



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ &  
ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
EMBA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής : κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

ΕΛΛΗ ΜΠΑΚΟΠΟΥΛΟΥ

Πειραιάς  
Νοέμβριος 2023

## Βεβαίωση εκπόνησης διπλωματικής εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων Βιώσιμης Ανάπτυξης» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο:** Έλλη Μπακοπούλου

**Ημερομηνία:** 15/11/2023

## **Περιεχόμενα**

Βεβαίωση εκπόνησης διπλωματικής εργασίας.....σελ. 2
Αφιερώσεις/ Ευχαριστίες.....σελ. 5
Περίληψη.....σελ. 6

### **Κεφάλαιο 1**

Εισαγωγικές Έννοιες Διοίκησης Επιχειρήσεων.....σελ. 7-8
Στρατηγική -Μάνατζμεντ -Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....σελ. 8-18
Τύποι και επίπεδα Στρατηγικής.....σελ.19-29
Εναλλακτικές Μελλοντικές Στρατηγικές.....σελ. 30
Διαμόρφωση Σεναρίων.....σελ. 30
Βιβλιογραφία κεφαλαίου.....σελ. 31-32

### **Κεφάλαιο 2**

Βιώσιμη Ανάπτυξη.....σελ. 33-34
Σύνδεση περιβαλλοντικής βιωσιμότητας με επιχειρήσεις.....σελ. 34-36
Παραδείγματα επιχειρήσεων με εφαρμοσμένα μοντέλα Βιώσιμης Ανάπτυξης.....σελ. 36-39
Αειφόρος Ανάπτυξη στη βιομηχανία Α.Π.Ε. ....σελ. 39-40
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....σελ. 41-42

### **Κεφάλαιο 3**

Μελέτη Περίπτωσης Eren Groupe.....σελ. 43-44
Ιστορικό.....σελ. 44-45
Εταιρική Διακυβέρνηση.....σελ. 46
Αξίες - Όραμα - Αποστολή - Στρατηγικοί Στόχοι.....σελ. 47-48
Πρακτικές Περιβαλλοντικής Βιωσιμότητας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....σελ. 49-50
Ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών & Τεχνογνωσία ομίλου.....σελ. 50-52
Eren Hellas/ Total Eren: Δραστηριότητα στην Ελλάδα.....σελ. 52-54
Πρακτικές ESG.....σελ. 55-57

Στοιχεία επιχείρησης–Στρατηγικές και μελλοντικά σχέδια στρατηγικής.....σελ. 58-60
PEST Ανάλυση - Εκτίμηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....σελ. 60-64
PORTER Ανάλυση – Αξιολόγηση Ανταγωνισμού.....σελ. 64-65
SWOT Ανάλυση- Εκτίμηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....σελ. 66-67
VRIO Ανάλυση- Αξιολόγηση Εσωτερικών Πόρων της Επιχείρησης .....σελ. 68
EFAS – IFAS - SFAS.....σελ. 69-72
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....σελ. 73

#### **Κεφάλαιο 4**

Ερωτηματολόγιο ως ερευνητική μεθοδολογία.....σελ. 74-75
ESG & Αποτελέσματα Έρευνας.....σελ. 76-88
Συμπεράσματα.....σελ. 89
Ακρωνύμια και Συντομογραφίες κεφαλαίου.....σελ. 90-91
Βιβλιογραφία κεφαλαίου .....σελ. 92-93

#### **Κεφάλαιο 5**

Πηγές/ Βιβλιογραφία.....σελ. 94-99
------------------------------------

## *Αφιερώσεις/ Ευχαριστίες*

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους τους οικείους μου, οι οποίοι συνέβαλλαν στην εκπόνησή της. Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, την επιμονή του, το αμείωτο ενδιαφέρον του, τη συμπαράστασή του, τη συνεχή του υποστήριξη και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος. Επίσης, ευχαριστώ τον καθηγητή κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο και την αναπληρώτρια καθηγήτρια κυρία Ελένη Διδασκάλου, για την πολύτιμη συμβολή τους στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας και της ακαδημαϊκής μου φοίτησης εν γένει, ως μέλη της τριμελούς επιτροπής. Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και το σύζυγό μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

*Αφιερωμένη*

*Στην οικογένειά μου..!*

## Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, εξετάζονται οι έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ και της βιώσιμης ανάπτυξης μέσα από τη μελέτη και ανάλυση της περίπτωσης του ομίλου Total Eren, ο οποίος δραστηριοποιείται στον τομέα της ενέργειας. Παρουσιάζονται οι στρατηγικοί στόχοι του ομίλου και η αλληλεξάρτηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης με την αειφόρο ανάπτυξη, η οποία προωθείται όλο και περισσότερο στις μέρες μας και θεωρείται αναπόσπαστο, πλέον, τμήμα κάθε στρατηγικής απόφασης μίας επιχείρησης.

Ως αφετηρία, παρατίθενται οι γενικότερες έννοιες της διοίκησης επιχειρήσεων, της στρατηγικής, του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς και η μελέτη διαμόρφωσης στρατηγικών και σεναρίων ώστε να εξετασθούν, στη συνέχεια, οι έννοιες της αειφορίας και η σύνδεση της βιωσιμότητας κάθε επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η εισαγωγή εννοιών και η επιβολή πρακτικών, όπως πχ. το ESG, έχουν οδηγήσει σε μία ανάπτυξη και προώθηση της περιβαλλοντικής συνείδησης, γεγονός που εξετάζεται διεξοδικώς στην παρούσα εργασία.

Συγκεκριμένα, ο όμιλος Total Eren μελετάται ως περίπτωση επιχείρησης βιώσιμης ανάπτυξης και αναλύεται ο στρατηγικός του σχεδιασμός και η υλοποίηση της στρατηγικής, αφού έχουν εξεταστεί σε βάθος τα συστήματα, οι δομές, οι διαδικασίες και οι πόροι της επιχείρησης σε συνάρτηση με το εξωτερικό περιβάλλον. Αφού, λοιπόν, γίνεται η ιστορική αναδρομή, παρουσιάζεται το εταιρικό προφίλ, η στρατηγική της επιχείρησης, με κύριο παράγοντα την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST Analysis), αξιολόγηση του ανταγωνισμού (Porter Analysis) και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε να καταγραφούν και αναλυθούν οι τυπικές και άτυπες δομές, σύμφωνα με τη SWOT Analysis.

Τέλος, μέσα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου προκύπτουν καίρια συμπεράσματα, όχι μόνο για τον όμιλο Total Eren, αλλά και για τις εταιρείες βιώσιμης ανάπτυξης γενικότερα.

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγικές Έννοιες Διοίκησης Επιχειρήσεων & Στρατηγικού Μάνατζμεντ

### 1.1. Εισαγωγή

Παλαιότερα, ως **διοίκηση επιχειρήσεων** εννοούταν η συνύπαρξη και συνεργασία ατόμων για την επίτευξη καθορισμένων σκοπών. Στις μέρες μας, ορίζεται ως «η διαδικασία επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών μέσω του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης, του Ελέγχου και του Συντονισμού των ανθρώπινων, φυσικών, πληροφοριακών, χρηματοοικονομικών και άλλων πόρων διαθέσιμων μέσα στην επιχείρηση, με τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο» (Γεωργόπουλος, 2013)

Συνεπώς, ως διοίκηση επιχειρήσεων θεωρείται ένα σύνολο συντονισμένων δραστηριοτήτων διευθυντικών στελεχών και όχι μόνο, με σκοπό την επίτευξη οργανωσιακών σκοπών.

Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης, τα οποία ασχολούνται με τη διοίκηση, οφείλουν αφού καθορίσουν τους σκοπούς της, να προσδιορίσουν και να οργανώσουν στη συνέχεια, τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους, τα κεφάλαια, τον εξοπλισμό κ.α. ώστε να επιτυγχάνονται οι τιθέμενοι σκοποί ακολουθώντας τα εξής στάδια.

Ως αφετηρία, έχουμε τον προγραμματισμό (planning) όπου προσδιορίζονται οι μακροχρόνιοι σκοποί και εξετάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές για την επίτευξή τους, αφού ελεγχθεί το εξωτερικό περιβάλλον με τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζει καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, μιας επιχείρησης.

Ακολουθεί η οργάνωση (organizing) όπου διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης οργανώνονται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί σκοποί αξιοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα τους διαθέσιμους πόρους και μέσα.

Στη συνέχεια, μέσω της διεύθυνσης (leading) διοικούνται αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι, με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών. Τα διευθυντικά στελέχη είναι αρμόδια να βοηθήσουν τους εργαζόμενους στην κατανόηση των καθηκόντων και υποχρεώσεών τους αλλά και των επιχειρηματικών σκοπών, με σκοπό να συνεισφέρουν περισσότερο στην επίτευξή τους.

Επόμενο στάδιο, αποτελεί ο έλεγχος (control) όπου προσδιορίζονται τα πρότυπα, εξακριβώνεται η πρόοδος και αναδύονται οι διορθωτικές αλλαγές που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Τα στελέχη εκτιμούν την επίδοση ατόμων ως μονάδες και ως ομάδες μέσα στην επιχείρηση εξετάζοντας τους δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και ερευνούν προβλήματα προς επίλυση.

Τέλος, ακολουθεί ο συντονισμός (co-ordination) όπου αξιολογούνται και αξιοποιούνται όλες οι πληροφορίες από το προηγούμενο στάδιο, διαπιστώνονται οι αποκλίσεις μεταξύ των προκαθορισμένων σκοπών και των πραγματικών αποτελεσμάτων καθώς και οι παράγοντες ή

οι δραστηριότητες που προκάλεσαν τις αποκλίσεις αυτές και κατά συνέπεια, πρέπει να τροποποιηθούν.

Τρεις ευρείες στρατηγικές δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα κατά τη διαδικασία της διοίκησης επιχειρήσεων, όπως αναφέρει ο Γεωργόπουλος (2013):

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, όπου αναπτύσσεται ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο από τα ανώτατα στελέχη για την αποτελεσματική διαχείριση ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνάρτηση με τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, προσδιορίζοντας την αποστολή της και θέτοντας στρατηγικές και κατευθυντήριες γραμμές, βάσει της πολιτικής της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό εξετάζεται τι είναι σε θέση να κάνει η επιχείρηση βάσει του εξωτερικού περιβάλλοντος, τι μπορεί να κάνει βάσει των εσωτερικών της πόρων, τι θέλει βάσει των αξιών και φιλοδοξιών των στελεχών της και τέλος, τι πρέπει να κάνει βάσει ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας.

Η υλοποίηση της στρατηγικής, αποτελεί τη διαδικασία υλοποίησης στρατηγικών και πολιτικών μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και ενεργειών με ενδεχόμενες τροποποιήσεις στην κουλτούρα, τη δομή και τα συστήματα διοίκησης της επιχείρησης. Συνήθως, πραγματοποιείται από τα ενδιάμεσα ή κατώτερα στελέχη, περιλαμβάνοντας συχνά και καθημερινές αποφάσεις κατανομής πόρων (γνωστή και ως λειτουργικός σχεδιασμός) (Γεωργόπουλος, 2007).

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος, τέλος, αφορούν στην παρακολούθηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με σκοπό τη σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή επίδοση. Τα διευθυντικά στελέχη από κάθε τμήμα συλλέγουν τα αποτελέσματα των ελέγχων αυτών, ώστε να προβούν σε διορθωτικές πράξεις με σκοπό την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης. Αν και αποτελεί το τελευταίο στάδιο των στρατηγικών δραστηριοτήτων, μπορεί να βγουν στην επιφάνεια αδυναμίες στα υλοποιούμενα στρατηγικά σχέδια που θα ενεργοποιήσουν τη διαδικασία από την αρχή.

Όπως είναι γνωστό, στις επιχειρήσεις όλα αλλάζουν και οφείλουμε να προσπαθούμε να προσαρμοστούμε στις αλλαγές αυτές. Τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον και οι πόροι της επιχείρησης, συνδυαστικά με τον ανθρώπινο παράγοντα, προσδίδουν την υπεροχή στις επιχειρήσεις ή αλλιώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους.

Πρωταρχικό σκοπό κάθε επιχείρησης αποτελεί η επιβίωσή της. Όμως, η μοναδικότητα κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, προσδίδει το πολύτιμο συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο αν δύσκολα αντιγράφεται ή υποκαθίσταται μπορεί να αναζωογονηθεί, αποτελεί το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.



## 1.2. Στρατηγική – Μάνατζμεντ και Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Ως **στρατηγική** θεωρείται ο δρόμος και οι ενέργειες διασύνδεσης και εναρμόνισης πόρων και ικανοτήτων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης για να πετύχει τον επιχειρησιακό σκοπό και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2011) . Ο σκοπός πρέπει να είναι SMART, δηλαδή, Συγκεκριμένος, Μετρήσιμος, Αντιληπτός, Ρεαλιστικός και Επιτεύξιμος. Στις αποφάσεις αυτές επιδρά έντονα και το εξωτερικό περιβάλλον.

Έτσι το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από τις εξής φάσεις:

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος (παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό τον εντοπισμό των στρατηγικών παραγόντων που καθορίζουν την υφιστάμενη και μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης)
2. Διαμόρφωση Στρατηγικής (ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων της επιχείρησης, καθορισμός της αποστολής-λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, καθορισμός σκοπών με χρονική οριοθέτηση επιθυμητού αποτελέσματος και καθορισμός στρατηγικών-σχεδίων και πολιτικών-κατευθυντήριων οδηγιών για τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης)
3. Υλοποίηση Στρατηγικής (ενέργειες/ πράξεις αντιληπτές από τα μεσαία ή κατώτερα στρώματα και εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών)
4. Αξιολόγηση & Έλεγχος υλοποίησης στρατηγικών κατά τη διάρκεια με ανατροφοδότηση (Προσδιορίζεται τι θα μετρηθεί, καθορίζεται η αποδεκτή επίδοση και γίνεται μέτρηση και σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή)

Το **μάνατζμεντ** σύμφωνα με τον Fayol Henry (1949) περιλαμβάνει τις κάτωθι λειτουργίες:

- ✓ Προγραμματισμό
- ✓ Οργάνωση
- ✓ Διαμόρφωση
- ✓ Αξιολόγηση & Έλεγχος - Ανατροφοδότηση
- ✓ Συντονισμό

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ** περιλαμβάνει το σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης (Miller A., G. Dess, 1997).

Εστιάζει, δηλαδή, στο σύνολο των πόρων του οργανισμού, δημιουργεί προστιθέμενη αξία/ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θέτοντας την επιβίωση ως τον ελάχιστο στόχο. Με έναυσμα το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση θέτει την αποστολή της και

στη συνέχεια διαμορφώνει και υλοποιεί τη στρατηγική της, αξιοποιώντας τους πόρους της για κερδοφορία.

Η επιχείρηση βρίσκεται σε διαρκή διαδικασία προσαρμογής και αλλαγής είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά.

- Στις αρχές της δεκαετίας του '50 ξεκίνησε ως χρηματοοικονομικός έλεγχος μέσω λειτουργικών προϋπολογισμών.
- Στα τέλη της ίδιας δεκαετίας προστέθηκε η ανάπτυξη του σχεδιασμού με ορισμό στόχων και κατανομή πόρων.
- Τη δεκαετία του '70 έγινε μετατόπιση της προσοχής των διευθυντικών στελεχών από την παραγωγή, στο μάρκετινγκ και προώθηση της έννοιας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Από τη δεκαετία του '80 έως σήμερα βρίσκεται στο προσκήνιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αλυσίδα αξίας.

Οι τρεις αξίες που διέπουν το στρατηγικό μάντζεμεντ είναι, σύμφωνα και με τον Barney & Hesterly, 2012):

- ✓ **Καινοτόμος επιχειρηματικότητα:** Καινοτομία αποτελεί η διαδικασία αποτύπωσης μίας νέας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία για τη διάθεσή του στην αγορά ή την ανάπτυξη νέων βελτιωμένων διαδικασιών. Εκτός από μία νέα εφεύρεση, μπορεί να περιλαμβάνει κάποια βελτίωση υπάρχουσας διαδικασίας ή προϊόντος με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις καθώς αυξάνει την προσαρμοστικότητά τους στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, την παραγωγικότητά τους και την κερδοφορία τους, βελτιστοποιεί την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, αυξάνει το μερίδιο αγοράς και το πελατολόγιο. Συνεπώς, αποτελείται από δύο σκέλη: ότι μετατρέπεται κάτι καινούργιο σε επιχειρηματική ιδέα και η δημιουργία αξίας στον πελάτη.
- ✓ **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Ως δύναμη χαρακτηρίζεται οποιαδήποτε πηγή μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εμφανίστηκε στις δεκαετίες '60 και '70, όπου το ενδιαφέρον πέρασε από τις οικονομικές συνθήκες του περιβάλλοντος στην απειλή του ανταγωνισμού, ενώ σήμερα αποτελεί τη βάση των στρατηγικών αποφάσεων. Ο Porter στο βιβλίο του «Competitive Advantage», 1985 κάνει αναφορά στην αλυσίδα-αξίας και τη σημασία της στον ανταγωνισμό αναγράφοντας χαρακτηριστικά ότι *“το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση στους αγοραστές της, εφόσον υπερέχει από το κόστος*

δημιουργίας της”. Ως αξία ορίζεται το τι προτίθεται ο καταναλωτής να πληρώσει για τα οφέλη που θα αποκομίσει. Αυτή η αξία πρέπει να είναι και διατηρήσιμη. Επίσης, το πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης που προκύπτει από την ικανότητα μετατροπής των πρώτων υλών σε έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες θεωρείται ανταγωνιστικό και πηγάζει από τις δραστηριότητες που εκτελούνται όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, η διανομή και η υποστήριξη του προϊόντος. Συνεπώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε δύναται να εξετασθεί θεωρώντας μόνο την επιχείρηση ως ενιαίο σύνολο αλλά ως διάφορες μεμονωμένες δραστηριότητες. Γενικοί παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ποιότητα, η καινοτομία, η ανταπόκριση πελατών και η αποδοτικότητα.

- ✓ **Αναζωογόνηση:** Σύμφωνα με το διαρκές μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εκάστοτε επιχείρησης, οφείλουμε να εξετάζουμε συνεχώς τους διαθέσιμους πόρους επαναπροσδιορίζοντάς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανά τακτά χρονικά διαστήματα και εξελίσσοντάς τη διατηρήσιμη αξία φροντίζοντας να είναι οι πελάτες όχι απλά ικανοποιημένοι αλλά ενθουσιασμένοι.

Στο **στρατηγικό σχεδιασμό**, η επιχείρηση θέτει πρώτα την αποστολή της, μετά εξετάζει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, για να διαμορφώσει και να υλοποιήσει στο τέλος τη στρατηγική της (Cetro & Peter, 1995). Ο στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται στην υπόθεση ότι το παρελθόν δε δύναται να μας υποδείξει το μέλλον αλλά το ενδιαφέρον πρέπει να στραφεί στο εξωτερικό περιβάλλον και στην αλλαγή επιχειρηματικής κατεύθυνσης για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί ορθολογική διαδικασία ενώ η οργανωσιακή συμπεριφορά δε διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο. Απαιτεί την υιοθέτηση μίας δυναμικής και όχι στατικής προσέγγισης λόγω της πολυπλοκότητας και σπουδαιότητας του περιβάλλοντος για την επιχείρηση.

**Στρατηγική εφαρμογή** είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση πραγματοποιεί τις στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης μέσα από την ανάπτυξη προγραμμάτων και ενεργειών για την επίτευξη του σχεδιασμού μέσω αναδιοργάνωσης, αλλαγής φιλοσοφίας ή κουλτούρας, προϋπολογισμών δηλαδή κόστους προγραμμάτων και συγκεκριμένων διαδικασιών, δηλαδή τεχνικών για την υλοποίηση των συγκεκριμένων προγραμμάτων (Coulter, 2009).

Οι **στρατηγικές αποφάσεις** αφορούν το μακροχρόνιο σχεδιασμό της επιχείρησης, είναι σπάνιες και απαιτούν κρίση και διαίσθηση (Barwise & Papadakis, 2012). Συνεπώς, για να οδηγηθούμε σε μία στρατηγική απόφαση, οφείλουμε να εξετάσουμε τις δυνατότητες που δίνονται από το περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές), τι είμαστε οι ίδιοι σε θέση να κάνουμε

(παρόντες και μελλοντικοί επιχειρηματικοί πόροι), τα «θέλω» και τις φιλοδοξίες της διοίκησης και, φυσικά, τι επιτρέπεται να κάνουμε με βάση κοινωνιολογικά και ηθικά ζητήματα (ESG). Αποσκοπούν στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει καινοτομία, ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση ή άλλες στρατηγικές για την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών. Λόγω του μακροπρόθεσμου χαρακτήρα των στρατηγικών αποφάσεων, υπάρχει συχνά υψηλότερο επίπεδο αβεβαιότητας και κινδύνου. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να αξιολογούν τους πιθανούς κινδύνους και να σχεδιάζουν για απρόβλεπτες καταστάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις ευθυγραμμίζονται με το γενικό όραμα και την αποστολή του οργανισμού και λαμβάνονται, συνήθως, από ανώτατα στελέχη. Μόλις ληφθούν, η αποτελεσματική επικοινωνία και η εφαρμογή τους είναι ζωτικής σημασίας καθώς ολόκληρος ο οργανισμός θα πρέπει να κατανοεί και να υποστηρίζει αυτές τις αποφάσεις, ώστε να οδηγηθεί στην επιτυχία.

Η εναρμόνιση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, για να πετύχει η επιχείρηση τους σκοπούς της, ορίζεται ως **strategic fit** και επιτυγχάνεται μέσω της SWOT Analysis. Έτσι, με αφετηρία το εξωτερικό περιβάλλον, με τις ευκαιρίες ή απειλές που αυτό προσφέρει, έχει εικόνα η επιχείρηση τι μπορεί να κάνει και με βάση τα δεδομένα της αγοράς, είναι σε θέση να προάγει το συγκριτικό της πλεονέκτημα. Αντίθετα, με τη μέθοδο strategic intent η επιχείρηση ξεκινάει από το εσωτερικό της περιβάλλον και βάζει φιλόδοξους σκοπούς ώστε να κερδίσει την αγορά.

Στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον, βρίσκονται οι **stakeholders**, με αντικρουόμενα συμφέροντα, τα οποία πρέπει να εξισορροπούνται και να εναρμονίζονται, όπως αναφέρεται και από τον Harrison & John, 1994). Μερικοί από αυτούς είναι:

- Προμηθευτές, οι οποίοι παρέχουν τις πρώτες ύλες (εισροές) στην επιχείρηση με αντάλλαγμα έσοδα και αξιόπιστους αγοραστές
- Κοινωνία, κυβερνητικοί κανονισμοί και τοπικές υποδομές για την διατήρηση δίκαιου ανταγωνισμού με αντάλλαγμα κοινωνικά ευαίσθητες και υπεύθυνες επιχειρήσεις
- Μέτοχοι, οι οποίοι είτε ως φυσικά πρόσωπα, είτε ως θεσμικοί επενδυτές είτε ως άλλη εταιρεία παρέχουν κεφάλαια στην επιχείρηση αναμένοντας κέρδη από την απόδοσή της
- Εργαζόμενοι ως συνδικάτο, οι οποίοι υποστηρίζουν τα εργατικά δικαιώματα ενισχύοντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων ως αντάλλαγμα
- Πελάτες, τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που αγοράζουν αγαθά ή υπηρεσίες από μια επιχείρηση. Αποτελούν κεντρικό σημείο εστίασης για κάθε οργανισμό και η κατανόηση των αναγκών, των προτιμήσεων και των συμπεριφορών τους είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

- Ανταγωνιστές, κάθε επιχείρηση του κλάδου την οποία μία επιχείρηση ανταγωνίζεται άμεσα και οφείλει να αναλύσει ως προς τους μελλοντικούς σκοπούς της, την παρούσα στρατηγική που εφαρμόζει, υποθέσεις για το μέλλον αλλά και τις ικανότητές της (δυνάμεις ή αδυναμίες).

Ο τρόπος με τον οποίο η κοινωνία είναι ικανοποιημένη, αντικατοπτρίζεται ως **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη** (ESG), όπως αναφέρεται και από τον Dahlsrud (2008). Κάθε επιχείρηση οφείλει πέρα από τη δημιουργία κέρδους να ενεργεί υπεύθυνα απέναντι στην κοινωνία. Ο Milton Friedman και ο Archie Carroll προτείνουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για την υπευθυνότητα μίας επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία. Σύμφωνα με τον πρώτο, πρωταρχική ευθύνη των διευθυντικών στελεχών αποτελεί η εξυπηρέτηση των ενδιαφερόντων των μετόχων και το κοινωνικό καλό μεταφέρεται ως κόστος εκτέλεσης των δραστηριοτήτων και μετακινείται στους πελάτες.

Από την άλλη πλευρά, ο Carroll υποστηρίζει την προώθηση της ευημερίας της κοινωνίας πέρα από τα οικονομικά κέρδη, χωρίζοντας την κοινωνική υπευθυνότητα σε 4 τύπους:

- Την οικονομική υπευθυνότητα, τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση με βάση τις υποχρεώσεις ως προς τους μετόχους και πιστωτές τους
- Τη νομική υπευθυνότητα, τι οφείλει να κάνει η επιχείρηση με βάση τους νόμους που υποχρεούται να υπακούει η επιχείρηση
- Την ηθική υπευθυνότητα, τι θα έπρεπε να κάνει η επιχείρηση με βάση τα κοινωνικά καθήκοντα
- Την προαιρετική υπευθυνότητα, τι θα μπορούσε να κάνει η επιχείρηση μέσω εθελοντικών δραστηριοτήτων όπως πχ. φιλανθρωπιών.

Η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται στις αρχές, τις αξίες και τα πρότυπα που καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων των επιχειρήσεων. Αυτές οι ηθικές αρχές βοηθούν στη λήψη αποφάσεων ηθικά ορθών και κοινωνικά υπεύθυνων. Η επιχειρηματική ηθική είναι σημαντική για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης, της ακεραιότητας και της υπευθυνότητας στον επιχειρηματικό κόσμο και για τη συμβολή σε θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Μερικές βασικές πτυχές της επιχειρηματικής ηθικής, όπως αναφέρουν και οι Basu & Palazzo (2008), αποτελούν:

- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ): Οι επιχειρήσεις αναμένεται να ενεργούν με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, ο οποίος περιλαμβάνει την εξέταση των συμφερόντων διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών πέραν των μετόχων.

- Δίκαιες επιχειρηματικές πρακτικές: Οι ηθικές επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταγωνίζονται δίκαια στην αγορά.
- Διαφάνεια και λογοδοσία: Οι ηθικές επιχειρήσεις είναι διαφανείς στις λειτουργίες τους και στις οικονομικές τους αναφορές και γνωστοποιούν πληροφορίες στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Δεοντολογία στο χώρο εργασίας: Η μεταχείριση των εργαζομένων με δικαιοσύνη και σεβασμό αποτελεί κρίσιμη πτυχή της επιχειρηματικής ηθικής, με παροχή ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, δίκαιων μισθών και ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη ενώ οι διακρίσεις και η παρενόχληση θεωρούνται ανήθικες και απαράδεκτες.
- Προστασία των καταναλωτών: Οι δεοντολογικές πρακτικές μάρκετινγκ είναι απαραίτητες, αποφεύγοντας παραπλανητικές διαφημίσεις και αποκρύπτοντας ζωτικής σημασίας πληροφορίες από τους καταναλωτές..
- Ηθική ηγεσία: Οι ηθικοί ηγέτες δίνουν το παράδειγμα και ενθαρρύνουν τη λήψη ηθικών αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς: Η συμμόρφωση με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς αποτελεί τη βάση για την ηθική συμπεριφορά, αλλά οι ηθικές επιχειρήσεις συχνά υπερβαίνουν την απλή νομική συμμόρφωση και υιοθετούν υψηλότερα ηθικά πρότυπα.
- Βιωσιμότητα: Οι βιώσιμες και περιβαλλοντικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής ηθικής.

Η επιχειρηματική δεοντολογία δεν αφορά μόνο την αποφυγή νομικών προβλημάτων, αλλά και την ηθικά ορθή και υπεύθυνη συμπεριφορά και συμβάλλει στη θετική εταιρική φήμη, την αφοσίωση των πελατών και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Κάθε επιχείρηση περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία στον πελάτη. Η έννοια της περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και λειτουργιών, είναι δυναμική και εξελίσσεται διαρκώς ως απάντηση στις αλλαγές στο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Ως όρος αναφέρεται στις οργανωμένες προσπάθειες και δραστηριότητες φυσικών ή νομικών προσώπων για την παραγωγή, αγορά ή πώληση αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές, όπως ατομικές επιχειρήσεις, ανώνυμες εταιρείες και άλλα.

Πρώτα ορίζεται η **αποστολή** κάθε επιχείρησης, η οποία παρουσιάζει το λόγο ύπαρξής της στον κλάδο, δηλαδή τη βασική αγορά, τη συνεισφορά και τη διάκριση του οργανισμού. Αρχικά, αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών, περιέχει οδηγίες για την αναγνώριση ευκαιριών της αγοράς, εμπνέει τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν αξία και τέλος, κατευθύνει την οριοθέτηση επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών αποτελώντας την έναρξη της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το **όραμα**, από την άλλη μεριά, εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων και των μετόχων μίας εταιρείας για το πώς θα ήθελαν να είναι η επιχείρησή τους μελλοντικά, αντιπροσωπεύοντας ένα σύνολο αξιών χωρίς να αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Θέτει γενικούς στόχους και καθοδηγεί τη στρατηγική συνθέτοντας την εικόνα ενός ρεαλιστικού και ελκυστικού ταυτόχρονα μέλλοντος για τον οργανισμό γεφυρώνοντας το παρόν με το μέλλον (Ebben,2005).

Ως **πολιτικές** ορίζονται οι κατευθυντήριες γραμμές και διαδικασίες από την ανώτερη διοίκηση, για λήψη αποφάσεων, δράσεων, σχεδίων και στρατηγικών. Υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές συνδέοντας τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής και εξασφαλίζοντας συνέπεια, συμμόρφωση και ευθυγράμμιση με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Η αναθεώρηση και επικαιροποίηση των πολιτικών είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι παραμένουν σχετικές και αποτελεσματικές σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Wheelen & Hunger, 2012).

Η **τακτική** ορίζεται ως ένα συγκεκριμένο λειτουργικό σχέδιο υλοποίησης μίας στρατηγικής, είτε αναφορικά με το χρόνο (first mover or follower) είτε αναφορικά με την τοποθέτηση στην Αγορά (επιθετικές). Είναι δυναμικές και πρέπει να προσαρμόζονται με βάση το συγκεκριμένο πλαίσιο, τις τάσεις του κλάδου και τους στόχους του οργανισμού. Οι επιχειρηματικές τακτικές αναφέρονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, ελιγμούς ή τεχνικές που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να επιτύχει βραχυπρόθεσμους στόχους ή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αντίθεση με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές που καθοδηγούν τη συνολική κατεύθυνση, οι τακτικές επικεντρώνονται περισσότερο στα άμεσα ή βραχυπρόθεσμα καθήκοντα και στόχους.

Αναφορικά με την **εταιρική Διακυβέρνηση**, ο C.E.O. και το Δ.Σ. διαμορφώνουν στρατηγική και συνυπάρχουν με τους μετόχους και τους non-executives, οι οποίοι ελέγχουν αν οι αποφάσεις των εκτελεστικών στελεχών εξυπηρετούν τα κέρδη και τα συμφέροντα των μετόχων και ασχολούνται κυρίως με την υλοποίηση της στρατηγικής. Η τριαδική αυτή σχέση μεταξύ των CEO, του Δ.Σ. και των μετόχων ορίζεται ως εταιρική διακυβέρνηση, όπως αναφέρει και ο Καββαθάς (2008). Είναι ωφέλιμο να επικρατεί ισορροπία μεταξύ των

εκτελεστικών και μη-εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου, έτσι ώστε να μην επιβάλλεται κανένα μέλος σε άλλο. Τα εκτελεστικά μέλη είναι επιφορτισμένα με την παροχή πληροφοριών για τη λειτουργία της επιχείρησης και ενδιαφέρονται για το καλό της διοίκησης της επιχείρησης, τα μη-εκτελεστικά μέλη αξιολογούν και ελέγχουν τις αποφάσεις της διοίκησης με την αντικειμενικότητα και εξειδίκευση που τα διέπει κι ενδιαφέρονται για το καλό των μετόχων και των υπολοίπων stakeholders ενώ τα ανεξάρτητα μέλη εντάσσονται στο Δ.Σ. αλλά δεν έχουν έννομα ή άλλου είδους συμφέροντα με την ίδια την εταιρεία ή με τη διοίκησή της.

Για να εξετάσουμε την **επίδοση** μίας επιχείρησης, δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα (εκροές/εισροές) (*Doing things right*) καθώς και την αποτελεσματικότητα, η οποία είναι μη μετρήσιμη και κατά συνέπεια, δυσκολότερο να εκτιμηθεί με ακρίβεια (*Doing right things*).

Η επιχειρηματική επίδοση αναφέρεται στο πόσο καλά μια εταιρεία εκτελεί τις στρατηγικές της και επιτυγχάνει τους στόχους της. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση διαφόρων πτυχών των λειτουργιών του οργανισμού, της οικονομικής υγείας, της ικανοποίησης των πελατών και της συνολικής αποτελεσματικότητας. Αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, η οποία απαιτεί προσαρμοστικότητα και ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Για τη μέτρηση της επίδοσης/ **Balanced scorecard** (Σύγκριση παρελθόντος & μέλλοντος), λαμβάνονται υπόψιν, όπως αναφέρεται και από τους Νικολαράκο, Γεωργόπουλο & Βαγγελάτο (2003):

- Η χρηματοοικονομική συνιστώσα (ΚΑΧ)
- Η πελατειακή συνιστώσα (δημιουργία αξίας στον πελάτη)
- Εσωτερικών διαδικασιών – υπεροχής (έλεγχος τμημάτων της επιχείρησης)
- Μάθησης και ανάπτυξης (δημιουργία συνεχούς αξίας στον πελάτη)

Οι εισροές (φυσικοί, χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι) με τη μεταφορά και την παραλαβή της πρώτης ύλης από τις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων του κλάδου μετατρέπονται σε εκροές (αγαθά και υπηρεσίες), μέσω διαδικασιών (οργανωσιακών λειτουργιών & δραστηριοτήτων στελεχών) και αποστέλλονται στους διανομείς ή τους τελικούς χρήστες οι οποίοι έχουν ενημερωθεί για τα προϊόντα αυτά μέσω του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, λαμβάνοντας υπόψιν τις εξής περιβαλλοντικές μεταβλητές:

Από το εξωτερικό- Μάκρο- Γενικευμένο Περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση έμμεσα, μέσω του άμεσου περιβάλλοντος (<https://corporatefinanceinstitute.com/>):



- Η *κοινωνία*, όπου εξετάζονται οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η σύνθεση του πληθυσμού και τα δημογραφικά στοιχεία, οι συνήθειες των αγοραστών, η δομή της οικογένειας, το μορφωτικό επίπεδο καθώς και οι προσδοκίες επαγγελματικής ανέλιξης.
- Η *πολιτική*, συμπεριλαμβάνοντας τη σταθερότητα ή μη της κυβέρνησης, την οικονομική πολιτική, το φορολογικό σύστημα, ζητήματα νομοθεσίας, περιβαλλοντικούς νόμους (ειδικότερα σε επιχειρήσεις βιώσιμης ανάπτυξης) καθώς και την αντιμετώπιση ξένων επενδυτών.
- Η *τεχνολογία*, και πιο συγκεκριμένα η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και αυτοματοποίησης, η ταχύτητα εξέλιξής τους, η διάθεση κρατικών κεφαλαίων για έρευνα, η προστασία της «πατέντας», η ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών και η διάδοση του διαδικτύου.
- Τέλος, οι *οικονομικές* δυνάμεις ελέγχοντας το ρυθμό ανάπτυξης του Α.Ε.Π., το διαθέσιμο μέσο εισόδημα, την προσφορά χρήματος, τον πληθωρισμό, τα επιτόκια της αγοράς, τον οικονομικό κύκλο και το ποσοστό ανεργίας.

Από το Μίκρο- Άμεσο Περιβάλλον:

- Τα ενδιαφερόμενα μέρη (*stakeholders*) είναι άτομα, ομάδες ή οντότητες που νοιάζονται για έναν οργανισμό. Ο προσδιορισμός και η κατανόηση των αναγκών, των προσδοκιών και των ανησυχιών των ενδιαφερομένων μερών είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διαχείριση ενός οργανισμού. Ορισμένες κατηγορίες από τους stakeholders μπορεί να είναι οι πελάτες, άτομα ή οργανισμοί που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός, οι προμηθευτές οι οποίοι παρέχουν στον οργανισμό τις απαραίτητες εισροές, υλικά ή υπηρεσίες για τις δραστηριότητές του, οι ρυθμιστικές αρχές και οι κυβερνητικές υπηρεσίες οι οποίοι αποτελούν αρμόδιους φορείς για την επιβολή νόμων και κανονισμών που επηρεάζουν τον κλάδο και κατά συνέπεια τις λειτουργίες του οργανισμού, η τοπική κοινότητα και οι κάτοικοι που ζουν κοντά στον οργανισμό και ενδέχεται να επηρεάζονται από τις δραστηριότητές του, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ), ομάδες υπεράσπισης με κοινωνικές ή περιβαλλοντικές ανησυχίες, οι ανταγωνιστές-άλλοι οργανισμοί στον ίδιο κλάδο ή στην ίδια αγορά που μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού και τέλος, οργανισμοί που συνεργάζονται ή έχουν στρατηγική εταιρική σχέση με την επιχείρηση μέσω συμμαχιών .

Αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον, εξετάζονται:

- Η *δομή*, ο τρόπος, δηλαδή, οργάνωσης μίας επιχείρησης ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Αποτελεί την τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων ώστε να ικανοποιούνται οι σκοποί και να εκπληρώνεται η αποστολή της επιχείρησης. Παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα και χωρίζεται σε απλή για μικρότερες επιχειρήσεις χωρίς κατηγορίες προϊόντων, σε λειτουργική για μεσαίες επιχειρήσεις με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο και σε κατά τμήματα δομή για μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε ορισμένους σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Η κατανόηση της δομής μίας επιχείρησης βοηθά στη διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Εάν η δομή δεν υποστηρίζει την προτεινόμενη στρατηγική, τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να επαναπροσδιορίσουν είτε τη δομή είτε τη στρατηγική.
- Η *κουλτούρα*, ή αλλιώς το σύνολο των κοινών «πιστεύω», όπως αναφέρει η Kelly Main στο “Forbes Advisor”, προσδοκιών και αξιών των μελών μίας επιχείρησης που την κάνουν μοναδική. Η κουλτούρα προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά των εργαζομένων και αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή, τα οποία επηρεάζουν τη διοίκηση και την αποστολή κάθε επιχείρησης. Επίσης, παρουσιάζει την ταυτότητα του οργανισμού και τον κύριο προσανατολισμό του, μεταδίδοντας το αίσθημα της ταυτότητας και στους εργαζομένους, ώστε να προσπαθούν για την επίτευξη υψηλότερων στόχων, και αποτελεί οδηγό κατάλληλης συμπεριφοράς για αυτούς και εκτός επιχείρησης, υποστηρίζοντας τη σταθερότητά της ως κοινωνικό σύστημα.
- Οι *πόροι*, δηλαδή, τα στοιχεία που διαθέτει μία επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της, όπως για παράδειγμα το ανθρώπινο δυναμικό, οι διοικητικές ικανότητες, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι εγκαταστάσεις και γενικότερα το Know-how. Ειδικότερα, οι πόροι χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: τους χρηματοοικονομικούς πόρους, οι οποίοι πρέπει να αποκτηθούν, να κατανεμηθούν και να ελεγχθούν, εξασφαλίζοντας τη χρηματοδότηση και τα κεφάλαια για την ανάπτυξη και τη λειτουργία μίας επιχείρησης, τους φυσικούς πόρους όπως οι εγκαταστάσεις και η τοποθεσία τους καθώς και η πρόσβαση σε πρώτες ύλες ή τα αποθέματα πρώτων υλών, οι τεχνολογικοί πόροι ή αλλιώς η τεχνολογία που χρησιμοποιείται από μία επιχείρηση για την προώθηση νέων και βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής και επεξεργασίας υλικών και τέλος, ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην επίτευξη σκοπών και στην υλοποίηση στρατηγικών και χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: το εξειδικευμένο προσωπικό και το διοικητικό προσωπικό.

### 1.3. ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Επιχειρησιακή είναι η στρατηγική η οποία παρέχει γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού, αναγνωρίζοντας όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκεται ο οργανισμός (Ν. Γεωργόπουλος «Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001). Στις περιπτώσεις που μία επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα από ένα κλάδο, είναι απαραίτητη η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy), πέρα από την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική (business strategy) και τη λειτουργική στρατηγική (functional strategy). Επομένως, επιχειρησιακή στρατηγική αποτελούν οι δράσεις της διοίκησης με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσα από ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές. Έτσι, τα τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής διακρίνονται ως εξής:

#### 1. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Αφορά τη στρατηγική προοπτική του οργανισμού, εξετάζοντας τη δομή, τη διαχείριση και την επιλογή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων. Ορίζει το πεδίο δράσης του ομίλου, τους κλάδους που ανταγωνίζεται, με επίκεντρο τα στελέχη της επιχείρησης. Περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού ως προς την ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και γραμμών προϊόντων ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο. Γενικά, προσπαθεί να αυξήσει την αξία του οργανισμού ως σύνολο που οι μέτοχοι δε μπορούν από μόνοι τους να έχουν και να απαντήσει στα εξής τρία ερωτήματα αναφορικά με τη στρατηγική κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει:

Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα αναλάβει (**στρατηγικές ανάπτυξης**), ποιες θα διατηρήσει (**στρατηγικές σταθεροποίησης**) και ποιες θα σταματήσει να εκτελεί (**στρατηγικές περισυλλογής**)

#### Στρατηγική κατεύθυνσης

Κάθε επιχείρηση καλείται να αποφασίσει την πορεία της στο μέλλον για τις δραστηριότητές της και την επιχειρησιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει.

##### ➤ Ανάπτυξη

Η στρατηγική ανάπτυξης σηματοδοτεί την επαύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών, περιλαμβάνοντας την αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Ένας οργανισμός δύναται να αναπτυχθεί είτε εσωτερικά με επέκταση των επιχειρηματικών

δραστηριοτήτων τοπικά ή παγκοσμίως, είτε εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

Κατά τη **συγχώνευση**, δύο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μία όσο το δυνατόν περισσότερο ισάξια βάση, καθώς διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περιλαμβάνει, λοιπόν, τη συνένωση δύο ξεχωριστών οντοτήτων σε μια ενιαία οντότητα. Μπορεί να αποτελέσει μια μετασχηματιστική διαδικασία με εξαιρετικές δυνατότητες και σημαντικά οφέλη, αλλά ο προσεκτικός σχεδιασμός και η εκτέλεση αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα (Bradt, 2022).

Κατά την **εξαγορά** μίας επιχείρησης από μία άλλη, είτε στο σύνολό της είτε σε ποσοστό μεγαλύτερο από την εξαγοραζόμενη, τη μετατρέπει σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα του χαρτοφυλακίου της. Η εξαγορά μιας εταιρείας από μια άλλη μπορεί να είναι μια στρατηγική κίνηση για την απόκτηση μεριδίου αγοράς, την επέκταση των προσφερόμενων προϊόντων ή την επίτευξη άλλων επιχειρηματικών στόχων και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, δέουσα επιμέλεια, αποτελεσματική εκτέλεση και εμπλοκή εμπειρών επαγγελματιών.

Στη **στρατηγική συμμαχία**, συνεργάζονται δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. Η ικανότητα μίας επιχείρησης να συμμαχεί με άλλες της δίνει τη δυνατότητα να υπάρξει ολοκληρωμένα σε διεθνές επίπεδο καθώς είναι δύσκολο να πορευτεί μόνη της πλέον. Την ανάγκη αυτή για συμμαχίες την επιτάσσει η ελάττωση του κύκλου ζωής των προϊόντων, η ταχύτερη εισαγωγή τους στην αγορά και οι προσπάθειες των ανταγωνιστών να αντιγράψουν τεχνολογικά επιτεύγματα. Αποτελεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών με στόχο την επίτευξη αμοιβαίων οφελών. Οι συμμαχίες αυτές δημιουργούνται για διάφορους λόγους, όπως η πρόσβαση σε νέες αγορές, η κοινή χρήση πόρων, η μείωση των κινδύνων και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του άλλου.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι στρατηγικών συμμαχιών, συμπεριλαμβανομένων των κοινοπραξιών, των εταιρικών σχέσεων, των συνεργασιών και των συμφωνιών αδειοδότησης. Ο τύπος που θα ακολουθηθεί εξαρτάται από τη φύση της συνεργασίας και τους στόχους των εταίρων. Είναι βασικό οι στόχοι να είναι κοινοί και το όφελος αμοιβαίο, η συμφωνία να είναι σαφής και η επικοινωνία ανοικτή, να υπάρχει συμβατότητα στις κουλτούρες και ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ο καθορισμός βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) και μετρήσεων για τη

μέτρηση της επιτυχίας της συμμαχίας είναι σημαντικός καθώς βοηθά στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της συνεργασίας και στην πραγματοποίηση προσαρμογών, εάν χρειάζεται. Η οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων είναι εξίσου σημαντική όπως επίσης είναι συνετό να περιλαμβάνονται στη συμφωνία στρατηγικές εξόδου οι οποίες περιγράφουν τις συνθήκες υπό τις οποίες μπορεί να τερματιστεί η συμμαχία και τον τρόπο με τον οποίο θα μοιραστούν τα περιουσιακά στοιχεία ή οι πόροι σε ένα τέτοιο σενάριο. Οι στρατηγικές συμμαχίες συχνά θεωρούνται ως ένας τρόπος ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο (Wassmer, Dussage & Planellas, 2010).

**Συγκέντρωση**, η οποία αποτελεί την πιο απλή μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής και αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Εφόσον η επιχείρηση συγκεντρώσει τους πόρους της στο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία, θα οδηγηθεί σε κερδοφορία. Η συγκέντρωση μπορεί να επιτευχθεί είτε με την εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων είτε της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού δυναμικού, χωρίς να υπάρξει εξαγορά. Στα υπέρ της συγκεκριμένης στρατηγικής συγκαταλέγονται η πολύ καλή γνώση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η διάθεση όλων των πόρων στην εκτέλεση μίας διακεκριμένης ικανότητας ή ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι απαιτούμενοι πόροι είναι περιορισμένοι αλλά η επίγνωση των ανταγωνιστικών συνθηκών είναι εξίσου σημαντική. Τέλος, οι stakeholders (ομάδες ενδιαφερόντων) αντιλαμβάνονται καλύτερα την αποστολή της επιχείρησης. Αναφορικά με τα μειονεκτήματα της στρατηγικής μπορεί να θεωρηθεί η μικρή ανάπτυξη των πωλήσεων και κατά συνέπεια των κερδών, οι περιορισμένες ευκαιρίες επένδυσης και ο κίνδυνος μη αναμενόμενης απόδοσης της δραστηριότητας στην οποία έχουν διατεθεί όλοι οι πόροι του οργανισμού. Η απαρχαίωση του προϊόντος και η ωρίμανση του κλάδου δημιουργούν επιπρόσθετους κινδύνους όπως επίσης η ενδεχόμενη κούραση των διευθυντικών στελεχών να ασχολούνται με τα ίδια πράγματα περιορίζοντας τα κίνητρά τους και τις προκλήσεις.

1. **Η οριζόντια ολοκλήρωση** αφορά σε εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας που είναι είτε άμεσα ανταγωνιστικές είτε να εστιάζονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης ενδείκνυται όταν η συνολική δυναμικότητα των διαφόρων επιχειρήσεων του κλάδου ξεπερνά κατά πολύ το μέγεθος της αγοράς. Η ανάπτυξη μίας επιχείρησης μέσω της εξαγοράς μίας άλλης επιχείρησης με ίδιο αντικείμενο δραστηριότητας κι όχι μέσω εσωτερικής ανάπτυξης προτιμάται καθώς, όχι μόνο χρησιμοποιείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, αλλά μειώνεται

επιπροσθέτως ο αριθμός των ανταγωνιστών με τον τρόπο αυτό. Εναλλακτικά, η διεύθυνση μιας επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή σε νέα τμήματα της αγοράς ή η αύξηση του εύρους προϊόντων και υπηρεσιών θεωρείται στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης (Γεωργόπουλος, 2013).

Η **κάθετη ολοκλήρωση / καθετοποίηση** αναφέρεται στην είσοδο μίας επιχείρησης στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται. Η καθετοποίηση **προς τα πίσω** προϋποθέτει ότι υπάρχει πιο πριν κι άλλο παραγωγικό στάδιο από το παροντικό που δραστηριοποιείται. Από την άλλη μεριά, αν υπάρχει μετέπειτα στάδιο από αυτό που δραστηριοποιείται τώρα, αναφερόμαστε στην καθετοποίηση **προς τα εμπρός**. Για να επιτύχει μία επιχείρηση **πλήρη καθετοποίηση** χρειάζεται να παράγει όλες τις εισροές για την παραγωγική διαδικασία ή να διαθέτει όλες τις εισροές μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών. Όταν μία επιχείρηση παράγει μόνο μέρος των εισροών και τις υπόλοιπες τις προμηθεύεται από άλλου ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών διανομής ή ανεξάρτητων διανομέων, ονομάζεται **μερική καθετοποίηση**. Τέλος, **οιονεί καθετοποίηση** υπάρχει αν μία επιχείρηση αγοράζει τις περισσότερες εισροές από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους οι οποίοι ελέγχονται όμως από τον οργανισμό.

Από τα παραπάνω, συνεπάγεται ότι η καθετοποίηση επεκτείνει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες μέσα στον ίδιο κλάδο συνήθως. Με τον τρόπο αυτό, μειώνεται η εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές και αγοραστές, εξασφαλίζεται η ποιοτική και ποσοτική ροή πρώτων υλών σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας και επεκτείνεται ο έλεγχος της επιχείρησης σε σημαντικές δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας και συγκετρώνονται κέρδη. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μία σχετική αδυναμία κεντρικού ελέγχου και συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων και αδυναμία ελέγχου των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, όσο μεγεθύνεται ένας οργανισμός, τόσο μειώνεται η ευελιξία του και δημιουργούνται υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο λόγω υψηλόκοστων περιουσιακών στοιχείων.

Η στρατηγική της **διαποίκισης**, όπως αναφέρεται από τον Γεωργόπουλο (2013), αφορά την είσοδο της επιχείρησης σε νέα πεδία με νέα προϊόντα και υπηρεσίες, διαφορετικά από τα μέχρι τώρα. Έχει ως αποτέλεσμα την επαύξηση της ανταγωνιστικής δραστηριότητας στο σύνολο της επιχείρησης με αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας της. Επίσης, μέσω της στρατηγικής αυτής, αδρανοποιούνται τα

πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών ή επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιό τους μειώνοντας και τον κίνδυνο μη απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών, καθώς αν μία επιχειρηματική μονάδα αποτύχει, υπάρχουν άλλες για ενασχόληση μαζί τους.

Χωρίζεται σε δύο βασικούς τύπους: τη **συσχετισμένη** και την **ασυσχέτιστη**. Η πρώτη, αφορά στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συσχετίζονται με τις υπάρχουσες σε επίπεδο τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων και επέκταση και κατά συνέπεια, της ανταγωνιστικής ικανότητάς της σε διαφορετικές δραστηριότητες. Η δεύτερη (ασυσχέτιστη διαποίκιση), περιλαμβάνει την επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες εντελώς διαφορετικές από τις υπάρχουσες, περιλαμβάνοντας την είσοδο σε νέους κλάδους που δε μοιράζονται καμία διακεκριμένη ικανότητα με τις μέχρι τώρα δραστηριότητές της και δίνει έμφαση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και την εξάλειψη κινδύνων παρά σε συνέργειες αγορών ή προϊόντων.

➤ Σταθεροποίηση

Χαρακτηρίζεται από την απουσία αξιοσημείωτης αλλαγής, είτε με εξυπηρέτηση ίδιου πελατολογίου είτε με προσφορά ίδιων προϊόντων και υπηρεσιών είτε με διατήρηση του μεριδίου αγοράς κ.α. Εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση εμφανίζει ικανοποιητική επίδοση ή υπάρχει σταθερότητα στο περιβάλλον. Έτσι, δεν υπάρχουν σημαντικές δυνάμεις ή αδυναμίες στην επιχείρηση ούτε ιδιαίτερες ευκαιρίες προς εκμετάλλευση ή απειλές προς αποφυγή. Συνήθως, ακολουθείται από ιδιοκτήτες ή στελέχη μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι οποίοι τις θεωρούν αρκετά επιτυχημένες. Έτσι, οι επιχειρήσεις κάνουν είτε παύση/ διάλειμμα και συνέχιση με προσοχή με στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής, διατηρώντας μία κατάσταση ώστε να προετοιμαστούν για εκμετάλλευση των περιβαλλοντικών αλλαγών, είτε χωρίς καμία αλλαγή, συνεχίζοντας την υφιστάμενη κατάσταση λόγω μέτριας ανταγωνιστικής θέσης ή μέτριας ελκυστικότητας του κλάδου.

➤ Περισυλλογή

Παλαιότερα, δεν τη δεχόταν εύκολα κανένα στέλεχος. Στις μέρες μας, όμως, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, των συγχωνεύσεων ή των εξαγορών καθώς και των τεχνολογικών επαναστάσεων, εφαρμόζεται όλο και περισσότερο. Η στρατηγική της περισυλλογής σημαίνει τη μείωση του μεγέθους ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών, με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης ολόκληρης της επιχείρησης. Απαιτεί ισχυρά διευθυντικά στελέχη και ακολουθείται συνήθως όταν η

ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αδύνατη ή έχει χαμηλή επίδοση.

Αναλόγως την ελκυστικότητα του κλάδου, αν δηλαδή είναι χαμηλή, μέση ή υψηλή χωρίζεται στις κάτωθι περιπτώσεις:

- **Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής/ turnaround strategy:** Βελτιώνει τη λειτουργική αποδοτικότητα και είναι κατάλληλη όταν παρουσιάζονται προβλήματα εμφανή και διάχυτα, όμως όχι ακόμα σημαντικά για το μέλλον της επιχείρησης. Έχει ως σκοπό την αναχαίτιση ή αντιστροφή των ανταγωνιστικών ή χρηματοοικονομικών αδυναμιών όσο πιο άμεσα. Μέσω της στρατηγικής αυτής, η διοίκηση μετατρέπει τον οργανισμό σε περισσότερο λιτή και αποδοτική επιχείρηση, προσπαθώντας να περιορίσει μη κερδοφόρες εκροές, να περικόψει περιουσιακά στοιχεία, να μειώσει το μέγεθος του εργατικού δυναμικού και να επαναπροσδιορίσει τη γραμμή παραγωγής των προϊόντων και των πελατών. Η πορεία της αποτελείται από τρία στάδια: Αρχικά, τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν άμεσα και δυναμικά να σταματήσουν το παρουσιαζόμενο πρόβλημα της επιχείρησης, ενώ στη συνέχεια εφαρμόζουν ένα σταθεροποιητικό πρόγραμμα ώστε αυτή να ορθοποδήσει και να επεκταθεί στο τρίτο στάδιο.
- **Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης:** Κατά τη στρατηγική αυτή, μία επιχείρηση δέχεται να αιχμαλωτισθεί από κάποια μεγαλύτερη, στην οποία προσφέρει τα προϊόντα της με αντάλλαγμα τη συνέχιση της ύπαρξής της. Έτσι, μία επιχείρηση με αδύνατη ανταγωνιστική θέση που αντιμετωπίζει μέτρια ελκυστικότητα στον κλάδο, ψάχνει μία άλλη επιχείρηση που θα γίνει αιχμάλωτη, συνεχίζοντας να εκτελεί τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες μέσω σύναψης μακροπρόθεσμων συμφωνιών με αυτή, καταφέροντας να περιορίσει ορισμένες μη απαραίτητες δραστηριότητές της και μειώνοντας τις λειτουργικές δαπάνες της.
- **Από-επένδυση:** Στη στρατηγική αποεπένδυσης, μία επιχείρηση πούλα μία επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της, όταν οι πιθανότητες επαρκούς επίδοσης δεν είναι ικανοποιητικές σε ορισμένα τμήματα των λειτουργιών της. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε επειδή κάποιες επιχειρηματικές μονάδες δεν εναρμονίζονται αποτελεσματικά με τις δραστηριότητες των υπολοίπων μονάδων της επιχείρησης είτε επειδή η επιχείρηση έχει μεγάλες χρηματοοικονομικές ανάγκες. Είναι, επίσης, πιθανό μία επιχείρηση να πουλήσει μία μονάδα που δημιουργεί κέρδη όταν τα στελέχη πιστεύουν ότι οι πόροι από την πώληση μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περισσότερο κερδοφόρες δραστηριότητες.



- **Ρευστοποίηση:** Ως ρευστοποίηση θεωρείται η πώληση ή η διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και αποτελεί την έσχατη λύση σε μία δύσκολη κατάσταση του οργανισμού, καθώς οδηγεί και στον τερματισμό του. Η επιχείρηση πωλείται κατά μέρη ή στο σύνολό της και όχι ως παραγωγική μονάδα, ενώ τα χρήματα που συλλέγονται διανέμονται στους μετόχους αφού πρώτα εξοφληθούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους
- **Χρεοκοπία:** Με τη στρατηγική αυτή, η διαχείριση της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεών της, χωρίς όμως να λαμβάνονται υπόψιν τα συμφέροντα των μετοχών (McKinsey & Comp, 2020).

Η μεταβολή των περιβαλλοντικών συνθηκών οδηγεί τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό στρατηγικών ταυτόχρονα ή να εναλλάσσουν στρατηγικές τις περισσότερες φορές, (Γεωργόπουλος, 2013).

### Στρατηγική χαρτοφυλακίου

Σχετίζεται κυρίως με ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης και εστιάζει στη χρηματοοικονομική κατά βάση πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, ενώ δε μπορεί να εξετάσει κλάδους ή αγορές στις οποίες ο οργανισμός σε δραστηριοποιείται. Την εισήγαγε ο Drucker, το 1964, χωρίζοντας τα προϊόντα ή τις αγορές κάθε επιχείρησης σε 6 κατηγορίες:

- Μελλοντικά αστέρια: Νέα προϊόντα κερδοφόρα τώρα και στο μέλλον
- Σημερινά αστέρια: Οι πιο κερδοφόρες και καλο-εδραιωμένες δραστηριότητες
- Ενδιάμεση κατηγορία: SBUs με δυνατότητες, αν υλοποιηθούν turnaround strategies
- Παρελθούσες επιχειρηματικές δραστηριότητες: SBUs κάποτε ισχυρές αλλά πλέον απαρχαιωμένες
- Υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες: προϊόντα που δεν απέδωσαν τα προβλεπόμενα
- Αποτυχίες: SBUs προς απομάκρυνση

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου χρησιμοποιείται στην αγοραπωλησία ή διαχείριση διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων SBUs, με σκοπό τη μείωση του κινδύνου και τη μεγιστοποίηση των κερδών (Hedley, 1995).

Διευθυντικά στελέχη, ενδέχεται να επιλέξουν επενδύσεις σε ελκυστικά SBUs που, όμως, δε βρίσκονται σε ισχυρή θέση απέναντι στους ανταγωνιστές. Αποτελεί μία πολυσύνθετη διαδικασία, η οποία στοχεύει στην καλύτερη κατανομή των πόρων, την ανάληψη νέων δραστηριοτήτων, την απομάκρυνση δραστηριοτήτων ή την εκμετάλλευση δυνητικών ευκαιριών. Έχει ως στόχο να αντιληφθούν καλύτερα τα διευθυντικά στελέχη την ανταγωνιστική θέση του συνολικού χαρτοφυλακίου των επιχειρήσεων, να εντοπίσουν εναλλακτικές στρατηγικές για κάθε μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα και να προτείνουν λύσεις για την καλύτερη κατανομή των πόρων.

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στη διαχείριση διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο και περιλαμβάνει την αγοραπωλησία τους και τη διαχείρισή τους, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη του οργανισμού και να μειωθεί ο κίνδυνος. Τα διευθυντικά στελέχη καλούνται να επενδύουν περισσότερο σε Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες πιο ελκυστικές και σε ισχυρότερη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, κάνοντας τη διαδικασία αρκετά πολυσύνθετη και διαφορετική για κάθε επιχείρηση. Υπάρχουν πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος με μορφή μήτρας, οι οποίοι αποτελούν γραφικές απεικονίσεις του συνολικού χαρτοφυλακίου της επιχείρησης και ένα ισχυρό μέσο παρουσίασης των δυνάμεων και αδυναμιών ενός οργανισμού.

Κάθε πίνακας αποτυπώνει τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης σε δύο διαστάσεις: την εξωτερική, όπου παρουσιάζεται η ελκυστικότητα του κλάδου, και την εσωτερική, όπου παρουσιάζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχειρηματικής μονάδας. Η τοποθέτηση της κάθε επιχειρηματικής μονάδας στον αντίστοιχο πίνακα χαρτοφυλακίου προϊόντος συνδέεται με τη στρατηγική που εφαρμόζει, με τις δυνατότητές της και το βαθμό ελκυστικότητας του βιομηχανικού κλάδου. Οι πιο γνωστοί είναι ο πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς (Growth Share Matrix) ή αλλιώς BCG μήτρα και ο πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης ή αλλιώς GE Business Screen.

### **Γονική στρατηγική**

Ασχολείται με σύγχρονα θέματα του στρατηγικού μάνατζμεντ και εστιάζει σε υφιστάμενες ικανότητες και πόρους που μπορούν να αναπτυχθούν σε έναν οργανισμό. Λαμβάνει υπόψη τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων ικανών να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες του οργανισμού καθώς και για τη δημιουργία συνεργιών

σε αυτές. Εάν υπάρχει καλό «ταίριασμα» ανάμεσα στις ικανότητες και τους πόρους ολόκληρου του οργανισμού και τις ανάγκες και τις ευκαιρίες σε μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, ο οργανισμός είναι πιθανόν να δημιουργήσει αξία (Μήτσου, 2017).

## 2. Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο.

Μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε ΣΕΜ. Έτσι, εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού ή της ΣΕΜ στο συγκεκριμένο κλάδο που ανταγωνίζεται, ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Έχει ως κεντρική ιδέα την τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά με τρόπο που επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μία σειρά ενεργειών, αναφορικά με τη διακίνηση του προϊόντος προς τον αγοραστή. Αυτό συνεπάγεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από τον ανταγωνιστή. Τρία στρατηγικά θέματα πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη διαμόρφωση κατάλληλων επιχειρηματικών στρατηγικών: ποιος τι και πώς ενώ οι απαντήσεις σ' αυτά τα ερωτήματα οδηγούν στην περιγραφή των τριών βασικών επιχειρηματικών/ανταγωνιστικών στρατηγικών: της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης.

Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, καθορίζεται εάν η επιχείρηση θα επικεντρωθεί σε μία μόνο επιχειρηματική δραστηριότητα ή σε πολλές, εάν θα εξυπηρετήσει μεγάλο εύρος πελατών ή συγκεκριμένο, αν θα αναπτύξει μία ευρεία ή όχι γραμμή προϊόντος κι αν θα αναζητήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο χαμηλό κόστος, την ανωτερότητα του προϊόντος ή και στα δύο. Έτσι, εξετάζεται ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση και παράγοντες και δυνάμεις που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στην συγκεκριμένη αγορά (Σιώμοκος, 2007).

Σύμφωνα με τον Porter, ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που η επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή, είτε προσφέροντας του ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό αποδοτικό κόστος παραγωγής είτε προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου όμως η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της, εστιάζοντας στην υψηλότερη ποιότητα και τα καινοτόμα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το προϊόν. Για να επιτύχει μία επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να καθορίσει τι επιδιώκει σχετικά με τον τύπο

του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και με το ανταγωνιστικό περιβάλλον (αγορά στόχο) που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί, επιλέγοντας τη στρατηγική σύμφωνα με τις δυνάμεις και τις διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης καθώς και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών. Οι ανταγωνιστικές, σύμφωνα με τον Porter, στρατηγικές είναι:

- **Ηγεσία κόστους:** Οι επιχειρήσεις έχουν σκοπό να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, με αποτέλεσμα να τα διαθέτουν σε χαμηλή και ανταγωνιστική τιμή. Η δυνατότητα αυτή, προϋποθέτει εμπειρία στις παραγωγικές δραστηριότητες, μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο και αποδοτικό εξοπλισμό, έλεγχο κόστους και ποιότητας, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες, ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος και μεγάλο μερίδιο της αγοράς.
- **Διαφοροποίηση:** Αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόντος ή υπηρεσίας, ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό προσφέροντας μεγαλύτερης αξίας προϊόν έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και, συνήθως, στοιχίζουν ακριβά. Έτσι, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης πελάτες και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή.
- **Εστίαση:** Μπορεί να αφορά σε γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες, καταλαμβάνοντας ανταγωνιστική θέση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, είτε μέσω χαμηλού κόστους στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (εστίαση με βάση το κόστος) είτε μέσω διαφοροποίησης για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου (εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση) είτε και τα δύο. Θεωρεί δεδομένο ότι μία επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Εξυπηρετώντας, λοιπόν, ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό πολύ καλά βασίζονται τις λειτουργικές τους πολιτικές πάνω σε αυτή την ιδέα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να γίνεται ηγέτης κόστους στο συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό ή να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα ή και τα δύο. Η συγκεκριμένη στρατηγική στηρίζεται στις διαφορές ανάμεσα σε τμήματα της αγοράς, τμηματοποιώντας τα βάσει του πελάτη (ύψος εισοδήματος, επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία και περιοχές ενδιαφέροντος), βάσει του προϊόντος ή της γεωγραφικής περιοχής.

- Τέλος, η **ενοποιημένη στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης** αποτελεί, ίσως, την πιο ιδανική εκδοχή η οποία επιδιώκει ταυτόχρονα χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση και επιτρέπει την υπερτίμηση του προϊόντος ή υπηρεσίας και ταυτόχρονα την παραγωγή με χαμηλό κόστος. Υποστηρίζεται από ευέλικτα συστήματα παραγωγής, ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών, από συστήματα άμεσου χρόνου και διοίκησης ολικής ποιότητας ενώ ελλοχεύει κινδύνους όπως ο «αποκλεισμός στη μέση».

Το αποκτώμενο πλεονέκτημα λόγω των χαμηλότερων τιμών ή λόγω της παροχής διαφοροποιημένου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι δυνατόν να διατηρηθεί μόνο οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν συστήματα με παρόμοια οφέλη στους πελάτες. Συνεπώς, βασικό για μία επιχείρηση είναι να γνωρίζει, πριν πάρει οποιαδήποτε επενδυτική απόφαση, αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί.

Συνοψίζοντας, η Επιχειρηματική Στρατηγική ενεργοποιείται σε επίπεδο SBU με την εκάστοτε δική του στρατηγική και σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στην αγορά με σκοπό την αύξηση του περιθωρίου κέρδους και το συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων για την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών και στόχων.

### **3. Λειτουργική Στρατηγική**

Είναι πάντα σε συνάρτηση με την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική και ασχολείται με τη λεπτομερή ανάπτυξη και μεγιστοποίηση των πόρων και της παραγωγικότητας της επιχείρησης σε λειτουργικό επίπεδο, με κάθε επιμέρους τμήμα της να συντονίζει δράσεις με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας ή τη συμπίεση του κόστους. Κατά συνέπεια, τα διάφορα τμήματα μίας επιχείρησης αλληλοεπιδρούν και αναπτύσσουν στρατηγικές εντός των ορίων των δύο προαναφερθέντων στρατηγικών διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2013).

#### 1.4. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Όποια στρατηγική κι αν εφαρμόζει στο παρόν μία επιχείρηση, πάντα οι εναλλακτικές στρατηγικές που έχει είναι τρεις (Γεωργόπουλος, 2013):

- *Ανάπτυξης*: Είναι ελκυστική καθώς η ανάπτυξη που βασίζεται σε αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά είναι πιθανό να αποκρύψει τυχόν αδυναμίες ή ατέλειες μίας επιχείρησης όπως επίσης, μία αυξανόμενη επιχείρηση προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγές και ενδιαφέρουσα απασχόληση στα στελέχη και λιγότερους κινδύνους απώλειας θέσης εργασίας.
- *Σταθεροποίησης*: Απαιτεί παύση και συνέχιση με προσοχή είτε σε στρατηγική ανάπτυξης/ περισυλλογής με σκοπό την εκμετάλλευση των περιβαλλοντικών αλλαγών είτε συνεχίζοντας την υφιστάμενη κατάσταση χωρίς καμία αλλαγή.
- *Περισυλλογής*: Η παγκοσμιοποίηση, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές καθώς και η τεχνολογική ανάπτυξη οδηγούν στη στρατηγική περισυλλογής ολοένα και περισσότερο, όπου μειώνεται το μέγεθος ή η ποικιλία των οργανωσιακών λειτουργιών, με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης και ακολουθείται κυρίως όταν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αδύνατη ή παρουσιάζει χαμηλή επίδοση.

#### 1.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Τη δεκαετία του 1980 χρησιμοποιήθηκε η τεχνική των σεναρίων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, με σκοπό την αποτελεσματικότερη προσέγγιση του σύνθετου εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσω των σεναρίων μπορούν να εξετασθούν αρκετές εναλλακτικές καταστάσεις που δεν έχουν μία μοναδική προοπτική. Βασικό τους χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι δίνεται έμφαση σε εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν το μέλλον της επιχείρησης και βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη στον εντοπισμό ευκαιριών ή απειλών. Ως σενάριο στο στρατηγικό προγραμματισμό ορίζεται ένα σύνολο γεγονότων που ενδέχεται να συμβούν στο μέλλον, με επιπτώσεις στην επίδοση της επιχείρησης (Κουτσομιχάλης, 2004). Έτσι, αφού γίνει περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος, εμφανίζεται η θέση της επιχείρησης κάποια στιγμή στο μέλλον και σύμφωνα με του εσωτερικούς της παράγοντες, προβλέπεται η αντίδρασή της στο συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Τρία, λοιπόν, σενάρια πρέπει να λαμβάνονται υπόψη: το πιο πιθανό (με ποσοστό υλοποίησης 50-70%), το αισιόδοξο (με πιθανότητα υλοποίησης 30-50%) και το απαισιόδοξο με ίδιο ποσοστό με το αισιόδοξο σενάριο.

## 1.6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Ν., (2013), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
2. Γεωργόπουλος Ν.,(2001), “Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική”, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
3. Forum Επιχειρηματικότητας, Οδηγός “Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα”, Εθνικό Παρατηρητήριο, Γ.Γ. Βιομηχανίας
4. Γεωργόπουλος Ν., (2007), “Υλοποίηση Στρατηγικής: Η μία από τις δύο όψεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ”, στον τιμητικό τόμο για τον Ομότιμο Καθηγητή Α. Ιγνατιάδη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
5. Παπαδάκης Β. (2011), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Τόμος Α’, Εκδόσεις Ε. Μπένου
6. Κουτσομιχάλης Π., (2004), “Διαμόρφωση Στρατηγικής με τη Βοήθεια Σεναρίων”, Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
7. Νικολαράκος Χ., Γεωργόπουλος Ν., Βαγγελάτος Ι., (2003), “Το balanced scorecard ως σύστημα στρατηγικού ελέγχου”, Πρακτικά 16<sup>ου</sup> Συνεδρίου της ΕΕΕΕ
8. Καββαθάς Σ., (2008), “Εταιρική Διακυβέρνηση”, Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
9. Μήτσου Β.,(2017), “Στρατηγικές Μικρομεσαίων Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Επιβίωση ή/και την Έξοδο από την Οικονομική Κρίση”, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
10. Σιώμος Γ., (2007), “Ανταγωνιστική στρατηγική μάρκετινγκ”, Σταμούλη Α.Ε

### Ξένα

11. Gluck F., Kaufman S., Walleck A., (1982), “The Four Phases of Strategic Management”, Journal of Business Strategy
12. Hedley B. (1995), “Strategy and the Business Portfolio”, Long Range Planning
13. Miller A., G. Dess, (1997), “Strategic Management”, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw-Hill Co
14. Barney J., Hesterly W., (2012), “Strategic Management and Competitive Advantages”, 4<sup>th</sup> edition, Pearson

15. Basu K., Palazzo G., (2008), "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking", January 1, Vol. 33, no.1, pp.122-136, Academy of Management Review
16. Porter Michael E., (1985), "Competitive Advantage", The Free Press
17. Fayol Henry, (1949), "General and Industrial Management", London, Pitman
18. Coulter M., (2009), "Strategic Management in Action", 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Inc.
19. Certo S, Peter P., (1995), "Strategic Management: Concepts and Applications", R. Irwin Inc.
20. Dahlsrud A., (2008), "How Corporate Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume 15, Issue 1, pp.1-13
21. Ebben J., (2005), "Developing Effective Mission and Vision Statements"  
<http://www.inc.com/resources/startup/articles/20050201/missionstatement.html>
22. Harrison J., John C. St., (1994), "Strategic Management of Organizations and Stakeholders", West Publishing Co
23. Wheelen T., Hunger D., (2012), "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall, 13<sup>th</sup> Edition, Pearson
24. Wassmer U., Dussage P., Planellas M., (2010), "How to Manage Alliances Better than One at a Time", MIT Sloan Management Review, Spring, pp.77-84
25. Barwise Patrick, Papadakis Vassilis, (2012), "Strategic Decisions", Springer US
26. Bradt GB, (2022), "The Merger & Acquisition Leader's Playbook - A Practical Guide to Integrating Organizations, Executing Strategy, and Driving New Growth after", John Wiley & Sons Inc
27. McKinsey & Comp, (2020), "Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies, Seventh Edition", John Wiley & Sons Inc



## Κεφάλαιο 2

### Ορισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης

#### 2.1. Εισαγωγή

Η **αιφόρος** (ή **βιώσιμη**) **ανάπτυξη** ορίζεται ως η οικονομική ανάπτυξη, με απαραίτητη προϋπόθεση την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιωσιμότητα. Βασική αρχή της αποτελεί η μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση των αγαθών του περιβάλλοντος, χωρίς τη διακοπή της φυσικής παραγωγής τους εξασφαλίζοντας, ταυτόχρονα, τη μελλοντική τους διάρκεια. Κύριος γνώμονας της αιφορίας είναι η ανάπτυξη των παραγωγικών δομών της οικονομίας, διατηρώντας παράλληλα μία ευαίσθητη στάση και σεβασμό απέναντι στο φυσικό περιβάλλον, τη διατήρηση της βιοποικιλότητας και τα οικολογικά προβλήματα. Κατά συνέπεια, ο ρυθμός εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων οφείλουμε να είναι μικρότερος από αυτόν με τον οποίον ανανεώνονται, διαφορετικά η περιβαλλοντική υποβάθμιση οδηγεί σε οικολογική κρίση (ΒΙΚΗΠΑΙΔΕΙΑ: Αειφόρος Ανάπτυξη).

Η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development) αποτελεί έννοια-κλειδί στον 21<sup>ο</sup> αιώνα και μία μεγάλη πρόκληση για την ανθρωπότητα. Τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο εξελίσσεται σε κύρια προτεραιότητα των κυβερνήσεων, των οργανισμών ή των επιχειρήσεων αλλά και της κοινωνίας γενικότερα. Προωθούνται όλο και περισσότερο τόσο οι συλλογικές όσο και οι ατομικές ενέργειες, καθιστώντας σαφή την πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση των ζητημάτων και όλων των φορέων.

Όσον αφορά τον ακριβή ορισμό της Βιώσιμης Ανάπτυξης, δεν υπάρχει ένας μοναδικός, ωστόσο ο επικρατέστερος ανήκει στην πρώτη πρωθυπουργό της Νορβηγίας Gro Harlem Brundtland και αναφέρεται στην *«ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες της παρούσας γενιάς, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες»*.

Το 1992, στη Διεθνή Συνδιάσκεψη του Ρίο, διατυπώθηκαν για πρώτη φορά και επίσημα οι αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης, ορίζοντάς την ως μία ανάπτυξη που παρέχει μακροπρόθεσμα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη, φροντίζοντας να εξασφαλιστούν, παράλληλα, οι ανάγκες της παρούσας και των μελλοντικών γενεών. Οι συνθήκες του Maastricht το 1992, του Amsterdam το 1997 και η Διεθνής Συνδιάσκεψη του Johannesburg το 2002, επιβεβαίωσαν τη σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της βιωσιμότητας καθιερώνοντάς την, όχι μόνο Ευρωπαϊκά αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σύμφωνα με τη Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, όπως αυτή υιοθετήθηκε πρώτη φορά στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Goeteborg το 2001 και όπως

εξελίσσεται έως σήμερα, στόχος της είναι η συνεχής προσπάθεια αλλαγής και προσαρμογής για την ικανοποίηση των παροντικών αναγκών, χωρίς όμως να μειώνεται η δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιηθούν και τις δικές τους ανάγκες. Συνεπώς, η Βιώσιμη Ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσα από τη συμπόρευση και των τριών πυλώνων της: ανάπτυξη της **Οικονομίας**, προστασία του **Περιβάλλοντος** και συνοχή της **Κοινωνίας**, όπως αυτά απεικονίζονται και στο γνωστό ισόπλευρο τρίγωνο της Βιώσιμης Ανάπτυξης. (Από τη Βιβλιοθήκη του ΤΕΕ: Παπαϊωάννου-Μαυροειδής "Βιώσιμη Ανάπτυξη: Εξελίξεις και Προοπτικές").

Ο όρος που χρησιμοποιείται στις μέρες μας για να περιγράψει τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης είναι η *τριπλή κατώτατη γραμμή*. Η φράση αυτή χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1994 από τον John Elkington, για να υποδείξει ότι οι επιχειρήσεις προετοιμάζουν τρεις διαφορετικές κατώτατες γραμμές στην ετήσια έκθεσή τους ενώ εξελίσσεται σε όλο και μεγαλύτερη προτεραιότητα των επιχειρήσεων σήμερα. Στην τριπλή κατώτατη γραμμή εξετάζονται:

- Τα παραδοσιακά κέρδη ή οι ζημιές
- Η διαχείριση της κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού
- Η διαχείριση της περιβαλλοντικής ευθύνης του οργανισμού

## 2.2. Σύνδεση περιβαλλοντικής βιωσιμότητας με επιχειρήσεις

Οι εταιρείες, επιδιώκουν την πιστοποίηση Leadership in Energy and Environmental Design (**LEED**) στα κτίριά τους και ενδιαφέρονται να διαμορφώσουν τη φήμη τους γύρω από την ευαισθητοποίηση προς το περιβάλλον. Η πιστοποίηση LEED απευθύνεται σε όλες τις κατασκευές και περιλαμβάνει διάφορα επίπεδα, ανάλογα με τις προσπάθειες που καταβάλλονται ώστε να είναι αυτοσυντηρούμενο ένα κτίριο ή να έχει όσο το δυνατόν μικρότερο αποτύπωμα στο περιβάλλον.

Η βιωσιμότητα, λοιπόν, αναφέρεται στη χρήση επιχειρηματικών πρακτικών για τη διαχείριση της προαναφερθείσας τριπλής κατώτατης γραμμής.

Κάθε επιχείρηση έχει μια μακροπρόθεσμη ευθύνη απέναντι στους μετόχους της. Το γεγονός αυτό, σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να ευδοκιμήσει παρά τις αλλαγές στον κλάδο, την κοινωνία, αλλά και το φυσικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό αποτελεί το επίκεντρο της στρατηγικής στις επιχειρήσεις (Καρβούνης & Γεωργακέλλος, 2003).

Όσες επιχειρήσεις επιδιώκουν μια πιο βιώσιμη προσέγγιση φέρουν ευθύνη απέναντι στους εργαζόμενους, τους πελάτες αλλά και την κοινότητα όπου δραστηριοποιούνται. Εταιρείες που έχουν υιοθετήσει βιώσιμες πρακτικές έχουν ως αποτέλεσμα τον μετριασμό των κινδύνων, την καινοτομία και έχουν έντονο το αίσθημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η έρευνα του 2014 από τη GreenBiz, σε συνεργασία με το Εθνικό Ίδρυμα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, για τη βιωσιμότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που επικεντρώθηκαν στη βιωσιμότητα κατά ποσοστό 57% εφαρμόζαν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους και κατά 87% θα εγκατέλειπαν την εταιρεία πιο σπάνια. Ακόμη, περισσότερες από το 50% των εταιρειών δίνουν μεγάλη αξία στις γνώσεις ενός υποψηφίου σχετικά με τη βιωσιμότητα με αποτέλεσμα οι οργανισμοί αυτοί να παρουσιάζουν 3,9 φορές υψηλότερα κέρδη ανά μετοχή (EPS) σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς στον ίδιο κλάδο (Davies, 2014).

Οι εν λόγω εταιρείες φέρουν, επίσης, ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον, προσπαθώντας να προσεγγίσουν σχεδόν μηδενικό αποτύπωμα, μέσω της ανακύκλωσης, της χρήσης ανανεώσιμων πόρων, της ελαχιστοποίησης των αποβλήτων και της ενεργειακής αναβάθμισης των κτιρίων. Το πιο αναγνωρισμένο παγκόσμιο πρότυπο για περιβαλλοντική αποτελεσματικότητα ονομάζεται **ISO 14001**, το οποίο δεν αφορά ένα σύνολο προτύπων, αλλά ένα πλαίσιο δραστηριοτήτων με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του περιβάλλοντος.

Έτσι, κάθε επιχείρηση οφείλει να αξιολογήσει την ευπάθειά της και τη δυναμική της σε επιπτώσεις που σχετίζονται με τις κλιματικές αλλαγές, τη διαθεσιμότητα ενέργειας και νερού, την αξιοπιστία των υποδομών και του εφοδιασμού καθώς και την επικράτηση μολυσματικών ασθενειών.

Τα ανώτατα στελέχη, λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις με ηθικό, κοινωνικά υπεύθυνο και περιβαλλοντικά βιώσιμο τρόπο. Η εξισορρόπηση των συμφερόντων μεταξύ των ιδιοκτητών μιας εταιρείας και των διοικητικών στελεχών της αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα στις βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. *(Ιστοσελίδα για τη βιώσιμη ανάπτυξη, από το Πανεπιστήμιο των Βρυξελλών).*

Όπως είναι σαφές, η βιωσιμότητα περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από την οικολογική συνείδηση και το φυσικό περιβάλλον. Οι Crane και Matten (2004) επισημαίνουν ότι η έννοια της βιωσιμότητας θα πρέπει να διευρυνθεί, ώστε να περιλαμβάνει οικονομικές, κοινωνικές καθώς και περιβαλλοντικές ανησυχίες. Υποστηρίζουν ότι δεν είναι εφικτό να αντιμετωπιστεί η βιωσιμότητα του φυσικού περιβάλλοντος, χωρίς να ληφθούν υπόψη οι κοινωνικές και οικονομικές πτυχές σχετικών κοινοτήτων. Για παράδειγμα, παρόλο που οι περιβαλλοντολόγοι

μπορεί να αντιτίθενται σε προγράμματα κατασκευής δρόμων, λόγω των επιπτώσεών τους στην άγρια φύση, πρέπει να λάβουν υπόψιν και τα οφέλη για τις τοπικές κοινότητες.

Η Dow Jones & Company, κορυφαίος πάροχος παγκόσμιων επιχειρηματικών ειδήσεων και πληροφοριών, ανέπτυξε ένα δείκτη βιωσιμότητας που λαμβάνει υπόψη όχι μόνο το περιβάλλον, αλλά και οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

### **2.3. Παραδείγματα επιχειρήσεων με εφαρμοσμένα μοντέλα Βιώσιμης Ανάπτυξης**

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, υπήρξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την αύξηση της βιωσιμότητας των επιχειρηματικών πρακτικών και το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει σε νέους τρόπους επιχειρηματικής δράσης. Για παράδειγμα, η εταιρεία Marks and Spencer Group (M&S), η οποία ανακυκλώνει πλέον το 90% των αποβλήτων των τροφίμων της και το 100% των απορριμμάτων από τα καταστήματα, τα γραφεία και τις αποθήκες της, έχει πλέον κατορθώσει να γίνει ουδέτερη ως προς τον άνθρακα σε ποσοστό 100%, από το 2007 που ξεκίνησε η προσπάθεια (Σχέδιο A) της εταιρείας. Το 2010, ξεκίνησαν ένα νέο πενταετές σχέδιο (επίσης αποκαλούμενο Σχέδιο A) με στόχο να καταστεί η M&S η μεγαλύτερη βιώσιμη εταιρεία λιανικής πώλησης στον κόσμο. Οι προσπάθειές τους είχαν όφελος όχι μόνο για την επιχείρηση αλλά και για την κοινωνία ευρύτερα.

Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι βιώσιμη και μακροχρόνια επιτυχής, πρέπει να ικανοποιεί όλες τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και προαιρετικές ευθύνες της. Συνεπώς, η βιωσιμότητα περιλαμβάνει πολλά ζητήματα, ανησυχίες και συμβιβασμούς. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί να εξεταστούν αρχικά, ορισμένες σημαντικές μεταβλητές στο κοινωνικό περιβάλλον μέσω της PEST Analysis.

Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα μπορεί να αποτελέσει προϋπόθεση για την κερδοφόρα ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Σε μελέτη της Environics στις ΗΠΑ (2013) το 60% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι γνωρίζοντας πως μια εταιρεία προσέχει τον αντίκτυπό της στο περιβάλλον και την κοινωνία, τους ωθεί περισσότερο στο να αγοράσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της (Winston, 2009).

Επίσης, παρατηρείται ότι τα φιλικά προς τον άνθρακα προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες, γίνονται όλο και πιο δημοφιλή στους καταναλωτές. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες, για παράδειγμα, που έσπευσαν να εισαγάγουν υβριδικά ή αυτοκίνητα εναλλακτικής ενέργειας απέκτησαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο όμιλος SAM (Sustainable Asset Management) της Ζυρίχης στην Ελβετία, αξιολογεί και τεκμηριώνει τις επιδόσεις της βιωσιμότητας περισσότερων από 1000 επιχειρήσεων ετησίως από το 1999. Η SAM καταγράφει το κορυφαίο 15% των επιχειρήσεων στο Sustainability Yearbook και τις κατατάσσει σε χρυσές, ασημένιες και χάλκινες κατηγορίες.

Το 2007, η Business Week δημοσίευσε τον πρώτο της κατάλογο με τις 100 πιο βιώσιμες επιχειρήσεις στον κόσμο. Οι δείκτες αιεφορίας Dow Jones Sustainability Indexes και KLD Broad Market Social Index, αξιολογούν τις εταιρείες σε θέματα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διακυβέρνησης και χρησιμοποιούνται για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων.

Οι επιχειρήσεις χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, όπως η Goldman Sachs, η Bank of America, η JPMorgan Chase και η Citigroup υιοθέτησαν κατευθυντήριες γραμμές για το δανεισμό και τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, με στόχο την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. (Rigby, 2008).

Στο βιβλίο του Richard A. D'Aveni «Hypercompetition» επισημαίνεται ότι σε μία εποχή έντονου υπερ-ανταγωνισμού, λίγες μόνο επιχειρήσεις είναι σε θέση να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα για πολλά χρόνια, ενώ στις περισσότερες αυτό διαβρώνεται με την πάροδο του χρόνου. Τονίζεται, ακόμη, ότι η σταθερότητα της αγοράς εξαρτάται από το σύντομο κύκλο ζωής των προϊόντων, τις νέες τεχνολογίες και την είσοδο απροσδόκητων ανταγωνιστών, καθιστώντας απαραίτητο τον τακτικό επαναπροσδιορισμό των ορίων της αγοράς και έχοντας ως αποτέλεσμα τη συγχώνευση διαφορετικών βιομηχανιών. Κατά συνέπεια, μια εταιρεία ή επιχειρηματική μονάδα πρέπει να εργάζεται συνεχώς ώστε να βελτιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα για την καλύτερη αντιμετώπιση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος.

Μέσω προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης, οι επιχειρήσεις εργάζονται ώστε να βρουν νέους τρόπους να μειώσουν το κόστος τους και ταυτόχρονα να προσθέτουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχουν. Το ίδιο ισχύει και για μια επιχείρηση ή μονάδα που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Ως παράδειγμα, η εταιρεία Maytag Corporation αναγκάστηκε όχι μόνο να προσθέσει νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα της αλλά και να μειώσει το κόστος μέσω βελτιωμένων διαδικασιών παραγωγής, έτσι ώστε οι τιμές της να μην είναι ασύμφωνες με εκείνες του ανταγωνισμού.

Ο Richard A. D'Aveni υποστηρίζει ότι όταν οι βιομηχανίες γίνονται υπερ-ανταγωνιστικές, τείνουν να περνούν από κλιμακούμενα στάδια ανταγωνισμού (D'Aveni, 1996). Έτσι, αρχικά, ανταγωνίζονται στο κόστος και την ποιότητα, έως ότου προκύψει αφθονία αγαθών υψηλής ποιότητας και χαμηλών τιμών. Στη συνέχεια, αυξάνουν τα εμπόδια εισόδου με οικονομίες

κλίμακας, συμφωνίες διανομής και στρατηγικές συμμαχίες για να περιορίσουν τους ανταγωνιστές.

Αφού οι καθιερωμένοι παίκτες εισέλθουν και εδραιωθούν στις νέες αγορές, οι εναπομείνουσες επιχειρήσεις επιτίθονται και καταστρέφουν τις άλλες μέχρι να προσεγγίσουν μια κατάσταση τέλειου ανταγωνισμού, στην οποία κανείς δεν έχει κανένα πλεονέκτημα και τα κέρδη είναι ελάχιστα. Έτσι, οι επιτυχημένες στρατηγικές πρωτοβουλίες συνήθως διαρκούν λίγους μήνες έως λίγα χρόνια. Σε αυτή τη δυναμική βιομηχανία, ο μοναδικός τρόπος διατήρησης οποιουδήποτε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μέσω μιας σειράς πολλαπλών βραχυπρόθεσμων πρωτοβουλιών που αποσκοπούν στην αντικατάσταση των σημερινών επιτυχημένων προϊόντων με την επόμενη γενιά προϊόντων πριν από τους ανταγωνιστές.

Η φιλοσοφία του Richard A. D'Aveni, ωστόσο, μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική έμφαση στη βραχυπρόθεσμη έναντι της μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Παρ' όλα αυτά, η έρευνα υποστηρίζει το επιχείρημα του D'Aveni ότι το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι θέμα όχι ενός μεμονωμένου πλεονεκτήματος, αλλά μίας αλληλουχίας πλεονεκτημάτων στην πάροδο του χρόνου.

Το έτος 2015 ήταν η θερμότερη χρονιά που έχει καταγραφεί στην ιστορία. Όπως είναι φυσικό, ο αντίκτυπος στη διαθεσιμότητα του γλυκού νερού είναι κρίσιμος όχι μόνο για τους ανθρώπους, αλλά και για τις λειτουργίες των επιχειρήσεων γενικότερα. Τα Ηνωμένα Έθνη ανέφεραν ότι μέχρι τα μέσα του δεκαετίας του 1990, περίπου το 40% του παγκόσμιου πληθυσμού υπέφερε από λειψυδρία, ενώ τριάντα επτά χώρες στον κόσμο έρχονται αντιμέτωπες ήδη με εξαιρετικά υψηλά επίπεδα υδατικής πίεσης. Η εταιρείες Nestlé, Unilever, Coca-Cola, AB Inbev και η Danone καταναλώνουν σχεδόν 575 δισεκατομμύρια λίτρα νερού ετησίως, ικανή ποσότητα για να ικανοποιεί τις καθημερινές ανάγκες σε νερό κάθε ανθρώπου στον πλανήτη. Ο Andrew Liveris, διευθύνων σύμβουλος της χημικής εταιρείας Dow, υποστηρίζει ότι "Το νερό είναι το πετρέλαιο του 21<sup>ου</sup> αιώνα".

Η εκβιομηχάνιση προκαλεί μόλυνση στους υδροφόρους ορίζοντες ενώ η κλιματική αλλαγή μεταβάλλει τη διαθεσιμότητα γλυκού νερού, με τις ξηρασίες να είναι έντονες σε πολλά μέρη του κόσμου. Σύμφωνα με έρευνα του Marsh Center for Risk Insights, το 40% των εταιρειών του Fortune 1000 δήλωσαν ότι ο αντίκτυπος της λειψυδρίας στην επιχείρησή τους θα μπορούσε να επιφέρει καταστροφικά αποτελέσματα, ενώ μόνο το 17% δήλωσε ότι ήταν προετοιμασμένο για μια τέτοια κατάσταση. Αρκετά εργοστάσια της Nestlé βρίσκονται σε περιοχές με έλλειψη νερού και περιβαλλοντικοί ακτιβιστές έχουν επιτεθεί στην PepsiCo και την Coca-Cola για την υποτιθέμενη εξάντληση των υπόγειων υδάτων στην Ινδία.

Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν δράση για να προστατεύσουν τον μελλοντικό εφοδιασμό τους με γλυκό νερό. Για παράδειγμα, η εταιρεία Starbucks έχει μειώσει την κατανάλωση νερού στα καταστήματά της κατά 23% τα τελευταία χρόνια και η Abbot Laboratories έχει μειώσει την κατανάλωση γλυκού νερού κατά 18%. (Price Waterhouse Coopers, 2003).

#### **2.4. Αειφόρος ανάπτυξη στη βιομηχανία των Α.Π.Ε.**

Η εκμετάλλευση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως η **αιολική και η ηλιακή**, αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η πετρελαϊκή κρίση του 1973 και η οικονομική ύφεση της δεκαετίας του 1970 ευρύτερα, δημιούργησαν ανησυχίες αναφορικά με τη σπανιότητα των φυσικών πόρων.

Ως συνέπεια, προβλήθηκε η σύνδεση ανάμεσα στα περιβαλλοντικά και στα αναπτυξιακά θέματα, κρίνοντας αναγκαία τη μεταβολή της μορφής της οικονομικής ανάπτυξης, θέτοντας ως πρωταρχικό σκοπό τη διαφύλαξη της γενετικής ποικιλότητας και τη βιώσιμη χρήση των πόρων, με μία πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση σεβασμού απέναντι στις μελλοντικές γενεές.

Το 1992, στη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών στο Ρίο, περισσότερες από 170 χώρες δεσμεύτηκαν πως η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί τη βασική ιδέα για τη μελλοντική τους ανάπτυξη, υπογράφοντας την «*Agenda 21*» και τη Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη.

Όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση, στη Συνθήκη του Μάαστριχτ (1992) η Βιώσιμη Ανάπτυξη και η ισορροπημένη ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων περιγράφεται ως κύρια αποστολή της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Το 1997, στη Συνθήκη του Άμστερνταμ, αναγνωρίστηκε η συσχέτιση ανάμεσα στην οικονομική ανάπτυξη, στην κοινωνική συνοχή και στην περιβαλλοντική προστασία, στα πλαίσια της στρατηγικής της ΕΕ για τη βιώσιμη ανάπτυξη αναγνωρίζοντας το περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους ως απόθεμα φυσικού κεφαλαίου (Commission of the European Communities, 2001).

Το Σεπτέμβριο του 2015, οι παγκόσμιοι ηγέτες υιοθέτησαν το έγγραφο του ΟΗΕ «*Να αλλάξουμε τον κόσμο μας: η Ατζέντα του 2030 για τη βιώσιμη ανάπτυξη*», το οποίο θεσπίζει μια σειρά στόχων βιώσιμης ανάπτυξης (ΣΒΑ), με σκοπό την εγγύηση της ευημερίας για όλους. Στο επίκεντρο βρίσκονται οι ευρωπαϊκές αξίες της κοινωνικής δικαιοσύνης, της δημοκρατικής διακυβέρνησης και της κοινωνικής οικονομίας της αγοράς, ταυτόχρονα με την προστασία του περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, στόχοι της αειφόρου ανάπτυξης αποτελούν οι χαμηλές εκπομπές άνθρακα, η κυκλική και αποδοτική ως προς τους πόρους οικονομία, η κατοχύρωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, η βιώσιμη παραγωγή και κατανάλωση

τροφίμων, οι επενδύσεις για εκσυγχρονισμό των υποδομών και η ενθάρρυνση των βιώσιμων επιχειρήσεων (ΟΗΕ - Οι 17 στόχοι των Ηνωμένων Εθνών για την Βιώσιμη Ανάπτυξη).

Η αειφόρος ή βιώσιμη ανάπτυξη αντιλαμβάνεται τις φυσικές πρώτες ύλες ως σημαντικά κεφάλαια, τα οποία και πρέπει να διατηρηθούν και να διαφυλαχθούν. Η τεχνολογία στις μέρες μας οφείλει να οδηγήσει σε «καθαρότερες» παραγωγικές διαδικασίες, καθώς και σε «καθαρότερη» κατανάλωση από τον τελικό χρήστη. (Καρβούνης Σ., Γεωργακέλλος Δ. «Διαχείριση περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη», Εκδόσεις Σταμούλη, 2003).



## 2.5. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Καρβούνης Σ., Γεωργακέλλος Δ., (2003), “Διαχείριση Περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη”, Εκδόσεις Σταμούλη
2. Ιστοσελίδα για τη βιώσιμη ανάπτυξη, Πανεπιστήμιο των Βρυξελλών
3. Εκπαιδευτική ιστοσελίδα για τη βιώσιμη ανάπτυξη
4. “Η Παγκόσμια Χάρτα των Πράσινων”, με ενότητα για τη βιώσιμη ανάπτυξη
5. Η δικτυακή πύλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης: “Αειφόρος ανάπτυξη”
6. ΥΠΕΧΩΔΕ: “Αειφόρος Ανάπτυξη”
7. ΣΕΒ: “Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη”
8. ΟΗΕ: “Οι 17 στόχοι των Ηνωμένων Εθνών για την Βιώσιμη Ανάπτυξη”
9. ΒΙΚΙΠΑΙΔΕΙΑ: “Αειφόρος Ανάπτυξη”
10. Παπαϊωάννου, Μαυροειδής, “Βιώσιμη Ανάπτυξη: Εξελίξεις και Προοπτικές”, Βιβλιοθήκη του ΤΕΕ

### Ξένα

11. Crane A. & Matten D., (2004), “Business Ethics: A European Perspective”, Oxford University Press
12. Commission of the European Communities, (2001)
13. D' Aveni Richard A., (1996), “Hypercompetition”, Academy of Management
14. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals_en)
15. <https://unric.org/el/%CE%BF%CE%B9-17-%CF%83%CF%84%CF%8C%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B2%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BF%CE%B7%CE%B5/>
16. Davies J., (2014), “Sustainability & Employee Engagement”, GreenBiz.com
17. Price Waterhouse Coopers, (2003), 2002 Sustainability Survey Report reported in “Corporate America’s Social Conscience,” Special Advertising Section, Fortune pp. 149–157.
18. Rigby D., (2008), “Growth through Sustainability,” Presentation to the 2008 Annual Meeting of the Consumer Industries Governors, World Economic Forum.
19. Ringger R. and Di Pizza S. A., (2008), “Sustainability Yearbook 2008”, Price water house Cooper

20. Mendonca L. T. and Oppenheim J., (2007), “Investing in Sustainability: An Interview with Al Gore and David Blood,” McKinsey Quarterly
21. Winston S., (2009), “Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage”, J. Wiley
22. Koroneos Christopher J. and Rokos Dimitris, (2012), “Sustainable and Integrated Development—A Critical Analysis”, Sustainability 2012, pp. 141-153
23. <https://www.eesc.europa.eu/el/policies/policy-areas/sustainable-development>
24. <https://futuregeneration.gr/biwsimi-anaptyksi/>
25. <https://www.kemel.gr/library/viosimi-anaptyxi>
26. European Commission, “Sustainable Development Goals”

## **Κεφάλαιο 3**

### **Μελέτη Περίπτωσης Eren Groupe**

*«ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ 40 ΧΡΟΝΙΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ»*

#### **3.1. EREN Groupe**

Ο όμιλος EREN Groupe ιδρύθηκε το 2012 από τον Πάρι Μουράτογλου και τον David Corchia. Το 2015, ο Pâris Mouratoglou ανακοίνωσε το άνοιγμα του κεφαλαίου της EREN Renewable Energy (θυγατρική του ομίλου EREN Groupe, η οποία είναι αφιερωμένη στην παραγωγή ανανεώσιμων πηγών ενέργειας) σε θεσμικούς επενδυτές: κεφάλαια που κατέχουν οι οικογένειες Peugeot (PSA), η επενδυτική εταιρεία Salverpar (όμιλος Tikehau), η Nextworld και η Bvifrance. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε αύξηση κεφαλαίου ύψους περίπου 200 εκατ. ευρώ. Το Σεπτέμβριο του 2017, ο όμιλος Total επένδυσε 237,5 εκατ. ευρώ στην EREN Renewable Energy, η οποία στη συνέχεια μετονομάστηκε σε Total Eren. Αυτή η κοινοπραξία χρηματοοικονομικών και βιομηχανικών εταιρών υποστηρίζει τις αναπτυξιακές φιλοδοξίες της Total Eren στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας ([www.eren-groupe.com/en](http://www.eren-groupe.com/en)).

#### **Ορόσημα της Eren Groupe**

**2012:** Δημιουργία του πρώτου ομίλου αφιερωμένου στη διατήρηση φυσικών πόρων

**2015:** Άνοιγμα του κεφαλαίου της Eren Renewable Energy σε επενδυτές

**2016:** Νέα έδρα του ομίλου EREN

**2016:** Η Ακαδημία Mouratoglou μετακομίζει στο Biot

**2017:** Η Total προσχωρεί στη σύμπραξη κεφαλαίου ενώ η Eren-Renewable Energy γίνεται Total Eren

Ο όμιλος Eren Groupe είναι αφοσιωμένος στην ορθολογική εκμετάλλευση και διατήρηση των φυσικών πόρων. Η θυγατρική της, Eren Industries συντονίζει τις βιομηχανικές δραστηριότητες του ομίλου αναπτύσσοντας καινοτόμες και ανταγωνιστικές τεχνολογίες σε τρεις τομείς δραστηριότητας: εξοικονόμηση ενέργειας, επεξεργασία νερού και αποβλήτων, ασφάλεια υποδομών και παράταση της διάρκειας ζωής των υποδομών, ενώ η Total Eren αναπτύσσει και επενδύει σε έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, κυρίως στο εξωτερικό. Αξίζει να σημειωθεί, επίσης, ότι ο όμιλος Eren, μέσω συγκεκριμένων θυγατρικών, προσφέρει καινοτόμες λύσεις και στους τομείς του αθλητισμού αλλά και του πολιτισμού, όπως

εμφανίζεται στην εικόνα 3.1. όπου παρουσιάζονται οι τομείς και οι εταιρείες όπου δραστηριοποιείται.

#### OUR INDUSTRIAL PARTICIPATIONS



Εικόνα 3.1 “Εταιρείες του Ομίλου” (Πηγή: [www.eren-group.com](http://www.eren-group.com))

### 3.2. Ιστορία της Eren Groupe

**1979:** Ο William Kriegel ίδρυσε την ENERGIES SA, η οποία σε συνεργασία με την Compagnie Générale des Eaux, άρχισε να κατασκευάζει και να λειτουργεί υδροηλεκτρικά εργοστάσια στην Ευρώπη.

**1983:** Δημιουργία της εταιρείας **SITHE**, η οποία ειδικεύτηκε στη συμπαραγωγή (ανάκτηση και χρήση της απορριπτόμενης θερμότητας που παράγεται από αεριοστρόβιλους που παράγουν ηλεκτρική ενέργεια) και στον συνδυασμένο κύκλο αερίου (συνδυασμός αεριοστροβίλων και ατμοστροβίλων).

**1991:** Η εταιρεία **SITHE**, εισηγμένη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης το 1991, έγινε ένας από τους δύο μεγαλύτερους ανεξάρτητους παραγωγούς ηλεκτρικής ενέργειας στον κόσμο.

**1996:** Δημιουργία της Ακαδημίας τένις «Mouratoglou Tennis Academy» στο Παρίσι .

**1998:** Στροφή προς την αιολική ενέργεια στην Ευρώπη, με την εταιρεία SIF.

**2000:** Η εταιρεία SIF να εντάσσεται στον όμιλο EDF.

**2002:** Αύξηση κεφαλαίου της SIF, δίνοντας στην EDF το 50% μεριδίου της εταιρείας, η οποία μετονομάστηκε σε EDF Energies Nouvelles το 2004.

- 2006:** Η EDF Energies Nouvelles με επικεφαλής τον David Corchia και εισηγμένη στο Χρηματιστήριο του Παρισιού, εδραιώνεται σταδιακά ως ένας από τους παγκόσμιους ηγέτες στην παραγωγή ηλιακής και αιολικής ενέργειας.
- 2011:** Η EDF Energies Nouvelles υπέστη φιλική προσφορά εξαγοράς από την EDF και έκτοτε ενσωματώθηκε στην EDF.
- 2012:** Ο Pâris Mouratoglou και ο David Corchia δημιούργησαν τον όμιλο EREN, με στόχο την ανάπτυξη ενός ευρέος φάσματος λύσεων για τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα πολλών βιομηχανικοί τομείς. Φυσικά, ο όμιλος δημιούργησε μια θυγατρική εταιρεία (EREN RE) που ασχολείται με την ανάπτυξη, τη χρηματοδότηση και την κατασκευή μονάδων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Επέλεξε να επικεντρωθεί στρατηγικά σε χώρες με άφθονους αιολικούς ή ηλιακούς πόρους, ώστε να είναι σε θέση να παράγει ηλεκτρική ενέργεια σε ανταγωνιστικό κόστος, χωρίς την ανάγκη επιδοτήσεων. Η εταιρεία επεκτάθηκε γρήγορα στην Ελλάδα, την Πορτογαλία και άλλες ευρωπαϊκές χώρες, καθώς και στην Ινδία, τη Λατινική Αμερική, την Αφρική, την Ασία και την Αυστραλία.
- 2013:** Δημιουργία της EREN INDUSTRIES με σκοπό να ενισχύει και να χρηματοδοτεί καινοτόμες τεχνολογίες για εξοικονόμηση φυσικών πόρων και μείωση εκπομπών CO<sub>2</sub>, καθώς και απόκτηση μετοχών της εταιρείας Orège.
- 2015:** Η πρώτη αύξηση κεφαλαίων της EREN-RE με τη συμμετοχή των BPI France, NextWorld, Tikehau και FFP.
- 2016:** Η Ακαδημία “Mouratoglou tennis Academy” μετακομίζει στη Νότια Γαλλία και γίνεται η πιο περιζήτητη και επιτυχημένη ακαδημία τένις παγκοσμίως.
- 2017:** Ο όμιλος EREN, έγινε μέρος του ομίλου TOTAL (πλέον Total Energies) και μετονομάστηκε σε TOTAL EREN, υπογράφοντας μια παγκόσμια συμφωνία εταιρικής στρατηγικής σχέσης.
- 2019:** Απόκτηση μεριδίου μετοχών στην Accenta (λύσεις γεωθερμικής αποθήκευσης με στόχο τη μείωση της θερμικής κατανάλωσης των κτιρίων).
- 2021:** Η Delta Dore EMS αποκτά το 100% της Esmé Solutions - γαλλικός κατασκευαστής λύσεων αυτοματισμού κτιρίων.
- 2022:** Απόκτηση μετοχών στις εταιρείες Haffner (παραγωγή υδρογόνου και βιοάνθρακα με πυρο-αεριοποίηση βιομάζας), Phyto restore (επεξεργασία υγρής οργανικής ύλης και καλλιέργεια βιομάζας) καθώς και στις εταιρείες Naarea και Jimmy (πυρηνική ενέργεια νέας γενιάς).

### 3.3. Οργανωτική Δομή της Επιχείρησης

- I. **Pâris Mouratoglou:** Ιδρυτής και Πρόεδρος του ομίλου Eren Groupe  
Ο Pâris Mouratoglou είναι ο ιδρυτής και κύριος μέτοχος του ομίλου EREN Groupe. Πρώην σπουδαστής της Ecole Polytechnique και επιχειρηματίας στον τομέα της ενέργειας για περισσότερα από 40 χρόνια, ανέπτυξε διαδοχικά επιχειρήσεις στον τομέα της παραγωγής ενέργειας και των ανανεώσιμων πηγών αιολικής και φωτοβολταϊκής ενέργειας. Ασχολείται, επίσης, έντονα με τον τομέα του Αθλητισμού και Πολιτισμού στον όμιλο EREN.
- II. **David Corchia:** Συνεργάτης και μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου του ομίλου EREN Groupe  
Αφού ξεκίνησε την καριέρα του στη χρηματοδότηση έργων στην BNP Paribas, ο David Corchia εντάχθηκε στην JP Morgan (Chase) το 1995, συμβουλευόντας πολυάριθμους διεθνείς ομίλους στους τομείς της ενέργειας και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας αναφορικά με τις συγχωνεύσεις/αγορές και τις χρηματοδοτικές τους δραστηριότητες. Το 2011, συνίδρυσε τον όμιλο EREN, μαζί με τον Pâris Mouratoglou, ενώ από το 2012 είναι διευθύνων σύμβουλος της TOTAL EREN και του ομίλου EREN Groupe.
- III. **Jacques Ripoll:** Συνεργάτης και μέλος του Εποπτικού Συμβουλίου του ομίλου EREN Groupe  
Και ο ίδιος απόφοιτος της Ecole Polytechnique, ο Jacques Ripoll αποτέλεσε μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής της Société Générale μέχρι το 2013 και στη συνέχεια ανέλαβε Διευθύνων Σύμβουλος στον τραπεζικό τομέα, ενώ το Σεπτέμβριο του 2022 εντάχθηκε στον όμιλο EREN ως διευθύνων εταίρος.
- IV. **Pierre Dagallier:** Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου Eren  
Ο Pierre Dagallier κατέχει πολυάριθμες θέσεις στις εταιρείες που ίδρυσε ο Pâris Mouratoglou από το 1983, όπως η ανάπτυξη έργων του ομίλου στον τομέα της ενέργειας και η διαχείριση διαφόρων δραστηριοτήτων του ομίλου. Από το 2000 επιβλέπει την επενδυτική πολιτική της εταιρείας και το χαρτοφυλάκιο του Ομίλου.

### 3.4. Παγκόσμια φιλοδοξία για το 2023

Η προσεκτική διαχείριση των πόρων θεωρείται παγκοσμίως ένα οικονομικό ζήτημα, το οποίο αντιμετωπίζεται από τις τεχνολογίες που προωθεί ο όμιλος Eren. Ορισμένες από αυτές τις τεχνολογίες έχουν αποδείξει την αξία τους διεθνώς, εδραιώνοντας τον Όμιλο Eren στην ελληνική αγορά έως και το 2023, μόνο του ή σε συνεργασία με κορυφαίους τοπικούς φορείς. Η αποτελεσματικότητα των τεχνικών λύσεων που προσφέρει, σε συνδυασμό με την οικονομική ισχύ του μοντέλου του φορέα παροχής βιομηχανικών υπηρεσιών, καθιερώνουν τον Όμιλο Eren ως κορυφαίο διεθνή όμιλο αφιερωμένο στη διατήρηση των φυσικών πόρων.

Ο όμιλος επεκτείνεται σε όλες τις περιοχές του κόσμου μέσω εταιρειών στις οποίες είτε είναι μέτοχος πλειοψηφίας είτε μειοψηφίας, καθώς και μέσω συνεργασιών με στόχο την αφιέρωση όλων των δυνάμεων στην καταπολέμηση της υπερθέρμανσης του πλανήτη (<https://www.eren-groupe.com/en>).

#### 3.4.1. Ο σκοπός της Eren

*Τεχνολογική καινοτομία για την εξοικονόμηση φυσικών πόρων.*

Η υπερθέρμανση του πλανήτη, η οποία συντελείται από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης, επιταχύνθηκε τις τελευταίες δεκαετίες σε σημείο που οι μελέτες της IPCC προβλέπουν πλέον αύξηση της θερμοκρασίας κατά 3 έως 4°C πριν από το τέλος του αιώνα. Εκτός από τις συνέπειες για τους κατοίκους του πλανήτη, είναι απολύτως απαραίτητο να επιτύχουμε ουδετερότητα άνθρακα (0 καθαρές εκπομπές CO<sub>2</sub>) το συντομότερο δυνατό, αν θέλουμε να αποτρέψουμε τη διαδικασία υπερθέρμανσης του πλανήτη να ξεφύγει από τον έλεγχο και να καταστήσει προβληματική τη ζωή στη γη.

Πρέπει να ληφθούν μέτρα: πρώτα απ' όλα, εξοικονόμηση ενέργειας και στη συνέχεια αντικατάσταση όλων των χρήσεων ορυκτών καυσίμων με ηλεκτρική ενέργεια, ιδίως για τη θέρμανση και την ψύξη των κτιρίων, για τις μεταφορές και για τον βιομηχανικό τομέα. Η αντικατάσταση αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα τον διπλασιασμό της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, η οποία θα πρέπει να απαλλαγεί από τις ανθρακούχες εκπομπές με τη χρήση αιολικής, ηλιακής, μεγάλης κλίμακας υδροηλεκτρικής και πυρηνικής ενέργειας ειδικότερα. Μέχρι σήμερα, μόνο το 20% του παγκόσμιου μείγματος ηλεκτρικής ενέργειας είναι απαλλαγμένο από άνθρακα. Τα επόμενα 30 χρόνια, η ικανότητα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας χωρίς άνθρακα, η οποία κατασκευάστηκε σε διάστημα 60 ετών, θα πρέπει να δεκαπλασιαστεί. Αυτό αντιπροσωπεύει μια τεράστια προσπάθεια, ιδίως όσον αφορά τις επενδύσεις. Αλλά πέρα από αυτό, θα χρειαστεί να παρέχουμε ακόμη περισσότερη ενέργεια

χωρίς άνθρακα για να καλύψουμε τις ανάγκες μιας αναπτυσσόμενης παγκόσμιας οικονομίας, η οποία είναι απαραίτητη για τη χρηματοδότηση της μετάβασης και για την κάλυψη των αναγκών ενός ταχέως αυξανόμενου παγκόσμιου πληθυσμού.

Θα χρειαστεί, επίσης, να κινητοποιήσουμε τις κύριες πηγές εξοικονόμησης ενέργειας. Σύμφωνα με τις προηγούμενες δραστηριότητές του, στόχος του Ομίλου EREN είναι να συμμετάσχει σε αυτή την παγκόσμια προσπάθεια με την εφαρμογή καινοτόμων και αποδοτικών τεχνολογιών στους τομείς της εξοικονόμησης ενέργειας, της παραγωγής ενέργειας χωρίς άνθρακα και για την αποθήκευση που απαιτείται για την αντιστάθμιση του διαλείποντος χαρακτήρα ορισμένων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

### **3.4.2. Το Όραμα της Eren**

Η γενικότερη προσέγγισή του ομίλου EREN προσανατολίζεται στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα και τη φιλοδοξία διατήρησης φυσικών πόρων, όσο και στη συμβολή ανάδυσης ενός κόσμου με ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα. Για να επιτευχθεί αυτό, εντοπίζονται και υποστηρίζονται επιχειρηματίες που έχουν αναπτύξει καινοτόμες τεχνολογικές λύσεις για την ενεργειακή μετάβαση. Η παροχή αυτής της υποστήριξης μπορεί να υλοποιηθεί είτε με συνεισφορά κεφαλαίου, επιτρέποντας έτσι την ταχεία ανάπτυξη τεχνολογιών σε βιομηχανική κλίμακα και σε πληθώρα γεωγραφικών περιοχών είτε με τη δημιουργία συνεργειών με άλλες εταιρείες (<https://www.eren-groupe.com/en>).

### **3.4.3. Αποστολή Επιχείρησης & Βασικές Αξίες**

Η Eren δεν αποτελεί απλά έναν χρηματοοικονομικό όμιλο αλλά ένα βιομηχανικό φορέα στον κλάδο της ενέργειας, του οποίου η **δημιουργία αξίας** συνδέεται, πρωτίστως, με την ποιότητα και αποτελεσματικότητα των λύσεων που αναπτύσσονται για την ενεργειακή μετάβαση και διατήρηση των φυσικών πόρων με μια ολιστική προσέγγιση και παροχή καινοτόμων υπηρεσιών, ακολουθώντας ένα μοντέλο ανάπτυξης που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη συνολική ευημερία της κοινωνίας.



### 3.5. Πρακτικές Περιβαλλοντικής Βιωσιμότητας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Eren Groupe συγκαταλέγεται ανάμεσα στις κορυφαίες εταιρείες σε εγχώρια αλλά και διεθνή κλίμακα, που συμβάλλουν σημαντικά στην επιτάχυνση της ενεργειακής μετάβασης προς μια οικονομία ουδέτερου αποτυπώματος άνθρακα, σεβόμενη τους παγκόσμιους στόχους για τον περιορισμό των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής.

Αντιλαμβανόμενη ότι οι πρακτικές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση, όχι μόνο για ευκαιρίες χρηματοδότησης αλλά, γενικότερα, για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων συμβάλλοντας και στην ευημερία της κοινωνίας, υιοθέτησε εγκαίρως πολιτικές ESG.

Μέσω των πρακτικών ESG ενισχύεται η αειφορία αλλά και η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, καθώς φαίνεται να είναι ανθεκτικότερες και πιο σταθερές στις διακυμάνσεις της αγοράς, αφού εντοπίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις αγορές προϊόντων, εργασίας και κεφαλαίων. Επιπροσθέτως, προωθείται ένα μοντέλο ανάπτυξης επιχειρήσεων άρρηκτα συνδεδεμένο με τη γενικότερη ευημερία της κοινωνίας. Δημιουργείται, έτσι, μία αμφίδρομη σχέση και αλληλεξάρτηση της κοινωνικής ανάπτυξης με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και όσο ενισχύεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης, τόσο βελτιώνονται οι συνθήκες εργασίας και η ποιότητα ζωής των εργαζομένων (Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, “Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, Fifteenth Edition.”).

Η Eren, στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, υποστηρίζει ποικίλες κοινωνικές και αναπτυξιακές δράσεις υπέρ της τοπικής κοινωνίας αναφορικά με το **περιβάλλον**, τις **υποδομές**, τον **πολιτισμό**, την **εκπαίδευση**, τον **αθλητισμό** και την **υγεία**. Οι δράσεις αυτές έχουν πραγματοποιηθεί, κατά κύριο λόγο, επιπρόσθετα του νόμου για τα αντισταθμιστικά οφέλη προς τους Δήμους όπου έχουν εγκατασταθεί οι Σταθμοί παραγωγής ενέργειας.

Ενδεικτικά, ορισμένες από τις δράσεις του Ομίλου:

- Αποκατάσταση και συντήρηση των υποδομών στο Παναθηναϊκό Στάδιο και των Εγκαταστάσεων στην Αρχαία Ολυμπία, συνολικού ύψους 300.000€.
- Υποστήριξη αθλητικών σωματείων, κατασκευή αθλητικών εγκαταστάσεων και ανακατασκευή γηπέδων, χορηγική στήριξη αθλητικών συλλόγων συνολικού ύψους 880.000€ (Στύρα, Δήμος Διστόμου-Αράχωβας – Αντίκυρας, Δήμος Θηβαίων).

- Έργα υποδομών: κατασκευή δρόμων και πλατειών, αντιπλημμυρικά έργα, αναδασώσεις, αποκαταστάσεις, συνολικού ύψους 2.040.000€, στις περιοχές Βαρυμπόμπης – Τατοΐου – Αφιδνών Αττικής, έκτασης 1.896 στρεμμάτων, στην περιοχή της Λίμνης στη Βόρεια Εύβοια και στη θέση “Μεσονήσι”, η οποία είχε κηρυχθεί αναδασωτέα μετά από πυρκαγιά.
- Διάφορες δράσεις σε τοπικές κοινωνίες και οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, συνολικού ύψους 230.000€, με προμήθεια εξοπλισμού, οχημάτων, καυσίμων, ενίσχυση κοινωνικού παντοπωλείου, υποστήριξη σχολείων με υλικοτεχνική υποδομή (H/Y), κάλυψη ενεργειακών αναγκών τους και ενίσχυση των εκπαιδευτικών εκδρομών, ιατρική υποστήριξη και υγεία με προμήθειες ιατρικών συσκευών και διαμόρφωση ιατρείων, είτε υποστήριξη πολιτιστικών δράσεων και εκδηλώσεων.

### 3.6. Ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών

Καθώς τόσο ο παγκόσμιος πληθυσμός όσο και η κατά κεφαλήν κατανάλωση πρώτων υλών συνεχίζουν να αυξάνονται, είναι επιτακτική ανάγκη να εξεταστεί η ισορροπία μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης, που είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, και της πίεσης που ασκείται στη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των φυσικών πόρων.

(Καρβούνης Σ., Δ. Γεωργακέλλος, «Διαχείριση Περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη», Εκδόσεις Σταμούλη, 2003).

Μεγάλη πρόκληση αποτελεί, συνεπώς, η σχέση ανάμεσα στην ποσότητα των απαιτούμενων πόρων και την "αποδοτικότητα", καθώς η φθηνότερη ενέργεια είναι αυτή που δεν καταναλώνουμε. Αυτή η αρχή της λιτότητας μπορεί να εφαρμοστεί είτε στην ενέργεια όσο και στην παραγωγή νερού ή τη χρήση οικοδομικών υλικών.

Σήμερα, οι τεχνολογικές καινοτομίες οδηγούν στην ελαχιστοποίηση ή και εξάλειψη της σπατάλης με οικονομικά αποδοτικό τρόπο, δαπανώντας λιγότερα από την αξία των πόρων που εξοικονομούνται (Winston, 2009). Με γνώμονα αυτή την πεποίθηση, ιδρύθηκε ο όμιλος EREN.

Στο πλαίσιο της προστασίας και έξυπνης διαχείρισης των τεχνικών υποδομών, ορισμένες θυγατρικές εταιρείες του ομίλου Eren, δραστηριοποιούνται σε καινοτόμες εφαρμογές ενόργανης δομικής παρακολούθησης και έξυπνες λύσεις εξοικονόμησης ενέργειας σε κτίρια τριτογενούς τομέα με άμεσο αντίκτυπο στο ενεργειακό κόστος.

### 3.7 Τεχνογνωσία του ομίλου Eren Groupe

Η τεχνογνωσία του Ομίλου Eren Groupe βασίζεται σε τρεις εγκάρσιους τομείς:

**A. Παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας:** Η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως η αιολική και η ηλιακή ενέργεια, είναι ένα από τα βασικά κλειδιά για την αντιμετώπιση της αναπόφευκτης αύξησης της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας και της μεγάλης κλιματικής κρίσης. Θα χρειαστούν, όμως, και άλλες τεχνολογίες, άλλες πηγές και άλλες καινοτόμες λύσεις, και σε αυτό εργάζεται επί του παρόντος και η EREN Groupe. Έτσι, ο όμιλος EREN αναπτύσσει εκτός από αιολικούς και ηλιακούς σταθμούς παραγωγής ενέργειας, και ένα ευρύ φάσμα άλλων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας όπως για παράδειγμα, η παραγωγή υδρογόνου με την ανάπτυξη σταθμών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, με πυροαεριοποίηση βιομάζας, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη μιας νέας γενιάς πυρηνικής ενέργειας με μικρότερους αντιδραστήρες που επιτρέπουν το κλείσιμο του κύκλου του πυρηνικού καυσίμου. Τέλος, παράγει ανανεώσιμη ενέργεια με την ανάκτηση της απορριπτόμενης θερμότητας, η οποία διαφορετικά θα χανόταν, από βιομηχανικές διεργασίες ή από τη θέρμανση και την ψύξη κτιρίων.

**B. Εξοικονόμηση ενέργειας:** Ακόμη και πριν από την απεξάρτηση από τον άνθρακα της ενέργειας που ήδη χρησιμοποιούμε, ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να μειώσουμε τις εκπομπές CO<sub>2</sub> είναι η εξοικονόμησή της. Η αποανθρακοποίηση της ενέργειας που καταναλώνουμε σήμερα είναι από μόνη της ένας πολύπλοκος στόχος. Ωστόσο, η ενεργειακή μας κατανάλωση πρόκειται να αυξηθεί ως αποτέλεσμα πολλών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της αυξανόμενης χρήσης ηλεκτρικής ενέργειας καθώς και της αύξησης των δημογραφικών στοιχείων και του βιοτικού επιπέδου του πληθυσμού παγκοσμίως.

Για το λόγο αυτό, ο Όμιλος EREN αναπτύσσει τεχνολογίες για τη βελτιστοποίηση της ενεργειακής κατανάλωσης κτιρίων, χρησιμοποιώντας λογισμικό για τον έλεγχο της. Ακόμη, ο όμιλος αναπτύσσει τεχνολογίες για τον έλεγχο συστημάτων ψύξης, τα οποία είναι ιδιαίτερα ενεργοβόρα. Εκτός από αυτή την άμεση κατανάλωση, ο Όμιλος EREN έχει επίσης επενδύσει σε τεχνολογίες όπως οι αισθητήρες/ οπτικές ίνες, οι οποίοι παρατείνουν τη διάρκεια ζωής των κατασκευών πολιτικού μηχανικού (γέφυρες, κτίρια κ.λπ.) μειώνοντας έτσι την περιοδική χρήση υλικών και ενέργειας με βάση τον άνθρακα, για την κατασκευή τους.

**C. Αποθήκευση ενέργειας:** Η ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, οι οποίες είναι συχνά διαλείπουσες αλλά και μερικές φορές υπερβάλλουσες, απαιτεί τη δυνατότητα αποθήκευσης αυτών των πηγών ενέργειας και δικαιολογεί την ταχεία ανάπτυξη των χημικών μπαταριών. Μέσω των τεχνολογιών γεωθερμικής αποθήκευσης, καθώς και της χρήσης υλικών αλλαγής φάσης, ο όμιλος EREN εργάζεται, μεταξύ άλλων, για τη δημιουργία θερμικών μπαταριών ικανών να αποθηκεύουν τόσο το κρύο όσο και τη θερμότητα.

Ο όμιλος EREN εργάζεται, μεταξύ άλλων, για τη δημιουργία θερμικών μπαταριών ικανών να αποθηκεύουν τόσο το κρύο όσο και τη θερμότητα. Αυτές οι μέθοδοι αποθήκευσης έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτούν τη χρήση σπάνιων μετάλλων. Επιπλέον, δεδομένου ότι ένα μεγάλο μέρος της κατανάλωσης ενέργειας συνδέεται με την παραγωγή θερμότητας και κρύου, οι θερμικές μπαταρίες είναι ιδανικές για την πλειονότητα των χρήσεων. Για το σχεδιασμό αυτών των μπαταριών, ο όμιλος EREN συγκέντρωσε ένα ευρύ φάσμα καινοτόμων θερμοδυναμικών λύσεων, για την αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων ψύχους (Icebats) ή θερμότητας, αλλά και για την αποθήκευση του πλεονάζοντος ψύχους ή θερμότητας από τριτογενή και βιομηχανικά κτίρια.

### **3.8. Παρουσία του ομίλου Eren Groupe στην Ελλάδα**

Η Eren Groupe διατηρεί ιδιόκτητα γραφεία στην Αθήνα, όπου στεγάζονται οι θυγατρικές της εταιρείες, με έντονη παρουσία στην Ελλάδα. Τα κτίρια είναι πιστοποιημένα σύμφωνα με το LEED, αποτυπώνοντας τις αρχές του ομίλου σε σχέση με το περιβάλλον και την εξοικονόμηση πόρων και ενέργειας. Μεταξύ άλλων, τα κτίρια συμμορφώνονται με πτυχές όπως η Ολοκληρωμένη Διαδικασία, η Τοποθεσία και οι Μεταφορές, οι Βιώσιμες Τοποθεσίες, η Αποδοτικότητα του Νερού, η Ενέργεια και η Ατμόσφαιρα, τα Υλικά και οι Πόροι, η Ποιότητα Εσωτερικού Περιβάλλοντος και η Καινοτομία ([www.eren.com.gr](http://www.eren.com.gr)).

Στοχεύοντας στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των τοπικών κοινωνιών, όπως και του φυσικού περιβάλλοντος και των οικοσυστημάτων στην Ελλάδα, ο Όμιλος Eren προέβη σε δωρεές (αντισταθμιστικά μέτρα) που προάγουν τον πολιτισμό και μειώνουν τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, συνολικού ύψους 1.900.000€.

Η **Total Eren** ιδρύθηκε το 2012 και είναι η θυγατρική εταιρεία ανανεώσιμων πηγών ενέργειας του ομίλου EREN Groupe, του κορυφαίου παίκτη στον τομέα της αποδοτικότητας των φυσικών πόρων. Η Total Eren είναι ένας παγκόσμιος ανεξάρτητος παραγωγός ενέργειας (IPP), ο οποίος αναπτύσσει, χρηματοδοτεί, επενδύει, κατασκευάζει και λειτουργεί σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ηλιακή, αιολική, υδροηλεκτρική).

Η Total Eren διαθέτει στο συνολικό χαρτοφυλάκιο της 3,5GW σε λειτουργία και 3,3GW υπό ανάπτυξη ΑΠΕ, καθώς και πάνω από 50GW έργα πράσινου υδρογόνου υπό ανάπτυξη. Η Eren Hellas, θυγατρική της Total Eren, ιδρύθηκε στην Αθήνα το 2013 και αποτελείται πλέον από μια ομάδα 50 επαγγελματιών με άριστη τεχνογνωσία σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Η Eren Hellas διαχειρίζεται το ελληνικό χαρτοφυλάκιο της Total Eren στην Ελλάδα, το οποίο αποτελείται από 350 MW ηλιακών και αιολικών σταθμών παραγωγής ενέργειας σε λειτουργία ή υπό κατασκευή έως σήμερα και 1000 MW ηλιακών και αιολικών υπό ανάπτυξη έργων ([www.eren.com.gr](http://www.eren.com.gr)).

## Ορόσημα της Eren Hellas

**2013:** Εγκατάσταση στην Αθήνα

**2014:** Κατασκευή των πρώτων αιολικών πάρκων της Total Eren στην Ελλάδα

**2016:** Θέση σε λειτουργία 82 MW (αιολικά) & ανάθεση στην Total Eren ενός φωτοβολταϊκού έργου 9 MWp "Ξερόδημα" κατά τη διάρκεια του πρώτου ελληνικού διαγωνισμού

**2017:** Θέση σε λειτουργία 53,3 MW (αιολικά)

**2018:** Η Total Eren αντλεί 200 εκατ. ευρώ από την Eurobank Ergasias και την Alpha Bank για την αναχρηματοδότηση μέρους του ελληνικού χαρτοφυλακίου της - η μεγαλύτερη αναχρηματοδότηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας που έγινε ποτέ στην Ελλάδα εκείνη την εποχή

**2019:** Θέση σε λειτουργία 42 MW (αιολικά) & Business award στην EREN Hellas "Θαλής της Μιλήτου" (Εταιρεία σύμφωνη με τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης)

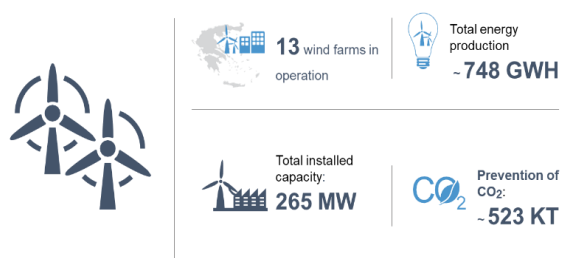
**2020:** Κατασκευή 40 MWp (φωτοβολταϊκά) & Βράβευση της Eren Hellas από την κοινότητα Στύρων για τις δράσεις της υπέρ της τοπικής ανάπτυξης παράλληλα με την κατασκευή του αιολικού πάρκου "Αγλαδότοπος" στη Νότια Εύβοια

**2022:** Κατασκευή 70 MWp (φωτοβολταϊκά)

Ο όμιλος Eren, μέσω της θυγατρικής της Total Eren, διαχειρίζεται **25 σταθμούς ηλεκτροπαραγωγής σε λειτουργία** (αιολικής και ηλιακής ενέργειας) με συνολική ισχύ **350 MW** και **1000 MW** υπό ανάπτυξη στην Ελλάδα. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η Total Eren έχει συνολικό χαρτοφυλάκιο ΑΠΕ **3,5GW** σε λειτουργία, **3,3GW** υπό ανάπτυξη καθώς και πάνω από **50GW** έργων παραγωγής πράσινου υδρογόνου υπό ανάπτυξη. Από την παραγόμενη ανανεώσιμη ενέργεια που διαχειρίζεται η Total Eren στην Ελλάδα, αποτρέπεται η έκλυση **580.000 tnCO<sub>2</sub>** ετησίως.

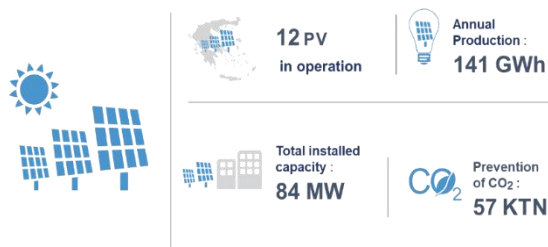
#### KEY FIGURES

##### TOTAL EREN Wind Farms in Greece



*“Αιολικά Πάρκα της Eren στην Ελλάδα:  
Παραγωγή και πρόληψη εκπομπών CO<sub>2</sub>  
([www.eren.com.gr](http://www.eren.com.gr))*

##### TOTAL EREN Solar Farms in Greece



*“Φωτοβολταϊκά Πάρκα Eren στην Ελλάδα  
και πρόληψη εκπομπών CO<sub>2</sub>”  
([www.eren.com.gr](http://www.eren.com.gr))*

### **3.9.Βιωσιμότητα: Περιγραφή των περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδόσεων της εταιρείας.**

#### **Environment/ Περιβάλλον**

Στο πλαίσιο της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, κατασκευής και λειτουργίας των έργων της, η Eren Hellas εφαρμόζει μια φιλόδοξη περιβαλλοντική πολιτική που σέβεται το τοπικό οικοσύστημα. Για να επιτευχθεί αυτό, κάθε έργο υπόκειται σε μελέτη περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιπτώσεων, καθώς και σε σχέδιο διαχείρισης κινδύνων και μετριασμού των σχετικών επιπτώσεων.

**Πρόληψη εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα:** Από την παραγόμενη ανανεώσιμη ενέργεια που διαχειρίζεται η Eren Hellas στην Ελλάδα, αποτρέπεται η έκλυση 580.000 tn CO<sub>2</sub> ετησίως.

**Διαχείριση αποβλήτων:** Όλες οι διαδικασίες σχετικά με τη διαχείριση των αποβλήτων που παράγονται από τα αιολικά και φωτοβολταϊκά πάρκα είναι σύμφωνες με την κείμενη ευρωπαϊκή νομοθεσία και τηρούν την έγκριση περιβαλλοντικών όρων.

Η ετήσια έκθεση αποβλήτων υποβάλλεται στο Ηλεκτρονικό Μητρώο Αποβλήτων, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, κάθε χρόνο και είναι πλήρως διαφανής και προσβάσιμη από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Κατά τη διάρκεια των ετών 2021 και 2022, 94tn και 12,9tn αντίστοιχα, απομακρύνθηκαν από τις εγκαταστάσεις και διαχειρίστηκαν από εξουσιοδοτημένους προμηθευτές.

Απώτερος σκοπός της εταιρείας είναι η ελαχιστοποίηση της παραγωγής αποβλήτων μέσω της ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης. Κατά τη λειτουργία τους, τα αιολικά πάρκα παράγουν απόβλητα, κυρίως κατά τη διάρκεια των εργασιών συντήρησης ενώ τα φωτοβολταϊκά εργοστάσια έχουν σχεδόν μηδενικά απόβλητα (zero waste policy), με εξαίρεση τη φάση της κατασκευής τους.

#### **Συνολική ποσότητα αποβλήτων**

	waste production from WF's (tn)	waste production from PV's (tn)
2021	12,00	82,00
2022	12,90	0,00

## **Society/ Συνεισφορά στην κοινωνία**

Κατά τη διάρκεια της κατασκευής κάθε έργου, η Eren Hellas προωθεί την οικονομική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας και συνάπτει συνεργασίες με τις τοπικές κοινότητες (π.χ. δημοτικά συμβούλια, σχολεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, νοσοκομεία και ΜΚΟ) με στόχο την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και την προστασία του περιβάλλοντος. Μετά την ολοκλήρωση ενός έργου, η Eren Hellas συνεχίζει να τηρεί τις δεσμεύσεις αυτές και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας κάθε έργου, δημιουργώντας ευκαιρίες για τοπική απασχόληση και αλληλοεπιδρώντας συνεχώς με τους ενδιαφερόμενους φορείς (stakeholders).

Τα αντισταθμιστικά μέτρα (δωρεές) που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των ετών 2021 και 2022 καλύπτουν διάφορους τομείς, ως εξής:

- Αθλητισμός (υποστήριξη αθλητικών συλλόγων, γηπέδων, αθλητικών εγκαταστάσεων κ.α.)
- Έργα υποδομής (δρόμοι, πλατείες, έργα αντιπλημμυρικής προστασίας κ.α.)
- Υποστήριξη των αναγκών της τοπικής κοινότητας (προμήθεια εξοπλισμού, οχημάτων, καυσίμων κ.α.)
- Ιατρική υποστήριξη και υγεία (ιατρικές συσκευές, κλινικές κ.α.)
- Πολιτισμός (υποστήριξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων κ.α.)
- Περιβάλλον (αναδάσωση, υποστήριξη δασικών υπηρεσιών, εξοπλισμός προστασίας του περιβάλλοντος και των δασών κ.α.)
- Εκπαίδευση (υποστήριξη σχολείων κ.α.)

**Συνολικό ποσό δωρεών: 2021: 322.000 €**

**2022: 272.000 €**



## Governance/ Εταιρική Διακυβέρνηση

<b>Έτος 2022</b>	<b>Άντρες</b>	<b>Γυναίκες</b>
<b>Total hours of training</b>	45	1221
<b>Total employees trained</b>	10	7
<b>Certified trainings</b>	7	4
<b>Training expenses</b>	1.936	8.570

Στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, η διαφάνεια αποτελεί σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας, μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Στην Eren Hellas προωθείται η επένδυση στους ανθρώπους και στην ανάπτυξή τους, μέσα από δράσεις που υποστηρίζουν την εκπαίδευση, τον αθλητισμό και τον πολιτισμό. Υποστηρίζονται οι ίσες ευκαιρίες, η ισότητα των φύλων και η επαγγελματική πρόοδος. Η αναλογία ανδρών - γυναικών είναι 62% προς 38%, με αξιοσημείωτο ποσοστό γυναικών σε θέσεις ευθύνης και λήψης αποφάσεων.

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, προσφέρονται ευκαιρίες υψηλής ποιότητας, εξασφαλίζοντας ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον, το οποίο προάγει το σεβασμό της ατομικότητας, τις ίσες ευκαιρίες και υποστηρίζει ενεργά την επαγγελματική εξέλιξη για τον καθένα χωριστά, με σκοπό η εταιρεία να αποτελεί πάντα την πρώτη επιλογή στην καριέρα τους. Στο επίκεντρο βρίσκονται τα ανθρώπινα δικαιώματα, διασφαλίζοντας ότι δεν υπάρχουν φυλετικές, ηλικιακές και έμφυλες διακρίσεις και ότι τα άτομα με ειδικές ανάγκες μπορούν εξίσου να αποτελούν μέρος της ομάδας εργασίας της εταιρείας (J. Davies, September 2014, “Sustainability & Employee Engagement”, GreenBiz.com).

### 3.10. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

**ΜΕΓΕΘΟΣ:** Μεγάλη οντότητα

**ΤΥΠΟΣ:**

The Group presents the financial information for its 4 primary business activities as follows:

<b>2022</b>	Energies	Industries	Sport et Culture	Autres	Total
	kEUR	kEUR	kEUR	kEUR	kEUR
Revenue from customer contract	546,000	40,592	55,346	109	<b>642,047</b>
Earnings before interests and taxes	263,921	(15,051)	(18,372)	(13,193)	<b>217,305</b>
Profit before income tax	57,358	(12,359)	(16,613)	(26,164)	<b>2,222</b>
<b>Profit for the year</b>	<b>8,719</b>	<b>(12,064)</b>	<b>(15,154)</b>	<b>(26,321)</b>	<b>(44,820)</b>
Total Assets	3,416,082	133,178	145,673	262,461	<b>3,957,394</b>
Total Liabilities	2,175,968	41,623	84,339	74,580	<b>2,376,510</b>
<b>2021</b>	Energies	Industries	Sport et Culture	Autres	Total
	kEUR	kEUR	kEUR	kEUR	kEUR
Revenue from customer contract	493,223	23,450	30,351	48	<b>547,072</b>
Earnings before interests and taxes	236,241	(12,049)	(18,442)	(8,889)	<b>196,861</b>
Profit before income tax	146,049	(14,763)	(20,276)	37,453	<b>148,463</b>
<b>Profit for the year</b>	<b>99,901</b>	<b>(15,367)</b>	<b>(19,190)</b>	<b>37,363</b>	<b>102,707</b>
Total Assets	3,794,685	112,530	150,624	268,328	<b>4,326,167</b>
Total Liabilities	2,579,733	10,785	83,824	88,342	<b>2,762,684</b>

**ΟΜΙΛΟΣ** με στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες

**ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – Στρατηγικές έως τώρα**

- **Επιχειρησιακή**

**Οριζόντια ολοκλήρωση Ανάπτυξης**

<b>ΥΠΕΡ</b>	<b>ΚΑΤΑ</b>
Εμπλουτισμός χαρτοφυλακίου	Υψηλότερος κίνδυνος
Καλύτερη πιστοληπτική ικανότητα	Δέσμευση υψηλότερων κεφαλαίων
Αύξηση τζίρου	Κανιβαλισμός υπηρεσιών/προϊόντων

**Συσχετισμένη Διαποίκιση**

<b>ΥΠΕΡ</b>	<b>ΚΑΤΑ</b>
-------------	-------------

Επέκταση δραστηριοτήτων	Ελλιπής εμπειρία ή τεχνογνωσία σε νέους κλάδους
Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με είσοδο σε νέους κλάδους	Απαίτηση υψηλών κεφαλαίων
Προώθηση αναγκαιότητας συνδυασμού προϊόντων/ υπηρεσιών	Αναγκαιότητα αύξησης στελέχωσης

Εξωτερική στρατηγική ανάπτυξης: **Εξαγορά** (2023)

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
Διαθεσιμότητα κεφαλαίου για νέες επενδύσεις	Ενδεχόμενη εικόνα κακής χρηματοοικονομικής κατάστασης στην Αγορά
Απομάκρυνση προϊόντων/ υπηρεσιών με λιγότερο ενδιαφέρον	Μείωση χαρτοφυλακίου

▪ **Επιχειρηματική Στρατηγική: Διαφοροποίηση/ Differentiation**

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
Διατήρηση και βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε SBU	Ενδεχόμενη απόρριψη σημαντικού SBU από το χαρτοφυλάκιο
Μοναδικότητα αντιληπτή από τον πελάτη	Κατανάλωση πολλών και σημαντικών πόρων

▪ **Λειτουργική**

Σε συνάρτηση με την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική, κάθε τμήμα της επιχείρησης συντονίζει δράσεις με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας ή τη συμπίεση του κόστους.

### 3.11. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### ➤ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
Διατήρηση και βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε SBU	Ενδεχόμενη απόρριψη σημαντικού SBU από το χαρτοφυλάκιο
Μοναδικότητα αντιληπτή από τον πελάτη	Κατανάλωση πολλών και σημαντικών πόρων

#### ➤ ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
Βελτίωση σε υπάρχουσες δραστηριότητες	Περιορισμός χαρτοφυλακίου
Ελεγχόμενη χρηματοοικονομική κατάσταση	Περιορισμός εσόδων

#### ➤ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
Περικοπή δαπανών	Μείωση εργατικού δυναμικού
Περιορισμός μη κερδοφόρων εκροών	Αλλαγές στη διαχείριση
Επαναπροσδιορισμός δραστηριοτήτων	Απώλεια περιουσιακών στοιχείων

### 3.12. PEST ANALYSIS - ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η **PEST Analysis** προσφέρει μία ολιστική προσέγγιση παραγόντων του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν τον κλάδο της επιχείρησης. Στη συνέχεια μελετάμε τον κλάδο, την ελκυστικότητά του και την τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013).

### Κοινωνικο-πολιτισμικό πλαίσιο

- ✚ Αλλαγές στον τρόπο ζωής
- ✚ Επαγγελματικές ευκαιρίες
- ✚ Καταναλωτικός ρυθμός
- ✚ Ποσοστά οικογένειας
- ✚ Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
- ✚ Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
- ✚ Περιφερειακές μετατοπίσεις πληθυσμού
- ✚ Προσδόκιμο ζωής
- ✚ Ρυθμοί γεννήσεων
- ✚ Συνταξιοδοτικά σχέδια
- ✚ Υγειονομική περίθαλψη
- ✚ Μορφωτικό επίπεδο
- ✚ Μισθός διαβίωσης
- ✚ Συνδικαλισμός

### Τεχνολογία

- ✚ Σύνολο κυβερνητικών δαπανών για E&A
- ✚ Συνολικές δαπάνες της ίδιας της βιομηχανίας για E&A
- ✚ Προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- ✚ Νέα προϊόντα
- ✚ Νέες εξελίξεις στη μεταφορά της τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
- ✚ Αυτοματοποίηση και βελτίωση της παραγωγικότητας
- ✚ Πρόσβαση στο Διαδίκτυο
- ✚ Τηλεπικοινωνίες
- ✚ Παραβίαση υπολογιστών & cyber security

### Οικονομία

- ✚ Τάσεις του ΑΕΠ
- ✚ Επιτόκια
- ✚ Προσφορά χρήματος
- ✚ Πληθωρισμός
- ✚ Επίπεδα Ανεργίας
- ✚ Αναλογία μισθών και τιμών

- ✚ Υποτίμηση/ ανατίμηση νομίσματος
- ✚ Εναλλακτικές ενεργειακές λύσεις
- ✚ Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος
- ✚ Διαθέσιμο μέσο εισόδημα
- ✚ Παγκόσμιο χρηματοοικονομικό σύστημα

#### Οικολογική συνιστώσα

- ✚ Περιβαλλοντικοί νόμοι
- ✚ Επιπτώσεις υπερθέρμανσης του πλανήτη
- ✚ Μη κυβερνητικές οργανώσεις
- ✚ Επιπτώσεις Ρύπανσης
- ✚ Επαναχρησιμοποίηση προϊόντων
- ✚ Τριπλή κατώτατη γραμμή
- ✚ Ανακύκλωση

#### Πολιτικό-νομικό πλαίσιο

- ✚ Αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις
- ✚ Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος
- ✚ Νομοθεσία για τη μετανάστευση
- ✚ Φορολογικοί νόμοι
- ✚ Ειδικά κίνητρα
- ✚ Κανονισμοί εμπορίου
- ✚ Νόμοι προστασίας εργαζομένων
- ✚ Σταθερότητα κυβέρνησης
- ✚ Ξένα "εργοστάσια εργασίας"

#### **Political:**

- Σταθερό δημοκρατικό πολίτευμα και περιβάλλον που ενισχύει την επιχειρηματικότητα.
- Εποπτεία και έλεγχος από Διεθνείς Οργανισμούς (E.E. & ΔΝΤ) που έχουν θέσει αυστηρές δημοσιονομικές πολιτικές και ασκούν επιρροή στις εταιρικές λειτουργίες και διαδικασίες.

- Διαρκείς τροποποιήσεις κυβερνητικών κανονισμών και φορολογίας που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τις διαδικασίες που ακολουθούνται.
- Πόλεμος μεταξύ Ρωσίας με Ουκρανία και ενεργειακή κρίση με σοβαρές επιπτώσεις παγκοσμίως.
- Ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις ενεργειακής αναβάθμισης κτιρίων.
- Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο πρακτικών ESG.

### **Economic:**

- Η μακροχρόνια οικονομική ύφεση έχει ασκήσει επιρροή σε επιχειρηματικά σχέδια και επενδύσεις, όπως επίσης στην κερδοφορία και τα έσοδα υφιστάμενων επιχειρήσεων.
- Οικονομικές συνέπειες από την πανδημία Covid-19 στις επιχειρήσεις.
- Αύξηση τιμών καυσίμων ως συνέπεια του πολέμου.
- Χαμηλή ρευστότητα.
- Περιορισμός επιδοτήσεων - Επιχορηγήσεων- Δανείων από Τράπεζες για αύξηση επενδύσεων.
- Αύξηση επιδοτήσεων από την Ευρώπη για ενεργειακές αναβαθμίσεις.
- Δυσκολία οικονομικής απόκρισης δημοσίων φορέων.
- Χρηματιστήριο Ενέργειας με συνεχείς μεταβολές τιμών.

### **Social:**

- Υψηλό μορφωτικό επίπεδο πλειοψηφίας πολιτών για στελέχωση επιχειρήσεων.
- Χαμηλό βιοτικό επίπεδο Ελλήνων πολιτών και χαμηλές απολαβές στελεχών.
- Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, καθώς είτε αναζητούν καλύτερες προοπτικές στο εξωτερικό, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον πολυεθνικής εταιρείας με θέσεις εργασίας πέρα από την Ελλάδα.
- Δυσκολία επαγγελματικής ανέλιξης.
- Αύξηση οικολογικής συνείδησης πληθυσμού.
- Προώθηση λύσεων εξοικονόμησης ενέργειας και από τα ίδια τα κράτη.

### **Technological:**

- Ψηφιοποίηση και απλούστευση διαδικασιών με δημόσιους φορείς.
- Ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών ελέγχου παραγωγής και κατανάλωσης ενέργειας.

- Ψηφιακή καταγραφή δεδομένων για ανάλυση στατικότητας και αποδοτικότητας κτιρίων και κατασκευών.
- Διαρκής επικαιροποίηση στοιχείων και συλλογή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο.
- Τεχνολογία ως σύμμαχος στην εξοικονόμηση διαθέσιμου χρόνου.
- Άρρηκτη σύνδεση τεχνολογίας και διαχείρισης ενέργειας.

### 3.13. PORTER ANALYSIS

Αποτελεί τη συνισταμένη 5 παραγόντων που αναδεικνύουν την ελκυστικότητα ή μη του κλάδου (όχι συγκεκριμένης επιχείρησης). Συγκεκριμένα, για τον κλάδο της βιώσιμης ανάπτυξης και ενέργειας, ισχύουν τα κάτωθι:

#### 1. Απειλή εισόδου νέο-εισερχομένων:

- Οικονομίες κλίμακας.
- Εμπόδια εισαγωγής στον κλάδο.
- Απαιτούνται υψηλά εφόδια μόρφωσης, εκπαίδευσης και τεχνολογίας/ τεχνογνωσίας.
- Απαιτείται υψηλό κεφάλαιο για την είσοδο.
- Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.
- Περιορισμένη πρόσβαση σε κανάλια διανομής.
- Χαμηλή δυνατότητα διαφοροποίησης, αλλά δυνατότητα παροχής περισσότερων υπηρεσιών.
- Κυβερνητικές πολιτικές μη ευνοϊκές για τον κλάδο.
- Η ισχυρή φήμη και εδραίωση υφιστάμενων επιχειρήσεων με μεγάλο πελατολόγιο δυσκολεύει τον ανταγωνισμό των νέων επιχειρήσεων με τις ήδη υπάρχουσες.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Χαμηλή ελκυστικότητα κλάδου

#### 2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων/υπηρεσιών:

- Μικρή δυνατότητα υποκατάστασης στην παραγωγή και κατανάλωση ενέργειας.
- Ακριβότερες εναλλακτικές λύσεις.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Υψηλή ελκυστικότητα κλάδου



### 3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

- Η υψηλή συγκέντρωση κατασκευαστών και προμηθευτών ανεμογεννητριών, φωτοβολταϊκών πάνελ κ.λπ. υλικών δημιουργεί υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα και πίεση στον κλάδο.
- Η γραπτή δέσμευση με προμηθευτές περιορίζει τις υποκατάστατες πηγές ανεφοδιασμού.
- Ελάχιστα διαφοροποιημένο προϊόν προμηθευτών.
- Μέτριο κόστος μετακίνησης.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.
- Άμεση εξάρτηση προμηθευτών από πελάτες.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Μεσαία ελκυστικότητα κλάδου

### 4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:

- Μεσαία συγκέντρωση αγοραστών.
- Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη πελατών εξαιτίας του ολιγοπωλίου.
- Υψηλό κόστος μετακίνησης και δέσμευση με ρήτρες.
- Πληροφόρηση-internet και συνεχής ενημέρωση.
- Χαμηλή δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω.
- Αγοραστές με κέρδη.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Υψηλή ελκυστικότητα κλάδου

### 5. Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων:

- Ισχυρός ανταγωνισμός κλάδου.
- Νέα επιχειρηματικά μοντέλα.
- Έντονος ρυθμός ανάπτυξης αγοράς.
- Υψηλά σταθερά κόστη (άδειες-έργα υποδομής-κατασκευής, συντηρήσεις εξοπλισμού, εκπαίδευση προσωπικού, διαρκώς ενημερωμένες και εξελιγμένες τεχνολογίες).
- Μεσαία εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.
- Μεγάλο σταθερό κόστος, έξοδα αποθήκευσης και φθορά προϊόντων.
- Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Χαμηλή ελκυστικότητα κλάδου

### 3.14. SWOT ANALYSIS

Αποτυπώνεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δυνάμεις και αδυναμίες) καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον (Porter M., M. Kramer, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, December 2002). Συγκεκριμένα, για την Eren Groupe ως εταιρεία:

#### Strengths:

- Μοντέλο ανάπτυξης επιχείρησης με χρήση πρακτικών ESG που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη συνολική ευημερία της κοινωνίας, εξασφαλίζοντας στον όμιλο ανθεκτικότητα στις διακυμάνσεις της αγοράς (Operations)
- Ισχυρή Φήμη και Αναγνώριση στην Ελληνική και Διεθνή Αγορά (Marketing)
- Εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό με άριστη τεχνογνωσία σε όλη την αλυσίδα αξίας (HR)
- Καινοτομία υπηρεσιών και λύσεων (R&D)
- Ισχυρό δίκτυο πελατών και συνεργατών (Marketing)
- Άριστη χρηματοοικονομική κατάσταση (Finance)
- Εξειδικευμένη γνώση κυβερνητικών κανονισμών και νομοθεσίας (Operations)
- Σημαντικοί οικονομικοί πόροι, με μετοχικό κεφάλαιο άνω του 1 δις ευρώ (Finance)
- Αλληλεξάρτηση της κοινωνικής ανάπτυξης με την ανάπτυξη της επιχείρησης, ενισχύοντας τη βιωσιμότητά της (R&D)
- Άριστες εργασιακές συνθήκες και η ποιότητα ζωής των εργαζομένων (HR)
- Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις γραφείων (Finance)
- Ισχυρό χαρτοφυλάκιο της Total Eren στην Ελλάδα με 350 MW ηλιακούς και αιολικούς σταθμούς παραγωγής ενέργειας σε λειτουργία ή υπό κατασκευή έως σήμερα και 1000 MW υπό ανάπτυξη έργα. (Finance & Marketing)
- Κατοχή Business Awards & πιστοποιήσεων (Marketing)
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και χρηματοδοτήσεις από τράπεζες (Finance)
- Εφαρμοσμένες πρακτικές ESG (Marketing)

### **Weaknesses:**

- Αλληλεξάρτηση τμημάτων επιχείρησης (Operations)
- Υψηλό κόστος επένδυσης με μακροχρόνια payback period (Finance)
- Άμεση εξάρτηση από Κρατικούς φορείς (Operations)
- Καθυστερήση διαδικασιών λόγω γραφειοκρατίας (Operations)
- Χρονοβόρες και με υψηλό κόστος συντηρήσεις και αποκαταστάσεις βλαβών (Operations)
- Άμεση εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες (Operations)

### **Opportunities:**

- Είσοδος σε νέες αγορές
- Ολιγοπώλιο
- Παγκόσμια περιβαλλοντική κρίση και στροφή σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας
- Τεχνολογική πρόοδος και καινοτομία υπηρεσιών
- Αυξανόμενη τάση ζήτησης ΑΠΕ λόγω κλιματικών καταστροφών
- Κρατικές επιχορηγήσεις για ενεργειακές αναβαθμίσεις
- Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο εφαρμογών ESG

### **Threats:**

- Ισχυρός Ανταγωνισμός
- Διαρκείς μεταβολές νόμων και φορολογήσεων
- Γραφειοκρατία κρατικών φορέων
- Αστάθεια τιμών ενέργειας
- Ενστάσεις από τοπικές κοινωνίες
- Απρόβλεπτες και συνεχώς μεταβαλλόμενες καιρικές συνθήκες που προκαλούν βλάβες στις εγκαταστάσεις είτε καθυστερήσεις στα έργα
- Αρνητική προβολή στα ΜΜΕ και σύνδεση περιβαλλοντικών καταστροφών με αδειοδοτήσεις ΑΠΕ
- Οικονομική αστάθεια χώρας

### 3.15. VRIO

Resource or Capability	Value	Rarity	Inimitability	Organization	Comments
Μοντέλο ανάπτυξης με χρήση πρακτικών ESG	✓	✓	✓	✓	Ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Καινοτομία υπηρεσιών	✓			✓	Χρήση συστημάτων προηγμένης τεχνολογίας
Άριστη χρηματοοικονομική κατάσταση	✓			✓	Πιστοληπτική ικανότητα και διαθεσιμότητα κεφαλαίων για επενδύσεις
Ισχυρή Φήμη	✓		✓	✓	Αναγνώριση στην Ελληνική και Διεθνή Αγορά
Άριστες εργασιακές συνθήκες	✓	✓		✓	Ευχάριστο εργασιακό κλίμα και ικανοποιημένοι υπάλληλοι

### 3.16. STRATEGIC FACTORS

#### EFAS

External Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
<b>Opportunities</b>				
Είσοδος σε νέες αγορές	0.1	4.0	0.4	Έχει ήδη εισέλθει σε διεθνείς και εγχώριες αγορές
Ολιγοπώλιο	0.1	4.5	0.45	Μικρότερος ανταγωνισμός
Παγκόσμια περιβαλλοντική κρίση	0.1	5.0	0.5	Στροφή σε εναλλακτικές μορφές ενέργειας
Τεχνολογική πρόοδος και καινοτομία υπηρεσιών	0.1	3.5	0.35	Τεχνολογία ως σύμμαχος στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών
Κρατικές επιχορηγήσεις για ενεργειακές αναβαθμίσεις	0.1	4.0	0.4	Οικονομική ενίσχυση από το κράτος
Ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο εφαρμογών ESG	0.05	3.5	0.175	Νομική κατοχύρωση και προώθηση πρακτικών ESG
<b>Threats</b>				
Ισχυρός Ανταγωνισμός	0.05	3.0	0.15	Ισχυροί παίκτες
Διαρκείς μεταβολές νόμων και φορολογήσεων	0.05	2.0	0.1	Κόστος και καθυστερήσεις λόγω διαρκούς ενημέρωσης
Γραφειοκρατία κρατικών φορέων	0.1	4.0	0.4	Χρονοβόρες διαδικασίες
Αστάθεια τιμών ενέργειας	0.05	3.5	0.175	Συνέπειες πολέμου και κρίσης
Ενστάσεις από τοπικές κοινωνίες	0.05	4.0	0.2	Εμπόδια στις διαδικασίες και ανάγκη οικονομικών ενισχύσεων των τοπικών φορέων
Απρόβλεπτες και συνεχώς μεταβαλλόμενες καιρικές συνθήκες	0.05	3.5	0.175	Καθυστερήσεις αποπεράτωσης έργων
Αρνητική προβολή στα MME	0.05	3.5	0.175	Πυροδοτούν αντιδράσεις
Οικονομική αστάθεια χώρας	0.05	2.5	0.125	Κλίμα αβεβαιότητας
<b>Total Scores</b>	1.00		3.775	

## IFAS

Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
<b>Strengths</b>				
Μοντέλο ανάπτυξης με χρήση πρακτικών ESG	0.1	5.0	0.5	Συνδεδεμένο με την κοινωνική ευημερία που διασφαλίζει ανθεκτικότητα στις διακυμάνσεις της αγοράς Κατοχή Business Awards & πιστοποιήσεων
Ισχυρή Φήμη	0.05	4.0	0.2	Αναγνώριση στην Ελληνική και Διεθνή Αγορά
Καταρτισμένο προσωπικό	0.05	3.5	0.175	Άριστη τεχνογνωσία
Καινοτομία υπηρεσιών	0.05	4.0	0.5	Εξελιγμένες και πρωτοποριακές λύσεις ενεργειακής αναβάθμισης
Ισχυρό δίκτυο πελατών και συνεργατών	0.05	3.0	0.15	Άριστες σχέσεις συνεργασίας
Άριστη χρηματοοικονομική κατάσταση	0.1	4.0	0.4	Επενδυτική και πιστοληπτική ικανότητα. Σημαντικοί οικονομικοί πόροι, με μετοχικό κεφάλαιο άνω του 1 δις ευρώ
Αλληλεξάρτηση της κοινωνικής ανάπτυξης με την ανάπτυξη της επιχείρησης	0.1	4.5	0.45	Ενίσχυση της βιωσιμότητάς της
Άριστες εργασιακές συνθήκες	0.05	3.5	0.175	Ευχαριστημένοι εργαζόμενοι και αποδοτικότεροι
Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις γραφείων	0.05	2.5	0.125	Κεντρικά και ευρύχωρα κτίρια σε καλή τοποθεσία
Ισχυρό χαρτοφυλάκιο	0.05	4.5	0.225	350 MW σε λειτουργία και 1000 MW υπό ανάπτυξη έργα

<b>Weaknesses</b>	<b>Weight</b>	<b>Rating</b>	<b>Weighted Score</b>	<b>Comments</b>
Αλληλεξάρτηση τμημάτων επιχείρησης	0.05	2.5	0.125	Ενδεχόμενες καθυστερήσεις στην οργάνωση και αποπεράτωση εργασιών
Υψηλό κόστος επένδυσης με μακροχρόνια payback period	0.1	4.0	0.4	Απαιτήσεις κεφαλαίων και μακροχρόνια δέσμευση
Άμεση εξάρτηση από Κρατικούς φορείς	0.1	4.0	0.4	Γραφειοκρατία Ενδεχόμενες καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση διαδικασιών
Συχνές βλάβες	0.05	2.5	0.125	Υψηλό κόστος, πρόκληση καθυστερήσεων
Άμεση εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες	0.05	2.5	0.125	Απαιτεί άριστη συνεργασία και άμεση διαθεσιμότητα
<b>Total Scores</b>	1.00		4.075	

## SFAS

<b>Strategic Factors</b>	<b>Weight</b>	<b>Rating</b>	<b>Weighted Score</b>	<b>Time Spent</b>	<b>Comments</b>
Εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό	0.05	3.5	0.175	Short-Intermediate	Εμπειρία Τεχνογνωσία Εξειδίκευση στη χρήση νέων τεχνολογιών
Καινοτόμες Υπηρεσίες	0.05	4.0	0.5	Intermediate	Πρωτοπόρες λύσεις ενεργειακής αναβάθμισης
Πόλεμος στην Ουκρανία – Ενεργειακή κρίση	0.05	3.5	0.175	Intermediate Long	Αστάθεια τιμών
Μοντέλο ανάπτυξης με χρήση πρακτικών ESG	0.1	5.0	0.5	Intermediate	Συγκριτικό πλεονέκτημα που διασφαλίζει ανθεκτικότητα στις διακυμάνσεις της αγοράς
Ενστάσεις από τοπικές κοινωνίες	0.05	4.0	0.2	Short-Intermediate	Καθυστέρηση διαδικασιών
Άμεση εξάρτηση από Κρατικούς φορείς	0.1	4.0	0.4	Intermediate Long	Καθυστέρηση διαδικασιών
Υψηλό κόστος επένδυσης με μακροχρόνια payback period	0.1	4.0	0.4	Long	Δέσμευση μεγάλων αρχικών κεφαλαίων και μακροπρόθεσμο κέρδος
<b>Total Scores</b>	1.00		2.35		



### 3.17. Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

#### Ελληνική

1. Γεωργόπουλος Ν., (2013), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Καρβούνης Σ., Γεωργακέλλος Δ., (2003), “Διαχείριση Περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη”, Εκδόσεις Σταμούλη

#### Ξένη

3. Wheelen Thomas L., Hunger J. David, Hoffman Alan N., Bamford Charles E., “Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability”, Fifteenth Edition, Pearson
4. Davies J., (2014), “Sustainability & Employee Engagement”, GreenBiz.com
5. <https://www.eren-groupe.com/en>
6. Porter M., Kramer M., (2002) “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review

## Κεφάλαιο 4

### Η Πλατφόρμα ESG

#### 4.1. Εισαγωγή

Αποτελεί τη μοναδική στην Ελλάδα και πρώτη στην Ευρώπη, διατραπεζική πλατφόρμα, με σκοπό τη συλλογή και ανάλυση μη χρηματοοικονομικών δεδομένων των επιχειρήσεων σε θέματα ESG - Περιβαλλοντικά, (E=Environmental), Κοινωνικά (S=Social) και Διακυβέρνησης (G=Governance).

Με τον τρόπο αυτό αντλούνται από τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις τους σε θέματα ESG, απαραίτητες τόσο για το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τη βιώσιμη χρηματοδότηση σύμφωνα με το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο, όσο και για τη συνεχή εξέλιξη των επιχειρήσεων προς μία πιο βιώσιμη κατεύθυνση, μέσω προώθησης εργαλείων ESG (Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG Χρηματιστηρίου Αθηνών (2022), Χρηματιστήριο Αθηνών, 2022).

Η διατραπεζική πλατφόρμα διασφαλίζει την ομοιομορφία των δεδομένων, διευκολύνοντας τις επιχειρήσεις στην καταγραφή των επιδόσεων ESG, καθώς τα ίδια ζητούμενα αφορούν όλες τις τράπεζες και όλες τις επιχειρήσεις του ίδιου μεγέθους και κλάδου. Γενικότερα, η πλατφόρμα ESG αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για ένα πιο βιώσιμο μέλλον, τόσο στην Ελλάδα όσο και τον κόσμο.

Η ακρίβεια των πληροφοριών είναι καίριας σημασίας, τόσο για την ορθή αποτύπωση των επιδόσεων κάθε επιχείρησης, όσο και για την οικονομία και κοινωνία συνολικά, ώστε να προωθούνται αξίες όπως η αξιοκρατία, η ισονομία, τα ανθρώπινα δικαιώματα και το περιβάλλον (Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings and Data Products Providers, IOSCO, 2021).

Απαιτούνται και δικαιολογητικά για να διασφαλιστεί ότι ένα εξουσιοδοτημένο άτομο απαντά τα ESG ερωτηματολόγια της πλατφόρμας, εκπροσωπώντας την επιχείρηση.

Πρόσβαση στα δεδομένα, πέρα από την ίδια την επιχείρηση, έχει η τράπεζα που δημιούργησε το κάθε ερωτηματολόγιο και η διαχειρίστρια εταιρεία της πλατφόρμας.

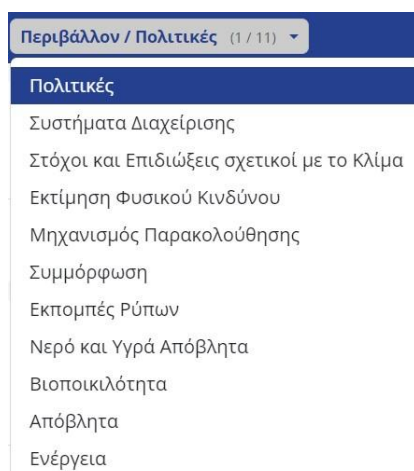
Έρευνες επιβεβαιώνουν τη συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης των δεικτών ESG και της χρηματοοικονομικής απόδοσης μιας επιχείρησης. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει ότι οι πληροφορίες ESG είναι ουσιαστικές από χρηματοοικονομικής άποψης και πρέπει να αξιολογούνται τόσο από τις τράπεζες, όσο και από τους επενδυτές.

Τα ενδεχόμενα οφέλη της επιχείρησης μέσω της υιοθέτησης αειφόρων πρακτικών με ESG κριτήρια μπορούν να θεωρηθούν τα κάτωθι:

- Διευκόλυνση πρόσβασης σε χρηματοδοτικά κεφάλαια.
- Δυνατότητα συνεργασίας με άλλες μεγάλες εταιρείες.
- Αποτροπή τυχόν δυσμενών οικονομικών και λειτουργικών επιπτώσεων (πρόστιμα, ανάκληση αδείας, κ.ά).
- Μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος), με ενδεχόμενο θετικό οικονομικό αντίκτυπο.
- Ενίσχυση του brand name και δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας.
- Ευκολία μετάβασης στο νέο περιβάλλον μιας οικονομία κλιματικά ουδέτερης και κοινωνικά δίκαιης και προσαρμογής στις επερχόμενες αλλαγές του νομοθετικού πλαισίου (λ.χ., κλιματικός νόμος) και στις απαιτήσεις των νέων τεχνολογιών.
- Ενδυνάμωση της συνεργασίας και εξισορρόπηση συμφερόντων όλων των ενδιαφερόμενων μερών (τοπικές κοινωνίες δραστηριοποίησης, πελάτες, επενδυτές, προσωπικό κ.α.).

## 4.2. Μεθοδολογία – Ερωτηματολόγιο

Για τις ερωτήσεις αναφορικά με το Περιβάλλον, έχουν ληφθεί υπόψιν οι πολιτικές που εφαρμόζονται, τα συστήματα διαχείρισης, οι στόχοι και οι επιδιώξεις σχετικά με το κλίμα, εκτιμήσεις φυσικού κινδύνου, οι μηχανισμοί παρακολούθησης, η συμμόρφωση, οι εκπομπές ρύπων, τα απόβλητα όπως το νερό και άλλα υγρά, η βιοποικιλότητα και η ενέργεια εν συνόλω (Platform on Sustainable Finance's draft report on minimum safeguards).



## ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### Πολιτικές

- ❖ Υπάρχει ισχύουσα περιβαλλοντική πολιτική: **Ναι**
- ❖ Δημοσιεύει η εταιρεία έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης / ESG ή κάποια άλλη μη χρηματοοικονομική αναφορά: **Όχι**

### Συστήματα Διαχείρισης

- ❖ Εφαρμόζεται σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (πχ ISO): **Ναι**
- ❖ Παρακαλώ όπως αναφέρατε το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζεται (πχ ISO 14001, ISO 14064, ISO 50001): **ISO 14001**
- ❖ Εφαρμόζονται διαδικασίες για την αναγνώριση και την αξιολόγηση κινδύνων και ευκαιριών σχετικών με το κλίμα και το περιβάλλον: **Ναι**
- ❖ Διαδικασίες για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των κινδύνων που σχετίζονται με το κλίμα ενσωματώνονται στη συνολική διαχείριση κινδύνων του οργανισμού; **Ναι**
- ❖ Υπάρχει σχέδιο για τη διαχείριση των εκπομπών CO<sub>2</sub> της κλίμακας 1 και την απαλλαγή από τις ανθρακούχες εκπομπές του ενεργειακού μείγματος; **Όχι**  
*Καθώς η εταιρεία δραστηριοποιείται στις ΑΠΕ, στοχεύουμε στην αποτροπή έκλυσης CO<sub>2</sub>. Δεν υπάρχουν εκπομπές, ουσιαστικά υπολογίζουμε πόσες εκπομπές απετράπηκαν, καθώς η παραγόμενη ενέργεια προέρχεται από ΑΠΕ.*
- ❖ Αξιολογούνται οι σημαντικοί προμηθευτές βάσει περιβαλλοντικών κριτηρίων: **Ναι**

### Στόχοι και Επιδιώξεις σχετικά με το Κλίμα

- ❖ Υπάρχουν δημοσιευμένοι στόχοι για τη μείωση εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου: **Όχι**
- ❖ Υπάρχουν δημοσιοποιημένοι στόχοι για τη μείωση των εκπομπών αερίων GHG με βάση την πρωτοβουλία "Στόχοι βασισμένοι στην επιστήμη"; **Όχι**
- ❖ Έχετε αξιολογήσει την ανθεκτικότητα της στρατηγικής του οργανισμού στην κλιματική αλλαγή: **Ναι**
- ❖ Έχετε αξιολογήσει τις επιδράσεις των τεχνολογικών κινδύνων (υποκατάσταση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών με επιλογές χαμηλότερων εκπομπών, ανεπιτυχής επένδυση σε νέες τεχνολογίες, κόστη στη μετάβαση σε τεχνολογίες χαμηλότερων εκπομπών) που είναι σχετικοί με τη μετάβαση σε μία οικονομία χαμηλών ρύπων: **Ναι**

- ❖ Έχετε αξιολογήσει τις επιδράσεις των πολιτικών/νομικών κινδύνων (πχ. αυξημένη τιμολόγηση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, αυξημένες υποχρεώσεις αναφοράς εκπομπών, υποχρεώσεις και ρυθμίσεις σχετικές με τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρετε) που είναι σχετικοί με τη μετάβαση σε μία οικονομία χαμηλών ρύπων: **Ναι**
- ❖ Έχετε αξιολογήσει τις επιδράσεις των σχετιζόμενων με την αγορά (αλλαγή στη συμπεριφορά του πελάτη, αβεβαιότητα στα σήματα της αγοράς) κινδύνων που είναι σχετικοί με τη μετάβαση σε μία οικονομία χαμηλών ρύπων: **Ναι**
- ❖ Έχετε αξιολογήσει τις επιδράσεις των σχετιζόμενων με τη φήμη (μετατόπιση στις προτιμήσεις των καταναλωτών, στιγματισμός του τομέα, αυξημένη ανησυχία του ενδιαφερόμενου ή αρνητική ανταπόκριση του ενδιαφερόμενου) κινδύνων που είναι σχετικοί με τη μετάβαση σε μία οικονομία χαμηλών ρύπων: **Ναι**
- ❖ Έχουν τεθεί μετρήσιμοι στόχοι και με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και για άλλα περιβαλλοντικά θέματα: **Ναι**

### **Εκτίμηση Φυσικού Κινδύνου**

- ❖ Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης χρονιάς, υπήρξαν περιστατικά στις εγκαταστάσεις σας που προκλήθηκαν λόγω φυσικών κινδύνων (ακραίες καιρικές συνθήκες, πυρκαγιές, πλημμύρες κτλ) που οδήγησαν σε σημαντική οικονομική ζημία: **Όχι**
- ❖ Έχετε αξιολογήσει τις επιπτώσεις στις επιχειρήσεις λόγω των πυρκαγιών; **Ναι**
- ❖ Έχετε αξιολογήσει τις επιπτώσεις στις επιχειρήσεις λόγω πλημμυρών; **Ναι**
- ❖ Έχετε αξιολογήσει τις επιπτώσεις στις επιχειρήσεις λόγω καύσωνα; **Όχι**
- ❖ Έχετε αξιολογήσει τις επιπτώσεις στις επιχειρήσεις λόγω της ανόδου της στάθμης της θάλασσας; **Όχι**
- ❖ Υπάρχει Σχέδιο Επιχειρησιακής Συνέχειας (ΣΕΕ) για τη διαχείριση των διαταραχών που σχετίζονται με φυσικούς κινδύνους (π.χ. ακραίες καιρικές συνθήκες, πλημμύρες κ.λπ.); **Ναι**
- ❖ Έχετε ασφαλίσει τις εγκαταστάσεις σας για ζημιές από κλιματικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες (πχ Ακραία καιρικά φαινόμενα, πυρκαγιά, πλημμύρα, κλπ): **Ναι**

### **Μηχανισμός Παρακολούθησης**

- ❖ Υπάρχει εσωτερικός ή εξωτερικός έλεγχος ή επαλήθευση για την περιβαλλοντική επίδοση: **Ναι**

## Συμμόρφωση

- ❖ Υπάρχουν πρόστιμα ή μη χρηματικές κυρώσεις που έχουν επιβληθεί στην εταιρεία για μη συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς νόμους ή/και κανονιστικές ρυθμίσεις τα τελευταία 2 χρόνια: **Όχι**

## Εκπομπές Ρύπων

### Score 1 GHG Εκπομπές

- ❖ Μετρά η εταιρεία τις άμεσες (κατηγορία 1) εκπομπές αερίων (σε τόνους CO<sub>2</sub>e) του θερμοκηπίου των εγκαταστάσεων της: **Ναι**  
*\* Καθώς η εταιρεία δραστηριοποιείται στις ΑΠΕ, στοχεύουμε στην αποτροπή έκλυσης CO<sub>2</sub>. Δεν υπάρχουν εκπομπές, ουσιαστικά υπολογίζουμε πόσες εκπομπές απετράπηκαν καθώς η παραγόμενη ενέργεια προέρχεται από ΑΠΕ.*

Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **0**

Έτος αναφοράς: **2022**

Προηγούμενη τιμή: **0**

Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

### Score 2 GHG Εκπομπές

- ❖ Μετρά η εταιρεία τις έμμεσες (κατηγορία 2) εκπομπές αερίων (σε τόνους CO<sub>2</sub>e) του θερμοκηπίου των εγκαταστάσεων της: **Ναι**  
Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **0**  
Έτος αναφοράς: **2022**  
Προηγούμενη τιμή: **0**  
Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

### Score 3 GHG Εκπομπές

- ❖ Μετρά η εταιρεία τις άλλες έμμεσες (κατηγορία 3) εκπομπές αερίων (σε τόνους CO<sub>2</sub>e) του θερμοκηπίου : **Όχι**

### Total GHG Emissions

- ❖ Είναι οι συνολικές εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου κατανεμημένες σε εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα 1, 2 και 3 και μετρούνται; **Όχι**

### **GHG Ένταση Εκπομπών**

- ❖ Μετράται η ένταση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (σε μετρικούς τόνους CO<sub>2</sub>e/Ευρώ); **Όχι**

### **Ποιότητα αέρα**

- ❖ Μετριοούνται οι εκπομπές SOX; **Όχι**
- ❖ Μετρώνται οι εκπομπές NOX; **Όχι**
- ❖ Μετράται η συνολική ποσότητα NOx (εκτός από N<sub>2</sub>O) SOx Πτητικές οργανικές ενώσεις (VOCs) και σωματίδια (PM); **Όχι**

### **GHG Εκπομπές από παραδόσεις ενέργειας**

- ❖ Μετρώνται οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου που συνδέονται με τις παραδόσεις ενέργειας (σε μετρικούς τόνους CO<sub>2</sub>e); **Όχι**

## **Νερό και Υγρά Απόβλητα**

### **Απόληψη νερού**

- ❖ Μετράται η συνολική απόληψη νερού (σε χιλιάδες m<sup>3</sup>); **Όχι**
- ❖ Μετράται το ποσοστό της συνολικής απόληψης νερού από περιβαλλοντικά ευαίσθητες περιοχές (περιοχές με υδατικό στρες); **Όχι**

### **Κατανάλωση νερού**

- ❖ Μετρά η εταιρεία την κατανάλωση νερού (σε χιλιάδες m<sup>3</sup>); **Όχι**

### **Απαλλαγή λυμάτων**

- ❖ Έχει μετρηθεί η συνολική απόρριψη λυμάτων σε όλες τις περιοχές (σε χιλιάδες m<sup>3</sup>); **Όχι**

### **Βιοποικιλότητα**

Παρουσία/λειτουργία σε προστατευόμενες περιοχές ή σε περιοχές υψηλής αξίας βιοποικιλότητας εκτός προστατευόμενων περιοχών

- ❖ Μετράται το ποσοστό των δραστηριοτήτων που βρίσκονται σε προστατευόμενες περιοχές ή σε περιοχές υψηλής αξίας βιοποικιλότητας εκτός προστατευόμενων περιοχών; **Όχι**

### **Απόβλητα**

#### **Παραγόμενα επικίνδυνα απόβλητα**

- ❖ Μετρά η εταιρεία τη συνολική ποσότητα των επικίνδυνων αποβλήτων (σε τόνους) που παράγονται από την λειτουργία της; **Ναι**  
Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **1,26**  
Έτος αναφοράς: **2022**  
Προηγούμενη τιμή: **0**  
Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

#### **Απόβλητα που εκτρέπονται από τη διάθεση (επικίνδυνα)**

- ❖ Μετράται το ποσοστό των επικίνδυνων αποβλήτων που ανακυκλώνονται; **Ναι**  
Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **0**  
Έτος αναφοράς: **2022**  
Προηγούμενη τιμή: **0**  
Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

#### **Απόβλητα που εκτρέπονται από τη διάθεση (μη επικίνδυνα)**

- ❖ Μετράται το ποσοστό των μη επικίνδυνων αποβλήτων που ανακυκλώνονται; **Ναι**  
Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **0**  
Έτος αναφοράς: **2022**  
Προηγούμενη τιμή: **0**  
Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

#### **Διαχείριση τέφρας άνθρακα**

- ❖ Διαχειρίζεται η Εταιρεία μονάδες ηλεκτροπαραγωγής με καύση άνθρακα; **Όχι**
- ❖ Υπολογίζεται το % των παραγόμενων υπολειμμάτων καύσης άνθρακα (CCR) που ανακυκλώνονται (σε μετρικούς τόνους (t)); **Όχι**



## **Ενέργεια**

### **Κατανάλωση ενέργειας εντός του οργανισμού**

- ❖ Μετρά η εταιρεία την κατανάλωση ενέργειας (σε MWh) εντός του οργανισμού: **Ναι**  
Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **340**  
Έτος αναφοράς: **2022**  
Προηγούμενη τιμή: **389**  
Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**
- ❖ Μετράται το ποσοστό της ενέργειας που καταναλώνεται από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας; **Όχι**

### **Παραγωγή ενέργειας εντός του οργανισμού**

- ❖ Υπολογίζεται το % της παραγόμενης ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές: **Ναι**  
Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **100,00%**  
Έτος αναφοράς: **2022**  
Προηγούμενη τιμή: **100**  
Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

### **Ένταση Ενέργειας (energy intensity)**

- ❖ Μετράται η ενεργειακή ένταση (σε MWh / ευρώ); **Όχι**

## ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όσον αφορά τις ερωτήσεις σχετικά με την Κοινωνία, έχουν ληφθεί υπόψιν οι πολιτικές που εφαρμόζονται, τα συστήματα διαχείρισης, οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης, οι μηχανισμοί παρακολούθησης, η συμμόρφωση, τα ανθρώπινα δικαιώματα, οι τοπικές κοινότητες, η υγεία και ασφάλεια στην εργασία, η εκπαίδευση, οι εργασιακές και διοικητικές σχέσεις, όπως επίσης η ιδιωτικότητα των πελατών.



### Πολιτικές

- ❖ Υπάρχει ισχύουσα πολιτική ανθρωπίνων δικαιωμάτων : **Ναι**
- ❖ Είναι η πολιτική για τα ανθρώπινα δικαιώματα ευθυγραμμισμένη με τις κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις κατευθυντήριες αρχές του ΟΗΕ για τις επιχειρήσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα; **Ναι**
- ❖ Υπάρχει ισχύουσα πολιτική υγείας και ασφάλειας στην εργασία: **Ναι**

### Συστήματα Διαχείρισης

- ❖ Εφαρμόζεται σύστημα διαχείρισης της υγείας και ασφάλειας στην εργασία (πχ ISO, OHSAS): **Ναι**  
Παρακαλώ όπως αναφέρατε το σύστημα διαχείρισης της υγείας και της ασφάλειας που εφαρμόζεται στην εργασία (πχ ISO 45001): **ISO 45001**

- ❖ Υπάρχει ελάχιστη περίοδος ειδοποίησης σχετικά με λειτουργικές αλλαγές (π.χ. αναδιάρθρωση, εξωτερική ανάθεση, κλείσιμο, επέκταση, εξαγορά, πώληση του συνόλου ή μέρους του οργανισμού ή συγχωνεύσεις); **Όχι**
- ❖ Δημοσιεύει η Εταιρεία αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης πελατών: **Όχι**
- ❖ Αξιολογούνται οι σημαντικοί προμηθευτές της εταιρείας βάσει κοινωνικών κριτηρίων: **Ναι**

### **Στόχοι και Επιδιώξεις**

- ❖ Έχει θεσπιστεί στόχος μηδενικών εργατικών ατυχημάτων: **Ναι**
- ❖ Υπάρχουν δραστηριότητες για την προώθηση της ενεργειακής απόδοσης και της εξοικονόμησης ενέργειας μεταξύ των πελατών (πχ εκπαιδευτικό υλικό για μεθόδους εξοικονόμησης ενέργειας): **Όχι**

### **Μηχανισμός Παρακολούθησης**

- ❖ Υπάρχει διαδικασία δέουσας επιμέλειας για τα ανθρώπινα δικαιώματα (π.χ. υπαρξη/έλλειψη πολιτική ανθρωπίνων δικαιωμάτων); **Ναι**
- ❖ Υπάρχει θεσπισμένος μηχανισμός παραπόνων (σύστημα που αποτελείται από διαδικασίες, ρόλους και κανόνες αποδοχής παραπόνων και την παροχή αντιμετώπισης) για την παρακολούθηση κοινωνικών ζητημάτων (πχ παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, αντίκτυπα στην υγεία και την ασφάλεια στις τοπικές κοινωνίες κλπ): **Ναι**

### **Συμμόρφωση**

- ❖ Υπάρχουν περιστατικά μη συμμόρφωσης με τους νόμους και τις κανονιστικές ρυθμίσεις που αφορούν σε κοινωνικά θέματα τα τελευταία 2 χρόνια : **Όχι**
- ❖ Κατά την διάρκεια της προηγούμενης χρονιάς, υπήρξαν περιστατικά στις εγκαταστάσεις σας που προκλήθηκαν λόγω λειτουργικών κινδύνων (εσωτερική απάτη, επιχειρηματικές πρακτικές κτλ) που οδήγησαν σε σημαντική οικονομική ζημία: **Όχι**

### **Ανθρώπινα Δικαιώματα**

## **Συμβολή σε έργα για τα ανθρώπινα δικαιώματα**

- ❖ Μετρώνται οι περιπτώσεις σοβαρών ζητημάτων ανθρωπίνων δικαιωμάτων (π.χ. επιπτώσεις στις τοπικές κοινότητες, περιστατικά ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην αλυσίδα εφοδιασμού); **Όχι**

## **Τοπικές Κοινότητες**

### **Κοινωνικές επενδύσεις**

- ❖ Μετράται η συνολική επενδυτική δαπάνη της εταιρείας για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη; **Όχι**

### **Επιπτώσεις στις τοπικές κοινότητες**

- ❖ Μετράται το ποσοστό των πράξεων με πραγματικές και δυνητικές αρνητικές επιπτώσεις στις τοπικές κοινότητες; **Όχι**

## **Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία**

- ❖ Μετράται ο αριθμός των ημερών εργασίας που χάνονται λόγω τραυματισμών/ατυχημάτων; **Ναι**

Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **0**

Έτος αναφοράς: **2022**

Προηγούμενη τιμή: **0**

Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

- ❖ Μετράται ο αριθμός των θανάτων; **Ναι**

Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **0**

Έτος αναφοράς: **2022**

Προηγούμενη τιμή: **0**

Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

- ❖ Μετράται ο αριθμός των τραυματισμών; **Ναι**

Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **0**

Έτος αναφοράς: **2022**

Προηγούμενη τιμή: **0**

Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

- ❖ Μετράται το ποσοστό σοβαρότητας ατυχήματος; **Όχι**

## **Εκπαίδευση**

### **Κατάρτιση & Εκπαίδευση**

- ❖ Μετρά η εταιρεία τον μέσο όρο εκπαίδευσης (επί του συνόλου των εργαζόμενων ανά εργαζόμενο σε ετήσια βάση; **Όχι**

### **Δαπάνες κατάρτισης εργαζομένων**

- ❖ Μετράται το συνολικό ποσό των χρηματικών δαπανών για την κατάρτιση των εργαζομένων; **Ναι**

### **Εργασιακές / Διοικητικές Σχέσεις**

#### **Συλλογικές Συμβάσεις**

- ❖ Μετρά η εταιρεία το ποσοστό των εργαζομένων που καλύπτονται από συμβάσεις:  
**Ναι**

Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **100,00%**

Έτος αναφοράς: **2022**

Προηγούμενη τιμή: **100**

Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

#### **Κύκλος Εργασιών Εργαζομένων**

- ❖ Μετρά η εταιρεία το ποσοστό της εθελούσιας και μη εθελούσιας αποχώρησης των εργαζομένων; **Όχι**

#### **Ιδιωτικότητα Πελατών**

#### **Παραβιάσεις απορρήτου**

- ❖ Μετρώνται οι τεκμηριωμένες καταγγελίες σχετικά με παραβιάσεις της ιδιωτικής ζωής των πελατών και απώλειες δεδομένων πελατών; **Όχι**

## ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Οι ερωτήσεις σχετικά με τη Διακυβέρνηση, έχουν διατυπωθεί σύμφωνα με τη σύνθεση και διαφορετικότητα, τη ρυθμιστική συμμόρφωση, την επιχειρησιακή ηθική, τη διαχείριση στρατηγικής και ρίσκου, τη διαφάνεια, τη δέσμευση ενδιαφερομένων φορέων, τους ρόλους και τις υποχρεώσεις, τις αποδοχές, την αξιολόγηση απόδοσης και, τέλος, τη συλλογική γνώση.

Διακυβέρνηση / Σύνθεση/Διαφορετικότητα	
Σύνθεση/Διαφορετικότητα	
Ρυθμιστική Συμμόρφωση	Τ.Κ.
Επιχειρησιακή Ηθική	
Διαχείριση Στρατηγικής και Ρίσκου	
Διαφάνεια	
Δέσμευση Ενδιαφερομένων φορέων	
Ρόλοι & Υποχρεώσεις	
Αποδοχές	ωλ
Αξιολόγηση Απόδοσης	χ. ι
Συλλογική Γνώση	

### Σύνθεση/Διαφορετικότητα

- ❖ Υπάρχει στρατηγική για την διαφορετικότητα (πχ ηλικία, φύλο, ομάδες μειονότητας): **Ναι**
- ❖ Μετρά η εταιρεία τη μέση αναλογία των γυναικών προς τους άνδρες στα ανώτερα όργανα εταιρικής διακυβέρνησης (πχ Διοικητικό Συμβούλιο): **Ναι**  
Εισάγετε την πιο πρόσφατη μέτρηση: **40,00%**  
Έτος αναφοράς: **2022**  
Προηγούμενη τιμή: **40**  
Προηγούμενο έτος αναφοράς: **2021**

### Ρυθμιστική Συμμόρφωση

- ❖ Υπάρχει ισχύουσα πολιτική κατά της διαφθοράς ή της δωροδοκίας : **Ναι**
- ❖ Έχουν λάβει οι υπάλληλοι εκπαίδευση κατά της διαφθοράς τα τελευταία 2 χρόνια : **Όχι**
- ❖ Επικοινωνούνται οι πολιτικές κατά της διαφθοράς / δωροδοκίας με τους

επιχειρησιακούς συνεργάτες / προμηθευτές : **Ναι**

- ❖ Υπάρχουν δημόσιες νομικές υποθέσεις, όσον αφορά τη διαφθορά, ενάντια του οργανισμού ή των υπαλλήλων κατά την περίοδο αναφοράς: **Όχι**
- ❖ Υπάρχουν εκκρεμείς ή ολοκληρωμένες νομικές πράξεις κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο χρόνων σχετικά με μη-ανταγωνιστική συμπεριφορά και παραβάσεις αντί-μονοπωλιακών νόμων στις οποίες η επιχείρηση ταυτοποιείται ως συμμετέχουσα: **Όχι**

### **Επιχειρησιακή Ηθική**

- ❖ Υπάρχουν θεσπισμένοι εσωτερικοί ή εξωτερικοί μηχανισμοί για την αναφορά προβληματισμών περί ανήθικης ή άνομης συμπεριφοράς και οργανωτικής ακεραιότητας: **Ναι**

### **Διαχείριση Στρατηγικής και Ρίσκου**

- ❖ Εμπλέκεται το ανώτατο σώμα διοίκησης στην εξέταση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης ρίσκου περιβαλλοντικών και κοινωνικοοικονομικών ζητημάτων : **Ναι**
- ❖ Εμπλέκεται το ανώτατο διοικητικό σώμα και / ή τα ανώτερα στελέχη στην ανάπτυξη, έγκριση και στον εκσυγχρονισμό του σκοπού του οργανισμού, της αξίας ή της δήλωσης αποστολής, των πολιτικών στρατηγικής και των στόχων σχετικά με περιβαλλοντικά και κοινωνικοοικονομικά ζητήματα: **Ναι**

### **Διαφάνεια**

- ❖ Ελέγχει και εγκρίνει επίσημα το ανώτατο διοικητικό όργανο ή επιτροπή την έκθεση βιωσιμότητας της εταιρείας, διαβεβαιώνοντας ότι καλύπτονται όλα τα ουσιαστικά θέματα: **Όχι**
  - Δεν έχει δημοσιευθεί ακόμη έκθεση βιωσιμότητας

### **Δέσμευση Ενδιαφερομένων φορέων**

- ❖ Υπάρχει διαδικασία διαβούλευσης / διαλόγου με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και του ανώτατου διοικητικού οργάνου πάνω σε περιβαλλοντικές και κοινωνικοοικονομικές επιδράσεις : **Ναι**

## **Ρόλοι & Υποχρεώσεις**

- ❖ Έχουν ανατεθεί ρόλοι και ευθύνες σε επίπεδο ανωτέρων στελεχών αναφορικά με τη διοίκηση κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων : **Ναι**
- ❖ Γίνεται επίβλεψη κινδύνων και ευκαιριών που σχετίζονται με περιβαλλοντικά θέματα από το Διοικητικό Συμβούλιο ή σε επίπεδο ανώτερων στελεχών: **Ναι**
- ❖ Υπάρχουν επιτροπές υπεύθυνες για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με περιβαλλοντικά και κοινωνικοοικονομικά ζητήματα: **Ναι**

## **Αποδοχές**

- ❖ Υπάρχουν κριτήρια απόδοσης στην πολιτική αποδοχών του ανώτερου οργάνου διακυβέρνησης και των ανωτέρων στελεχών σχετικά με την επίτευξη των στόχων της εταιρίας ως προς τη διαχείριση περιβαλλοντικών και κοινωνικοοικονομικών επιδράσεων : **Όχι**

## **Αξιολόγηση Απόδοσης**

- ❖ Εντάσσεται στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του ανώτερου οργάνου διακυβέρνησης η απόδοση τους στα θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση περιβαλλοντικών και κοινωνικοοικονομικών ζητημάτων : **Όχι**

## **Συλλογική Γνώση**

- ❖ Εφαρμόζονται μέτρα που αναπτύσσουν και ενισχύουν τη συλλογική γνώση του ανώτερου οργάνου διακυβέρνησης σε περιβαλλοντικά και κοινωνικοοικονομικά ζητήματα : **Ναι**



### 4.3. Συμπεράσματα

Μέσω της πλατφόρμας αξιολόγησης πρακτικών ESG των επιχειρήσεων, καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα.

Αρχικά, η χρήση της πλατφόρμας και η υπόδειξή της από τραπεζικούς φορείς υποδηλώνει την αναγκαιότητα και την παγίωση των πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, την κοινωνική ευθύνη και την εταιρική διακυβέρνηση επιχειρήσεων που στοχεύουν στη χρηματοδότηση.

Επίσης, η αξιολόγηση των αποδόσεων στις επιχειρήσεις είναι ένα κίνητρο συνεχούς προσπάθειας διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αειφορίας, καθώς την τελευταία δεκαετία όλο και περισσότεροι επενδυτές, καταναλωτές και ενδιαφερόμενοι φορείς δίνουν προτεραιότητα σε εταιρείες που παρουσιάζουν ισχυρές πρακτικές ESG.

Είναι, πλέον, εμφανές ότι οι κυβερνήσεις και οι ρυθμιστικοί φορείς αναλαμβάνουν δράση για την επιβολή των προτύπων ESG, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε υποχρεωτικές απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων και γνωστοποιήσεων ESG για τις εταιρείες σε διάφορους κλάδους και περιοχές.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, οι εκτιμήσεις ESG μπορούν να συμβάλουν στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή, τα κοινωνικά ζητήματα και τις αποτυχιές διακυβέρνησης, βελτιώνοντας έτσι τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα, τη φήμη, την οικονομική ευημερία και τον εντοπισμό ευκαιριών για τις επιχειρήσεις.

Η διαθεσιμότητα των δεδομένων και η πρόοδος της τεχνολογίας είναι ζωτικής σημασίας για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των επιδόσεων ESG, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα δεν αποτελεί απλώς μια τάση, αντίθετα αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και στον τρόπο πραγματοποίησης των επενδύσεων. Οι εταιρείες που εστιάζουν στην ESG έχουν περισσότερες πιθανότητες να ευδοκιμήσουν μελλοντικά.

Εν κατακλείδι, τα ζητήματα ESG αναδιαμορφώνουν το επιχειρηματικό και επενδυτικό τοπίο. Οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στους παράγοντες ESG είναι πιθανό να είναι πιο ανθεκτικές, να προσελκύουν υπεύθυνους επενδυτές και να συμβάλλουν σε έναν πιο βιώσιμο και δίκαιο κόσμο. Καθώς η σημασία των ESG συνεχίζει να αυξάνεται, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν τις αρχές ESG στις στρατηγικές, τις λειτουργίες και τις πρακτικές υποβολής εκθέσεων.

## **Ακρωνύμια και Συντομογραφίες Κεφαλαίου**

**B2B** Business to Business

**CAPEX** Capital Expenditure

**CEO** Chief Executive Officer

**CH4** Μεθάνιο

**CO2** Διοξείδιο του άνθρακα

**CSDD** Corporate Sustainability Due Diligence

**CSRD** Corporate Sustainability Reporting Directive

**EBA** European Banking Authority

**EC** European Commission

**ECB** European Central Bank

**ESG** Environmental, Social, Governance

**ESMA** European Securities and Markets Authority

**EU** European Union

**GDPR** General Data Protection Regulation

**HFCs** Υδροφθορανθράκες

**ILO** International Labour Organization

**IOSCO** International Organization of Securities Commissions

**ISO** International Organization for Standardization

**KPIs** Key Performance Indicators

**N2O** Υποξείδιο του αζώτου

**NACE** Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne

**NFRD** Non-Financial Reporting Directive

**OECD** Organisation for Economic Co-operation and Development

**OPEX** Operational Expenses

**RTS** Regulatory Technical Standards

**SDGs** Sustainable Development Goals

**SFDR** Sustainable Finance Disclosure Regulation

**SaaS** Software as a Service

**UN** United Nations

**ΓΕΜΗ** Γενική Εμπορικό Μητρώο

**ΓΚΠΔ** Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων

**ΔΣ** Διοικητικό Συμβούλιο

**ΕΕ** Ευρωπαϊκή Επιτροπή

**ΚΑΔ** Κωδικοί Αριθμοί Δραστηριότητας

**ΟΟΣΑ** Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

**ΟΗΕ** Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

**ΦΠΑ** Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Χρηματιστήριο Αθηνών, (2022), “Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG Χρηματιστηρίου Αθηνών”
2. “Οδηγία 2014/95/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 22ας Οκτωβρίου 2014 , για την τροποποίηση της οδηγίας 2013/34/ΕΕ όσον αφορά τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών για την πολυμορφία από ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους” (the NFR Directive), (2014), Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης
3. Πρόταση Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με την εταιρική δέουσα επιμέλεια όσον αφορά τη βιωσιμότητα και για την τροποποίηση της οδηγίας (ΕΕ) 2019/1937 (the CSDD Directive).
4. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2022), Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης
5. Εγκύκλιος Αρ. Πρωτ.: 62784 του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης της 7/6/2017 με Θέμα: «Εμπορική Δραστηριότητα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων που λήγουν την 07-07-2016 και μετά, των σχετικών εκθέσεων (ελέγχου, διαχείρισης Δ.Σ. Μη Χρηματοοικονομικής Κατάστασης, Πληρωμών προς Κυβερνήσεις) και της Δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4403/2016 σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Ν.4308/2014, χρόνος και τρόπος σύγκλισης της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης και της Συνέλευσης των Εταίρων (Εγκύκλιος ΓΕΜΗ), Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης

### Ξένη

6. “Deconstructing ESG Ratings Performance MSCI”, 2022
7. “Managing ESG Data and Rating Risk”, (2021), Harvard Law School Forum on Corporate Governance
8. Guidelines on Loan Origination and Monitoring, (2020), “The European Banking Authority” (EBA)
9. “Final Report on draft Regulatory Technical Standards (RTS)”, (2021), with regard to the content, methodologies and presentation of disclosures pursuant to Article 2a(3), Article 4(6) and (7), Article 8(3), Article 9(5), Article 10(2) and Article 11(4) of Regulation (EU) 2019/2088 (the RTS Regulation) European Supervising Authorities
10. “Call for evidence On Market Characteristics for ESG Rating Providers in the EU”, (2022), ESMA
11. “ESG Investing: Practices, Progress and Challenges”, (2020), OECD

12. Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings and Data Products Providers, (2021), IOSCO
13. Communication from the European Commission, (2017), “Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information)”, European Commission
14. Platform on Sustainable Finance's draft report on minimum safeguards
15. European Commission, 2022
16. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups (the NFR Directive), European Parliament and Council
17. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (The SFDR Regulation), European Parliament and Council
18. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (the EU Taxonomy Regulation), European Parliament and Council
19. Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting (the CSRD Directive), European Parliament and Council, (2021)
20. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (The SFDR Regulation), European Parliament and Council
21. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (the EU Taxonomy Regulation), European Parliament and Council
22. Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting (the CSRD Directive), European Parliament and Council, (2021)
23. Athens Stock Exchange (Athex) ESG Reporting Guide (2022), Athens Stock Exchange

## ΠΗΓΕΣ

### Ελληνικές

*Οδηγός Δημοσιοποίησης Πληροφοριών ESG Χρηματιστηρίου Αθηνών, (2022), Χρηματιστήριο Αθηνών, 2022 gr\_text-2022-update10-02.indd (athexgroup.gr)*

*Οδηγία 2014/95/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 22ας Οκτωβρίου 2014, για την τροποποίηση της οδηγίας 2013/34/ΕΕ όσον αφορά τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών για την πολυμορφία από ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους (the NFR Directive). Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης*

*Πρόταση Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με την εταιρική δέουσα επιμέλεια όσον αφορά τη βιωσιμότητα και για την τροποποίηση της οδηγίας (ΕΕ) 2019/1937 (the CSDD Directive).*

*Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2022), Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης*

*Νόμος 4548/2018 Αναμόρφωση του δικαίου των ανωνύμων εταιρειών (Νέος νόμος περί Ανωνύμων Εταιριών), (2018), Εφημερίδα της κυβέρνησης*

*Νόμος 4706/2020 Εταιρική διακυβέρνηση ανωνύμων εταιρειών, σύγχρονη αγορά κεφαλαίου, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2017/828 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, μέτρα προς εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/1131 και άλλες διατάξεις., (2020), Εφημερίδα της κυβέρνησης*

*Κανονισμός (ΕΕ) 2019/2088 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2019 περί γνωστοποιήσεων αειφορίας στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (The SFDR Regulation). Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης*

*Πρόταση Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την τροποποίηση της οδηγίας 2013/34/ΕΕ, της οδηγίας 2004/109/ΕΚ, της οδηγίας 2006/43/ΕΚ και του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 537/2014, όσον αφορά την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας από τις εταιρείες (the CSRD Directive), (2021), Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης*

*Εγκύκλιος Αρ. Πρωτ.: 62784 του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης της 7/6/2017 με Θέμα: «Εμπορική Δραστηριότητα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων που λήγουν την 07-07-2016 και μετά, των σχετικών εκθέσεων (ελέγχου, διαχείρισης Δ.Σ. Μη Χρηματοοικονομικής Κατάστασης, Πληρωμών προς Κυβερνήσεις) και της Δήλωσης Εταιρικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4403/2016 σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Ν.4308/2014,*

*χρόνος και τρόπος σύγκλισης της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης και της Συνέλευσης των Εταίρων (Εγκύκλιος ΓΕΜΗ), Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης*

## **Ξένες**

*Paris Agreement on Climate Change, (2015), United Nations*

*<https://www.eren-groupe.com/en>*

*Deconstructing ESG Ratings Performance, (2022), MSCI*

*Managing ESG Data and Rating Risk, (2021), Harvard Law School Forum on Corporate Governance*

*Guidelines on Loan Origination and Monitoring, (2020), The European Banking Authority (EBA)*

*Final Report on draft Regulatory Technical Standards (RTS) with regard to the content, methodologies and presentation of disclosures pursuant to Article 2a(3), Article 4(6) and (7), Article 8(3), Article 9(5), Article 10(2) and Article 11(4) of Regulation (EU) 2019/2088 (the RTS Regulation), (2021), European Supervising Authorities*

*Call for evidence On Market Characteristics for ESG Rating Providers in the EU, (2022), ESMA*

*ESG Investing: Practices, Progress and Challenges, (2020), OECD*

*Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings and Data Products Providers, (2021), IOSCO*

*Communication from the European Commission, (2017), “Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information)” European Commission*

*European Commission, Targeted consultation on the functioning of the ESG ratings market in the European Union and on the consideration of ESG factors in credit ratings, European Commission, 2022 finance-2022-esg-ratings (europa.eu)*

*Platform on Sustainable Finance's draft report on minimum safeguards*

*European Commission, 2022*

*Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups (the NFR Directive), European Parliament and Council*

*Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (The SFDR Regulation), European Parliament and Council*

*Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council (2020) on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (the EU Taxonomy Regulation), European Parliament and Council*

*Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting (the CSRD Directive), (2021), European Parliament and Council*

*Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 (The CSDD Directive), (2022), European Parliament and Council*

*Athens Stock Exchange (Athex) ESG Reporting Guide (2022), Athens Stock Exchange*



## **Βιβλιογραφία**

### **Ξένη**

*Barney J., Hesterly W., (2012), "Strategic Management and Competitive Advantages", 4<sup>th</sup> edition, Pearson*

*Barwise Patrick, Papadakis Vassilis, (2012), "Strategic Decisions", Springer US*

*Basu K., Palazzo G., (2008) "Corporate Social Responsibility": A Process Model of Sensemaking", *Academy of Management Review*, January 1, vol. 33, no.1 pp.122-136*

*Bradt GB, (2022), "The Merger & Acquisition Leader's Playbook - A Practical Guide to Integrating Organizations, Executing Strategy, and Driving New Growth after", John Wiley & Sons Inc*

*Carroll A. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, pp. 39-48.*

*Cetro S, Peter P., (1995), "Strategic Management: Concepts and Applications", R. Irwin Inc.*

*Coulter M., (2009), "Strategic Management in Action", 5<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, Inc.*

*Dahlsrud A., (2008), "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 15, Issue 1, pp.1-13*

*Davies J., (2014), "Sustainability & Employee Engagement", *GreenBiz.com**

*Ebben J., (2005), "Developing Effective Mission and Vision Statements"  
<http://www.inc.com/resources/startup/articles/20050201/missionstatement.html>*

*Fayol Henry, (1949), "General and Industrial Management", London, Pitman*

*Garriga E., Mele D., (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Volume 53, Issue1-2, pp 51-71*

*Gluck F., Kaufman S., Walleck A., (1982), "The Four Phases of Strategic Management", *Journal of Business Strategy**

*Harrison J., John C. St., (1994), "Strategic Management of Organizations and Stakeholders", West Publishing Co*

- Hedley B., (1995), *“Strategy and the Business Portfolio”*, Long Range Planning
- McKinsey & Comp, (2020) *“Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies, Seventh Edition”*, John Wiley & Sons Inc
- Miller A., Dess G., (1997), *“Strategic Management”*, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw-Hill Co
- Mendonca L. T. and Oppenheim J., (2007), *“Investing in Sustainability: An Interview with Al Gore and David Blood,” McKinsey Quarterly*
- Porter Michael E., (1985), *“Competitive Advantage”*, The Free Press
- Porter M., Kramer M., (2002), *“The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”*, Harvard Business Review
- Price Waterhouse Coopers, (2003), *2002 Sustainability Survey Report* reported in *“Corporate America’s Social Conscience,” Special Advertising Section, Fortune pp. 149–157.*
- Rigby D., (2008), *“Growth through Sustainability,” Presentation to the 2008 Annual Meeting of the Consumer Industries Governors, World Economic Forum.*
- Ringger R. and DiPizza S. A., (2008), *“Sustainability Yearbook 2008”* (PricewaterhouseCooper)
- Sylvan R. and Rainey K., *“2012 Workplace Trends Report: Workplaces that Promote Sustainability”*.
- Wassmer U., Dussage P., Planellas M., (2010), *“How to Manage Alliances Better than One at a Time”*, MIT Sloan Management Review, Spring, pp.77-84
- Wheelen Thomas L., Hunger J. David, Hoffman Alan N, Bamford Charles E., (2018), *“Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, Fifteenth Edition”*, Pearson
- Winston S., (2009), *“Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage”*, J. Wiley

## **Ελληνική**

*Γεωργόπουλος Ν., (2013), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα*

*Γεωργόπουλος Ν., (2007), “Υλοποίηση Στρατηγικής: Η μία από τις δύο όψεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ”, στον τιμητικό τόμο για τον Ομότιμο Καθηγητή Α. Ιγνατιάδη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας*

*Γεωργόπουλος Ν., (2001), “Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική”, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς*

*Καββαθάς Σ., (2008), “Εταιρική Διακυβέρνηση”, Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς*

*Καρβούνης Σ., Γεωργακέλλος Δ., (2003), “Διαχείριση Περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη”, Εκδόσεις Σταμούλη*

*Κουτσομιχάλης Π., (2004), “Διαμόρφωση Στρατηγικής με τη Βοήθεια Σεναρίων”, Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς*

*Μήτσου Βασιλική Κ., (2017), “Στρατηγικές Μικρομεσαίων Ελληνικών Επιχειρήσεων για την Επιβίωση ή/και την Έξοδο από την Οικονομική Κρίση”, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς*

*Νικολαράκος Χ., Γεωργόπουλος Ν., Βαγγελάτος Ι., (2003), “Το balanced scorecard ως σύστημα στρατηγικού ελέγχου”, Πρακτικά 16<sup>ου</sup> Συνεδρίου της ΕΕΕΕ*

*Οδηγός “Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα”, Forum Επιχειρηματικότητας, Εθνικό Παρατηρητήριο, Γ.Γ. Βιομηχανίας*

*Παπαδάκης Β., (2011), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Τόμος Α', Εκδόσεις Ε. Μπένου*

*Χατζηδημητρίου Ι., (2003), «Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες», Εκδόσεις Α. Ανικούλα*