού αερίου στις πόλεις.



Προϊόντα για τα τεχνικά έργα

3. Γεωμεμβράνες (KRITIFLEX). Η εταιρεία κατασκευάζει γεωμεμβράνες από το 1992 και έχει προμηθεύσει εκατομμυρίων τετραγωνικών μέτρων για μια ποικιλία εφαρμογών στην Ελλάδα και σε πολλές άλλες χώρες σε όλο τον κόσμο. Σήμερα αναγνωρίζεται ως ένας έμπειρος και πολύ ανταγωνιστικός κατασκευαστής με εξαιρετική ποιότητα και αξιοπιστία. Έχει την δυνατότητα να παράγει φύλα γεωμεμβρανών έως 2,5mm πάχος και ως 7 μέτρα μήκος.



Προϊόντα για τη βιομηχανία πλαστικών

4. Masterbatches. Τα προϊόντα αυτά είναι συμπυκνώματα χρωστικών ουσιών ή/και

χημικών πρόσθετων που χρησιμοποιούνται από τις βιομηχανίες πλαστικών προκειμένου να προσδώσουν χρήσιμες ιδιότητες στα προϊόντα τους (χρώμα, διάρκεια ζωής, κλπ) και από την ίδια την εταιρία στην παραγωγή πλαστικών φύλλων και σωλήνων.



5. **Ανακύκλωση πλαστικών (KRITISAN).** Στην εταιρεία λειτουργεί από το 1992 μονάδα ανακύκλωσης πλαστικών, η οποία ανακυκλώνει scrap από βιομηχανίες πλαστικών καθώς και χρησιμοποιημένα πλαστικά (κιβώτια, αγροτικά φύλλα, κλπ). Τα χρησιμοποιημένα υλικά μετά από την επεξεργασία τους μετατρέπονται σε πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται σε εφαρμογές χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις ποιότητας (πχ φύλλα υπαίθριας κάλυψης ζωοτροφών), ενισχύοντας έτσι λόγω του χαμηλού κόστους τους, την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στη διεθνή αγορά.

6. **Αιολικής ενέργειας και Φωτοβολταϊκής ενέργειας.** Από το Μάιο του 2003 ξεκίνησε τη λειτουργία του το αιολικό πάρκο της εταιρίας, ισχύος 5,94 MW στην Ανατολική Κρήτη. Στις αρχές του 2004 ελήφθη από το Υπ. Ανάπτυξης έγκριση για επέκτασή του από 5,94 MW στα 11,9 MW. Το πρώτο μέρος της επέκτασης (1,71 MW) λειτούργησε εντός του καλοκαιριού του 2004 ενώ τα άλλα 4,25 MW τέθηκαν σε λειτουργία τον Ιούνιο του 2005. Το ηλεκτρικό ρεύμα που παράγεται πωλείται στη ΔΕΗ με βάση 10ετές συμβόλαιο. Το αιολικό πάρκο εξασφαλίζει, μακροπρόθεσμα, το πλέον ανταγωνιστικό κόστος της ενέργειας για τις κατασκευαστικές δραστηριότητες της εταιρίας. Αυτά τα **12 MW**

προσδίδουν στον όμιλο κέρδη προ φόρων χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων (ΕΒΙΤΔΑ) γύρω στα 3,2 εκατ ευρώ.



7. Εμπορία – Διανομή πρώτων υλών πλαστικών. Η δραστηριότητα αυτή αφορά τη διάθεση πρώτων υλών πλαστικού σε άλλες βιομηχανίες και βιοτεχνίες σε όλη την Ελλάδα. Είναι συμπληρωματική της διάθεσης των masterbatches, αφού με τον τρόπο αυτό παρέχεται πλήρης κάλυψη των αναγκών μιας κατηγορίας πελατών της εταιρείας.

3.1.3 Ιστορική Προσέγγιση

Οι σημαντικότεροι χρονικοί σταθμοί κατά την πορεία της εταιρίας στον χώρο είναι οι παρακάτω, όπως αυτοί παρουσιάζονται από την ίδια την εταιρία στις εκθέσεις της:

1970 Ιδρύεται η Εταιρία ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ από τον Ιωάννη Λεμπιδάκη με τη μορφή Εταιρίας Περιορισμένης Ευθύνης με πρώτο αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή πλαστικών φύλλων για αγροτικές χρήσεις.

1973 Ξεκινάει η παραγωγή σωλήνων πολυαιθυλενίου οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην άρδευση, την ύδρευση πόλεων, τις τηλεπικοινωνίες και το φυσικό αέριο.

1974 Μετατροπή της Εταιρίας σε Ανώνυμη Εταιρία.

1980 Η Εταιρία προχωρεί στην καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της με την παραγωγή των masterbatches.

1986 Η Εταιρία ξεκινάει, πρώτη στον κόσμο, την παραγωγή φύλλων κάλυψης θερμοκηπίων 3 - στρώσεων.

1989 Η Εταιρία προχωράει σε ένα τριετές επιχειρηματικό σχέδιο που αφορά την μετεγκατάστασή της σε νέο εργοστάσιο στη Βιομηχανική Περιοχή Ηρακλείου, την επέκταση των μονάδων παραγωγής φύλλων 3 - στρώσεων και masterbatches, τον εκσυγχρονισμό και την αυτοματοποίηση όλων των γραμμών παραγωγής και τη δημιουργία μονάδας ανακύκλωσης πλαστικών.

1992 Η Εταιρία ξεκινάει την παραγωγή γεωμεμβρανών για τη στεγανοποίηση λιμνοδεξαμενών, χωματερών και άλλων τεχνικών έργων, είναι δε ο μοναδικός παραγωγός αυτού του προϊόντος στην Ελλάδα.

1994 Ιδρύεται στη Ρουμανία εταιρία “joint-venture”, η Romcolor 2000 SA, που από τον Απρίλιο 1997 έχει ξεκινήσει την παραγωγή masterbatches για κάλυψη της τοπικής αγοράς και των άλλων χωρών της Ανατολικής Ευρώπης.

1997 Αρχίζει η υλοποίηση σημαντικού επενδυτικού προγράμματος για τον εκσυγχρονισμό όλων των μονάδων παραγωγής, την αύξηση της δυναμικότητας της εταιρίας και την εισαγωγή σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης αποθηκών (logistics), το οποίο ολοκληρώθηκε το 1998. Όλες οι δραστηριότητες της εταιρίας πιστοποιούνται κατά ISO 9001.

1999 Εισαγωγή των μετοχών της Εταιρίας στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

2000 Επέκταση των εγκαταστάσεων της εταιρίας με τη δημιουργία νέας μονάδας ανακύκλωσης και την κατασκευή νέων αποθηκευτικών χώρων, εκτάσεως 5.280 τμ. Την ίδια χρονιά παραγγέλλονται 5 νέες γραμμές παραγωγής masterbatches. Τέλος

λαμβάνεται προέγκριση για την δημιουργία αιολικού πάρκου ισχύος **5,94 MW στο νομό Λασιθίου.**

2001 Μεγέθυνση και περαιτέρω διεθνοποίηση του ομίλου με την εξαγορά του 76,87% της εταιρίας Senkroma στην Τουρκία την ίδρυση της Global Colors Polska στην Πολωνία και της Comptrade στη Γερμανία. Επίσης τον Μάρτιο η θυγατρική στην Κίνα, Shanghai HiTec Plastics Co λαμβάνει άδεια λειτουργίας και ξεκινούν τα σχέδια για την ανέγερση νέου εργοστασίου σε ιδιόκτητο οικόπεδο. Παράλληλα παραγγέλλεται νέα υπερσύγχρονη γραμμή παραγωγής αγροτικών φύλλων η οποία αυξάνει τη δυναμικότητα της μονάδας κατά 50%. Τέλος τον **Οκτώβριο λαμβάνεται άδεια για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας ενώ τον Δεκέμβριο δίνεται και η άδεια εγκατάστασης του αιολικού πάρκου.**

2002 Ολοκληρώνεται η ανέγερση του εργοστασίου της θυγατρικής στην Κίνα Shanghai HiTec Plastics. Παράλληλα υλοποιείται η εγκατάσταση της νέας γραμμής παραγωγής φύλλου και αποπερατώνονται οι εργασίες για την δημιουργία του αιολικού πάρκου. Ακόμα εξαγοράζεται επιπλέον 23,12% του μετοχικού κεφαλαίου της θυγατρικής εταιρίας στην Τουρκία Senkroma, η οποία ελέγχεται πλέον κατά 98,87% από την εταιρία.

2003 Αρχές του έτους τίθενται σε παραγωγική λειτουργία οι νέες γραμμές παραγωγής αγροτικών φύλλων στην Ελλάδα και την Κίνα. Τον Ιούλιο ξεκινάει η λειτουργία του Αιολικού Πάρκου. Τον Αύγουστο ολοκληρώνεται η μετεγκατάσταση του εργοστασίου στην Τουρκία σε νέο χώρο και τίθενται σε λειτουργία εκεί νέες γραμμές παραγωγής masterbatches. Τον Σεπτέμβριο ολοκληρώνεται η εγκατάσταση νέας γραμμής παραγωγής masterbatches στην Πολωνία και τίθενται σε λειτουργία. Τέλος ο τομέας Masterbatches της εταιρίας πιστοποιείται με ISO 18000 που αφορά την επαγγελματική ασφάλεια των εργαζομένων.

2004 Στα μέσα του έτους ολοκληρώνεται πλήρης εκσυγχρονισμός της μεγάλης γραμμής παραγωγής αγροτικών φύλλων. **Το 2ο εξάμηνο γίνεται αναβάθμιση του**

Αιολικού Πάρκου από τα 5,94MW στα 7,65MW. Όλα τα τμήματα της εταιρίας πιστοποιούνται βάσει του προτύπου ISO 18000.

2005 Από το μήνα Ιούλιο αυξάνεται η παραγόμενη ενέργεια από το αιολικό πάρκο της εταιρίας σε 11,9 MW. Ολοκληρώνεται η εγκατάσταση νέας γραμμής παραγωγής στη θυγατρική μας στην Ρουμανία που τριπλασιάζει την παραγωγική ικανότητα του εκεί εργοστασίου. Επίσης προχωρεί η υλοποίηση νέας παραγωγικής επένδυσης από τη θυγατρική μας στην Πολωνία με σκοπό την αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας.

1.1.4 Γενικές πληροφορίες για τον κλάδο¹³

Ο κλάδος των προϊόντων πλαστικού συνιστά σημαντικό μέρος της βιομηχανικής δραστηριότητας και της οικονομικής ζωής διεθνώς. Οι χρήσεις και οι εφαρμογές πλαστικού παρουσιάζουν μεγάλη ευρύτητα και καλύπτουν πολλά καταναλωτικά και οικιακά είδη (π.χ. συσκευασία), βιομηχανικά προϊόντα, την αγροτική παραγωγή, τα έργα υποδομής κ.α. Η χρήση πρώτων υλών της βιομηχανίας πετροχημικών όπως το πολυαιθυλένιο, πολυπροπυλένιο, PVC, κλπ. διευρύνεται συνεχώς μέσω της εφαρμογής νέων τεχνολογικών μέσων, παραγωγικών καινοτομιών και γενικότερα της αναγνώρισης της χρησιμότητας των προϊόντων από πλαστικό. Στην Ελλάδα, ο κλάδος πλαστικού αφορά σημαντικό αριθμό βιομηχανικών μονάδων, οι οποίες απασχολούν το 5% του εργατικού δυναμικού της ελληνικής βιομηχανίας. .

Ο κλάδος της συσκευασίας κατέλαβε την πρώτη θέση στη συνολική κατανάλωση πλαστικού (37%) στην Ευρώπη, ακολουθούμενος από τις «Άλλες χρήσεις» (28%) και η κατανάλωση πλαστικού από τον κλάδο των οικοδομών και κατασκευών (σωλήνες, μονώσεις κ.λ.π.), κάλυψε το 21% της συνολικής κατανάλωσης.

¹³, Συμπεράσματα Συνεδρίου «Βιομηχανία 2020 ΣΒΒΕ – Eurobank: Περιφερειακή Ανάπτυξη – Καινοτομία – Εξωστρέφεια», http://www.industry2020.gr/docs/loipoi/s_loipoi_kladoi.pdf

Στην Ελλάδα, ο κλάδος πλαστικού, περιλαμβάνει κυρίως επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων πλαστικής συσκευασίας και πλαστικών σωλήνων, ενώ ο αριθμός των εισαγωγικών επιχειρήσεων είναι περιορισμένος.

Η ζήτηση στα πλαστικά προϊόντα συνδέεται άμεσα με την πορεία διαφορετικών κλάδων και δραστηριοτήτων της οικονομίας, όπως είναι αυτός των κατασκευών και του αγροτικού τομέα, για τους σωλήνες αλλά και όλης της μεταποίησης στο σύνολό της, μιας και το μεγαλύτερο μέρος του πλαστικού προορίζεται για την συσκευασία όλων των προϊόντων της μεταποίησης.

Οι πωλήσεις πλαστικών προϊόντων συσκευασίας και σωλήνων για το έτος 2007 φθάνουν το 1,39 δις ευρώ καταγράφοντας αύξηση κατά 7,8% σε σχέση με το 2006 και 21,8% αύξηση σε σχέση με τις πωλήσεις του 2005. Η μείωση κατά την διετία 2009-2010 είναι αποτέλεσμα της αρνητικής επιρροής από την παγκόσμια οικονομική ύφεση που έχει επιπτώσεις και στη χώρα.

Η μέση ποσότητα παραγωγής πλαστικών σωλήνων που κατευθύνθηκε στο εξωτερικό, την περίοδο 2005 με 2008 ήταν στο 15% περίπου. Το 2008 ο όγκος των εξαγωγών εκτιμάται σε 93 χιλ. τόνους.

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί σημαντική παράμετρο στην παραγωγική αλυσίδα του πλαστικού, κάτι που εκφράζεται και με τις Κοινοτικές Οδηγίες. ένας άλλος τομέας πολύ σημαντικός, είναι η θέσπιση κοινών Ευρωπαϊκών Προτύπων, ώστε όλα τα υλικά που διακινούνται μεταξύ των χωρών μελών της Ένωσης να έχουν ένα κοινό πιστοποιητικό συμμόρφωσης με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα.

Σημαντικές προκλήσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου είναι: (α) οι τιμές των α' υλών, (β) σημαντικές απαιτήσεις σε κεφάλαια για την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης, (γ) έντονος ανταγωνισμός, (δ) υψηλό κόστος μεταφοράς, (ε) αυξανόμενη διείσδυση προϊόντων από χώρες χαμηλού κόστους, (στ) αθέμιτος ανταγωνισμός.

Η «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.» εξειδικεύεται στην παραγωγή πλούσιας γκάμας προϊόντων που ανήκουν σε υποκλάδους της βιομηχανίας πλαστικού. Το συνολικό μέγεθος της εταιρείας (ανάμεσα στις 3 μεγαλύτερες στην Ελλάδα από άποψη όγκου παραγωγής) και η καθετοποίηση που έχει εφαρμόσει, την καθιστά ιδιαίτερα ανταγωνιστική.

3.2 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο σημείο αυτό της εργασίας θα προσπαθήσουμε να αναφέρουμε και να αναλύσουμε μερικές σημαντικές μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος του ομίλου. Στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία όταν αναφερόμαστε στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ο οποίος δραστηριοποιείται σε παρά πολλές χώρες ανά τον κόσμο, εννοούμε σχεδόν ολόκληρη την αναπτυγμένη περιοχή της Γης. Η ανάλυση ενός τέτοιου περιβάλλοντος απαιτεί μεγάλη εμπειρία και πολλές γνώσεις. Εμείς προσπαθήσαμε, στο βαθμό που είναι δυνατόν, να αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον του ομίλου Πλαστικά Κρήτης δίνοντας έμφαση κυρίως στο εγχώριο περιβάλλον και χωρίς η ανάλυση μας να επεκταθεί σε μεγάλο βαθμό στο διεθνές περιβάλλον.

Οικονομικό περιβάλλον

Η οικονομική συγκυρία που επικρατεί στο εσωτερικό της χώρας με την ύφεση που εξαπλώνεται όλο και περισσότερο, αλλά και το κλίμα αβεβαιότητας που επικρατεί σε ολόκληρο το ευρωπαϊκό σύστημα, είναι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν αρνητικά την οικονομική δραστηριότητα. Αυτό φαίνεται και από το διάγραμμα 2.1 στο οποίο το ΑΕΠ της Ελλάδος από το έτος 2008 αρχίζει σταθερά να μειώνεται. Το ΑΕΠ μειώθηκε το 2010 κατά 4,5%, επηρεαζόμενο αποκλειστικά από την εγχώρια ζήτηση. Συγκεκριμένα από την υποχώρηση της ιδιωτικής κατανάλωσης κατά 4,5%, της δημόσιας κατανάλωσης κατά 6,5% και των ακαθάριστων επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου κατά 16,5%. Το έλλειμμα της Γενικής Κυβέρνησης για το έτος 2010, όπως υπολογίζεται στα πλαίσια της ΔΥΕ, εκτιμάται στα 24,1 δις ευρώ (10,6% επί του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος), ενώ το ενοποιημένο χρέος της Γενικής Κυβέρνησης στο τέλος του 2010 ανήλθε στα 329,4 (βλ. διάγραμμα) δις ευρώ, (144,9% επί του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος). Η ανεργία αυξήθηκε σε ιστορικά επίπεδα, ο πληθωρισμός κάλπασε με ραγδαίους ρυθμούς, ειδικά τα 2 τελευταία τρίμηνα του 2010 φθάνοντας το 4,7%, λαμβάνοντας μάλιστα μορφή στασιμοπληθωρισμού, καθώς συνοδεύτηκε από την ταυτόχρονη συρρίκνωση του ΑΕΠ. Οι μέσες ονομαστικές αποδοχές των μισθωτών στο σύνολο της οικονομίας μειώθηκαν κατά 5,0% (σύμφωνα με

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

εκτιμήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος) και ο ετήσιος ρυθμός πιστωτικής επέκτασης προς τον εγχώριο ιδιωτικό τομέα ήταν μηδενικός το Δεκέμβριο του 2011 (ελαφρά αρνητικός για τα νοικοκυριά, ελαφρά θετικός για τις επιχειρήσεις).

Κατά το Γ' Τρίμηνο του 2011 ο αριθμός των απασχολούμενων ανήλθε σε 4.079.286 άτομα και των ανέργων σε 878.266. Το ποσοστό ανεργίας ήταν 17,7%, έναντι 16,3% του προηγούμενου τριμήνου και 12,4% του αντίστοιχου τριμήνου 2010. Η απασχόληση μειώθηκε κατά 1,9% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο και κατά 7,4% σε σχέση με το Γ' Τρίμηνο του 2010. Ο αριθμός των ανέργων αυξήθηκε κατά 8,3% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο και κατά 41,2% σε σχέση με το Γ' Τρίμηνο του 2010. Το ποσοστό ανεργίας των γυναικών (21,5%) είναι σημαντικά υψηλότερο από των ανδρών (15,0%). Το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15-29 ετών (35,3%), το οποίο στις νέες γυναίκες φθάνει στο 40,8% (Πίνακας 2,3, Διάγραμμα 2,4).

Το τραπεζικό σύστημα της χώρας περνά και αυτό την δική του κρίση αφού αυτή την περίοδο χαρακτηρίζεται από έλλειψη ρευστότητας κάτι που αντανακλά στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα, αφού οι τράπεζες είναι αυτές που χρηματοδοτούν κατά κύριο λόγο της επενδύσεις και τα κεφάλαια κίνησης των επιχειρήσεων.

Πίνακας 2: ΑΕΠ, Έσοδα, Δαπάνες, Έλλειμμα, Χρέος Γενικής Κυβέρνησης

		2007	2008	2009	2010
ΑΕΠ	(εκατ. ευρώ)	222.771	232.920	231.642	227.318
Έλλειμμα Γενικής Κυβέρνησης (-) / Πλεόνασμα (+) ΔΥΕ Β.9	(εκατ. ευρώ)	-14.475	-22.822	-36.624	-24.125
	(% του ΑΕΠ)	-6,5	-9,8	-15,8	-10,6
Δαπάνες Γενικής Κυβέρνησης	(εκατ. ευρώ)	106.066	117.850	124.636	114.213
	(% του ΑΕΠ)	47,6	50,6	53,8	50,2
Έσοδα Γενικής Κυβέρνησης	(εκατ. ευρώ)	90.915	94.764	88.070	89.750
	(% του ΑΕΠ)	40,8	40,7	38,0	39,5
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης	(εκατ. ευρώ)	239.300	263.131	299.537	329.351
	(% του ΑΕΠ)	107,4	113,0	129,3	144,9

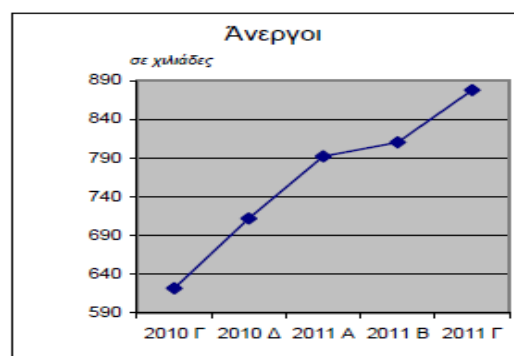
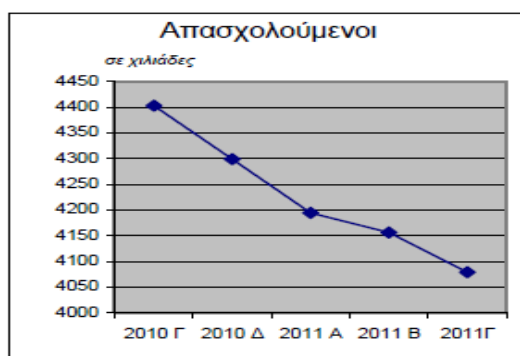
ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»



ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

Διάγραμμα 2.2



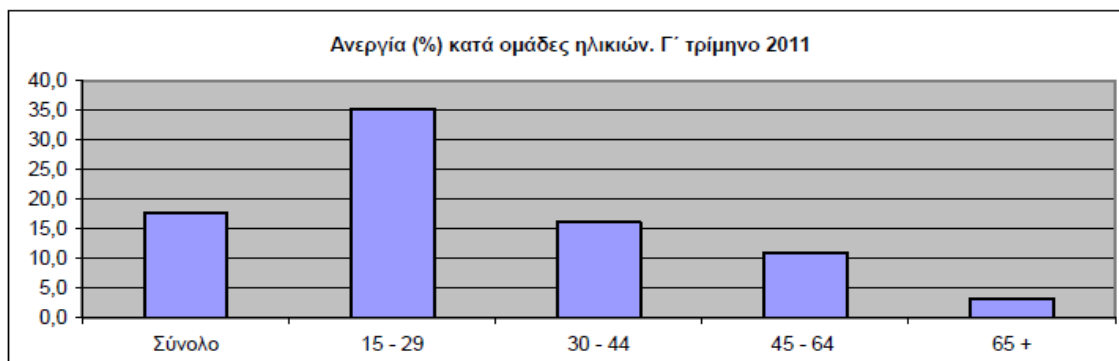
ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

Πίνακας 2.3 Ανεργία (%), κατά φύλο και ομάδες ηλικιών

Ηλικία	Γ' τρίμηνο					
	2010			2011		
	Άρρενες	Θήλειες	Σύνολο	Άρρενες	Θήλειες	Σύνολο
Σύνολο	9,7	16,1	12,4	15,0	21,5	17,7
15-29	19,0	30,6	24,2	30,8	40,8	35,3
30-44	8,8	14,9	11,5	12,9	20,4	16,2
45-64	6,6	9,2	7,6	10,3	12,0	11,0
65+	1,4	1,6	1,4	1,7	6,3	3,2

ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

Διάγραμμα 2.4



ΠΗΓΗ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

Τεχνολογικό περιβάλλον

➤ **Ανάγκη για έρευνα-τεχνολογία-καινοτομία¹⁴**

Σε μια ελεύθερη και ανοικτή οικονομία, η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται όλο και περισσότερο από τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες και πρακτικές διαχείρισης στις καθημερινές τους λειτουργίες. Από το 1970 η παραγωγή βαθμιαία μετατρέπεται σε ένταση γνώσης μέσα από επενδύσεις σε άυλα στοιχεία, όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη.

Η σχετική θέση της κάθε χώρας / περιφέρειας στη διεθνή αγορά καθορίζεται όλο και περισσότερο από το ρυθμό δημιουργίας και διάδοσης νέων τεχνολογιών, που μαζί επιτρέπουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, που είναι με τη σειρά της αναγκαία για να κατακτήσει η χώρα μια ισχυρότερη θέση στην παγκόσμια αγορά (Marcovitch and Silber).

¹⁴ Άλλες Πηγές- Ομιλία στην Ειδική Μόνιμη Επιτροπή Έρευνας και Τεχνολογίας της Βουλής των Ελλήνων Ημερ/νια: 21/12/11 Ομιλητής: Δημήτρης Λακασάς, Πρόεδρος ΣΕΒΕ, www.seve.gr

Η επιτάχυνση του ρυθμού τεχνολογικής ανάπτυξης και αλλαγής αποτελεί σήμερα λοιπόν προϋπόθεση για να μπορέσει μια χώρα να συμμετέχει στην παγκόσμια αγορά (Dahlman, 2005). Γίνεται σαφές λοιπόν ότι για να μπορεί μια εθνική οικονομία να διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε διεθνές επίπεδο, οφείλει αφενός να παράγει νέες ιδέες, καινοτόμα προϊόντα και σύγχρονες μεθόδους, και αφετέρου να μετατρέπει αυτούς τους πόρους σε προστιθέμενη αξία και πλούτο. Η ενσωμάτωση της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας στη παραγωγική διαδικασία ως παράγοντας ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας, είναι μονόδρομος για να κερδίσουμε το στοίχημα της κοινωνίας της γνώσης.

Πρόσφατη έρευνα των Harris & Moffat (2011) αποδεικνύει ότι η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη για μεταποιημένα προϊόντα έχει πάρα πολύ θετικό αντίκτυπο στην ενίσχυση των εξαγωγών, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επένδυση σε έρευνα και καινοτομία δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να ξεπεράσει πολύ πιο εύκολα ό,τι την εμποδίζει να μπει σε μια ξένη αγορά.

Πού βρισκόμαστε λοιπόν σήμερα; Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα υστερεί σημαντικά στα κονδύλια που διαθέτει για έρευνα και καινοτομία παγκοσμίως και δη για εφαρμοσμένη έρευνα. Σύμφωνα με έρευνα της Eurostat, από τις 203 περιοχές της Ευρώπης των 27, στην τελευταία θέση (203^η θέση) αναφορικά με την καινοτομία βρίσκεται το Νότιο Αιγαίο, ενώ οι το Βόρειο Αιγαίο, η Δυτική Μακεδονία, η Θεσσαλία, η Πελοπόννησο, και η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη καταλαμβάνουν αντίστοιχα την 202^η, την 201^η, την 200^η, την 199^η και την 197^η. Πού οφείλεται αυτή η κακή θέση της χώρας μας; Η Ελλάδα έχει επενδύσει ένα πολύ χαμηλό ποσοστό του ΑΕΠ στην έρευνα. Χώρες όπως η Τουρκία ή η Πορτογαλία είναι αρκετά μπροστά μας, ενώ κάποιες σκανδιναβικές χώρες και οι ΗΠΑ έχουν και έως 5 φορές μεγαλύτερο ποσοστό (έρευνα ως % ΑΕΠ). Τα τελευταία χρόνια οι δαπάνες για έρευνα στην Ελλάδα κυμαίνονται γύρω στο 0,6% του ΑΕΠ. Στόχος της Ελληνικής οικονομίας είναι η δαπάνες της να αυξηθούν στο 1,5% το 2020.

Για την βελτίωση των χρηματοδοτικών δαπανών για έρευνα, τεχνολογία και καινοτομία ο Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας, Κωνσταντίνος

Κοκκινοπλίτης έθεσε την αξιοποίηση στο έπακρον του νέου χρηματοδοτικού πακέτου της Ευρωπαϊκής Ένωση. Το νέο πακέτο, το οποίο αφορά έργα που θα επιλεγούν προς χρηματοδότηση, μέσα στο 2011 και στο 2012, εντάσσεται στο 7ο Πρόγραμμα Πλαίσιο της Ε.Ε. για την Έρευνα και τα προς διάθεση κεφάλαια, ανέρχονται συνολικά στα 7 δισ. ευρώ και είναι το μεγαλύτερο του είδους που έχει υπάρξει έως τώρα.

Σύμφωνα με τον κ. Κοκκινοπλίτη, το συγκεκριμένο πρόγραμμα αποτελεί βασικό άξονα της στρατηγικής της κυβέρνησης για την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας. Η μέχρι τώρα απορρόφηση των κονδυλίων κρίνεται σχετικά ικανοποιητική (482 εκατ. ευρώ από το 7ο ΠΠ) αλλά θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην αξιοποίηση των προγραμμάτων και στη σύνδεση με τον παραγωγικό ιστό. Ο στόχος, όπως τόνισε ο γενικός γραμματέας, είναι οι δαπάνες για έρευνα στην Ελλάδα να αυξηθούν από 0,6% του ΑΕΠ που είναι σήμερα στο 1,5% το 2020. Στην Ευρώπη, το αντίστοιχο ποσοστό είναι αυτή τη στιγμή στο 3%. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το πακέτο εκτιμάται ότι μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία περίπου 174.000 θέσεων απασχόλησης στο άμεσο μέλλον και περίπου 450.000 θέσεων με ανάπτυξη του ΑΕΠ κατά σχεδόν 80 δισ. ευρώ την επόμενη 15ετία. Ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, για τις οποίες θα διατεθούν σχεδόν 1 δισ. ευρώ.

Οι ανάγκες του κλάδου πλαστικών για έρευνα, καινοτομία και τεχνολογία κυμαίνονται σε πάρα πολύ ψηλά επίπεδα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν αρκετά κεφάλαια στην έρευνα και τεχνολογία στην προσπάθεια τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αφορούν τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ο εξαγωγικός χαρακτήρας του κλάδου οφείλετε σε ένα βαθμό στα πλεονεκτήματα που αποκτούν οι επιχειρήσεις του από την έρευνα. Σε σχέση με την εταιρεία, αλλά και τον όμιλο «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.», η έρευνα, η τεχνολογία και καινοτομία κατέχουν εξέχουσα θέση στην επιχειρηματική της φιλοσοφία. Ο όμιλος διαθέτει σημαντικούς πόρους στην έρευνα και στην τεχνολογία. Αυτό μπορεί να το καταλάβει κάποιος:

- 1) από την ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος έρευνας και ανάπτυξης που διαθέτει,

- 2) από τα πειραματικά θερμοκήπια, που βρίσκονται στο Τυμπάκι της Κρήτης, για την δημιουργία νέων προϊόντων για αγροτικές εφαρμογές,
- 3) από την ύπαρξη του τμήματος Engineering.

Ο όμιλος μέσα από την έρευνα προσπαθεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα τα οποία θα του προσθέσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον και θα του εξασφαλίσουν να διατηρήσει τη θέση που έχει κατακτήσει στην αγορά, να του δώσουν την δυνατότητα να επεκταθεί, αλλά και να εξασφαλίσει την μακροχρόνια επιβίωσή του.

Πολιτικό- Νομικό περιβάλλον

Την περίοδο που διανύουμε η χώρα μας βρίσκεται σε βαθιά ύφεση, το πολιτικοοικονομικό τοπίο χαρακτηρίζεται από κυβερνητική αστάθεια αποτέλεσμα της αδυναμίας διαχείρισης της κρίσης και εξόδου από την ύφεση. Αυτό το πολιτικοοικονομικό τοπίο που έχει δημιουργηθεί στην ελληνική κοινωνία αλλά και η παραδοσιακές συνήθειες που επικρατούσαν σε αυτόν τον τόπο και αφορά την σταθερότητα της φορολογικής νομοθεσίας, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία κλίματος αβεβαιότητας σχετικά με τον τρόπο φορολόγησης των φυσικών και νομικών προσώπων. Αυτή η αβεβαιότητα λόγω της νομικής ρευστότητας της φορολόγησης είναι ένας παράγοντας ο οποίος απωθεί τις επενδύσεις ξένων και εγχώριων κεφαλαίων στο εσωτερικό αλλά δημιουργεί και προβλήματα στους προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων εξαιτίας του αβέβαιου ύψους της φορολογικής επιβάρυνσής τους.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου πλαστικών θα πρέπει να ακολουθούν κάποια συγκεκριμένα περιβαλλοντικά πρότυπα για τον έλεγχο και διαχείριση των αποβλήτων, των συσκευασιών, την ανακύκλωση των παραπροϊόντων, όπως αυτά ορίζονται στις κοινοτικές οδηγίες (πχ 94/62/EK) .

Πολιτιστικό- Κοινωνικό περιβάλλον

Η ύφεση που επικρατεί στη ελληνική οικονομία είναι ένας παράγοντας το τέλος του οποίου δεν μπορεί με σιγουριά να προβλεφτεί. Αυτό είναι αποτέλεσμα του φαύλου κύκλου που έχει δημιουργηθεί από το τεράστιο δημόσιο χρέος αλλά και την κρίση του τραπεζικού συστήματος που δεν τροφοδοτεί την οικονομία με επαρκή κεφάλαια, ούτως ώστε η μηχανή της να αρχίσει να λειτουργεί. Έχοντας υπόψη μας τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι όσο η ύφεση βαθαίνει τόσο θα αυξάνεται και η ανεργία και κυρίως βέβαια στους νέους. Παρατηρώντας κανείς την πληθυσμιακή κατανομή στην ελληνική επικράτεια θα διαπιστώσει ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού είναι συνωστισμένο στα αστικά κέντρα και η επαρχία της Ελλάδας είναι πολύ αραιοκατοικημένη, με κατά βάση γερασμένο πληθυσμό. Οι χαμηλοί μισθοί, η ανεργία και όλη η αναταραχή που έχει προκληθεί στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας πιθανόν να οδηγήσουν ένα μεγάλο κομμάτι του πληθυσμού στην επιστροφή του στην περιφέρεια και στην καλλιέργεια της αγροτικής γης, προσφέροντας του έτσι το εισόδημα που δεν μπορούσε πλέον να εξασφαλίσει στα αστικά κέντρα. Η στροφή αυτή προς την αγροτική παραγωγή είναι κάτι που θα ευνοούσε την επιχείρηση «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε» καθώς μεγάλο μέρος των προϊόντων που παράγει απευθύνονται στον αγροτικό τομέα.

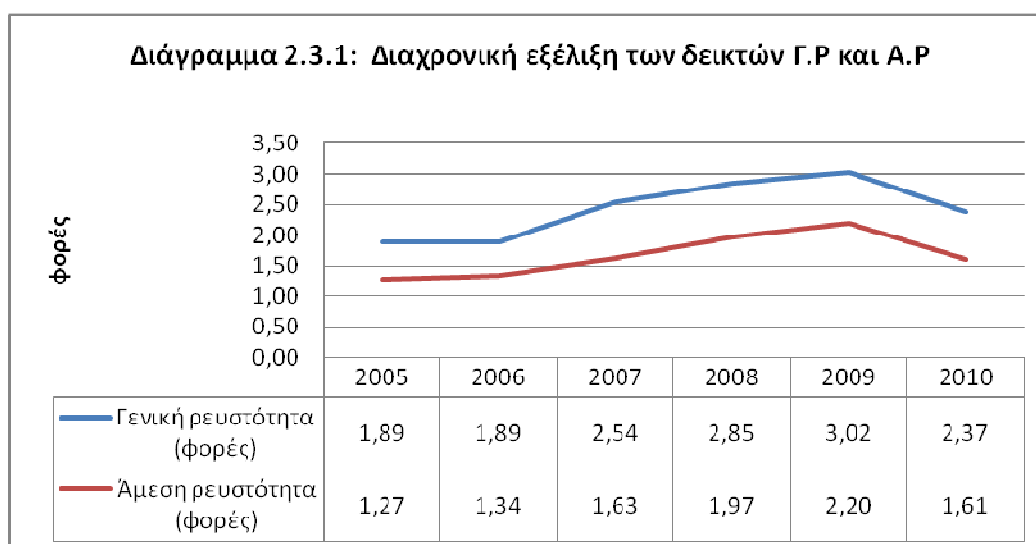
3.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.»

Στην ενότητα αυτή της εργασίας θα πραγματοποιήσουμε ανάλυση μερικών βασικών αριθμοδεικτών του ομίλου Πλαστικά Κρήτης ώστε να διαπιστώσουμε την χρηματοοικονομική του κατάσταση.

3.3.1 Ανάλυση ρευστότητας¹⁵

3.3.1.1 Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας



Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας όπως παρατηρείται από το διάγραμμα 1.3.1 παρουσιάζει διαχρονικά μεταβολές. Θεωρείτε ικανοποιητικός για μια επιχείρηση όταν κυμαίνεται πάνω από το 2. Από το έτος 2005 έως και το 2009 ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας αυξάνεται συνεχώς φτάνοντας το ύψος των 3,02 φορών, ενώ κατά το 2010 ο δείκτης μειώθηκε στο 2,37. Παρά την μείωση του αριθμοδείκτη ο αριθμοδείκτης θεωρείται ικανοποιητικός αν αναλογιστεί κανείς την μεγάλη ύφεση που κυριαρχεί στην αγορά.

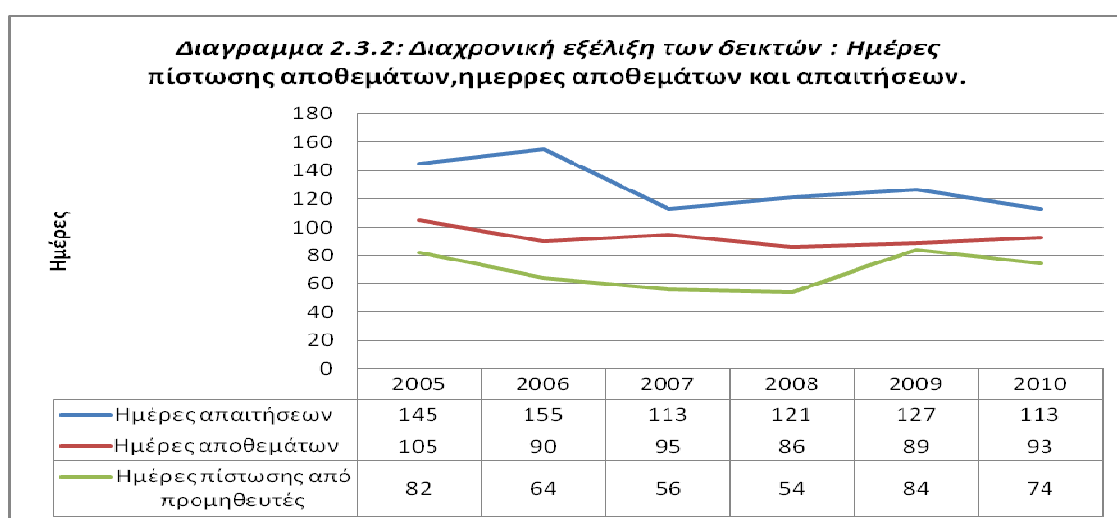
¹⁵ Ν. ΝΙΑΡΧΟΣ Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων Εκδόσεις: Σταμούλη 2004, 47-63.

3.3.1.2 Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας

Αν στον προηγούμενο δείκτη αφαιρέσουμε από τον αριθμητή τα αποθέματα, τα οποία αποτελούν στοιχείο του ενεργητικού με τη μικρότερη ρευστότητα, τότε θα πάρουμε τον δείκτη άμεσης ρευστότητας. Με άλλα λόγια ο εν λόγω δείκτης παρουσιάζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα μετρητά του ταμείου της και τους λογαριασμούς καταθέσεων όψεως των τραπεζών. Γενικά ένας δείκτης άμεσης ρευστότητας μεγαλύτερος του 1,5 θεωρείται καλή ένδειξη για την επιχείρηση.

Όπως παρατηρείται από το διάγραμμα 2.1.1 ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας ακολουθεί την ίδια πορεία με τον δείκτη γενικής ρευστότητας, μέχρι το 2009 αυξάνεται φτάνοντας το 2,2, ενώ κατά το 2010 ο αριθμοδείκτης ελαττώνεται στις 1,61 φορές αλλά και πάλι κρίνεται ικανοποιητικός. Ο αριθμοδείκτης αυτός που διαχρονικά είναι μεγαλύτερος της μονάδας υποδηλώνει ότι τα αμέσως ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης είναι επαρκή για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις της με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην εξαρτάται από τις μελλοντικές πωλήσεις προκειμένου να εξασφαλίσει επαρκή κεφάλαια για την λειτουργία της.

3.3.2 Αριθμοδείκτες δραστηριότητας¹⁶



¹⁶ Ν. ΝΙΑΡΧΟΣ Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων Εκδόσεις: Σταμούλη 2004, 69-96



3.3.2.1 Διάρκεια Λειτουργικού και εμπορικού κύκλου

Η συνολική περίοδος που απαιτείται από τη στιγμή που εισέρχονται τα αποθέματα στην επιχείρηση, μέχρι την είσπραξη των απαιτήσεων από τις πωλήσεις, αποτελεί τον λειτουργικό κύκλο. Εάν από τον λειτουργικό κύκλο αφαιρέσουμε τις ημέρες υποχρεώσεων τότε έχουμε υπολογίσει την διάρκεια του εμπορικού κύκλου. Στην περίπτωση που ο λειτουργικός κύκλος είναι μεγαλύτερος από τις ημέρες υποχρεώσεων (περίοδος πληρωμής των προμηθευτών) τότε, για την ελλειμματική αυτή χρονική περίοδο η επιχείρηση οφείλει να εξεύρει επιπρόσθετη μη αυτογενή χρηματοδότηση, έτσι ώστε να αντισταθμίσει την έλλειψη συγχρονισμού στις ταμειακές εισροές και εκροές, που δημιουργούνται από τη δράση της. Από το διάγραμμα παρατηρούμε ότι ο εμπορικός κύκλος από 169 ημέρες το 2005 μειώθηκε στις 133 ημέρες το 2010. Ο εμπορικός κύκλος μειώθηκε αρκετά με αποτέλεσμα να χρειάζονται λιγότερα κεφάλαια για την χρηματοδότηση του κεφαλαίου κίνησης..

3.3.3 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας¹⁷

3.3.3.1. Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ & μετά φόρων

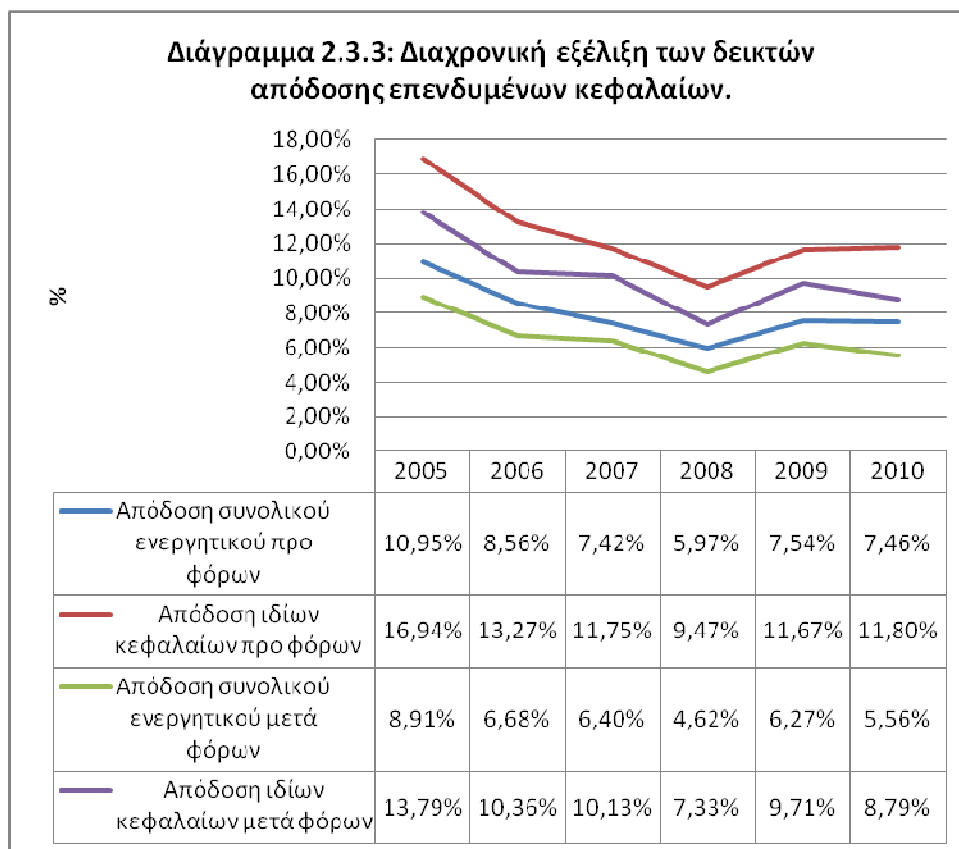
Μετρούν την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων της και αποτελούν ένα είδος αξιολόγησης και ελέγχου της διοίκησης. Όπως φαίνεται απ' το διάγραμμα 2.3.3 οι δείκτης βρίσκεται σε υψηλή επίπεδα σε όλη την

¹⁷ Ν. ΝΙΑΡΧΟΣ Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων Εκδόσεις: Σταμούλη 2004, 99-135.

διάρκεια των εξεταζόμενων ετών παρά την μύωση που έχει υποστεί σε σχέση με το έτος 2005. Την εξαιρετική εικόνα των δεικτών την καταλαβαίνουμε κοιτώντας τους αντίστοιχους μερικών από τις κορυφαίες επιχειρήσεις του κλάδου (βλ πίνακα 2.3.3.β). Παρατηρώντας των παρακάτω πίνακα καταλαβαίνουμε πόσο πολύ έχει επηρεαστεί ο κλάδος από την ύφεση που επικρατεί στην ελληνική οικονομία. Είναι εμφανές ότι η δείκτες αποδοτικότητας του ομίλου Πλαστικά Κρήτης είναι κατά πολύ καλύτεροι από τους αντίστοιχους των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου.

3.3.3.2 Δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων προ & μετά φόρων

Απεικονίζουν την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχουν ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος. Μετρούν την αποδοτικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σ' αυτήν. Οι δείκτες απόδοσης ιδίων κεφαλαίων προ και μετά φόρων παρουσιάζουν διαχρονικά διακυμάνσεις όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 2.3.3. Οι τελευταίες είναι ανάλογες με αυτές που παρουσιάζουν οι αριθμοδείκτες απόδοσης συνολικού ενεργητικού προ και μετά φόρων. Κατά την εξεταζόμενη περίοδο 2005-2010 οι δείκτες έχουν μειωθεί σε σχέση με το 2005, αλλά και πάλι είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα. Συγκρίνοντας το δείκτες απόδοσης ιδίων κεφαλαίων προ και μετά φόρων με τους αντίστοιχους άλλων μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου ειδικευμένων χημικών στον οποίο εντάσσεται ο όμιλος σύμφωνα με το χρηματιστήριο Αθηνών παρατηρούμε ότι οι δείκτες της εταιρίας είναι κατά πολύ ανώτεροι και βρίσκονται σε εξαιρετικό ποσοστό καθ' όλη την διάρκεια των εξεταζόμενων ετών.

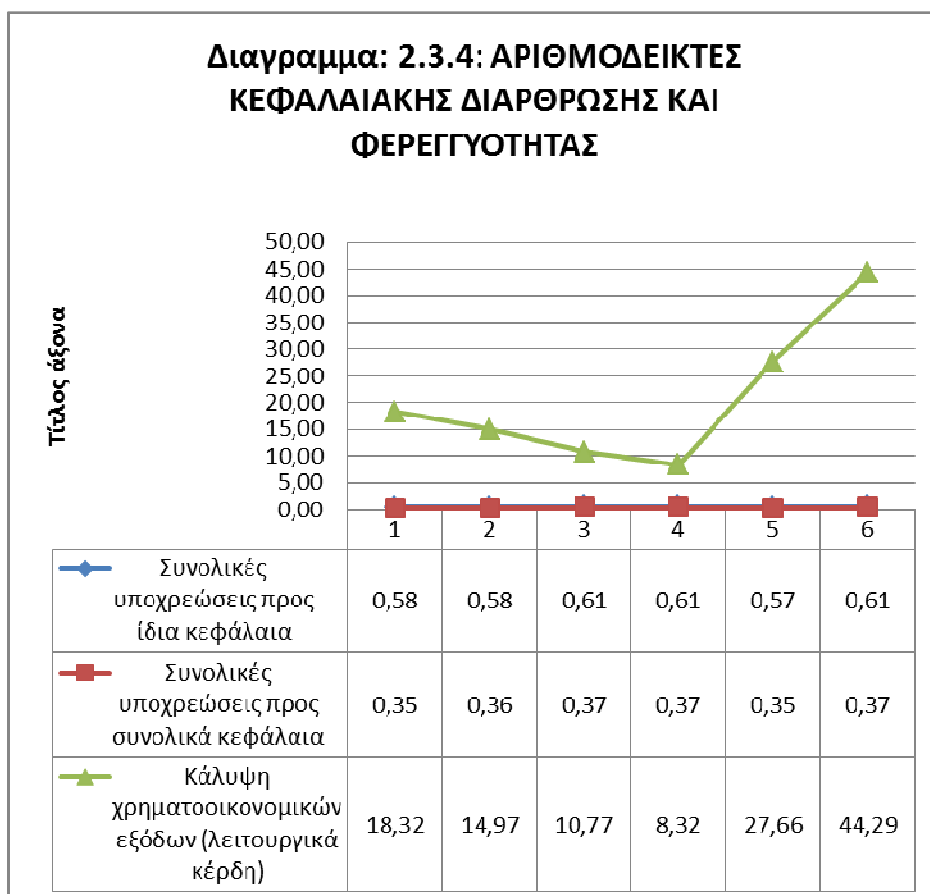


ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.3.β	2010	2009	2008	2007	2006	2005
ΔΑΙΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ Α.Β.Ε.Ε						
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	-3,85%	0,05%	0,20%	1,25%	5,75%	3,54%
	-					
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	31,09%	0,25%	0,80%	3,40%	13,80%	6,09%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού μετά φόρων	-5,28%	0,01%	0,29%	1,02%	5,41%	3,02%
	-					
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων μετά φόρων	42,65%	0,03%	1,15%	2,79%	12,98%	5,19%

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.						
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	1,13%	2,26%	1,98%	4,48%	5,00%	6,68%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	2,55%	5,50%	5,09%	10,26%	12,65%	17,75%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού μετά φόρων	0,37%	1,30%	1,31%	3,26%	3,66%	4,80%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων μετά φόρων	0,83%	3,16%	3,37%	7,46%	9,26%	12,75%
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ						
ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Α. Γ. Α.Ε.						
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	-	25,17%	-9,58%	-13,29%	-5,56%	-14,34%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	46,89%	45,30%	110,39%	187,89%	178,38%	0,61%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού μετά φόρων	-	28,01%	-9,78%	-13,58%	-3,96%	-13,36%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων μετά φόρων	52,18%	46,24%	112,83%	133,64%	166,16%	-2,53%
EURODRIP Α.Β.Ε.Γ.Ε.						
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	4,29%	3,55%	2,52%	1,79%	0,75%	-1,20%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	8,70%	6,99%	5,18%	3,31%	1,23%	-2,99%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού μετά φόρων	3,35%	2,79%	1,84%	1,50%	0,46%	-2,72%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων μετά φόρων	6,78%	5,49%	3,77%	2,78%	0,75%	-6,75%

3.3.4 Ανάλυση κεφαλαιακής διάρθρωσης και φερεγγυότητας¹⁸



3.3.4.1 Αριθμοδείκτης συνολικές υποχρεώσεις προς ίδια Κεφάλαια

Ο αριθμοδείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια παρατηρούμε από το παραπάνω διάγραμμα ότι σε όλο το εξεταζόμενο διάστημα παρουσιάζει μια σταθερότητα έχοντας ελάχιστες μεταβολές. Το ύψος του δείκτη που το 2010 φτάνει το 0,61 είναι παρά πολύ χαμηλό και δείχνει ότι τα ίδια κεφάλαια του ομίλου υπερκαλύπτουν τις συνολικές υποχρεώσεις του και απομένει και το 43% αυτού.

¹⁸ Ν. ΝΙΑΡΧΟΣ *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων* Εκδόσεις: Σταμούλη 2004, 151-174.

3.3.4.2 Αριθμοδείκτης συνολικές υποχρεώσεις προς συνολικά κεφάλαια

Δείχνει το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων που έχει χρηματοδοτηθεί από τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους πιστωτές της επιχείρησης. Από το διάγραμμα 2.3.4 παρατηρούμαι ότι το ποσοστό το έτος 2005 ήταν 35% και διαχρονικά παρουσίασε οριακές διακυμάνσεις, ώστε το 2009 να φτάσει στο 37%, ποσοστό πάρα πολύ μικρό. Η μικρή τιμή του δείκτη δείχνει το ο όμιλος δεν έχει εξάρτηση από τα ξένα κεφάλαια. Επομένως σε όλα τα εξεταζόμενα έτη η επιχείρηση στηρίζει τη λειτουργία της, κυρίως στα ίδια κεφάλαια.

3.3.4.3 Αριθμοδείκτης Κάλυψης χρηματοοικονομικών εξόδων

Εκφράζει τη σχέση μεταξύ των καθαρών κερδών προ (τόκων φόρων και αποσβέσεων) μιας επιχείρησης και των τόκων με τους οποίους επιβαρύνεται μέσα στη χρήση για τα ξένα μακροπρόθεσμα κεφάλαια, οι τιμές που λαμβάνει ο δείκτης ακολουθούν την κερδοφορία της εταιρίας. Στο διάγραμμα 2.3.4 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του αριθμοδείκτη χρηματοοικονομικών εξόδων, όπως παρατηρούμε ο δείκτης έχει μεταβολές διαχρονικά ,πιο συγκεκριμένα το 2005 ο δείκτης ήταν 18,32, το 2006 και 2007 ελαττώθηκε στις 14,97,το 2008 στις 10,77, το 2009 αυξήθηκε και οι τόκοι της επιχείρησης καλύπτονται 27,66 φορές από τα καθαρά κέρδη της. Τέλος το 2010 ο δείκτης εκτοξεύτηκε 44,29 δείχνοντας και πάλι ότι οι επενδύσεις του ομίλου χρηματοδοτούνται σε μικρό βαθμό από τα ξένα κεφάλαια. Ο μικρός αυτός δείκτης φανερώνει τον ελάχιστο δανεισμό του ομίλου σε αναλογία με τα κέρδη του.

3.3.4 Συμπεράσματα¹⁹

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση των αριθμοδεικτών που πραγματοποιήθηκε παραπάνω αλλά και την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων που παρατίθενται στο παράρτημα της εργασίας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο όμιλος διαθέτει εξαιρετική ρευστότητα ,υψηλή αποδοτικότητα, χαμηλό δανεισμό, και σωστή διαχείριση του κόστους

¹⁹ Οικονομικές εκθέσεις Εταιρείας από το έτος 2004 έως το 2011

τον πρώτων υλών. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα ο όμιλος να έχει καταπληκτικές ταμιακές ροές και να χρηματοδοτεί της επενδύσεις του στο μεγαλύτερο ποσοστό από ίδια κεφάλαια.

Εξετάζοντας τις πωλήσεις του ομίλου παρατηρούμε σταδιακή αύξηση κάθε χρόνο ξεκινώντας από την περίοδο 2004- 2005, με αύξησή τους ήταν 17,08%. Μεγαλύτερη αύξηση παρατηρήθηκε την διαχειριστική περίοδο 2007 (33,88%) έναντι του 2006, και 2010 (24,51%) έναντι του 2009 αντίστοιχα.

Αντίστοιχα μείωση των πωλήσεων παρατηρήθηκε την οικονομική περίοδος 2008-2009 της τάξεως του 5,82%. Η μείωση αυτή οφείλεται στην μείωση των τιμών πώλησης των προϊόντων, παρόλα αυτά ο όμιλος κατάφερε να αυξήσει τα κέρδη του μετά φόρων από 7,4 εκ. το 2008 σε 10,4 εκ. το 2009.

Για το 2010, ο κύκλος εργασιών του ομίλου διαμορφώνεται στα 170,6 εκ., ενώ της εταιρίας στα 98,6 εκ. Η κερδοφορία του ομίλου παρουσίασε μικρή μείωση της τάξεως του 1,68%. Τέλος, το περιθώριο καθαρού κέρδους μετά φορών αγγίζει τα όρια του 6,07% έναντι 7,69% του αντίστοιχου περσινού.

Τα θετικά αυτά αποτελέσματα του 2010, οφείλονται και στα ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα των θυγατρικών εταιριών του ομίλου. Την μεγαλύτερη αύξηση κερδοφορίας παρουσίασε η Agripolyane στη Γαλλία, η οποία αύξησε τα κέρδη της κατά περίπου 104%. Ακολουθούν η Global Colors ZAO στη Ρωσία, με αύξηση κερδών περίπου 63,5%, και η Shanghai HiTeC στην Κίνα, η οποία αύξησε τα κέρδη της κατά περίπου 33%.

Την περίοδο κατά την οποία γράφεται αυτή η πτυχιακή δεν έχουν δημοσιευτεί οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις του ομίλου και της εταιρίας για το 2011. Για τον λόγο αυτό εξετάσαμε τις συνοπτικές οικονομικές καταστάσεις της εταιρίας και του ομίλου για την περίοδο 1/1- 31/9/2011, συγκρινόμενες με τις αντίστοιχες του 2010. Μέσα από την ανάλυσή τους παρατηρήσαμε αύξηση του κύκλου εργασιών του ομίλου κατά 13,2% και της εταιρίας κατά 10,97%. Επίσης, αύξηση της κερδοφορίας του ομίλου για το 9μηνο κατά 36,4% και της εταιρίας κατά 56,7%. Και τέλος, το περιθώριο καθαρού κέρδους μετά

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

φόρων για την περίοδο αυτή διακυμάνθηκε στο 7,6% έναντι 6,3% την αντίστοιχη περίοδο το 2010.

3.4 PORTER ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.»

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η πρακτική εφαρμογή του υποδείγματος porter για την ανάλυση του κλάδου που υπάγεται ο υπό εξέταση όμιλος, προκομμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για την ένταση των δυνάμεων που επικρατούν στο κλάδο ελαστικών - πλαστικών.

Ανταγωνισμός και αντιπαλότητα ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Με τον όρο αντιπαλότητα εννοούμε το μέγεθος του άμεσου ανταγωνισμού που παρατηρείτε μέσα στον κλάδο. Σχεδόν σε όλους τους κλάδους της οικονομίας οι κινήσεις κάθε επιχείρησης εξαρτώνται από τις αντίστοιχες κινήσεις των ανταγωνιστών της. Στον κλάδο των ελαστικών – πλαστικών που υπάγεται ο όμιλος Πλαστικά Κρήτης και αποτελεί υποκλάδο του κλάδου χημικών υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. Καταρχάς στον κλάδο υπάρχει ένας παρά αρκετά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ, μόνο οι επιχειρήσεις που είχαν πάνω από 10 εργαζόμενους το 2007 ήταν 203, παρά την μείωση που υπέστησαν κατά την χρονικό διάστημα 2000–2007. Η ένταση του ανταγωνισμού οξύνεται κυρίως από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου που έχουν και τα περισσότερα κεφάλαια για επενδύσεις, καθώς και την μεγαλύτερη δύναμη και δυνατότητα για ερευνά με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων που θα τους επιφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Από τον παρακάτω πίνακα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι κατά την χρονική περίοδο 2000 με 2007 παρά το ότι οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου αυξάνονταν διαχρονικά, με το ποσοστό της αύξησης να φτάνει το 6,8%, ενώ οι επιχειρήσεις του κλάδου με προσωπικό πάνω από 10 άτομα μειώνονταν ολοένα και περισσότερο. Υπήρχε δηλαδή μια αντίστροφη σχέση στον κλάδο ανάμεσα στον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν σε αυτόν και στο μέγεθος των συνολικών πωλήσεων του κλάδου κάτι που οφείλεται στον μεγάλο ανταγωνισμό και την υψηλή αντιπαλότητα. Κατά το έτος 2007 που διαθέτουμε στοιχεία οι 15 μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου κατείχαν περίπου το 61% των πωλήσεων, ποσοστό παρά πολύ μεγάλο αν αναλογιστεί κανείς τον συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου λαμβάνοντας υπόψη και εκείνες με προσωπικό κάτω από 10 άτομα. Βλέπουμε λοιπόν ότι κατά την εξεταζόμενη περίοδο στην ελληνική οικονομία επικρατούσαν καλύτερες συνθήκες από τις σημερινές, ο ανταγωνισμός ήταν

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

πάρα πολύ μεγάλος με αποτέλεσμα κυρίως οι μικρές επιχειρήσεις να μην αντέχουν και να αφανίζονται. Αυτό με τη σειρά του είχε ως αποτέλεσμα το μερίδιό τους να το καρπώνονται οι δυνατοί του κλάδου. Την περίοδο πριν την κρίση της ελληνικής οικονομίας υπήρχε πολύ μεγάλος ανταγωνισμός, πόσο μάλλον τώρα που η οικονομική δραστηριότητα στους περισσότερους κλάδους συρρικνώνεται με αποτέλεσμα να μειώνεται συνολικά η πίτα των κερδών του κλάδου ελαστικών-πλαστικών. Αυτό το χρονικό διάστημα αναμένεται να υπάρξει ένα μεγάλο ξεσκαρτάρισμα στον κλάδο που θα παρασύρει και μεγάλες επιχειρήσεις στην καταστροφή.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΛΑΣΤΙΚΩΝ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ

Έτη	Αριθμός καταστημάτων	Πωλήσεις
2000	234	788,4
2001	206	8301
2002	203	862
2003	203	876,9
2004	196	912,5
2005	190	932,8
2006	212	1074,7
2007	203	1246,3
2007/2000	-2,00%	6,80%

Πηγή: ΕΤΗΣΙΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΕΣΥΕ

Δύναμη αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών των προϊόντων του κλάδου ελαστικών - πλαστικών κατά την εξεταζόμενη περίοδο είναι ισχυρή, κάτι που οφείλεται στο μεγάλο αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο με αποτέλεσμα οι αγοραστές να μπορούν να επιλέξουν προϊόντα από ένα πλήθος επιχειρήσεων. Η βιωσιμότητα του κλάδου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με αυτή άλλων κλάδων της οικονομίας όπως η οικοδομή, γεωργία κτλ. Με την κάμψη της οικονομικής

δραστηριότητας τα συνολικά έσοδα του κλάδου μειώνονται, οι πελάτες το εκμεταλλεύονται αυτό ζητώντας όσο το δυνατόν μεγαλύτερες πιστώσεις και καλύτερες τιμές για να αγοράσουν το προϊόν μιας επιχείρησης.

Όμως παρόλα αυτά Η δύναμη των αγοραστών των προϊόντων του ομίλου Πλαστικά Κρήτης δεν έχει πολύ ισχυρή ένταση. Αυτό οφείλεται στον μεγάλο αριθμό των αγοραστών των προϊόντων του. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας πελάτης του ομίλου (πλην της Δ.Ε.Η. η οποία προμηθεύεται από την εταιρεία αιολική ενέργεια) *δεν υπερβαίνει σε κύκλο εργασιών το 2% των ενοποιημένων πωλήσεων*. Η χαμηλή δύναμη των αγοραστών φαίνεται και από την δυνατότητα που έχει η εταιρεία σε περιόδους αύξησης των τιμών των πρώτων υλών να είναι σε θέση να περνάει το αυξημένο κόστος στις τιμές πώλησης των προϊόντων της.

Δύναμη προμηθευτών

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν οι εταιρείες του κλάδου για την παραγωγή των προϊόντων τους είναι παράγωγα του πετρελαίου. Επομένως απαιτείται η εισαγωγή τους από το εξωτερικό. Η ευρεία εφαρμογή που βρίσκουν σε όλο το φάσμα της οικονομικής (και όχι μόνο) δραστηριότητας διεθνώς το πετρέλαιο και τα παράγωγά του καθιστούν σαφές με τον πιο εμφατικό τρόπο, ότι είναι πάρα πολύ δύσκολο να επηρεαστεί οι τιμή τους.

Η άνοδος των διεθνών τιμών του πετρελαίου και η εξάρτηση, σε μεγάλο βαθμό, των παραγωγικών επιχειρήσεων από ξένες αγορές για την προμήθεια πρώτων υλών, αποτελούν μερικά από τα σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου. Μάλιστα, η σημαντική άνοδος της τιμής του πετρελαίου τα τελευταία χρόνια οδηγεί σε αντίστοιχη άνοδο των τιμών των παραγώγων του. Αποτέλεσμα των συνθηκών αυτών είναι να αυξάνεται το κόστος παραγωγής των προϊόντων, γεγονός που συμπιέζει τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων οδηγώντας σε ανατίμηση των προϊόντων, με αρνητική επίδραση στην ανταγωνιστικότητά τους.

Ο όμιλος ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίζει προνομιακές τιμές λόγω των μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών που καταναλώνει, όμως δεν έχει την δυνατότητα να επηρεάσει τις τιμές τους. Σημαντικός παράγοντας αβεβαιότητας στις τιμές των πρώτων υλών είναι η συναλλαγματική ισοτιμία ευρώ- δολαρίου, αφού το πετρέλαιο και τα παράγωγά του αποτιμώνται σε δολάρια. Το γεγονός ότι η εταιρεία διαθέτει ένα εξαιρετικά μεγάλο ποσό για την αγορά πρώτων υλών που σε σχέση με τα κέρδη της είναι 4 φορές μεγαλύτερα περίπου, δείχνει πόσο καθοριστικό ρόλο μπορεί να παίξει ακόμα και μια μικρή μεταβολή της τιμής των πρώτων υλών.

Κίνδυνος εισόδου

Ο τομέας δραστηριοποίησης της εταιρείας απαιτεί την χρησιμοποίηση μεγάλου όγκου κεφαλαίων, κάτι που δημιουργεί ισχυρά εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές. Ένα μεγάλο εμπόδιο εισόδου που επικρατεί στο συγκεκριμένο κλάδο είναι οι μεγάλοι τεχνολογική εξάρτηση και η ανάγκη για συνεχή έρευνα και ανάπτυξη που τον διακατέχει. Υπάρχουν ακόμα δυσκολίες πρόσβασης στα κανάλια διανομής για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Αξίζει να τονιστεί ότι το οικονομικό κλίμα που έχει δημιουργηθεί αυτή την περίοδο στην Ελλάδα αλλά και στην ευρωπαϊκή ένωση είναι αποτρεπτικός παράγοντας για τόσο μεγάλες επενδύσεις.

Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Το προϊόντα του κλάδου των εξειδικευμένων πλαστικών χαρακτηρίζονται από ευχρηστία και ανταγωνιστικότερες τιμές σε σχέση με τα υποκατάστατα τους. Επίσης πολλά από τα προϊόντα του κλάδου πλαστικών δεν έχουν υποκατάστατα προϊόντα όπως π.χ. τα *Masterbatches* που παράγει ο όμιλος. Ένας πλαστικός αγωγός είναι πολύ πιο οικονομικός και εύχρηστος από έναν μεταλλικό αγωγό, οι γεωμεμβράνες για την δημιουργία τεχνιτών λιμνοδεξαμενών είναι οικονομικότερες σε σχέση με δεξαμενές που κατασκευάζονται με οποιονδήποτε άλλο τρόπο (πχ από τσιμέντο). Ακόμα τα φύλλα κάλυψης θερμοκηπίων είναι πολύ φτηνότερα από τα αντίστοιχα γυάλινα. Τέλος οι πλαστικές μεμβράνες που χρησιμοποιούνται στις αγροτικές εφαρμογές για την πρόληψη εμφάνισης παρασιτικών

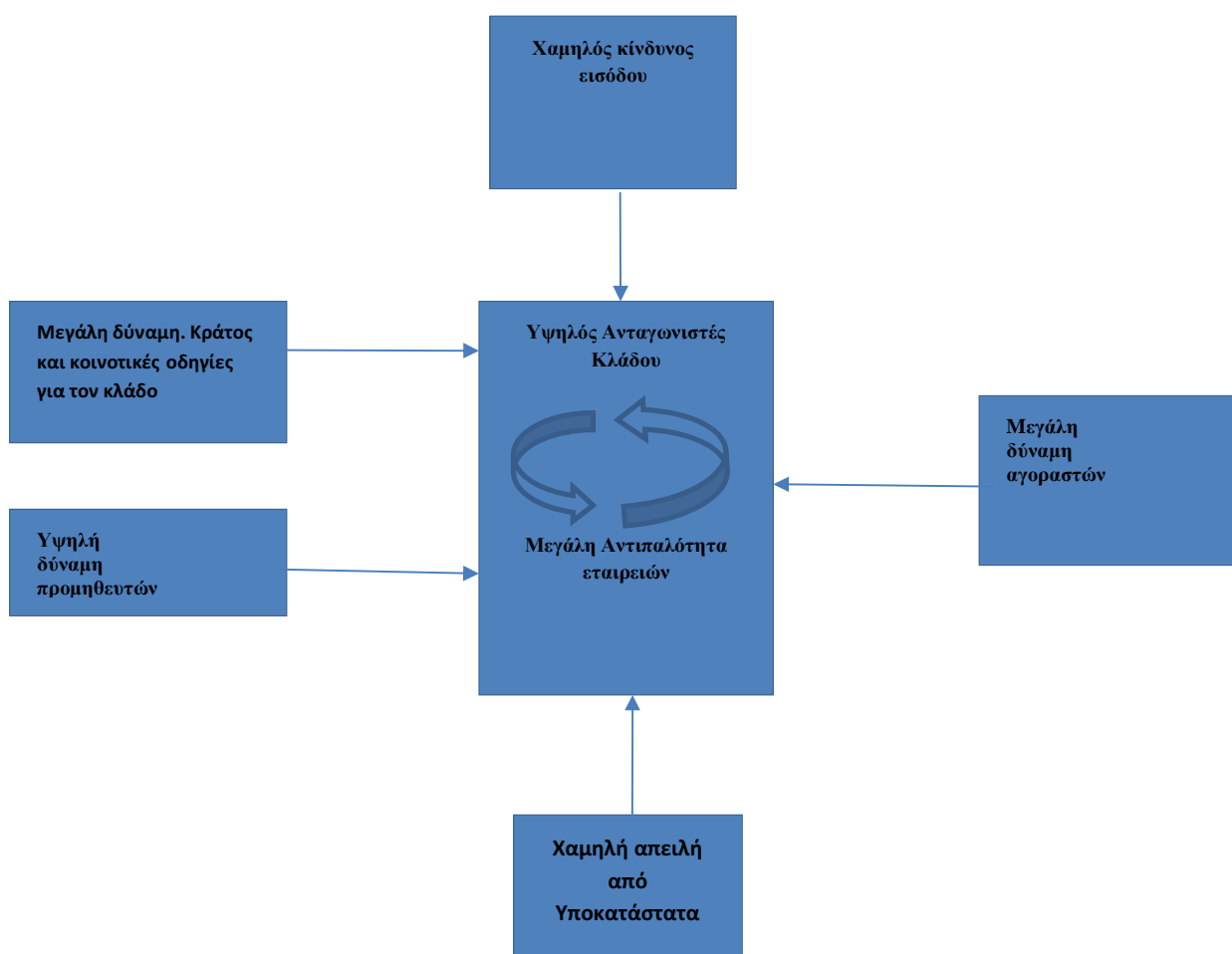
φυτών είναι πιο συμφέρουσες από το φυτοφάρμακα που θα χρειαζόντουσαν για να εξαφανιστούν, ή από τις εργατοώρες που θα απαιτούνταν για να καθαριστούν με ανθρώπινη δραστηριότητα. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι τα προϊόντα του κλάδου απειλούνται ελάχιστα από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Κράτος και κοινοτικές νομοθετικές ρυθμίσεις

Το κράτος μέσα από την πολιτική της φορολογικής νομοθεσίας που ακολουθεί έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει οποιονδήποτε κλάδο της οικονομίας. Το ύψος των φορολογικών συντελεστών και των έκτακτων εισφορών επηρεάζουν σημαντικά τα οικονομικά αποτελέσματα των οργανισμών. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η μείωση των εταιρικών και ενοποιημένων καθαρών κερδών μετά από φόρους του όμιλου ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ, που επήλθε κυρίως λόγω της επιβολής της έκτακτης εισφοράς του Ν.3845/2010, ποσού 762,4 χιλ. ευρώ, η οποία επιβάρυνε τα αποτελέσματα της χρήσης του 2010. Σε συγκρίσιμη βάση και χωρίς να ληφθεί υπόψη το παραπάνω ποσό της έκτακτης εισφοράς (και για τις δύο χρήσεις), τα κέρδη μετά από φόρους θα διαμορφώνονταν για τον όμιλο σε 11,124 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 2,3% και για την εταιρεία σε 7,481 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 5,4%, σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2009.

Σημαντική επιρροή στον κλάδο ασκεί η ευρωπαϊκή ένωση μέσα από κοινοτικές ρυθμίσεις για την διαχείριση περιβαλλοντικών θεμάτων που τον αφορούν, κυρίως μέσω του κανονισμού REACH (νέος κανονισμός την ευρωπαϊκής επιτροπής για τις χημικές ουσίες βλέπε παράρτημα 2). Μπορεί μέσα από τις ρυθμίσεις της να φαίνεται για πολλές επιχειρήσεις του κλάδου σαν αστυνόμος αλλά στην ουσία τις ωθεί σε νέες επενδύσεις που δίνουν έμφαση στις νέες τεχνολογίες κάτι που αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξη και βιωσιμότητά των ιδίων των επιχειρήσεων αλλά και κατ' επέκταση ολόκληρου του κλάδου. Ο όμιλος της πλαστικά Κρήτης είναι πλήρως συμμορφωμένος σε αυτές της ρυθμίσεις και κατά την γνώμη μας αποτελεί πρότυπο τόσο για τον τρόπο χειρισμού των περιβαλλοντικών του θεμάτων όσο και για τον γενικότερο τρόπο λειτουργίας και στρατηγικής του.

Παρακάτω παρατίθεται η διαγραμματική απεικόνιση της ανάλυσης Porter για τον υπό εξέταση κλάδο.



Swot ανάλυση ομίλου Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε

Στο τμήμα αυτό της εργασίας παρουσιάζεται η swot ανάλυση του ομίλου Πλαστικά Κρήτης. Δηλαδή καταγράφονται και αναλύονται, οι δυνατότητες, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του ομίλου όπως αυτές εμφανίζονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του. Παρακάτω ακολουθεί η παρουσίαση των τεσσάρων τεταρτημορίων της swot ανάλυσης του ομίλου .

Δυνατά σημεία

Ευέλικτη στρατηγική. Η στρατηγική της υπό εξέταση εταιρείας χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό ετοιμότητας στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτό οφείλεται σε κυρίως στο ότι το πλειοψηφικό κεφάλαιο του ομίλου ανήκει στην οικογένεια Λεμπιδάκη, πράγμα που σημαίνει ότι οι αποφάσεις παίρνονται από ένα στενό κύκλο ανθρώπων, οι οποίοι υπηρετούν τα ίδια συμφέροντα.

Η εταιρεία μέσα από την επιτυχημένη μακροχρόνια πορεία της έχει **κατακτήσει ηγετική θέση στον κλάδο, ισχυρό Brand Name και μεγάλο μερίδιο αγοράς.**

Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα. Η πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε αντλεί το απαραίτητο κεφαλαίο κίνησης για την κάλυψη των λειτουργικών της υποχρεώσεων αλλά και αυτό που απαιτείται για την εκπόνηση των επενδυτικών της σχεδίων από τις πιστώσεις με τις συνεργαζόμενες τράπεζες. Δοσμένης της άριστης χρηματοοικονομικής κατάστασης και της κερδοφορίας της εταιρείας και του ομίλου, η διοίκηση της εταιρείας κρίνει ότι δεν υφίσταται κίνδυνος λόγω του υψηλού δανεισμού στο ορατό μέλλον.

Ισχυρές παραγωγικές εγκαταστάσεις-Εξειδικευμένο προσωπικό. Ο όμιλος διαθέτει υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις θυγατρικές του στο εξωτερικό. Η εταιρεία απαρτίζεται από άριστα καταρτισμένα και εξειδικευμένα άτομα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το εργοστάσιο της εταιρείας στο Ηράκλειο

Κρήτης αναγνωρίζεται ως ένα από τα πιο σύγχρονα εργοστάσια σε όλο τον κόσμο στον τομέα του.

Διεθνής προσανατολισμός. Κύριο χαρακτηριστικό της εταιρείας είναι ο εξωστρεφής χαρακτήρας της. Αυτός της επιτρέπει να κινείται πέρα από τα στενά πλαίσια της ελληνικής οικονομίας, ανακαλύπτοντας νέες αγορές που της έδωσαν την δυνατότητα να αναπτυχθεί αλλά και να έχει αυτή τη στιγμή τη δυνατότητα να αντεπεξέρχεται στην κρίση που μαστίζει το σύνολο της ελληνικής αλλά και μεγάλο μέρος της ευρωπαϊκής οικονομίας. Κατά το πρώτο εξάμηνο του 2011 το ποσοστό των εξαγωγών, που κατευθύνονται σε πάρα πολλές χώρες (γεωγραφική διασπορά), αντιπροσώπευε το 65% των πωλήσεων της μητρικής εταιρείας. Η πορεία των θυγατρικών εταιρειών στο εξωτερικό είναι εξαιρετική, αφού αποδίδουν σημαντικό μέρος των ενοποιημένων πωλήσεων (43,7%) και κερδών (42,8%).

Ευρύτατο δίκτυο διανομής, εξαιρετικά μεγάλο πελατολόγιο και αποδοτικό μάρκετινγκ. Το πελατολόγιο της εταιρείας παρουσιάζει μεγάλη γεωγραφική ευρύτητα και διασπορά (πάνω από 2.500 πελάτες). Τα αγροτικά φύλλα και οι σωλήνες άρδευσης της εταιρείας διατίθενται σε όλη την Ελλάδα μέσω καταστημάτων γεωργικών εφοδίων, Γεωργικών Ενώσεων και Συνεταιρισμών. Το δίκτυο πωλήσεων της εταιρείας καλύπτει περίπου 1300 σημεία πώλησης (καταστήματα) που συναντώνται κυρίως στις αγροτικές περιοχές της χώρας. Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ και πωλήσεων της εταιρείας επισκέπτονται σε συνεχή βάση τις αγροτικές περιοχές ώστε να εξασφαλίζουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους διανομείς της εταιρείας αλλά και να έρχονται σε απευθείας επαφή με τους γεωργούς για την τεχνική ενημέρωση και προώθηση των προϊόντων. Τα masterbatches διατίθενται απευθείας από την εταιρεία στις βιομηχανίες πλαστικών. Πελάτες της εταιρείας είναι όλες οι μεγάλες βιομηχανίες πλαστικών στην Ελλάδα, αλλά και εκατοντάδες μικρότερες του κλάδου. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, η εταιρεία διατηρεί αποθήκες στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, ενώ υπάρχουν εξειδικευμένοι πωλητές που βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες. **Η προώθηση των αγροτικών προϊόντων της εταιρείας στο εξωτερικό γίνεται με την διάθεση τους σε μεγάλες επιχειρήσεις διανομής αγροτικών εφοδίων, ενώ τα masterbatches**

διατίθενται σε βιομηχανίες πλαστικών, κυρίως με την υποστήριξη τοπικών αντιπροσώπων. Εκτός της διαφήμισης στον κλαδικό και ειδικό τύπο, καθώς και άλλων μέσων προώθησης, η εταιρεία συμμετέχει σε εκθέσεις στο εσωτερικό, αλλά και σε μεγάλες διεθνείς εκθέσεις του εξωτερικού.

Έρευνα – Ανάπτυξη. Η εταιρεία διατηρεί άρτια οργανωμένο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης τα μέλη του οποίου ασχολούνται σε συνεχή βάση με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη βελτίωση των υπαρχόντων, πολλές φορές σε συνεργασία με ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια, ξένες εταιρείες, αλλά και πελάτες της εταιρείας. Πρέπει να σημειωθεί ότι για την ανάπτυξη ειδικών φύλλων θερμοκηπίων και τις σχετικές έρευνες, έχει κατασκευαστεί και λειτουργεί θερμοκήπιο της εταιρείας στο Τυμπάκι Κρήτης, όπου δοκιμάζονται όλα τα νέα είδη φύλλων πριν τεθούν σε εμπορική εφαρμογή.

Ύπαρξη τμήματος εξαγωγών. Οι εξαγωγές θεωρούνται κλειδί για τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας. Τις αγορές του εξωτερικού αναπτύσσει και υποστηρίζει το τμήμα Εξαγωγών με υπεύθυνους πωλήσεων που ταξιδεύουν σε συνεχή βάση για προώθηση των προϊόντων της εταιρείας.

Λειτουργία τμήματος Engineering. Για την ανάπτυξη αυτοματισμών και άλλων τεχνολογικών συστημάτων για τις ανάγκες της εταιρείας υπάρχει τμήμα Engineering επανδρωμένο με ειδικούς επιστήμονες. Το τμήμα αυτό σχεδιάζει τις νέες επενδύσεις, επιλέγει τον εξοπλισμό και συνδυάζει συστήματα διαφορετικών υποκατασκευαστών ώστε να επιτύχει πρωτότυπες και ευέλικτες λύσεις που να ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες της εταιρείας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επίσης, αναπτύσσει συστήματα αυτοματισμών με ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας.

Το τμήμα διασφάλισης ποιότητας της εταιρείας είναι εξοπλισμένο με τα πιο σύγχρονα όργανα μετρήσεων και ελέγχου. Το σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρείας είναι πιστοποιημένο από τον ΕΛΟΤ σύμφωνα με το πρότυπο **ISO 9001**.

Η εταιρεία λειτουργεί με βάση τις αρχές της «Ολικής Ποιότητας» (Total Quality Management). Δηλαδή παράγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας, η οποία εξασφαλίζεται μέσα από συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους.

Διαχείριση αποθηκών (logistics). Με μεγάλη επένδυση που πραγματοποίησε το 1998 η εταιρεία εγκατέστησε πρωτοποριακά για τον κλάδο της συστήματα logistics (οργάνωση παραγγελιοληψίας, προγραμματισμό παραγωγής, αποθηκών και διανομών) που αναβάθμισαν το επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας και μείωσαν εσωτερικά το κόστος λειτουργίας

Η Τεχνολογία που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την παραγωγή των προϊόντων της είναι προστατευμένη από πατέντες.

Δυνατότητα αγοράς των πρώτων υλών σε προνομιακές τιμές, λόγω της μεγάλης κατανάλωσης.

Καθετοποίηση των δραστηριοτήτων

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Για την συνέχιση της αναπτυξιακής πορείας της εταιρείας η διοίκηση θα πρέπει να διατηρήσει την πρόσβαση στις ξένες αγορές που έχει επεκταθεί αλλά θα πρέπει επίσης να επεκταθεί και σε νέες αγορές .

Το υψηλό κόστος μεταφορών των πρώτων υλών που απαιτούνται για την παραγωγή των προϊόντων της αφού αυτές προέρχονται από το εξωτερικό.

Συναλλαγματικός Κίνδυνος. Η εταιρεία και ο Όμιλος είναι εκτεθειμένοι σε συναλλαγματικό κίνδυνο, τόσο επειδή σημαντικό μέρος των ενοποιημένων πωλήσεων είναι σε δολάρια ΗΠΑ, λέϊ Ρουμανίας, ζλότι Πολωνίας, λίρα Τουρκίας, ρενμινμπί Κίνας και ρούβλι Ρωσίας όσο και γιατί οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί είναι παράγωγα του πετρελαίου και αποτιμώνται σε δολάρια, των οποίων η ισοτιμία με το ευρώ μεταβάλλεται. Όταν αυτό κρίνεται συμφέρον, η εταιρεία προβαίνει σε χρήση αντισταθμιστικών μέσων όπως η σύναψη δανείων στο αντίστοιχο νόμισμα ή η προαγορά / προπώληση συναλλάγματος.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Επέκταση σε νέες αγορές και η διείσδυσή του στις αγορές της Κίνας και της Ρωσίας, που αποτελούν και το νέο του μεγάλο στοίχημα.

Επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων της εταιρείας σε χώρες φθηνού εργατικού κόστους.

Ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας (πχ. masterbatches με συμπυκνώματα) τα οποία θα επιτρέψουν την πρόσβαση σε νέες αγορές.

Προσανατολισμός στην πράσινη επιχειρηματική δραστηριότητα κυρίως μέσω της παράγωγης ηλεκτρικής ενεργείας και την ανακύκλωση πλαστικών απορριμμάτων.

Καλύτερη αξιοποίηση (ανακύκλωση) των πλαστικών απορριμμάτων που υπάρχουν στην Κρήτη και στα γειτονικά νησιά.

Απόσπαση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές.

Εξαγορά ανταγωνιστών.

Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές.

Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς.

ΑΠΕΙΛΕΣ

Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών.

Ανταγωνιστικά προϊόντα τα οποία προέρχονται από χώρες φθηνού εργατικού κόστους.

Αύξηση τιμών των παραγώγων του πετρελαίου.

Κάμψη της οικονομικής δραστηριότητας και επιβράδυνση της ανάπτυξης στην Ελλάδα και διεθνώς.

Κρίση του τραπεζικού συστήματος και έλλειψη ρευστότητας που επικρατεί στις τράπεζες, αλλά και γενικότερα στην αγορά.

Πιστωτικός κίνδυνος

Πιστωτικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημίας του Ομίλου σε περίπτωση που ένας πελάτης δεν εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις. Το 2010 αναμένουμε ο κίνδυνος αυτός να είναι αυξημένος ειδικά στην Ελληνική αγορά λόγω των γνωστών προβλημάτων της οικονομίας μας. Η εταιρεία ασφαρίζει στον ΟΑΕΠ μέρος των πιστώσεων της προς πελάτες εξωτερικού, ενώ διατηρεί σύστημα εσωτερικής παρακολούθησης και ελέγχου των πιστώσεων για περιορισμό του κινδύνου. Για ενδεχόμενες επισφαλείς απαιτήσεις έχει δημιουργηθεί μέχρι την 30.6.2010 σωρευμένη πρόβλεψη ποσού 2.192 χιλ. ευρώ για την εταιρεία και 2.413 χιλ. ευρώ για τον όμιλο. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι κανένας πελάτης του ομίλου (πλην της Δ.Ε.Η. η οποία προμηθεύεται από την εταιρεία αιολική ενέργεια) δεν υπερβαίνει σε κύκλο εργασιών το 2% των ενοποιημένων πωλήσεων.

Κίνδυνος Ρευστότητας

Ο κίνδυνος ρευστότητας συνίσταται στον κίνδυνο ο Όμιλος να μη δύναται να εκπληρώσει τις χρηματοοικονομικές του υποχρεώσεις, όταν αυτές λήγουν. Η προσέγγιση που υιοθετεί ο Όμιλος για τη διαχείριση της ρευστότητας είναι να διασφαλίζει, μέσω επαρκών πιστωτικών ορίων από τις συνεργαζόμενες τράπεζες, ότι πάντα θα έχει αρκετή ρευστότητα για να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του.

Δεδομένης της άριστης χρηματοοικονομικής κατάστασης και της κερδοφορίας της εταιρείας και του ομίλου, η διοίκηση της εταιρείας κρίνει ότι δεν υφίσταται τέτοιος κίνδυνος στο ορατό μέλλον.

Κίνδυνος επιτοκίων

Ο όμιλος χρηματοδοτεί τις επενδύσεις του καθώς και τις ανάγκες του σε κεφάλαια κίνησης μέσω τραπεζικού δανεισμού και ομολογιακών δανείων, με αποτέλεσμα να επιβαρύνει τα αποτελέσματα του με χρεωστικούς τόκους. Αυξητικές τάσεις στα επιτόκια θα έχουν αρνητική επίπτωση στα αποτελέσματα, καθώς ο Όμιλος θα επιβαρύνεται με επιπλέον κόστος δανεισμού. Πολιτική του Ομίλου είναι να παρακολουθεί διαρκώς τις τάσεις των επιτοκίων καθώς και τη διάρκεια των χρηματοδοτικών αναγκών. Επομένως, οι αποφάσεις για τη διάρκεια καθώς και τη σχέση μεταξύ σταθερού και κυμαινόμενου κόστους ενός νέου δανείου, λαμβάνονται ξεχωριστά για κάθε περίπτωση.

Επαχθείς οικονομικά νέες ρυθμίσεις /κρατικές παρεμβάσεις.

Αλλαγές της προτίμησης των καταναλωτών. Απώλεια εσόδων από τα υποκατάστατα.

Η αστάθεια που επικρατεί στο πολιτικό σύστημα της χώρας, η οποία είναι αποτέλεσμα της κρίσης ιδιωτικού και δημοσίου χρέους καθώς και της κρίσης πίστης.

Παρακάτω παρατίθεται η διαγραμματική απεικόνιση της swot ανάλυσης του ομίλου.

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Ευέλικτη στρατηγική
- Ηγέτιδα επιχείρηση στον κλάδο-
Ισχυρό Brand Name & μεγάλο μερίδιο αγοράς
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα
- Ισχυρές παραγωγικές εγκαταστάσεις-Εξειδικευμένο προσωπικό
- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Διεθνής προσανατολισμός-Ευρύτατο δίκτυο διανομής
- Μεγάλη ποικιλία και καλή ποιότητα των προϊόντων της
- Καθετοποίηση των δραστηριοτήτων
- Λειτουργία τμήματος Engeneering
- Λειτουργία τμήματος εξαγωγών.
- Η εταιρεία λειτουργεί με βάση τις αρχές της «Ολικής Ποιότητας» (Total Quality Management).
- Λειτουργία τμήματος έρευνας και ανάπτυξης
- Λειτουργία συστήματος logistics (διαχείριση αποθηκών), για την εξασφάλιση της μείωσης του κόστους λειτουργίας και την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης.
- Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες
- Δυνατότητα αγοράς των πρώτων υλών σε προνομιακές τιμές, λόγω της μεγάλης κατανάλωσης.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Ανάγκη πρόσβασης σε ξένες αγορές με σκοπό την διατήρηση του ρυθμού ανάπτυξης.
- Συναλλαγματικός κίνδυνος.
- Υψηλό κόστος μεταφοράς πρώτων υλών.

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Επέκταση σε νέες αγορές κυρίως της Ρωσίας και της Κίνας.
- Χώρες φθηνού εργατικού κόστους
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας (πχ. masterbatches με συμπυκνώματα) τα οποία θα επιτρέψουν την πρόσβαση σε νέες αγορές.
- Προσανατολισμός στην πράσινη επιχειρηματική δραστηριότητα κυρίως μέσω της παράγωγης ηλεκτρικής ενεργείας και την ανακύκλωση πλαστικών φύλλων.
- Αξιοποίηση (ανακύκλωση) των πλαστικών απορριμμάτων που υπάρχουν στην Κρήτη ακόμη περισσότερο και στα γειτονικά νησιά.
- Απόσπαση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Χώρες φθηνού εργατικού κόστους
- Αύξηση τιμών των παραγώγων του πετρελαίου
- Κάμψη της οικονομικής δραστηριότητας και επιβράδυνση της ανάπτυξης στην Ελλάδα και διεθνώς.
- Κρίση του τραπεζικού συστήματος και έλλειψη ρευστότητας που επικρατεί σε αυτά, αλλά και στην αγορά.
- Κίνδυνος επιτοκίων
- Πιστωτικός κίνδυνος
- Κίνδυνος ρευστότητας
- Επαχθείς οικονομικά νέες ρυθμίσεις /κρατικές παρεμβάσεις.
- Αλλαγές στις προτίμησεις των καταναλωτών
- Απώλεια εσόδων από τα υποκατάστατα.
- Αστάθεια του πολιτικού συστήματος της χώρας

3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ & ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΥ

Στο τέλος αυτής της ανάλυσης θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο όμιλος για να συνεχίσει την επιτυχημένη μακροχρόνια πορεία του θα πρέπει να επικεντρωθεί στις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται, ούτως ώστε να καταφέρει να αυξήσει τα κέρδη του είτε αυξάνοντας των κύκλο εργασιών του, είτε μειώνοντας το κόστος παράγωγης των προϊόντων του. Για να έχει όμως την δυνατότητα να τις εκμεταλλευτεί θα πρέπει να λάβει υπόψη του τις δυνατότητες, τις αδυναμίες και τις διακυβεύσεις που θα του παρουσιάζονται. Πράγματι, ο όμιλος φαίνεται να τα έχει λάβει όλα αυτά υπόψη του, και αν παρακολουθήσει κανείς προσεκτικά την μακροχρόνια πορεία του, την στρατηγική, την δομή, την κουλτούρα, την οικονομική κατάστασή του και τον τρόπο που αυτός είναι δομημένος, θα διαπιστώσει ότι πρόκειται για έναν οργανισμό με εξαιρετική οργάνωση που δεν αφήνει τίποτε στην τύχη, αφού είναι γνώστης και τον τεσσάρων τεταρτημορίων που εμφανίζονται στη swot ανάλυση. Παραδείγματος χάριν, η διοίκηση του ομίλου γνωρίζει ότι λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων έχει την *αδυναμία* της έκθεσης σε συναλλαγματικό κίνδυνο, για το λόγο αυτό όταν αυτό κρίνεται συμφέρον, η εταιρεία προβαίνει σε χρήση αντισταθμιστικών μέσων όπως η σύναψη δανείων στο αντίστοιχο νόμισμα ή η προαγορά / προπώληση συναλλάγματος. Αποστολή του ομίλου ήταν και είναι η παράγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χωρίς όμως να είναι αρνητικός στις ευκαιρίες που του προκύπτουν και δεν έχουν να κάνουν με αυτήν (πχ ΑΠΕ).

Η στρατηγική του υπό εξέταση οργανισμού στηρίζεται σε πέντε βασικούς πυλώνες, την εξωστρέφεια, την καινοτομία, την ποιότητα των προϊόντων του, την πράσινη επιχειρηματική δραστηριότητα και την εξαιρετικά δεκτική διοίκηση στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Οι πυλώνες αυτοί αποτελούν σε μεγάλο βαθμό τις ευκαιρίες όπως αυτές παρουσιάζονται στην swot ανάλυση που πραγματοποιήσαμε παραπάνω.

Σε συνέντευξη που έδωσε ο Κρητικός μάνατζερ και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Μιχάλης Λεμπιδάκης που δημοσιεύθηκε την παρασκευή 21 Οκτωβρίου του 2011 από τα ΝΕΑ online τόνισε, ότι οι εξαγωγές και οι θυγατρικές του εξωτερικού είναι η κινητήριος δύναμη της εταιρείας. Επίσης ότι μόνο μέσω της εξωστρέφειας θα μπορούσε να ξεφύγει από την αρνητική πορεία της ελληνικής οικονομίας. Σήμερα η επιχείρηση Πλαστικά Κρήτης πραγματοποιεί άνω του 75% του τζίρου της (εκτιμήσεις για 180 εκατ. ευρώ το 2011) στο εξωτερικό, έναντι 45% πριν από τρία χρόνια. Ο όμιλος για την διείσδυση σε νέες αγορές πολύ συχνά ακολουθεί την πολιτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων με στόχο την απόκτηση άμεσα μεριδίου στην αγορά που προσπαθεί να εισχωρήσει.

Όσον αφορά τον πυλώνα της καινοτομίας η διοίκηση του ομίλου προσπαθεί να βάζει όσο πιο ψηλά γίνεται τον πήχη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από της σχολαστική δουλειά που παρέχουν το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και το τμήμα Engineering. Το πόσο σημαντικό είναι για την εταιρεία να παράγει ποιοτικά προϊόντα αποδεικνύεται από την ύπαρξη του τμήματος διασφάλισης ποιότητας. Η σπουδαιότητα της καινοτομίας και της ποιότητας παίζει πρωτεύοντα ρόλο για τον όμιλο, κάτι που γίνεται ολοφάνερο κοιτώντας κανείς την δήλωση αποστολής του ομίλου.

Σε στρατηγικό πυλώνα ανάπτυξης, αναδεικνύεται για την Πλαστικά Κρήτης ο τομέας της πράσινης οικονομίας και της ανανεώσιμης ενέργειας. Όπως τονίζει ο κύριος Μιχάλης Λεμπιδάκης σε συνέντευξη που έδωσε στην Ισοτιμία και δημοσιεύτηκε την Πέμπτη, 31 Δεκεμβρίου 2009, το αιολικό πάρκο 12MW στο νομό Λασιθίου είναι μία από τις καλύτερες επενδύσεις που έχουν κάνει αφού δίνει στην εταιρεία σταθερό εισόδημα. Για αυτό προχωρούν οι επενδύσεις στα φωτοβολταϊκά, στις εγκαταστάσεις της εταιρείας σε Βουκουρέστι, Ηράκλειο και στη Σίνδο. Παράλληλα αναπτύσσονται και μεγαλύτερες επενδύσεις σε φωτοβολταϊκά πάρκα, και ειδικότερα το πάρκο της Sunpartners 3,99 MW στο οποίο η Πλαστικά Κρήτης μετέχει με 24%. Όπως αναφέρει στο Capital.gr (1/11/2010) ο διευθύνων σύμβουλος Μιχάλης Λεμπιδάκης, η εταιρεία σχεδιάζει για το επόμενο διάστημα ένα αιολικό σταθμό «αυτοπαραγωγής» ηλεκτρικής ενέργειας, δηλαδή αιολικής ενέργειας που θα χρησιμοποιείται στο εργοστάσιο της Κρήτης. Πρόκειται για μια λύση

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

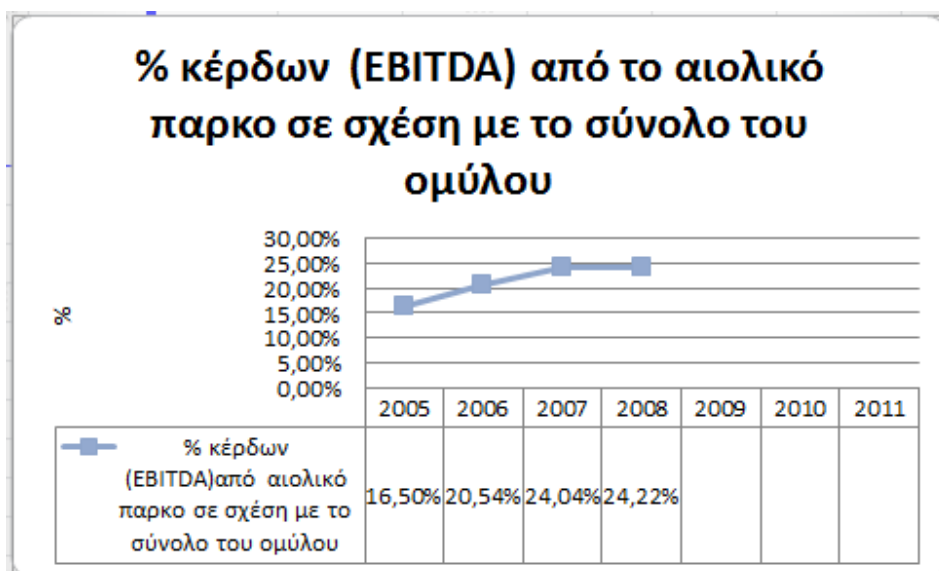
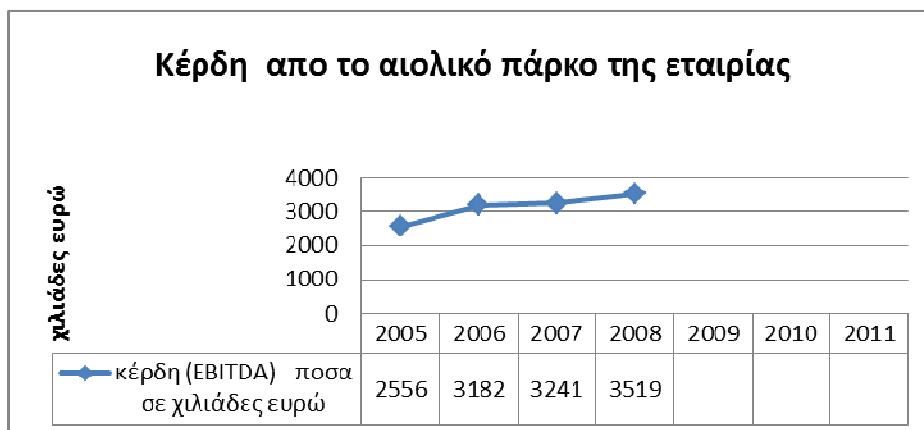
εξαιρετικά συμφέρουσα για την εθνική οικονομία, αναφέρει ο κ. Λεμπιδάκης, καθώς όπως εκτιμά, για κάθε 1 MW αυτοπαραγωγής η εθνική οικονομία θα κερδίζει 100,000 € το χρόνο σε σχέση με την ίδια ενέργεια που παράγεται και πωλείται στη ΔΕΗ από ανεξάρτητο παραγωγό. Στον τομέα της ενέργειας, η Πλαστικά Κρήτης διατηρεί αιολικό σταθμό 12 MW στην Ανατολική Κρήτη που παράγει περίπου διπλάσια ενέργεια απ' αυτή που καταναλώνει το εργοστάσιο στη ΒΙ.ΠΕ. Ηρακλείου. Επίσης διαθέτει 3 μικρούς φωτοβολταϊκούς σταθμούς 80 KW στην Κρήτη. Τέλος αναμένεται η έγκριση για το μεγάλο φωτοβολταϊκό στο Κιλκίς, στο οποίο όπως προαναφέρθηκε η Πλαστικά Κρήτης μετέχει με 24%.

Όσον αφορά τις άλλες «πράσινες» δραστηριότητες η εταιρεία διατηρεί μία μεγάλη μονάδα ανακύκλωσης πλαστικών όπου μετατρέπονται τα παλιά πλαστικά κάλυψης θερμοκηπίων καθώς και άλλα πλαστικά απορρίμματα σε χρήσιμη πρώτη ύλη. Η μονάδα βοηθά στην απορρύπανση των αγροτικών περιοχών απ' όπου συλλέγονται τα πλαστικά μετά τη χρήση τους. Επίσης διαθέτει εγκαταστάσεις αφαλάτωσης και γεωθερμίας για εξοικονόμηση ενέργειας στο εργοστάσιο του Ηρακλείου και στο νέο εργοστάσιο στο Βουκουρέστι.

Βλέπουμε λοιπόν ότι η εταιρεία αλλά και ο όμιλος από τις πράσινες δραστηριότητές τους εκτός από το ότι έχουν σημαντικό οικονομικό όφελος με τις προνομιακές τιμές πώλησης σε ότι αφορά την παραγόμενη ενέργεια από τις ΑΠΕ και την πολύ φτηνή πρώτη ύλη που προσφέρει η μονάδα ανακύκλωσης πλαστικού δείχνει και ένα αξιοθαύμαστο επιχειρησιακό πρότυπο συμπεριφοράς προς το περιβάλλον. Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζονται τα κέρδη που έχει αποκομίσει η εταιρεία από το αιολικό πάρκο που διαθέτει για κάποια έτη που υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία. Αρχικά η μεγάλη διαφορά των κερδών προ τόκων φόρων και αποσβέσεων που παρουσιάζονται στο διάγραμμα οφείλεται στις βελτιώσεις που έγιναν στο αιολικό πάρκο κατά την εξεταζόμενη περίοδο. Καταλαβαίνουμε λοιπόν εύκολα το πόσο σημαντικό είναι αυτό για την εταιρεία, αφού της εξασφαλίζει ένα ικανοποιητικό και σίγουρο κέρδος, λόγω της σύμβασης που έχει υπογράψει με την ΔΕΗ. Στο δεύτερο διάγραμμα φανερώνεται το μεγάλο ποσοστό συμμετοχής της ηλεκτρικής ενέργειας που παράγεται από το αιολικό πάρκο της εταιρείας

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

στα κέρδη (EBITDA) σε σχέση με το σύνολο του ομίλου, όπου του 2008 έφτασε το 24,22%.



Πολύ θεωρούσαν και θεωρούν ακόμα και σήμερα ότι η δεκτική στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος διοίκηση δεν αποτελεί της μέρος της στρατηγικής. Μία επιχείρηση μπορεί να έχει χαράξει κάποια προγραμματισμένη στρατηγική που όμως κατά την διάρκεια της υλοποίησης η διοίκησή της να μην λάβει κάποια σημαντικά μηνύματα του περιβάλλοντος. Τότε αυτή η εταιρεία είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Όταν όμως η διοίκηση είναι σε εγρήγορση μπορεί να καταλάβει πότε η προγραμματισμένη στρατηγική πρέπει να τροποποιηθεί ή πότε πρέπει να εγκαταλειφθεί ακολουθώντας μια νέα που αναδύεται μπροστά της. Για τον παραπάνω λόγο κατά την γνώμη μας η εξαιρετικά δεκτική διοίκηση αποτελεί μέρος της στρατηγικής του ομίλου, αφού προσπαθεί να λαμβάνει όλα τα ερεθίσματα του περιβάλλοντός του και να τα αξιοποιεί κατάλληλα.

3.6 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ & ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Μετά από την προσπάθεια που καταβάλαμε για να κατανοήσουμε το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του υπό εξέταση οργανισμού, την υπάρχουσα στρατηγική αλλά και την αξιολόγηση των βασικών χρηματοοικονομικών του μεγεθών καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι ο όμιλος θα πρέπει να ακολουθήσει την ήδη *υπάρχουσα στρατηγική*, η οποία είναι αυτή που τον οδήγησε στην καταξίωση. Δηλαδή να συνεχίσει να έχει στο DNA του την εξωστρέφεια, την καινοτομία, την ποιότητα, να εκμεταλλεύεται οποιαδήποτε ευκαιρία διαβλέπει ότι έχει σημαντικό οικονομικό και επιχειρησιακό όφελος αλλά και να εντείνει το άνοιγμα προς της ΑΠΕ, από τις οποίες έχει αποκομίσει σημαντικά κέρδη. Θα πρέπει ακόμη να εντείνει τις δραστηριότητες ανακύκλωσης πλαστικών εκμεταλλευόμενος σε μεγαλύτερο βαθμό τα πλαστικά απορρίμματα που υπάρχουν στην Κρήτη, αποκτώντας ακόμη περισσότερη πρώτη ύλη με προνομιακό κόστος. Το οικονομικό κλίμα που έχει δημιουργηθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση δεν έχει μόνο αρνητικές συνέπειες για τον όμιλο, αφού μπορεί η οικονομική δραστηριότητα κάποιων χωρών της να μειώνεται, αλλά από την άλλη η κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στην ΕΕ έχει σαν συνέπεια την υποτίμηση τις αξίας του ευρώ έναντι του δολαρίου κάτι που ευνοεί την ανταγωνιστικότητα του ομίλου. Το μόνο που μας προκαλεί κάποια αβεβαιότητα για την μακροχρόνια επιτυχία που μπορεί να έχει ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι το πώς θα καταφέρει να αντιδράσει σε περίπτωση πτώχευσης της ελληνικής οικονομίας. Δηλαδή σε περίπτωση εξόδου από το δυνατό ευρώ και επιστροφής στην αδύναμη δραχμή η οποία θα χαρακτηρίζεται από μεγάλες αστάθειες στην συναλλαγματική της ισοτιμία, σε αυτήν την περίπτωση ο όμιλος κατά πάσα πιθανότητα θα κάνει χρήση κάποιων χρηματοοικονομικών εργαλείων(πχ Hedging, Arbitrage) όπως κάνει και σήμερα για να αντιμετωπίσει τις απότομες μεταβολές της συναλλαγματικής ισοτιμίας. Ο όμιλος παρά την έλλειψη ρευστότητας που παρατηρείται στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα, εάν αποφασίσει να δανειστεί από τις εγχώριες τράπεζες δεν πρόκειται να αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα. Αφού καμία τράπεζα δεν θα έλεγε όχι για τοποθέτηση μέρος των χρημάτων της σε μια επένδυση χαμηλού ρίσκου σε καιρούς αβεβαιότητας. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί, ότι, παρά την κρίση που υπάρχει στην ελληνική αγορά, οι δραστηριότητες της επιχείρησης στην εσωτερική αγορά δεν έχουν

πληγεί σε τέτοιο βαθμό όπως στους περισσότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Αυτό οφείλεται στο ότι ο Αγροτικός τομέας που απευθύνονται σε μεγάλο βαθμό τα προϊόντα της επιχείρησης, δεν έχει επηρεαστεί σε σημαντικό βαθμό από την κρίση. Πιστεύουμε ότι ακόμη και αν συνεχιστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα η κρίση στην Ελλάδα ο αγροτικός τομέας θα είναι αυτός που θα πληγεί λιγότερο. Η άποψη αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι όσο η ύφεση εντείνεται με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ανεργία και να μειώνονται οι μισθοί όλο και περισσότεροι νέοι θα στρέφονται προς τον αγροτικό τομέα. Επομένως οι πωλήσεις της Πλαστικά Κρήτης Α.Β..Ε.Ε δεν θα πληγούν σε μεγάλο βαθμό από την ύφεση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. D.J. Hunger, Thomas L. Wheelen, *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις: ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 2004
2. Β.Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Α' ΘΕΩΡΙΑ*, Εκδόσεις: Ε. Μπένου Αθήνα 2007
3. Β.Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων Τόμος Β' ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ*, Εκδόσεις: Ε. Μπένου Αθήνα 2002
4. Α. Θεοδωρόπουλος, *Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός*, Εκδόσεις: Προπομπός 2002
5. Β.Ν. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, 2η έκδοση, Εκδόσεις: Γ. ΜΠΕΝΟΥ 2006
6. Ν. ΝΙΑΡΧΟΣ *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων* Εκδόσεις: Σταμούλη 2004
7. Π.Κ. Τερζίδης, *Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση*, Εκδόσεις: Σύγχρονη εκδοτική, 2004
8. Ν.Σ. Πομόνης, *Ο οικονομικός προγραμματισμός της δράσης των επιχειρήσεων*, 3η έκδοση, Εκδόσεις: Σταμούλης, 2005
9. Ε.Ι. Θαλασσινός, Θ.Β. Σταματόπουλος, *Διεθνή Οικονομικά*, Εκδόσεις: Αθήνα, Αθ. Σταμούλης, 1998
10. Κ. Τζωρτζάκης & Α. Τζωρτζάκη, (1999), "*Οργάνωση & Διοίκηση: Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21ο Αιώνα*", 2η Έκδοση, Αθήνα, Rosili
11. Α. Thompson Jr., Α.Ι. Strickland III, John E. Gamble, Γενική επιμέλεια- Πρόλογος Γιάννης Α. Πολλάλης, «*Σχεδιασμός & υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής*», 16^η Αμερικανική- 1^η Ελληνική έκδοση, Εκδόσεις: Utopia, 2010

12. Γ.Π. Αρτίκης, « Χρηματοοικονομική διοίκηση», 3^η έκδοση, Εκδόσεις «Interbooks» 2002
13. Rowe Alan J., «Strategic management», 4th ed., Editions «Addison- Wesley» 1994
14. D.J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, Εκδόσεις: Pearson Education Limited, Έτος Έκδοσης: 2000

15. D.J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Strategic Management, Εκδόσεις: Pearson Education Limited, Έτος Έκδοσης: 1995

16. D. J. Hunger, Thomas L. Wheelen, Strategic Management and Business Policy Εκδόσεις: Pearson Education Limited, Έτος Έκδοσης: 2001

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. www.plastikakritis.com
2. www.naftemporiki.gr
3. www.capital.gr
4. www.google.gr
5. www.hellastat.eu
6. www.statistics.gr
7. www.eurocapital.gr
8. www.economics.g
9. www.bankofgreece.gr
10. epp.eurostat.ec.europa.eu
11. www.tovima.gr

12. www.icap.gr
13. www.iobe.gr
14. www.ioniki.net/
15. www.ventureline.com/
16. <http://www.marketzone.gr/>
17. <http://www.plant-management.gr>
18. <http://www.aueb.gr/>
19. http://www.industry2020.gr/docs/loipoi/s_loipoi_kladoi.pdf

ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Οικονομικές εκθέσεις Εταιρείας από το έτος 2004 έως το 2011
2. [Σχέδιο Νόμου «Επιτάχυνση της ανάπτυξης των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής»](#)
3. Ομιλία στην Ειδική Μόνιμη Επιτροπή Έρευνας και Τεχνολογίας της Βουλής των Ελλήνων Ημερ/νια: 21/12/11 Ομιλητής: Δημήτρης Λακασάς, Πρόεδρος ΣΕΒΕ
4. Μηνιαίες εκδόσεις του περιοδικού επιλογή και ετήσια έκδοση Ιουλίου 2010 και Ιουλίου 2011
5. Έκθεση διοικητή τράπεζας της Ελλάδος 2010
6. Τα εργαλεία της Στρατηγικής Ανάλυσης, Σημειώσεις του καθ. Σπύρου Λουκά
7. Σημειώσεις του καθ. Θ. Β Σταματόπουλου για το στρατηγικό μάνατζμεντ
8. Συμπεράσματα Συνεδρίου «Βιομηχανία 2020 ΣΒΒΕ – Eurobank: Περιφερειακή Ανάπτυξη – Καινοτομία – Εξωστρέφεια»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Πίνακας 1: Ισολογισμός Ομίλου από το 2004 έως το 2010- - Πηγή: Hellastat A.E.

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							
I. ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							
Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός	75.343.000,00	71.452.000,00	66.816.000,00	63.620.000,00	51.118.000,00	49.832.000,00	46.127.437,47
Γήπεδα					7.915.000,00	7.366.000,00	7.200.249,18
Κτίρια					11.392.000,00	11.544.000,00	11.351.207,11
Μηχανολογικός και λοιπός εξοπλισμός					29.915.000,00	29.022.000,00	26.246.432,92
Έπιπλα και εξοπλισμός					355.000,00	521.000,00	625.377,87
Μταφορικά μέσα					488.000,00	501.000,00	544.531,01
Λοιπά πάγια					1.053.000,00	878.000,00	159.639,38
Σύνολο αξίας κτήσης ακινήτων, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού					64.526.000,00	59.805.000,00	52.588.247,10
Γήπεδα					7.959.000,00	7.400.000,00	7.218.773,98
Κτίρια					12.723.000,00	12.463.000,00	11.831.173,61
Μηχανολογικός και λοιπός εξοπλισμός					38.617.000,00	35.184.000,00	29.749.893,45
Έπιπλα και εξοπλισμός					2.680.000,00	2.540.000,00	2.403.299,36
Μταφορικά μέσα					1.494.000,00	1.340.000,00	1.225.567,32
Λοιπά πάγια					1.053.000,00	878.000,00	159.639,38
Σύνολο αποσβέσεων και απομείωσης ακινήτων, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού					13.408.000,00	9.973.000,00	6.460.909,63
Γήπεδα					44.000,00	34.000,00	18.524,80
Κτίρια					1.331.000,00	919.000,00	479.966,50
Μηχανολογικός και λοιπός εξοπλισμός					8.702.000,00	6.162.000,00	3.503.460,53
Έπιπλα και εξοπλισμός					2.325.000,00	2.019.000,00	1.777.921,49
Μταφορικά μέσα					1.006.000,00	839.000,00	681.036,31
Επενδύσεις σε ακίνητα							25.371,38
Άλλα περιουσιακά στοιχεία	436.000,00	417.000,00	449.000,00	526.000,00	465.000,00	172.000,00	196.153,37
Υπερβία (goodwill)					263.000,00		
Σύνολο αναγνωρισμένων άλλων περιουσιακών στοιχείων					202.000,00	172.000,00	196.153,37
Λογαρικό					202.000,00	168.000,00	168.187,12
Λοιπά αναγνωρίσιμα άλλα περιουσιακά στοιχεία						4.000,00	9.966,25
Σύνολο αξίας κτήσης άλλων περιουσιακών στοιχείων					708.000,00	353.000,00	315.430,63
Υπερβία (goodwill)					263.000,00		
Σύνολο αναγνωρισμένων άλλων περιουσιακών στοιχείων					445.000,00	353.000,00	315.430,63
Λογαρικό					410.000,00	318.000,00	282.158,27
Λοιπά αναγνωρίσιμα άλλα περιουσιακά στοιχεία					35.000,00	35.000,00	33.272,36
Σύνολο αποσβέσεων και απομείωσης άλλων περιουσιακών στοιχείων					243.000,00	181.000,00	119.277,26
Σύνολο αναγνωρισμένων άλλων περιουσιακών στοιχείων					243.000,00	181.000,00	119.277,26
Λογαρικό					208.000,00	150.000,00	95.971,15
Λοιπά αναγνωρίσιμα άλλα περιουσιακά στοιχεία					35.000,00	31.000,00	23.306,11
Επενδύσεις σε συνδεδεμένες εταιρίες	14.000,00	15.000,00	49.000,00	47.000,00	1.048.000,00		
Επενδύσεις σε συγγενικές εταιρίες						48.000,00	48.175,00
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	220.000,00	48.000,00	84.000,00	247.000,00			1.386.207,26
Χρηματοοικονομικά στοιχεία διαθέσιμα προς πώληση	307.000,00	296.000,00	282.000,00	282.000,00	239.000,00	239.000,00	
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	1.177.000,00	219.000,00	235.000,00	948.000,00	923.000,00	984.000,00	1.052.094,22
ΣΥΝΟΛΟ ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	77.497.000,00	72.447.000,00	67.915.000,00	65.670.000,00	53.793.000,00	51.275.000,00	48.835.438,70
II. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							
Περιουσιακά στοιχεία διαθέσιμα προς εκποίηση	610.000,00	434.000,00	447.000,00	503.000,00	588.000,00	658.000,00	232.782,52
Αποθέματα	35.236.000,00	26.076.000,00	28.206.000,00	29.320.000,00	19.821.000,00	20.242.000,00	16.531.275,25
Πρώτες ύλες					12.344.000,00	13.667.000,00	10.782.389,70
Εμπόρευμα					699.000,00	759.000,00	844.602,25
Είσομα προϊόντα					6.670.000,00	5.750.000,00	4.652.956,17
Λοιπά αποθέματα					114.000,00	71.000,00	295.250,02
Προβλέψεις απομείωσης αποθεμάτων					6.000,00	5.000,00	43.922,89
Λοιπές χρηματοοικονομικές επενδύσεις							3.412.615,30
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	53.793.000,00	48.272.000,00	48.784.000,00	43.143.000,00	44.253.000,00	37.404.000,00	33.505.832,28
Απαιτήσεις πελατών					39.583.000,00	34.627.000,00	30.828.026,27
Λοιπές απαιτήσεις					4.670.000,00	2.777.000,00	2.677.806,01
Προκαταβολές	7.623.000,00	7.122.000,00	5.656.000,00	5.230.000,00			
Μετρητά και ισοδύναμα μετρητών	11.676.000,00	13.687.000,00	8.451.000,00	3.795.000,00	3.419.000,00	2.609.000,00	2.121.012,17
Ταμείο					26.000,00	14.000,00	
Εξαγομυθόμενες καταθέσεις					3.393.000,00	2.595.000,00	
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	108.938.000,00	95.591.000,00	91.544.000,00	81.991.000,00	68.081.000,00	60.913.000,00	55.803.517,52
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	186.435.000,00	168.038.000,00	159.459.000,00	147.661.000,00	121.874.000,00	112.188.000,00	104.638.956,22
ΠΑΘΗΤΙΚΟ							
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ							
Ίδια κεφάλαια που αναλογούν στη μητρική							
Εκδθέν κεφάλαιο	21.127.000,00	19.355.000,00	19.355.000,00	19.355.000,00	19.355.000,00	19.355.000,00	19.355.621,33
Σύνολο μετοχικού κεφαλαίου	10.952.000,00	8.761.000,00	8.761.000,00	8.761.000,00	8.761.000,00	8.761.000,00	8.761.344,00
Αποθεματικό υπέρ το άρτιο	10.175.000,00	10.594.000,00	10.594.000,00	10.594.000,00	10.594.000,00	10.594.000,00	10.594.277,33
Αποθεματικά	64.426.000,00	60.461.000,00	57.564.000,00	51.550.000,00	42.419.000,00	38.272.000,00	34.888.413,16
Αποθεματικά αναπροσαρμογής	18.418.000,00	16.539.000,00	16.638.000,00	15.599.000,00			
Λοιπά αποθεματικά	46.008.000,00	43.922.000,00	40.926.000,00	35.951.000,00			
Συρμημένα κέρδη	26.980.000,00	24.228.000,00	19.365.000,00	17.781.000,00	12.451.000,00	10.603.000,00	5.546.096,12
Ίδια κεφάλαια που αναλογούν στη μητρική	112.533.000,00	104.044.000,00	96.284.000,00	88.686.000,00	74.225.000,00	68.230.000,00	59.790.130,61
Δικαιώματα μισοψηφίας	5.322.000,00	4.514.000,00	4.114.000,00	4.544.000,00	4.366.000,00	4.239.000,00	2.519.327,62
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	117.855.000,00	108.558.000,00	100.398.000,00	93.230.000,00	78.591.000,00	72.469.000,00	62.309.458,23
B. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ							
I. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ							
Τοκοφόρες υποχρεώσεις	16.000.000,00	20.976.000,00	20.086.000,00	13.610.000,00	3.241.000,00	4.096.000,00	4.352.472,63
Bank Borrowings, Non-Current							4.352.472,63
Εσοδα επόμενων χρήσεων	370.000,00	441.000,00	531.000,00	570.000,00	397.000,00	444.000,00	491.118,17
Επιχορηγήσεις							
Προβλέψεις	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00		1.000,00	
Δικαιώματα συνταξοδότησης εργαζομένων	2.033.000,00	1.891.000,00	1.733.000,00	1.548.000,00	1.110.000,00	1.051.000,00	971.542,88
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	3.834.000,00	4.068.000,00	4.152.000,00	5.940.000,00	2.426.000,00	1.982.000,00	2.702.709,84
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.000,00	1.000,00					
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	22.688.000,00	27.827.000,00	26.952.000,00	22.118.000,00	7.174.000,00	7.574.000,00	8.517.843,52
II. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ							
Τοκοφόρες υποχρεώσεις	8.979.000,00	7.267.000,00	14.372.000,00	11.956.000,00	20.197.000,00	13.664.000,00	19.255.193,24
Bank Borrowings, Current							19.255.193,24
Φορολογικές υποχρεώσεις	3.372.000,00	1.679.000,00	1.256.000,00	938.000,00	1.161.000,00	1.356.000,00	1.371.743,82
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	21.241.000,00	17.314.000,00	11.728.000,00	14.062.000,00	9.752.000,00	12.599.000,00	11.319.996,56
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις στην επόμενη χρήση	7.146.000,00	275.000,00	142.000,00	1.665.000,00	1.937.000,00	1.878.000,00	
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	5.154.000,00	5.118.000,00	4.611.000,00	3.692.000,00	3.062.000,00	2.648.000,00	1.864.720,85
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	45.892.000,00	31.653.000,00	32.109.000,00	32.313.000,00	36.109.000,00	32.145.000,00	33.811.654,47
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	68.580.000,00	59.480.000,00	59.061.000,00	54.431.000,00	43.283.000,00	39.719.000,00	42.329.497,99
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	186.435.000,00	168.038.000,00	159.459.000,00	147.661.000,00	121.874.000,00	112.188.000,00	104.638.956,22

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

Πίνακας 2: Αποτελέσματα Χρήσης Ομίλου για τα έτη 2004 έως 2010- - Πηγή: Hellastat A.E.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	1/01/2010 - 31/12/2010	1/01/2009 - 31/12/2009	1/01/2008 - 31/12/2008	1/01/2007 - 31/12/2007	1/01/2006 - 31/12/2006	1/01/2005 - 31/12/2005	1/01/2004 - 31/12/2004
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΗΘΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ [ΚΠΤΦ]							
Μικτό αποτέλεσμα							
Κύκλος εργασιών	170.642.000,00	137.049.000,00	145.521.000,00	137.529.000,00	102.729.000,00	92.865.000,00	79.317.848,74
Κόστος πωλησιών	135.928.000,00	105.915.000,00	117.608.000,00	111.072.000,00	78.895.000,00	69.241.000,00	59.469.196,99
Μικτό αποτέλεσμα	34.714.000,00	31.134.000,00	27.913.000,00	26.457.000,00	23.834.000,00	23.624.000,00	19.848.651,75
Λοιπά λειτουργικά έσοδα							
Σύνολο λοιπών λειτουργικών εν εσόδων	884.000,00	636.000,00	810.000,00	833.000,00	640.000,00	803.000,00	2.212.789,69
Λειτουργικά έξοδα							
Κόστος λειτουργίας διάθεσης	11.219.000,00	9.720.000,00	9.769.000,00	9.084.000,00	7.575.000,00	7.516.000,00	6.643.044,31
Σύνολο λειτουργικών εν εξόδων	21.406.000,00	18.291.000,00	18.679.000,00	17.954.000,00	12.844.000,00	12.270.000,00	12.968.655,37
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΗΘΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ [ΚΠΤΦ]	14.192.000,00	13.479.000,00	10.044.000,00	9.336.000,00	11.630.000,00	12.157.000,00	9.092.786,07
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ, ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ [ΚΠΤΦΑ]							
Αποσβέσεις	5.161.000,00	4.692.000,00	4.487.000,00	4.147.000,00	3.830.000,00	3.338.000,00	3.036.084,67
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ, ΤΟΚΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ [ΚΠΤΦΑ]	19.353.000,00	18.171.000,00	14.531.000,00	13.483.000,00	15.460.000,00	15.495.000,00	12.128.870,74
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ							
Κέρδη (ζημίες) από στοιχεία μη-κυκλοφορούντος ενεργητικού			-37.000,00	-83.000,00	-51.000,00		
Χρηματοοικονομικά έσοδα	437.000,00	657.000,00	1.746.000,00	1.252.000,00	1.033.000,00	846.000,00	827.076,33
Έσοδα (ζημίες) από επενδύσεις		11.000,00		2.744.000,00			110.192,79
Προβλέψεις απομείωσης περιουσιακών στοιχείων		-324.000,00					
Κέρδη (Ζημίες) από συναλλαγματικές διαφορές	155.000,00	204.000,00	-298.000,00	301.000,00	-117.000,00	968.000,00	
Κέρδη (ζημίες) από επενδύσεις που ενσωματώνονται με την καθαρή θέση	23.000,00	-35.000,00					
Κέρδη (ζημίες) από συνεχείς επιχειρήσεις που ενσωματώνονται με την καθαρή θέση	23.000,00	-35.000,00					
Λοιπά μη λειτουργικά έσοδα			1.549.000,00				
Λοιπά μη λειτουργικά έξοδα	31.000,00	5.000,00		90.000,00			
Αποσβέσεις	5.161.000,00	4.692.000,00	4.487.000,00	4.147.000,00	3.830.000,00	3.338.000,00	3.036.084,67
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	13.902.000,00	12.673.000,00	9.512.000,00	10.956.000,00	10.429.000,00	12.279.000,00	8.375.902,53
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ							
Φόρος εισοδήματος	3.540.000,00	2.137.000,00	2.149.000,00	1.510.000,00	2.287.000,00	2.285.000,00	2.056.372,62
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ	10.362.000,00	10.536.000,00	7.363.000,00	9.446.000,00	8.142.000,00	9.994.000,00	6.319.529,91
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ)							
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ)	10.362.000,00	10.536.000,00	7.363.000,00	9.446.000,00	8.142.000,00	9.994.000,00	6.319.529,91
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΠΟΥ ΑΝΑΛΟΓΟΥΝ ΣΤΗ ΜΗΤΡΙΚΗ Ή ΣΤΙΣ ΜΕΤΟΧΕΣ ΜΕΙΟΨΗΦΙΑΣ							
Κέρδη (ζημίες) που αναλογούν στη μητρική	9.699.000,00	9.875.000,00	6.733.000,00	9.089.000,00	7.912.000,00	9.613.000,00	6.456.423,18
Κέρδη (ζημίες) μετόχων μειοψηφίας	663.000,00	661.000,00	630.000,00	357.000,00	230.000,00	381.000,00	-136.893,27
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ							
Αναπροσαρμογές κεφαλαίων & αποθεματικών	1.223.000,00	-674.000,00	2.652.000,00				
Καθαρά κέρδη (ζημίες) (κατάσταση συνολικών εσόδων)	10.661.000,00	9.366.000,00	9.328.000,00	9.446.000,00	8.142.000,00	9.994.000,00	6.319.529,91
Δικαιώματα μειοψηφίας (κατάσταση συνολικών εσόδων)	924.000,00	496.000,00	687.000,00				
ΚΕΡΔΗ (ΖΗΜΙΕΣ) ΑΝΑ ΜΕΤΟΧΗ							
Βασικά κέρδη (ζημίες) ανά μετοχή	0,39	0,34	0,25	0,33	0,29	0,35	0,24

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας.»

Πίνακας 3: Οικονομικές Αναλύσεις Ομίλου- Πηγή: Hellastat A.E.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ							
Γενική ρευστότητα	2,37	3,02	2,85	2,54	1,89	1,89	1,65
Ψηφή ρευστότητα	1,61	2,20	1,97	1,63	1,34	1,27	1,16
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	3,17	2,84	2,98	3,19	2,32	2,48	2,37
Ημέρες απαιτήσεων	113	127	121	113	155	145	152
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	3,86	4,06	4,17	3,79	3,98	3,42	3,60
Ημέρες αποθεμάτων	93	89	86	95	90	105	100
Κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθειών	4,87	4,30	6,62	6,45	5,62	4,39	
Ημέρες πίστωσης από προμηθευτές	74	84	54	56	64	82	
Διάρκεια εμπορικού κύκλου	133	131	152	152	181	169	
ΚΕΦΑΛΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΦΕΡΕΓΥΟΤΗΤΑ							
Συνολικές υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια	0,61	0,57	0,61	0,61	0,58	0,58	0,71
Συνολικές υποχρεώσεις προς συνολικά κεφάλαια	36,78%	35,40%	37,04%	36,86%	35,51%	35,40%	40,45%
Κάλυψη χρηματοοικονομικών εξόδων (λειτουργικά κέρδη)	44,29	27,66	8,32	10,77	14,97	18,32	14,66
Κάλυψη χρηματοοικονομικών εξόδων (λειτουργικές ταμειακές ροές)	12,69	34,67	5,21	2,50	3,21	13,54	5,90
Πωλήσεις προς βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	3,72	4,33	4,53	4,26	2,84	2,89	2,35
Πωλήσεις προς βραχυπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια	19,00	18,86	10,13	11,50	5,09	6,80	4,12
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΙΩΝ							
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	7,46%	7,54%	5,97%	7,42%	8,56%	10,95%	8,00%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	11,80%	11,67%	9,47%	11,75%	13,27%	16,94%	13,44%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού μετά φόρων	5,56%	6,27%	4,62%	6,40%	6,68%	8,91%	6,04%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων μετά φόρων	8,79%	9,71%	7,33%	10,13%	10,36%	13,79%	10,14%
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ							
Κυκλοφοριακή ταχύτητα μη κυκλοφορούντος ενεργητικού	2,20	1,89	2,14	2,09	1,91	1,81	1,62
Κυκλοφοριακή ταχύτητα συνολικού ενεργητικού	0,92	0,82	0,91	0,93	0,84	0,83	0,76
ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΚΕΡΔΟΥΣ							
Περιθώριο μικτού κέρδους	20,34%	22,72%	19,18%	19,24%	23,20%	25,44%	25,02%
Περιθώριο ΚΠΤΦ	8,32%	9,84%	6,90%	6,79%	11,32%	13,09%	11,46%
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	11,34%	13,26%	9,99%	9,80%	15,05%	16,69%	15,29%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων)	8,15%	9,25%	6,54%	7,97%	10,15%	13,22%	10,56%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (μετά φόρων)	6,07%	7,69%	5,06%	6,87%	7,93%	10,76%	7,97%
Περιθώριο λειτουργικής ταμειακής ροής	3,25%	16,62%	6,25%	2,28%	3,22%	12,33%	6,16%
ΑΠΟ ΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ							
Κύκλος εργασιών							
Έξοδα διοίκησης προς κύκλο εργασιών	3,86%	4,19%	4,67%	4,74%	4,10%	4,16%	4,79%
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως προς κύκλο εργασιών	6,57%	7,09%	6,71%	6,61%	7,37%	8,09%	8,38%
Σύνολο διοικητικών και λειτουργικών εξόδων προς κύκλο εργασιών	12,54%	13,35%	12,84%	13,05%	12,50%	13,21%	16,35%
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα προς κύκλο εργασιών	0,26%	0,48%	1,20%	0,91%	1,01%	0,91%	1,04%
Μικτά αποτελέσματα							
Έξοδα διοίκησης προς μικτά αποτελέσματα	18,95%	18,45%	24,33%	24,66%	17,66%	16,36%	19,13%
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως προς μικτά αποτελέσματα	32,32%	31,22%	35,00%	34,33%	31,78%	31,82%	33,47%
Σύνολο διοικητικών και λειτουργικών εξόδων προς μικτά αποτελέσματα	61,66%	58,75%	66,92%	67,86%	53,89%	51,94%	65,34%
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα προς μικτά αποτελέσματα	1,26%	2,11%	6,26%	4,73%	4,33%	3,58%	4,17%

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

Πίνακας 4: Ισολογισμός Ομίλου και Εταιρίας για την περίοδο 01/01/2011- 31/09/2011-
Πηγή: Ενδιάμεσες Συνοπτικές Οικονομικές Καταστάσεις Της 30^{ης} Σεπτεμβρίου 2011,
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Ισολογισμός Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες ευρώ	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
	30.9.2011	31.12.2010	30.9.2011	31.12.2010
ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ				
<i>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</i>				
Ενσώματα πάγια	73.858	75.343	50.175	51.588
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	430	436	63	65
Επενδύσεις σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις	14	14	16.978	15.958
Διαθέσιμα για πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία	307	307	137	137
Αναβαλλόμενες απαιτήσεις φόρου εισοδήματος	220	220	-	-
Απαιτήσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων	-	-	218	663
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	785	1.177	707	1.056
Σύνολο μη κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	75.614	77.497	68.278	69.467
<i>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</i>				
Αποθέματα	38.342	35.236	20.132	19.087
Απαιτήσεις από πελάτες	60.196	53.793	43.634	43.334
Προκαταβολές και λοιπές απαιτήσεις	7.197	7.623	5.889	6.082
Βραχυπρόθεσμες δόσεις απαιτήσεων χρηματοδοτικών μισθώσεων	-	-	369	81
Διαθέσιμα για πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία	544	610	544	606
Ταμακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	10.724	11.676	6.344	7.357
Σύνολο κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων	117.003	108.938	76.912	76.547
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	192.617	187.435	145.190	146.014
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
<i>Αποδιδόμενα στους ιδιοκτήτες της μητρικής:</i>				
Μετοχικό Κεφάλαιο	9.035	10.952	9.035	10.952
Αποθεματικό διαφοράς έκδοσης μετοχών υπέρ το άρτιο	10.175	10.175	10.175	10.175
Αποθεματικά εύλογης αξίας	18.134	18.418	18.133	18.412
Λοιπά αποθεματικά	46.194	46.008	43.709	42.335
Αποτελέσματα εις νέον	35.920	26.980	25.736	19.381
Σύνολο	119.458	112.533	106.788	101.255
Δικαιώματα μειοψηφίας	5.948	5.322	-	-
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	125.406	117.855	106.788	101.255
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
<i>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</i>				
Δάνεια	12.059	10.407	10.000	10.000
Αναβαλλόμενες υποχρεώσεις φόρου εισοδήματος	3.976	3.834	3.997	4.106
Προβλέψεις για παροχές στους εργαζόμενους	2.320	2.033	1.907	1.667
Λοιπές προβλέψεις	458	450	450	450
Επιχορηγήσεις περιουσιακών στοιχείων	308	370	209	247
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	1	1	1	1
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	19.122	17.095	16.564	16.471
<i>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</i>				
Υποχρεώσεις σε προμηθευτές	21.316	21.241	14.455	13.701
Βραχυπρόθεσμα δάνεια	15.448	14.572	96	1.248
Βραχυπρόθεσμες δόσεις μακροπρόθεσμων δανείων	932	7.146	-	7.000
Τρέχων φόρος εισοδήματος	3.700	3.372	3.315	3.189
Λοιπές υποχρεώσεις & μεταβατικοί λογαριασμοί	6.693	5.154	3.972	3.150
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	48.089	51.485	21.838	28.288
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	67.211	68.580	38.402	44.759
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ & ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	192.617	186.435	145.190	146.014

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

Πίνακας 5: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Περιόδου για τον Όμιλο- Πηγή: Ενδιάμεσες Συνοπτικές Οικονομικές Καταστάσεις Της 30^{ης} Σεπτεμβρίου 2011, ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Περιόδου	Όμιλος	
	1.1-30.9.11	1.1-30.9.10
Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες ευρώ		
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	144610	127752
Κόστος πωλήσεων	-113438	-101338
Μικτά Κέρδη	31172	26414
Άλλα έσοδα	729	676
Έξοδα διαθέσεως	-9187	-8390
Έξοδα διοικήσεως	-5488	-4858
Άλλα έξοδα	-2442	-2916
Κέρδη εκμεταλλεύσεως	14784	10926
Χρηματοοικονομικό κόστος (καθαρό)	-498	-143
Κέρδη / (Ζημιές) από συναλλαγματικές διαφορές	-387	129
Κέρδη / (Ζημιές) από χρηματοοικονομικά στοιχεία	16	202
Αποτελέσματα από συγγενείς και θυγατρικές	0	22
Καθαρά Κέρδη προ φόρων	13915	11143
Φόρος εισοδήματος	-2927	-3088
Καθαρά Κέρδη περιόδου, μετά από φόρους	10988	8055
Τα Καθαρά Κέρδη της περιόδου κατανέμονται σε:		
Ιδιοκτήτες της μητρικής εταιρείας	10197	7460
Δικαιώματα μειοψηφίας	791	595
	10988	8055
Κέρδη κατά μετοχή, που αναλογούν στους ιδιοκτήτες της Μητρικής:		
Βασικά, σε ευρώ	0,3228	0,3015
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών & επενδυτικών αποτελεσμάτων	14802	10910
Συνολικές (καθαρές) αποσβέσεις περιόδου	4255	3840
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων & συνολικών αποσβέσεων (EBITDA)	19057	14750

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

Πίνακας 6: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Περιόδου Εταιρίας- Πηγή: Ενδιάμεσες Συνοπτικές Οικονομικές Καταστάσεις Της 30^{ης} Σεπτεμβρίου 2011, ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Περιόδου Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες ευρώ	Η Εταιρεία	
	1.1-30.9.11	1.1-30.9.10
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	82757	74574
Κόστος πωλήσεων	-64984	-58917
Μικτά Κέρδη	17773	15657
Άλλα έσοδα	485	441
Έξοδα διαθέσεως	-5777	-5488
Έξοδα διοικήσεως	-2115	-2143
Άλλα έξοδα	-1416	-1398
Κέρδη εκμεταλλεύσεως	8950	7069
Χρηματοοικονομικό κόστος (καθαρό)	0	108
Κέρδη / (Ζημίες) από συναλλαγματικές διαφορές	239	20
Κέρδη / (Ζημίες) από χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία	6	199
Αποτελέσματα από συγγενείς και θυγατρικές	120	22
Καθαρά Κέρδη προ φόρων	9315	7418
Φόρος εισοδήματος	-1816	-2633
Καθαρά Κέρδη περιόδου, μετά από φόρους	7499	4785
Τα Καθαρά Κέρδη της περιόδου κατανέμονται σε:		
Ιδιοκτήτες της μητρικής εταιρείας	7499	4785
Δικαιώματα μειοψηφίας	-	-
	7499	4785
Κέρδη κατά μετοχή που αναλογούν στους ιδιοκτήτες της Μητρικής:		
Βασικά σε ευρώ	0,2721	0,1748
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών & επενδυτικών αποτελεσμάτων	8932	7061
Συνολικές (καθαρές) αποσβέσεις περιόδου	2366	2297
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων & συνολικών αποσβέσεων (EBITDA)	11298	9358

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Ποσά σε χιλιάδες ευρώ Ενοποιημένα στοιχεία	Πλαστικά		Αιολική Ενέργεια	
	2006	2005	2006	2005
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	99.079	89.904	3.649	2.961
Κόστος πωλήσεων	77.677	68.228	1.218	1.013
Μικτά Κέρδη	21.403	21.677	2.432	1.947
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων	12.277	12.939	3.182	2.556
Αποσβέσεις ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	3.058	2.713	773	626
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	9.220	10.226	2.410	1.931
Χρηματοοικονομικό κόστος (καθαρό)	847	605	186	171
Κέρδη προ φόρων	8.205	10.519	2.223	1.760

«Στρατηγικό Σχέδιο Εταιρικής Ανάπτυξης Με Ανανεώσιμες
Πηγές Ενέργειας.»

Ποσά σε χιλιάδες ευρώ	Π.αστικά		Ατολική Ενέργεια	
Η εταιρεία	2006	2005	2006	2005
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	73.911	67.991	3.649	2.961
Κόστος πωλήσεων	58.677	52.388	1.218	1.013
Μικτά Κέρδη	15.235	15.604	2.432	1.947
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων	6.838	8.139	2.410	1.931
Αποσβέσεις ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	1.876	1.616	773	626
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	8.715	9.755	3.182	2.556
Χρηματοοικονομικό κόστος (καθαρό)	602	401	186	171
Κέρδη προ φόρων	6.304	8.128	2.223	1.760

Ποσά σε χιλιάδες ευρώ	ΠΛΑΣΤΙΚΑ		ΑΙΟΛΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ	
Ενοποιημένα στοιχεία	2006	2005	2006	2005
Μη κυκλοφορούν Ενεργητικό	42.348	39.112	11.444	12.163
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	67.877	60.675	205	238
Σύνολο ενεργητικού	110.225	99.787	11.650	12.402
	0	0	0	0
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	5.924	4.446	1.250	3.128
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	34.232	30.268	1.878	1.878
Σύνολο παθητικού	40.155	34.714	3.128	5.006

Ποσά σε χιλιάδες ευρώ	ΠΛΑΣΤΙΚΑ		ΑΙΟΛΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ	
Η εταιρεία	2006	2005	2006	2005
Μη κυκλοφορούν Ενεργητικό	39.742	36.390	11.444	12.163
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	57.290	51.421	205	238
Σύνολο ενεργητικού	97.033	87.810	11.650	12.402
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	4.051	3.829	1.250	3.128
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	29.258	24.067	1.878	1.878
Σύνολο παθητικού	33.309	27.896	3.128	5.006

Ποσά σε χιλιάδες ευρώ	ΠΛΑΣΤΙΚΑ		ΑΙΟΛΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ	
Ενοποιημένα στοιχεία	2007	2006	2007	2006
	133.80			
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	3	99.079	3.726	3.649
	109.82			
Κόστος πωλήσεων	5	77.677	-1.247	-1.218
Μικτά Κέρδη	23.978	21.402	2.479	2.432
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων & αποσβέσεων	10.345	12.278	3.241	3.182

Πηγή: Οικονομικές εκθέσεις Εταιρείας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

**REACH: Ο ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ
ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΧΗΜΙΚΕΣ ΟΥΣΙΕΣ**

(REACH: REGISTRATION, EVALUATION and AUTHORIZATION of CHEMICALS)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για θέματα Περιβάλλοντος και Χημικών Ουσιών ξεκίνησε εδώ και πολλά χρόνια την αναθεώρηση των παλαιών Οδηγιών και Κανονισμών που διαμορφώθηκαν τα τελευταία 30 χρόνια στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) για το σύστημα καταγραφής, έγκρισης και εκτίμησης των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια του ανθρώπου και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Το παλαιό σύστημα δεν απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα και πολλές χημικές ουσίες με επικίνδυνες ιδιότητες δεν έχουν ακόμη καταγραφεί και εξεταστεί.

Τα αρμόδια όργανα της ΕΕ εξέτασαν εναλλακτικά σενάρια και τις προοπτικές στον τομέα των χημικών ουσιών και εκτίμησης των κινδύνων. Δεδομένου ότι η Χημική Βιομηχανία στην ΕΕ είναι ένας από τους ισχυρότερους οικονομικούς κλάδους και δεδομένου του υψηλού συναγωνισμού που αναπτύχθηκε από χώρες, όπως η Κίνα, η Ινδία, η Νότια Κορέα, η Βραζιλία και από άλλες αναπτυσσόμενες βιομηχανικές χώρες, θεωρήθηκε ότι η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα της Χημικής Βιομηχανίας εξαρτώνται από ένα νέο ευέλικτο και αποτελεσματικό κανονισμό.

Ο κανονισμός αυτός ονομάστηκε **REACH** (Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals) και άρχισε να εφαρμόζεται σε όλες τις χώρες-μέλη της ΕΕ από το 2006. Τα πλήρη στοιχεία των χημικών ουσιών πρέπει να καταγράφονται και να καταχωρίζονται σε φάκελο από τις ίδιες τις χημικές βιομηχανίες (ή τους εισαγωγείς των χημικών ουσιών) σε κάθε χώρα. Οι ίδιες οφείλουν να κάνουν και την εκτίμηση των κινδύνων για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, των χρηστών και των καταναλωτών.

Συγχρόνως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει το δικαίωμα να απαγορεύσει ή να περιορίσει τη χρήση ουσιών που θεωρεί ότι είναι υψηλής επικινδυνότητας για τον άνθρωπο ή μπορούν να προκαλέσουν βλάβες σε οικοσυστήματα ή ρύπανση στο περιβάλλον.

Τελικά η Οδηγία REACH ψηφίσθηκε στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στις 13/12/2006 με 529 ψήφους υπέρ, 98 κατά και 24 αποχές. Εγκρίθηκε από το Συμβούλιο των Υπουργών Περιβάλλοντος στις 18/12/2006 και επισήμως τίθεται σε ισχύ από την **1η Ιουνίου 2007**.

Σύντομη παρουσίαση της κατάστασης που υπήρχε στον τομέα των χημικών ουσιών και του νέου Κανονισμού REACH.

ΠΑΡΑΓΩΓΟΙ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΕΙΣ: ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ REACH ΓΙΑ ΤΙΣ ΧΗΜΙΚΕΣ ΟΥΣΙΕΣ

1. ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗ (REGISTRATION) ΤΩΝ ΟΥΣΙΩΝ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΙ Ή ΕΙΣΑΓΟΝΤΑΙ

Καταχώριση των χημικών ουσιών στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Χημικών ουσιών πριν χρησιμοποιηθούν στην Κοινοτική Αγορά.

Υποβολή φακέλου με τα παρακάτω στοιχεία για ποσότητες **ΑΝΩ ΤΟΥ ΕΝΟΣ (1) ΤΟΝΟΥ/ΕΤΟΣ**

- A. Ταυτότητα της χημικής ουσίας και του παρασκευαστή/εισαγωγέα.
- B. Πληροφορίες για την παραγωγή και τις χρήσεις της χημικής ουσίας.
- Γ. Ταξινόμηση και επισήμανση της χημικής ουσίας (σύμφωνα με τους ήδη υπάρχοντες κανονισμούς).
- Δ. Οδηγίες για την ασφαλή χρήση της χημικής ουσίας.
- Ε. Απαιτούμενες πληροφορίες για τις φυσικοχημικές ιδιότητες της ουσίας.
- Z. Αυτοδύναμες περιλήψεις για in vitro δοκιμασίες (καλλιέργειες κυττάρων ή ιστών), μελετών QSAR (Quantitative Structure-Activity Relationships), για συγκριτικές μελέτες σε σχέση με άλλες ουσίες με παρόμοια δομή και των οποίων είναι γνωστή η δραστηριότητά τους, ή για δοκιμασίες σε πειραματόζωα (in vivo), οι οποίες έχουν διεξαχθεί από τον παραγωγό βιομηχανική μονάδα που παρασκευάζει τη χημική ουσία.
- H. Προτάσεις για νέες, πρόσθετες δοκιμασίες, εφόσον αυτό απαιτείται για ουσίες που παράγονται σε μεγαλύτερες ποσότητες (ετήσια παραγωγή).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

[ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3851](#)

Επιτάχυνση της ανάπτυξης των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και άλλες διατάξεις σε θέματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής.