



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ»**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΟΜΙΧΕΛΑΚΗ ΒΙΡΓΙΝΙΑ

(Α.Μ. 7310)

Επιβλέπων : Αν. Καθηγητής Θ. Β. Σταματόπουλος

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2011

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Έχοντας φτάσει στο τέλος των σπουδών μου νοιώθω την υποχρέωση να αναφερθώ στους ανθρώπους (οικογένεια και καθηγητές μου) που ο καθένας με το δικό του τρόπο, σημάδεψαν την πορεία μου στα χρόνια των σπουδών μου και να τους ευχαριστήσω.

Πρώτα από όλους, ευχαριστώ τον επιβλέπων αυτής της διπλωματικής εργασίας, Δρ. Θεόδωρο Σταματόπουλο, Αν. Καθηγητή του Τμήματος Λογιστικής του Τ.Ε.Ι Κρήτης, γιατί η συνεργασία του μαζί μου υπήρξε καταλυτική στην ολοκλήρωση της παρούσης, αλλά και όλους τους υπόλοιπους καθηγητές με τους οποίους συνεργάστηκα κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω τα στελέχη της εταιρίας KLT – Cretan Energy A.E -και ιδιαίτερα τον Γενικό Διευθυντή, κ. Χρηστάκη Γιάννη- για την βοήθεια τους και την παροχή όλων εκείνων των απαραίτητων στοιχείων προκειμένου να πραγματοποιηθεί η εμπειρική προσέγγιση της παρούσας εργασίας.

Θερμές ευχαριστίες θέλω να απευθύνω και σε όλους αυτούς τους φίλους και συμφοιτητές μου οι οποίοι στάθηκαν πάντα δίπλα μου στις δύσκολες στιγμές και μου έδιναν κουράγιο να συνεχίσω.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου καθώς και στα αδέρφια μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους όλα αυτά τα δύσκολα χρόνια των σπουδών μου. Στην οικογένεια μου αφιερώνω την παρούσα εργασία, ως ελάχιστο δείγμα ευγνωμοσύνης για την κατανόηση και την υπομονή τους όλα αυτά τα χρόνια.

Βιργινία Τιτομηλάκη

Απρίλιος 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει το στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης μελέτης και εγκατάστασης σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από την εκμετάλλευση της ηλιακής ακτινοβολίας μέσω φωτοβολταϊκών συστημάτων. Κύριος στόχος της μελέτης είναι η ανάπτυξη του επιχειρησιακού σχεδίου για την συγκεκριμένη εταιρία εγκατάστασης φωτοβολταϊκών συστημάτων, η χρηματοοικονομική ανάλυση για την μητρική της εταιρία και κάποιες προτάσεις για τις προοπτικές της θυγατρικής εταιρίας.

Συγκεκριμένα, θα παρουσιαστεί στην θεωρητική προσέγγιση το στρατηγικό management ως εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης καθώς και η δομή του στρατηγικού σχεδιασμού για μια εταιρία και θα εξεταστεί η υφιστάμενη κατάσταση στο χώρο των φωτοβολταϊκών συστημάτων και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και τα οφέλη των πράσινων επιχειρήσεων. Θα εξεταστούν οι διεθνείς τάσεις που επικρατούν για την προώθηση των φωτοβολταϊκών και θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε την ανάγκη για αξιοποίηση της ηλιακής ενέργειας.

Κατόπιν παρατίθεται η εμπειρική διερεύνηση για την εταιρία μελέτης και εγκατάστασης φωτοβολταϊκών συστημάτων KLT – Cretan Energy A.E. Στο στάδιο αυτό της μελέτης θα παρουσιαστεί συνοπτικά η επιχείρηση και θα αναπτυχθεί το επιχειρησιακό σχέδιο για την εν λόγω εταιρία. Θα παρουσιαστεί η ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης (SWOT Analysis) καθώς και η ανάλυση του Πολιτικού, του Οικονομικού, του Κοινωνικού και του Τεχνολογικού περιβάλλοντος της (PEST Analysis), θα αναλυθεί η χρηματοοικονομική κατάσταση της μητρικής της εταιρίας, KLT ENERGY A.E - εξ' αιτίας της μη ύπαρξης οικονομικών καταστάσεων της υπό εξέταση εταιρίας (λόγω πρόσφατης ίδρυσης)- και θα παρουσιασθούν οι προοπτικές της εταιρίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	IV
<i>Μέρος Α΄ Θεωρητική Προσέγγιση</i>	<i>I</i>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1
1.1 Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση	2
1.2. Τι είναι στρατηγική;.....	3
1.3. Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning)	4
1.4. Βασικές στρατηγικές επιχειρηματικού σχεδιασμού.....	8
1.5. Η στρατηγική Διοίκηση (στρατηγικό management)	10
1.6 Σύνοψη.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	15
ΔΟΜΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	15
2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	16
2.3 ΙΣΟΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ (BALANCED SCORECARD)	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	27
ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ 27	
3.1 Εισαγωγή στην Πράσινη Επιχειρηματικότητα.....	28
3.2 Η εναλλακτική νέα οικονομία.....	28
3.3 Οι κατηγορίες των πράσινων «επιχειρηματιών».....	29
3.4 Πού ασκείται η πράσινη επιχειρηματικότητα	30
3.5 Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.....	31
3.6 Η ενέργεια στο μέλλον.....	32
3.7 Ενεργητικά, παθητικά και φωτοβολταϊκά ηλιακά συστήματα.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	40
ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟ Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ «ΙΔΕΑΣ»	40
4.1 Οφέλη πράσινης επιχείρησης.....	41
ΜΕΡΟΣ Β΄ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	47
«ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ: KLT CRETAN ENERGY ΑΕ»	47
5.1 Ιστορικό Επιχείρησης	49
5.2 Στρατηγική Στάση – Θέση.....	50
5.3 Προσδιορισμός των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας	52
5.4 Αξιολόγηση του τρέχοντος χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων	53
5.5 Επιχειρηματική Στρατηγική.....	55
5.6 Απειλές και ευκαιρίες που δέχεται από τη στρατηγική δράση των ανταγωνιστών της (ανάλυση ανταγωνισμού).....	61
5.7 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, εκτίμηση των απειλών και ευκαιριών	62
5.8 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου	63
5.9 Ανάλυση SWOT	65
5.11 Προοπτικές.....	81
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	83
Συμπεράσματα	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	86

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλη η υφήλιος βρίσκεται σε σταυροδρόμι όσον αφορά το μέλλον της ενέργειας. Η αλλαγή του κλίματος, η αυξανόμενη εξάρτηση από το πετρέλαιο και άλλα ορυκτά καύσιμα, η αύξηση των εισαγωγών και η ανοδική πορεία του κόστους της ενέργειας καθιστούν ευάλωτες τις κοινωνίες και τις οικονομίες μας. Οι προκλήσεις αυτές καθιστούν επιτακτική τη σφαιρική και φιλόδοξη αντιμετώπισή τους.

Έτσι, στο σύνθετο σκηνικό της ενεργειακής πολιτικής, ο κλάδος των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ) ξεχωρίζει ως ο μόνος που προσφέρει τις δυνατότητες μείωσης των εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου και της ρύπανσης, αξιοποίησης τοπικών και αποκεντρωμένων ενεργειακών πηγών και τόνωσης των παγκοσμίως πρωτοπόρων βιομηχανιών υψηλής τεχνολογίας.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να προσεγγίσει στην θεωρητική της προσέγγιση την διοίκηση, τα οφέλη και τις προκλήσεις που συναντούν οι επιχειρήσεις οι οποίες τολμούν ένα βήμα παραπάνω προς την κατεύθυνση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, είτε άμεσα (παράγοντας ενέργεια μέσω ΑΠΕ), είτε έμμεσα (πουλώντας τεχνολογίες ΑΠΕ).

Πιο συγκεκριμένα, το Κεφάλαιο 1 και στο Κεφάλαιο 2 περιλαμβάνει την ανάλυση της στρατηγικής διοίκησης (management) και του στρατηγικού σχεδιασμού, αντίστοιχα, προσπαθώντας να γνωρίσει στον αναγνώστη την θεωρία βάση της οποίας θα κινηθεί η ανάλυση για την υπό εξέταση εταιρία πράσινης επιχειρηματικής δραστηριότητας, ώστε ακόμα και κάποιος ο οποίος δεν έχει έρθει ποτέ του σε επαφή με τις έννοιες και την επιστήμη του μάρκετινγκ να μπορεί να ακολουθήσει τον τρόπο σκέψης και ανάλυσης της πρακτικής προσέγγισης.

Στην συνέχεια, στα Κεφάλαια 3 και 4 η θεωρητική προσέγγιση θα αλλάξει πεδίο και θα εισάγει τον αναγνώστη στους τομείς των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και των ωφελειών που προκύπτουν από την εφαρμογή τέτοιων μορφών ενέργειας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και για το περιβάλλον γενικότερα.

Τέλος, όλα όσα αναφέρθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο θα γίνουν πράξη στο Κεφάλαιο 5 όπου θα εξεταστεί η περίπτωση μιας επιχείρησης μελέτης και εγκατάστασης φωτοβολταϊκών συστημάτων.

Η εργασία θα κλείσει με τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα μελέτη.

Μέρος Α΄ Θεωρητική Προσέγγιση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



1.1 Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση

Για μια ακόμη φορά, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε την επίδραση του αρχαίου Ελληνικού πολιτισμού, στη σύγχρονη διοικητική. Ο όρος “στρατηγική διοίκηση (ή «νεο-Ελληνικά» στρατηγικό management)”, προέρχεται από την Ελληνική λέξη “στρατηγεία” (στρατός + άγω = ηγούμαι του στρατεύματος) και αναφέρεται στη σχεδιαστική και επιτελική ικανότητα του ηγέτη ενός στρατεύματος να συντονίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες για την τελική επίτευξη του στόχου. Οι αρχαίοι Έλληνες γνώριζαν ότι η σωστή στρατηγική για να κερδίσεις τον πόλεμο, είναι πιο σημαντική από το να κερδίσεις μια μάχη. Οι επιτυχημένοι στρατηγοί έπρεπε να εκτιμήσουν σωστά τις διαφορετικές συνθήκες της κάθε σύγκρουσης και να αποφασίσουν αν θα ήταν ορθότερο να αποφύγουν τη μάχη εκείνη τη συγκεκριμένη στιγμή, προκειμένου αργότερα να έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Έπρεπε να μεριμνήσουν για τη σωστή τροφοδοσία του στρατεύματος κατά την διάρκεια μιας πολύμηνης ή και πολύχρονης εκστρατείας. Παράλληλα φρόντιζαν και για την προστασία του κράτους από πιθανούς εισβολείς και διατηρούσαν καλές σχέσεις μεταξύ των στρατιωτών αλλά και του στρατού με την πολιτική ηγεσία και τους πολίτες. Ίσως το καλύτερο παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης στην παγκόσμια ιστορία, όχι μόνο στον στρατιωτικό αλλά και στον επιχειρηματικό χώρο, είναι η ανεπανάληπτη εκστρατεία του Μ. Αλεξάνδρου¹.

Η επιτυχία ή όχι μιας επιχείρησης μπορεί επομένως να συγκριθεί με την αβέβαιη έκβαση ενός πολέμου. Μπορεί στην διάρκεια της ανάπτυξης μιας επιχείρησης να γίνουν κάποια λάθη (χαμένες μάχες) όμως όταν έχεις ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο οι πιθανότητες να κερδίσεις τον πόλεμο (επιτυχημένη επιχείρηση) είναι σημαντικές.

¹ Bose P. “Alexander the Great’s Art of Strategy”, Εκδόσεις Gotham Books, N. York 2003

1.2. Τι είναι στρατηγική;

Πριν προχωρήσουμε στο στρατηγικό management καλό θα ήταν να προσδιορίσουμε την έννοια της στρατηγικής στον κόσμο των επιχειρήσεων. Αρχικά θα πρέπει να τονίσουμε ότι η στρατηγική δίνει τη μέσο-μακροχρόνια κατεύθυνση και τους στόχους μιας επιχείρησης, με σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του επιχειρηματία (κέρδη, φιλοδοξίες κλπ) ή των μετόχων και να καλύψει τις εκάστοτε επιθυμίες των καταναλωτών (π.χ. ποιότητα, τιμή). Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει τη σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων της επιχείρησης (χρηματικά κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, πάγια, τεχνογνωσία κλπ), ταυτόχρονα με τον διαρκή έλεγχο της σωστής πορείας στα πλαίσια της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Επίσης, πρέπει να υπάρχει συνεχής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για τα γεγονότα που πιθανόν θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της (οικονομικό, νομικό, δημοσιονομικό, πολιτικό κλπ).

Με βάση τα παραπάνω, αν ο Γενικός Διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης υποστηρίζει ότι η στρατηγική του είναι «η κερδοφορία του τρέχοντος οικονομικού έτους» αυτό δεν είναι στρατηγική. Και δεν είναι στρατηγική όχι μόνο γιατί είναι πολύ περιορισμένη χρονικά – μόλις ένα έτος, αλλά δεν προνοεί για το μέλλον της επιχείρησης. Σίγουρα το κέρδος είναι ο σκοπός κάθε επιχείρησης. Όμως αυτό θα πρέπει να είναι με ορίζοντα χρόνου και όχι - απλά - ευκαιριακό. Η διανομή του κέρδους πιθανόν να ικανοποιήσει τους μετόχους - ιδιοκτήτες σήμερα, αλλά αν δεν γίνει πρόβλεψη για νέες αποδοτικές επενδύσεις το σίγουρο είναι ότι θα υπάρξει μείωση της ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματική απαξίωση. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των επιχειρηματικών σχεδίων είναι αναγκαίος παράγοντας ώστε να αποκομίσουμε λειτουργικά κέρδη και υπεραξία. Η στρατηγική πρέπει να προσδιορίζει τον γενικότερο στόχο και τις προοπτικές της επιχείρησης (πχ συνεχής ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών). Το σημαντικότερο ωστόσο, ίσως είναι ότι, θα πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους αλλά και στους άλλους ενδιαφερόμενους (μετόχους, προμηθευτές, πελάτες, πιστωτές κλπ) την έμπνευση, τον ενθουσιασμό και την ικανοποίηση ότι ο κάθε ένας για τους δικούς του λόγους αξίζει να δουλεύει για την επιχείρηση αυτή.

Ακόμη, η παρούσα κερδοφορία με τις υπάρχουσες επιχειρησιακές δομές, δεν εγγυάται την μελλοντική επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης αν οι διοικούντες δεν λάβουν υπόψη τους ότι το σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο πλέον περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται αλλάζει καθημερινά και ότι ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Νέοι δυναμικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον κλάδο, με νέα προϊόντα, με σύγχρονες γραμμές παραγωγής και πρωτοποριακές μεθόδους marketing και πωλήσεων (e-marketing, website, internet κλπ). Οφείλει επομένως ο επιχειρηματίας να είναι ενήμερος των αλλαγών που επηρεάζουν την επιχείρησή του και να είναι έτοιμος να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον προχωρώντας στις κατάλληλες ενέργειες (εξοπλισμού, εκπαίδευσης, κλπ) και φυσικά αναλαμβάνοντας τον πιθανό κίνδυνο.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι ένας «κινούμενος στόχος», που πρέπει να εντοπίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις φιλοδοξίες της διοίκησης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί.

1.3. Στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται στην υπόθεση ότι η μέχρι τώρα (επιτυχημένη ή όχι) πορεία μιας επιχείρησης δεν εγγυάται τη συνέχιση της στο μέλλον. Τα στελέχη μιας εταιρείας πρέπει να δώσουν έμφαση στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις αναγκαίες διοικητικές και παραγωγικές αλλαγές, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και θα βελτιώσουν τη συνολική αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών.

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων, δηλαδή το χρονικό διάστημα που ένα προϊόν καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, έχει μικρύνει πάρα πολύ σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό οφείλεται κυρίως στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και στην ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα. Πόσοι θα αγόραζαν σήμερα αυτοκίνητο χωρίς air condition και αερόσακους; Ποιος θα αγόραζε μεταχειρισμένο ηλεκτρονικό υπολογιστή της προηγούμενης χρονιάς, όταν ο φετινός έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες με ελάχιστη διαφορά στην τιμή; Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι η συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων να προλάβουν τον ανταγωνισμό ώστε να μη

βρεθούν εκτός αγοράς. Εξαιτίας του μεγάλου αυτού ανταγωνισμού, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον στην διαφήμιση-προώθηση πωλήσεων (*marketing*), με στόχο την διατήρηση και ισχυροποίηση της επιχείρησης στην αγορά.

Για να ξεκινήσουμε λοιπόν να διαμορφώνουμε τη στρατηγική της επιχείρησής μας -μικρής ή μεγάλης- θα πρέπει αρχικά να δώσουμε απαντήσεις σε απλά ερωτήματα όπως:

- Ποιους *στόχους* θέτει ο επιχειρηματίας για το άμεσο και απώτερο μέλλον με βάση τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες του;
- Ποιες *δυνατότητες* έχει η επιχείρηση από πλευράς πόρων για να πετύχει τους επιλεχθέντες στόχους;
- Πως ανταποκρίνεται η εταιρεία στις *απειλές και στις ευκαιρίες* που της παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον που την πλαισιώνει;
- Ποια είναι η *θέση της επιχείρησης σε ηθικά και κοινωνικά* θέματα όπως η ανεργία, η μόλυνση του περιβάλλοντος κλπ;

Από τις παραπάνω ερωτήσεις προκύπτει το αλληλοσυγκρουόμενο των αποφάσεων, που θα πρέπει ο επιχειρηματίας με τα στελέχη του να πάρουν από κοινού, προκειμένου να χαράξουν την πορεία της επιχείρησης, όπως:

- Έχω σαν στόχο να διπλασιάσω τις πωλήσεις μου στα επόμενα πέντε χρόνια, αλλά δεν μπορώ γιατί μου λείπουν τα απαραίτητα χρηματικά κεφάλαια.
- Είμαι σε θέση να ανταποκριθώ σε μια απειλή από κάποιο ανταγωνιστή μου, μειώνοντας την τιμή πώλησης και οδηγώντας τον στην χρεοκοπία. Όμως αντιμετωπίζω το ηθικό ζήτημα των ανέργων που θα προκύψουν - εξαιτίας μου - με το κλείσιμο της ανταγωνίστριας εταιρείας.
- Πώς θα αντιμετωπίσω την κοινωνική κατακραυγή;
- Θα έχει αυτό επιπτώσεις στην μελλοντική πορεία της επιχείρησής μου;
- Μήπως θα ήταν προτιμότερο να επιλέξω μια στρατηγική συμμαχίας με τον ανταγωνιστή μου;

Παρατηρούμε λοιπόν ότι, τα απλά αρχικά ερωτήματα δημιουργούν μια αλυσίδα άλλων ερωτημάτων και υποθέσεων που, η επιτελική ικανότητα του επιχειρηματία και των στελεχών του, καλείται να δώσει τη βέλτιστη λύση, ώστε να εντοπίσει το

σωστότερο συνδυασμό των πόρων και των ευκαιριών και να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τις όποιες απειλές και τα ηθικά θέματα που θα προκύψουν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί από τα στελέχη την πολύ καλή γνώση όλων των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Προϋποθέτει την αποτελεσματική επεξεργασία των μηνυμάτων που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προτείνει την διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ώστε, σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας της αρχικής επιλογής, να υπάρχει η ετοιμότητα της αλλαγής της μεθόδου και της στρατηγικής επίτευξης του βασικού στόχου.

Υπάρχουν ωστόσο, κάποιες διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν, προκειμένου να εκφράσουμε το στρατηγικό σχεδιασμό, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι πρέπει να ακολουθηθούν κατά γράμμα. Ας δούμε ποια βήματα ακολουθούμε για το σχεδιασμό της στρατηγικής,

1.3.1 Στάδια ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού

Κατά το αρχικό στάδιο οι Διευθύνοντες – managers καλούνται να προσδιορίσουν και να αποσαφηνίσουν με ακρίβεια το *όραμα* (*vision*) και τους *στόχους* (*goals*) της επιχείρησης – οργανισμού.

Το όραμα δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαχρονικών αξιών το οποίο εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων και μετόχων της εταιρείας, για το πώς θα ήθελαν να είναι η επιχείρησή τους στο μέλλον. Μια τυπική δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στους πελάτες της και τις ανάγκες των οποίων εξυπηρετεί, καθώς και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί για την επίτευξη τους. Αυτό που προσπαθεί και ελπίζει να πετύχει η επιχείρηση μεσομακροπρόθεσμα αποτελεί το στόχο ή τους στόχους της.

Εκείνο που επίσης χρειάζεται η επιχείρηση να γνωρίζει πολύ καλά, είναι οι δυνατότητές της και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή σαν *SWOT analysis* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ή στα Ελληνικά : Δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές).

Τα πρώτα δύο στοιχεία αφορούν την εσωτερική ανάλυση μιας εταιρείας που εντοπίζει τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία της έναντι του

ανταγωνισμού. Τα σημεία που εξετάζονται συνήθως είναι η κεφαλαιακή της ευρωστία, ο βαθμός τεχνολογικής της ανάπτυξης, η εμπειρία της, τα πάγιά της, η φήμη της στην αγορά και φυσικά η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.

Τα άλλα δύο στοιχεία αφορούν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κατά την οποία οι managers προσπαθούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες (Opportunities) που υπάρχουν αλλά και τις απειλές (Threats) που ελλοχεύουν. Οι ευκαιρίες μπορεί να είναι νέες αγορές, εργατικό δυναμικό χαμηλού κόστους ή αυξημένων δεξιοτήτων, επενδυτικοί νόμοι, φορολογικές ρυθμίσεις, κλπ. Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος πιθανόν να είναι, η έλλειψη εργατικού δυναμικού, ο ισχυρός ανταγωνισμός, οι νόμοι του κράτους που περιορίζουν την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι πιθανές αλλαγές στο φορολογικό σύστημα, κλπ.

Για να μπορέσει η επιχείρηση όμως να προχωρήσει στην παραπάνω ανάλυση θα πρέπει να κάνει πρώτα μία αποτύπωση της κατάστασής της όπως είναι αυτή σήμερα. Η καταγραφή αυτή πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική καθώς και να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα σημεία εκείνα που προσδιορίζουν το όραμά της και τους στόχους της. Περιέχει επίσης τους λόγους για τους οποίους η σημερινή κατάσταση δεν είναι ικανοποιητική καθώς και κριτική για τον τρόπο αντιμετώπισης των διαφόρων θεμάτων. Η καταγραφή αυτή περιλαμβάνει όλους τους βασικούς τομείς μιας επιχείρησης ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται π.χ.

- Οικονομική κατάσταση (ίδια – ξένα κεφάλαια, κέρδη ή ζημιές, πελάτες, αποθέματα, πωλήσεις κλπ)
- Οργάνωση και Διοίκηση (οργανόγραμμα, αρμοδιότητες και υπευθυνότητες κλπ)
- Τεχνολογικός εξοπλισμός, υποδομές και γραμμές παραγωγής (κτίρια, μηχανήματα, παραγωγικότητα, εκσυγχρονισμός κλπ)
- Ανθρώπινοι πόροι (ικανότητες στελεχών, συστήματα επιβράβευσης και αμοιβών, εκπαίδευση προσωπικού κλπ)
- Δημόσιες σχέσεις – Marketing (προώθηση, επαφές με Κρατικούς και τοπικούς φορείς, με επαγγελματικές οργανώσεις κλπ)
- Συστήματα ποιότητας (ISO, HACCP κλπ)
- Φορολογικό και νομικό πλαίσιο (υφιστάμενη νομοθεσία)
- Επενδυτικά κίνητρα (επιδότησεις, ευρωπαϊκά προγράμματα κλπ)

Έχοντας καταγράψει τα παραπάνω, είναι δυνατή πλέον η SWOT ανάλυση των πραγματικών δεδομένων της επιχείρησής μας.

Είναι πλέον έτοιμη – με βάση το όραμα και τους στόχους και αφού έχουν εντοπιστεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας και προσδιοριστεί το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται - η επιλογή της πλέον κατάλληλης στρατηγικής για μια επιτυχημένη πορεία.

1.3.2 Επιλογή στρατηγικής

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι θα δοθεί έμφαση κυρίως σε στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο (ή και παρεμφερείς κλάδους) και αφορούν την πλειονότητα των ΜΜΕ. Δεν θα αναφερθούν μέθοδοι και τεχνικές για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις ή πολυεθνικές που έχουν πληθώρα διαφορετικών δραστηριοτήτων.

Η επιλογή της επιχειρηματικής στρατηγικής βασίζεται στη διαμόρφωση ενός προϊόντος (ή μιας υπηρεσίας) που έχει τη δυνατότητα να αποσπάσει από τους ανταγωνιστές μερίδιο της αγοράς, προσφέροντας στους καταναλωτές την μεγαλύτερη δυνατή αξία για τα χρήματα που θυσιάζουν προκειμένου να το αποκτήσουν. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει σε ποιους καταναλωτές απευθύνεται (π.χ. παιδιά, γυναίκες, οδηγούς βαρέων οχημάτων), τι είδους προϊόν ή υπηρεσία θα τους παρέχει που να καλύπτει τις επιθυμίες ή τις ανάγκες τους (π.χ. παιδικό έπιπλο, γυναικεία ενδύματα, πλυντήριο φορτηγών) και πώς η επιχείρηση θα μπορέσει να ικανοποιήσει τους συγκεκριμένους καταναλωτές μέσα από τη στρατηγική που θα επιλέξει.

1.4. Βασικές στρατηγικές επιχειρηματικού σχεδιασμού

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς του management υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές προκειμένου μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό:

- A. *Στρατηγική χαμηλού κόστους (ή ηγεσίας κόστους)*
- B. *Στρατηγική διαφοροποίησης*
- Γ. *Στρατηγική εστίασης*

Μεταξύ αυτών των διαφορετικών στρατηγικών, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει μια ανάλογα με τους στόχους και τις δυνατότητές της.

1.4.1. Στρατηγική χαμηλού κόστους (ή ηγεσίας κόστους)

Η προσπάθεια του συνόλου σχεδόν των επιχειρήσεων ανεξάρτητα σε ποιο κλάδο ανήκουν (περισσότερο ίσως αυτών που ασχολούνται με την παραγωγή), εστιάζεται στη μείωση του κόστους με την προοπτική μεγαλύτερου κέρδους. Γιατί όμως δεν το κατορθώνουν; Γιατί άλλες είναι επιτυχημένες και άλλες όχι; Η απάντηση είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις δυνατότητες και τις προϋποθέσεις ώστε να εφαρμόσουν τέτοιου είδους στρατηγική. Οι *προϋποθέσεις* αυτές για την επιχείρηση είναι:

- Να ελέγχει μεγάλο μερίδιο της αγοράς
- Να εφαρμόζει αυστηρό έλεγχο κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας (παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις κλπ)
- Να προμηθεύεται πρώτες ύλες φθηνές αλλά καλής ποιότητας
- Να έχει σύγχρονο εξοπλισμό και υψηλή παραγωγικότητα

Με βάση τα παραπάνω, μία μικρή επιχείρηση δύσκολα θα μπορούσε να προσανατολιστεί σε μία στρατηγική χαμηλού κόστους, γιατί πρώτον κατέχει μικρό μερίδιο αγοράς. Επιπρόσθετα, λόγω μικρής ποσότητας πρώτων υλών ή εμπορευμάτων που χρειάζεται, δεν μπορεί να διαπραγματευτεί καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές της. Τέλος, ο αυστηρός και λεπτομερής έλεγχος του κόστους απαιτεί διαδικασίες και μηχανισμούς που το κόστος εφαρμογής τους θα ήταν τελικά ασύμφορο και θα έφερνε το αντίθετο αποτέλεσμα (αύξηση του κόστους).

1.4.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική της διαφοροποίησης εστιάζεται στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που είναι μοναδικά και δύσκολα αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Συνήθως είναι υψηλής ποιότητας και απευθύνονται σε καταναλωτικό κοινό που έχει τη δυνατότητα και είναι διατεθειμένο να καταβάλει επιπλέον χρήματα για να τα αποκτήσει. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα. Ο παράγων κόστος ίσως δεν είναι τόσο σημαντικός αλλά δεν αγνοείται.

Όπου υπάρχουν περιθώρια μείωσης του κόστους, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία όχι όμως σε βάρος της ποιότητας. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δίνει στην εταιρεία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου.

1.4.3 Στρατηγική εστίασης

Η τρίτη κατηγορία σχεδιασμού στρατηγικής αναφέρεται στην επιλογή της επιχείρησης να εστιάσει τις προσπάθειες σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Το τμήμα αυτό της αγοράς μπορεί να προσδιορίζεται γεωγραφικά π.χ. στα πλαίσια του νομού στον οποίο εδρεύει η επιχείρηση. Επίσης, η επιλογή του τμήματος της αγοράς μπορεί να αφορά ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό με κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες, επίπεδο μόρφωσης ή αγοραστική δύναμη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υποστηριχθεί με στρατηγική χαμηλού κόστους ή με στρατηγική διαφοροποίησης ή με συνδυασμό και των δύο.

Ανακεφαλαιώνοντας, θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο πλέον κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός είναι αυτός που αναδεικνύει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, περιορίζει ή διορθώνει τα αδύνατα σημεία, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και εξουδετερώνει τις απειλές. Η ανάλυση των παραπάνω δίνει την δυνατότητα στους διευθύνοντες να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές. Αυτό προϋποθέτει δημιουργική σκέψη και καινοτόμες ιδέες ώστε να βρεθούν μπροστά από τον ανταγωνισμό, που είναι σίγουρο ότι εφαρμόζει τις ίδιες τεχνικές ανάλυσης. Όμως απλά ο σχεδιασμός δεν είναι ικανός ούτε αρκετός να μας οδηγήσει σε επιτυχία. Το καλύτερο σχέδιο που όμως δεν είναι εφαρμόσιμο ή δεν υπάρχουν οι συνθήκες για να εφαρμοστεί, παραμένει στο επίπεδο της θεωρίας και των υποθέσεων. Σε αυτό το στάδιο βρίσκει εφαρμογή το στρατηγικό management.

1.5. Η στρατηγική Διοίκηση (στρατηγικό management)

Το στρατηγικό management βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης. Αυτός ο τρόπος συνδέει την επιλογή της εταιρικής στρατηγικής με την υλοποίηση και το έλεγχο. Τώρα πλέον τα στελέχη, που έχουν κατανοήσει τους στόχους της

επιχείρησης και έχουν ασπασθεί το όραμά της, πρέπει να αναλάβουν να υλοποιήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό στη διαμόρφωση του οποίου συμμετείχαν και οι ίδιοι.

1.5.1 Εφαρμογή στρατηγικής

Αν η επιχείρηση έχει επιλέξει την πλέον κατάλληλη στρατηγική, αυτό θα επιβεβαιωθεί από την ικανότητά της να την υλοποιήσει. Στο στάδιο λοιπόν αυτό, γίνεται η αναγνώριση των απαιτούμενων πόρων, για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Σε λειτουργικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την παραγωγή και προώθηση νέου προϊόντος, την εξεύρεση κεφαλαίων με χαμηλό κόστος, την εκπαίδευση του προσωπικού, την πρόσληψη εξειδικευμένων συνεργατών κλπ. Σε διοικητικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, τη δημιουργία joint ventures (κοινοπραξιών) με στόχο την είσοδο σε νέες αγορές, την κατάργηση ή προσθήκη νέων γραμμών παραγωγής, κλπ. Αν δηλαδή η επιχειρηματική στρατηγική προβλέπει την ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, ο οικονομικός Διευθυντής θα πρέπει να βρει τα απαιτούμενα κεφάλαια (μέτοχοι, τράπεζες κλπ) με τους πλέον ευνοϊκούς όρους, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

Η επιτυχημένη εφαρμογή των διάφορων σχεδίων, εξαρτάται στο μεγαλύτερο βαθμό, από την ικανότητα των managers να μεταδώσουν στους εργαζόμενους, την πίστη τους στο όραμα της επιχείρησης και να εξασφαλίσουν την υποστήριξή τους στην επίτευξη των στόχων τους. Πρέπει να συνδέσουν αποτελεσματικά, τις ικανότητες και την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου στο εργασιακό περιβάλλον και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες επικοινωνίας και ευκαιριών, που θα ενεργοποιήσουν όλους τους εργαζόμενους αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Η διαδικασία επομένως της υλοποίησης της στρατηγικής απαιτεί την καλή και απρόσκοπτη συνεργασία όλων των στελεχών και υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Φυσικά, η όποια στρατηγική πρέπει να εφαρμοστεί σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Αν η επιλογή μας είναι στρατηγική χαμηλού κόστους, όλοι μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να ενεργούν και να αποφασίζουν με γνώμονα τον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών και την εξεύρεση ποιοτικών φθηνών πρώτων υλών. Δεν θα ήταν σωστό, για παράδειγμα, το τμήμα προμηθειών να ερευνά σχολαστικά την αγορά για την εξεύρεση προμηθευτών με χαμηλή τιμή και καλή ποιότητα και την ίδια στιγμή το τμήμα πωλήσεων να προτείνει μία πολυδάπανη διαφήμιση στην τηλεόραση αμφιβόλου αποδοτικότητας.

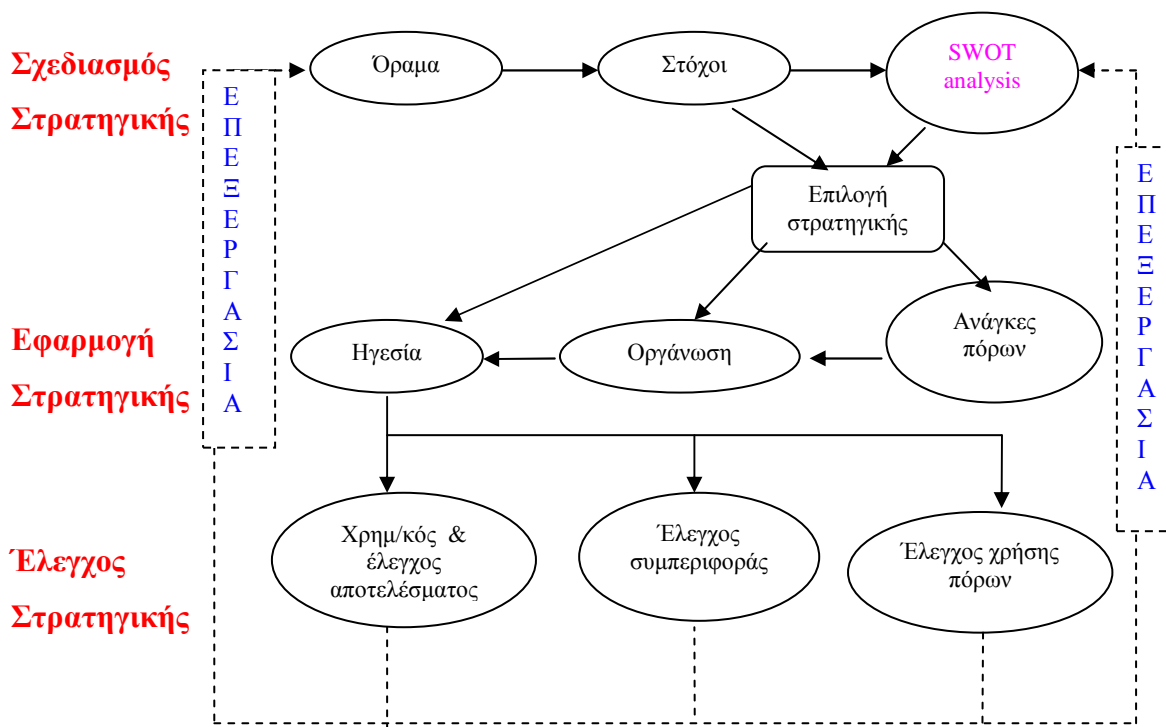
Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι ο τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η διαφοροποίηση προκύπτει τόσο από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (μεταποίηση, εμπόριο, υπηρεσίες) όσο και από το μέγεθος και την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Άλλη μέθοδο θα ακολουθήσει μια βιομηχανία που απασχολεί 150 άτομα και άλλη διαδικασία θα εφαρμόσει μια εμπορική επιχείρηση των 10 ατόμων. Ακόμη, η μορφή διοίκησης (αυταρχική ή συνεργατική), τα μέσα αλλά και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης (γραφειοκρατικός ή χαλαρός), διαμορφώνουν τις πολιτικές με βάση τις οποίες θα επιδιωχθεί η εφαρμογή της στρατηγικής. Η εταιρική κουλτούρα είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει – θετικά ή αρνητικά – τον βαθμό επιτυχία της νέας στρατηγικής.

1.5.2 Έλεγχος στρατηγικής

Από την στιγμή που έχει αρχίσει η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινά και ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων της επιλογής στρατηγικής. Πρέπει οι managers, να επαληθεύουν αν πράγματι η στρατηγική εφαρμόζεται σωστά και αν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αν όχι, τότε θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τροποποιήσουν στο βαθμό που απαιτείται τον αρχικό σχεδιασμό, με στόχο πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι οι εκάστοτε στόχοι είναι μετρήσιμοι σε μεγέθη που μπορούν να συγκριθούν και να αξιολογηθούν χωρίς έντονες αμφισβητήσεις. Αν ο στόχος είναι η «αύξηση των πωλήσεων» η έκφραση αυτή είναι πολύ γενική και αόριστη και δεν προσδιορίζει με σαφήνεια τις προσδοκίες της Διοίκησης. Αντίθετα, ο στόχος «οι πωλήσεις των φωτοβολταϊκών πάνελς στο νομό Ηρακλείου θα πρέπει να αυξηθούν κατά 80% τα επόμενα δύο έτη, μετά την επέκταση του προγράμματος ανάπτυξης φωτοβολταϊκών συστημάτων έως 10 κιλοβατώρες (kWp) σε κτιριακές εγκαταστάσεις» είναι πολύ συγκεκριμένος. Προσδιορίζει και τον λόγο της αναμενόμενης αύξησης, ώστε σε περίπτωση που κάτι αλλάξει στα δύο αυτά χρόνια (π.χ. μείωση των kWp που μπορούν να αναπτυχθούν στις κτιριακές εγκαταστάσεις στο μισό ή μείωση της τιμής αγοράς της κιλοβατώρας από την Δ.Ε.Η κλπ) να επαναπροσδιοριστούν έγκαιρα οι νέοι στόχοι και να γίνουν και οι απαραίτητες αλλαγές και στα άλλα τμήματα (παραγωγής, προμηθειών, κλπ). Ο διαρκής αυτός έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, (marketing, πωλήσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, αποθέματα, ποιότητα, κλπ), είναι

απαραίτητος, ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα και η σωστή και έγκυρη πληροφόρηση, παρέχει την δυνατότητα για άμεσες και αποτελεσματικές κινήσεις.

Οι τρεις αυτές βασικές διαδικασίες του στρατηγικού management δηλαδή ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοεπηρεάζονται. Ανά πάσα στιγμή κατά την διάρκεια της υλοποίησης μπορεί να προκύψει ένα γεγονός (πχ νέα φορολογικά μέτρα) που θα αναγκάσει την επιχείρηση να τροποποιήσει τον αρχικό σχεδιασμό και τους στόχους με βάση τα νέα δεδομένα ή ένα καινοτομικό προϊόν ίσως μας δώσει τη δυνατότητα εισόδου σε αγορές του εξωτερικού που μέχρι τότε δεν είχαμε στους στόχους μας.



Σχήμα 1.1 : Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Ιονίων Νήσων²

Σχηματικά παρουσιάζονται παρακάτω οι ενέργειες και οι διαδικασίες για μια αποτελεσματική και αποδοτική στρατηγική διοίκηση ή διαχείριση (Σχήμα 1.1).

Όπως γίνεται κατανοητό από το παραπάνω σχήμα 1.1, η επεξεργασία των πληροφοριών και των αποτελεσμάτων από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (διοικητικές, λειτουργικές και παραγωγικές) είναι συνεχής. Αυτό επιβάλλεται από τις

² Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Ιονίων Νήσων: <http://www.keta-ionion.gr>

έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες που υπάρχουν πλέον στην παγκόσμια αγορά, αλλά και από την ταχύτητα με την οποία αλλάζουν οι διάφορες καταστάσεις τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε κρατικό επίπεδο.

1.6 Σύνοψη

Το στρατηγικό management δεν αποτελεί το μοναδικό στοιχείο για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Βοηθά όμως τους διοικούντες μιας εταιρείας και τα στελέχη της, στο να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να τις υλοποιούν στον κατάλληλο χρόνο. Επίσης, προσδιορίζει τη σωστή χρήση των συντελεστών παραγωγής και υποστηρίζει τους βραχυπρόθεσμους στόχους όπως την αύξηση των πωλήσεων, την βελτίωση των κερδών και την ορθολογική χρήση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων. Υπάρχουν βέβαια πολλές περιπτώσεις επιτυχημένων εταιρειών που δεν έχουν συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά το αλάθητο επιχειρηματικό ένστικτο του διευθύνοντος τους οδηγεί στην ανάπτυξη ή τους επιτρέπει να επιβιώσουν. Θα επιμείνουμε όμως στο ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επιτυχημένη εφαρμογή του, ο συνεχής έλεγχος και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των αποτελεσμάτων συντελεί σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχημένη και μακροχρόνια επιχειρηματική πορεία. Η στρατηγική σκέψη απαιτεί δημιουργική φαντασία, για το τί επιφυλάσσει το μέλλον, και ικανότητα να συνθέτει αποτελεσματικά τις εμπειρίες και τις εμπνεύσεις του διευθυντικού στελέχους (manager).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΟΜΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ



2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η διοίκηση της εταιρίας είναι υπεύθυνη να θέσει σε κίνηση την όλη διαδικασία σχεδιασμού. Με την σύνταξη γενικών περιγραφών όσον αφορά την αποστολή, την πολιτική και τη στρατηγική, το στρατηγείο καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι τομείς δραστηριότητας καταστρώνουν σχέδια σε επίπεδο δραστηριότητας. Μερικές εταιρίες δίνουν πολλή ελευθερία στους τομείς δραστηριότητας για να θέσουν τους δικούς τους στόχους και στρατηγικές όσον αφορά τις πωλήσεις και τα κέρδη. Το μόνο που απαιτείται είναι αυτοί οι τομείς δραστηριότητας να έχουν την αναμενόμενη απόδοση. Άλλες εταιρίες θέτουν στόχους για τους τομείς δραστηριότητας, αλλά τους αφήνουν να αναπτύσσουν τις δικές τους στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων. Τέλος, άλλες εταιρίες θέτουν τους στόχους των τομέων, αλλά συμμετέχουν επίσης ενεργά στην ανάπτυξη της στρατηγικής τους..

Ανεξάρτητα από ποιο στυλ μανάτζμεντ επιδιώκει μια εταιρία, όλες οι εταιρίες πρέπει να επιτελούν τις εξής τέσσερις δραστηριότητες σχεδιασμού :

- να καθορίζουν την αποστολή της εταιρίας
- να προσδιορίζουν τους στρατηγικούς τομείς δραστηριότητας της εταιρίας
- να αναλύουν και να αξιολογούν το τρέχον χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων
- να προσδιορίζουν τους νέους τομείς δραστηριότητας στους οποίους θα εισέλθουν

2.1.1 Αποστολή μιας εταιρίας

Μια επιχείρηση υπάρχει για να επιτυγχάνει κάτι στο ευρύτερο περιβάλλον. Η ειδική του αποστολή ή σκοπός είναι συνήθως σαφής στο ξεκίνημα. Με την πάροδο του χρόνου όμως, η αποστολή μπορεί να παραμείνει σαφής, αλλά μερικοί μανάτζερς μπορεί να πάψουν να ενδιαφέρονται για αυτή. Ή μπορεί η αποστολή να παραμείνει σαφής, αλλά να πάψει να είναι σχετική με τις νέες συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον. Ή η αποστολή μπορεί να γίνει ασαφής καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και προσθέτει νέα προϊόντα και αγορές.

Όταν το μανάτζμεντ αντιλαμβάνεται ότι η επιχείρηση ξεφεύγει απ' την πορεία της, πρέπει να επαναπροσδιορίσει το σκοπό του. Σύμφωνα με τον Peter Drucker³, είναι ώρα πλέον να θέσει μερικά βασικά ερωτήματα:

³ Drucker,P. , Management: Tasks, Responsibilities and Practices, Εκδ. Harper & Row, Κεφάλαιο 7.

- Ποια είναι η δραστηριότητα μας;
- Ποιος είναι ο πελάτης μας;
- Τί έχει αξία για τον πελάτη;
- Ποια Θα είναι η δραστηριότητα μας;
- Ποια θα έπρεπε να είναι η δραστηριότητα μας;

Αυτές οι ερωτήσεις που φαίνονται απλές συμπεριλαμβάνονται ανάμεσα στις πιο δύσκολες που καλείται να απαντήσει μια εταιρία. Οι επιτυχημένες εταιρίες συνεχώς θέτουν στον εαυτό τους αυτές τις ερωτήσεις και τις απαντούν πλήρως και μετά από πολλή σκέψη.

Την **αποστολή μιας εταιρίας** τη διαμορφώνουν πέντε στοιχεία.

- Το πρώτο είναι η **ιστορία της:**

Κάθε εταιρία έχει κάποια ιστορία στόχων, πολιτικών και επιτευγμάτων. Κατά τον επαναπροσδιορισμό του σκοπού του, η επιχείρηση δεν πρέπει να απέχει ριζικά από την ιστορία της.

- Το δεύτερο στοιχείο είναι οι **τρέχουσες προτιμήσεις του μάνατζμεντ και των ιδιοκτητών.**

Αυτοί που διευθύνουν την εταιρία έχουν προσωπικούς στόχους και οράματα. Αν το σημερινό μάνατζμεντ της Phillips επιθυμεί να εγκαταλείψει τη δραστηριότητα στο χώρο των οικιακών ηλεκτρικών συσκευών (τηλεοράσεις, πλυντήρια, στερεοφωνικά κλπ), αυτό θα επηρεάσει την περιγραφή της αποστολής της Phillips.

- Το τρίτο στοιχείο το οποίο επηρεάζει την αποστολή της επιχείρησης είναι το **περιβάλλον της αγοράς.**

Το περιβάλλον της αγοράς καθορίζει τις κύριες ευκαιρίες και τις απειλές που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

- Τέταρτο, **οι πόροι της επιχείρησης** καθορίζουν ποιες αποστολές είναι πιθανές.

Η Sky Express θα ξεγελούσε τον εαυτό της αν υιοθετούσε σαν αποστολή της να γίνει η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρία του κόσμου.

- Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να στηρίζει την αποστολή της στα **συγκριτικά πλεονεκτήματα** που διαθέτει.

Η εταιρία McDonald's θα μπορούσε ενδεχομένως να ασχοληθεί με τον τομέα της ηλιακής ενέργειας, αλλά έτσι δεν θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το κύριο της πλεονέκτημα, ότι παρέχει φτηνό φαγητό και γρήγορη εξυπηρέτηση σε μεγάλες ομάδες πελατών.

Οι επιχειρήσεις καταστρώνουν περιγραφές αποστολής προκειμένου να τις μοιραστούν με τους μανάτζερς, τους υπαλλήλους και σε πολλές περιπτώσεις, με τους πελάτες και άλλες ομάδες κοινού. Μια καλά προετοιμασμένη περιγραφή αποστολής δίνει στο προσωπικό της εταιρίας την αίσθηση ότι ενημερώνονται όλοι για το σκοπό, την κατεύθυνση και την ευκαιρία. Η περιγραφή της αποστολής της εταιρίας ενεργεί σαν "ένα αόρατο χέρι" που κατευθύνει γεωγραφικά διάσπαρτους υπαλλήλους για να εργαστούν ανεξάρτητα, αλλά και συλλογικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η σύνταξη μιας τυπικής περιγραφής της αποστολής δεν είναι εύκολη. Μερικές επιχειρήσεις αφιερώνουν ένα ή και δύο χρόνια στην προσπάθεια τους να ετοιμάσουν μια ικανοποιητική περιγραφή σχετικά με το σκοπό της εταιρίας τους. Στη διαδικασία αυτή, ανακαλύπτουν κατά κανόνα πολλά πράγματα για τον εαυτό τους και τις πιθανές ευκαιρίες τους.

Οι καλές περιγραφές αποστολής ενσωματώνουν ένα πλήθος χαρακτηριστικών. Πρέπει να εστιάζονται σε ένα περιορισμένο αριθμό στόχων, παρά να ασχολούνται με τα πάντα. Η περιγραφή "Θέλουμε να παράγουμε τα καλύτερης ποιότητας προϊόντα, να προσφέρουμε την περισσότερη εξυπηρέτηση, να επιτύχουμε την ευρύτερη διανομή και να πωλούμε τα προϊόντα μας στις χαμηλότερες τιμές" λέει πάρα πολλά. Δεν δίνει όμως τις κατευθυντήριες γραμμές που θα πρέπει να ακολουθήσει το μάνατζμεντ στη λήψη των δύσκολων αποφάσεων.

Η περιγραφή της αποστολής πρέπει να ορίζει τα κυριότερα ανταγωνιστικά πεδία δράσης μέσα στα οποία θα λειτουργήσει η εταιρία.

□ Πεδίο δράσης κλάδου:

Το εύρος του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρίας. Μερικές εταιρίες θα λειτουργήσουν μόνο μέσα σε ένα κλάδο, μερικές μόνο σε ένα σύνολο συναφών κλάδων, μερικές άλλες μόνο στο χώρο των βιομηχανικών προϊόντων, των καταναλωτικών αγαθών ή υπηρεσιών και τέλος μερικές άλλες σε κάθε κλάδο.

□ **Πεδίο δράσης τμήματος της αγοράς:**

Το είδος της αγοράς ή των πελατών που θα εξυπηρετήσει η εταιρία. Μερικές εταιρίες θα εξυπηρετήσουν μόνο το ανώτερο τμήμα της αγοράς σε όλους τους κλάδους (για παράδειγμα, η Porsche κατασκευάζει μόνο ακριβά αυτοκίνητα, γυαλιά ηλίου και άλλα αξεσουάρ).

□ **Κάθετο πεδίο δράσης**

Ο βαθμός στον οποίο η εταιρία θα παράγει μόνη της τα υλικά που χρειάζεται. Στο ένα άκρο βρίσκονται οι εταιρίες που παράγουν οι ίδιες πολλά από τα υλικά που χρειάζονται. Στο άλλο άκρο είναι οι εταιρίες με χαμηλή ή και καθόλου κάθετη ολοκλήρωση, όπως είναι "η κούφια εταιρία" ή "αμιγώς εμπορική εταιρία", η οποία αποτελείται από ένα άτομο με ένα γραφείο κι ένα τηλέφωνο που αναθέτει σε τρίτους, εκτός εταιρίας, κάθε είδους υπηρεσία, περιλαμβανομένης της σχεδίασης, της κατασκευής, του μάρκετινγκ και της φυσικής διανομής.

□ **Γεωγραφικό πεδίο δράσης**

Το φάσμα των περιοχών, των χωρών ή των ομάδων χωρών στις οποίες η εταιρία θα λειτουργήσει. Στο ένα άκρο είναι οι εταιρίες που λειτουργούν σε μια συγκεκριμένη πόλη ή χώρα και στο άλλο άκρο είναι οι πολυεθνικές, που λειτουργούν σε όλες σχεδόν τις χώρες του κόσμου.

Η περιγραφή της αποστολής μιας εταιρίας πρέπει να εμπεριέχει το στοιχείο της παρώθησης. Οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και ότι προσφέρει κάτι στην Ανθρωπότητα. Η αποστολή δεν πρέπει να είναι "να επιτύχουμε κέρδη". Τα κέρδη είναι το αποτέλεσμα της επίτευξης κάποιου πράγματος χρήσιμου έξω από τον οργανισμό. Όταν ο απλός στόχος της παραγωγής ενός λιπάσματος αναδιαμορφώνεται σε μια ευρύτερη έννοια της βελτίωσης της παραγωγικότητας στον τομέα της γεωργίας για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των λαών που πεινούν, τότε οι υπάλληλοι της εταιρίας αντιλαμβάνονται διαφορετικά το σκοπό. **Όταν ο σκοπός της πώλησης φωτοβολταϊκών συστημάτων μετατρέπεται στην ευρύτερη έννοια της δημιουργίας ενός καθαρότερου και πιο υγιεινού περιβάλλοντος, οι πωλητές της εταιρίας αισθάνονται μεγαλύτερη πρόκληση.** Τα κέρδη είναι η ανταμοιβή των εταιριών που κάνουν καλά τη βασική τους δουλειά.

Η περιγραφή της αποστολής μιας εταιρίας πρέπει να τονίζει τις σημαντικότερες πολιτικές τις οποίες η εταιρία επιθυμεί να τηρήσει. Οι πολιτικές ορίζουν πώς πρέπει οι υπάλληλοι να αντιμετωπίζουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους αντιπροσώπους, τους ανταγωνιστές και άλλες σημαντικές ομάδες. Οι πολιτικές σμικρύνουν το εύρος της ατομικής ευχέρειας, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να ενεργούν με συνέπεια σε σημαντικά θέματα.

Η περιγραφή της αποστολής μιας εταιρίας πρέπει να προβάλλει ένα όραμα και μια κατεύθυνση για την εταιρία για τα επόμενα δέκα έως είκοσι χρόνια. Η αποστολή δεν αναθεωρείται κάθε λίγο μετά από κάθε νέα στροφή που παίρνει η οικονομία. Από την άλλη μεριά, η εταιρία πρέπει να επαναπροσδιορίζει την αποστολή της, αν η αποστολή αυτή έχει χάσει την αξιοπιστία της ή δεν ορίζει πλέον μια άριστη πορεία για την εταιρία.

2.1.2 Προσδιορισμός των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας

Οι περισσότερες εταιρίες, ακόμα και οι μικρές, έχουν πολλές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες, όμως, αυτές μπορεί να μην είναι όλες εμφανείς. Μια εταιρία με δώδεκα διαφορετικούς κλάδους δεν έχει κατ' ανάγκη δώδεκα δραστηριότητες. Στην πραγματικότητα ένας κλάδος μπορεί να έχει πολλές δραστηριότητες, όπως όταν παράγει διαφορετικά προϊόντα για διαφορετικές ομάδες πελατών. Μερικές φορές δυο κλάδοι μπορεί να είναι τόσο αλληλένδετοι που να αποτελούν μία και μόνη δραστηριότητα. Συνεπώς οι εταιρίες πρέπει να κάνουν το σημαντικό βήμα του προσδιορισμού των δραστηριοτήτων με τις οποίες ασχολούνται και να κάνουν μανάτζμεντ σε καθεμία σαν να πρόκειται για μια ξεχωριστή επιχείρηση.

Οι εταιρίες, επίσης, ορίζουν συχνά τις δραστηριότητες τους με βάση το προϊόν που παράγουν. Θα πουν ότι "ασχολούνται με τα αυτοκίνητα", ή "με την παραγωγή λογαριθμικών κανόνων" και ούτω καθεξής. Ο ορισμός, όμως, αυτός μιας δραστηριότητας είναι μωπικός. Ο Levitt στο βιβλίο του με τίτλο "Marketing Myopia"⁴, υποστήριξε τη θέση ότι οι ορισμοί των επιχειρήσεων με βάση την αγορά ήταν ανώτεροι από τους ορισμούς μιας επιχείρησης με βάση το προϊόν. Υποστήριξε ότι μια δραστηριότητα πρέπει να θεωρείται σαν διαδικασία ικανοποίησης του πελάτη και όχι σαν διαδικασία παραγωγής προϊόντων. Τα προϊόντα είναι μεταβατικά, αλλά οι βασικές ανάγκες και οι ομάδες πελατών διαρκούν για πάντα. Μια επιχείρηση που

⁴ Levitt, Th., Marketing Myopia, Περιοδικό Harvard Business Review, Ιούλιος – Αύγουστος 1960, σελ 45-56

κατασκευάζει άμαξες για άλογα, θα κλείσει μόλις εφευρεθεί το αυτοκίνητο. Η ίδια όμως εταιρία, αν ορίσει σαν σκοπό της την παροχή μεταφορικών διευκολύνσεων, θα στραφεί από την κατασκευή άμαξών στην κατασκευή αυτοκινήτων. Ο Levitt ενθάρρυνε εταιρίες να αλλάξουν τον προσδιορισμό του πεδίου δράσης τους και να τον βασίσουν στην αγορά παρά στο προϊόν, αποφεύγοντας, όμως, κάθε ορισμό που είναι πολύ στενός ή πολύ ευρύς.

Σύμφωνα με τον Abell⁵ μια δραστηριότητα μπορεί να ορισθεί με βάση τρεις διαστάσεις:

1. τις ομάδες πελατών που θα εξυπηρετηθούν,
2. τις ανάγκες πελατών που θα ικανοποιηθούν και
3. την τεχνολογία που θα ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, μια μικρή εταιρία που σχεδιάζει φωτοβολταϊκά συστήματα για οικίες. Η ομάδα πελατών της είναι μόνο τα νοικοκυριά και οι μικρές επιχειρήσεις. Η ανάγκη των πελατών είναι η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Η τεχνολογία είναι τα φωτοβολταϊκά συστήματα.

Η εταιρία ενδεχομένως να θέλει να επεκταθεί και σε επιπρόσθετες δραστηριότητες. Για παράδειγμα, μπορεί να κατασκευάσει φωτοβολταϊκά συστήματα και για άλλες ομάδες πελατών, όπως είναι τα εργοστάσια, τα γραφεία ή οι επιχειρήσεις παραγωγής ενέργειας μέσω φωτοβολταϊκών συστημάτων. Ή θα μπορούσε να προσφέρει άλλες υπηρεσίες που απαιτούνται από τις εν δυνάμει επιχειρήσεις, όπως είναι η παραγωγή ηλεκτρικών συσκευών χαμηλής κατανάλωσης ενέργειας. Ή θα μπορούσε να σχεδιάσει άλλες τεχνολογίες παραγωγής ενέργειας, όπως ανεμογεννήτριες (εκμετάλλευση αιολικής ενέργειας), συστήματα γεωθερμίας κλπ.

2.1.3 Αξιολόγηση του τρέχοντος χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων

Ο σκοπός του προσδιορισμού των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας μιας εταιρίας είναι να καθοριστούν οι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού και η κατάλληλη χρηματοδότηση. Οι τομείς αυτοί στέλνουν τα σχέδια τους στην εταιρία, η οποία τα εγκρίνει ή τους τα ξαναστέλνει για αναθεώρηση. Η εταιρία επανεξετάζει αυτά τα σχέδια για να αποφασίσει ποιους από τους στρατηγικούς τομείς

⁵ Abell, D., *Defining the Business : The starting point of Strategic Planning*, Εκδ. Prentice Hall, Κεφ. 3

δραστηριότητας της να χτίσει, να διατηρήσει, να θερίσει και να καταργήσει. Το ανώτερο κλιμάκιο μάλιστα γνωρίζει ότι το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων περιλαμβάνει έναν αριθμό "δραστηριοτήτων που εξασφάλιζαν ψωμί στο παρελθόν" και έναν αριθμό "δραστηριοτήτων που θα της εξασφαλίζουν ψωμί στο μέλλον". Όμως μία επιχείρηση δεν μπορεί να βασίζεται μόνο σε εντυπώσεις. Χρειάζεται αναλυτικά εργαλεία για την ταξινόμηση των δραστηριοτήτων με βάση τις δυνατότητες προσπορισμού κερδών και στην συνέχεια την επιδίωξη του κατάλληλου αντικειμενικού στόχου για κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης.

Έτσι, οι εναλλακτικοί αντικειμενικοί στόχοι που μπορούν να επιδιωχθούν για κάθε δραστηριότητα είναι τέσσερις:

- **Χτίσιμο:** Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι η επέκταση του μεριδίου αγοράς του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας, ακόμα κι αν αφήνει βραχυχρόνια κέρδη με σκοπό να επιτύχει αυτό τον αντικειμενικό στόχο. Το "χτίσιμο" είναι κατάλληλο για δραστηριότητες που λειτουργούν σε αγορές με υψηλή ανάπτυξη, αλλά έχουν σχετικά χαμηλά μερίδια αγοράς, και για τις οποίες το μερίδιο πρέπει να μεγαλώσει αν θέλουν να γίνουν ηγέτες στην αγορά.
- **Διατήρηση:** Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι η διατήρηση του μεριδίου αγοράς του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας. Ο αντικειμενικός αυτός στόχος είναι κατάλληλος για δραστηριότητες που αποφέρουν μια μεγάλη θετική ροή μετρητών.
- **Θέρισμα:** Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι η αύξηση των βραχυχρόνιων εσόδων του στρατηγικού τομέα δραστηριότητας, ανεξάρτητα από τα μακροχρόνια αποτελέσματα. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για δραστηριότητες των οποίων το μέλλον δεν είναι ξεκάθαρο κι απ' τις οποίες απαιτείται μεγαλύτερη ροή μετρητών.
- **Κατάργηση:** Εδώ ο αντικειμενικός στόχος είναι να πουληθεί ή να ρευστοποιηθεί η δραστηριότητα, επειδή οι πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν κάπου αλλού καλύτερα.

Με την πάροδο του χρόνου, οι στρατηγικοί τομείς δραστηριότητας αλλάζουν θέση στη μήτρα ανάπτυξης μεριδίου. Οι επιτυχημένοι στρατηγικοί τομείς δραστηριότητας έχουν ένα κύκλο ζωής. Γι αυτό το λόγο, οι εταιρίες πρέπει να εξετάζουν όχι μόνο τη σημερινή θέση των δραστηριοτήτων τους στη μήτρα ανάπτυξης μεριδίου (όπως σε μια φωτογραφία), αλλά και τις κινητές τους θέσεις (όπως σε μια κινηματογραφική ταινία). Κάθε δραστηριότητα πρέπει να επανεξετάζεται για να διαπιστωθεί πού βρισκόταν πέρσι, πρόπερσι και ούτω καθεξής

και πού θα κινηθεί τον επόμενο χρόνο, τον μεθεπόμενο και ούτω καθεξής. Αν η αναμενόμενη τροχιά μιας δεδομένης δραστηριότητας δεν είναι ικανοποιητική, η εταιρία πρέπει να ζητήσει απ' τον μάνατζερ αυτής της δραστηριότητας να προτείνει μια νέα στρατηγική και την πιθανή καταληκτική τροχιά.

2.2 ΙΣΟΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ (BALANCED SCORECARD)

2.2.1 Τι είναι και πού στοχεύει η Ισοσταθμισμένη στοχοθέτηση

Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα και έξω από έναν οργανισμό. Εάν οι εταιρίες ή οι οργανισμοί πρέπει να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στην εποχή της πληροφορίας στην οποία ζούμε, θα πρέπει να χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης της απόδοσης μέσα από τις στρατηγικές που διαμορφώνουν και ανάλογα με τις ικανότητες που έχουν (Norton και Kaplan, 1996⁶). Το διοικητικό εργαλείο (managerial tool) - σύστημα μέτρησης της απόδοσης «The Balanced Scorecard» αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1990 στις Η.Π.Α. από τους Norton και Kaplan στο Πανεπιστήμιο του Harvard. Η ανάπτυξή του υποκινήθηκε από την πεποίθηση ότι τα ήδη υπάρχοντα συστήματα μέτρησης/αξιολόγησης της απόδοσης ενός οργανισμού επικεντρώνονταν πρωταρχικά επάνω σε ένα λογιστικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιούσε αποκλειστικά και μόνον τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού με αποτέλεσμα να κρύβονται αρκετές φορές εκείνες οι δυνατότητες οι οποίες υπήρχαν στον οργανισμό και αφορούσαν άλλες κατευθύνσεις.

Πολλές εταιρίες δίνουν έμφαση και βασίζονται στα συστήματα μέτρησης της απόδοσής τους αποκλειστικά και μόνον σε χρηματοοικονομικά κριτήρια, **αποτυγχάνοντας** να συμπεριλάβουν άλλα κριτήρια βάσει των οποίων η απόδοση πρέπει να αξιολογείται και να μετριέται, όπως τους δείκτες λειτουργικής απόδοσης και τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία (πάγια) - όπως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η παραμονή τους στην εταιρία για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας και η εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων ή τεχνικών, με αντικειμενικό σκοπό για έναν οργανισμό να ξεχωρίσει σε αυτούς τους τομείς, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό

⁶ Kaplan, R. S. and D. P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Εκδ. Harvard Business School Press, 1996

πλεονέκτημα και να αναπτυχθεί. Δυστυχώς, πολλοί οργανισμοί υιοθετούν στρατηγικές που αφορούν σχέσεις με τους πελάτες, τις βασικές ικανότητες που έχουν (core competencies), και τις δυνατότητες που έχει ο οργανισμός, ενώ την ίδια στιγμή δίνουν κίνητρα και μετρούν την απόδοσή τους καθαρά και μόνον επάνω σε χρηματοοικονομικούς δείκτες. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αποτυγχάνουν να μετατρέψουν και να επικοινωνήσουν το όραμα και τη στρατηγική σε όλους τους εργαζομένους και να στρέψουν την προσοχή τους σε άλλα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης, εκτός από τα χρηματοοικονομικά, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τις εταιρίες τους στην επιτυχία. Έτσι, το μοντέλο (διοικητικό εργαλείο) «The Balanced Scorecard» μεταφράζει το όραμα (vision), την αποστολή (mission) και τη στρατηγική (strategy) ενός οργανισμού σε μία σειρά από αντικειμενικούς στόχους επίτευξης με τους αντίστοιχους δείκτες μέτρησης της απόδοσης που αποτελούν το σκελετό για την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού. Ξεφεύγοντας από τον παραδοσιακό τρόπο μέτρησης της απόδοσης, το βασισμένο καθαρά σε χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (λογιστικό μοντέλο), το μοντέλο «The Balanced Scorecard» χρησιμοποιεί άλλους τρεις επιμέρους άξονες/κατευθύνσεις για τη μέτρηση της απόδοσης. Αυτοί είναι: πελατοκεντρικός προσανατολισμός, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και ανάπτυξη της εταιρίας. Κάτω από αυτούς τους άξονες (perspectives) το κάθε επιμέρους τμήμα της εταιρίας (business unit) ή γενικότερα ο οργανισμός μπορεί να ορίσει τους ανάλογους επιθυμητούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να είναι απλοί (π.χ. αριθμός γυρισμάτων του αποθέματος) ή πιο σύνθετοι (να συνδυάζουν πολύπλοκες μετρήσεις ποιοτικών/δραχμικών αποτελεσμάτων) και μπορεί ο καθένας να τους ορίσει ανάλογα με τη στρατηγική και το όραμα της εταιρίας του/τμήματός του. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω οι άξονες και οι αντίστοιχες κατηγορίες των αντικειμενικών στόχων που θέτει η εταιρία ώστε να ξεχωρίσει, βάσει των οποίων θα πρέπει να ορισθούν και οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης. Πολλοί άνθρωποι νομίζουν ότι η μέτρηση της απόδοσης χρησιμοποιείται σαν ένα εργαλείο για να ελέγχουμε τη συμπεριφορά και να μπορούμε να αξιολογούμε την απόδοση του παρελθόντος. Οι δείκτες μέτρησης του Balanced Scorecard πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο: να εκφράζεται καθαρά η στρατηγική της εταιρίας, να επικοινωνείτε αυτή η στρατηγική σε όλα τα επίπεδα και να υποβοηθείται η σύγκλιση των ατομικών, συνολικών και συνδυαστικών (ανάμεσα στα τμήματα) πρωτοβουλιών ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί και να

προσδιορίζονται νέες διαδικασίες για να επιτυγχάνονται η πλήρης ικανοποίηση των πελατών και οι στόχοι των μετόχων.

2.2.2 Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα

Υπάρχουν τρία στάδια του κύκλου ζωής της εταιρίας και ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η εταιρία διαμορφώνει και τους ανάλογους στόχους: στάδιο ανάπτυξης, στάδιο διατήρησης, στάδιο αποκομιδής. Ανάπτυξη των εσόδων και των προσφερόμενων προϊόντων (νέα προϊόντα, νέες εφαρμογές, νέοι πελάτες και αγορές, νέα στρατηγική τιμών). Μείωση του κόστους, βελτίωση της παραγωγικότητας (αύξηση της παραγωγικότητας των εσόδων, μείωση του κόστους μονάδας, βελτίωση καναλιών διανομής, μείωση λειτουργικών εξόδων). Αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων (κύκλος μετρητά σε μετρητά, βελτίωση της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων). (βλ.σχήμα 2.1)

2.2.3 Πελατοκεντρικός Προσανατολισμός

Μερίδιο αγοράς, απόκτηση του πελάτη, διατήρηση του πελάτη, ικανοποίηση του πελάτη, κερδοφορία. Επίσης χαρακτηριστικά του προϊόντος, πελατειακή σχέση, φήμη και εικόνα της εταιρίας στην αγορά. (βλ.σχήμα 2.1)

2.2.4 Εσωτερικές Διαδικασίες

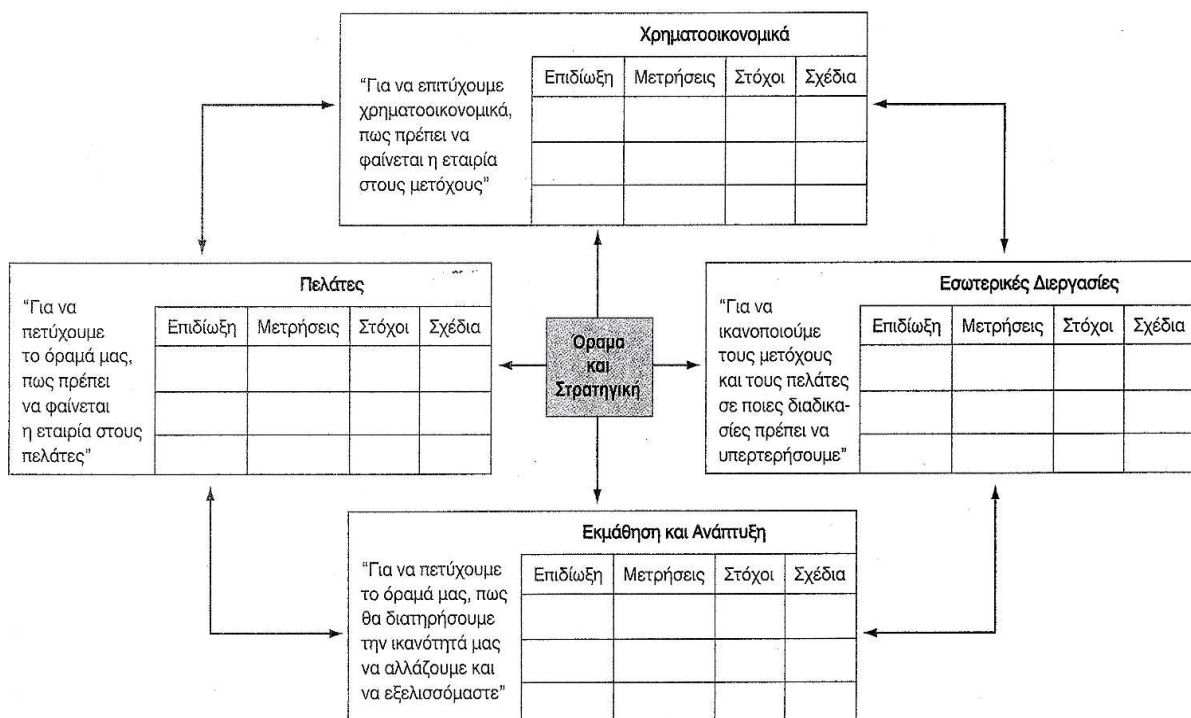
Ανάπτυξη καινοτομίας (καινοτόμων διαδικασιών), διαδικασία λειτουργίας της εταιρίας και εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση. (βλ.σχήμα 2.1)

2.2.4 Μάθηση και Ανάπτυξη

Δυνατότητες των εργαζομένων (μέτρηση της ικανοποίησης, της διατήρησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων), δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων, υποκίνηση των εργαζομένων, ενδυνάμωση και ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τη στρατηγική της εταιρίας. (βλ.σχήμα 2.1)

Σχήμα 2.1

Οι Τέσσερις Συνιστώσες του *Balanced Scorecard*



Πηγή : Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου, 2006, σελ 297

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ



3.1 Εισαγωγή στην Πράσινη Επιχειρηματικότητα

Η πράσινη επιχειρηματικότητα ξεκινάει από την πρόσφατα εκφραζόμενη ανθρώπινη ανάγκη για ποιότητα της ζωής που μοιραία προϋποθέτει την καλή κατάσταση του περιβάλλοντος. Αυτή η ανάγκη οδηγεί σε ζήτηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών και απαιτεί γενική αλλαγή της οικονομίας. Στην πράσινη επιχειρηματικότητα, εμπλέκονται πολλοί εταίροι ακόμη και το κράτος, με κυρίαρχο όμως τον ρόλο του ιδιωτικού τομέα και της αυτοδιοίκησης. Οι περιοχές στις οποίες λειτουργεί είναι οι προστατευόμενες και οι γύρω από αυτές, αλλά και άλλες που όμως εμφανίζουν τάση για ποιότητα ζωής ή είναι περιοχές με ιδιαίτερες ανάγκες. Η πράσινη επιχειρηματικότητα, βρίσκεται ακόμη στην αρχή της και γι' αυτό χρειάζεται την κατάλληλη στήριξη.

3.2 Η εναλλακτική νέα οικονομία

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αποτελεί μια αναδύομενη μορφή οικονομικής δραστηριότητας, που βασίζεται πρωταρχικά σε ζωτικές ανάγκες που έχουν σχέση με την ποιότητα της ζωής και του περιβάλλοντος. Οι ανάγκες αυτές αναδεικνύουν τη φύση και τη διατήρησή της ως ζωτικό πυλώνα όχι μόνον της οικονομικής δραστηριότητας αλλά και της βιωσιμότητας της κοινωνίας.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αποτελεί έναν επιχειρηματικό κλάδο με μεγάλη ευρύτητα πεδίου. Ο κλάδος αυτός στηρίζεται:

- 1) Σε μια νέα ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών, που είναι και η γενεσιουργός του αιτία. Αυτή η ζήτηση μπορεί να είναι τόσο η ατομική ζήτηση του καταναλωτή όσο και η κοινωνική ζήτηση για ένα νέο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών.
- 2) Σε ένα νέο σχεδιασμό και
- 3) Σε μια ανασυγκρότηση της οικονομίας στο σύνολό της απέναντι στη φύση, στην κοινωνία και στον άνθρωπο.

Τα νέα αυτά προϊόντα και υπηρεσίες καλούνται να επιτελέσουν δυο σημαντικές αποστολές: αφ' ενός μεν να βοηθήσουν στην προσαρμογή της οικονομίας στη φύση και την κοινωνική ανάπτυξη, αφ' ετέρου δε να καλύψουν την ανάγκη των καταναλωτών για μια άλλη ποιότητα ζωής που έρχεται μετά το κεκτημένο της ευημερίας των αναπτυγμένων οικονομιών.

Αυτές οι δυο ανάγκες έχουν και κοινό τόπο αλλά και μια διαφοροποίηση μεταξύ τους. Το σίγουρο όμως είναι ότι έχουν κοινή προοπτική για την εκπλήρωσή τους.

3.3 Οι κατηγορίες των πράσινων «επιχειρηματιών»

Η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι ένας τομέας, στον οποίο μπορούμε να δούμε να ενεργοποιούνται:

Α. Οι αυτοδιοικήσεις πρώτου και δεύτερου βαθμού, οι ομάδες παραγωγών, οι συνεταιρισμοί και οι οργανώσεις των καταναλωτών, διαμορφώνοντας έτσι ένα νέο πλαίσιο προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε αυτό το πλαίσιο έχει θέση και μια νέα εμπορευματική σχέση και δυναμική, που διαμορφώνει μια καινούργια αγορά.

Β. Επίσης τα πανεπιστήμια, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις αλλά και οι συναφείς εταιρείες δραστηριοποιούνται στον τομέα της πράσινης επιχειρηματικότητας, σε διάφορους ερευνητικούς τομείς και προγράμματα παρακολούθησης.

Γ. Σε ορισμένους άλλους τομείς ενεργοποιούνται οι μη κυβερνητικές οργανώσεις (μόνες τους ή σε εταιρικά σχήματα), οι διαχειριστικοί φορείς των προστατευόμενων περιοχών και ακόμη και το ίδιο το κράτος. Το κράτος διαθέτει ένα βραχίονα πράσινης επιχειρηματικότητας, που λειτουργεί σαν μια δραστηριότητα η οποία διαμορφώνει μια οικονομία κλίμακας και έναν στρατηγικό σχεδιασμό για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Δ. Το πιο κρίσιμο όμως σημείο για την πράσινη επιχειρηματικότητα, η πιο κρίσιμη δυναμική διαμορφώνεται και θα διαμορφωθεί σε καθαρά ιδιωτικοοικονομική κατεύθυνση. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι ένας τομέας πρόκλησης για νέους επιχειρηματίες, για τις γυναίκες, καθώς για αυτές αποτελεί ένα προνομιακό πεδίο και μια έξοδο στις δραστηριότητες ήπιας παραγωγής, ή για υφιστάμενες επιχειρήσεις και για νέα εταιρικά σχήματα. Αυτή η πρόκληση αναδεικνύεται στην αναζήτηση παραγωγής νέων προϊόντων και στον προσδιορισμό και κάλυψη μιας νέας καταναλωτικής ζήτησης, που θα μπορεί να εκπληρώνει τους όρους τόσο της βιώσιμης ανάπτυξης όσο και της ιδιαίτερης εκείνης πλευράς της βιώσιμης ανάπτυξης που εκπληρώνει τους όρους της αποσύνδεσης.

Η αποσύνδεση περιλαμβάνει την μείωση των υλικών ροών που επιβαρύνουν τη φύση με τρόπο όμως που να μη μειώνονται οι δείκτες ευημερίας.

3.4 Πού ασκείται η πράσινη επιχειρηματικότητα

1) Στις προστατευόμενες περιοχές

Η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι ένας προνομιακός και καθοριστικός κλάδος οικονομικής δραστηριότητας για τη βιωσιμότητα των προστατευόμενων περιοχών.

Στις προστατευόμενες περιοχές η πράσινη επιχειρηματικότητα έρχεται να αναδείξει ένα συγκριτικό μειονέκτημα εντατικής ανάπτυξης -λόγω ειδικών περιορισμών που υφίσταται στις περιοχές αυτές- σε συγκριτικό πλεονέκτημα μιας άλλης κατεύθυνσης της ανάπτυξης.

Έτσι στις προστατευόμενες περιοχές διαμορφώνεται εκείνη η δυναμική που αποτελεί τον πιλότο και την καινοτομία για την οικοανάπτυξη, για τον πυρήνα αυτού του μοντέλου ανάπτυξης, που πρέπει να εξαπλωθεί όλο και πιο πολύ κατά τη διάρκεια του 21^{ου} αιώνα.

Οι περιοχές αυτές διακρίνονται από την έμφαση στην ποιότητα της βιώσιμης ανάπτυξης. Αν και ο πυρήνας της προστατευόμενης περιοχής αποτελεί ένα πεδίο κυρίως μη επιχειρηματικότητας, ωστόσο το τμήμα της προστατευόμενης περιοχής που τον περιβάλλει είναι αυτό στο οποίο κυρίως θα ασκηθούν οι νέες αυτές επιχειρηματικές δράσεις με τη συγκεκριμένη ποιότητα. Παρόμοιες δράσεις θα ασκούνται και στην ευρύτερη περιοχή που περιβάλλει το σύνολο της προστατευόμενης περιοχής.

Επομένως η εσωτερική «ζωνοποίηση» των περιοχών Natura (δηλ. ο διαχωρισμός τους σε ζώνες), όπως διαφαίνεται στα ΣΔ (Σχέδια Διαχείρισης) και τις ΕΠΜ (Ειδικές Περιβαλλοντικές Μελέτες), προσδιορίζει και διαφοροποιεί και τις επιτρεπόμενες οικονομικές δραστηριότητες ανάλογα με τον επιδιωκόμενο βαθμό προστασίας για κάθε ζώνη, όπως θα δούμε παρακάτω.

2) Σε μη προστατευόμενες περιοχές

Αυτές μπορεί να είναι είτε η ευρύτερη περιοχή που περιβάλλει μια προστατευόμενη περιοχή είτε μια άλλη περιοχή που να μην έχει καμία σχέση με μια προστατευόμενη. Οι περιοχές αυτές διακρίνονται από μια ζήτηση για μια νέα

ποιότητα ζωής που συνδέεται με την προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης και για αυτό στοχεύει στην ισορροπία ανάμεσα σε αυτήν και τον άνθρωπο.

Πλήθος πολιτικών, για το νερό, την ενέργεια, τον καταναλωτή, τα απορρίμματα κ.ά. συνοδεύονται από την ανάπτυξη μιας ανάλογης πράσινης επιχειρηματικότητας χωρίς γεωγραφικά όρια. Ωστόσο στις προστατευόμενες περιοχές η ανάγκη και οι ευκαιρίες για πράσινη επιχειρηματικότητα. αποκτάει μεγαλύτερη έμφαση.

3.5 Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας

3.5.1 Τι είναι ενέργεια;

Η ενέργεια είναι σε τέτοιο βαθμό συνυφασμένη με την καθημερινή μας ζωή που μόνο η έλλειψή της καθιστά πρόδηλη την αναγκαιότητά της. Το σύνολο των ανθρώπινων δραστηριοτήτων δεσμεύει, παράγει, καταναλώνει, μετατρέπει, αποθηκεύει και υποβαθμίζει τεράστια ποσά ενέργειας. Κάθε πολίτης των αναπτυγμένων κρατών καταναλώνει ημερησίως τόση ενέργεια όση παράγουν οι μύες 100 μεγάλωσμων ανδρών ή 12 δυνατών αλόγων.

Η ενέργεια εμφανίζεται με πολλές μορφές. Κίνηση, θερμότητα, ενέργεια χημικών δεσμών ή ηλεκτρισμός. Ακόμη και η μάζα είναι μια μορφή ενέργειας. Η ενέργεια μπορεί να προέρχεται από διαφορετικές πηγές όπως ο άνεμος, ο άνθρακας, η ξυλεία ή τα τρόφιμα. Όλες οι πηγές ενέργειας έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό. Η χρήση τους μας δίνει τη δυνατότητα να θέσουμε αντικείμενα σε κίνηση, να μεταβάλουμε θερμοκρασίες, να παράγουμε ήχο και εικόνα. Με άλλα λόγια, μας δίνεται η δυνατότητα να παράγουμε έργο.

3.5.2 Από πού προέρχεται η ενέργεια;

Ο κύκλος της παραγωγής και κατανάλωσης ενέργειας ξεκινά από τις αρχικές μορφές ενέργειας όπως ο άνθρακας, το αργό πετρέλαιο, ο άνεμος, το ηλιακό φως ή το φυσικό αέριο. Αυτές οι μορφές χαρακτηρίζονται ως πρωτογενή ενέργεια και βεβαίως, ελάχιστα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους καταναλωτές. Το επόμενο βήμα είναι η μετατροπή των πρωτογενών μορφών σε τελική ενέργεια όπως για παράδειγμα ηλεκτρισμός ή βενζίνη. Τέλος, κατάλληλος εξοπλισμός ή συσκευές όπως το

αυτοκίνητο ή η τηλεόραση, μετατρέπουν την τελική ενέργεια σε χρήσιμη ενέργεια παρέχοντας ενεργειακές υπηρεσίες. Από την πρωτογενή έως την χρήσιμη ενέργεια, μεσολαβούν πολλά ενδιάμεσα στάδια ανάλογα με τη μορφή της ενέργειας. Εξόρυξη άνθρακα ή πετρελαίου, μεταφορά με αγωγούς, χρήση δεξαμενόπλοιων, καύση σε μεγάλους θερμικούς σταθμούς, δίκτυα μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας και πολλά άλλα. Όλη αυτή η πολυσύνθετη αλυσίδα είναι γνωστή ως ενεργειακό σύστημα.

3.6 Η ενέργεια στο μέλλον

3.6.1 Γιατί η ενέργεια συνιστά ένα τόσο σημαντικό θέμα;

Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εκτιμηθούν με ικανοποιητική ακρίβεια οι ενεργειακές εξελίξεις τόσο άμεσα όσο και μακροπρόθεσμα. Τα ιστορικά στοιχεία δείχνουν ότι οι αναλυτές ενεργειακών προβλέψεων συχνότατα αποτυγχάνουν. Το 1979, η Διεθνής Υπηρεσία Ατομικής Ενέργειας (International Atomic Energy Agency) στην ετήσια αναφορά της, προέβλεπε για το 2000 χρήση της πυρηνικής ενέργειας κατά έξι φορές περισσότερο από το πραγματικό, ενώ μελέτες κορυφαίων ιδρυμάτων προέβλεπαν στις αρχές του 1980 ότι η τιμή του πετρελαίου ανά βαρέλι θα έφθανε το 1992 τα 100 δολάρια !!!

Σε κάθε περίπτωση η ενέργεια στο μέλλον θα καθορισθεί από την ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού, τις περιβαλλοντικές μεταβολές και την ωρίμανση των νέων τεχνολογιών.

3.6.2 Ασφάλεια εφοδιασμού

Η παγκόσμια οικονομία είναι στενά συνδεδεμένη με το πετρέλαιο. Αυτό θα ήταν πολύ λιγότερο σημαντικό αν τα παγκόσμια αποθέματα πετρελαίου δεν ήταν συγκεντρωμένα σε λίγες μόνον χώρες. Η Μέση Ανατολή προμηθεύει σήμερα το 30% της παγκόσμιας αγοράς σε πετρέλαιο, ενώ διαθέτει περισσότερο από τα μισά αποθέματα. Παράλληλα, τα μισά από τα συνολικά αποθέματα φυσικού αερίου ανήκουν σε δύο μόνο χώρες, τη Ρωσία και το Ιράν. Σήμερα, το 50% των ενεργειακών αναγκών της Ευρωπαϊκής Ένωσης καλύπτονται από εισαγωγές, ενώ περίπου 70% των αναγκών της αναμένεται να καλύπτονται επίσης με εισαγωγές το 2030, αν

βεβαίως οι σημερινές τάσεις συνεχιστούν. Στα προηγούμενα τριάντα χρόνια, η τιμή του πετρελαίου τριπλασιάστηκε σε τέσσερις χρονικές περιόδους: το 1973, 1979, 1990 και το διάστημα 1999-2000. Οι αναταράξεις στην παγκόσμια οικονομία, ιδιαίτερα των αναπτυσσομένων χωρών, πιθανότατα δεν έχουν ακόμα ξεπερασθεί.

3.6.3 Προστασία περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Παγκόσμιας Υπηρεσίας Ενέργειας, μέχρι και το 2020 η παγκόσμια πρωτογενή ενέργεια θα καλύπτεται σε ποσοστό 90% από τα ορυκτά καύσιμα. Η υπερθέρμανση του πλανήτη αλλά και η υποβάθμιση του περιβάλλοντος σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο δεν αφήνουν κανένα περιθώριο εφησυχασμού. Σύμφωνα με την Διακυβερνητική Επιτροπή για την Αλλαγή του Κλίματος (IPCC), οι εκπομπές αερίων θερμοκηπίου έχουν ήδη ανεβάσει τη θερμοκρασία κατά 0,6 βαθμούς παγκοσμίως. Εάν δεν ληφθούν μέτρα, θα σημειωθεί αύξηση κατά 1,4 έως 5,8 βαθμούς έως τα τέλη του αιώνα. Όλες οι περιοχές του κόσμου - συμπεριλαμβανομένης της Ε.Ε. - θα αντιμετωπίσουν σοβαρές συνέπειες, τόσο για τις οικονομίες τους όσο και για τα οικοσυστήματά τους.

3.6.4 Η αβεβαιότητα των νέων τεχνολογιών

Οι νέες τεχνολογίες στον ενεργειακό τομέα βασίζονται κυρίως στις καθαρές τεχνολογίες ορυκτών καυσίμων και στην ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Οι τεχνολογίες δέσμευσης και αποθήκευσης διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) σύντομα θα εμφανισθούν σε επιδεικτικό στάδιο. Αφενός όμως δεν έχουν λυθεί θέματα που σχετίζονται με την τεχνολογία αποθήκευσης του διοξειδίου του άνθρακα, όπως για παράδειγμα η πιθανή αύξηση του pH των ωκεανών από την έκχυση του CO₂ στα βάθη της θάλασσας. Επιπλέον, η λύση αποθήκευσης διοξειδίου του άνθρακα σε εξαντλημένους ταμιευτήρες φυσικού αερίου ή πετρελαίου, παρουσιάζει σημαντική διακύμανση όσον αφορά το κόστος. Σε κάθε περίπτωση εκτιμάται ότι δεν θα είναι μικρότερο από 2 λεπτά ανά kWh. Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας σαφώς μπορούν να συνεισφέρουν τόσο στην ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού όσο και στην προστασία του περιβάλλοντος. Όμως, εμφανίζουν σημαντικές τεχνολογικές αδυναμίες και απαιτούν τεράστιες επενδύσεις. Η αύξηση του ποσοστού συμμετοχής

των εναλλακτικών μορφών ενέργειας παγκοσμίως, εκτός των υδροηλεκτρικών, από το 2% στο 4% απαιτεί τουλάχιστον 20 χρόνια και 90 δις δολάρια

3.6.5 Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ)

Ως Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) έχουν οριστεί οι ενεργειακές πηγές, οι οποίες υπάρχουν εν αφθονία στο φυσικό περιβάλλον. Είναι η πρώτη μορφή ενέργειας που χρησιμοποίησε ο άνθρωπος πριν στραφεί έντονα στη χρήση των ορυκτών καυσίμων. Οι ΑΠΕ πρακτικά είναι ανεξάντλητες, η χρήση τους δεν ρυπαίνει το περιβάλλον ενώ η αξιοποίησή τους περιορίζεται μόνον από την ανάπτυξη αξιόπιστων και οικονομικά αποδεκτών τεχνολογιών που θα έχουν σαν σκοπό την δέσμευση του δυναμικού τους. Το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των τεχνολογιών αυτών εμφανίσθηκε αρχικά μετά την πρώτη πετρελαϊκή κρίση του 1974 και παγιώθηκε μετά τη συνειδητοποίηση των παγκόσμιων σοβαρών περιβαλλοντικών προβλημάτων την τελευταία δεκαετία. Για πολλές χώρες, οι ΑΠΕ αποτελούν μια εγχώρια πηγή ενέργειας με ευνοϊκές προοπτικές συνεισφοράς στο ενεργειακό τους ισοζύγιο, συμβάλλοντας στη μείωση της εξάρτησης από το ακριβό εισαγόμενο πετρέλαιο και στην ενίσχυση της ασφάλειας του ενεργειακού τους εφοδιασμού. Παράλληλα, συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος, καθώς έχει πλέον διαπιστωθεί ότι ο ενεργειακός τομέας είναι ο κλάδος που ευθύνεται κατά κύριο λόγο για τη ρύπανση του περιβάλλοντος. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο μόνος δυνατός τρόπος που διαφαίνεται για να μπορέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση να ανταποκριθεί στο φιλόδοξο στόχο που έθεσε το 1992 στη συνδιάσκεψη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, να περιορίσει δηλαδή, μέχρι το έτος 2000 τους ρύπους του διοξειδίου του άνθρακα στα επίπεδα του 1993, είναι να επιταχύνει την ανάπτυξη των ΑΠΕ.

Οι μορφές των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας είναι:

- ο ήλιος - ηλιακή ενέργεια, με υποτομείς τα ενεργητικά ηλιακά συστήματα, τα παθητικά ηλιακά συστήματα και τη φωτοβολταϊκή μετατροπή,
- ο άνεμος - αιολική ενέργεια,
- οι υδατοπτώσεις - υδραυλική ενέργεια, με περιορισμό στα μικρά υδροηλεκτρικά, ισχύος κάτω των 10 MW,
- η γεωθερμία - γεωθερμική ενέργεια: υψηλής και χαμηλής ενθαλπίας,

- η βιομάζα: θερμική ή χημική ενέργεια με την παραγωγή βιοκαυσίμων, τη χρήση υπολειμμάτων δασικών εκμεταλλεύσεων και την αξιοποίηση βιομηχανικών αγροτικών (φυτικών και ζωικών) και αστικών αποβλήτων,
- οι θάλασσες: ενέργεια κυμάτων, παλιρροϊκή ενέργεια και ενέργεια των ωκεανών από τη διαφορά θερμοκρασίας των νερών στην επιφάνεια και σε μεγάλο βάθος.

Τα κύρια πλεονεκτήματα των ΑΠΕ:

- Είναι πρακτικά ανεξάντλητες πηγές ενέργειας και συμβάλλουν στη μείωση της εξάρτησης από τους συμβατικούς ενεργειακούς πόρους οι οποίοι με το πέρασμα του χρόνου εξαντλούνται..
- Είναι εγχώριες πηγές ενέργειας και συνεισφέρουν στην ενίσχυση της ενεργειακής ανεξαρτησίας και της ασφάλειας του ενεργειακού εφοδιασμού σε εθνικό επίπεδο.
- Είναι γεωγραφικά διεσπαρμένες και οδηγούν στην αποκέντρωση του ενεργειακού συστήματος. Έτσι, δίνετε η δυνατότητα να καλύπτονται οι ενεργειακές ανάγκες σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, ανακουφίζοντας τα συστήματα υποδομής ενώ παράλληλα μειώνονται οι απώλειες μεταφοράς ενέργειας.
- Δίνουν τη δυνατότητα επιλογής της κατάλληλης μορφής ενέργειας που είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες του χρήστη (π.χ. ηλιακή ενέργεια για θερμότητα χαμηλών θερμοκρασιών έως αιολική ενέργεια για ηλεκτροπαραγωγή), επιτυγχάνοντας πιο ορθολογική χρησιμοποίηση των ενεργειακών πόρων.
- Έχουν συνήθως χαμηλό λειτουργικό κόστος, το οποίο επιπλέον δεν επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις της διεθνούς οικονομίας και ειδικότερα των τιμών των συμβατικών καυσίμων.
- Οι επενδύσεις των ΑΠΕ είναι εντάσεως εργασίας, δημιουργώντας πολλές θέσεις εργασίας ιδιαίτερα σε τοπικό επίπεδο.
- Μπορούν να αποτελέσουν σε πολλές περιπτώσεις πυρήνα για την αναζωογόνηση υποβαθμισμένων, οικονομικά και κοινωνικά, περιοχών και πόλο για την τοπική ανάπτυξη, με την προώθηση επενδύσεων που στηρίζονται στη συμβολή των ΑΠΕ (π.χ. καλλιέργειες θερμοκηπίου με γεωθερμική ενέργεια).
- Είναι φιλικές προς το περιβάλλον και τον άνθρωπο και η αξιοποίησή τους είναι γενικά αποδεκτή από το κοινό.

Εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα οι ΑΠΕ παρουσιάζουν και ορισμένα χαρακτηριστικά που δυσχεραίνουν την αξιοποίηση και ταχεία ανάπτυξή τους:

- Το διεσπαρμένο δυναμικό τους είναι δύσκολο να συγκεντρωθεί σε μεγάλα μεγέθη ισχύος ώστε να μεταφερθεί και να αποθηκευθεί.
- Έχουν χαμηλή πυκνότητα ισχύος και ενέργειας και συνεπώς για μεγάλη παραγωγή απαιτούνται συχνά εκτεταμένες εγκαταστάσεις.
- Παρουσιάζουν συχνά διακυμάνσεις στη διαθεσιμότητά τους που μπορεί να είναι μεγάλης διάρκειας απαιτώντας την εφεδρεία άλλων ενεργειακών πηγών ή γενικά δαπανηρές μεθόδους αποθήκευσης.
- Η χαμηλή διαθεσιμότητά τους συνήθως οδηγεί σε χαμηλό συντελεστή χρησιμοποίησης των εγκαταστάσεων εκμετάλλευσής τους.
- Το κόστος επένδυσης ανά μονάδα εγκατεστημένης ισχύος σε σύγκριση με τις σημερινές τιμές των συμβατικών καυσίμων παραμένει ακόμη υψηλό.

3.6.6 Ηλιακή ενέργεια

Ο ήλιος εκπέμπει τεράστια ποσότητα ενέργειας. Η ηλιακή ακτινοβολία αξιοποιείται για την παραγωγή ηλεκτρισμού με δύο τρόπους: με θερμικές και φωτοβολταϊκές εφαρμογές. Η πρώτη είναι η συλλογή της ηλιακής ενέργειας με στόχο την παραγωγή θερμότητας (χρησιμοποιείται κυρίως για τη θέρμανση του νερού και τη μετατροπή του σε ατμό για την κίνηση τουρμπίνων), ενώ στη δεύτερη εφαρμογή τα φωτοβολταϊκά συστήματα μετατρέπουν το φως του ήλιου σε ηλεκτρισμό με τη χρήση φωτοβολταϊκών κυψελών ή συστοιχιών. Αυτή η τεχνολογία που εμφανίστηκε στις αρχές του 1970 στα διαστημικά προγράμματα των ΗΠΑ έχει μειώσει το κόστος παραγωγής ηλεκτρισμού με αυτόν τον τρόπο από \$300 σε \$4 το Watt. Τα φωτοβολταϊκά συστήματα χρησιμοποιούνται κυρίως σε αγροτικές και απομακρυσμένες περιοχές όπου η σύνδεση με το δίκτυο είναι πολύ ακριβή. Αν και όλη η γη δέχεται την ηλιακή ακτινοβολία, η ποσότητά της εξαρτάται κυρίως από τη γεωγραφική θέση, την ημέρα, την εποχή και τη νεφοκάλυψη. Για παράδειγμα, η έρημος δέχεται περίπου το διπλάσιο ποσό ηλιακής ενέργειας από άλλες περιοχές.

Στο μεγαλύτερο τμήμα της χώρα μας η ηλιοφάνεια διαρκεί περισσότερες από 2700 ώρες το χρόνο. Στη Δυτική Μακεδονία και την Ήπειρο εμφανίζει τις μικρότερες τιμές κυμαινόμενη από 2200 ως 2300 ώρες, ενώ στη Ρόδο και τη νότια Κρήτη ξεπερνά τις 3100 ώρες ετησίως.

Η δράση της ηλιακής ακτινοβολίας αξιοποιείται με Ενεργητικά, παθητικά και φωτοβολταϊκά ηλιακά συστήματα

3.7 Ενεργητικά, παθητικά και φωτοβολταϊκά ηλιακά συστήματα

3.7.1 Ενεργητικά ηλιακά συστήματα

Η "καρδιά" ενός ενεργητικού ηλιακού συστήματος είναι ο ηλιακός συλλέκτης. Ο συλλέκτης αυτός περιλαμβάνει μια μαύρη, συνήθως επίπεδη μεταλλική επιφάνεια, η οποία απορροφά την ακτινοβολία και θερμαίνεται. Πάνω από την απορροφητική επιφάνεια βρίσκεται ένα διαφανές κάλυμμα (συνήθως από γυαλί ή πλαστικό) που παγιδεύει τη θερμότητα (φαινόμενο θερμοκηπίου). Σε επαφή με την απορροφητική επιφάνεια τοποθετούνται λεπτοί σωλήνες μέσα στους οποίους διοχετεύεται κάποιο υγρό, που απάγει την θερμότητα και τη μεταφέρει, με τη βοήθεια μικρών αντλιών (κυκλοφορητές), σε μια μεμονωμένη δεξαμενή αποθήκευσης. Το πιο απλό και διαδεδομένο σήμερα ενεργητικό ηλιακό σύστημα θέρμανσης νερού είναι ο ηλιακός θερμοσίφωνας.

3.7.2 Παθητικά ηλιακά συστήματα

Τέτοια συστήματα είναι τα δομικά στοιχεία ενός κτιρίου που βοηθούν την καλύτερη, άμεση ή έμμεση, εκμετάλλευση της ηλιακής ενέργειας για τη θέρμανση ή το δροσισμό του κτιρίου. Προϋπόθεση για την εφαρμογή παθητικών ηλιακών συστημάτων σε ένα κτίριο είναι η θερμομόνωσή του έτσι ώστε να περιοριστούν οι θερμικές απώλειες. Η αρχή λειτουργίας των παθητικών συστημάτων θέρμανσης βασίζεται στο "φαινόμενο του θερμοκηπίου" ενώ τα παθητικά συστήματα δροσισμού βασίζονται στην προστασία του κτιρίου από τον ήλιο, δηλαδή στην παρεμπόδιση της εισόδου των ανεπιθύμητων, κατά τη θερινή περίοδο, ακτινών του ήλιου στο κτίριο. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση μόνιμων ή κινητών σκιάστρων καθώς και με τη διευκόλυνση της φυσικής κυκλοφορίας του αέρα στο εσωτερικό των κτιρίων. Ένα κτίριο που περιλαμβάνει παθητικά συστήματα θέρμανσης, δροσισμού ή ακόμη και φυσικού φωτισμού, κατασκευασμένο εξ αρχής ή τροποποιημένο, ονομάζεται

"βιοκλιματικό κτήριο" και είναι δυνατό να καλύψει μεγάλο μέρος των ενεργειακών του αναγκών από την άμεση ή έμμεση αξιοποίηση της ηλιακής ενέργειας.

3.7.3 Φωτοβολταϊκά ηλιακά συστήματα

Η λειτουργία των φωτοβολταϊκών ηλιακών συστημάτων στηρίζεται στο φωτοβολταϊκό φαινόμενο, δηλαδή την άμεση μετατροπή της ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας σε ηλεκτρικό ρεύμα. Μερικά υλικά, όπως το πυρίτιο με πρόσμιξη άλλων στοιχείων, γίνονται ημιαγωγοί (άγουν το ηλεκτρικό ρεύμα προς μια μόνο διεύθυνση), έχουν δηλαδή τη δυνατότητα να δημιουργούν διαφορά δυναμικού όταν φωτίζονται και κατά συνέπεια να παράγουν ηλεκτρικό ρεύμα. Συνδέοντας μεταξύ τους πολλά μικρά κομμάτια τέτοιων υλικών (φωτοβολταϊκές κυψέλες ή στοιχεία), τοποθετώντας τα σε μία επίπεδη επιφάνεια (φωτοβολταϊκό σύστημα) και στρέφοντάς τα προς τον ήλιο, γίνεται δυνατή η παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος το οποίο μπορεί να καλύψει ανάγκες όπως: λειτουργία επιστημονικών συσκευών (δορυφόρων), κίνηση ελαφρών αυτοκινήτων (ηλιακά αυτοκίνητα), λειτουργία φάρων, ή την κάλυψη έστω και μέρους των ενεργειακών αναγκών μικρών κατοικιών όπως φωτισμός, τηλεπικοινωνίες, ψύξη κτλ. Η μέγιστη απόδοση των φωτοβολταϊκών στοιχείων (Φ/Β), ανάλογα με το υλικό κατασκευής τους κυμαίνεται από 7% (ηλιακά στοιχεία άμορφου πυριτίου) έως 12-15% (ηλιακά στοιχεία μονοκρυσταλλικού πυριτίου). Το σημαντικό είναι ότι η ενέργεια που παράγεται με αυτό τον τρόπο, μπορεί να αποθηκευτεί σε ηλεκτρικούς συσσωρευτές (μπαταρίες) με αποτέλεσμα να υπάρχει ανεξάντλητη, ανανεώσιμη, φθηνή και κυρίως "καθαρή" ενέργεια.

Πλεονεκτήματα

- Μηδενική ρύπανση
- Αθόρυβη λειτουργία
- Αξιοπιστία και μεγάλη διάρκεια ζωής
- Απεξάρτηση από τροφοδοσία καυσίμων για την παραγωγή της ενέργειας (μπαταρίες)
- Δυνατότητα επέκτασης
- Μηδενικό κόστος παραγωγής ενέργειας - ελάχιστη συντήρηση

Μειονεκτήματα

- υψηλό κόστος κατασκευής
- έλλειψη επιδοτήσεων
- προβλήματα στην αποθήκευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΜΟΝΟ Η ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ «ΙΔΕΑΣ»



4.1 Οφέλη πράσινης επιχείρησης

Θετική στάση στην πράσινη επιχειρηματικότητα.

Τα τελευταία χρόνια η κοινή γνώμη, οι σύλλογοι προστασίας των καταναλωτών, του περιβάλλοντος, αλλά και της αναβάθμισης της ποιότητας ζωής, ζητούν ολοένα και πιο επίμονα από τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές του επιδόσεις. Οι σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη λειτουργία των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με την έλλειψη ή ακόμα και την εξάντληση πολλών φυσικών πόρων, έχουν αναδείξει την ανάπτυξη σε ζήτημα επιβίωσης, τόσο από οικονομική, όσο και από περιβαλλοντική άποψη.

Σε αυτό το πλαίσιο, η αρχή της "πρόληψης" της ρύπανσης αντί της "αποκατάστασης" των περιβαλλοντικών ζημιών έχει γίνει μέρος της αειφόρου επιχειρηματικής δράσης, στην προσπάθεια να βρεθεί μια ισορροπία μεταξύ κέρδους, περιβάλλοντος και ανθρώπων.

Γιατί όμως είναι προς το συμφέρον μιας Μικρής και Μεσαίας Επιχείρησης να δείξει περιβαλλοντική εγρήγορση και ευθύνη, εφαρμόζοντας πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον σε λειτουργικά της ζητήματα;

Η απόφαση για «επένδυση» στην υιοθέτηση οικολογικών πρακτικών κατά το σχεδιασμό, την παραγωγή, την ανάπτυξη, την προώθηση, τη διάθεση και τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει μια Μικρή και Μεσαία Επιχείρηση είναι μια έξυπνη επιλογή καθώς:

- **Μπορεί να μειωθεί το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης**

Η εφαρμογή πράσινων επιχειρηματικών σχεδίων έχει άμεση επίπτωση στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης καθώς η χρήση εργαλείων-πρακτικών εξοικονόμησης ενέργειας, όπως λαμπτήρες χαμηλής κατανάλωσης, ηλιακοί συλλέκτες, μηχανισμοί επεξεργασίας και διάθεσης αποβλήτων, εξοικονόμηση ύδατος, βιοκλιματικός σχεδιασμός κτιρίων και άλλες τεχνικές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των φυσικών πόρων που χρησιμοποιούνται, οδηγούν τελικά στη μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης, παρόλο που απαιτούν κάποια αρχική επένδυση, συχνά σημαντική

Επομένως, σημαντικό κόστος το οποίο επιβαρύνει την επιχείρηση μπορεί να αποφευχθεί μέσα από τη βελτίωση της περιβαλλοντικής αποδοτικότητας. Έτσι, ζητήματα, όπως για παράδειγμα η διαχείριση των πρώτων υλών, η χρήση

εναλλακτικών πηγών ενέργειας (όπως η ηλιακή και η αιολική), αλλά και η διάθεση των αποβλήτων μιας Μικρής και Μεσαίας Επιχείρησης, συνδέονται ευθέως και άμεσα με την οικονομική αποδοτικότητα της, επηρεάζοντας με τη σειρά τους τη συνολική αποδοτικότητα της χρήσης των πόρων, αλλά και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.

Η αρχική επένδυση που απαιτείται για τη βελτίωση περιβαλλοντικής αποδοτικότητας, συνήθως, αποσβένεται σε μικρό χρονικό διάστημα. Αντίστοιχα, τα σταθερά λειτουργικά κόστη, όπως για παράδειγμα η εφαρμογή συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, μπορεί τελικά να αποβεί και κερδοφόρα αν αξιοποιηθεί δημιουργικά με όρους marketing.

Η μείωση του λειτουργικού κόστους, και άρα των δαπανών ανάπτυξης και παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, δίνει τη δυνατότητα σε μια Μικρή ή Μεσαία Επιχείρηση να τα διαθέσει σε μειωμένες και άρα πιο ανταγωνιστικές τιμές.

- **Δημιουργούνται νέες εμπορικές ευκαιρίες για τη διάθεση του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας στην «πράσινη» αγορά**

Η καταναλωτική ζήτηση οικολογικών προϊόντων συνιστά ισχυρό κίνητρο με πολλαπλασιαστικά οφέλη για μια Μικρή και Μεσαία Επιχείρηση που επιλέγει να ενισχύσει τις περιβαλλοντικές προσπάθειες και να βελτιώσει συνακόλουθα τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις. Έτσι, η ενσωμάτωση της προστασίας του περιβάλλοντος στον προσανατολισμό μιας ΜΜΕ γίνεται οικονομικά αποδοτική, αφού μπορεί να αποτελέσει ένα αξιόπιστο μέσο βελτίωσης της δημόσιας εικόνας. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι προμηθευτές, οι οικολογικές οργανώσεις, οι ανταγωνιστές και η δυναμική της πράσινης αγοράς συνιστούν ισχυρούς μοχλούς πίεσης που μπορούν να καταστήσουν έμμεσα υποχρεωτική τη στροφή της επιχειρηματικής δράσης μιας Μικρής και Μεσαίας Επιχείρησης σε μια πιο υπεύθυνη, βιώσιμη ανάπτυξη των προϊόντων/υπηρεσιών της, δίνοντας στην τελευταία πρόσβαση σε νέες κερδοφόρες αγορές.

Κατά αυτόν τον τρόπο προάγεται η «ελκυστικότητα» και άρα η ανταγωνιστικότητα της Μικρής και Μεσαίας Επιχείρησης, καθώς τα πράσινα χαρακτηριστικά ή η πιθανή οικολογική σήμανση των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών προσελκύουν μια νέα κατηγορία ευαισθητοποιημένων καταναλωτών και πελατών, με αποτέλεσμα αφενός η επιχείρηση να αποκτά ένα

σημαντικό εμπορικό πλεονέκτημα και αφετέρου να αυξάνει το μερίδιο της στην αγορά.

- **Αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι οικονομικές ευκαιρίες και τα κίνητρα που παρέχονται από το κράτος και την Ευρωπαϊκή Ένωση**

Ελκυστικά είναι και τα οικονομικά κίνητρα που χορηγούνται τόσο σε εθνικό (μέσω των αναπτυξιακών νόμων) όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο (μέσω των προγραμμάτων ΕΣΠΑ) για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής αποδοτικότητας των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων και την προώθηση των οικολογικών καινοτομιών. Οι εθνικές και κοινοτικές ενισχύσεις περιλαμβάνουν χρηματοδοτήσεις για: προσαρμογή στην κοινοτική περιβαλλοντική νομοθεσία, εξοικονόμηση ενέργειας και χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, πραγματοποίηση περιβαλλοντικών ερευνών και μελετών, υιοθέτηση μεθόδων επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης και ανάκτησης των αποβλήτων, αποκατάσταση ρυπασμένων τόπων, εισαγωγή περιβαλλοντικά φιλικών τεχνολογιών, μετεγκατάσταση επιχειρήσεων σε νέους χώρους για λόγους προστασίας του περιβάλλοντος και πολλά άλλα.

Πέρα από τις οικονομικές ενισχύσεις, το κράτος πολλές φορές επιλέγει να παραχωρήσει φορολογικά κίνητρα και ελαφρύνσεις για να αποτρέψει την κατασπατάληση των φυσικών πόρων και την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, συμβάλλοντας κατ' αυτό τον τρόπο έμμεσα στη βελτίωση του επιπέδου προστασίας του περιβάλλοντος. Στόχος των πολιτικών «πράσινης κατεύθυνσης» του φορολογικού συστήματος είναι η μετακίνηση του φορολογικού βάρους από τα φιλικά προς το περιβάλλον αγαθά και υπηρεσίες προς εκείνα που επιβαρύνουν περισσότερο το περιβάλλον μέσα από την παροχή φιλοπεριβαλλοντικών οικονομικών κινήτρων, τόσο για τους παραγωγούς, όσο και για τους καταναλωτές.

- **Αυξάνονται οι πιθανότητες δανεισμού / χρηματοδότησης με ευνοϊκότερους όρους**

Η εφαρμογή πράσινων πρακτικών μπορεί να είναι και ο λόγος για παροχή δανείου με ευνοϊκούς όρους, καθώς πολλές φορές συνοδεύεται από την εφαρμογή προληπτικών μέτρων για την αποφυγή πρόκλησης περιβαλλοντικής ζημίας. Η πρακτική αυτή είναι ήδη διαδεδομένη στις αναπτυγμένες οικονομίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε χώρες της Ε.Ε. πολλές είναι εκείνες οι τράπεζες που αντιμετωπίζουν ευνοϊκότερα την «πράσινες» Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις είτε παρέχοντάς τους

ευνοϊκότερους όρους δανειοδότησης, είτε διαθέτοντας «πράσινα» δάνεια για την κάλυψη των επιχειρηματικών τους σχεδίων, διευκολύνοντας κατ' αυτό τον τρόπο την πρόσβαση τους σε κεφάλαια. Ειδικότερα, πολλές τράπεζες διαθέτουν ένα σύστημα εγγυοδοσίας τραπεζικών δανείων για επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και δράσεις που διασυνδέεται με την κάλυψη αναγκών των «πράσινων» Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων.

- **Δημιουργούνται ευνοϊκές προϋποθέσεις για την προσέλκυση «πράσινων» επενδύσεων**

Η αποδεδειγμένη φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά μιας Μικρής και Μεσαίας Επιχείρησης έχει πρόσθετη οικονομική αξία και για ένα ακόμα λόγο: προσελκύει νέες επενδύσεις αυξάνοντας το μερίδιο των «πράσινων» ΜΜΕ στην αγορά. Πράγματι, η βελτίωση της δημόσιας εικόνας μιας ΜΜΕ συνιστά καθοριστικό κριτήριο για την προσέλκυση επενδυτών με «πράσινες» προτεραιότητες.

Ειδικότερα, η εξοικονόμηση κόστους κατά την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας, η χρήση τεχνολογιών εξοικονόμησης ενέργειας, η λειτουργία συστημάτων διαχείρισης αποβλήτων, αλλά και η δυνατότητα μιας επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις αλλαγές του πράσινου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, συνιστούν ισχυρά επενδυτικά κίνητρα και σημαντική κινητήρια δύναμη πίσω από τις αποφάσεις για «πράσινες» επενδύσεις. Σε αυτό το πλαίσιο η πράσινη επιχειρηματικότητα προσελκύει τις επενδύσεις καθώς οι επενδυτές, επιδιώκοντας να διασφαλίσουν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα τους, προτιμούν να τοποθετούν κεφάλαια σε περιβαλλοντικά φιλικές λύσεις και να αποφεύγουν επιχειρήσεις που συνεχίζουν δραστηριότητες με υψηλές περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

- **Εξασφαλίζονται ευνοϊκότεροι όροι ασφάλισης**

Το «πρασίνισμα» μιας επιχείρησης βελτιώνει, επίσης, τη σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα σε αυτήν και τις ασφαλιστικές εταιρείες.

Πολλές ασφαλιστικές εταιρίες σε μια προσπάθεια τους να μειώσουν τις πιθανότητες πρόκλησης περιβαλλοντικής ζημίας και να ελαχιστοποιήσουν τις οικονομικές τους απώλειες από ενδεχόμενη περιβαλλοντική ευθύνη της ασφαλισμένης επιχείρησης, πριμοδοτούν τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πράσινες πρακτικές. Έτσι, δεν είναι λίγοι οι φορείς που προσφέρουν ιδιαίτερα ελκυστικά

ασφαλιστικά προγράμματα ως επιβράβευση σε επιχειρήσεις που έχουν μια αποδεδειγμένη φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά και είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις μεταβολές του πράσινου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις πιθανότητες έγερσης νομικών διεκδικήσεων για λόγους περιβαλλοντικής ζημιάς εις βάρος τους.

- **Γίνεται πιο εύκολη η εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας**

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να εισάγουν προγράμματα ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη το περιβαλλοντικές παραμέτρους ή επιλέγουν να εφαρμόσουν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης ή αυξάνουν την περιβαλλοντική τους ασφάλεια και βρίσκονται σε καλύτερη θέση στο να ανταποκριθούν στην υφιστάμενη νομοθεσία (π.χ. μείωση αποβλήτων ή εξάλειψη τοξικών ουσιών, προδιαγραφές παραγωγής και χρήσης χημικών ουσιών κ.ά.). Κατ' αυτό τον τρόπο, ελαχιστοποιείται η πιθανότητα αφενός επιβολής κυρώσεων από τη μη τήρηση της νομοθεσίας και αφετέρου κακής δημοσιότητας, στην περίπτωση που προκύψουν περιβαλλοντικά προβλήματα.

Η τήρηση της περιβαλλοντικής νομοθεσίας προς αποφυγή επιβολής ποινικών κυρώσεων είναι ζήτημα καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς έχει σημαντικό οικονομικό και νομικό αντίκτυπο. Το βάρος της εκ των υστέρων προσαρμογής στην περιβαλλοντική νομοθεσία είναι πολύ μεγαλύτερο για τις μικρές επιχειρήσεις.

- **Σεβόμαστε το περιβάλλον**

Το ότι οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις δεν έχουν σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις είναι ένας μύθος, καθώς το περιβαλλοντικό αποτύπωμα κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, αλλά και του συνόλου των ΜΜΕ συνδυαστικά, είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Η ποιότητα του αέρα και του νερού, ο θόρυβος, η διατήρηση της άγριας ζωής και των οικοτόπων, η διαχείριση των φυσικών πόρων, η μείωση των απορριμμάτων, η ανακύκλωση, η προστασία από τις επικίνδυνες ουσίες και τα βιομηχανικά ατυχήματα είναι μερικές μόνο περιβαλλοντικές πτυχές των δραστηριοτήτων, των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών μιας ΜΜΕ που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις περιβαλλοντικές της επιπτώσεις. Η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και άρα του περιβαλλοντικού βάρους της επιχείρησης είναι πέραν κάθε

αμφιβολίας αναγκαία, όχι μόνο για μια αποτελεσματική πολιτική προστασίας του περιβάλλοντος που θα καταπολεμάει τη ρύπανση στην πηγή της, αλλά και για τον περιορισμό των περιβαλλοντικών κινδύνων που σχετίζονται με την επιχειρηματική δραστηριότητα κάθε Μικρής και Μεσαίας Επιχείρησης.

Οι «πράσινες» Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις αποτελούν ένα θετικότατο στοιχείο για το περιβάλλον.

- **Εταιρική Κοινωνική ευθύνη**

Η ανάληψη πράσινων επιχειρηματικοκεντρικών λύσεων και πρωτοβουλιών εκλαμβάνεται σήμερα ως μια κοινωνικά υπεύθυνη επιλογή, την οποία όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν σε όλο τον κόσμο. Η διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ακόμα ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρηματίες πρέπει να λένε ναι στο «πράσινο επιχειρείν», καθώς με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν όχι μόνο να ενσωματώσουν την υπευθυνότητα ως ουσιαστικό συστατικό της ανάπτυξης, αλλά και σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη να συνδυάσουν τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές φιλοδοξίες τους. Εκπέμποντας ένα σταθερό και ξεκάθαρο μήνυμα ως προς τις περιβαλλοντικές προτεραιότητες, μια Μικρή και Μεσαία Επιχείρηση όχι μόνο κερδίζει την αποδοχή της κοινωνίας, αλλά καταφέρνει να έχει και μια παρουσία με διάρκεια στην αγορά. Επόμενος, μια πράσινη εθελοντική επιχειρηματική συμπεριφορά, στο πλαίσιο της ευαισθητοποίησης, κατανόησης και ανάληψης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, κάνει τους επιχειρηματίες σεβαστούς όχι μόνον επειδή παράγουν κέρδη, αλλά και για τη συμβολή και σωστή ανταπόκριση τους στην κοινωνική πρόκληση της αποτελεσματικής προστασίας του περιβάλλοντος.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά όλες τις επιχειρήσεις.

ΜΕΡΟΣ Β' ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

«ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ: KLT CRETAN ENERGY ΑΕ»



Στην συνέχεια της παρούσας εργασίας θα παρουσιαστεί η μελέτη περίπτωσης (case study) του στρατηγικού σχεδίου επιχείρησης η οποία ως κύριο αντικείμενο της είναι η «πράσινη» επιχειρηματική δραστηριότητα και πιο συγκεκριμένα η κατασκευή φωτοβολταϊκών σταθμών στην Κρήτη.

Η θεωρητική προσέγγιση θα βασιστεί στην εταιρία **ΚΛΤ Ενέργεια Κρήτης Α.Ε** η οποία έχει έδρα το Ηράκλειο Κρήτης και η οποία έχει ως πεδίο δράσης την περιοχή της Κρήτης.

5.1 Ιστορικό Επιχείρησης

Η εταιρία **KLT Ενέργεια Κρήτης Α.Ε** πρόκειται για την θυγατρική εταιρία της εταιρίας **KLT ENERGY Α.Ε. (Κλιμαλεβητεχνική KLT Α.Ε)**

Η KLT ENERGY Α.Ε ιδρύθηκε το 1989 και έχει έδρα τη Θεσσαλονίκη στο 7ο χλμ Θεσσαλονίκης - Κατερίνης (περιοχή Α' ΚΤΕΟ - Καλοχώρι), διατηρεί έκθεση Φωτοβολταϊκών συστημάτων επί της Κ. Καραμανλή 152 (Περιοχή Χαριλάου) και υποκατάστημα στην Αθήνα σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις επί της 25ης Μαρτίου 10 στον Ταύρο. Η KLT ENERGY Α.Ε έχει κατοχυρωθεί σαν μία από τις κύριες εταιρίες του κλάδου «Φυσικού αερίου - Θέρμανσης -Κλιματισμού - Φωτοβολταϊκών – Γεωθερμίας» στον Ελλαδικό χώρο με τζίρο 28.324.000 €το 2007, εβδομήντα περίπου άτομα προσωπικό και παρουσιάζει συνεχώς κέρδη καθ' όλη την διαδρομή της.

Αρχές του 2009 η μητρική εταιρία αποφάσισε την επέκταση των δραστηριοτήτων της πάνω στον τομέα των Φωτοβολταϊκών στην Κρήτη μέσω της ίδρυσης θυγατρικής εταιρίας και σε συνεργασία με τοπικούς επιχειρηματίες. Έτσι, τον Φεβρουάριο του 2009 ιδρύεται η KLT Ενέργεια Κρήτης Α.Ε. Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας ανέρχεται σε 100.000 €. Το 50% προέρχεται από την KLT ENERGY Α.Ε, το 20% από τον κ. Χρηστάκη Ιωάννη, το 20% από τον κ. Σαββάκη Ιωάννη και το υπόλοιπο 10% από τον κ. Σάμμαλη Νικόλαο. Αναφορικά με τους τοπικούς μετόχους της εταιρίας, πρόκειται για καταξιωμένους επιχειρηματίες οι οποίοι δραστηριοποιούνταν ήδη στον εν λόγω τομέα επιχειρηματικότητας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι δύο εκ των μετόχων είναι και μέτοχοι στην εταιρία «Θερμοροή Α.Ε» η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα «Κλιματισμός - Θέρμανση – Ψύξη»

5.2 Στρατηγική Στάση – Θέση

5.2.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος (Κεφάλαιο 2 - **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**) την **αποστολή μιας εταιρίας** τη διαμορφώνουν πέντε στοιχεία.

➤ Το πρώτο είναι η **ιστορία της**

Από την ίδρυσή της η KLT Ενέργεια Κρήτης Α.Ε κατοχυρώθηκε σαν μία από τις κύριες εταιρίες του κλάδου πώλησης και εγκατάστασης «Φωτοβολταϊκών» συστημάτων.

➤ Το δεύτερο στοιχείο είναι οι **τρέχουσες προτιμήσεις του μανάτζμεντ και των ιδιοκτητών.**

Φιλοσοφία της εταιρείας είναι να παρέχει στους πελάτες της πλήρη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών στις νέες εφαρμογές των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, αλλά και μέσω της εμπειρίας τους και στο χώρο της Θέρμανσης, του Αερίου και του Κλιματισμού καθώς και Γεωθερμίας.

➤ Το τρίτο στοιχείο το οποίο επηρεάζει την αποστολή της επιχείρησης είναι το **περιβάλλον της αγοράς.**

Η KLT Ενέργεια Κρήτης Α.Ε δραστηριοποιείται πολύ δυνατά στον τομέα εφαρμογών των φωτοβολταϊκών panels για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Παράλληλα όμως με την εν λόγω εταιρία έχουν δραστηριοποιηθεί αρκετές ανάλογες εταιρίες στην περιοχή της Κρήτης εκμεταλλευόμενες τα νέα κίνητρα με βάση τον νέο επενδυτικό νόμο, τα οποία αποτελούν πόλο προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας μέσω φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων.

➤ Τέταρτο, **οι πόροι της επιχείρησης** καθορίζουν ποιες αποστολές είναι πιθανές

Παρά την σχετικά πρόσφατη ίδρυση της και ενεργοποίηση στην περιοχή της Κρήτης αριθμεί ήδη 27 συνδεδεμένα έργα, συνολικού προϋπολογισμού 10 εκατομμυρίων ευρώ. Λόγω μη κλεισίματος της πρώτης χρήσης της (υπερδωδεκάμηνη), δεν είναι ακόμα προσδιορισμένα τα τελικά κέρδη της εταιρίας. Η

μητρική εταιρία πάντως σε κάθε χρήση -από την ίδρυση έως και σήμερα- παρουσιάζει κέρδη.

➤ Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να στηρίζει την αποστολή της στα **συγκριτικά πλεονεκτήματα** που διαθέτει.

Η εταιρεία έχει ένα άρτιο οργανωμένο τμήμα που αποτελείται από έμπειρους μηχανικούς, οικονομολόγους, καθώς διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό που εγγυάται την πλήρη κάλυψη των πελατών της για επενδύσεις τους σε φωτοβολταϊκές εγκαταστάσεις παραγωγής ρεύματος. Η εταιρεία αναλαμβάνει την εκπόνηση τεχνικών μελετών, περιβαλλοντολογικών μελετών αδειοδότησης από τους αρμόδιους φορείς καθώς και την οργάνωση του επενδυτικού φακέλου για την έγκριση επιδότησης του. Παράλληλα, η μητρική εταιρία KLT ENERGY έχει συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με γερμανικές εταιρείες παραγωγής και προμήθειας φωτοβολταϊκών πάνελς, καθώς και του υπόλοιπου εξοπλισμού φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων που εγγυούνται την απρόσκοπτη προμήθεια του εξοπλισμού σε τέλεια ποιότητα, εξαιρετικές τιμές καθώς και μακροχρόνιες εργοστασιακές εγγυήσεις για την ζωή και τις αποδόσεις των εγκαταστάσεων

Η περιγραφή της αποστολής πρέπει να ορίζει τα κυριότερα ανταγωνιστικά πεδία δράσης μέσα στα οποία θα λειτουργήσει η εταιρία.

□ **Πεδίο δράσης κλάδου:**

Η εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο των νέων εφαρμογών των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και ιδιαίτερα στην πώληση και εγκατάσταση ολοκληρωμένων φωτοβολταϊκών συστημάτων

□ **Πεδίο δράσης τμήματος της αγοράς:**

Το είδος της αγοράς όπου η εταιρία έχει επικεντρωθεί κυρίως είναι ο τομέας κατασκευής ολοκληρωμένων φωτοβολταϊκών σταθμών και πελάτες που εξυπηρετεί είναι επενδυτές (επιχειρήσεις) φωτοβολταϊκών πάρκων και διασυνδεδεμένων φωτοβολταϊκών σταθμών. Μετά την τροποποίηση της υπ' αριθμ. 12323/ΓΓ175/09 Υπουργικής Απόφασης (ΦΕΚ Β'/1079/4-6-2009) με την οποία καθορίστηκε το Ειδικό Πρόγραμμα ανάπτυξης φωτοβολταϊκών συστημάτων μέχρι 20 kWp σε κτιριακές εγκαταστάσεις, συμπεριλαμβανομένης και της Κρήτης, η εταιρία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της **και** σε πελάτες – φυσικά πρόσωπα, μη

επιτηδευματίες, καθώς και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

□ **Κάθετο πεδίο δράσης**

Η εταιρία κατατάσσεται στις εταιρίες με χαμηλή ή και καθόλου κάθετη ολοκλήρωση, καθώς οι πρώτες ύλες προέρχονται από επώνυμους βιομηχανικούς οίκους με μεγάλη τεχνογνωσία και εμπειρία στην κατασκευή εξοπλισμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και μεγάλη παραγωγική ικανότητα.

□ **Γεωγραφικό πεδίο δράσης**

Το φάσμα των περιοχών στις οποίες η εταιρία θα λειτουργήσει είναι ολόκληρη η περιφέρεια της Κρήτης.

Οπότε, η **αποστολή της εταιρίας** είναι :

Η KLT Ενέργεια Κρήτης Α.Ε, συμβάλλοντας στην δημιουργία ενός καθαρότερου και πιο υγιεινού περιβάλλοντος αναλαμβάνει υπεύθυνα την αδειοδότηση, την εγκατάσταση, την εκκίνηση των φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων - συστημάτων καθώς και την εγγύηση λειτουργίας και συντήρησης αυτών, για την περιφέρεια της Κρήτης, χρησιμοποιώντας αποκλειστικά πρώτες ύλες προερχόμενες από επώνυμους βιομηχανικούς οίκους με μεγάλη τεχνογνωσία και εμπειρία στην κατασκευή εξοπλισμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και μεγάλη παραγωγική ικανότητα.

5.3 Προσδιορισμός των στρατηγικών τομέων δραστηριότητας

Μια δραστηριότητα μπορεί να ορισθεί με βάση τρεις διαστάσεις:

1. τις ομάδες πελατών που θα εξυπηρετηθούν,
2. τις ανάγκες πελατών που θα ικανοποιηθούν και
3. την τεχνολογία που θα ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες.

Όπως αναφέρθηκε και στην αποστολή της εταιρίας, μετά την επέκταση των φωτοβολταϊκών συστημάτων και στους μη επιτηδευματίες, εν δυνάμει **πελάτες** της εταιρίας είναι πλέον όλα τα φυσικά και τα νομικά πρόσωπα που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ιδιαίτερα στην παραγωγή ενέργειας μέσω φωτοβολταϊκών συστημάτων.

Οι **ανάγκες** που στόχος της εταιρίας είναι να ικανοποιήσει προέρχονται από την επιθυμία των πελατών της να στραφούν σε πιο ήπιες μορφές ενέργειας, προστατεύοντας από την μία περιβάλλον και –παράλληλα- ενισχύοντας το εισόδημα τους μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσουν.

Αναφορικά με την **χρησιμοποιούμενη τεχνολογία**, η εταιρεία διαθέτει το know how, τον κατάλληλο εξοπλισμό καθώς και το απαραίτητο έμπειρο τεχνικό προσωπικό που εγγυάται την τέλεια εφαρμογή στον τομέα των φωτοβολταϊκών panels για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Η εταιρεία έχει ένα άρτιο οργανωμένο τμήμα που αποτελείται από έμπειρους μηχανικούς, οικονομολόγους, καθώς διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό που εγγυάται την πλήρη κάλυψη των πελατών της για επενδύσεις τους σε Φωτοβολταϊκές εγκαταστάσεις παραγωγής ρεύματος. Η εταιρεία αναλαμβάνει την εκπόνηση τεχνικών μελετών, περιβαλλοντολογικών μελετών αδειοδότησης από τους αρμόδιους φορείς καθώς και την οργάνωση του επενδυτικού φακέλου για την έγκριση επιδότησης του. Η KLT Ενέργεια Κρήτης Α.Ε έχει συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με γερμανικές εταιρείες παραγωγής και προμήθειας φωτοβολταϊκών panels, καθώς και του υπόλοιπου εξοπλισμού φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων που εγγυούνται την απρόσκοπτη προμήθεια του εξοπλισμού σε τέλεια ποιότητα, εξαιρετικές τιμές καθώς και μακροχρόνιες εργοστασιακές εγγυήσεις για την ζωή και τις αποδόσεις των εγκαταστάσεων

5.4 Αξιολόγηση του τρέχοντος χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων

Οι εναλλακτικοί αντικειμενικοί στόχοι που μπορούν να επιδιωχθούν για κάθε δραστηριότητα είναι τέσσερις:

- Χτίσιμο**
- Διατήρηση**
- Θέρισμα**
- Κατάργηση**

Η σχετικά πρόσφατη ίδρυση της εταιρίας σε συνδυασμό με την αναδυόμενο και ραγδαία αναπτυσσόμενο κλάδο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα αναφορικά με την θέση στην οποία βρίσκεται κάθε δραστηριότητα της KLT Ενέργεια Κρήτης Α.Ε.

□ **Χτίσιμο**

Η επέκταση του μεριδίου αγοράς και σε άλλους τομείς του κλάδου των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ιδιαίτερα σε εκείνες όπου η μητρική εταιρία ασκεί ήδη επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως είναι η γεωθερμία. Επιπρόσθετα, και λόγω της ειδικότητας των στελεχών της, η εταιρία μπορεί να δραστηριοποιηθεί και σε άλλες μορφές ανανεώσιμης ενέργειας, όπως η αιολική μέσω της κατασκευής αιολικών πάρκων, η οποία αποτελεί μαζί με τα φωτοβολταϊκά συστήματα, τις σημαντικότερες μορφές ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

□ **Διατήρηση**

Ο αντικειμενικός στόχος της εταιρίας ο οποίος μπορεί να αποφέρει μια μεγάλη θετική ροή μετρητών είναι η εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων σε μη επιτηδευματίες λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών που έχουν δημιουργηθεί με την έγκριση σχετικών αδειοδοτήσεων {με αριθμ. 12323/ΓΓ175/09 Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ Β'/1079/4-6-2009)} και την πώληση της παραγόμενης ενέργειας στην Δ.Ε.Η με συμβόλαιο διάρκειας 25 ετών. Σύμφωνα αυτήν την απόφαση καταρτίζεται «Ειδικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης φωτοβολταϊκών συστημάτων» μέχρι 20 kWp, σε κτιριακές εγκαταστάσεις, που χρησιμοποιούνται για κατοικία ή στέγαση πολύ μικρών επιχειρήσεων με διάρκεια έως 31.12.2019.

□ **Θέρισμα**

Η βασική δραστηριότητα της εταιρίας και η συντριπτική πλειοψηφία του όγκου των πωλήσεων της, προέρχεται από την αδειοδότηση και εγκατάσταση διασυνδεδεμένων φωτοβολταϊκών σταθμών στην περιφέρεια της Κρήτης. Από το Σεπτέμβρη του 2009, όπου ιδρύθηκε η εν λόγω εταιρία, έχει υποβάλει 200 αιτήσεις από τις 1250 συνολικά αιτήσεις αδειοδότησης φωτοβολταϊκών σταθμών στην Ελληνική Επικράτεια, ενώ από αυτές, οι 27 είναι ήδη διασυνδεδεμένοι σταθμοί, συνολικού προϋπολογισμού 10 εκατομμυρίων ευρώ. Επιπλέον αιτήσεις για αδειοδοτήσεις επιχειρήσεων δεν γίνονται δεκτές.

□ **Κατάργηση**

Η σχετικά πρόσφατη ίδρυση της εταιρίας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ακόμα δραστηριότητα η οποία να πρέπει να καταργηθεί, να πουληθεί ή να ρευστοποιηθεί.

5.5 Επιχειρηματική Στρατηγική

Κάθε επιχείρηση διερευνά την ανταγωνιστικότητα της θέσης της (strategic positioning) στην αγορά με βάση 3 κριτήρια:

1. Τις προσδοκίες, σκοπούς και τις επιρροές των διαφόρων ομάδων συμφερόντων που δραστηριοποιούνται εντός και εκτός του περιβάλλοντος της
2. Τις ευκαιρίες και απειλές που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της
3. Τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τους πόρους και τις ικανότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος της.

5.5.1 Ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον

Σημαντικό μέρος της στρατηγικής ανάλυσης μιας επιχείρησης είναι η εκτίμηση του βαθμού επιρροής συγκεκριμένων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος στην παρούσα και μελλοντική ανταγωνιστικότητα της. Αυτή η ανάπτυξη πραγματοποιείται σε τρία επίπεδα:

- Επίπεδο μακρο-κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος (PEST ή STEP), διερεύνηση των βαθύτερων αιτιών των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος της .
- απειλές και ευκαιρίες που δέχεται από τη στρατηγική δράση των ανταγωνιστών της (ανάλυση ανταγωνισμού)
- ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, εκτίμηση των απειλών και ευκαιριών που δέχεται από την ανάπτυξη ή πτώση της αγοράς όπως ελκυστικότητα της αγοράς (μέγεθος, ρυθμός ανάπτυξης, χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών (ποιότητα, φήμη κτλ))

Επίπεδο μακρο-κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος (PEST ANALYSIS)

Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση PEST αναλύει: το

Πολιτικό περιβάλλον (Political), το Οικονομικό περιβάλλον (Economical), το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) και τέλος το τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

5.5.1.1 Πολιτικό περιβάλλον (Political)

Γενικά, στο Πολιτικό περιβάλλον εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Αυτοί και άλλοι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού μπορούν ακόμα και να επιτρέψουν ή να απαγορεύσουν την λειτουργία μίας επιχείρησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και αυτό που λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο (π.χ. τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση κ.λπ.).

Οι υποχρεώσεις της Ελλάδας έναντι της ΕΕ για Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Α.Π.Ε)

Η Ελλάδα έχει υποχρέωση, σύμφωνα με την κοινοτική νομοθεσία, να ανεβάσει τη συμμετοχή των Ανανεώσιμων Πηγών στο ενεργειακό ισοζύγιο (που περιλαμβάνει όχι μόνον την ηλεκτροπαραγωγή, αλλά και τις μεταφορές, τη χρήση ενέργειας στη βιομηχανία, τον οικιακό τομέα, τις υπηρεσίες κ.λπ.) στο 18%. Ήδη, με πρωτοβουλία της κυβέρνησης, με τον νόμο 3851/2010 για την ανάπτυξη των ΑΠΕ, ο εθνικός στόχος έχει τεθεί ψηλότερα, στο 20%. Βασικός μοχλός για την επίτευξη του συνολικού στόχου είναι ο αναπροσανατολισμός του συστήματος ηλεκτροπαραγωγής προς τις Ανανεώσιμες Πηγές με επενδύσεις σε αιολικά πάρκα, φωτοβολταϊκά κ.λπ. οι οποίες σύμφωνα με τις προβλέψεις του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής θα φτάσουν έως το 2020 στα 16 δισ. ευρώ, σε σύνολο επενδύσεων στον ενεργειακό τομέα, που εκτιμάται ότι θα αγγίξει τα 22 δισ. ευρώ. Την προσεχή πενταετία, σύμφωνα με τις ίδιες προβλέψεις, οι επενδύσεις σε ΑΠΕ θα ξεπεράσουν τα 10 δισ. ευρώ και θα δημιουργήσουν περισσότερες από 31.000 νέες θέσεις εργασίας.

Η κυβέρνηση έχει καταθέσει στην ΕΕ συγκεκριμένο «επενδυτικό χάρτη» για την επίτευξη των στόχων στον τομέα της ηλεκτροπαραγωγής ως το 2020, που προβλέπει ότι:

- Η ισχύς των αιολικών πάρκων θα φθάσει το 2020 στα 7.500 μεγαβάτ, από 1.327 που είναι φέτος.

- Τα φωτοβολταϊκά, από 184 MW διαμορφώνονται σε 2.200.

- Τα υδροηλεκτρικά από 3.237 σε 4.531.

- Η γεωθερμία και τα θερμικά ηλιακά συστήματα, από αμελητέα συμμετοχή σήμερα θα φθάσουν στα 120 και 250 MW αντίστοιχα.⁷

5.5.1.2 Οικονομικό περιβάλλον (Economic)

Το Οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι το επιτόκιο δανεισμού, ο ρυθμός του πληθωρισμού, η οικονομική ανάπτυξη κ.α.

Η Ελλάδα είναι μια ανεπτυγμένη χώρα, με ένα υψηλό επίπεδο διαβίωσης και "πολύ υψηλό" Δείκτη Ανθρώπινης Ανάπτυξης, όπου κατατάσσεται 25η στον κόσμο το 2007, και 22η στον δείκτη του «The Economist» του 2005 για την ποιότητα ζωής παγκοσμίως.

Με βάση τα στοιχεία της Eurostat το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Ελλάδας ήταν ίσο με το 95% του μέσου όρου της ΕΕ το 2008. Οι κύριοι μεγάλοι κλάδοι της Ελληνικής οικονομίας είναι ο τουρισμός, η ναυτιλία, η βιομηχανική παραγωγή τροφίμων και η επεξεργασία καπνού, η υφαντουργία, τα χημικά, τα προϊόντα μετάλλου, η μεταλλευτική και η μονάδες διύλισης πετρελαίου.

Η μεγέθυνση του ΑΕΠ της Ελλάδος είναι επίσης, κατά μέσον όρο, από τις αρχές του 1990 υψηλότερη από αυτόν του μέσου όρου των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εντούτοις, η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, περιλαμβανομένων και της αύξησης των επιπέδων της ανεργίας, την γραφειοκρατία και την διαφθορά. Το 2009, η Ελλάδα την δεύτερη χαμηλότερη κατάταξη στην ΕΕ σύμφωνα με τον Δείκτη Οικονομικής Ελευθερίας (μετά την Πολωνία), ενώ κατατάσσεται 81η παγκοσμίως. Η χώρα υποφέρει από υψηλά επίπεδα πολιτικής και οικονομικής διαφθοράς και χαμηλή ανταγωνιστικότητα συγκριτικά με τους Ευρωπαίους εταίρους της.

Ο ρυθμός μεγέθυνσης της οικονομίας γύρισε σε αρνητικό πρόσημο το 2009 για πρώτη φορά από το 1993. Μια ένδειξη της τάσης υπερχρέωσης τα περασμένα χρόνια είναι το γεγονός ότι η αναλογία ιδιωτικών δανείων προς καταθέσεις ξεπέρασε τις 100 μονάδες (αναλογία δηλαδή μεγαλύτερη του 1 προς 1) κατά την διάρκεια του πρώτου εξαμήνου του έτους 2007.

Μέχρι το τέλος του 2009, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού της διεθνούς οικονομικής κρίσης και εσωτερικών παραγόντων (ανεξέλεγκτης σπατάλης μέχρι τις

⁷ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ Α.Ε.» ΕΚΔΟΣΗ ΕΝΤΥΠΩΝ – ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ : www.kathimerini.gr

εκλογές του Οκτωβρίου 2009), η Ελληνική οικονομία αντιμετώπισε την πιο σοβαρή της κρίση από το 1993, με το υψηλότερο δημόσιο έλλειμμα (αν και κοντά σε αυτό της Ιρλανδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου) καθώς και το δεύτερο υψηλότερο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ στην ΕΕ. Το δημόσιο έλλειμμα του 2009 έφτασε στο 13.6% του ΑΕΠ. Αυτό, και τα αυξανόμενα επίπεδα χρέους (στο 113% του ΑΕΠ το 2009) οδήγησαν σε υψηλό κόστος δανεισμού, που προκάλεσε μια σοβαρή οικονομική κρίση. Η Ελλάδα προσπαθεί να καλύψει το υπερβολικό δημόσιο έλλειμμα της στα ίχνη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.⁸

Παρακάτω δίνεται συνοπτικός πίνακας της πορείας των δύο αυτών δημοσιονομικών μεγεθών από το 2000 έως το 2009.

⁹	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Έλλειμμα (%ΑΕΠ)	4.1	6.1	5.2	5.6	7.5	5.2	2.9	3.7	7.7	12.7
Χρέος (%ΑΕΠ)	114.0	114.4	110.7	97.9	98.6	100.0	97.1	95.6	99.2	113.4

Χρηματοδότηση του εγχώριου ιδιωτικού τομέα¹⁰

Ο ετήσιος ρυθμός ανόδου της συνολικής χρηματοδότησης του εγχώριου ιδιωτικού τομέα σημείωσε περαιτέρω επιβράδυνση τον Αύγουστο του 2010 και διαμορφώθηκε σε 1,5%, από 2,3% τον Ιούλιο του 2010 και 4,1% το Δεκέμβριο του 2009. Επιβράδυνση παρουσίασε ο ρυθμός ανόδου της χρηματοδότησης τόσο προς τις επιχειρήσεις, τους ελεύθερους επαγγελματίες-αγρότες-ατομικές επιχειρήσεις, όσο και προς τους ιδιώτες και τα ιδιωτικά μη κερδοσκοπικά ιδρύματα.

Χρηματοδότηση των επιχειρήσεων

Αναλυτικότερα, η χρηματοδότηση προς τις επιχειρήσεις (1) παρουσίασε τον Αύγουστο του 2010 αρνητική καθαρή ροή 695 εκατ. ευρώ και ο ετήσιος ρυθμός της πιστωτικής επέκτασης επιβραδύνθηκε σε σύγκριση με τον προηγούμενο μήνα (Αύγουστος 2010: 2,3%, Ιούλιος 2010: 3,4%, Δεκέμβριος 2009: 5,0%).

Από την ανάλυση της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας προκύπτει ότι τον επισκοπούμενο μήνα επιταχύνθηκε η

⁸ <http://el.wikipedia.org>

⁹ Report on Greek Government Deficit and Dept Statistics, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ιανουάριος 2010.

¹⁰ Τράπεζα Ελλάδος, www.bankofgreece.gr

πιστωτική επέκταση προς τον κλάδο της γεωργίας (Αύγουστος 2010: 2,3%, Ιούλιος 2010: 0,1%, Δεκέμβριος 2009: 3,7%), του τουρισμού (Αύγουστος 2010: 4,6%, Ιούλιος 2010: 3,9%, Δεκέμβριος 2009: 7,8%) και των κατασκευών (Αύγουστος 2010: 1,8%, Ιούλιος 2010: 1,2%, Δεκέμβριος 2009: 2,7%). Ο ετήσιος ρυθμός χρηματοδότησης προς το εμπόριο αυξήθηκε σε σύγκριση με τον προηγούμενο μήνα παραμένοντας όμως σε αρνητικό επίπεδο (Αύγουστος 2010: -0,7%, Ιούλιος 2010: -1,3%, Δεκέμβριος 2009: 4,2%). Αντίθετα, επιβράδυνση παρατηρήθηκε στο ρυθμό πιστωτικής επέκτασης προς τους κλάδους της βιομηχανίας (Αύγουστος 2010: -2,9%, Ιούλιος 2010: -1,3%, Δεκέμβριος 2009: -3,5%), της ναυτιλίας (Αύγουστος 2010: 4,5%, Ιούλιος 2010: 6,9%, Δεκέμβριος 2009: 4,0%), των λοιπών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (Αύγουστος 2010: 2,9%, Ιούλιος 2010: 8,5%, Δεκέμβριος 2009: 5,8%), του ηλεκτρισμού-φωταερίου-ύδρευσης (Αύγουστος 2010: 24,0%, Ιούλιος 2010: 27,8%, Δεκέμβριος 2009: 14,7%), των επικοινωνιών και μεταφορών πλην ναυτιλίας (Αύγουστος 2010: 0,2%, Ιούλιος 2010: 14,7%, Δεκέμβριος 2009: 25,5%) αλλά και προς τους «λοιπούς» κλάδους (Αύγουστος 2010: 6,8%, Ιούλιος 2010: 7,4%, Δεκέμβριος 2009: 9,7%).

Χρηματοδότηση των ελεύθερων επαγγελματιών, αγροτών και ατομικών επιχειρήσεων

Η καθαρή ροή των δανείων προς ελεύθερους επαγγελματίες, αγρότες και ατομικές επιχειρήσεις ήταν αρνητική κατά 169 εκατ. ευρώ τον επισκοπούμενο μήνα και ο δωδεκάμηνος ρυθμός ανόδου των δανείων αυτών επιβραδύνθηκε σε σύγκριση με τον προηγούμενο μήνα (Αύγουστος 2010: 0,6%, Ιούλιος 2010: 2,8%).

5.5.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον (Social)

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία και γι' αυτό μελετάται στην ανάλυση του μακρο-κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος (PEST Analysis).

Ο χώρος των φωτοβολταϊκών έχει γνωρίσει σημαντική δημοσιότητα τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, κατά κύριο λόγο για το επενδυτικό ενδιαφέρον που συγκέντρωσε και εξακολουθεί να συγκεντρώνει. Οι ιδιώτες, πλέον, γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τα χαρακτηριστικά της παραγωγής ηλεκτρισμού από τα

φωτοβολταϊκά, ενώ έχουν συνειδητοποιήσει όλοι ότι η τεχνολογία των φωτοβολταϊκών δεν αποτελεί πια μια «πειραματική» τεχνολογία ή μια υποσχόμενη προσέγγιση, αλλά είναι μια ώριμη τεχνολογία με αποδεδειγμένη αξιοπιστία και με δυνατότητα να συμβάλει σημαντικά στην ενεργειακή παραγωγή τα επόμενα χρόνια.

Ταυτόχρονα, το νομοθετικό πλαίσιο που υπάρχει σήμερα στη χώρα μας έχει δημιουργεί –σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο- ένα ιδιαίτερα ελκυστικό περιβάλλον για επενδύσεις, ενώ πρόσφατα η Πολιτεία έδειξε θετικές προθέσεις για την υποστήριξη των εφαρμογών στο οικιακό περιβάλλον.

5.5.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

Με πρωτόγνωρους ρυθμούς ανάπτυξης κινείται η διεθνής αγορά φωτοβολταϊκών τα τελευταία χρόνια, κυρίως χάρη στα προγράμματα τριών χωρών που αποτελούν το βαρόμετρο για την ανάπτυξη της τεχνολογίας αυτής: της Γερμανίας, της Ιαπωνίας και των ΗΠΑ. Νέοι δυναμικοί παίκτες, όπως η Κίνα και η Ισπανία μπαίνουν δυναμικά στο παιχνίδι, με νέες παραγωγικές μονάδες.

Για έκτη συνεχή χρονιά, η διεθνής βιομηχανία φωτοβολταϊκών παρουσιάζει ρυθμούς ανάπτυξης κοντά στο 50%, αποδεικνύοντας ότι η ανάπτυξη αυτή δεν αποτελεί συγκυριακό γεγονός, αλλά μία ουσιαστική πρόοδο που πυροδοτήθηκε από γενναίες πολιτικές ενίσχυσης του παραγόμενου ηλιακού ηλεκτρισμού.

Από την άλλη, το πυρίτιο (Si) αποτελεί το βασικότερο υλικό για την κατασκευή φωτοβολταϊκών κυττάρων από τη στιγμή που αποτελεί το κυρίαρχο υλικό στην κατασκευή ημιαγωγών. Με τη συνεχή αύξηση της παραγωγής ημιαγωγικών υλικών και τη βελτίωση της τεχνολογίας πυριτίου, η απόδοση των φωτοβολταϊκών στοιχείων παρουσιάζει μια συνεχή αύξηση πλησιάζοντας τη μέγιστη θεωρητική τιμή τους και με παράλληλη ραγδαία μείωση στο κόστος τους. Για την εκτίμηση του κόστους των φωτοβολταϊκών στοιχείων χρησιμοποιείται ο συμβατικός όρος watt αιχμής (W_p , peak watt) που είναι η ελάχιστη απαιτούμενη επιφάνεια του στοιχείου για την παραγωγή ηλεκτρικής ισχύος 1W όταν δέχεται ηλιακή ακτινοβολία με πυκνότητα ισχύος $1kW/m^2$.

5.6 Απειλές και ευκαιρίες που δέχεται από τη στρατηγική δράση των ανταγωνιστών της (ανάλυση ανταγωνισμού)

1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)

Καθημερινώς οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν, π.χ., τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του brand, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.

Η αγορά των φωτοβολταϊκών αναδεικνύεται ως μια από τις πιο ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές τόσο παγκοσμίως, όσο και στην χώρα μας. Ειδικά η Ελλάδα θεωρείται ως μια από τις πιο αναδυόμενες αγορές παγκοσμίως λόγω της γεωγραφικής της θέσης και των κλιματολογικών της συνθηκών. Αποτέλεσμα αυτών είναι πολλές εταιρίες να στοχεύουν πλέον σήμερα στην ελληνική αγορά φωτοβολταϊκών. Τόσο εταιρίες του εξωτερικού που αναζητούν παρουσία ή και συνεργασίες στην Ελλάδα, όσο και πολλές νέες ελληνικές εταιρίες που επιθυμούν να ενταχθούν στο χώρο.

Υπάρχει τεράστιο ενδιαφέρον σε όλους τους τομείς για εταιρίες εμπορίας εξοπλισμού, εγκατάστασης, μελετών, project finance, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικές εταιρίες. Ειδικότερα, μετά την ψήφιση του νέου νόμου για τις ΑΠΕ (Ν. 3468/06), εκατοντάδες υποψήφιοι επενδυτές «συνωστίζονται για μια θέση στον ήλιο» για την δημιουργία επενδυτικών σχεδίων συνολικής ισχύος χιλιάδων MW τα οποία έχουν υποβληθεί ήδη στη ΡΑΕ.

Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές από τις σημαντικότερες ανταγωνίστριες εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια της Κρήτης :

- ADIVA HELLAS GERMAN RENEWABLE ENERGY DEVELOPERS, ΡΕΘΥΜΝΟ
- ΔΙΟΔΟΣ Α.Ε., ΡΕΘΥΜΝΟ
- AENAOS ENERGY SYSTEMS, ΗΡΑΚΛΕΙΟ
- ECO POWER ΕΠΕ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ
- ENVIRON Α.Ε., ΗΡΑΚΛΕΙΟ
- ENTEC - ΑΣΤΡΑΚΙΑΝΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ
- MECHATRON ABEE, ΗΡΑΚΛΕΙΟ
- ΦΩΤΟΒΟΛΤΑΪΚΑ ΚΡΗΤΗΣ ΑΕ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ
- POSITIVE ENERGY, ΗΡΑΚΛΕΙΟ

- ECOWATT HELLAS ΕΠΕ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ
- CRETACON-GREEN-ENERGY, ΧΑΝΙΑ
- ON PROJECT ΤΕΧΝΙΚΗ Ε.Π.Ε., ΧΑΝΙΑ
- ΔΥΝΑΜΙΣ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ, ΧΑΝΙΑ

2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)

Στις παραπάνω εταιρίες προστίθενται συνεχώς νέες εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα της μελέτης, κατασκευής και εγκατάστασης φωτοβολταϊκών σταθμών, ιδιαίτερα μέσω της αντιπροσώπευσης -στην τοπική αγορά- εγχώριων ή ξένων εταιριών οι οποίες ενδιαφέρονται για την αγορά της Κρήτης, αλλά δεν στοχεύουν στην άμεση εγκατάστασής τους στην περιοχή.

5.7 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, εκτίμηση των απειλών και ευκαιριών

1. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)

Τα υποκατάστατα «προϊόντα» των φωτοβολταϊκών μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Η μια κατηγορία αναφέρεται στις παραδοσιακές μη ανανεώσιμες – ρυπογόνες μορφές ενέργειας (πετρέλαιο, λιγνίτης, κάρβουνο κλπ). Η δεύτερη κατηγορία υποκατάστατων προϊόντων περιλαμβάνει τις ανανεώσιμες –μη ρυπογόνες πηγές ενέργειας (αιολική, γεωθερμία, υδροηλεκτρική ενέργεια, βιομάζα κλπ) που συντελούν στην μείωση των αερίων του θερμοκηπίου, στην εξοικονόμηση ενέργειας και που δεν εκλύουν CO₂.

Η πρώτη κατηγορία υποκατάστατων μορφών ενέργειας -παρά το συνεχώς αυξανόμενο κόστος τους- είναι ανταγωνίσιμες ως προς το κόστος παραγωγής (φθηνότερο κόστος παραγωγής), αλλά σε συνδυασμό με την περιβαλλοντική μόλυνση που προκαλούν και την περιορισμένη ποσότητα τους τοποθετούνται σε ποσοστά υψηλής μεν ζήτησης αλλά και ολοένα αυξανόμενης προσπάθειας ανεξάρτησης από τις εν λόγω μορφές ενέργειας.

Αντίθετα στην δεύτερη κατηγορία των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, το υψηλό κόστος αυτών δημιουργεί εμπόδια στην ευρύτερη χρησιμοποίησης αυτών, ωστόσο η αυξημένη επιθυμία για στροφή προς αυτές τις μορφές έχει ως αποτέλεσμα την συνεχή ζήτηση και ανάπτυξη αυτών.

2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)

Τα τελευταία δύο χρόνια έχει παρατηρηθεί η τάση της παγκόσμιας βιομηχανίας φωτοβολταϊκών για πιο σύνθετες τεχνολογίες με αποτέλεσμα η εφοδιαστική αλυσίδα να έχει βομβαρδιστεί με κίνητρα από την κλιμάκωση της ζήτησης και η βιομηχανία να έχει ανταποκριθεί σε αυτό τον δυναμικό ανταγωνιστικό με νέες τεχνολογίες χαμηλού κόστους.

Έτσι, η διόγκωση του κλάδου ενισχύει τον παγκόσμιο ανταγωνισμό τιμών μεταξύ των τεχνολογιών στα φωτοβολταϊκά συστήματα και σύμφωνα με προβλέψεις για τον κλάδο την περίοδο 2010-2015 το κόστος για την λιανική αγορά αναμένεται να πέσει κάτω από 1 δολ. /watt.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)

Η δύναμη των αγοραστών αναφέρεται στη δυνατότητα των πελατών της αγοράς φωτοβολταϊκών εγκαταστάσεων να επηρεάσουν την τιμή και τους όρους της αγοράς. Στοιχεία και μελέτες αναφέρουν τη μικρή δύναμη της συγκεκριμένης ομάδας αγοραστών. Τα στοιχεία των μελετών αυτών έχουν δείξει ότι υπάρχουν πολλά ώριμα έργα που έχουν φτάσει μέχρι και το τελευταίο στάδιο, δηλαδή μέχρι και την έκδοση της άδειας εργασιών μικρής κλίμακας, χωρίς όμως οι ιδιοκτήτες τους να μπορούν να προχωρήσουν στην κατασκευή τους. Κυριότερη αιτία είναι τα προβλήματα πρόσβασης στη χρηματοδότηση ή ακόμη και το γεγονός ότι πολλοί κάτοχοι αδειών δε διαθέτουν την ίδια συμμετοχή.

5.8 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου

Σύμφωνα με έκθεση της GTM Research¹¹, η παγκόσμια παραγωγή φωτοβολταϊκών πάνελ θα φθάσει στα 15 GW το 2010, και παρά τις περικοπές των επιδοτήσεων σε βασικές αγορές οι οποίες αναμένεται να οδηγήσουν σε βραδύτερη ανάπτυξη από το 2011 και μετά, η παραγωγή πάνελ θα εξακολουθήσει να αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς για να υπερβεί τα 25 GW έως το 2013. Ταυτόχρονα, υποστηρίζεται ότι η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των

¹¹Greentech Media : <http://www.gtmresearch.com>

προμηθευτών θα οδηγήσει τις τιμές κάτω από το 1 δολ/watt από το 2012 για επιλεγμένες τεχνολογίες.

Η διόγκωση του κλάδου ενισχύει τον παγκόσμιο ανταγωνισμό τιμών μεταξύ των τεχνολογιών στα φωτοβολταϊκά. Με βάση τις προβλέψεις για τον κλάδο την περίοδο 2010-2015 το κόστος για την λιανική αγορά αναμένεται να πέσει κάτω από 1 δολ./watt, ενώ, ήδη, η εταιρία First Solar καυχήθηκε για το χαμηλό κόστος των φιλμ (κάτω από 1 δολ/watt στις αρχές του 2010).

Όπως εκτιμάται, το Top 15 των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων όσον αφορά την παγκόσμια παραγωγή πάνελ, το κόστος παραγωγής και την αποδοτικότητα είναι οι παρακάτω:

1. First Solar (ΗΠΑ)
2. Trina Solar (Κίνα)
3. Yingli Green Energy (Κίνα)
4. Suntech Power (Κίνα)
5. REC (Νορβηγία)
6. Astronergy (Κίνα)
7. Solibro GmbH (Γερμανία)
8. LDK Solar (Κίνα)
9. SunPower (ΗΠΑ)
10. Solar Frontier (Ιαπωνία)
11. Sharp (Ιαπωνία)
12. Canadian Solar (Κίνα)
13. EGing Photovoltaic Technology (Κίνα)
14. Abound Solar (ΗΠΑ)
15. Solarfun (Κίνα)

Στην Ελλάδα - και κατ' επέκταση και στην Κρήτη - όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, έχει αναπτυχθεί τεράστιο ενδιαφέρον από ένα μεγάλο αριθμό εταιριών αναφορικά με την εμπορία εξοπλισμού φωτοβολταϊκών, την εγκατάσταση, τις μελέτες, την χρηματοδότηση και την ασφαλιστική κάλυψη.

Οι ανταγωνίστριες εταιρίες προσπαθούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν προσπαθώντας να δίνουν έμφαση στις διαφορές στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα που προσφέρουν και πιο συγκεκριμένα στην ποιότητα αυτών, σε σχέση με τον υπόλοιπο ανταγωνισμό. Έτσι τονίζουν διαφορές όπως:

- Υψηλή απόδοση των κατασκευαζόμενων φωτοβολταϊκών σταθμών,
- Μειωμένη συντήρηση (μειωμένες βλάβες) κατά τη διάρκεια λειτουργίας των φωτοβολταϊκών σταθμών.
- Άρτια εξειδικευμένο επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό, με συνεχή ενημέρωση και παρακολούθηση των εξελίξεων στην αγορά των φωτοβολταϊκών συστημάτων.
- Σύναψη στρατηγικών συνεργασιών με ποιοτικά κορυφαίους κατασκευαστές στον χώρο των φωτοβολταϊκών συστημάτων.
- Πιστοποιήσεις ολικής ποιότητας από διεθνείς εταιρίες (TUV, ISO κλπ)
- Σύνολο ολοκληρωμένων και συνδεδεμένων σταθμών στο δίκτυο της Δ.Ε.Η 25 έργα και διάφορα άλλα πεδία ανταγωνισμού.

5.9 Ανάλυση SWOT

Η SWOT ανάλυση πρόκειται για μια κοινά χρησιμοποιούμενη φόρμα του στρατηγικού σχεδιασμού. Η φόρμα αυτή –όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο- εξετάζει τόσο την επιχείρησή, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να προβλέψει ποιες ενέργειες είναι αναγκαίες μελλοντικά για να προστατευτεί ή να επεκταθεί η θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Παρακάτω θα παρουσιαστούν αυτά τα σημεία για την εταιρία KLT Ενέργεια Κρήτης Α.Ε

(I) Δυνατά Σημεία

Τα δυνατά σημεία θεωρούνται ενδογενείς παράγοντες και συνήθως σχετίζονται μόνο με την επιχείρησή σας. Τα δυνατά, λοιπόν, σημεία της εταιρίας για την KLT – Cretan Energy Α.Ε μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Εμπειρία

Διαθέτει άρτια εκπαιδευμένα συνεργεία, έχει δεσμευμένες ποσότητες προϊόντων από τα εργοστάσια των προμηθευτών της και εφαρμόζει μέθοδο εργασίας παράλληλων βημάτων με στόχο τη συμπίεση των χρονοδιαγραμμάτων.

2. Ισχυρή μητρική εταιρία

Η KLT ENERGY A.E. λειτουργεί για περισσότερο από μια δεκαετία παρουσιάζοντας συνεχώς κέρδη καθ' όλη την διαδρομή της. Η KLT ENERGY δραστηριοποιείται πολύ δυνατά στον τομέα εφαρμογών των φωτοβολταϊκών πάνελς για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας κατασκευάζοντας ολοκληρωμένους και ποιοτικούς φωτοβολταϊκούς σταθμούς.

3. Αξιόπιστοι προμηθευτές

Ο ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός προέρχεται από επώνυμους βιομηχανικούς οίκους με τεχνογνωσία και εμπειρία στην κατασκευή εξοπλισμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και μεγάλη παραγωγική ικανότητα. Οι βιομηχανικοί οίκοι με τους οποίους συνεργάζεται η KLT – Cretan Energy A.E, επιλέγονται γιατί τα προϊόντα τους έχουν όλες τις απαραίτητες πιστοποιήσεις και ισχυρές και ουσιαστικές εγγυήσεις. Ενδεικτικά, οι οίκοι με τις οποίες συνεργάζεται η εν λόγω εταιρία είναι:

- Στα φωτοβολταϊκά πάνελς:

- Sunways Photovoltaic Technology (Γερμανία)
- Scheuten (Γερμανία)
- Conergy (Γερμανία)
- Yingli Solar (Κίνα)

- Στους μετασχηματιστές

- SMA (Γερμανία)
- Sunways Photovoltaic Technology (Γερμανία)

- Στα συστήματα στήριξης

- Exalco Aluminium Systems (Ελλάδα)
- ΕΛΒΙΤΥΛ (Ελλάδα)
- K2 (Γερμανία)
- DEGERenergie (Γερμανία)

4. Φήμη

Θυγατρική πολύ γνωστής και ισχυρής εταιρίας.

5. Επιτυχημένοι διασυνδεδεμένοι σταθμοί

Η εταιρία έχει ήδη παραδώσει με επιτυχία 27 διασυνδεδεμένους φωτοβολταϊκούς σταθμούς συνολικού προϋπολογισμού 10 εκατομμυρίων ευρώ στην περιφέρεια της Κρήτης.

6. Πιστή τήρηση των συμφωνηθέντων χρονοδιαγραμμάτων

Η KLT – Cretan Energy A.E. δεσμεύεται με απόλυτη συνέπεια για τους χρόνους υλοποίησης, διατηρώντας παράλληλα την υψηλή ποιότητα στην κατασκευή. Οι πελάτες μπορούν να επιβλέπουν με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα το κάθε βήμα των εργασιών και να ελέγχουν την τήρηση της συμφωνίας μας.

7. Άριστες υπηρεσίες υποστήριξης πελατών

Οι πελάτες μας γνωρίζουν με κάθε λεπτομέρεια το τεχνικό αντικείμενο του έργου που πρόκειται να κατασκευάσουμε το οποίο μπορούν να το συγκρίνουν και να το αξιολογήσουν για κάθε στάδιο της διαδικασίας εγκατάστασης

8. Άμεση παρακολούθηση και επισκευή βλαβών

Η KLT – Cretan Energy A.E. δεσμεύεται να δώσει λύσεις σε 24 ώρες για κάθε παρουσιαζόμενη βλάβη μέρους ή του συνόλου της εγκατάστασης αν δεν είναι δυνατή η άμεση επισκευή, να αντικαθιστά προσωρινά τα προς επισκευή εξαρτήματα, μέχρι την επισκευή τους ώστε να μη διαταραχθεί η λειτουργία της μονάδας.

9. Δυνατότητα επέκτασης εγγυήσεων

Μετά τη λήξη των εγγυήσεων με ένα επαναλαμβανόμενο ετήσιο συμβόλαιο φροντίδας πελατών και με ελάχιστο κόστος για όλη την υπόλοιπη διάρκεια του συμβολαίου με τον Διαχειριστή Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΔΕΣΜΗΕ) Α.Ε, η KLT – Cretan Energy A.E. σας εξασφαλίζει τη συντήρηση και τη λειτουργία του σταθμού των πελατών της.

10. Εκπαίδευση πελατών

Μετά την ολοκλήρωση των εργασιών και τη σύνδεση του σταθμού με το δίκτυο της Δ.Ε.Η. η KLT – Cretan Energy A.E. δεν αποχωρεί από το εργοτάξιο. Παραμένει κοντά στον πελάτη, και παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης στα ζητήματα λειτουργίας, εποπτείας και φροντίδας του σταθμού. Στο διάστημα δοκιμαστικής λειτουργίας οι μελετητές μηχανικοί του έργου καταγράφουν τα παραγωγικά δεδομένα στα υποσύνολα των φωτοβολταϊκών συστοιχιών, επανελέγχουν το σύνολο των συνδέσεων και συντάσσουν τα πρωτόκολλα ολοκλήρωσης του έργου.

11. Προτάσεις για πρόγραμμα χρηματοδότησης

Η KLT – Cretan Energy A.E μπορεί να προτείνει και να εξασφαλίσει ένα ευέλικτο σχέδιο αποπληρωμής αποκλειστικά προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησής σας.

(ii) Αδύνατα Σημεία

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες αδυναμίες της επιχείρησης και των προϊόντων/υπηρεσιών.

1. Μη επέκταση και εκμετάλλευση όλων των επιτυχημένων δραστηριοτήτων της μητρικής

Φιλοσοφία της μητρικής εταιρείας KLT ENERGY A.E ήταν και είναι να παρέχει στους πελάτες της πλήρη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών στο χώρο της Θέρμανσης, του Αερίου και του Κλιματισμού καθώς και στις νέες εφαρμογές των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας και Γεωθερμίας. Ειδικότερα, η ανάπτυξή της βασίστηκε στην χονδρική εμπορία εισαγόμενων ειδών θέρμανσης και κλιματισμού. Παραδοσιακοί πελάτες της εταιρίας είναι περίπου 950 εξειδικευμένα καταστήματα αερίου - θέρμανσης και κλιματισμού σε όλη την Ελλάδα, σχεδόν όλοι οι Συνεταιρισμοί καταστημάτων ηλεκτρικών οικιακών συσκευών.

2. Υψηλό κόστος εγκατάστασης

Παρ' όλο το συνεχώς μειούμενο κόστος κατασκευής και εγκατάστασης ενός φωτοβολταϊκού σταθμού, το κόστος πώλησης του εξακολουθεί να θεωρείται εξαιρετικά υψηλό, είτε πρόκειται για εγκατάσταση ολόκληρης μονάδας παραγωγής ενέργειας για ένα επιχειρηματία, είτε πρόκειται για μια απλή εγκατάσταση φωτοβολταϊκών πάνελς στην ταράτσα ενός ιδιώτη.

3. Προώθηση - Διαφήμιση

Η KLT – Cretan Energy A.E δεν έχει μεριμνήσει για την διαφήμιση της εταιρίας και των προϊόντων της στην περιφέρεια δραστηριοποίησης της, δηλαδή την Κρήτη, αλλά έχει στηριχθεί μέχρι σήμερα στις γνωριμίες – επαφές των μετόχων της και των εργαζομένων της καθώς και στην φήμη που αντλεί από την μητρική εταιρία.

(iii) Ευκαιρίες

Εδώ θα καταγραφούν τα σημεία τα οποία κάνουν την αγορά ελκυστική για την επιχείρηση με αποτέλεσμα να θεωρείται ευκαιρία η δραστηριοποίηση στον συγκεκριμένο κλάδο. Οι ευκαιρίες θεωρούνται εξωγενείς παράγοντες.

1. Εξασφαλισμένες συμβάσεις και εισόδημα τόσο για νομικά όσο και για φυσικά πρόσωπα

Οι φωτοβολταϊκοί σταθμοί αποτελούν μια πολλά υποσχόμενη επένδυση - επιχείρηση. Σε σχέση με τις υπόλοιπες επενδύσεις σήμερα έχει το μικρότερο επιχειρηματικό ρίσκο, μέσα στο αβέβαιο αυτό οικονομικό τοπίο με εξασφαλισμένο εισόδημα από το κράτος για 20 τουλάχιστον χρόνια.

Για οικιακό Φ/β έως 10KW μπορεί να συμμετάσχει οποιοσδήποτε αρκεί να διαθέτει τον απαραίτητο χώρο σε στέγη ή ταράτσα. Εκεί η χρηματοδότηση των τραπεζών είναι 100% της επένδυσης με μοναδική υποθήκη την σύμβαση που υπογράφει κάποιος με τον φορέα υλοποίησης (ΔΕΣΜΗΕ Α.Ε.), και όχι κάποιο ακίνητο. Αποτελεί μια επένδυση χαμηλού κόστους με εξασφαλισμένο αφορολόγητο εισόδημα για 25 χρόνια.

2. Ευκολία χρηματοδότησης από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα

Η σύμβαση που υπογράφει ο επενδυτής με τον ΔΕΣΜΗΕ Α.Ε. έχει ως αποτέλεσμα, στη σημερινή συγκυρία που όλοι γνωρίζουμε πόσο δύσκολα δίνουν οι τράπεζες δάνεια, τα μόνα δάνεια που δίνονται με ευκολία να είναι αυτά που αφορούν Φ/β εγκατάσταση και μάλιστα χωρίς υποθήκη κάποιο χωράφι ή κτίριο αλλά με μόνη υποθήκη τη σύμβαση που υπογράφεται με τον ΔΕΣΜΗΕ. Ο χρόνος εξασφάλισης της δανειοδότησης και υλοποίησης ενός τέτοιου έργου είναι πολύ σύντομος

3. Οικονομική ανάπτυξη

Η εγκατάσταση φωτοβολταϊκών σταθμών ηλεκτρικής ενέργειας στην περιοχή μας, από ντόπιους επενδυτές, και όχι από ξένους θα συμβάλλει αναμφισβήτητα στην προώθηση του ρυθμού ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας, μέσα από την αύξηση του εισοδήματος των ντόπιων νοικοκυριών.

4. Υψηλές τιμές πετρελαίου και συνεχώς αυξανόμενα τιμολόγια Δ.Ε.Η

Η ρήτρα καυσίμων όπως έχει θεσπιστεί στη χώρα μας, είναι ένα οικονομικό εργαλείο που επιτρέπει να μην επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό τα οικονομικά αποτελέσματα μιας εταιρίας κοινής ωφέλειας, όπως η Δ.Ε.Η, από τις μεταβολές των τιμών καυσίμων εφόσον η συμμετοχή τους στο κόστος παραγωγής είναι σημαντική. Η ρήτρα καυσίμων επηρεάζει τα τιμολόγια του ηλεκτρικού ρεύματος από την 1 Ιανουαρίου 2009. Υπολογίζεται με βάση τις τιμές των καυσίμων, όπως ήταν διαμορφωμένες το προηγούμενο τρίμηνο και οι τιμές αναφοράς, δηλαδή οι τιμές σύγκρισης έχουν καθοριστεί με Υπουργική απόφαση τον Νοέμβριο του 2007.

Έτσι, η παρατεταμένη άνοδος στην τιμή του πετρελαίου (η οποία πιθανολογείται ότι θα συνεχιστεί με αμείωτο ρυθμό και στο μέλλον) αναμένεται να έχει δυσμενείς επιπτώσεις για τους καταναλωτές στην τιμολογιακή πολιτική που αναμένεται να ακολουθεί η Δ.Ε.Η. στο μέλλον.

5. Άνοιγμα αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας

Η απελευθέρωση της αγοράς της ηλεκτρικής ενέργειας σηματοδοτεί μια νέα περίοδο για τον ενεργειακό τομέα, αλλά και συνολικά για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας. Πριν από πενήντα περίπου χρόνια ιδρύθηκε η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού με αποκλειστικά δικαιώματα στην παραγωγή, μεταφορά, διανομή και προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας στους έλληνες καταναλωτές. Με το νέο καθεστώς απελευθέρωσης της αγοράς το αποκλειστικό προνόμιο της Δ.Ε.Η στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας έχει πλέον καταργηθεί.

6. Ευρύτερη κοινωνική αποδοχή των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ)

Πρόσφατη (2007) έρευνα του Κέντρου Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΚΑΠΕ)¹² σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας οδήγησε σε χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά την

¹² Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΚΑΠΕ): www.cres.gr

κοινωνική αποδοχή των ΑΠΕ. Σύμφωνα με αυτή, οι κοινωνικά πιο αποδεκτές και θεωρούμενες από τους Έλληνες ως πιο σημαντικές εφαρμογές είναι οι τεχνολογίες ΑΠΕ. Οι περισσότεροι (66,7%) πιστεύουν ότι οι ΑΠΕ μπορούν να εφαρμοστούν στην πόλη ή στον τόπο τους και ότι προς αυτήν την κατεύθυνση θα συνεισφέρουν κυρίως δράσεις διάδοσης και πληροφόρησης του κοινού. Γενικά έχουν θετική αντιμετώπιση σε ατομικό επίπεδο, αλλά θεωρούν ότι δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση (αυτό το σημείο αναφέρεται ως απειλή παρακάτω) και περιμένουν ενημέρωση από τα ΜΜΕ και από το κράτος.

7. Διαρκή ανάπτυξη τεχνολογίας και τεχνολογίας

Σήμερα η φωτοβολταϊκή τεχνολογία έχει αναπτυχθεί εντυπωσιακά καθιστώντας τα φωτοβολταϊκά πλαίσια ευρέως διαδεδομένα εμπορικά προϊόντα με χιλιάδες εφαρμογές στον οικιακό, εμπορικό και βιομηχανικό τομέα. Έχοντας εξασφαλίσει έναν υψηλό σχετικά βαθμό απόδοσης (14 – 15%) και μεγάλη παραγωγική δυνατότητα σε πολλές χώρες, η αγορά φωτοβολταϊκών αναπτύσσεται με ξέφρενους ρυθμούς που θυμίζει την πρώτη περίοδο ανάπτυξης της αγοράς πετρελαίου στις αρχές του 20ου αιώνα. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης Φωτοβολταϊκών¹³ η ανάπτυξη της αγοράς στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια τρέχει με ρυθμούς 8 – 10% ενώ τα επόμενα πέντε χρόνια αυτός αναμένεται να ξεπεράσει το 30%.

8. Οδηγία 2001/77/ΕΕ – πρωτόκολλο του ΚΙΟΤΟ

Το σημαντικότερο μέρος της ανάπτυξης των φωτοβολταϊκών συστημάτων οφείλεται στην πίεση για αλλαγή των μεθόδων παραγωγής ενέργειας λόγω των περιβαλλοντικών προβλημάτων που έχουν προκύψει από τις παραδοσιακές μη ανανεώσιμες – ρυπογόνες μορφές ενέργειας (πετρέλαιο, λιγνίτης, κάρβουνο κλπ) και η οποία είχε ως αποτέλεσμα την επικύρωση του πρωτόκολλου του Κιότο και άλλες διεθνείς συμφωνίες που ακολούθησαν.

9. Εφαρμογή κινήτρων επενδύσεων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ)

Στην Ελλάδα μέσα από τον νόμο για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας που ψηφίστηκε στα μέσα του 2010 και μια σειρά αποφάσεων και τροποποιήσεων στις οποίες θα

¹³ European Photovoltaic Industry Association – EPIA: <http://www.epia.org>

αναφερθούμε και θα αναλύσουμε σήμερα, ορίζεται ως εθνικός μας στόχος, η κάλυψη με ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ) του 40% τουλάχιστον της ακαθάριστης κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας έως το 2020. Το μερίδιο των φωτοβολταϊκών στον παραπάνω εθνικό στόχο είναι η εγκατάσταση 1.500 μεγαβάτ (MW) έως το 2014 και συνολικά 2.200 μεγαβάτ (MW) έως το 2020. Από αυτά θα δοθούν στους κατά επάγγελμα αγρότες τα 500 από τα 1500 μεγαβάτ (MW) έως το 2014 και τα 750 από τα 2.200 μεγαβάτ (MW) έως το 2020. Για τα οικιακά φωτοβολταϊκά δεν υπάρχει πλαφόν ως προς την ισχύ τους.

10. Κλιματολογικές συνθήκες Κρήτης

Η Ελλάδα είναι η χώρα του ήλιου και του ανέμου. Οι κλιματολογικές συνθήκες της χώρας μας ευνοούν την ανάπτυξη των φωτοβολταϊκών συστημάτων σε όλη την Ελληνική επικράτεια. Ιδιαίτερα όμως τα γεωγραφικά και κλιματολογικά δεδομένα της Κρήτης, όπου η συνολική ετήσια ποσότητα ηλιακής ενέργειας που δέχεται κάθε τετραγωνικό μέτρο οριζόντιας επιφάνειας είναι περίπου 1.800 kWh ανά έτος, ευνοούν την παραγωγή ενέργειας μέσω φωτοβολταϊκών συστημάτων περισσότερο από κάθε άλλη περιοχή της χώρας.

11. Οι όλο και μεγαλύτερες ενεργειακές ανάγκες της ανθρωπότητας

Οι ανάγκες σε κατανάλωση ενέργειας ξεπερνά σήμερα παγκοσμίως τους 10,5 δις τόνους ισοδύναμου πετρελαίου ετησίως, στους οποίους πρέπει να προστεθούν και οι υπόλοιπες μορφές ενέργειας (ηλιακή ενέργεια, ξύλα, άχυρα κ.λ.π) που χρησιμοποιούνται σε κάποιες χώρες. Η εξέλιξη είναι ομαλή, με αύξηση 25% κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών, αλλά και έντονες διαφορές μεταξύ των μεγάλων γεωγραφικών διαμερισμάτων. Η Ασία και η Λατινική Αμερική εμφανίζουν ποσοστά αύξησης που κυμαίνονται από 45-58 %. Η Κίνα χαρακτηρίζεται από αύξηση 70% κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας.

Ωστόσο, η ανθρωπότητα έχει στη διάθεση της ανανεώσιμες πηγές ενέργειας που μπορούν να καλύψουν, με την υπάρχουσα τεχνολογία, τρεις τουλάχιστον φορές το σύνολο των σημερινών αναγκών της. Έτσι, το ενεργειακό αυτό δυναμικό της επιτρέπει να αντιμετωπίσει την αναμενόμενη μεγάλη αύξηση της ενεργειακής ζήτησης που θα προκληθεί στο εγγύς μέλλον από την βελτίωση των συνθηκών ζωής των τριών πέμπτων του πληθυσμού της Γης χωρίς περαιτέρω καταστροφικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Το ενεργειακό μίγμα που θα καλύπτει τις ενεργειακές

ανάγκες του πλανήτη το 2020 θα περιέχει τουλάχιστον 20% Α.Π.Ε, 70% ορυκτά καύσιμα και πυρηνική και το υπόλοιπο 10% υδροηλεκτρικά. Με την αυξητική τάση των Α.Π.Ε, προβλέπεται το 2050 να καλύπτουν το 50%.

Επιπρόσθετα, χάρις στη συνεχιζόμενη τεχνολογική πρόοδο οι δυνατότητες περαιτέρω εκμετάλλευσης του μεγάλου ενεργειακού δυναμικού των Α.Π.Ε πολλαπλασιάζονται.

(iv) Απειλές

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν οι μεγαλύτερες απειλές για την επιχείρησή, οι οποίες αναφέρονται σε εξωγενείς παράγοντες που περιορίζουν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης.

1. Χρονικές καθυστερήσεις.

Η υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα λόγω των δαιδαλωδών γραφειοκρατικών διαδικασιών αδειοδότησης των έργων και των ασαφειών πολλών διατάξεων, π.χ. των πολεοδομικών ρυθμίσεων, έχουν ως άμεση συνέπεια την καθυστέρηση στις εγκρίσεις νέων αδειών εγκατάστασης Φ/Β πάρκων, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε ένα αρνητικό φαινόμενο παραεμπορίου αδειών και αύξησης, χωρίς ουσιαστικό λόγο, του κόστους των επενδύσεων.

Ως παράδειγμα αναφέρεται η περίπτωση της Κρήτης. Τον Αύγουστο του 2008 δόθηκαν εκεί εκατοντάδες άδειες από τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας. Αρκετούς μήνες μετά, τα έργα αυτά βαλτώνουν γιατί οι τοπικές αρχές δεν δίνουν έγκριση περιβαλλοντικών όρων για μια τεχνολογία που όλοι πλέον γνωρίζουν ότι είναι η καθαρότερη ενεργειακή τεχνολογία που γνωρίζει σήμερα ο άνθρωπος.

2. Σύνθετο θεσμικό πλαίσιο

Η διαδικασία αλλαγής του θεσμικού πλαισίου στην Ελλάδα πρέπει να ακολουθήσει τα παραδείγματα άλλων χωρών, όπως της Γερμανίας ή της Ισπανίας. Η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της πολυνομίας αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα στην δημιουργία ενός απλού και αποδοτικού πλαισίου ώστε για να επιτευχθεί κάτι σωστό και οι νόμοι να εφαρμόζονται χωρίς καμία ανωμαλία και χωρίς προβλήματα στην αγορά.

3. Δυσχερές οικονομικό περιβάλλον – Οικονομική κρίση

Στη διεθνή κρίση του 2008 ήλθε να προστεθεί και η ελληνική ύφεση, με αποτέλεσμα η αγορά να συρρικνώνεται και να δημιουργεί προβλήματα και να έχει τεράστιες επιπτώσεις σε όλους τους τομείς των παραγωγικών διαδικασιών. Οι επενδύσεις στις τεχνολογίες των ΑΠΕ έχουν μειωθεί δραματικά. Συγκεκριμένα ο όγκος επενδύσεων μειώθηκε κατά 24% το τρίτο 4μηνο του 2008 από το δεύτερο 4μηνο¹⁴.

4. Γραφειοκρατία

Δέσμια της γραφειοκρατίας παραμένει ακόμη η αγορά φωτοβολταϊκών στη χώρα μας όπως προκύπτει από πρόσφατη έρευνα αγοράς του Συνδέσμου Εταιριών Φωτοβολταϊκών (ΣΕΦ)¹⁵. Το 2008 εγκαταστάθηκαν στη χώρα μας περί τα 10 MW (μεγαβάτ) φωτοβολταϊκών και εκτιμάται ότι πραγματοποιήθηκαν πωλήσεις της τάξης των 20 MW (που αντιστοιχούν σε περίπου 100 εκατ. ευρώ). Τα νούμερα αυτά χαρακτηρίζονται από το σύνδεσμο είναι ασήμαντα μπροστά στα 5.500 MW που εκτιμάται ότι εγκαταστάθηκαν διεθνώς το 2008.

5. Ανταγωνισμός

Πολλές εταιρίες στοχεύουν σήμερα στην ελληνική αγορά φωτοβολταϊκών. Τόσο εταιρίες του εξωτερικού που αναζητούν παρουσία ή και συνεργασίες στην Ελλάδα, όσο και πολλές νέες ελληνικές εταιρίες που επιθυμούν να ενταχθούν στο χώρο. Υπάρχει τεράστιο ενδιαφέρον σε όλους τους τομείς για εταιρίες εμπορίας εξοπλισμού, εγκατάστασης, μελετών, project finance, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικές εταιρίες.

6. Ανυπαρξία εγχώριας κατασκευής φωτοβολταϊκών πάνελς.

Η χώρα μας είναι ουραγός όσον αφορά τις φωτοβολταϊκές εγκαταστάσεις, ενώ πρακτικά δεν υπάρχει εγχώρια βιομηχανική βάση κατασκευής τους, κάτι που συνεπάγεται αυξημένο κόστος λόγω εισαγωγής του εξοπλισμού από χώρες όπως οι ΗΠΑ, η Γερμανία κλπ.

¹⁴ Πηγή Financial Times : <http://media.ft.com>

¹⁵ Σύνδεσμος Εταιριών Φωτοβολταϊκών (ΣΕΦ): <http://www.helapco.gr>

7. Μη συστηματική ενημέρωση κοινού για δυνατότητες ενέργειας παραγόμενης από φωτοβολταϊκά πάνελς.

Η ανυπαρξία συστηματικής προσπάθειας ενημέρωσης του κοινού γύρω από τις πρακτικές δυνατότητες αξιοποίησης της ηλιακής ενέργειας και ενίσχυσης των κινήτρων για επένδυση σε αυτόν τον τομέα, δημιουργούν δυσκολίες στην επίτευξη του θεμιτού στόχου που είναι η απεξάρτησή της χώρας μας από το πετρέλαιο αλλά και η ελάττωση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος.

8. Ελλιπής ενημέρωση πολιτών και επιχειρήσεων για ΑΠΕ

Πρόσφατη (2007) έρευνα του Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΚΑΠΕ)¹⁶ σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας, το 70% θεωρεί ότι μπορεί να εφαρμόσει τεχνικές ΑΠΕ στην κατοικία, χωρίς όμως να είναι επαρκώς ενημερωμένο. Γενικά έχουν θετική αντιμετώπιση σε ατομικό επίπεδο, αλλά θεωρούν ότι δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση. Περιμένουν ενημέρωση από τα ΜΜΕ και από το κράτος.

5.10 Οικονομικά Αποτελέσματα KLT Energy A.E.

Στην παράγραφο αυτή θα πραγματοποιήσουμε χρηματοοικονομική ανάλυση για την μητρική εταιρία της KLT Energy A.E. Επιθυμία μας ήταν να γίνει η αντίστοιχη παρουσίαση για την υπό εξέταση εταιρία. Λόγω όμως της σύντομης παρουσίας της στην αγορά, δεν έχει ακόμα δημοσιεύσει ισολογισμό και αποτελέσματα χρήσεως, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να προβούμε σε αντίστοιχη ανάλυση.

Καθώς όμως τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει μια μητρική έχουν σίγουρα σχέση και αντίκτυπο σε μια θυγατρική εταιρία, για αυτό το λόγο θα επικεντρωθεί η ανάλυση μας στην μητρική εταιρία KLT Energy A.E. (Κλιμαλεβητεχνική KLT A.E).

Η οικονομική ανάλυση θα γίνει βάση των δημοσιευμένων Οικονομικών Καταστάσεων για την οικονομική χρήση του 2008. Παρακάτω παρουσιάζετε ο Ισολογισμός, τα Αποτελέσματα Χρήσεως και ο Πίνακας Διάθεσης Αποτελεσμάτων για την συγκεκριμένη χρήση.

¹⁶ Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΚΑΠΕ): www.cres.gr

Τα στοιχεία που αντλούνται από τις οικονομικές καταστάσεις μπορούν να συνοψιστούν στα κάτωθι:

- Το **Ενεργητικό** της εταιρίας αυξήθηκε κατά την οικονομική χρήση του 2008 σε σχέση με αυτήν του 2007 από 41.794.177,30€ σε 42.281.673,61€ καταγράφοντας μια άνοδο της τάξης των 487.496,31€ ή 1,17%. Η αύξηση αυτή οφείλεται σε αύξηση των πάγιων εγκαταστάσεων, των συμμετοχών και των εμπορευμάτων, ενώ από την άλλη παρουσιάστηκε ταυτόχρονα και μείωση των απαιτήσεων από τρίτους. Ο συνδυασμός αυτός αποτελεί αναμφίβολα θετικό δείγμα για τις δραστηριότητες της εταιρίας.
- Στο **Παθητικό** της εταιρίας παρατηρείται ότι η αντίστοιχη αύξηση οφείλεται κυρίως στην άνοδο των υποχρεώσεων της εταιρίας προς βραχυχρόνιες υποχρεώσεις κυρίως λόγω των αυξήσεων στα στοιχεία εκείνα του ενεργητικού (πάγια, συμμετοχές και εμπορεύματα). Οι υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές είναι μειωμένες κατά ένα σημαντικό ποσοστό (από 9.520.711,23 σε 5.773.644,24, ποσοστό 39,36%)
- Στην κατάσταση των **Αποτελεσμάτων Χρήσεως** παρατηρείται αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας με άμεσο αντίκτυπο την αύξηση των μικτών κερδών από 5.775.826,53 σε 6.304.514,32 ή ποσοστό 9,15%. Λόγω όμως των υψηλών αποσβέσεων τα τελικά καθαρά κέρδη παρουσιάζονται μειωμένα. Ουσιαστικό πάντως στοιχείο είναι η ύπαρξη υψηλών κερδών και για αυτή την χρήση.



ΚΛΙΜΑΛΕΒΗΤΕΧΝΙΚΗ Κ Λ Τ Α.Ε.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 - 17η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2008 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008) ΑΡ. Μ.Α.Ε. 23478/62/Β/91/0042

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2008			Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2007			Π.Α.Θ.Η.Π.Κ.Ο	Χρήσεως 2008	Χρήσεως 2007
	Αξία κτήσ.	Αποβέσεις	Αναπ. αξία	Αξία κτήσ.	Αποβέσεις	Αναπ. αξία			
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ							Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
4. Λοιπά έσοδα εγκαταστάσεως	348.655,46	269.048,25	75.347,18	240.952,27	212.630,32	28.351,95	Ι. Κεφάλαιο μετοίκω		
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							(4.932.000 μετ. των 0,38 ευρώ)		
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις							1. Καταβλημένο	4.340.150,00	4.340.150,00
1. Γηπέδα - Οικόπεδα	1.079.084,19	0,00	1.079.084,19	746.418,19	0,00	746.418,19	IV. Αποθεματικά κεφάλαια		
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	2.072.399,16	139.297,55	1.933.101,61	238.820,07	30.985,32	157.834,75	1. Τακτικό αποθεματικό	158.293,53	154.584,07
4. Μηχλα - Τεχν.εγκ. και λοιπ.μηχ.εξοπλισμός	44.225,54	43.971,33	254,21	40.583,72	38.591,83	1.991,89	3. Ειδικό αποθεματικό	1.643,43	1.643,43
5. Μεταφορικά μέσα	458.503,93	186.935,55	271.568,38	287.055,10	125.981,55	161.073,55	5. Αφορολόγητα αποθεματ. ειδ. διατάξεων νόμων	1.012.933,28	1.012.933,28
6. Επιπλα και λοιπός εξοπλισμός	346.970,76	267.589,86	79.380,90	265.615,72	256.570,49	8.945,23	V. Αποτελέσματα εις νέο		
7. Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και πρακτικές	62.491,87	0,00	62.491,87	1.518.583,20	0,00	1.518.583,20	Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέο	1.783.003,61	1.609.255,85
Σύνολο ακινήτοποιήσεων	4.063.675,45	637.794,29	3.425.881,16	3.097.076,00	602.229,19	2.594.846,81	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	7.305.033,55	7.118.476,63
III. Συμμέτοχες και άλλες μακροχρηματοποιήσεις							Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ		
2. Συμμετοχές σε λοιπές επιχειρήσεις			213.006,00			58.002,00	2. Λοιπές προβλέψεις	0,00	33.281,28
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			2.936,66			2.936,66	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Σύνολο πάγιου ενεργητικού			3.641.823,82			60.938,66	I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
						2.655.785,47	1. Ομολογιακά δάνεια	7.470.119,36	8.009.999,99
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							2. Δάνεια Τραπεζών	941.801,91	955.244,17
I. Αποθέματα							3. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00	17.002,98
1. Εμπορεύματα			10.974.473,59			9.316.502,51	II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
5. Προκαταβολές για αγοράς αποθεμάτων			13.676,90			10.264,26	1. Προμήθειες	5.773.644,24	9.520.711,23
Σύνολο I. Αποθέματα			10.988.150,49			9.326.766,77	2. Γραμμάτια πληρωτέα 8. υποσχετικές	1.169,12	8.163,84
II. Απαιτήσεις							2α. Επιταγές πληρωτέες (μετακρονοληθμένες)	1.625.724,14	1.324.213,82
1. Πελάτες	2.685.322,25			7.506.434,43		7.391.434,43	3. Τραπεζες ή/βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	17.574.275,32	13.242.204,33
Μειών : Προβλέψεις	115.000,00		2.470.322,25	115.000,00		35.914,81	4. Προκαταβολές πελατών	352.250,00	531.513,28
2. Γραμμάτια εισπρακτέα			51.218,81			21.924.461,98	5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	335.397,27	397.795,81
3α. Επιταγές εισπρακτέες (μ.ε.τ/νες)			24.599.867,50			236.005,88	6. Αφορολόγητα Οργανισμοί	168.749,68	133.424,99
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση (αφρ/νες)			236.005,88			32.103,23	7. Μακροζήμες υποχρ.πληρωτην επόμ. χρήση	600.000,00	110.000,01
5. Βραχυπρόθεσμες απαιτ. κατά συνδεδεμένων επιχειρ.			97.599,13			49.595,20	10. Υποσχετικά πληρωτέα	88.776,00	108.591,11
11. Χρεώστες διάφοροι			19.789,91			29.659.512,55	11. Τιμήτες διάφοροι	29.325,74	0,00
Σύνολο II. Απαιτήσεις			27.474.903,48			27.137,27	Σύνολο υποχρεώσεων	26.549.311,51	25.376.438,42
IV. Διαθέσιμα							Δ. ΜΕΤ/ΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
1. Ταμείο			7.564,51			12.515,14	2. Έξοδα χρήσεως δουλεψμένο	14.406,98	283.733,83
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			75.252,13			15.223,41			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού			82.326,64			39.011.507,71			
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ Λ/ΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ									
1. Έξοδα επόμενων χρήσεων			18.222,00			12.370,73			
3. Λοιποί μεταβατικοί λ/μοί ενεργητικού			0,00			85.161,44			
Σύνολο Ε. Μεταβατικοί Λ/μοί Ενεργητικού			18.222,00			98.532,17			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			42.281.673,61			41.794.172,90	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	42.281.673,61	41.794.172,90
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΣΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ							ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΣΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ		
2. Χρεωστικοί λογ.εγγ. και εμπροχμ.ασφαλειών			3.215.298,69			3.350.393,83	2. Πιστωτικοί λογ.εγγ. και εμπροχμ.ασφαλειών	3.215.298,69	3.350.393,83
3. Απαιτήσεις από αμοιροεπαφές συμβάσεις			746.357,12			1.272.454,09	3. Υποχρεώσεις από αμοιροεπαφές συμβάσεις	740.357,12	1.272.454,09
Σύνολο Λογαριασμοί Τάσεως Χρεωστικού			3.955.655,81			4.622.847,92	Σύνολο Λογαριασμοί Τάσεως Πιστωτικού	3.955.655,81	4.622.847,92

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008 (1/1/2008 - 31/12/2008)

I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	Ποσά κλειόμεν. χρήσεως 2008		Ποσά προηγ. χρήσεως 2007	
	Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	Μειών : κόστος πωλήσεων	Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	Μειών : κόστος πωλήσεων
Μικτά αποτελέσματα (κερδή) εκμεταλλεύσεως	22.824.420,47	6.304.514,32	22.548.037,95	5.775.826,53
Πλέον : 1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	564.665,26		607.821,72	
Σύνολο	6.869.179,58		6.383.648,25	
Μειών : 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	1.370.661,95		1.335.359,22	
3. Έξοδα λειτουργίας διαθεσεως	3.040.067,33		2.973.735,61	
Μερικά αποτελέσματα (κερδή) εκμεταλλεύσεως	2.458.450,30		2.074.553,42	
Πλέον : 1. Έσοδα συμμετοχών	65.498,90		18.542,81	
4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	1.031,74		8.000,61	
Μειών : 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έσοδα	2.157.329,41	-2.090.798,57	1.812.412,91	-1.785.869,49
Ολικό αποτέλεσμα (κερδή) εκμεταλλεύσεως	367.651,73		288.683,93	
II. ΠΛΕΟΝ : Εξακτα αποτελέσματα				
Πλέον : 1. Εξακτα και ανόργανα έσοδα	57.238,40		159.318,89	
2. Εξακτα κερδή	999,98		4.121,98	
4. Έσοδα από προβλέψεις προηγ. χρήσεων	0,00		136.812,20	
Μειών : 1. Εξακτα και ανόργανα έσοδα	55.252,62		35.859,56	
2. Εξακτες ζημιές	0,00		2.266,66	
4. Προβλέψεις για εξακτους κινδύνους	0,00	2.985,76	115.000,00	147.126,85
Οργανικά και εξακτα αποτελέσματα (κερδή)	370.637,49		435.810,78	
Μειών : Σύνολο αποβέσεων παγίων στοιχείων	357.840,42		240.785,08	
Μειών : Οι από αυτές ενσωμ. στο λοιπ. κόστος	357.840,42	0,00	240.785,08	0,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κερδή) χρήσεως προ φόρων	370.637,49		435.810,78	

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Καθαρά αποτελέσματα (κερδή) χρήσεως	Χρήση 2008		Χρήση 2007	
	Υπόλοιπο κερδών προηγούμενων χρήσεων	Διαφορές φορολ.ελεγχου προηγ.χρήσεων	Υπόλοιπο κερδών προηγούμενων χρήσεων	Διαφορές φορολ.ελεγχου προηγ.χρήσεων
Εύνολο	1.609.055,85	0,00	1.466.340,53	-79.332,26
Μειών : 1. Φόρος εισοδήματος	1.979.693,34	86.585,75	1.823.319,05	115.557,08
2. Λοιποί μη ενσωμ. στο λοιπ. κόστος φόροι	7.718,32		1.352,39	
Κέρδη προς διαθεση	1.885.389,07	1.706.209,58		
Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής :				
1. Τακτικό αποθεματικό	13.609,46	13.309,73		
2. Πρωτο μέρος	88.776,00	83.844,00		
6. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	1.783.003,61	1.609.055,85		
Σύνολο	1.885.389,07	1.706.209,58		

Θεσσαλονίκη, 30 Απριλίου 2009

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ Δ/ΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΚΑΚΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΑΔΤ : ΑΕ 164968

Ο ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΓΑΝΙΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΑΔΤ : Τ 212212

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ
ΠΕΤΙΜΕΖΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ
Αρ.Αδείας Ο.Ε.Ε. 0002978 Α' Τάξης

Παρακάτω θα συνεχιστεί η χρηματοοικονομική ανάλυση για την KLT Energy A.E σε επίπεδο αριθμοδεικτών.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ		2008		2007
Συντελεστές παγιοποίησης περιουσίας (άμεση ρευστότητα)				
	Μη κυκλοφοριακά στοιχεία Ενεργητικού/Σύνολο Ενεργητικού	0,09		0,06
	Κυκλοφοριακά στοιχεία Ενεργητικού/Σύνολο Ενεργητικού	0,91		0,93
<p>Οι παραπάνω δείκτες μας υποδεικνύουν ότι τα πάγια στοιχεία της εταιρίας έχουν αυξηθεί ως ποσοστό του συνολικού ενεργητικού της σε αντίθεση με τα κυκλοφορικά στοιχεία της τα οποία έχουν μειωθεί και ως εκ τούτου η ρευστότητα της εταιρίας είναι χαμηλότερη.</p>				
Συντελεστής Δανειακής Επιβάρυνσης				
	Τραπεζικές Υποχρεώσεις/Ίδια κεφάλαια	3,56		3,12
<p>Οι συνολικές δανειακές υποχρεώσεις της εταιρίας έχουν αυξηθεί λόγω της σημαντικής αύξησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.</p>				
Συντελεστής Κάλυψης (Χρηματοδότησης) Μη Κυκλοφοριακών Στοιχείων Ενεργητικού από Ίδια Κεφάλαια				
	Ίδια κεφάλαια/Μη κυκλοφοριακά στοιχεία Ενεργητικού	2,01		2,68
<p>Το ποσοστό των ίδιων κεφαλαίων προς τα πάγια μειώθηκε, γεγονός που κρίνεται ως θετική εξέλιξη καθώς τα κεφάλαια της εταιρίας επενδύονται σε πάγια στοιχεία και όχι σε καταναλωτικά στοιχεία.</p>				
Συντελεστής κάλυψης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων				
	Κυκλοφοριακά στοιχεία Ενεργητικού/Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1,45		1,54
<p>Ο συντελεστής υποδεικνύει κατά πόσο οι βραχυχρόνιες απαιτήσεις μπορούν να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρίας. Όπως φαίνεται είναι αρκετά πάνω από το 100% (αν και μειωμένο) γεγονός αρκετά θετικό για την επιχείρηση.</p>				

Συντελεστής Κεφαλαίου Κίνησης				
	Κεφάλαιο Κίνησης/Κυκλοφοριακά στοιχεία Ενεργητικού	0,46		0,34
Ο συγκεκριμένος δείκτης υποδεικνύει το Κυκλοφορούν Ενεργητικό χρηματοδοτούμενο από διαρκή κεφάλαια και η αύξηση του οφείλεται στην σημαντική αύξηση του κεφαλαίου κίνησης.				
Συντελεστής Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων				
	Καθαρά Αποτελέσματα χρήσης προ φόρων/Ίδια Κεφάλαια	0,05		0,06
Ο δείκτης αποδοτικότητας του ιδίου κεφαλαίου δείχνει σε % τον βαθμό αξιοποίησης των Ιδίων Κεφαλαίων, την ικανότητα δηλαδή της επιχείρησης να αξιοποιεί τα Ίδια και να παράγει από αυτά καθαρά κέρδη. Το ποσοστό της KLT Energy A.E αξιολογείται ως χαμηλός, επηρεασμένος από τα χαμηλότερα καθαρά κέρδη λόγω των υψηλών αποσβέσεων.				
Συντελεστής Μικτού Κέρδους επί πωλήσεων				
	Μικτά Αποτελέσματα/Πωλήσεις Αποθεμάτων & Υπηρεσιών	0,22		0,20
Ο δείκτης αυτός υποδεικνύει σε % το Μικτό περιθώριο Κέρδους με το οποίο πωλεί η επιχείρηση το παραγόμενο προϊόν, την αποτελεσματικότητα της εκμετάλλευσης και τον τρόπο που καθορίζεται την τιμή του προϊόντος η επιχείρηση. Καταδεικνύει και έμμεσα την ένταση του ανταγωνισμού στην "αγορά" του προϊόντος. Το αποτέλεσμα του δείκτη αξιολογείται ως πολύ καλός, οποίος μάλιστα είναι και υψηλότερος σε σχέση με την προηγούμενη χρήση εξ αιτίας και της αύξησης των μικτών κερδών.				
Συντελεστής Ανακύκλωσης Ιδίων Κεφαλαίων				
	Πωλήσεις Αποθεμάτων & Υπηρεσιών/Ίδια Κεφάλαια	3,99		3,98
Ο Συντελεστής Ανακύκλωσης Ιδίων Κεφαλαίων δείχνει το βαθμό ανακύκλωσης των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης με βάση τις πωλήσεις. Το υψηλό αποτέλεσμα του δείκτη υποδεικνύει την καλή θέση της επιχειρήσεως, διότι κάνει σχετικά μεγάλες πωλήσεις με μικρό ύψος ιδίων κεφαλαίων.				
Συντελεστής Μικτού Κέρδους επί κόστος πωληθέντων				
	Μικτά Αποτελέσματα/Κόστος πωλήσεως Αποθεμάτων	0,28		0,26
Ο δείκτης του ποσοστιαίου μικτού κέρδους σε σχέση με το κόστος πωλήσεων αποθεμάτων και υπηρεσιών αυξήθηκε από 0,26 σε 0,28 αντικατοπτρίζοντας την αύξηση των μικτών κερδών.				

Συντελεστής μέσου όρου προθεσμίας πληρωμής των υποχρεώσεων				
	Υποχρεώσεις προς Προμηθευτές X 360 ημέρες/Κόστος πωλήσεων Αποθεμάτων	91 ημέρες		152 ημέρες
<p>Ο δείκτης αυτός δείχνει σε πόσες ημέρες κατά μέσο όρο οι Απαιτήσεις της επιχείρησης από τους πελάτες της παραμένουν ανείσπρακτες (πίστωση), δηλαδή την εικόνα της πολιτικής πιστώσεων που ακολουθεί η επιχείρηση προς τους πελάτες της. Όπως φαίνεται, οι ημέρες είσπραξης των απαιτήσεων της εταιρίας έχει μειωθεί σε σημαντικό βαθμό, γεγονός που αποτελεί θετικό παράγοντα.</p>				
Συντελεστής μέσου όρου προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων				
	Απαιτήσεις από Πελάτες X 360 ημέρες / Πωλήσεις Αποθεμάτων & Υπηρεσιών με πίστωση	32 ημέρες		95 ημέρες
<p>Σε αντιστοιχία με τον προηγούμενο δείκτη, σε αυτό το σημείο εξετάζουμε την ταχύτητα πληρωμής των υποχρεώσεων, δηλαδή πόσες ημέρες κατά μέσο όρο οι Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις παραμένουν απλήρωτες. Και αυτός ο δείκτης έχει μειωθεί σημαντικά και οι υποχρεώσεις της εταιρίας εξοφλούνται αμεσότερα σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.</p>				
Συντελεστής Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων				
	Κόστος Πωλήσεως Αποθεμάτων/Αποθέματα 31/12	2 ημέρες		2 ημέρες
<p>Ο αριθμοδείκτης αυτός επιτρέπει να δούμε πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στη χρήση. Χρησιμοποιείται δηλαδή για να διαπιστωθεί η ταχύτητα με την οποία τα αποθέματα διατέθηκαν και αντικαταστάθηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσης. Αν διαιρέσουμε το 365 (συνολικές ημέρες του έτους) με τον αριθμό αυτόν διαπιστώνουμε τον αριθμό των ημερών που παρέμειναν τα αποθέματα στην επιχείρηση ώσπου να πωληθούν. Το αποτέλεσμα είναι 2 ημέρες αριθμός που είναι πολύ μικρός για τα είδη που πωλεί η επιχείρηση.</p>				

5.11 Προοπτικές

Από την παραπάνω SWOT και PEST ανάλυση που πραγματοποιήθηκε για την KLT – Cretan Energy A.E και τα αποτελέσματα των αριθμοδεικτών για την μητρική εταιρία KLT Energy A.E προκύπτουν τα κάτωθι συμπεράσματα αναφορικά με την λειτουργία και τις προοπτικές για την υπό εξέταση εταιρία μας.

- Η ευρωστία της μητρικής εταιρίας και η θετική της πορεία της εταιρίας σε όλους τους κλάδους που ενεργοποιείται, η εμπειρία και οι σημαντικές συμφωνίες με αξιόπιστους και ισχυρούς προμηθευτές θα αποτελούσε σοβαρό κίνητρο για την θυγατρική εταιρία να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και στους υπόλοιπους τομείς δράσης (Θέρμανση, Εξοπλισμός αερίου, Γεωθερμία) παράλληλα με την μελέτη και εγκατάσταση φωτοβολταϊκών σταθμών.

- Σημαντικό κομμάτι στο σκέλος των φωτοβολταϊκών συστημάτων αποτελεί και η συνεχής παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων στην κατασκευή φωτοβολταϊκών πάνελς. Η τεχνολογία των φωτοβολταϊκών εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και διάφορα εργαστήρια στον κόσμο παρουσιάζουν νέες πατέντες. Για την παραγωγή των πάνελς πλέον χρησιμοποιούνται πολλές διαφορετικές τεχνικές και διαφορετικά υλικά. Κάποιες από τις νέες τεχνολογίες στα φωτοβολταϊκά στοιχεία που φαίνεται να ξεχωρίζουν και μελλοντικά πιθανώς να γίνει ευρεία η χρήση τους είναι:

- Νανοκρυσταλλικά φωτοβολταϊκά στοιχεία πυριτίου (nc-Si)

- Οργανικά/Πολυμερή στοιχεία

Έτσι, μεγάλη υποχρέωση των στελεχών της εταιρίας είναι η στενή παρακολούθηση των νέων αυτών τεχνολογιών προκειμένου να αποτελεί την πρωτοπόρα εταιρία στην χρήση νέων τεχνολογιών.

- Ένα από τα αδύναμα στοιχεία της εταιρίας αποτελεί η μικρή δαπάνη για διαφήμιση ώστε να γίνει πιο γνωστή στο ευρύ κοινό της Κρήτης, καθώς ο τομέας των φωτοβολταϊκών είναι ταχέως αναπτυσσόμενος, με πολλές μελλοντικές προοπτικές και με συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση. Ως εκ τούτου υποχρέωση της εταιρίας είναι η κατάστρωση μιας στρατηγικής συνολικής προώθησης η οποία να περιλαμβάνει εμπορική διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων και δημοσιότητα ώστε να ενδυναμωθεί η φήμη της επιχείρησης και η παρουσία της στην Κρήτη, κυρίως μέσω των τοπικών ΜΜΕ.

- Ίσως το βασικότερο μειονέκτημα της εγκατάστασης των φωτοβολταϊκών σταθμών αποτελεί το υψηλό τους κόστος εγκατάστασης. Συνεπώς η εταιρία θα μπορούσε να αποτελέσει το βασικότερο «παίκτη» στην περιφέρεια της Κρήτης εφόσον κατευθύνει τις προσπάθειες της προς την μείωση του κόστους προμήθειας των πρώτων υλών που απαιτούνται. Με άλλα λόγια η εταιρία σωστό θα ήταν να εντείνει τις πιέσεις της προς τους προμηθευτές της ώστε η μείωση προμήθειας των πρώτων υλών της να μετακυλήσει προς τους πελάτες της μειώνοντας το κόστος αγοράς και εγκατάστασης του εν λόγω προϊόντος.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



Συμπεράσματα - Επίλογος

Βαδίζουμε στην εποχή της ακριβής ενέργειας με προβλήματα στο περιβάλλον και στην ασφάλεια προμήθειας. Η στρατηγική της Ευρώπης στην ενέργεια και το περιβάλλον κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση και οδηγεί στην ανάπτυξη και στην ανταγωνιστικότητα. Η ενέργεια μέσω Α.Π.Ε και ειδικότερα η φωτοβολταϊκή ενέργεια αποτελούν σήμερα ένα νέο παραγωγικό κλάδο της εθνικής οικονομίας και έτσι πρέπει να αντιμετωπίζεται. Στόχος πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού και κοινωνικού οφέλους με πολλές νέες θέσεις εργασίας, βιομηχανικές και κατασκευαστικές δράσεις και άλλα πολλά μακροπρόθεσμα οφέλη. Επομένως, έμφαση πρέπει να δίδεται στην παραγωγή βλέποντας και ευρύτερα τις αγορές της Ν.Α Ευρώπης και της Μεσογείου. Για όλα αυτά χρειάζεται καθαρό όραμα και στρατηγική που θα οδηγήσει σε ένα καλύτερο μέλλον τη χώρα.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω τρεις είναι οι βασικοί άξονες πολιτικής για δημιουργία ευνοϊκού επενδυτικού περιβάλλοντος

- Αυτοτελές, απλό και λειτουργικό θεσμικό πλαίσιο με ουσιαστικές διαδικασίες χωρίς υπογραφές υπουργών και πολυνομία, με αξιοπιστία, συνέχεια και με εξασφάλιση προβλεψιμότητας, διαφάνειας και ανταγωνιστικότητας στην αγορά, με ελεγκτικούς και υποστηρικτικούς μηχανισμούς.
- Σχεδίαση του τιμολογίου αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, μέγεθος, θέση κλπ και σταθερό για κάθε έργο σε περίοδο 20 ετών.
- Πρόσβαση στο δίκτυο με γνωστό χρόνο και κόστος σύνδεσης και με ξεκάθαρους όρους για μελέτες και επεκτάσεις του δικτύου.

Βεβαίως εκτός από τους τρεις άξονες πολιτικής απαιτείται και η νομοθεσία για την χωροθέτηση, η οποία πρέπει να γίνει με κριτήρια που αφορούν τις τεχνολογίες ΑΠΕ και να μην αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη οι γραφειοκρατικές ερμηνείες για το κάθε θέμα.

Τέλος, όλα αυτά χρειάζεται να συμπληρωθούν και με ένα εντονότερο σχέδιο και πρόγραμμα δράσης στην έρευνα και στην εκπαίδευση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αδαμίδης Μ. “Στρατηγικός Σχεδιασμός με Σενάρια”, Οικονομικός Ταχυδρόμος: Νοέμβριος 2002, σελ 48-49
2. Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2006
3. Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2002
4. Καζάζης Ι. “Αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξη”, Αθήνα 2003
5. Μαντζάρης Γ. “Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική, 2003
6. Παπαδάκης Β. “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Αθήνα : Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007
7. Bose P. “Alexander the Great’s Art of Strategy”, Εκδόσεις Gotham Books, N. York 2003
8. Financial Times “Mastering Management”, London : Pitman Publishing, 1997, 557-612
9. Grant R. “Contemporary Strategy Analysis”, Oxford : Blackwell Publishers, 1998
10. Hunger D., Wheelen T. “Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ” , Αθήνα : Κλειδάριθμος, 2004
11. Johnson G. – Scholes K. “Exploring Corporate Strategy”, N. York: Prentice Hall, 1999 (5th edition)
12. Kaplan, R. S. and D. P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Εκδ. Harvard Business School Press, 1996
13. Mintzberg H. – Quinn J. – Ghoshal S. “The Strategy Processes“ , N. York 1998.
14. Porter M. “From competitive Advantage to Corporate Strategy”, Harvard Business Review, May-June 1987, 43-59
15. Porter M. “ Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, New York: The Free Press, 1980
16. Stoner J. – Freeman E. – Gilbert D. Jr, “ Management”, N. Jersey: Prentice Hall, 1995

17. Wright P – Noe R. “Management of Organizations”, Chicago: Irwin, 1996

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. European Photovoltaic Industry Association – EPIA: <http://www.epia.org>
2. Βικιπαίδεια : <http://el.wikipedia.org>
3. Ευρωπαϊκή Επιτροπή: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
4. Τράπεζα Ελλάδος, www.bankofgreece.gr
5. Financial Times : <http://media.ft.com>
6. Σύνδεσμος Εταιριών Φωτοβολταϊκών (ΣΕΦ): <http://www.helapco.gr>
7. Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτροπαραγωγών από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας : <http://www.hellasres.gr>
8. Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΚΑΠΕ): www.cres.gr
9. «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ Α.Ε.» ΕΚΔΟΣΗ ΕΝΤΥΠΩΝ – ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ : www.kathimerini.gr