

Περιεχόμενα

1. Σύντομη θεωρητική ανάλυση της σύνταξης ενός case study.....	σελ. 7
1.1. Εισαγωγή.....	σελ. 7
1.2. Σχεδιασμός στρατηγικής.....	σελ. 10
1.2.1. Ανάλυση κλάδου και εξωτερικού περιβάλλοντος.....	σελ. 10
1.2.1.1. Ανάλυση της δομής του κλάδου.....	σελ. 11
1.2.2. Ανάλυση παρούσας κατάστασης (εσωτερικό περιβάλλον).....	σελ. 15
1.2.2.1. Διοίκηση	σελ. 16
1.2.2.2. Marketing	σελ. 17
1.2.2.3. Χρηματοοικονομική.....	σελ. 18
1.2.2.4. Παραγωγή	σελ. 22
1.2.2.5. Έρευνα και ανάπτυξη (R&D).....	σελ. 23
1.2.2.6. Management Information Systems.....	σελ. 23
1.2.3. Αποστολή.....	σελ. 25
1.2.4. Μακροχρόνιοι στόχοι (Long run objectives)	σελ. 25
1.2.5. Στρατηγικές (Strategies).....	σελ. 26
1.3. Εφαρμογή στρατηγικής (Strategy Implementation).....	σελ. 29
1.3.1. Πολιτικές (Policies).....	σελ. 30
1.3.2. Ετήσιοι στόχοι (short run objectives).....	σελ. 30
1.3.3. Προγράμματα (Programs).....	σελ. 30
1.3.4. Προϋπολογισμοί (Budgets).....	σελ. 31
1.3.5. Διαδικασίες (Procedures).....	σελ. 31
1.4 . Αξιολόγηση στρατηγικής.....	σελ. 31
2. Case study για την Α.Γ. Πετρετάκης Α.Ε.	σελ. 34
2.1. Ιστορικό δημιουργίας του ομίλου Πετρετάκης.....	σελ. 34
2.2. Θυγατρικές και συνδεδεμένες εταιρίες.....	σελ. 39
3. Ανάλυση παρούσας κατάστασης.....	σελ. 40
3.1. Management audit.....	σελ. 40
3.1.1. Οργάνωση.....	σελ. 40
3.1.2. Προσωπικό-στελέχη.....	σελ. 42
3.2. Marketing audit.....	σελ. 43
3.2.1. Ανάλυση αγοράς της Α.Γ. Πετρετάκης Α.Ε.....	σελ. 43
3.2.1.1. Ανάλυση αγοράς κατά πελάτη.....	σελ. 43
3.2.1.2. Ανάλυση αγοράς κατά προϊόν.....	σελ. 45
3.2.1.3. Ανάλυση αγοράς κατά δραστηριότητα.....	σελ. 46
3.2.1.4. Ανάλυση αγοράς κατά γεωγραφική περιοχή.....	σελ. 47
3.2.2. Pricing audit.....	σελ. 47

3.2.3. Επικοινωνία.....	σελ. 49
3.2.4. Διανομή.....	σελ. 49
3.2.4.1. Δομή βιομηχανικών καναλιών μάρκετινγκ.....	σελ. 49
3.2.4.2. Κανάλια μάρκετινγκ για σωλήνες.....	σελ. 50
3.2.4.3. Ρόλος των πωλητών.....	σελ. 53
3.2.5. Δυνάμεις και αδυναμίες της λειτουργίας marketing.....	σελ. 53
3.3. Production audit.....	σελ. 54
3.3.1. Παραγόμενα προϊόντα.....	σελ. 54
3.3.2. Παραγωγική δυναμικότητα.....	σελ. 58
3.3.3. Προμηθευτές-πρώτες ύλες.....	σελ. 60
3.3.4. Ποιότητα.....	σελ. 61
3.3.6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της λειτουργίας παραγωγής.....	σελ. 62
3.4. Financial audit.....	σελ. 63
3.4.1. Επενδύσεις.....	σελ. 63
3.4.2. Χρηματοδότηση.....	σελ. 66
3.4.3. Μερισματική πολιτική.....	σελ. 70
3.4.4. Παρουσίαση και ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών.....	σελ. 71
3.4.5. Έξελιξη και χρηματοδότηση παγίου ενεργητικού.....	σελ. 76
3.4.6. Ανάλυση κεφαλαίου κίνησης.....	σελ. 77
3.4.7. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρηματοοικονομικής λειτουργίας.....	σελ. 79
3.5. Research and Development audit.....	σελ. 80
3.6. Management Information System (M.I.S.) audit.....	σελ. 83
4. Η βιομηχανία πλαστικών σωλήνων στην Ελλάδα.....	σελ. 86
4.1. Πελάτες-Αγοραστές.....	σελ. 86
4.2. Προμηθευτές-Πρώτες Ύλες.....	σελ. 90
4.3. Θέση της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. στην αγορά και ανταγωνισμός.....	σελ. 91
4.4. Υποκατάστατα προϊόντα.....	σελ. 94
5. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	σελ. 95
5.1. Τεχνολογικό περιβάλλον.....	σελ. 95
5.2. Πολιτικό-νομικό περιβάλλον.....	σελ. 96
5.3. Μακροοικονομικό περιβάλλον.....	σελ. 97
5.4. Κοινωνικό περιβάλλον.....	σελ. 97
5.4.1. Ανακύκλωση πλαστικών προϊόντων.....	σελ. 97
5.5. Συμπεράσματα της ανάλυσης κλάδου και εξωτερικού περιβάλλοντος.....	σελ. 98
6. Σχεδιασμός στρατηγικής (strategy formulation).....	σελ. 101
6.1. Αποστολή-σκοπός.....	σελ. 101
6.2. Μακροχρόνιοι στόχοι.....	σελ. 102
6.3. Στρατηγική.....	σελ. 102

6.4. Βραχυχρόνιοι στόχοι.....σελ.	102
6.4.1. Βραχυχρόνιοι στόχοι ανά λειτουργία.....σελ.	103
6.4.2. Βραχυχρόνιοι στόχοι ανά SBU.....σελ.	103
6.6. Πολιτικές.....σελ.	104
7. Εφαρμογή στρατηγικής (strategy imlementation).....σελ.	107
7.1. Ενδεικτικά προγράμματα.....σελ.	107
7.2. Προϋπολογισμός (budget).....σελ.	108
7.2.1. Υποθέσεις για το σχεδιασμό του budget.....σελ.	108
7.2.2. Ανάλυση κόστους πωληθέντων.....σελ.	109
8. Συμπεράσματα.....σελ.	112
9. Βιβλιογραφία-Πηγές.....σελ.	115

Ευρετήριο πινάκων και σχημάτων

Σχήμα 1. Συνοπτικό μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού.....σελ.	9
Σχήμα 2. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.....σελ.	11
Πίνακας 1. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης.....σελ.	16
Πίνακας 2. Μεταβλητές του μίγματος marketing.....σελ.	17
Πίνακας 3. Βασικοί αριθμοδείκτες.....σελ.	20
Πίνακας 4. Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία παραγωγής.....σελ.	22
Πίνακας 5. Θυγατρικές και συνδεδεμένες εταιρίες.....σελ.	39
Σχήμα 3. Οργανόγραμμα.....σελ.	41
Πίνακας 6. Εξέλιξη απασχολούμενων στην Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. και στον όμιλο.....σελ.	43
Πίνακας 7. Σημαντικότεροι πελάτες της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. για το 2000.....σελ.	44
Πίνακας 8. Σημαντικότερες συναλλαγές μεταξύ της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. και θυγατρικών της για το 2000.....σελ.	44
Πίνακας 9. Πωλήσεις ανά βασική κατηγορία προϊόντων εσωτερικού-εξωτερικού 1998-2000 (σε εκ. δρχ.).....σελ.	45
Πίνακας 10. Κύκλος εργασιών ανά δραστηριότητα τριετίας 1998-2000 (σε εκ. δρχ.).....σελ.	46
Πίνακας 11. Γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων για το 1998.....σελ.	47
Πίνακας 12. Μέσα διαφήμισης και προώθησης. Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα.....σελ.	49
Σχήμα 4. Βιομηχανικά κανάλια μάρκετινγκ.....σελ.	50
Πίνακας 13. Κύριες κατηγορίες παραγόμενων προϊόντων Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. και ανταγωνιστών στην Ελλάδα.....σελ.	55
Πίνακας 14. Παραγωγική δυναμικότητα ομίλου Πετζετάκης.....σελ.	58
Πίνακας 15. Δυναμικότητα ανά γραμμή παραγωγής εργοστασίου Θήβας.....σελ.	59
Πίνακας 16. Κυριότεροι προμηθευτές του ομίλου Πετζετάκης.....σελ.	61
Πίνακας 17. Επενδυτικό πρόγραμμα 1999-2002.....σελ.	63

Πίνακας 18. Χρηματοοικονομικοί δείκτες χρήσεων 1994-2000 της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Α.Ε.σελ. 71	σελ. 71
Σχήμα 5. Εξέλιξη ιδίων κεφαλαίων (καθαρής θέσης) για την περίοδο 1996-2000.....σελ. 72	σελ. 72
Πίνακας 19. Ενηλικίωση απαιτήσεων.....σελ. 74	σελ. 74
Πίνακας 20. Εξέλιξη και χρηματοδότηση παγίου ενεργητικού.....σελ. 77	σελ. 77
Πίνακας 21. Παρουσίαση συνολικού-καθαρού κεφαλαίου κίνησης.....σελ. 77	σελ. 77
Πίνακας 22. Διεθνείς πατέντες.....σελ. 81	σελ. 81
Σχήμα 6. Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης και παραχωρήσεις και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας σε αξία κτήσεως (χιλ. δρχ.).....σελ. 81	σελ. 81
Σχήμα 7. Αποσβέσεις σε έξοδα έρευνας και ανάπτυξης και παραχωρήσεις και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας (χιλ. δρχ.).....σελ. 82	σελ. 82
Πίνακας 23. Συγκριτική παρουσίαση αποσβέσεων και αξίας κτήσης για τα έξοδα E+A και τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας περιόδου 1996-2000.....σελ. 82	σελ. 82
Πίνακας 24. Οικοδομική δραστηριότητα.....σελ. 87	σελ. 87
Πίνακας 25. Η βιομηχανική παραγωγή το Σεπτέμβριο του 2000.....σελ. 88	σελ. 88
Πίνακας 26. Μέγεθος της αγοράς πλαστικών σωλήνων την περίοδο 1991-1997 (δισ. δρχ.).....σελ. 89	σελ. 89
Σχήμα 8. Μεριδία αγοράς σκληρών σωλήνων στην Ελλάδα.....σελ. 92	σελ. 92
Σχήμα 9. Μεριδία αγοράς εύκαμπτων σωλήνων στην Ελλάδα.....σελ. 92	σελ. 92
Σχήμα 10. Δείκτες τιμών χονδρικής για σωλήνες.....σελ. 95	σελ. 95
Πίνακας 27. Ανάλυση κόστους πωληθέντων.....σελ. 110	σελ. 110
Πίνακας 28. Προϋπολογισμός 2001-2005 (Δρχ. '000).....σελ. 111	σελ. 111

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κάμπη για την πολύτιμη βοήθειά του στη συγγραφή της εργασίας μου και για όλες τις χρήσιμες παρατηρήσεις και συμβουλές του και τους καθηγητές κ. Μάλλιαρη και κ. Κουρεμένο.

Για τη συλλογή των πληροφοριών και των στοιχείων που ήταν απαραίτητα για την παρουσίαση του case study της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Κορλέτη, οικονομικό διευθυντή του ομίλου, τον κ. Φλουρή, ο οποίος είχε την ιδέα για ένα case study στην Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε., προϊστάμενο πιστωτικού ελέγχου και την κ. Δέδε, υπεύθυνη επενδυτικών σχέσεων και εταιρικών ανακοινώσεων.

Πρόλογος

Οι αυξημένες απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και ο αυξανόμενος εγχώριος και διεθνής ανταγωνισμός αναδεικνύουν την ανάγκη του στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο επιχειρηματικής λειτουργίας. Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού θα παρουσιαστεί μέσα από τη σύνταξη ενός case study. Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η θεωρητική παρουσίαση της σύνταξης ενός case study και η πρακτική εφαρμογή της, με τη σύνταξη ενός case study για μια μεγάλη ελληνική βιομηχανική εταιρία. Αρχικά, γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια του case study (κεφάλαιο 1) και στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο λειτουργίας. Ακολουθεί η παρουσίαση ενός ιστορικού (κεφάλαιο 2) της Α.Γ. Πετρετάκης Α.Ε., της εταιρίας που έχει επιλεγεί για την πρακτική εφαρμογή της σύνταξης του case study. Στο κεφάλαιο 3 αναλύεται η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης ανά λειτουργία (λειτουργίες management, marketing, production, finance, R&D, M.I.S.) και εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε λειτουργίας. Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η βιομηχανία πλαστικών σωλήνων στην Ελλάδα (ανάλυση κλάδου). Ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (κεφάλαιο 5). Από την ανάλυση κλάδου και εξωτερικού περιβάλλοντος θα εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζεται ο σχεδιασμός στρατηγικής για την Α.Γ. Πετρετάκης Α.Ε. Τέλος, παρουσιάζεται η εφαρμογή της στρατηγικής με ενδεικτικά προγράμματα και τη σύνταξη του προϋπολογισμού (κεφάλαιο 7).

1. Σύντομη θεωρητική ανάλυση της σύνταξης ενός case study

Στο εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο θα γίνει μια θεωρητική ανάλυση ενός case study και των ιδιαίτερων στοιχείων του. Θα αναλυθεί, επίσης, η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο λειτουργίας.

1.1. Εισαγωγή¹

Για να μπορέσει μια επιχείρηση σήμερα να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις που πηγάζουν από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της και από τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό, θα πρέπει να ακολουθεί μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να αναγνωρίζει τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά της και να κατευθύνει τους πόρους της στις ευκαιρίες εκείνες που έχει τις δυνατότητες να εκμεταλλευθεί. *Ο στρατηγικός σχεδιασμός δηλαδή προσφέρει τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευθεί με τις δυνατότητες της τις ελκυστικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.* Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά τόσο την επιχείρηση στο σύνολό της όσο και τις επιμέρους λειτουργίες της (π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγή, χρηματοοικονομικά κλπ.). Στο επίπεδο της επιχείρησης ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει γενικά:

- α) τον καθορισμό των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της επιχείρησης
- β) την ανάλυση του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και του γενικότερου εξωτερικού περιβάλλοντος (προσδιορισμός ευκαιριών και απειλών)
- γ) την αξιολόγηση της αποστολής (mission) της επιχείρησης και του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος
- δ) τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης (long-run objectives)

¹ Πηγή: Γ. Αυλωνίτης: Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ, Τόμος Α, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1992, σελ. 201-210

ε) τον καθορισμό συγκεκριμένων και μετρήσιμων βραχυχρόνιων στόχων (short-run objectives) που απαιτούνται για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης

στ) την ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων που συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και την επίτευξη των στόχων

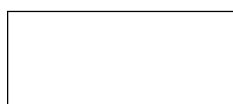
ζ) την αξιολόγηση στρατηγικής.

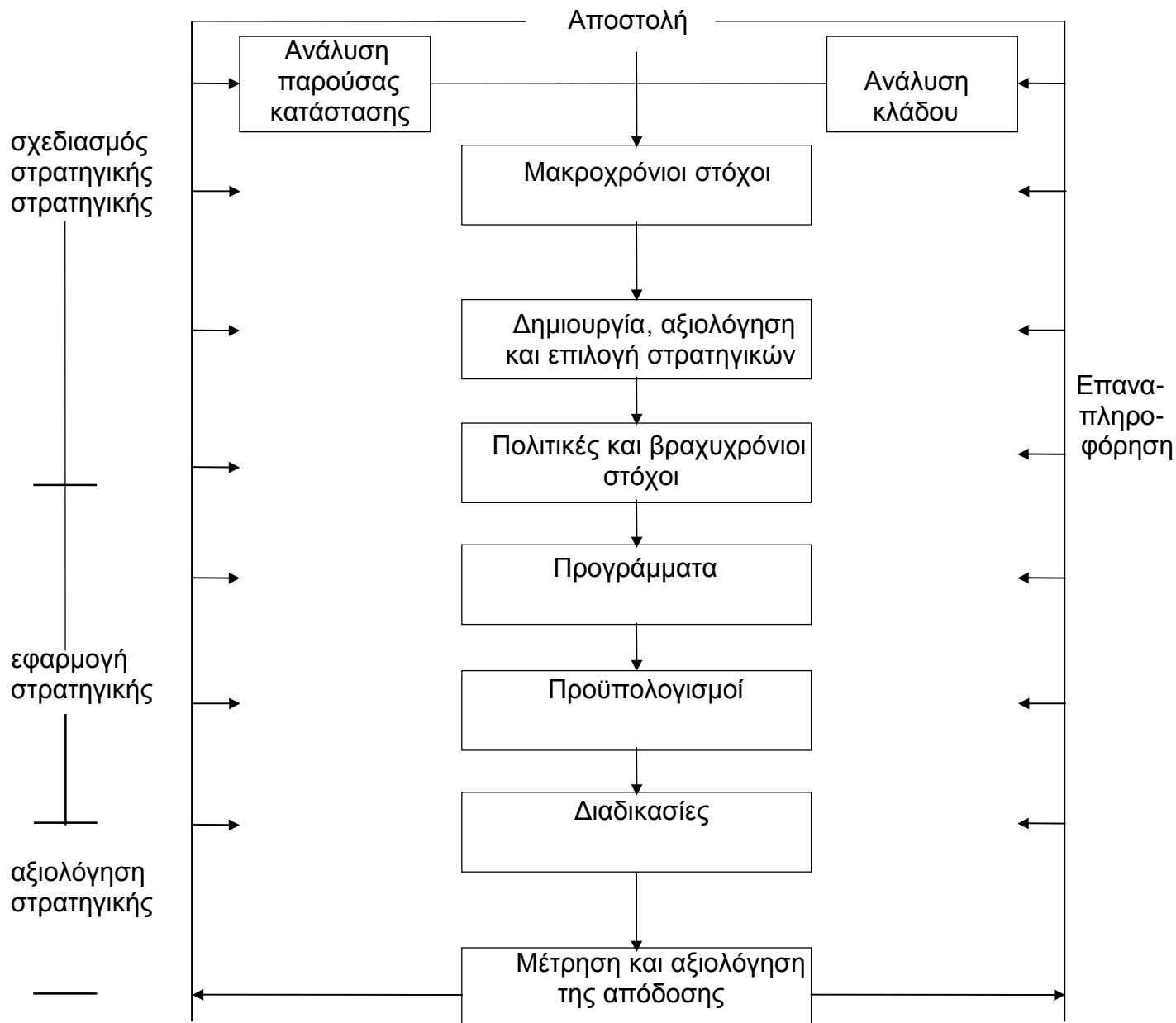
Όσον αφορά τις λειτουργίες της επιχείρησης, ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά τη χάραξη και την ανάπτυξη στρατηγικών για την εφαρμογή ή εκτέλεση των προγραμμάτων της επιχείρησης, που συμβάλλουν στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και την επίτευξη των στόχων.

Συγκεκριμένα, η λειτουργία του μάρκετινγκ παίζει ένα σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός σε επίπεδο επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της λειτουργίας μάρκετινγκ και προτείνει ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, να εντοπίζει και να αξιολογεί νέες ευκαιρίες στην αγορά, να αναπτύσσει και να εφαρμόζει λεπτομερή προγράμματα μάρκετινγκ, να αξιολογεί τα αποτελεσματα τους, να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν είναι απαραίτητο και να καθορίζει τότε μια επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι πλέον βιώσιμη. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι αναπόσπαστο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης και θα παρουσιαστεί μέσα από ένα case study.

Κάθε case study έχει το δικό του τρόπο παρουσίασης, αλλά τα περισσότερα αποτελούνται από ορισμένα κοινά στοιχεία. Θα ακολουθήσει η θεωρητική παρουσίαση της σύνταξης ενός case study και μια πρακτική εφαρμογή με τη σύνταξη ενός case study για την εταιρία Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε.

Σχήμα 1. Συνοπτικό μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού





Πηγή: Προσαρμοσμένο από Fred R. David: Strategic Management Concepts and Cases, Seventh Edition, Prentice Hall, 1998, σελ. 14

1.2. Σχεδιασμός στρατηγικής (Strategy Formulation)

Ο σχεδιασμός στρατηγικής είναι η διαδικασία ανάπτυξης μακροχρόνιων σχεδίων για την αποτελεσματική εκμετάλλευση των περιβαλλοντικών ευκαιριών και αντιμετώπιση των απειλών με βάση τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανάλυση του κλάδου και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της, την αξιολόγηση της αποστολής, τον καθορισμό στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών.

1.2.1. Ανάλυση κλάδου και εξωτερικού περιβάλλοντος

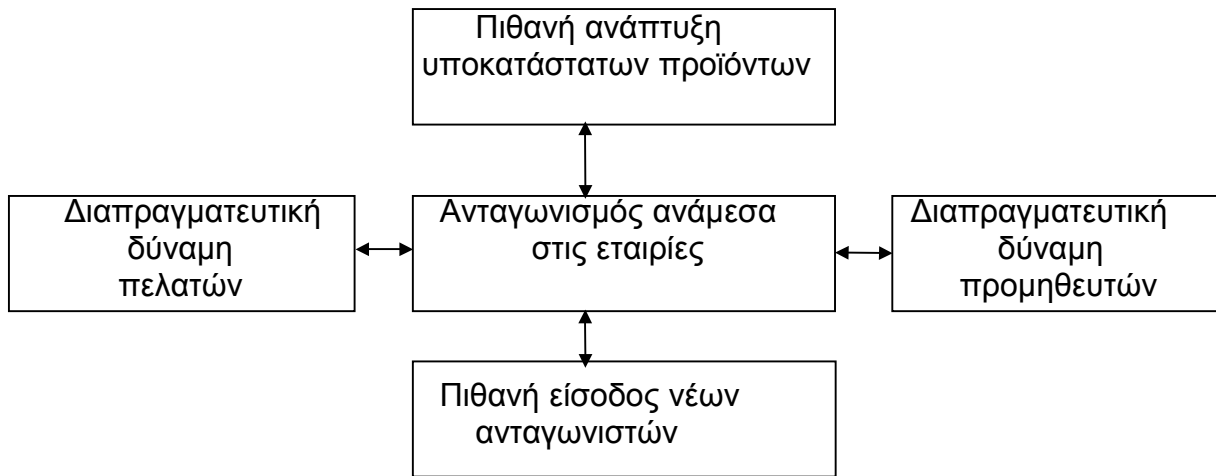
Η ανάλυση κλάδου και εξωτερικού περιβάλλοντος αφορά τον καθορισμό μεταβλητών (ευκαιριών και απειλών) εκτός του οργανισμού που δεν μπορούν να ελεγχθούν. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ανάλυση:

- του τεχνολογικού περιβάλλοντος (καινοτομίες)
- του πολιτικού-νομικού περιβάλλοντος (κατανομή δύναμης, νόμοι)
- του μακροοικονομικού περιβάλλοντος (χρήμα, ενέργεια, πληροφορίες κλπ.)
- του κοινωνικού περιβάλλοντος (ήθη, αξίες και έθιμα)

Η ανάλυση κλάδου περιλαμβάνει εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν άμεσα στον οργανισμό ή επηρεάζονται άμεσα από τη δράση του και καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Σύμφωνα με τον Porter η δομή του κλάδου είναι αποτέλεσμα πέντε παραγόντων:

- των πελατών-αγοραστών
- των προμηθευτών και των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών
- του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες εταιρίες
- της πιθανής εισόδου νέων ανταγωνιστών και
- των υποκατάστατων προϊόντων

Σχήμα 2. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter



1.2.1.1. Ανάλυση της δομής του κλάδου¹

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες εταιρίες. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις διάφορες εταιρίες είναι συνήθως ο σημαντικότερος παράγοντας καθορισμού της δομής του κλάδου. Ο ανταγωνισμός παίρνει τη μορφή διαμάχης για τη βελτίωση της θέσης στην αγορά με τακτικές όπως ανταγωνισμός τιμών, βελτίωση ποιότητας, πρόσθεση χαρακτηριστικών, προμήθεια υπηρεσιών, παροχή εγγυήσεων και αυξημένη διαφήμιση. Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται όταν ένας ανταγωνιστής αισθανθεί πίεση ή διακρίνει ευκαιρία βελτίωσης της θέσης του. Αλλαγές στη στρατηγική μιας εταιρίας μπορούν να προκαλέσουν αντίποινα, αφού οι κινήσεις των εταιριών στο κλάδο είναι αλληλεξαρτόμενες. Όσο αυξάνεται ο ανταγωνισμός, τα κέρδη του κλάδου είναι δυνατό να μειωθούν σε βαθμό που να τον καθιστούν μη ελκυστικό.

Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις διάφορες εταιρίες επηρεάζουν οι ακόλουθοι παράγοντες:

- πολλοί και ίσοι σε μέγεθος και ικανότητα ανταγωνιστές

¹ Fred R. David: Strategic Management. Concepts and Cases. Seventh Edition, Prentice Hall, 1998, σελ. 126-128 και Michael E. Porter: Competitive Strategy, Free Press, σελ. 1-33

- αργός ρυθμός ανάπτυξης κλάδου που σημαίνει έντονη προσπάθεια για απόκτηση μεριδίου από εδραιωμένες εταιρίες
- υψηλό σταθερό κόστος και κόστος αποθήκευσης που θέτει το νεκρό σημείο υψηλότερα και επηρεάζει την τιμή
- μη διαφοροποιημένα προϊόντα και έλλειψη κόστους μεταστροφής σε άλλα προϊόντα
- διαφοροποιημένες στρατηγικές ανταγωνιστών
- τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, όταν το σταθερό κόστος είναι μεγάλο
- η τάση συγχωνεύσεων και εξαγορών

Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών. Η είσοδος νέων εταιριών σε έναν κλάδο αυξάνει το βαθμό ανταγωνισμού. Η προοπτική εισόδου στον κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου που υπάρχουν και την πιθανή αντίδραση των υπάρχουσών εταιριών. Οι κύριες κατηγορίες εμποδίων εισόδου είναι οι ακόλουθες:

- Οικονομίες κλίμακας των υπάρχοντων εταιριών που απαιτούν μεγάλες επενδύσεις σε κεφάλαια και εξοπλισμό αλλά και ρίσκο για να τις επιτύχει μια νεοεισερχόμενη εταιρία
- Brand awareness και brand loyalty για τα προϊόντα των υπάρχοντων εταιριών που σημαίνει μεγάλη προσπάθεια για αναγνώριση του προϊόντος της νεοεισερχόμενης εταιρίας
- Υψηλό κόστος μεταστροφής των προτιμήσεων (switching cost) για τα προϊόντα των διαφόρων προμηθευτών
- Περιορισμένη πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από την κλίμακα (μη κατοχή της κατάλληλης τεχνολογίας, δύσκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, δυσμενής τοποθεσία εγκατάστασης κλπ.)
- Κυβερνητική πολιτική (κανόνες ασφαλείας, προστασία περιβάλλοντος, αναπτυξιακοί νόμοι κλπ.)

Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων. Όλες οι εταιρίες σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται, σε ευρύτα έννοια, με παραγωγούς υποκατάστατων προϊόντων

(προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ίδια λειτουργία π.χ. πλαστικοί-μεταλλικοί σωλήνες). Η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων θέτει όρια στις τιμές. Όσο πιο ελκυστικό από πλευράς τιμής είναι το υποκατάστατο προϊόν, τόσο μειώνονται τα περιθώρια κέρδους του κλάδου.

Οι ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από τα υποκατάστατα προϊόντα αυξάνονται όσο η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων μειώνεται και όσο το κόστος μεταστροφής των προτιμήσεων των αγοραστών μειώνεται. Τα υποκατάστατα προϊόντα που αξίζουν προσοχή είναι (1) αυτά που ακολουθούν τις τάσεις και βελτιώνουν την τιμή τους σε σχέση με το προϊόν του κλάδου και (2) αυτά που παράγονται από κερδοφόρες βιομηχανίες. Η ανταγωνιστική δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων μετράται από το ποσοστό του μεριδίου αγοράς που κατέχουν και από τα σχέδια των εταιριών που τα παράγουν για αύξηση της δυναμικότητας τους και της διείσδυσης στην αγορά.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών. Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνοντας τις τιμές ή μειώνοντας την ποσότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι δυνατοί προμηθευτές μπορούν να περιορίσουν τα περιθώρια κέρδους σε κλάδους που δε μπορούν να καλύψουν την αύξηση του κόστους με αύξηση της τιμής.

Οι συνθήκες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι ακόλουθες:

- Οι εταιρίες είναι λίγες και πιο συγκεντρωμένες από τον κλάδο που πουλούν
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα
- Ο κλάδος δεν είναι σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή για την δραστηριότητα των αγοραστών

- Οι προμηθευτές έχουν διαφοροποιημένο προϊόν και με μεγάλο κόστος μεταστροφής των προτιμήσεων (switching cost) για τους αγοραστές
- Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα καθοδικής ολοκλήρωσης (forward integration)

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών. Οι αγοραστές ανταγωνίζονται εντός του κλάδου πιέζοντας τις τιμές, απαιτώντας καλύτερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες, με επιπτώσεις στην κερδοφορία του κλάδου. Η δύναμη κάθε σημαντικής ομάδας αγοραστών εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της θέσης της στην αγορά και από τη σημασία των αγορών της σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου. Οι συνθήκες που καθιστούν μια ομάδα αγοραστών δυνατή είναι οι ακόλουθες:

- Οι αγοραστές είναι συγκεντρωμένοι ή αγοράζουν μεγάλες ποσότητες σε σχέση με τις πωλήσεις του κλάδου
- Το προϊόν που αγοράζουν αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους ή των αγορών τους, με αποτέλεσμα προσεκτικότερες επιλογές
- Το προϊόν του κλάδου είναι τυποποιημένο (standardised) και μη διαφοροποιημένο (undifferentiated), με αποτέλεσμα μικρό κόστος μεταστροφής προτιμήσεων
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα ανοδικής ολοκλήρωσης (backward integration)
- Το προϊόν του κλάδου δεν αποτελεί σημαντική εισροή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των αγοραστών
- Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά

1.2.2. Ανάλυση παρούσας κατάστασης (εσωτερικό περιβάλλον)¹

¹ Πηγή: Thomas L. Wheelen-J. David Hunger: Strategic Management and Business Policy, Second Edition, Addison Wesley, 1986, σελ. 110-133

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων για να έχουν επιτυχία σε επιχειρησιακό επίπεδο απαιτούν την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων ενός οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που υποστηρίζουν ή περιορίζουν τη στρατηγική. Οι στρατηγικοί παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους (structure, culture and resources).

Η δομή του οργανισμού είναι ο τρόπος που είναι οργανωμένη η επιχείρηση σε όρους επικοινωνίας (communication), εξουσίας (authority) και ροής έργου (workflow) και παρουσιάζεται από το οργανόγραμμα. Η επιχείρηση μπορεί να είναι οργανωμένη κατά λειτουργίες (διοίκηση, marketing, χρηματοοικονομική, έρευνα και ανάπτυξη-R&D, πληροφοριακό σύστημα διοίκησης-M.I.S.), κατά τμήματα (divisional structure), κατά στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBU's) ή να έχει μια συνδυασμένη δομή.

Η κουλτούρα του οργανισμού είναι ένα σύνολο πιστεύω, προσδοκιών και αξιών που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού και μεταφέρεται από τη μια γενιά εργαζομένων στην άλλη. Η κουλτούρα δημιουργεί κανόνες που ορίζουν την αποδεκτή συμπεριφορά εντός του οργανισμού, από τη διοίκηση ως τους εργάτες παραγωγής.

Οι πόροι του οργανισμού περιλαμβάνουν οικονομικούς πόρους, φυσικούς πόρους, ανθρώπινους πόρους και τεχνολογικές ικανότητες. Αυτοί οι πόροι θα εξεταστούν στα πλαίσια των λειτουργιών της επιχείρησης (διοίκηση, marketing, παραγωγή, χρηματοοικονομική, E+A, πληροφοριακό σύστημα). Από τον έλεγχο αυτών των πόρων θα προκύψουν τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης. Οι πόροι δεν αφορούν μόνο το προσωπικό αλλά και την ικανότητα κάθε λειτουργίας να σχεδιάζει και να εφαρμόζει στόχους, στρατηγικές και πολιτικές που να συμβαδίζουν με τους εταιρικούς.

1.2.2.1. Διοίκηση

Η λειτουργία της διοίκησης περιλαμβάνει πέντε βασικές υπολειτουργίες: σχεδιασμό, οργάνωση, παρακίνηση, στελέχωση και έλεγχο, τα βασικά στοιχεία των οποίων παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 1. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης

Λειτουργία	Περιγραφή
Σχεδιασμός	Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με την προετοιμασία για το μέλλον π.χ. πρόβλεψη, καθορισμό στόχων, καθορισμό στρατηγικών και πολιτικών
Οργάνωση	Η οργάνωση περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τις σχέσεις έργου ή εξουσίας εντός του οργανισμού
Παρακίνηση	Η παρακίνηση περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ιδιαίτερα θέματα αφορούν σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων, επικοινωνία, ομάδες εργασίας, βελτίωση συμπεριφοράς, εμπλουτισμό έργου, κίνητρα ικανοποίησης από την εργασία, ηθική εργαζομένων και διοίκησης κλπ.
Στελέχωση	<ul style="list-style-type: none">• Επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων• Μισθοί, ημερομίσθια, και benefits• Εκπαίδευση• Εργασιακές σχέσεις
Έλεγχος	Ο έλεγχος αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που έχουν ως σκοπό τη διασφάλιση ότι τα πραγματικά αποτελέσματα συμβαδίζουν με τους στόχους π.χ. οικονομικός έλεγχος, έλεγχος πωλήσεων, έλεγχος αποθεμάτων, έλεγχος εξόδων

1.2.2.2. Marketing

Η κυριότερη αρμοδιότητα της λειτουργίας του marketing είναι να επηρεάσει το επίπεδο, τη χρονική στιγμή εκδήλωσης και το χαρακτήρα της ζήτησης έτσι ώστε να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Το marketing αποτελεί τον κύριο σύνδεσμο της επιχείρησης με τους πελάτες και τον ανταγωνισμό. Τα κύρια στοιχεία του marketing είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά (market position) και το μίγμα marketing.

Το market position αναφέρεται στο ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης. Αναφέρεται δηλαδή στην επιλογή συγκεκριμένων τομέων για επικέντρωση της στρατηγικής marketing (marketing concentration) και μπορεί να εκφραστεί σε όρους αγοράς, προϊόντος και γεωγραφικής τμηματοποίησης.

Το μίγμα marketing αναφέρεται στο συγκεκριμένο συνδυασμό μεταβλητών, που ελέγχονται από την επιχείρηση και χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν τη ζήτηση και για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτές οι μεταβλητές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 2. Μεταβλητές του μίγματος marketing

Product	Place	Promotion	Price
Ποιότητα Χαρακτηριστικά Brand name Συσκευασία Μεγέθη Υπηρεσίες Εγγυήσεις Επιστροφές	Κανάλια Κάλυψη Απόθεμα Μεταφορές Προορισμοί	Διαφήμιση Προσωπική πώληση Προώθηση πωλήσεων Δημοσιότητα	Τιμές καταλόγου Εκπτώσεις Παροχές Περίοδοι πληρωμής Όροι πίστωσης

Πηγή: Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control. 4th ed., Prentice Hall Inc., 1980, p. 89

Οι μεταβλητές που παρουσιάζονται στον προηγούμενο πίνακα περιλαμβάνουν πολλές υπομεταβλητές, οι οποίες θα πρέπει να αναλυθούν με βάση τα

αποτελέσματα που έχουν στην απόδοση της επιχείρησης και των επιμέρους τμημάτων της.

Ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία του marketing είναι ο κύκλος ζωής προϊόντος. Η ανάλυση του κύκλου ζωής βοηθάει στον καθορισμό του στρατηγικού στόχου σε κάθε στάδιο εξέλιξης (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα, παρακμή) και προσφέρει κατάλληλες προσεγγίσεις για κάθε στάδιο που αφορούν το σχεδιασμό του προϊόντος, την τιμολόγηση, την προώθηση και τη διανομή. Αν και κάθε προϊόν έχει διαφορετικό κύκλο ζωής, η μελέτη του κύκλου ζωής αποτελεί σημαντικό παράγοντα στο σχεδιασμό στρατηγικής.

1.2.2.3. Χρηματοοικονομική

Το καθήκον της χρηματοοικονομικής λειτουργίας είναι η διαχείριση των κεφαλαίων. Ο manager πρέπει να διασφαλίσει τις καλύτερες πηγές κεφαλαίων, χρήσεις κεφαλαίων και έλεγχο κεφαλαίων. Σύμφωνα με τον James Van Horne η χρηματοοικονομική λειτουργία περιλαμβάνει τρία είδη αποφάσεων: αποφάσεις χρηματοδότησης, αποφάσεις επενδύσεων και αποφάσεις μερισμάτων. Όλες αυτές οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με τρόπο που να υποστηρίζει και να συμπληρώνει τη στρατηγική του οργανισμού.

Οι αποφάσεις χρηματοδότησης αφορούν τον καθορισμό της βέλτιστης κεφαλαιακής δομής της εταιρίας και περιλαμβάνουν την εξέταση διαφόρων μεθόδων με τις οποίες μια εταιρία μπορεί να αντλήσει κεφάλαια (χρηματοδότηση με μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα δανειακά κεφάλαια ή χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια), ανάλογα με τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της εταιρίας. Η χρηματοοικονομική μόχλευση (ο δείκτης συνολικές υποχρεώσεις/σύνολο ενεργητικού) παρουσιάζει τη χρήση του δανεισμού για την αύξηση των κερδών που θα είναι διαθέσιμα στους κοινούς μετόχους. Η χρηματοοικονομική μόχλευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυξήσει τα κέρδη ανά μετοχή. Αν και οι τόκοι δανείων μειώνουν το

φορολογητέο εισόδημα, ο υψηλότερος δανεισμός σημαίνει ότι λιγότεροι μέτοχοι θα μοιραστούν τα κέρδη εξαιτίας των αναγκών εξυπηρέτησης των δανείων. Ο δανεισμός αυξάνει το νεκρό σημείο της εταιρίας, σε αντίθεση με την εσωτερική χρηματοδότηση. Η υψηλή μόχλευση μπορεί να ληφθεί ως πλεονέκτημα σε περιόδους αύξησης της δραστηριότητας και ως μειονέκτημα σε περιόδους ύφεσης και πτώσης πωλήσεων.

Οι αποφάσεις επενδύσεων αφορούν την αξιολόγηση της χρησιμότητας και την κατανομή πόρων και κεφαλαίων σε διάφορες επενδύσεις (εξοπλισμός, κτίρια, εξαγορές κλπ.).

Οι αποφάσεις μερισμάτων αφορούν θέματα όπως ποσοστό κέρδους που θα πληρωθεί στους μετόχους και σταθερότητα πληρωμής μερισμάτων διαχρονικά. Οι αποφάσεις μερισμάτων επηρεάζονται από τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης αλλά και τις αποφάσεις χρηματοδότησης και επενδύσεων.

Η ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος για τον καθορισμό των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του οργανισμού στους τομείς των επενδύσεων, της χρηματοδότησης και των μερισμάτων. Επειδή οι λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι αλληλένδετες οι δείκτες μπορεί να σημαίνουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στο management, marketing, production, R&D και MIS. Για να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα από τον υπολογισμό των δεικτών είναι απαραίτητη η διαχρονική παρουσίαση τους, η σύγκριση τους με τους κλαδικούς δείκτες και με τους δείκτες επιτυχημένων ανταγωνιστών.

Πίνακας 3. Βασικοί αριθμοδείκτες

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΠΩΣ ΥΠΟΛΟΓΙΖΕΤΑΙ	ΤΙ ΜΕΤΡΑΕΙ
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ		

Γενικής ρευστότητας	<u>Κυκλοφορούν ενεργητικό</u> Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	Την έκταση στην οποία μία εταιρία μπορεί να ικανοποιήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της
Άμεσης ρευστότητας	<u>Κυκλοφορούν Ενεργητικό -αποθέματα</u> Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	Την έκταση στην οποία μια εταιρία μπορεί να ικανοποιήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χωρίς την πώληση αποθεμάτων
ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ		
ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ		
Ξένα/Ίδια κεφάλαια	<u>Σύνολο υποχρεώσεων</u> Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	Το ποσοστό των συνολικών κεφαλαίων που προέρχονται από πιστωτές σε σχέση με αυτά που προέρχονται από τους ιδιοκτήτες
Τραπεζικές υποχρεώσεις/ Ίδια κεφάλαια	<u>Δάνεια</u> Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	Τη σχέση δανείων προς το σύνολο κεφαλαίων που προέρχονται από τους ιδιοκτήτες
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ		
Ιδίων κεφαλαίων	<u>Κέρδη προ φόρων</u> Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	Την αποδοτική ή μη αμοιβή των κεφαλαίων που προσφέρθηκαν από τους ιδιοκτήτες
Συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων	<u>Κέρδοι+τόκοι</u> Συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια	Την αποδοτική ή μη αμοιβή του συνόλου των κεφαλαίων που απασχολούνται στην επιχείρηση
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ		
ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ (ημέρες)		
Αποθεμάτων	<u>365ΧΜ. όρος αποθεμάτων</u> Κόστος πωληθέντων	Το ύψος των αποθεμάτων και αν πουλάει αργά τα αποθέματα σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου
Απαιτήσεων	<u>365Χμέσο υπόλοιπο απαιτήσεων</u> Πωλήσεις	Το μέσο χρόνο σε ημέρες που χρειάζεται η επιχείρηση για να εισπράξει τις απαιτήσεις της
Προμηθευτών		

	<u>365ΧΜ. όρος προμηθευτών</u> Κόστος πωληθέντων	Το μέσο χρόνο σε ημέρες που χρειάζεται η επιχείρηση για να εξοφλήσει τους προμηθευτές της
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ		
Κάλυψης τόκων	<u>Σύνολο τόκων</u> Καθαρά κέρδη προ τόκων και φόρων	Το βαθμό στον οποίο τα κέρδη της εταιρίας καλύπτουν τους τόκους των ξένων μακροπρόθεσμων κεφαλαίων
Κάλυψης καταβαλλόμενων σταθερών χρημ/κών εξόδων	<u>Χρημ/κα έξοδα</u> Καθαρά κέρδη προ τόκων και φόρων	Το βαθμό στον οποίο τα κέρδη της εταιρίας καλύπτουν τους τόκους των ξένων μακροπρόθεσμων κεφαλαίων αλλά και τις δαπάνες ενοικίασης παγίων και οποιαδήποτε επαναλαμβανόμενα χρημ/κα έξοδα
ΕΞΕΛΙΞΗΣ		
Κύκλου εργασιών	Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή των συνολικών πωλήσεων	Ρυθμό μεταβολής του κύκλου εργασιών
Κερδών προ φόρων	Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή των κερδών προ φόρων	Ρυθμό μεταβολής των κερδών προ φόρων
Κερδών μετά από φόρους και αμοιβές Δ.Σ.	Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή των κερδών μετά από φόρους και αμοιβές Δ.Σ.	Ρυθμό μεταβολής των κερδών μετά από φόρους και αμοιβές Δ.Σ.
Ενσώματων παγίων (σε αξία κτήσης)	Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή των ενσώματων παγίων (σε αξία κτήσης)	Το ρυθμό μεταβολής των ενσώματων παγίων
Συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων	Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή των συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων	Το ρυθμό μεταβολής των συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Κωνσταντίνος Κάντζος: Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, 1997, Interbooks, σελ. 97-177

1.2.2.4. Παραγωγή

Η αρμοδιότητα της διεύθυνσης παραγωγής είναι η ανάπτυξη και η λειτουργία ενός συστήματος που θα παράγει τα απαιτούμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, με μια συγκεκριμένη ποιότητα, με δεδομένο κόστος και εντός του προβλεπόμενου χρόνου. Η λειτουργία παραγωγής επηρεάζεται από τη

στρατηγική και τους στόχους, καθώς και από τον κλάδο (labor intensive ή capital intensive) που δραστηριοποιείται η εταιρία. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι αξιολογούνται κατά τον έλεγχο της λειτουργίας παραγωγής.

Πίνακας 4. Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία παραγωγής

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
1. Διαδικασία	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχές ή διακοπτόμενο παραγωγικό σύστημα • Επιλογή τεχνολογίας • Διαμόρφωση και τοποθεσία των εγκαταστάσεων • Βαθμός απασχόλησης των γραμμών παραγωγής <p>Οι αποφάσεις που αφορούν τη διαδικασία έχουν σχέση, γενικά, με το σχεδιασμό του παραγωγικού συστήματος</p>
2. Δυναμικότητα	<p>Οι αποφάσεις δυναμικότητας αφορούν τον καθορισμό των βέλτιστων εκρών του οργανισμού και τον υπολογισμό του νεκρού σημείου</p>
3. Προμήθειες- αποθέματα	<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική διαχείρισης αποθεμάτων • Επιλογή προμηθευτών
4. Προσωπικό παραγωγής	<ul style="list-style-type: none"> • Απασχολούμενοι (πτυχιούχοι και μη) • Πρότυπα, παρακίνηση και έλεγχος
5. Ποιότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Υπαρξη απαιτούμενων πιστοποιητικών • Ποιοτικός έλεγχος • Προστασία περιβάλλοντος

1.2.2.5. Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είναι υπεύθυνο για την πρόταση και εφαρμογή της τεχνολογικής στρατηγικής της εταιρίας για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και πολιτικών. Το καθήκον του manager E+A περιλαμβάνει:

- την επιλογή ανάμεσα στις διάφορες τεχνολογίες για χρήση στην επιχείρηση

- την ανάπτυξη μεθόδων ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας σε νέα προϊόντα και διαδικασίες και
- την απομάκρυνση μη λειτουργικών στοιχείων έτσι ώστε η νέα τεχνολογία να εφαρμοσθεί επιτυχώς

Ο όρος έρευνα και ανάπτυξη χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια ευρύα γκάμα δραστηριοτήτων. Η E+A μπορεί να είναι προσανατολισμένη σε θεωρητικούς προβληματισμούς, στο marketing, σε βελτιώσεις του προϊόντος ή της συσκευασίας ή να επικεντρώνεται στον ποιοτικό έλεγχο, στην ανάπτυξη σχεδιαστικών ανοχών και στην ανάπτυξη βελτιωμένου εξοπλισμού παραγωγής. Η ισορροπία αυτών των παραγόντων ονομάζεται μίγμα E+A και πρέπει να είναι σύμφωνο με τη στρατηγική της εταιρίας.

Το τμήμα E+A της εταιρίας πρέπει να αξιολογείται για την ικανότητα του στην ανάπτυξη και στη χρήση της νέας τεχνολογίας αλλά και για τη χρονική στιγμή υιοθέτησης των καινοτομιών. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει σταθερή και μακροπρόθεσμη πολιτική έρευνας και ανάπτυξης, η οποία εκφράζεται από τις δαπάνες που έχουν ως αποτέλεσμα χρήσιμες καινοτομίες.

1.2.2.6. Management Information Systems

Ο σκοπός ενός τμήματος Management Information System είναι ο σχεδιασμός και η διοίκηση της ροής πληροφοριών με τρόπο που να βελτιώνει την παραγωγικότητα και τη λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται, να αποθηκεύονται και να κωδικοποιούνται, με τέτοιο τρόπο που να απαντώνται σημαντικά λειτουργικά και στρατηγικά ερωτήματα. Το πληροφοριακό σύστημα λαμβάνει πληροφορίες από την εσωτερική αξιολόγηση του οργανισμού και από την ανάλυση του κλάδου και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η σημασία των πληροφοριακών συστημάτων αυξάνεται γιατί:

- Οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος και πολυπλοκότητα

- Οι επιχειρήσεις καθίστανται αποκεντρωμένες και είναι απαραίτητες πιο πολύπλοκες τεχνικές για τον έλεγχο των managers και των εργαζομένων
- Η ευρεία εφαρμογή και το χαμηλό κόστος των υπολογιστών τους καθιστούν ιδανικό βοήθημα για την επεξεργασία πληροφοριών

Για τον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του οργανισμού, είναι απαραίτητη η επισήμανση του επιπέδου ανάπτυξης του πληροφοριακού συστήματος της εταιρίας. Υπάρχουν τέσσερα διακριτά στάδια εξέλιξης:

- Στάδιο 1. Η εισαγωγή που αφορά εφαρμογές λογιστικής
- Στάδιο 2. Η ανάπτυξη που αφορά την επέκταση των εφαρμογών στην παραγωγή και το marketing
- Στάδιο 3. Η τελμάτωση (moratorium) που αφορά τη διακοπή των νέων εφαρμογών, την προσπάθεια υιοθέτησης και αξιοποίησης του συστήματος από το προσωπικό, την αντιμετώπιση προβλημάτων και τη μείωση του κόστους
- Στάδιο 4. Η ολοκλήρωση (integration) αφορά την αποδοχή του πληροφοριακού συστήματος ως κύρια λειτουργία του οργανισμού

Ένα πληροφοριακό σύστημα που βρίσκεται στο στάδιο της ολοκλήρωσης αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα της στρατηγικής διοίκησης (σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση).

1.2.3. Αποστολή¹

Η αποστολή περιγράφει το σκοπό του οργανισμού, τους πελάτες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τις αγορές, τη φιλοσοφία και τη βασική τεχνολογία. Το εύρος της αποστολής έχει σημαντικό αποτέλεσμα στην εταιρική απόδοση

¹ Πηγή: Fred R. David: Strategic management. Concepts and Cases, Prentice Hall, Seventh Edition, 1998, σελ. 81-83, 176-177 και Thomas L. Wheelen- J. David Hunger: Strategic Management and Business Policy, Second Edition, Addison Wesley, 1986, σελ. 143-144

και επιτυχία. Ο ορισμός της αποστολής καθορίζει τα όρια της ανάπτυξης του οργανισμού.

Μια επιτυχημένη διακήρυξη αποστολής πρέπει να:

- ορίζει τι είναι ο οργανισμός και τι επιθυμεί να είναι
- είναι αρκετά περιορισμένη για να αποκλείει ορισμένες δραστηριότητες και αρκετά ευρύα για να επιτρέπει δημιουργική ανάπτυξη
- διαφοροποιεί τον οργανισμό από τους άλλους
- χρησιμοποιείται ως πλαίσιο για την αξιολόγηση υπαρχόντων και μελλοντικών δραστηριοτήτων
- είναι ξεκάθαρη και κατανοητή

1.2.4. Μακροχρόνιοι στόχοι (Long run objectives)

Η αποστολή συμβάλλει στον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων που θα επιλέξει να πραγματοποιήσει η διοίκηση. Αυτοί οι στόχοι καθορίζουν τη γενική κατεύθυνση των προσπαθειών του οργανισμού. Κάθε ομάδα ενδιαφέροντος (stakeholders) έχει διαφορετικές προτεραιότητες, όσον αφορά τους στόχους της εταιρίας, π.χ οι μέτοχοι επιθυμούν υψηλά μερίσματα ενώ τα συνδικάτα υψηλές αποδοχές. Οι στόχοι εκφράζονται συνήθως σε όρους κερδοφορίας, αποδοτικότητας (μείωση κόστους), αύξησης (ενεργητικού, πωλήσεων), θέσης στην αγορά (μερίδιο αγοράς, ηγεσία), βαθμού και φύσης διαφοροποίησης, βαθμού και φύσης ολοκλήρωσης, ικανοποίησης μετόχων, τεχνολογικής πρωτοπορείας και κοινωνικής ευθύνης.

1.2.5. Στρατηγικές (Strategies)¹

¹ Πηγή: 1) Fred R. David: Strategic Management. Concepts and Cases. Seventh Edition, Prentice Hall, 1998, σελ. 56-63, 2) Χ. Κανελλόπουλος: Επιχειρηματική στρατηγική και πολιτική, σημειώσεις τρίτου εξαμήνου Μ.Β.Α., Πειραιάς 2001, 3) Michael E. Porter: Competitive Strategy, Free Press, 1980, σελ. 34-46

Οι στρατηγικές είναι τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι στόχοι και η επιλογή τους εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και του κλάδου που δραστηριοποιείται. Οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση κατατάσσονται στις ακόλουθες γενικές κατηγορίες: ανάπτυξη (growth), σταθεροποίηση (pause) και αποεπένδυση (retrenchment). Αναλυτικότερα:

- **Βασικές στρατηγικές (Generic strategies)**

Σύμφωνα με τον Porter για την αντιμετώπιση των δυνάμεων που επηρεάζουν τη δομή του κλάδου και τη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές προσεγγίσεις:

α) Ηγεσία κόστους (cost leadership). Η ηγεσία κόστους απαιτεί οικονομίες κλίμακας, μειώσεις κόστους λόγω εμπειρίας στην παραγωγή, αυστηρό έλεγχο εξόδων, ελαχιστοποίηση κόστους σε περιοχές όπως η E+A, η διαφήμιση, οι υπηρεσίες κλπ. Το χαμηλό κόστος αφήνει πολλά περιθώρια κέρδους παρά τις όποιες ανταγωνιστικές πιέσεις. Η επίτευξη ηγεσίας κόστους απαιτεί υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς ή άλλα πλεονεκτήματα, όπως πλεονεκτική πρόσβαση στις πρώτες ύλες. Απαιτείται, επίσης, επένδυση σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, κατάλληλη στρατηγική τιμολόγησης και ίσως απώλειες στην αρχή για την απόκτηση μεριδίου αγοράς.

β) Διαφοροποίηση (Differentiation). Παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που θεωρούνται ξεχωριστά σε όλο τον κλάδο. Οι προσεγγίσεις στη διαφοροποίηση λαμβάνουν αρκετές μορφές όπως διαφοροποίηση του image και του σχεδιασμού, στην τεχνολογία, στα χαρακτηριστικά, στην εξυπηρέτηση πελατών ή στο δίκτυο διανομής. Στη στρατηγική διαφοροποίησης η μείωση του κόστους δεν αποτελεί προτεραιότητα. Η διαφοροποίηση δημιουργεί brand loyalty και αποτελεί μια βιώσιμη στρατηγική για κέρδη άνω του μέσου όρου, αφού προσφέρει ένα πλεονέκτημα απέναντι στις ανταγωνιστικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη δομή του κλάδου. Η επίτευξη διαφοροποίησης δε συμβιβάζεται απαραίτητα με υψηλό μερίδιο αγοράς, αφού συχνά απαιτεί

μοναδικότητα, που είναι ασύμβατη με το υψηλό μερίδιο. Με την επιλογή αυτής της στρατηγικής είναι δυνατό να αυξηθεί το κόστος από παράγοντες όπως εκτεταμένη έρευνα, ποιοτικά υλικά ή εκτεταμένη υποστήριξη πελατών, γεγονός που δεν είναι πάντα αποδεκτό από τους πελάτες.

γ) Στόχευση (Focus). Η τελευταία βασική στρατηγική αφορά τη στόχευση σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών, γεωγραφική περιοχή, προϊόν κλπ. Αντίθετα με τις στρατηγικές διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους που αφορούν τον κλάδο, η στρατηγική στόχευσης αφορά μόνο συγκεκριμένο τμήμα του και κάθε πολιτική είναι σύμφωνη με αυτή τη φιλοσοφία. Αυτή η στρατηγική βασίζεται στη φιλοσοφία ότι μια εταιρία μπορεί να εξυπηρετήσει ένα συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο πιο αποτελεσματικά από ανταγωνιστές που έχουν πιο ευρείς στόχους.

Θα ακολουθήσει παρουσίαση εξειδικευμένων στρατηγικών που θα μπορούσαν να ενταχθούν στα πλαίσια των βασικών στρατηγικών αλλά και ανεξάρτητα.

- **Στρατηγικές ολοκλήρωσης (integration strategies)**

Σκοπός ο έλεγχος άλλων επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών πιέσεων και την επίτευξη στόχων.

1. Καθοδική ολοκλήρωση (forward integration). Έλεγχος στο λιανεμπόριο και στη διανομή.
2. Ανοδική ολοκλήρωση (backward integration). Έλεγχος στους προμηθευτές.
3. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration). Έλεγχος σε ανταγωνιστές.

- **Εντατικές Στρατηγικές (intensive strategies)**

4. Διείσδυση στην αγορά (Market Penetration). Περισσότερο μάρκετινγκ για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
5. Ανάπτυξη της αγοράς (Market Development). Εισαγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών σε νέες περιοχές.
6. Ανάπτυξη προϊόντος (Product Development). Αύξηση πωλήσεων με βελτιωμένα ή τροποποιημένα προϊόντα.

- **Διαφοροποιητικές στρατηγικές (Differentiation-diversification strategies)**

7. Ομόκεντρη διαφοροποίηση (Concentric differentiation). Πρόσθεση νέων αλλά σχετικών προϊόντων ή υπηρεσιών.
8. Οριζόντια διαφοροποίηση (Horizontal differentiation). Προσθήκη νέων αλλά μη σχετικών-συγγενών προϊόντων ή υπηρεσιών για τους υπάρχοντες πελάτες.
9. Άτακτη ή τυχαία διαφοροποίηση (Conglomerate differentiation). Προσθήκη νέων και άσχετων ή μη συγγενών προϊόντων.

- **Αμυντικές στρατηγικές (Defensive Strategies)**

10. Κοινή επιχείρηση (joint venture). Δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για εκμετάλλευση ευκαιρίας ή συνθηκών.
11. Σύμπτυξη/Σμίκρυνση (Retrenchment). Αναδιάταξη με μείωση κόστους και ενεργητικού για ανακοπή πτωτικών πωλήσεων και κερδών.
12. Αποεπένδυση (Divestiture). Πώληση ενός μέρους της επιχείρησης για να επενδυθεί σε κάτι άλλο.
13. Ρευστοποίηση/Διάλυση (Liquidation).

- **Συνδυασμένη στρατηγική (combined action)**

α) Εξαγορές, συγχωνεύσεις και καταλήψεις. (Mergers, acquisitions and hostile takeovers).

β) Μοχλικές εξαγορές (Leveraged buyouts). Εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών μιας επιχείρησης από τα διοικητικά στελέχη και άλλους επενδυτές και μάλιστα με δανειακά κεφάλαια για να αποφευχθεί εχθρική κατάληψη ή/και αποδοχή μιας ελκυστικής προσφοράς.

1.3. Εφαρμογή στρατηγικής (Strategy implementation)¹

Η εφαρμογή στρατηγικής αφορά την εφαρμογή των στρατηγικών στην πράξη μέσω των πολιτικών, των ετήσιων στόχων, των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Γίνεται από managers μεσαίου και κατώτερου επιπέδου και εξετάζεται από τη διοίκηση. Πολλές φορές αναφέρεται και ως επιχειρησιακός (operational) σχεδιασμός που περιλαμβάνει και την κατανομή των πόρων του οργανισμού.

1.3.1. Πολιτικές (Policies)

Ως κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων, οι πολιτικές προέρχονται από τη στρατηγική. Παρέχουν οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

1.3.2. Βραχυχρόνιοι στόχοι (short run objectives)

Ο καθορισμός βραχυχρόνιων στόχων είναι μια αποκεντρωμένη διαδικασία που περιλαμβάνει άμεσα όλους τους managers σε έναν οργανισμό. Η ενεργή συμμετοχή στον καθορισμό των ετήσιων στόχων μπορεί να οδηγήσει στην αποδοχή και στην αφοσίωση. Οι βραχυχρόνιοι στόχοι είναι απαραίτητοι γιατί:

- αντιπροσωπεύουν τη βάση για την κατανομή πόρων

¹ Πηγή: Fred R. David: Strategic Management. Concepts and Cases. Seventh Edition, Prentice Hall, 1998, σελ. 216-223

- είναι ένας κύριος μηχανισμός για την αξιολόγηση των managers
- είναι το κύριο όργανο για τον έλεγχο της προόδου προς την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- θέτουν προτεραιότητες

Οι βραχυχρόνιοι στόχοι πρέπει να είναι σύμφωνοι με τους μακροπρόθεσμους στόχους και να υποστηρίζουν τις στρατηγικές. Πρέπει να είναι, επίσης, μετρήσιμοι, λογικοί, ξεκάθαροι, επιτεύξιμοι και να συνοδεύονται από χρονοδιάγραμμα.

1.3.3. Προγράμματα (Programs)

Ένα πρόγραμμα είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων ή βημάτων που χρειάζονται για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου σχεδίου. Το πρόγραμμα συμβάλλει στην πρακτική εφαρμογή της στρατηγικής.

1.3.4. Προϋπολογισμοί (Budgets)

Ο προϋπολογισμός είναι ένα έγγραφο που περιλαμβάνει τα προγράμματα της επιχείρησης σε χρηματικές μονάδες. Περιγράφει το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος για σκοπούς σχεδιασμού και ελέγχου.

1.3.5. Διαδικασίες (Procedures)

Οι διαδικασίες είναι ένα σύνολο βημάτων και τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς πως να εκτελεσθεί ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία. Περιγράφουν με λεπτομέρεια τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων του οργανισμού.

1.4. Αξιολόγηση στρατηγικής¹

Το τελευταίο μέρος του μοντέλου στρατηγικής διοίκησης αφορά την αξιολόγηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Διασφαλίζει ότι οι δράσεις της επιχείρησης είναι σύμφωνες με τους στόχους της. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται εξαρτώνται από τη λειτουργία προς έλεγχο και από τους στόχους.

α) Μέσα μέτρησης εταιρικής απόδοσης (corporate performance). Το πιο κοινό μέσο μέτρησης της εταιρικής απόδοσης είναι απόδοση της επένδυσης (return on investment-ROI). Είναι το πηλίκο της διαίρεσης των καθαρών αποτελεσμάτων προ φόρων με το σύνολο του ενεργητικού. Άλλα δημοφιλή μέσα είναι τα κέρδη ανά μετοχή (earnings per share-EPS) και η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (return on equity-ROE). Όλα τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης έχουν πλεονεκτήματα και περιορισμούς και δείχνουν πιο ξεκάθαρη εικόνα, όταν χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό.

β) Μέσα μέτρησης απόδοσης που αφορούν τις ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders). Κάθε ομάδα ενδιαφέροντος έχει τα δικά της κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης. Αυτά τα κριτήρια αναφέρονται στην άμεση και την έμμεση επίδραση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην κάθε ομάδα. Για παράδειγμα, τους πελάτες αφορά η εξέλιξη των πωλήσεων, τις αγορές χρήματος και κεφαλαίου τα κέρδη ανά μετοχή και η πορεία της μετοχής, τους εργαζόμενους οι εργασιακές σχέσεις και το κράτος η τήρηση των νόμων και η προστασία του περιβάλλοντος.

γ) Αξία των μετόχων (shareholder value). Υπάρχει η αντίληψη ότι μέσα μέτρησης όπως το ROI και το EPS δεν είναι αξιόπιστα για τη μέτρηση της αξίας της επιχείρησης και έτσι πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξία των μετόχων ως καλύτερο μέτρο της εταιρικής απόδοσης και της

¹ Πηγή: Thomas L. Wheelen- J. David Hunger: Strategic Management and Business Policy, Second Edition, Addison Wesley, 1986, σελ. 234-241

αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Η αξία των μετόχων ορίζεται ως το άθροισμα των μερισμάτων και της αποτίμησης των μετοχών (stock appreciation). Καθορίζει αν η απόδοση της επιχείρησης είναι μεγαλύτερη από αυτή που αναμένουν οι επενδυτές στις αγορές χρεογράφων.

δ) Αξιολόγηση της διοίκησης. Η διοίκηση μπορεί να αξιολογηθεί τόσο για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της στρατηγικής όσο και για θέματα εταιρικής απόδοσης όπως πωλήσεις, απόδοση ιδίων κεφαλαίων, αλλά και για παράγοντες όπως καταλήψεις, εξαγορές και ηθική.

ε) Key performance areas. Σύμφωνα με την General Electric υπάρχουν οι ακόλουθες περιοχές-κλειδιά στις οποίες πρέπει να αξιολογηθεί η επιχείρηση:

- Κερδοφορία
- Θέση στην αγορά (market position)
- Παραγωγικότητα
- Ηγεσία προϊόντος (product leadership)
- Ανάπτυξη προσωπικού
- Συμπεριφορά εργαζομένων
- Κοινωνική ευθύνη
- Ισορροπία βραχυπρόθεσμων-μακροπρόθεσμων στόχων

2. Case study για την Α.Γ. Πετρετάκις Α.Ε.

Τη θεωρητική ανάλυση της σύνταξης ενός case study θα ακολουθήσει μια πρακτική εφαρμογή με τη σύνταξη ενός case study για την εταιρία Α.Γ. Πετρετάκις Α.Ε. Αρχικά, θα παρουσιαστεί το ιστορικό του ομίλου.

2.1. Ιστορικό δημιουργίας του ομίλου Πετρετάκις¹

Η εταιρία Α.Γ. Πετρετάκις Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία παραγωγής πλαστικών σωλήνων στην Ελλάδα και μια από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη, με μεγάλη ποικιλία παραγόμενων προϊόντων. Αποτελεί μια από τις λίγες

¹ Πηγή: Πετρετάκις: Ενημερωτικό δελτίο για την Α.Μ.Κ. 1998, 1999, απολογισμοί 1998, 1999

Ελληνικές πολυεθνικές εταιρίες, με παρουσία σε χώρες της Ευρώπης, της Ασίας, της Αφρικής και της Αμερικής.

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1960 (Αριθμός ΦΕΚ 526 / 07.12.1960) με την επωνυμία “Ελληνική Βιομηχανία Πλαστικών και Ελαστικού-Αριστόβουλος Γ. Πετζετάκις”. Έχει έδρα το Δήμο Μοσχάτου και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών με αριθμό 7697/06/86/86. Η διάρκειά της έχει ορισθεί για 50 έτη και μπορεί να παρατείνεται με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης.

Την εταιρία ίδρυσε ο χημικός μηχανικός Αριστόβουλος Πετζετάκις, ο οποίος άρχισε τη βιομηχανική του σταδιοδρομία τη δεκαετία του '50. Το 1961 κατοχύρωσε διεθνώς την εφεύρεσή του για την παραγωγή εύκαμπτων σωλήνων ενισχυμένων ελικοειδώς από σκληρό PVC, οι οποίοι έγιναν γνωστοί σε όλο τον κόσμο με το εμπορικό σήμα HELIFLEX. Το πρώτο εργοστάσιο ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1961, ενώ η τεχνολογία για την παραγωγή HELIFLEX αγοράστηκε από μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες, όπως η Goodyear, Pirelli, Dunlop και Toyo Rubbers.

Το 1969, η εταιρία ξεκίνησε βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα στην Πορτογαλία μέσω της HELIFLEX PORTUGUESA LDA (γνωστή σήμερα σαν HELIFLEX PETZETAKIS TUBOS LDA) με ποσοστό συμμετοχής 51%. Το εργοστάσιο της Πορτογαλίας παράγει κυρίως εύκαμπτους σωλήνες, ενώ διαθέτει και μονάδες παραγωγής σκληρών σωλήνων από PVC και PE.

Το 1971, ιδρύθηκε το δεύτερο εργοστάσιο της Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε. στη Θήβα, όπου αρχικά παράγονταν σωλήνες και ειδικά τεμάχια από σκληρό PVC και πολυαιθυλένιο. Το εργοστάσιο αυτό αποτελεί τμήμα της βιομηχανικής μονάδας στην οποία στεγάζονται σήμερα όλες οι υπόλοιπες παραγωγικές εγκαταστάσεις της εταιρίας.

Στις αρχές της δεκαετίας του '70, στα πλαίσια διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της εταιρίας, ιδρύθηκε η HELIFLEX IRAN, joint venture με Ιρανούς επενδυτές για την παραγωγή εύκαμπτων σωλήνων από PVC και τη

διάθεση τους στην τοπική αγορά. Στα πλαίσια ισχυροποίησης της παρουσίας του ομίλου στην περιοχή, το 1991 ιδρύθηκε νέα κοινοπραξία στο Ιράν, η Avid Pipe Mfg Co. με σκοπό την παραγωγή σκληρών σωλήνων από PVC και PE. Οι παραπάνω εταιρίες ανήκουν, σήμερα, κατά 25% στην Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε., ενώ το υπόλοιπο 75% ανήκει σε Ιρανούς επενδυτές.

Το 1972 ιδρύθηκε στη Γερμανία η A.G. Petzetakis GmbH, η οποία ανήκει κατά 100% στην Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε. Σκοπός της εταιρίας είναι η διανομή, εμπορία και αποθήκευση προϊόντων του ομίλου στη Γερμανία και στον ευρύτερο δυτικοευρωπαϊκό χώρο.

Το 1989, ιδρύθηκε στην Κίνα στην επαρχία Shandong, η A.G. PETZETAKIS LINIY PLASTICS CO. LTD η οποία ανήκει κατά 50% στην Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε. και η παραγωγική της δυναμικότητα ξεπερνά τους 4.000 τόνους ετησίως. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, ο όμιλος αποφάσισε την εξάπλωσή του στην ελληνική αγορά με σκοπό τη μείωση των ανταγωνιστικών πιέσεων και την ενίσχυση της ηγετικής του θέσης. Συγκεκριμένα, το 1991 εξαγοράστηκε το 100% της ΠΛΑΣΤΕΛΚΟ Α.Β.Ε.Ε.Π., παραγωγού εύκαμπτων σωλήνων από PVC.

Το 1992, η Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε. σε συνεργασία με τις Solvay και Wienerberger, προχώρησαν στη δημιουργία με τη μορφή joint venture της "Petzetakis Pipelife S.A.", η οποία μετονομάστηκε το 1996 σε "Pipelife Hellas". Στόχος της νεοϊδρυθείσας εταιρίας ήταν η ανάπτυξη προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας από πολυαιθυλένιο (PE). Οι τρεις εταιρίες συμμετείχαν στο joint venture με ίσα ποσοστά. Τα αποτελέσματα της παραπάνω συνεργασίας δεν υπήρξαν τα αναμενόμενα και έτσι η διοίκηση της Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε. αποφάσισε την απόσυρσή της το 1995, με την πώληση του μεριδίου της στους άλλους δύο εταίρους. Σύμφωνα με τη διοίκηση η αποτυχία του joint venture ήταν αποτέλεσμα των παρακάτω κύριων λόγων: α) δεν επιτεύχθηκαν οι αναμενόμενες συνέργειες από τη συνεργασία των τριών εταιριών β) τα παραγόμενα προϊόντα δεν βρήκαν την ανταπόκριση που

αναμενόταν στον κλάδο των έργων υποδομής και γ) υπήρξε απουσία ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων από τους μετόχους.

Το 1994, ολοκληρώθηκε η εξαγορά των ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε., η οποία υπήρξε καθοριστική για την περαιτέρω πορεία του ομίλου διεθνώς. Τα ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε. κατέχουν το 53% των ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΦΥΛΛΩΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Β.Ε.Ε. και το 98% των ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΒΑΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε. Πριν την εξαγορά τα Πλαστικά Μακεδονίας Α.Ε. κατείχαν την θέση του βασικού ανταγωνιστή της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. στην αγορά των πλαστικών σωλήνων από PVC. Μετά την εξαγορά ο όμιλος εξελίχθηκε στον μεγαλύτερο παραγωγό σωλήνων στα Βαλκάνια και έναν από τους σημαντικότερους παραγωγούς στον ευρύτερο ευρωπαϊκό χώρο.

Το 1995, η εταιρία ίδρυσε στην Μ. Βρετανία την εμπορική εταιρία HELIFLEX UK LTD, με σκοπό την διακίνηση των προϊόντων του ομίλου στη σημαντική αυτή αγορά.

Το 1996, ιδρύθηκε στο Μοσχάτο η ECO ACT S.A. με αντικείμενο δραστηριότητας την κατασκευή και εμπορία κάθε είδους από πλαστικό, ελαστικό ή άλλο συναφές υλικό.

Κατά την διάρκεια του 1996 τέθηκε σε εφαρμογή ένα μακροχρόνιο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης του ομίλου το οποίο βρίσκεται στη φάση της ολοκλήρωσής του. Αρχικά, μετεγκαταστάθηκε το εργοστάσιο εύκαμπτων σωλήνων από την Αθήνα στη Θήβα. Παράλληλα, προστέθηκαν μονάδες παραγωγής σωλήνων PE και μονάδα παραγωγής compound και έγιναν οι απαραίτητες βελτιώσεις αυτοματισμού παραγωγής. Έτσι, η βιομηχανική μονάδα της Θήβας αποτελεί πλέον το κύριο κέντρο παραγωγής του ομίλου και ένα από τα μεγαλύτερα συγκροτήματα παγκοσμίως.

Την περίοδο αυτή και στα πλαίσια του προγράμματος αναδιοργάνωσης, διακόπηκε η λειτουργία των ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΒΑΛΑΣ ΑΒΕΕ και

ενσωματώθηκε η παραγωγική τους δραστηριότητα σε αυτήν των ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε. Επίσης, διακόπηκε η παραγωγική δραστηριότητα της ΠΛΑΣΤΕΛΚΟ ΑΒΕΕΠ τα προϊόντα της οποίας κατασκευάζονταν με χαμηλότερο κόστος από την Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. Σήμερα, η Πλαστέλκο βρίσκεται σε αδράνεια και αναζητούνται τρόποι εκμετάλλευσης του ισχυρού εμπορικού ονοματός της και του πελατολογίου της. Τέλος, τέθηκαν σε αδράνεια αρκετές θυγατρικές του εξωτερικού που παρουσίασαν κάμψη στη δραστηριότητα τους.

Με την ολοκλήρωση της λειτουργικής αναδιοργάνωσης, ξεκίνησε ο σχεδιασμός εκκαθάρισης των αδρανών θυγατρικών και ρευστοποίησης παγίων χαμηλής αποδοτικότητας, ενώ διαγράφηκαν συμμετοχές άνευ στρατηγικής σημασίας και ιδιαίτερης αξίας για τον όμιλο.

Το 1998 ξεκίνησε η διείσδυση στην αγορά των Η.Π.Α. και ενισχύθηκε με την ίδρυση της εμπορικής θυγατρικής PETZETAKIS INC.¹

Στα πλαίσια διεύρυνσης του οικοδομικού πακέτου προϊόντων και υπηρεσιών, η εταιρία αποφασίζει να διεισδύσει δυναμικά στο χώρο των χρωμάτων. Από το Νοέμβριο του 1999, με την εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου (60%) των εταιριών VECHRO και ΧΡΩΜΟ, ο όμιλος Πετζετάκης αποκτά πρόσβαση στην αγορά των ποιοτικών χρωμάτων και βερνικιών, σε νέες τεχνολογίες παραγωγής και σε ένα άρτια οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων.

Παράλληλα, τον Απρίλιο του 2000, η εταιρία επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε νέες αγορές, όπως αυτήν της Ρουμανίας με την ίδρυση της θυγατρικής εταιρίας A.G. PETZETAKIS ROMANIA S.A. Το νέο εργοστάσιο είναι αποτέλεσμα joint venture μεταξύ της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε., της DANUBE FUND και της OLTCHIM S.A.

¹ internet site: www.petzetakis.gr

Το Δεκέμβριο του 2000 οριστικοποιείται η συμφωνία για την απόκτηση στρατηγικής συμμετοχής στην Imperial Plastech Inc. Μέσω αυτής της εξαγοράς η Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. ενδυναμώνει την παρουσία της στην αγορά της Αμερικής.²

Κατά τη διάρκεια του 2000 ο όμιλος Α.Γ. Πετζετάκης και η Ideal προχώρησαν στην εξαγορά της εταιρίας πληροφορικής Comruservice με σκοπό τη δραστηριοποίηση στο χώρο των «έξυπνων κτιρίων». Με την εξαγορά της Comruservice, η οποία δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό, την τοποθέτηση και συντήρηση δικτύων δομημένης καλωδίωσης, η εταιρία μετονομάστηκε σε Petzetakis.com. Ο όμιλος Πετζετάκης συμμετέχει με 56,66%, ο όμιλος Ideal με 33,34% και οι παλαιοί μέτοχοι με 10%.

Τον Απρίλιο του 2001 η Α.Γ. Πετζετάκης εξαγόρασε (κόστος εξαγοράς 7,9 δις δρχ.), μέσω της θυγατρικής της Petzetakis Africa, κατά 100% τη Main Pipesystems, το μεγαλύτερο παραγωγό συστημάτων πλαστικών σωλήνων στη Ν.Αφρική και μια από τις πιο αναγνωρισμένες εταιρίες του κλάδου παγκοσμίως.

2.2. Θυγατρικές και συνδεδεμένες εταιρίες

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι θυγατρικές και οι συνδεδεμένες εταιρίες της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε., όπως αυτές έχουν προκύψει από τις πιο πρόσφατες κινήσεις της εταιρίας.

Πίνακας 5. Θυγατρικές και συνδεδεμένες εταιρίες

Εταιρία	Χώρα	Ποσοστό συμμετοχής
A.PETZETAKIS Gmbh	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	100%
ΒΕΗΚΑ PLAST Gmbh	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	100%

² Εφημερίδα: Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 28 Δεκεμβρίου 2000, 12 Φεβρουαρίου 2001.

A.G. PETZETAKIS SRL	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	100%
PETZETAKIS INC	ΗΠΑ	100%
PETZETAKIS AFRICA	Ν.ΑΦΡΙΚΗ	100%
MAIN PIPESYSTEMS	Ν.ΑΦΡΙΚΗ	100%
MILLENIUM HOLDINGS LTD	ΝΙΕΥΕ ISLAND	100%
HELIFLEX UK LTD	Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	100%
VECHRO A.E.	ΕΛΛΑΔΑ	84%
PETZETAKIS ROMANIA SA	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	66,7%
PETZETAKIS.COM	ΕΛΛΑΔΑ	57%
HELIFLEX PETZETAKIS TUBOS LDA	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	51%
OLTCHIM-PETZETAKIS SA	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	44%
IMPERIAL PLASTECH INC	ΚΑΝΑΔΑΣ	27%
HELIFLEX IRAN SA	ΙΡΑΝ	25%
AVID IRAN SA	ΙΡΑΝ	25%
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	20%

3. Ανάλυση παρούσας κατάστασης

3.1. *Management audit*

3.1.1. Οργάνωση¹

Η πιο συχνά συναντώμενη οργανωτική δομή είναι η λειτουργική. Σε μια τέτοιας μορφής οργάνωση, οι επικεφαλές των κύριων τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο γενικό διευθυντή, ο οποίος συντονίζει τις λειτουργικές δραστηριότητες και λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις. Παραδείγματα τέτοιας οργάνωσης συναντώνται σήμερα σε βιομηχανίες στον τομέα τον πετρελαιοειδών, του μετάλλου, των πλαστικών και των αναψυκτικών.

Γενικοί παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση κατά λειτουργίες είναι:

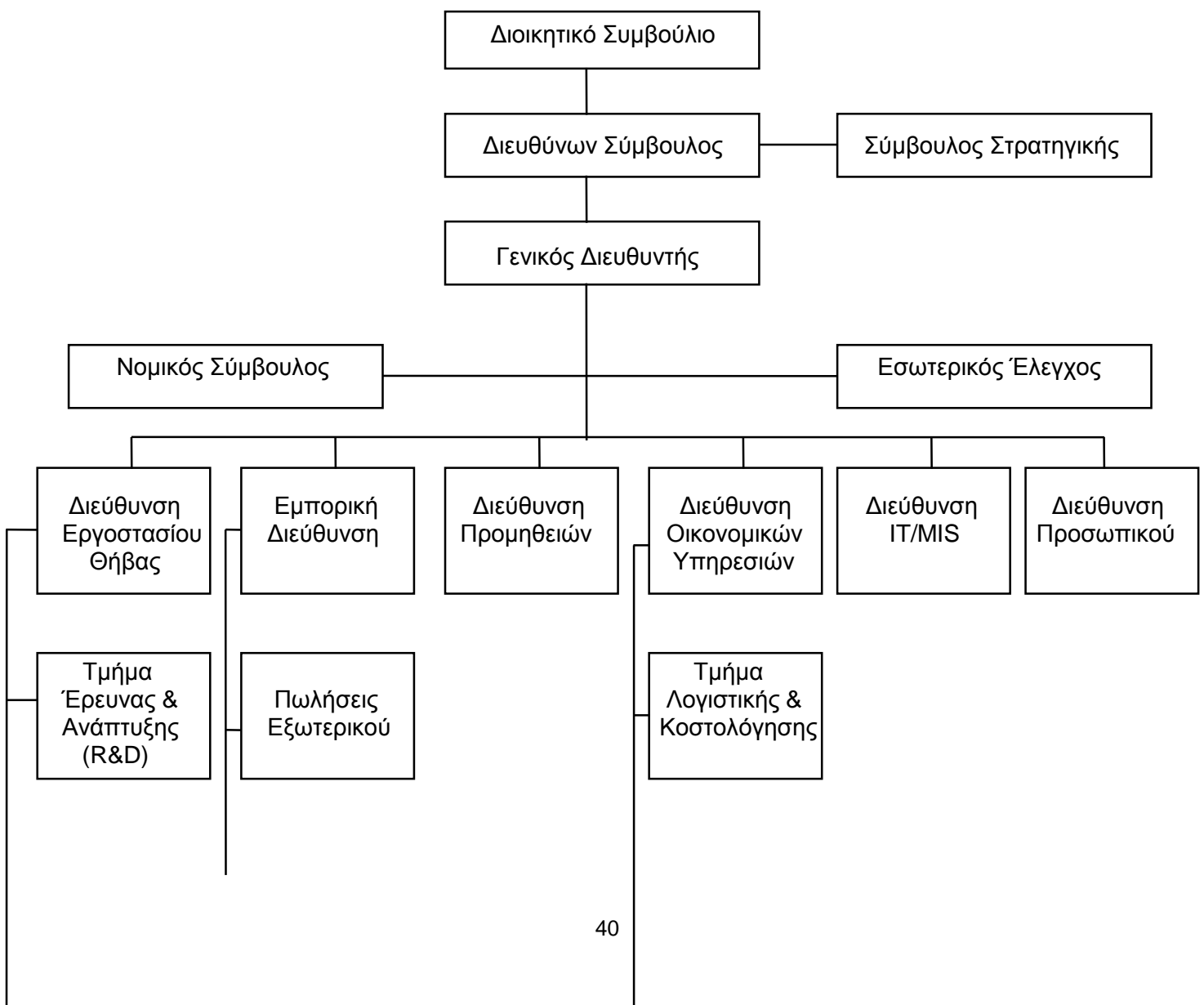
- Μια μόνο γραμμή προϊόντων και υπηρεσιών
- Προϊόντα ή υπηρεσίες που απευθύνονται σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς
- Προϊόντα ή υπηρεσίες που σχετίζονται με σταθερές τεχνολογίες

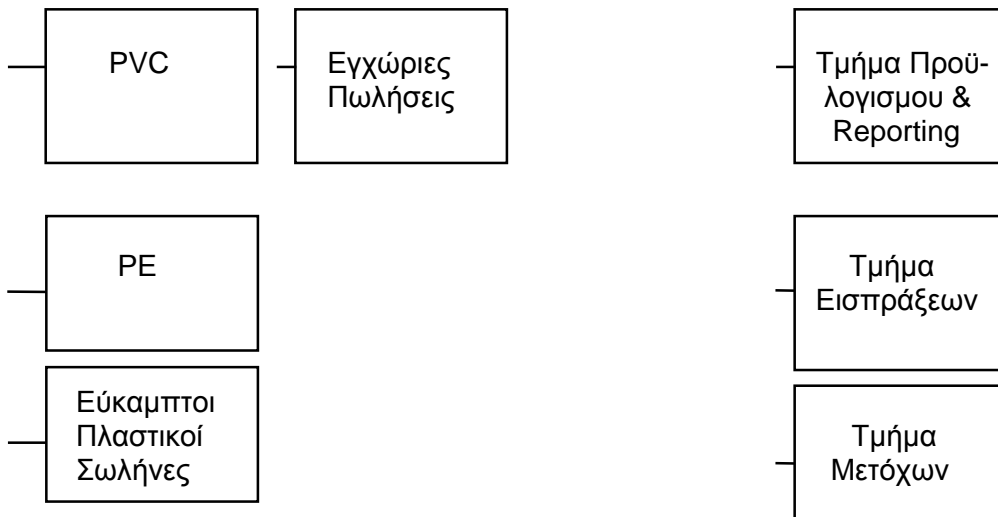
¹ Γ. Πανηγυράκης: Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996, σελ. 70-73.

- Επαναλαμβανόμενα καθήκοντα

Η Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. είναι οργανωμένη κατά λειτουργίες (σχήμα 3) και παράγοντας που έχει συμβάλλει σε αυτό είναι η παραγωγή standardised product (σωλήνες) για τη βιομηχανική αγορά. Η δομή κατά λειτουργίες παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα η δομή κατά λειτουργίες βελτιώνει το συντονισμό και εξοικονομεί πόρους. Όσον αφορά τα μειονεκτήματα δυσχεραίνεται η επικοινωνία και ο προγραμματισμός και μειώνεται η δυνατότητα γρήγορης ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Επίσης, η λειτουργική οργανωτική δομή παρουσιάζει συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων και μειώνει τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων από τα μεσαίου επιπέδου στελέχη.

Σχήμα 3. Οργανόγραμμα





Η υπάρχουσα οργανωτική δομή, παρά το διαχωρισμό σε PE και PVC στην παραγωγή, δε συμβιβάζεται απόλυτα με το στόχο της έντονης δραστηριοποίησης στους τομείς της σύγχρονης κατοικίας, της εξελιγμένης γεωργίας, της βιομηχανίας, των έργων υποδομής και της υποστήριξης τηλεπικοινωνιών, γιατί απουσιάζει η εξειδίκευση και ο άμεσος έλεγχος στους συγκεκριμένους τομείς. Η οργανωτική δομή κατά SBU θα ήταν περισσότερο σύμφωνη με τους στόχους της εταιρίας, γιατί εξαλείφει αυτές τις αδυναμίες.

Δε μπορεί να γίνει άμεση σύγκριση της οργανωτικής δομής της Α.Γ. Πετρετάκης με τους ανταγωνιστές της στην Ελλάδα, εξαιτίας της τεράστιας διαφοράς μεγέθους. Οι περισσότεροι είναι οργανωμένοι κατά λειτουργίες αλλά, ίσως, οι managers να έχουν περισσότερες αρμοδιότητες, λόγω του μικρού μεγέθους των αντίστοιχων εταιριών.

3.1.2. Προσωπικό-στελέχη

Η εταιρία βασίζεται τόσο σε στελέχη που εξελίχθηκαν εσωτερικά όσο και σε νέα στελέχη που αποκτήθηκαν από την αγορά εργασίας. Το γεγονός αυτό έχει θετικά και αρνητικά στοιχεία. Τα παλιά στελέχη έχουν την εμπειρία και τη γνώση της εταιρίας και της κουλτούρας της, αλλά ίσως παρουσιάζουν

σημάδια κόπωσης, ενώ τα νέα στελέχη παρουσιάζουν δυναμισμό, αλλά έλλειψη εμπειρίας όσον αφορά τη συγκεκριμένη εταιρία.

Παρότι η βιομηχανία πλαστικών σωλήνων θεωρείται εντάσεως κεφαλαίου και η εταιρία έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις σε πολλούς τομείς (π.χ. παραγωγή, Μ.Ι.Σ) που θα δικαιολογούσαν μείωση προσωπικού, τα τελευταία χρόνια όμως παρατηρείται αύξηση του αριθμού των απασχολούμενων (τόσο υπαλληλικό προσωπικό όσο και προσωπικό παραγωγής). Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και είναι σύμφωνο με τους στόχους της.

Πίνακας 6. Εξέλιξη απασχολούμενων στην Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. και στον όμιλο

Έτος	Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε.	Όμιλος Πετζετάκης
1994	505	1048
1995	450	821
1996	474	842
1997	456	793
1998	451	718
1999	489	710
2000	511	764

Η εξέλιξη των απασχολούμενων στον όμιλο παρουσιάζεται πτωτική για την περίοδο 1994-1999 εξαιτίας της αναδιάρθρωσης του, ενώ για το 2000 παρουσιάζεται αύξηση που εξηγείται από τις νέες εξαγορές.

3.2. Marketing audit

3.2.1. Ανάλυση αγοράς της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε.

3.2.1.1. Ανάλυση αγοράς κατά πελάτη

Το πελατολόγιο της εταιρίας είναι ευρύ και αποτελείται από Έλληνες και ξένους πελάτες. Το 76% περίπου του κύκλου εργασιών προέρχεται από πωλήσεις στο εσωτερικό ενώ το υπόλοιπο 24% από εξαγωγές, σύμφωνα με

στοιχεία του 2000. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής διοχετεύεται σε έργα υποδομής και κατά συνέπεια πελάτης είναι το ίδιο το κράτος και διάφοροι κρατικοί φορείς. Άλλοι μεγάλοι πελάτες θεωρούνται οι κατασκευαστικές εταιρίες και οι βιομηχανίες, ενώ ένα μέρος της παραγωγής προορίζεται για αγροτικές και οικιακές εφαρμογές.

Η διοίκηση της εταιρίας εκτιμά ότι οι πελάτες της εσωτερικής αγοράς ανέρχονται περίπου σε 3.000 ενώ κανένας πελάτης δεν απορροφά σημαντικό ποσοστό της παραγωγής (μεγαλύτερο του 10%). Κατά συνέπεια, η εταιρία δεν εξαρτάται άμεσα από συγκεκριμένους πελάτες αλλά από την οικονομική δραστηριότητα και ανάπτυξη της χώρας σαν σύνολο.

Πίνακας 7. Σημαντικότεροι πελάτες της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. για το 2000

Επωνυμία	Κύκλος εργασιών (χιλ. δρχ.)	% επί των πωλήσεων
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	858.261	3,50%
ΟΤΕ Α.Ε.	723.070	2,90%
ΥΔΡΟΤΕΧΝΙΚΗ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	623.183	2,50%
REHAU AG+CO	557.201	2,30%
ΑΦΟΙ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΑΚΗ Ο.Ε.	523.886	2,10%
SATI TRADING S.R.L.	439.712	1,80%
ΠΟΣΕΥΔ	419.280	1,70%
ΤΑΝΟΣ	326.347	1,30%
ΠΕΤΡΑΚΗΣ Α.Ε.	324.423	1,30%
ΚΟΣΜΙΔΗΣ ΝΙΚ. Ε.Π.Ε.	304.953	1,20%
ΦΟΥΡΤΗΣ ΛΑΜΠΡΟΣ	282.796	1,10%
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ 2000	5.383.112	22%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2000	24.449.892	100%

Πίνακας 8. Σημαντικότερες συναλλαγές μεταξύ της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. και θυγατρικών της για το 2000

Επωνυμία	Κύκλος εργασιών (χιλ. δρχ.)	% επί των πωλήσεων
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε.	1.746.431	7,1%
A.PETZETAKIS GMBH	800.520	3,3%
PETZETAKIS INC	462.792	1,9%
HELIFLEX FRANCE S.A.R.L.	454.457	1,8%
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ 2000	3.464.200	14%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2000	24.449.892	100%

Όπως φαίνεται από τους προηγούμενους πίνακες οι πωλήσεις που αφορούν σημαντικούς πελάτες ανέρχονται στο 22% του συνόλου του κύκλου εργασιών, οι πωλήσεις προς θυγατρικές εταιρίες στο 14% ενώ το υπόλοιπο 64% αφορά πωλήσεις στα δίκτυα διανομής και κάποιες μικρότερες συμβάσεις.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση πωλήσεων προς τα Πλαστικά Μακεδονίας. Το γεγονός αυτό συμβαίνει γιατί:

- τα περισσότερα προϊόντα παράγονται με πολύ χαμηλό κόστος στο εργοστάσιο της Θήβας (οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή)
- προετοιμάζεται η διακοπή της παραγωγής των Πλαστικών Μακεδονίας και η μεταφορά του εξοπλισμού τους στη Θήβα
- τα Πλαστικά Μακεδονίας λειτουργούν ως διανομέας, έτσι ώστε στα πλαίσια του ομίλου να υπάρχει ισορροπημένη κατανομή των πωλήσεων

3.2.1.2. Ανάλυση αγοράς κατά προϊόν

Οι πωλήσεις της εταιρίας προέρχονται από τρεις κύριες κατηγορίες προϊόντων:

- α) Σκληροί σωλήνες από PVC και τα εξαρτήματά τους
- β) Εύκαμπτοι σωλήνες από PVC
- γ) Σωλήνες από PE

Αναλυτικά τα έσοδα από τις πωλήσεις ανά προϊόν αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 9. Πωλήσεις ανά βασική κατηγορία προϊόντων εσωτερικού-εξωτερικού 1998-2000 (σε εκ. δρχ.)

Έτος	Προορισμός	Κατηγορίες προϊόντων			
		Εύκαμπτοι σωλήνες PVC	Σωλήνες PE	Σκληρά PVC	Λοιπά
	Εσωτ.	3.801	5.596	3.721	801
	%	72	72	72	72
	Εξωτ.	1.478	2.176	1.447	312

1998	%	28	28	28	28
	Συν.	5.279	7.772	5.168	1.115
	%	100	100	100	100
1999	Εσωτ.	1.986	7.230	4.097	1.683
	%	33	93	92,5	97
	Εξωτ.	4.110	526	331	50
	%	67	7	7,5	3
	Συν.	6.096	7.756	4.428	1.733
2000	Εσωτ.	2.031	9.008	5.775	1.744
	%	30	97	87	93
	Εξωτ.	4.696	247	873	126
	%	70	3	13	7
	Συν.	6.677	9.255	6.648	1.870
	%	100	100	100	100

Οι πωλήσεις εύκαπτων σωλήνων από PVC, κυρίως προς το εξωτερικό, αυξάνονται εξαιτίας της αυξημένης ζήτησης, ενώ στο εσωτερικό αλλάζει η σύνθεση των πωλήσεων εξαιτίας της αυξημένης ζήτησης για σωλήνες PE.

3.2.1.3. Ανάλυση αγοράς κατά δραστηριότητα

Η ανάλυση του κύκλου εργασιών της εταιρίας ανά δραστηριότητα παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 10. Κύκλος εργασιών ανά δραστηριότητα τριετίας 1998-2000 (σε εκ. δρχ.)

	1998	%	1999	%	2000	%
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε αξία)	19.334	100%	20.013	100%	24.450	100%
Κύκλος εργασιών εσωτερικού						
Βιομηχανικές δραστηριότητες	11.716	61%	12.535	63%	16.201	66%
Εμπορικές δραστηριότητες	2.133	11%	2.384	12%	2.401	10%
Σύνολο κύκλου εργασιών εσωτερικού	13.849	72%	14.919	75%	18.602	76%
Κύκλος εργασιών εξωτερικού						
Βιομηχανικές δραστηριότητες	4.271	22%	4.954	24,5%	5.653	23%
Εμπορικές δραστηριότητες	1.213	6%	140	0,5%	195	1%
Σύνολο κύκλου εργασιών εξωτερικού	5.485	28%	5.094	25%	5.848	24%

Τα προϊόντα που εμπορεύεται η εταιρία και δεν παράγει αφορούν εξειδικευμένα εξαρτήματα σύνδεσης σωλήνων.

Για τον ακριβή προσδιορισμό των εσόδων που προέρχονται από την πώληση δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας (royalties) απαιτείται πρόσβαση σε συγκεκριμένες συμβάσεις.

3.2.1.4. Ανάλυση αγοράς κατά γεωγραφική περιοχή

Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθεται η κατανομή των εξαγωγών εύκαμπτων σωλήνων για το 1998, ανά χώρα και ομάδα χωρών.

Πίνακας 11. Γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων για το 1998

ΠΕΡΙΟΧΗ	% ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ
Γερμανία	29,3%
Γαλλία	14,7%
Ιταλία	13,2%
Σκανδιναβικές χώρες(1)	10,5%
ΗΠΑ	8,3%
Αραβικές χώρες(2)	5,2%
Κάτω χώρες (Benelux)	4,8%
Νότιος Αφρική	3,0%
Μ. Βρετανία - Ιρλανδία	2,6%
Αυστραλία - Ν. Ζηλανδία	2,6%
Λοιπές περιοχές	5,8%
Σύνολο	100,0%

(1) Σουηδία, Νορβηγία, Φιλανδία, Δανία

(2) Αίγυπτος, Τυνησία, Ην. Αραβ. Εμιράτα, Κουβέιτ, Μπαχρέιν, Σ.Αραβία

Η εταιρία δεν έχει ως προτεραιότητα την εξαγωγή σκληρών πλαστικών σωλήνων, εξαιτίας της χαμηλής τεχνολογίας που ενσωματώνουν (παράγονται με πολύ χαμηλό κόστος απο εγχώριους παραγωγούς).

3.2.2. Pricing audit

Ο σχεδιασμός για την τιμή γίνεται στην αρχή της χρονιάς, αφού σύμφωνα με την εταιρία, η τιμή θεωρείται μέσο για την επίτευξη στόχων και συγκεκριμένα για τη διατήρηση και την αύξηση του μεριδίου αγοράς και ποτέ ως στατικό στοιχείο π.χ. μέσο για ευκαιριακή πώληση αποθέματος. Η τιμή που καθορίζεται είναι πάντα λίγο υψηλότερη από τους ανταγωνιστές, γιατί η εταιρία έχει competitive advantage (που προέρχεται από την κυρίαρχη θέση της στην ελληνική αγορά) και πολύ καλή φήμη που συμβάλλει στην πραγματοποίηση πωλήσεων. Μόνο αν παρουσιαστεί υπεραποθεματοποίηση, γεγονός μη επιθυμητό, καθορίζεται χαμηλότερη τιμή για την πώληση του αποθέματος.

Η τιμή πρέπει να είναι πάντα μεγαλύτερη από το οριακό κόστος και συνήθως εξαρτάται από τη συμφωνία και τον πελάτη, όταν πρόκειται για πωλήσεις στα δίκτυα διανομής, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Για τις εξαγωγές υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Σε μεγάλους πελάτες γίνεται έκπτωση που φτάνει ακόμα και το 50%. Όταν πρόκειται για απευθείας πωλήσεις, με συμμετοχή σε διαγωνισμούς η τιμή είναι πολύ ανταγωνιστική λόγω του μεγέθους παραγγελίας και των οικονομιών κλίμακας που δημιουργούνται στην παραγωγή.

Οι πωλήσεις στις θυγατρικές πρέπει να αφήνουν ένα περιθώριο κέρδους (μικτό 10-15% περίπου), το οποίο είναι μικρότερο από άλλες συμβάσεις.

Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να έχουν χαμηλότερη τιμή από την εταιρία με σκοπό τη διεκδίκηση μεριδίου αγοράς, κυρίως στα δίκτυα διανομής. Οι ανταγωνιστές δηλαδή προσπαθούν να πουλήσουν με χαμηλότερη τιμή στους

χοντρέμπορους, αφήνοντας έτσι μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους για τους χοντρέμπορους.

Οι τιμές που καθορίζονται είναι τέτοιες που αποκλείονται φαινόμενα όπως οι παράλληλες εισαγωγές. Οι διαφορές τιμών δηλαδή μεταξύ των διαφόρων χωρών δεν είναι μικρότερες από το κόστος μεταφοράς και έτσι αποκλείονται εισαγωγές.

3.2.3. Επικοινωνία

Για την επίτευξη των στόχων επικοινωνίας και προώθησης η εταιρία χρησιμοποιεί τα μέσα που θα παρουσιαστούν στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 12. Μέσα διαφήμισης και προώθησης. Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα

Μέσο	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Τηλεόραση (600 μεταδόσεις)	<ul style="list-style-type: none"> Υψηλή κάλυψη Τοπική ευελιξία Εξαιρετική δημιουργική δυνατότητα και επίδραση 	<ul style="list-style-type: none"> Υψηλό κόστος παραγωγής Περιορισμένη ζωή μηνύματος
Ραδιόφωνο	<ul style="list-style-type: none"> Χαμηλό μοναδιαίο κόστος ανά ακροατή Χαμηλό κόστος παραγωγής Τοπική ευελιξία 	<ul style="list-style-type: none"> Χαμηλός βαθμός προσέγγισης Μη οπτική επίδραση Περιορισμένη ζωή μηνύματος
Πινακίδες	<ul style="list-style-type: none"> Συχνή έκθεση Γεωγραφική ευελιξία 	<ul style="list-style-type: none"> Μικρό σε μέγεθος μήνυμα Παθητική αντίδραση Μικρή δημιουργική επίδραση
Κλαδικές εκθέσεις-παρουσιάσεις-σεμινάρια	<ul style="list-style-type: none"> Εξαιρετική δημιουργική δυνατότητα και επίδραση Μέσο κόστος Επιλεκτικότητα Οπτική επίδραση 	<ul style="list-style-type: none"> Τοπική κάλυψη Μικρή διάρκεια

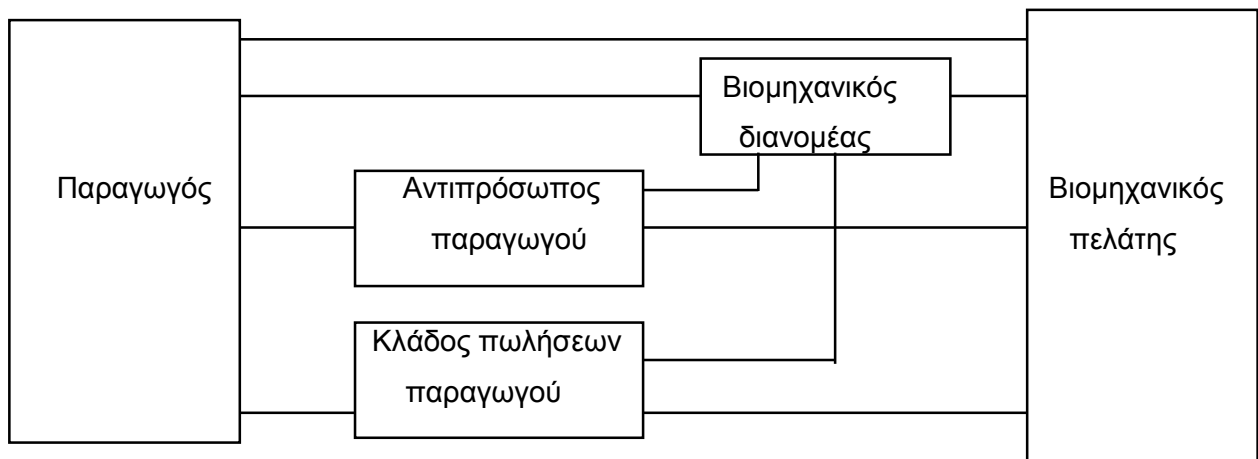
Πηγή: Προσαρμοσμένο από: Γ. Πανηγυράκης: Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Τόμος Β, Αθήνα 1996, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, σελ. 312.

3.2.4. Διανομή

3.2.4.1. Δομή βιομηχανικών καναλιών μάρκετινγκ¹

Οι παραγωγοί βιομηχανικών προϊόντων έχουν στη διάθεση τους διάφορα εναλλακτικά δίκτυα πωλήσεων και διανομής. Ένας παραγωγός βιομηχανικών προϊόντων έχει τη δυνατότητα απευθείας πωλήσεων στους πελάτες μέσω του τμήματος πωλήσεων του ή μπορεί να χρησιμοποιήσει βιομηχανικούς διανομείς ή χονδρέμπορους για την πραγματοποίηση της πώλησης. Οι βιομηχανικοί διανομείς ή χονδρέμποροι πωλούν σε παραγωγούς παρά σε λιανέμπορους και παρέχουν πολλές υπηρεσίες όπως διατήρηση αποθέματος, χορήγηση πιστώσεων και διανομή εμπορεύματος. Ενδέχεται να διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων ή μια γκάμα ειδικών προϊόντων. Υπάρχει, επίσης, η δυνατότητα πώλησης μέσω αντιπροσώπων του παραγωγού και βιομηχανικών χονδρεμπόρων στον πελάτη ή απευθείας μέσω των αντιπροσώπων του παραγωγού. Το σχήμα δείχνει τα κανάλια που χρησιμοποιούνται συνήθως στη βιομηχανική αγορά.

Σχήμα 4. Βιομηχανικά κανάλια μάρκετινγκ



Πηγή: Philip Kotler: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, έβδομη έκδοση, 1991, EMI-Intebooks, σελ. 866

3.2.4.2. Κανάλια μάρκετινγκ για σωλήνες

¹ Πηγή: Philip Kotler: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, έβδομη έκδοση, 1991, EMI-Intebooks, σελ. 859-946

Γενικά οι κατασκευαστές σωλήνων χρησιμοποιούν τρία κύρια κανάλια διανομής:

- α) διανομείς και χονδρεμπόρους
- β) ειδικούς χονδρεμπόρους (διαθέτουν συγκεκριμένη γκάμα προϊόντων) και
- γ) απ' ευθείας πωλήσεις με συμμετοχή σε διαγωνισμούς

Τα κανάλια διανομής τα οποία χρησιμοποιεί η εταιρία ποικίλλουν ανάλογα με τον τόπο προορισμού (εγχώρια αγορά-ξένες αγορές) και τη φύση του προϊόντος.

Στην ελληνική αγορά οι πωλήσεις πραγματοποιούνται:

- α) Απ' ευθείας από την εταιρία με συμμετοχή στους διαγωνισμούς, όταν πρόκειται για μεγάλα έργα υποδομής και ο αντισυμβαλλόμενος είναι επιχείρηση ή άλλος οργανισμός του δημοσίου.
- β) Μέσω του δικτύου των αντιπροσώπων και των υποκαταστημάτων που διαθέτει η εταιρία στις παρακάτω πόλεις: Θεσσαλονίκη, Καβάλα, Κρήτη, Λάρισα, Πάτρα, Κέρκυρα και Άρτα όταν πρόκειται για οποιοδήποτε άλλο πελάτη.

Στις ξένες αγορές και κυρίως στη Δυτική Ευρώπη, αρχικά οι πωλήσεις πραγματοποιούνταν από τις εμπορικές θυγατρικές του ομίλου, για παράδειγμα στη Γερμανία από την A. Petzetakis GmbH και στη Μ. Βρετανία από την Heliflex UK LTD. Σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης, μετά τις πρόσφατες εξαγορές και την έναρξη παραγωγικής δραστηριότητας σε ορισμένες αγορές π.χ. Αγγλία, οι πωλήσεις θα πραγματοποιούνται από το εμπορικό τμήμα της κάθε εταιρίας. Στη Γαλλία, την Ιταλία, την Ολλανδία, τη Σκανδιναβία, την Ελβετία και την Αυστρία οι πωλήσεις πραγματοποιούνται κυρίως μέσω βιομηχανικών χονδρεμπόρων οι οποίοι υποστηρίζονται από τους πωλητές της εταιρίας.

Σε γειτονικές περιοχές όπως τα Βαλκάνια, η Κύπρος, το Ισραήλ και η Αίγυπτος καθώς και στις ΗΠΑ, Αυστραλία και Νότια Αφρική τις πωλήσεις τις

πραγματοποιούν επίσης τοπικοί χονδρέμποροι με την υποστήριξη των πωλητών της εταιρίας.

Τα κριτήρια με τα οποία επιλέγονται οι διάφοροι χονδρέμποροι για τη διάθεση των προϊόντων του ομίλου είναι τα παρακάτω:

- Το μερίδιο αγοράς που διαθέτουν στις τοπικές αγορές
- Η παράδοση που διαθέτουν στο συγκεκριμένο χώρο
- Η φερεγγυότητά τους και
- Οι δυνατότητες που έχουν για περαιτέρω επέκταση των πωλήσεων

Οι χοντρέμποροι αγοράζουν το εμπόρευμα και εκτός από το περιθώριο κέρδους που έχουν από την πώληση, για την επίτευξη μεγαλύτερου όγκου πωλήσεων λαμβάνουν, ανάλογη του όγκου, προμήθεια από την εταιρία. Την ίδια πρακτική ακολουθεί και ο κλάδος.

Οι διάφοροι εναλλακτικοί τρόποι διανομής και πωλήσεων που έχει επιλέξει η εταιρία είναι σύμφωνοι με το στόχο της διατήρησης της κυριαρχίας στην ελληνική αγορά και της ισχυροποίησης της παγκόσμιας παρουσίας του ομίλου και παρουσιάζουν συγκεκριμένα τα ακόλουθα πλεονεκτήματα¹:

- Οι εμπορικές θυγατρικές και οι χοντρέμποροι μπορούν να έρθουν σε επαφή με τους κατά τόπους πελάτες με χαμηλότερο κόστος ανά πελάτη
- Βελτιωμένο έλεγχο εξαιτίας της έλλειψης πολλών μεσαζόντων στην περίπτωση των θυγατρικών
- Οι χοντρέμποροι εκτελούν τη λειτουργία της χρηματοδότησης αφού προαγοράζουν το προϊόν
- Οι χοντρέμποροι αναλαμβάνουν την αποθήκευση και τον κίνδυνο της μη πώλησης του προϊόντος αφού το έχουν προαγοράσει και αν δεν πωληθεί υφίστανται τη ζημιά

¹ Πηγή: Μάλλιαρης Π. : Εισαγωγή Στο Μάρκετινγκ, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1990, σελ. 364-373.

Η πολιτική την οποία εφαρμόζει ο όμιλος όσον αφορά τις πωλήσεις, είναι οργανωμένη έτσι ώστε οι βασικές στρατηγικές και τα κύρια θέματα marketing να καθορίζονται από τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας στην Αθήνα. Τα μικρότερης σημασίας ζητήματα ή τα διάφορα διαδικαστικά θέματα τα οποία εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από τις ιδιαιτερότητες των επιμέρους χωρών και των διαφόρων πελατών, εμπíπτουν στους επιμέρους τοπικούς φορείς (αντιπροσώπους, χονδρεμπόρους κ.α.).

3.4.2.3. Ρόλος των πωλητών

Το έργο των πωλητών είναι ιδιαίτερα σημαντικό, γιατί αυτοί αποτελούν τον ουσιαστικό σύνδεσμο της εταιρίας με τους διάφορους χονδρεμπόρους. Η δραστηριότητά τους χωρίζεται σε τρεις κύριες ενότητες:

- α) πραγματοποίηση των πωλήσεων
- β) ενημέρωση των χονδρεμπόρων για όλες τις εξελίξεις σε σχέση με τη βελτίωση των υφισταμένων προϊόντων και τη δημιουργία νέων και
- γ) πληροφόρηση της εταιρίας για τις τάσεις που δημιουργούνται στην αγορά και την εξέλιξη των αναγκών για νέα ή διαφοροποιημένα προϊόντα (feedback)

3.2.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της λειτουργίας marketing

Πλεονεκτήματα

- Η εταιρία είναι leader της ελληνικής αγοράς και ισχυρός παίκτης στη διεθνή, γεγονός που συνεπάγεται μεγάλη δύναμη (market power) και περισσότερους πόρους που επιτρέπουν στην επιχείρηση να διαπραγματεύεται πιο αποτελεσματικά, να καθορίζει τιμές και να αναλαμβάνει μακροχρόνια προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης, στα οποία δε μπορούν να ανταποκριθούν εταιρίες με μικρότερα μερίδια
- Μακροχρόνια διεθνής εμπειρία
- Δεν υπάρχει άμεση εξάρτηση από συγκεκριμένους πελάτες, οι πωλήσεις εξαρτώνται κυρίως από την οικονομική δραστηριότητα και ανάπτυξη της χώρας σαν σύνολο

- Πελάτες είναι φορείς του δημοσίου και μεγάλες κατασκευαστικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα μικρή πιθανότητα μη εκπλήρωσης υποχρεώσεων
- Η σημαντικότητα των προϊόντων της εταιρίας για τις δραστηριότητες των πελατών είναι μεγάλη
- Οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και τη διανομή επιτρέπουν τον καθορισμό πολύ ανταγωνιστικής τιμής για απευθείας πωλήσεις (συμμετοχή σε διαγωνισμούς)
- Το ισχυρό brand name εγγυάται συνεχή παρουσία στα δίκτυα διανομής
- Οργανωμένο δίκτυο διανομής τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό (που βελτιώθηκε μετά τις πρόσφατες εξαγορές)

Μειονεκτήματα

- Πιθανό πρόβλημα στα κανάλια διανομής λόγω νέων προϊόντων (χρώματα)
- Συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων πωλήσεων και marketing στην Αθήνα
- Η μη ενιαία τιμολογιακή πολιτική για τα δίκτυα διανομής αφήνει περιθώρια διείσδυσης στους ανταγωνιστές
- Μεγάλη εξάρτηση από την εγχώρια αγορά η οποία αυξάνεται συνέχεια για τους σκληρούς σωλήνες PVC και τους σωλήνες PE, σε αντίθεση με τους εύκαμπτους σωλήνες PVC των οποίων οι εξαγωγές αυξάνονται

3.3. Production audit

3.3.1. Παραγόμενα προϊόντα

Αρχικά, η παραγωγή της εταιρίας περιοριζόταν στην παραγωγή εύκαμπτων και σκληρών σωλήνων καθώς και εξαρτημάτων από PVC, ενώ αργότερα εμπλουτίστηκε από προϊόντα άρδευσης από πολυαιθυλένιο και από σωλήνες ειδικότερων χρήσεων π.χ. για δίκτυα ζεστού νερού και αερίου.

Οι κύριες κατηγορίες των παραγόμενων προϊόντων παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 13. Κύριες κατηγορίες παραγόμενων προϊόντων Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε.
και ανταγωνιστών στην Ελλάδα

ΣΤΑΚΟΔ	ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΟΜΙΛΟΣ ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ	PIPELIFE HELLAS	ΚΑΡΙΝΑ Α.Β.Ε.Ε.	PLEXACO Ε.Π.Ε.	ΧΡΗΣΕΙΣ
252.1	Εύκαμπτοι σω- λήνες από PVC	*	*		*	Κατοικίες, αγροτικές και βιομηχανικές χρήσεις, δίκτυα υψηλής πίεσης
252.1	Σκληροί σωλήνες από PVC	*	*	*		Μεταφορά νερού, άρδευση, αποχέτευση, γεώτρηση, διάφορες οικιακές χρήσεις
252.1	Σωλήνες από PE (LDPE-MDPE- HDPE)	*	*	*		Άρδευση, μεταφορά αερίου, προστασία καλωδίων, οικιακές και βιομηχανικές χρήσεις, έργα υποδομής
252.1	Εξαρτήματα σωλήνων	*	*	*	*	
252.1	Σκληρό και διογκωμένο πλαστικό φύλλο από PVC	*				Διαφήμιση, κατασκευές, ηλεκτρικές και βιομηχανικές χρήσεις
252.1	Σωλήνες PUR,PA,PP	*	*			Βιομηχανικές, γεωργικές χρήσεις
243.0	Βερνίκια- Χρώματα	*				
313.0 316.1	Συστήματα δομημένης καλωδίωσης	*				Χρήση σε κατασκευές και «έξυπνο κτίριο»
252.2	Πλαστικά είδη συσκευασίας				*	Συσκευασία
252.1	Σωλήνες PVDF		*			Οικιακές χρήσεις (κα- μινάδες, αεραγωγοί κλπ.)

Εκτός από τα προϊόντα των παραπάνω εταιριών, πολύ φθηνούς σκληρούς σωλήνες, χαμηλότερης ποιότητας, παράγει η εταιρία Fasoplast. Εξαιτίας της χαμηλής τιμής έχουν κερδίσει θέση στα δίκτυα διανομής.

Οι σκληροί σωλήνες, έχουν συνήθως σχήμα κυκλικό και είναι σχεδιασμένοι έτσι για να χρησιμοποιούνται στη μεταφορά υγρών, αερίων και να προστατεύουν καλώδια. Η βασική πρώτη ύλη τους είναι το πολυβινυλοχλωρίδιο (PVC). Άλλα κοινά πολυμερή τα οποία χρησιμοποιούνται στην παραγωγή τους είναι το πολυαιθυλένιο (PE) με τα παράγωγά του και το πολυπροπυλένιο (PP). Τα εξαρτήματα κατασκευάζονται επίσης από διάφορα πολυμερή και χρησιμοποιούνται στη σύνδεση όμοιων ή διαφορετικών μεταξύ τους σωλήνων και στη σύνδεση των σωλήνων με άλλα εξαρτήματα.

Οι εύκαμπτοι σωλήνες είναι παρόμοιοι με τους σκληρούς. Διαφοροποιούνται μόνο όσον αφορά την ελαστικότητα, η οποία επιτυγχάνεται με την χρήση σπιράλ φτιαγμένων από PVC, νημάτων και μεταλλικών ενισχύσεων. Οι εύκαμπτοι σωλήνες χρησιμοποιούνται στη μεταφορά υγρών χαμηλής και μεσαίας πίεσης. Η εφαρμογή τους εντοπίζεται κυρίως στη βιομηχανία και στη γεωργία. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως το PVC αλλά και η πολυουρεθάνη (PU).

Τα διάφορα προϊόντα εκτός από μεμονωμένα πωλούνται και υπό την μορφή ολοκληρωμένων πακέτων. Η φιλοσοφία των πακέτων έγκειται στην διαπίστωση της ανάγκης της αγοράς για ολοκληρωμένες λύσεις από αξιόπιστους και ποιοτικά δοκιμασμένους προμηθευτές ώστε τόσο ο τελικός καταναλωτής όσο και ο εγκαταστάτης και το δίκτυο διανομής να αποκομίζουν το υψηλότερο δυνατό όφελος.

Κατά τη διάρκεια του 1998, σχεδιάστηκαν και παρουσιάστηκαν στην αγορά τα δυο πρώτα ολοκληρωμένα πακέτα προϊόντων με τις ονομασίες ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Casa και ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Agro. Επίσης, άρχισε η επεξεργασία των δύο

επόμενων ολοκληρωμένων πακέτων (ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Industrial και ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Techno) με την αποπεράτωση των οποίων θα καλυφθούν όλες οι εμπορικές δραστηριότητες του ομίλου.

Το ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ casa απευθύνεται στη σύγχρονη οικοδομή και την έξυπνη κατοικία, παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις μέσα από συστήματα σωλήνων ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ, συστήματα βαφής και προστασίας VECHRO και δίκτυα δομημένης καλωδίωσης SmartDom. Περιλαμβάνει συγκεκριμένα σωλήνες και εξαρτήματα προδιαγραφών από διάφορες πρώτες ύλες, όπως PVC, PE και PP, για χρήση στα δίκτυα οικιακής αποχέτευσης, διανομής πόσιμου νερού, θέρμανσης (μονοσωλήνια, δισωλήνια και ενδοδαπέδια) καθώς επίσης και δίκτυα ηλιακών θερμοσιφώνων και προστασίας σωλήνων. Είναι το μοναδικό πλήρες πακέτο προϊόντων που απευθύνεται προς τη συγκεκριμένη αγορά. Στόχος του ομίλου είναι η περαιτέρω διεύρυνση και μετεξέλιξη του πακέτου, ώστε μελλοντικά να αποτελέσει την πρώτη επιλογή στο χώρο της δόμησης.

Το άλλο ολοκληρωμένο πακέτο (ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Agro) αποτελείται από προϊόντα που απευθύνονται στον αγρότη ανεξαρτήτως καλλιέργειας, τρόπου άρδευσης και τόπου εκμετάλλευσης. Περιλαμβάνει τη μοναδική στην αγορά πλήρη γκάμα από σωλήνες και εξαρτήματα PVC και PE για όλους τους τύπους άρδευσης (κεντρικούς αγωγούς, στάγδην με σωλήνα ή καρούλι, μικροεκτοξευτήρες κ.τ.λ.). Τέλος, σημαντική εξέλιξη για τον εμπλουτισμό του πακέτου υπήρξε η συμφωνία που επετεύχθη με την αμερικάνικη εταιρία ROBERTS για την αποκλειστική διανομή των προϊόντων της, με σημαντικότερο την ταινία άρδευσης Ro-Drip που έχει καταξιωθεί στις αγορές τόσο των Ηνωμένων Πολιτειών όσο και Ευρώπης, Μ. Ανατολής, Αυστραλίας, Αφρικής κ.λ.π.

3.3.2. Παραγωγική δυναμικότητα

Η παραγωγική δυναμικότητα των εταιριών του ομίλου ανά προϊόν, με βάση στοιχεία του 1998, είναι η εξής:

Πίνακας 14. Παραγωγική δυναμικότητα ομίλου Πετζετάκις

ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΩΝ (τόνοι ανά έτος)	Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε. Θήβα	Πλαστικά Μακεδονίας Α.Ε. Θεσσαλονίκη	Petzetakis Tubos LDA Πορτογαλία	Oltchim-Petzetakis S.A. Ρουμανία	A.G. Petzetakis Liniy Plastics Co. Ltd Κίνα	Avid Iran S.A. Ιράν	Heliflex Iran S.A. Ιράν	Σύνολο
Σκληροί Σωλήνες PVC	34.000	11.000	3.000	4.000	3000	-	3000	58.000
Εύκαμπτοι Σωλήνες PVC	17.000	-	4.200	1.000	1300	-	1300	24.500
Σωλήνες PE/PP	20.000	3.000	800	3.500	-	1700	-	29.000
Εξαρτήματα Σωλήνων	-	1.500	-	300	-	1000	-	2.800
Σύνολο	71.000	15.500	8.000	8.800	4300	2700	4300	114.300

Σε περίπτωση που η παραγωγική δυναμικότητα των εργοστασίων δεν επαρκεί γίνονται υπερωρίες και δε χρησιμοποιείται η μέθοδος της υπεργολαβίας. Παίρνουμε προϊόντα από άλλα εργοστάσια του ομίλου μόνο για δειγματισμό, εξαιτίας του υψηλού κόστους.

Ο βαθμός απασχόλησης των γραμμών παραγωγής είναι στο 90% κατά μέσο όρο και σε περιόδους αιχμής στο 100%.

Η απασχόληση των παραγωγικών εγκαταστάσεων είναι διαρκής και διακόπτεται μόνο προκειμένου να γίνουν συγκεκριμένες προσαρμογές στις διάφορες γραμμές παραγωγής. Οι προσαρμογές γίνονται κυρίως σε περιόδους αργιών και Σαββατοκύριακα.

Τα προϊόντα της εταιρίας παρουσιάζουν σχετική εποχικότητα κυρίως λόγω αυξημένης ζήτησης το πρώτο επτάμηνο του χρόνου και ειδικά τους μήνες Μάρτιο έως και Ιούλιο. Το διάστημα αυτό αυξάνεται η ζήτηση κυρίως για προϊόντα που συνδέονται με αγροτικές εφαρμογές και ιδιαίτερα για σωλήνες άρδευσης.

Επίσης, σε ετήσια βάση διενεργείται συντήρηση 15 ημερών κατά τον μήνα Αύγουστο και μιας εβδομάδας τα Χριστούγεννα.

Πίνακας 15. Δυναμικότητα ανά γραμμή παραγωγής εργοστασίου Θήβας

ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΓΡΑΜΜΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ
Παραγωγή μιγμάτων σκληρού PVC για σκληρούς σωλήνες	2	105 tn/ημέρα
Παραγωγή μιγμάτων σκληρού PVC για εύκαμπτους σωλήνες	2	15 tn/ημέρα
Παραγωγή μιγμάτων μαλακού PVC	4	55 tn/ημέρα
Παραγωγή σωλήνων από σκληρό PVC για ύδρευση, άρδευση, υπονόμους, αποχετεύσεις, γεωτρήσεις, τεχνητή βροχή, ηλεκτρικές εγκαταστάσεις, αποστράγγιση κλπ.	15	105 tn/ημέρα
Παραγωγή σωλήνων από μαλακό PVC και άλλα υλικά για μεταφορά υγρών, αναρροφήσεις, προστασία καλωδίων, εξαερισμούς, μεταφορά τροφίμων, άρδευση κ.α.	45	70 tn/ημέρα
Παραγωγή σωλήνων από πολυαιθυλένιο και άλλα συναφή υλικά για: ύδρευση, φυσικό αέριο, άρδευση, προστασία καλωδίων, υποβρύχια δίκτυα, υπονόμους κ.α.	11	60 tn/ημέρα

Καθότι η εταιρία διαθέτει σε σύνολο 90 περίπου γραμμές παραγωγής, η καθεμία από τις οποίες αποτελείται από πέντε βασικά τμήματα, είναι δύσκολος ο προσδιορισμός της ηλικίας κάθε μηχανήματος ξεχωριστά. Επιπλέον, πολλά από τα τμήματα έχουν βελτιωθεί-αντικατασταθεί με την πάροδο του χρόνου, γεγονός που καθιστά την καταγραφή ακόμα πιο δύσκολη.

Ο δείκτης παραγωγικότητας εργοστασίου Θηβών (τόνοι/άτομο ετησίως) αυξάνεται κατά την περίοδο 1996-1998 από 87 σε 105 τόνους.

Η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, τόσο στην ίδια την εταιρία όσο και στις θυγατρικές, έχει αναπτυχθεί εσωτερικά και ο βαθμός ενσωμάτωσης της στην παραγωγική διαδικασία παρουσιάζεται από τη μεταβολή των αποσβέσεων (αναλυτικότερη παρουσίαση όσον αφορά τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία θα γίνει στην παράγραφο Research and Development audit)

3.3.3. Προμηθευτές-πρώτες ύλες

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνουν:

- Πολυμερή όπως PVC, PE, PP και PU
- Πλαστικοποιητές όπως BBP και DOP
- Σταθεροποιητές όπως κασσίτερος, μόλυβδος κτλ
- Λιπαντικά όπως στεατικό ασβέστιο, στεατικό οξύ
- Χρωστικές ύλες
- Βελτιωτικές ύλες για την κρούση, αντοχή, καλύτερη ροή κτλ
- Ενισχυτές όπως νήματα και ατσαλόσυρμα

Το κόστος παραγωγής εξαρτάται κυρίως από το κόστος των πρώτων υλών. Για τους σκληρούς σωλήνες οι πρώτες ύλες αντιπροσωπεύουν περίπου το 70% του τελικού κόστους παραγωγής, ενώ για τους εύκαμπτους σωλήνες το ποσοστό αυτό είναι πολύ χαμηλότερο (40% περίπου). Υπάρχουν βέβαια εξειδικευμένες εφαρμογές προϊόντων που οι πρώτες ύλες αποτελούν πολύ μικρότερο μέρος του συνολικού κόστους παραγωγής.

Οι χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες είναι γενικά διαθέσιμες στη διεθνή αγορά. Η διοίκηση του ομίλου εκτιμά ότι υπάρχουν σε παγκόσμιο επίπεδο τουλάχιστον 45 προμηθευτές για PE και PVC που πληρούν τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Ο όμιλος έχει επιλέξει την πολιτική της εμπορικής συνεργασίας με αρκετούς διαφορετικούς προμηθευτές, έτσι ώστε να μη δημιουργούνται σχέσεις άμεσης εξάρτησης. Στον πίνακα που

ακολουθεί παρουσιάζονται ορισμένοι από τους κύριους προμηθευτές πρώτων υλών του ομίλου και οι αντίστοιχες πρώτες ύλες.

Πίνακας 16. Κυριότεροι προμηθευτές του ομίλου Πετζετάκις

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ (ΟΙΚΟΣ)	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ	ΕΔΡΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ
EKO	PVC	ΕΛΛΑΔΑ
BASF	PVC	ΒΕΛΓΙΟ
BAYER	DOA	ΓΕΡΜΑΝΙΑ
SOLVAY	PE	ΒΕΛΓΙΟ
GOODYEAR	CHEMIGUM	ΓΑΛΛΙΑ
ICI	ΧΛΩΡΟΠΑΡΑΦΙΝΕΣ	Μ. ΒΡΕΤΑΝΝΙΑ
CHEMSON	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΤΕΣ	ΑΥΣΤΡΙΑ
RAVAGO	PE	ΓΑΛΛΙΑ
ATOCHEM	PVC	ΓΑΛΛΙΑ

Ο όμιλος, μετά από τις επενδύσεις στο εργοστάσιο των Θηβών, έχει τη δυνατότητα αγοράς πρώτης ύλης σε σκόνη, την οποία στη συνέχεια με ειδική επεξεργασία μετατρέπει σε κόκκους. Η πρώτη ύλη σε σκόνη έχει μικρότερο κόστος και παρέχεται από μεγαλύτερο αριθμό προμηθευτών.

3.3.4. Ποιότητα

Όλες οι εταιρίες του ομίλου διαθέτουν το πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9002, ενώ η Heliflex Portugal, είναι η μόνη εταιρία που διαθέτει το τοπικό πιστοποιητικό ποιότητας για σωλήνες από PVC.

Οι μονάδες παραγωγής προϊόντων από πλαστικό και ελαστικό χρειάζονται ειδική άδεια από το ελληνικό κράτος για την παραγωγή πλαστικών σωλήνων. Η άδεια αυτή δίνεται μόνο σε όσους τηρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τις εγκαταστάσεις, το μηχανολογικό εξοπλισμό και την προστασία του

περιβάλλοντος. Τις προϋποθέσεις αυτές τις ορίζει το Υπουργείο Έρευνας, Ανάπτυξης και Τεχνολογίας. Η Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. και τα Πλαστικά Μακεδονίας Α.Ε. διαχρονικά πληρούν τις προϋποθέσεις αυτές.

3.3.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της λειτουργίας παραγωγής

Πλεονεκτήματα

- Πληθώρα παραγόμενων προϊόντων για πολλές χρήσεις
- Παραγωγή ολοκληρωμένων πακέτων προϊόντων που αναμένεται να καλύψουν όλες τις εμπορικές δραστηριότητες του ομίλου
- Αυξημένη παραγωγική δυναμικότητα μετά τις εξαγορές
- Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή
- Ύπαρξη των απαιτούμενων πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας
- Παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας που αναμένεται να αποτελέσουν στο μέλλον μία από τις πιο σημαντικές πηγές εσόδου και κερδοφορίας του ομίλου. Η χαμηλή περιεκτικότητα τους σε πρώτες ύλες σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίησή τους σε νέες αγροτικές και ιατρικές εφαρμογές δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξή τους
- Εύκολη πρόσβαση στις πρώτες ύλες που παράγονται από εταιρίες εντός της Ε.Ε. και πληθώρα προμηθευτών που μειώνει τις εξαρτήσεις
- Οι επενδύσεις στο εργοστάσιο των Θηβών έχουν μειώσει το κόστος παραγωγής

Μειονεκτήματα

- Η πληθώρα προϊόντων δημιουργεί προβλήματα διαχείρισης αποθεμάτων
- Επέκταση της γκάμας που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ανταγωνισμό με άλλες πιο εξειδικευμένες επιχειρήσεις π.χ. στα χρώματα και μεγάλες απαιτήσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό
- Μικρός βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης, με αποτέλεσμα μικρότερο έλεγχο στους προμηθευτές και μειωμένη δυνατότητα επηρεασμού του κόστους

3.4. Financial audit

3.4.1. Επενδύσεις

Τα κεφάλαια που συγκεντρώθηκαν από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας, που αποφάσισε η Έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων της 13ης Σεπτεμβρίου 1999, ύψους 26.903.230.000 δρχ., μετά την αφαίρεση των εξόδων έκδοσης (ύψους 450 εκατ. δρχ.), διατέθηκαν για τη χρηματοδότηση του επενδυτικού προγράμματος της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, η διάθεση των αντληθέντων κεφαλαίων παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 17. Επενδυτικό πρόγραμμα 1999-2002

ΕΙΔΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΥΨΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ
Εξαγορές εταιριών	13.000.000.000	49,1%	2000 - 2002
Ενίσχυση θυγατρικών	1.000.000.000	3,8%	1999 - 2000
Επενδυτικά προγράμματα	3.850.000.000	14,6%	2000- 2002
Αποπληρωμή υποχρεώσεων και κεφάλαιο κίνησης	8.603.230.000	32,5%	1999 - 2000
	26.453.230.000	100%	

A. Εξαγορές εταιριών

Η διοίκηση της εταιρίας προσανατολίζεται στην εξαγορά επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό που δραστηριοποιούνται σε συγγενείς χώρους, έχοντας ως στόχο:

- α) την αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας
- β) τη διεύρυνση του φάσματος των προϊόντων
- γ) την περαιτέρω διεξόδυσή της σε αγορές που ήδη δραστηριοποιείται

- δ) τη δραστηριοποίησή σε νέες αγορές και
- ε) τη βελτίωση των αποτελεσμάτων μέσω της αξιοποίησης οικονομικών κλίμακας

Τα κριτήρια που θέτει η διοίκηση για την εξαγορά κάποιας εταιρίας είναι τα εξής:

- ✓ Ισχυρή παρουσία και δίκτυο διανομής στην περιοχή που δραστηριοποιούνται
- ✓ Τεχνολογικά άρτιο μηχανολογικό εξοπλισμό παραγωγής
- ✓ Συμπληρωματικά προϊόντα με αυτά που οι εταιρίες του ομίλου σήμερα παράγουν και διαθέτουν
- ✓ Συναφή προϊόντα με αυτά που οι εταιρείες του ομίλου σήμερα παράγουν και διαθέτουν και ισχυρό brand name που μπορεί εύκολα να συνδυαστεί με αυτό της Α. Γ. Πετζετάκης Α.Ε.

Τα συγκεκριμένα αυτά κριτήρια ταυτίζονται με τους στόχους της εταιρίας που αφορούν διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς και έντονη δραστηριοποίηση σε συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος.

B. Ενίσχυση της κεφαλαιακής διάρθρωσης θυγατρικών εταιριών

Η διοίκηση της εταιρίας στοχεύει στην ενίσχυση της κεφαλαιακής διάρθρωσης των θυγατρικών εταιριών AG Petzetakis GmbH, Heliflex Ltd. και Heliflex Petzetakis Tubos LDA, αλλά και των υπό σύσταση νέων θυγατρικών εταιριών έτσι ώστε να μπορέσουν αφενός να δραστηριοποιηθούν πιο αποτελεσματικά και αφετέρου να ανταγωνιστούν τις άλλες εταιρίες του κλάδου που δραστηριοποιούνται στις συγκεκριμένες τοπικές αγορές με ευνοϊκότερους όρους.

Γ. Διάφορα επενδυτικά προγράμματα

Το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρίας που ξεκίνησε το 2000 και αναμένεται να ολοκληρωθεί στο τέλος του 2002 έχει ως στόχο:

- τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού
- την αυτοματοποίηση της παραγωγής
- την επέκταση και αναδιοργάνωση των αποθηκευτικών χώρων
- την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- την προώθηση των πωλήσεων
- την παραγωγή νέων προϊόντων και
- την επέκταση του δικτύου διανομής στην Ελλάδα και το εξωτερικό

Το συνολικό ποσό που θα διατεθεί για τον σκοπό αυτό ανέρχεται σε 5 δισ. δρχ. περίπου, εκ των οποίων 3,85 δισ. δρχ. περίπου θα χρηματοδοτηθούν από τα έσοδα της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου. Για το υπόλοιπο ποσό η διοίκηση σχεδιάζει να αντλήσει επιδοτήσεις με την ένταξη του επενδυτικού προγράμματος σε αναπτυξιακό νόμο, ο οποίος δεν έχει προσδιορισθεί ακόμα. Σε περίπτωση μη ένταξης ή μη είσπραξης των αναμενόμενων επιδοτήσεων, η εταιρία θα υλοποιήσει το επενδυτικό πρόγραμμα και το υπολειπόμενο ποσό των 1,25 δισ. δρχ. θα καλυφθεί από ίδια κεφάλαια και τραπεζικό δανεισμό.

Από το σύνολο των 5 δισ. δρχ., το 70% αφορά επενδύσεις παγίων (μηχανολογικός εξοπλισμός, κτίρια, οικόπεδα, μεταφορικά και ανυψωτικά μέσα, ειδικές εγκαταστάσεις κτλ.), ενώ το υπόλοιπο 30% αφορά την προώθηση πωλήσεων, εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού, έρευνα και ανάπτυξη, εφαρμογή logistics και επέκταση δικτύου διανομής.

Δ. Αποπληρωμή υποχρεώσεων και ενίσχυση κεφαλαίου κίνησης

Ένα ποσό 8,6 δισ. δρχ. περίπου από τα έσοδα της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου θα διατεθεί για άμεση αποπληρωμή υποχρεώσεων και για την ενίσχυση του κεφαλαίου κίνησης της εταιρίας. Συγκεκριμένα η εταιρία θα αποπληρώσει-προπληρώσει:

- Όλες τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που στις 30/6/1999 ανέρχονταν σε 1,3 δισ. δρχ. περίπου
- Τα ανεξόφλητα μισθώματα Leasing που η συνολική τους αξία ανέρχεται σε 2,3 δισ. δρχ. περίπου
- Μέρος των μακροπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων οι οποίες στις 30/6/1999 ανέρχονταν σε 12 δισ. δρχ.

Οι ενέργειες αυτές θα μπορούσαν να αξιολογηθούν ως προσπάθεια ανεξαρτητοποίησης από ξένα κεφάλαια, βελτίωσης της πιστοληπτικής ικανότητας της εταιρίας και βελτίωσης της μελλοντικής ρευστότητας της επιχείρησης, αφού οι πιέσεις για ταμειακές εκροές για εξυπηρέτηση δανείων θα είναι μικρές.

3.4.2. Χρηματοδότηση¹

Η εταιρία καλύπτει τις ανάγκες της σε κεφάλαια ανάλογα με την περίσταση από:

- Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου
- Τραπεζικό δανεισμό
- Leasing
- Επιδοτήσεις
- Την εσωτερική κερδοφορία της επιχείρησης

Η αναζήτηση κεφαλαίων από διάφορες πηγές έχει ως σκοπό τη διασπορά του κινδύνου και τη μείωση του κόστους του κεφαλαίου. Θα ακολουθήσει ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των διαφόρων μορφών χρηματοδότησης που χρησιμοποιεί η εταιρία.

¹ Πηγή: J. Fred Weston-Eugene F. Brigham: Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής, Αθήνα 1986, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 615-640, 647-659, 691-703

Για τον εκδότη, η χρηματοδότηση από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου συνεπάγεται ιδιοκτησία κεφαλαίων με σημαντικά πλεονεκτήματα:

- Οι κοινές μετοχές δε δημιουργούν σταθερές δαπάνες. Αν η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη μπορεί να καταβάλει μερίσματα στις κοινές μετοχές. Αντίθετα με ότι ισχύει με τους τόκους ενός δανείου δεν υπάρχει νομική υποχρέωση καταβολής μερισμάτων
- Οι κοινές μετοχές δεν έχουν τακτή ημερομηνία λήξης
- Οι κοινές μετοχές προστατεύουν τους πιστωτές από τυχόν ζημιές, οπότε η πωλησή τους αυξάνει τη φερεγγυότητα της επιχείρησης. Σε περίπτωση εκκαθάρισης, οι κάτοχοι κοινών μετοχών έχουν την τελευταία θέση μεταξύ αυτών που έχουν απαιτήσεις από την εταιρία. Συνεπώς, το τμήμα των κεφαλαίων που έχουν συνεισφέρει οι μέτοχοι προσφέρει μια προστασία στους πιστωτές, αν πραγματοποιηθούν ζημιές κατά την εκκαθάριση. Ο δείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια δείχνει το ποσοστό κατά το οποίο μπορεί να μειωθεί η αξία των περιουσιακών στοιχείων πριν υποστούν ζημιές οι πιστωτές. Για παράδειγμα, ο δείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε., για το 2000, είναι 58%. Συνεπώς, τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας πρέπει να χάσουν 58% της αξίας τους πριν να υποστούν ζημιές οι πιστωτές
- Οι κοινές μετοχές έχουν μεγαλύτερη εμπορευσιμότητα από μια δανειακή υποχρέωση
- Οι αποδόσεις κοινών μετοχών με τη μορφή κερδών κεφαλαίου έχουν χαμηλότερους συντελεστές φορολογίας εισοδήματος από τους συντελεστές για τους τόκους δανείων

Τα μειονεκτήματα από την έκδοση κοινών μετοχών είναι τα ακόλουθα:

- Η πώληση κοινών μετοχών επεκτείνει το δικαίωμα ψήφου ή τον έλεγχο και στους νέους μετόχους της εταιρίας
- Οι κοινές μετοχές παρέχουν σε περισσότερους ιδιοκτήτες τη δυνατότητα να αποκτήσουν μερίδιο στα κέρδη. Η χρήση δανειακών κεφαλαίων είναι δυνατό να επιτρέψει στην επιχείρηση την αξιοποίηση κεφαλαίων με

χαμηλό κόστος, ενώ οι κοινές μετοχές παρέχουν ίσα δικαιώματα στους νέους μετόχους για συμμετοχή στα κέρδη

- Το κόστος της αντασφάλισης και της διανομής των κοινών μετοχών είναι μεγαλύτερο από των προνομιούχων μετοχών ή των δανειακών κεφαλαίων
- Αν η επιχείρηση έχει περισσότερα ίδια και λιγότερα δανειακά κεφάλαια από όσα απαιτεί η άριστη κεφαλαιακή της δομή, το μέσο κόστος κεφαλαίου θα είναι μεγαλύτερο από όσο χρειάζεται

Ως εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης ο τραπεζικός δανεισμός παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Το κόστος του δανείου είναι απόλυτα καθορισμένο
- Η χρηματοδότηση με δανειακά κεφάλαια δε συνεπάγεται απώλεια ελέγχου για τους ιδιοκτήτες
- Οι τόκοι δανείων αποτελούν φορολογικά εκπεστέα δαπάνη

Τα μειονεκτήματα του τραπεζικού δανεισμού είναι τα εξής:

- Τα δάνεια συνεπάγονται μια σταθερή επιβάρυνση και αν τα κέρδη παρουσιάζουν διακυμάνσεις, η εταιρία ίσως να μην είναι σε θέση να αντιμετωπίσει την επιβάρυνση αυτή
- Τα δάνεια έχουν δεσμευτική ημερομηνία λήξης στην οποία πρέπει να εξοφληθούν
- Τα μακροπρόθεσμα δάνεια φέρουν κίνδυνο, επειδή συνεπάγονται μακροχρόνια δέσμευση και επηρεάζονται από ανεξέλεγκτους παράγοντες όπως τα επιτόκια
- Υπάρχει όριο στο βαθμό άντλησης κεφαλαίων με μακροπρόθεσμο δανεισμό σε αντίθεση με τη χρηματοδότηση με κοινές μετοχές

Όταν εξετάζονται οι μέθοδοι μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης, οι ακόλουθες συνθήκες ευνοούν τη χρήση μακροπρόθεσμου δανεισμού:

- Οι πωλήσεις και τα κέρδη παραμένουν σε σταθερά επίπεδα ή μια μεγάλη αύξηση των μελλοντικών πωλήσεων και κερδών αναμένεται ότι θα δημιουργήσει σημαντικά οφέλη από τη χρήση μόχλευσης

- Αναμένεται μια σημαντική αύξηση του επιπέδου των τιμών στο μέλλον, γεγονός που ευνοεί την ανάληψη από μέρους της επιχείρησης δανειακών υποχρεώσεων που θα εξοφληθούν με φθηνότερο χρήμα
- Ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης της εταιρίας είναι χαμηλός
- Η πώληση κοινών μετοχών θα δημιουργούσε προβλήματα στη διατήρηση του συσχετισμού των δυνάμεων που έχει διαμορφωθεί και αφορά τον έλεγχο της εταιρίας

Το leasing χρησιμοποιείται για την απόκτηση εξοπλισμού και για να υπάρχουν πλεονεκτήματα από τη χρήση του θα πρέπει το κόστος μίσθωσης του παγίου θα πρέπει να είναι μικρότερο από το κόστος αγοράς και κατοχής του. Πρόσθετοι παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση της μίσθωσης είναι το διαφορετικό κόστος κεφαλαίου μεταξύ εκμισθωτή και χρήστη (σε περίπτωση που ο εκμισθωτής έχει μικρότερο κόστος κεφαλαίου από το χρήστη, το κόστος μίσθωσης θα είναι χαμηλότερο από το κόστος κτήσης και αντίστροφα). Το κόστος κεφαλαίου εξαρτάται και από το βαθμό κινδύνου του επενδυτικού έργου στο οποίο θα χρησιμοποιηθεί το πάγιο. Η μίσθωση, τέλος, ενδέχεται να προσφέρει φορολογικά πλεονεκτήματα σε σχέση με την κατοχή. Η ένταξη σε αναπτυξιακούς νόμους και η χρηματοδότηση με τη μορφή επιδοτήσεων προσφέρει κεφάλαια με μηδενικό κόστος και κίνδυνο.

Τέλος, η χρηματοδότηση από την εσωτερική κερδοφορία της επιχείρησης παρέχει όλα τα πλεονεκτήματα της χρηματοδότησης από ίδια κεφάλαια αλλά έχει και κάποιο κόστος ευκαιρίας από τη μη επένδυση των κερδών σε άλλες πιο απόδοτικές και ίσως risk-free επενδύσεις. Επίσης, η χρηματοδότηση από την εσωτερική κερδοφορία μειώνει το ποσό του διανεμόμενου μερίσματος.

3.4.3. Μερισματική πολιτική¹

¹ Για την ανάλυση έχει χρησιμοποιηθεί: Νικήτας Α. Νιάρχος: Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων, Τέταρτη έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 1994 και Κωνσταντίνος Κάντζος: Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Interbooks, 1997, σελ. 97-177.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1993-1998 η εταιρία διένειμε μέρισμα μόνο το 1993. Το ποσό του μερίσματος ήταν 20 δρχ.

Για την πενταετία 1998-2003 εκτιμάται ότι θα διανεμηθεί ως μέρισμα ποσοστό 35% επί των μετά φόρων κερδών της εταιρίας ή μεγαλύτερο.

Για τις προνομιούχες μετοχές ισχύει η καταβολή σωρευτικού μερίσματος για όσες χρήσεις δεν έχει διανεμηθεί μέρισμα.

Όπως φαίνεται η εταιρία ακολουθεί συντηρητική μερισματική πολιτική η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της διαρθρωτικής σχέσης των κεφαλαίων της.

3.4.4. Παρουσίαση και ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών

Πίνακας 18. Χρηματοοικονομικοί δείκτες χρήσεων 1994-2000 της Α.Γ. ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ Α.Ε.

ΧΡΗΣΗ	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
-------	------	------	------	------	------	------	------

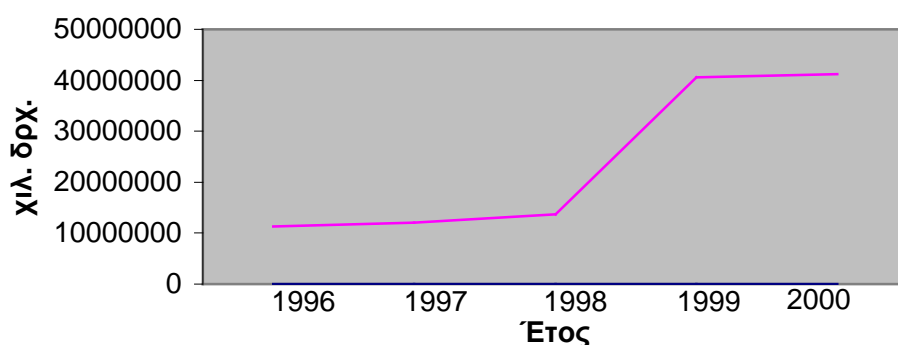
ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ							
Κύκλου Εργασιών	14%	4%	26%	14%	2%	3,5%	22%
Κερδών προ Φόρων	-166%	215%	42%	39%	-23%	405%	15%
Κερδών μετά από φόρους και αμοιβές Δ.Σ.	-190%	210%	34%	20%	-11%	-67%	170%
Ενσώματων παγίων (σε αξία κτήσης)	6%	-8%	31%	5%	3%	20,5%	34%
Συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων	32%	33%	9%	9%	11%	43%	38%
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (προ φόρων)							
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	-2%	2%	3%	4%	3%	11,1%	7,4%
Αποδοτικότητα Συνολικών Απασχολούμενων Κεφαλαίων	-1%	1%	1%	1%	1%	6,3%	4,6%
ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ (ημέρες)							
Απαιτήσεων	182	300	208	198	233	205	115
Προμηθευτών	102	183	191	172	162	124	98
Αποθεμάτων	112	162	122	130	170	160	173
ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ							
Ξένα / Ίδια Κεφάλαια	0,93	1,55	1,55	1,60	1,53	0,47	0,72
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ίδια Κεφάλαια	0,51	0,96	0,84	0,90	0,99	0,23	0,24
ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ							
Γενική Ρευστότητα	1,08	1,02	0,81	0,83	1,06	3,2	2,17
Άμεση Ρευστότητα	0,76	0,74	0,57	0,56	0,70	2,8	1,5
ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ							
Χρημ/κά Εξοδα / Μικτό κέρδος	37%	33%	32%	33%	36%	35%	29%
Χρημ/κά Εξοδα / Αποτελέσματα προ φόρων και τόκων	116%	86%	82%	79%	86%	79%	57%

Η εξέλιξη του κύκλου εργασιών της εταιρίας για την περίοδο 1994-2000 παρουσιάζει σταθερή ανοδο, άλλοτε με μικρότερους άλλοτε με μεγαλύτερους ρυθμούς, ενώ τα κέρδη προ φόρων παρουσιάζουν άνοδο τη διετία 1999-2000. Για το 1999, η αύξηση στα κέρδη προ φόρων εξηγείται από την πολύ μεγάλη αύξηση των κερδών από πωλήσεις συμμετοχών και χρεογράφων και την αύξηση των πιστωτικών τόκων, ενώ για το 2000, ο μικρότερος βαθμός αύξησης εξηγείται από τη μεγάλη πτώση στα έσοδα από πωλήσεις συμμετοχών και χρεογράφων εξαιτίας της αναδιάρθρωσης του ομίλου και της πορείας του Χ.Α.Α. Τα κέρδη μετά φόρων και αμοιβών Δ.Σ. παρουσιάζουν μεγάλη μείωση εξαιτίας της αύξησης του φόρου εισοδήματος το 1999, ενώ το 2000 αυξάνονται και εξαιτίας του υποδιπλασιασμού του φόρου εισοδήματος. Ο δείκτης εξέλιξης ενσώματων παγίων παρουσιάζει αύξηση εξαιτίας των εξαγορών και των επενδύσεων στο εργοστάσιο της Θήβας. Τέλος, η αύξηση

του δείκτη εξέλιξης συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων συνδέεται με την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου του 1999.

Οι δείκτες αποδοτικότητας παρουσιάζουν μείωση για την περίοδο 1999-2000, γεγονός που δείχνει μη ικανοποιητική αμοιβή των κεφαλαίων που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση. Η μείωση αυτή είναι αποτέλεσμα της μεγάλης αύξησης των ιδίων κεφαλαίων (σχήμα 5) τη συγκεκριμένη περίοδο, εξαιτίας της Α.Μ.Κ. και της όχι ανάλογης αύξησης των κερδών. Παρόλα αυτά θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι τρέχοντες στόχοι (όπως η επέκταση σε νέες αγορές και η διεύρυνση του μεριδίου αγοράς) της επιχείρησης οι οποίοι θέτουν προσωρινά την αποδοτικότητα σε δεύτερη μοίρα. Κάνοντας μια σύγκριση της αποδοτικότητας των συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων με την απόδοση μιας εναλλακτικής επένδυσης (ομόλογο του ελληνικού δημοσίου με απόδοση 5,5% περίπου) που είναι risk-free, παρατηρούμε ότι για το 1999 την ξεπερνάει ενώ για το 2000 υπολείπεται κατά μια ποσοστιαία μονάδα περίπου.

Σχήμα 5. Εξέλιξη ιδίων κεφαλαίων (καθαρής θέσης) για την περίοδο 1996-2000



Ο δείκτης ανακύκλωσης απαιτήσεων δείχνει το χρονικό διάστημα που η επιχείρηση περιμένει για να εισπράξει τις απαιτήσεις της. Το χρονικό αυτό διάστημα μετράει την αποτελεσματικότητα της εταιρίας στην είσπραξη των απαιτήσεων και εκφράζει την πιστωτική της πολιτική. Η μέση διάρκεια

παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση πρέπει να διατηρείται όσο γίνεται μικρότερη, όχι μόνο διότι τα κεφάλαια που δεσμεύονται έχουν κάποιο δραχμικό κόστος, αλλά έχουν και ένα κόστος ευκαιρίας διότι θα μπορούσαν να επενδυθούν αποδοτικά κάπου αλλού.

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζεται στις 115 ημέρες, μετά την αφαίρεση των απαιτήσεων από επισφαλείς-επίδικους πελάτες και χρεώστες οι οποίες δημιουργήθηκαν σε προηγούμενες χρήσεις, συνολικού ύψους 1.700 εκ. δρχ. περίπου (έχει σχηματιστεί πρόβλεψη 1.550 εκ. δρχ. η οποία κατά τη διοίκηση της εταιρίας κρίνεται επαρκής). Έχουν αφαιρεθεί επίσης και οι απαιτήσεις από θυγατρικές εταιρίες. Ο δείκτης αυτός παρουσίασε μείωση την τριετία 1998-2000, εξαιτίας της μεταβολής στους όρους πιστώσεων και βελτίωσης της ικανότητας είσπραξης (έμφαση στην τήρηση των συμφωνιών στους χρόνους πίστωσης με μικρά περιθώρια ανοχής). Η μείωση του δείκτη ανακύκλωσης απαιτήσεων δείχνει ότι η αύξηση των πωλήσεων δεν προήλθε από χορήγηση μεγαλύτερων πιστώσεων.

Ο μέσος όρος των χορηγούμενων πιστώσεων για τον κλάδο στην Ελλάδα είναι 120 ημέρες και περισσότερο, ενώ για την Ε.Ε. 90 ημέρες.

Όσον αφορά την ποιότητα των απαιτήσεων παρατηρείται μείωση του ποσοστού των επισφαλών σε σχέση με τις συνολικές απαιτήσεις, γεγονός που εξηγεί τη βελτίωση στους χρόνους είσπραξης των απαιτήσεων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο χρόνος είσπραξης των απαιτήσεων από τους πελάτες της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. και του ομίλου.

Πίνακας 19. Ενηλικίωση απαιτήσεων

(ποσά σε εκ. δρχ.)	Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε.		Όμιλος Πετζετάκης	
		%		%
από 1 έως 30 ημέρες	2.746	26	2.358	26

από 31 έως 60 ημέρες	1.418	13	818	9
από 61 έως 90 ημέρες	738	7	711	8
από 91 έως 365 ημέρες	4.108	39	1.825	20
>365 ημέρες	1.495	14	3.230	36
Σύνολο	10.545	100	8.942	100

- Τα στοιχεία για την Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. είναι μέχρι τις 30/6/1999 ενώ για τον όμιλο μέχρι τις 31/12/1998.
- Οι απαιτήσεις που αφορούν περίοδο μεγαλύτερη των 365 ημερών, είναι απαιτήσεις κατά θυγατρικών και συνδεδεμένων εταιριών.

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα ένα μεγάλο ποσοστό των απαιτήσεων παραμένει ανείσπρακτο για σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα τόσο για τη μητρική εταιρία (39%) όσο και για τον όμιλο (20%). Παρόλα αυτά δεν υπάρχουν προβλήματα ρευστότητας τη χρονική περίοδο 1999-2000.

Ο δείκτης ανακύκλωσης προμηθευτών είναι στις 124 ημέρες για το 1999 και στις 98 για το 2000. Δίνεται δηλαδή στην επιχείρηση τρίμηνη πίστωση. Μια σύγκριση του δείκτη ανακύκλωσης προμηθευτών και του δείκτη ανακύκλωσης απαιτήσεων, διαχρονικά, δείχνει ότι οι απαιτήσεις της εταιρίας εισπράττονται πιο αργά από ότι εξοφλούνται οι υποχρεώσεις της, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικά προβλήματα ρευστότητας. Η ελαχιστοποίηση της χρονικής διαφοράς μεταξύ είσπραξης απαιτήσεων και εξόφλησης υποχρεώσεων μπορεί να γίνει με ακόμα μεγαλύτερη βελτίωση της πιστωτικής πολιτικής της επιχείρησης και ίσως επαναδιαπραγμάτευση με τους προμηθευτές για τους χρόνους εξόφλησης.

Ο δείκτης ανακύκλωσης αποθεμάτων παρέχει μια εικόνα της πολιτικής πωλήσεων και διαχείρισης αποθεμάτων της επιχείρησης. Από το δείκτη αυτό θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι διατηρούνται υψηλά αποθέματα με αποτέλεσμα τη δέσμευση κεφαλαίων, τη δυνατότητα εκμετάλλευσης έκτακτων ευκαιριών πωλήσεων αλλά και τη μη ανταπόκριση σε πελάτες που ζητούν μεγαλύτερη πίστωση σε χρόνο ή χρήμα. Η αύξηση των αποθεμάτων οφείλεται εν μέρει και λόγω των προσδοκιών για αύξηση των πωλήσεων σε

έργα υποδομής που επιδοτούνται από το δεύτερο πακέτο Ντελόρ. Συγκεκριμένα, το 1999 η αύξηση προήλθε λόγω αποθεματοποίησης σε εύκαπτους σωλήνες, κυρίως για εξαγωγές, ενώ τώρα παρατηρείται έλλειψη. Το αναβαθμισμένο πληροφοριακό σύστημα θα συμβάλλει στη βελτίωση της διαχείρισης αποθεμάτων και θα βελτιώσει τις δυνατότητες πρόβλεψης ζήτησης.

Οι δείκτες δανειακής επιβάρυνσης εμφανίζονται μειωμένοι, για το 1999, εξαιτίας της εξόφλησης υποχρεώσεων, ενώ παρουσιάζεται αύξηση για το 2000, στην οποία έχει συμβάλει και η αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Οι δείκτες αυτοί δείχνουν αυξημένη πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης. Η σχέση ιδίων και ξένων κεφαλαίων δείχνει και μια εικόνα αυτονομίας της επιχείρησης και ανεξαρτησίας της από δανειακά κεφάλαια και άλλους πιστωτές. Οι χαμηλοί δείκτες δανειακής επιβάρυνσης δεν προδιαθέτουν αρνητικά για τη μελλοντική ρευστότητα, αφού από την πλευρά των (χαμηλού ύψους) ξένων κεφαλαίων η πίεση για ταμειακές εκροές εξυπηρέτησής τους θα είναι χαμηλή και αντιμετωπίσιμη, ειδικά σε περιόδους χαμηλής κερδοφορίας.

Η επιχείρηση παρουσιάζει υψηλή (γενική και άμεση) ρευστότητα για το έτος 1999, η οποία μειώνεται σε χαμηλότερα επίπεδα το 2000. Για το 1999 η υψηλή ρευστότητα εξηγείται από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου κατά 26,9 δισ. δρχ., από την πώληση πάγιων περιουσιακών στοιχείων, από τη ρευστοποίηση συμμετοχών σε αδρανείς θυγατρικές και από τη μείωση των αναγκών εξυπηρέτησης μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων. Η υψηλή ρευστότητα είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση του επενδυτικού προγράμματος της εταιρίας.

Την τελευταία διετία οι δείκτες χρηματοοικονομικής επιβάρυνσης παρουσιάζουν βελτίωση εξαιτίας της αποπληρωμής (με μέρος των κεφαλαίων που αποκτήθηκαν από την αύξηση) του συνόλου των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, των ανεξόφλητων μισθωμάτων leasing και μέρους των

μακροπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων για το 1999. Το 2000 η βελτίωση συνεχίζεται εξαιτίας της μείωσης των χρεωστικών τόκων.

Συνήθως, είναι χρήσιμη μια σύγκριση των χρηματοοικονομικών δεικτών της εταιρίας με τους αντίστοιχους κλαδικούς και του κυριότερου ανταγωνιστή. Σε μια τέτοια περίπτωση τα συμπεράσματα που θα εξαγόταν θα ήταν παραπλανητικά, αφού οι υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου δεν μπορούν να συγκριθούν σε μέγεθος, μερίδιο αγοράς και δύναμη με την Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε.

3.4.5. Έξελιξη και χρηματοδότηση παγίου ενεργητικού

Την περίοδο 1996-2000 παρατηρείται ένας υπερδιπλασιασμός του παγίου ενεργητικού. Τα δάνεια αποτελούν ένα μικρό μέρος του τρόπου χρηματοδότησης του πάγιου ενεργητικού, αφού το μεγαλύτερο μέρος του χρηματοδοτείται από ίδια κεφάλαια (γεγονός που είναι σύμφωνο με τις βασικές αρχές χρηματοδότησης).

Πίνακας 20. Εξέλιξη και χρηματοδότηση παγίου ενεργητικού

Έτος	Δάνεια (1)	Πάγιο ενεργητικό (αναπόσβεστη αξία) (2)	Διαφορές	Μεταβολή %	Ίδια κεφ. που χρησιμοποιή- θηκαν για αγορές παγίων (2)-(1)
1996	715.748	13.366.277	-	-	12.650.529
1997	526.527	14.062.294	696.017	5,2%	13.535.767
1998	2.922.933	14.083.455	21.161	0,1%	11.160.522
1999	9.259.255	22.893.691	8.810.236	38,5%	13.634.436
2000	9.862.867	37.228.122	14.334.431	62,6%	27.365.255

3.4.6. Ανάλυση κεφαλαίου κίνησης

Πίνακας 21. Παρουσίαση συνολικού-καθαρού κεφαλαίου κίνησης

Έτος	Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	Συνολικό κεφάλαιο κίνησης
1996	-3.108.500	13.690.024
1997	-3.156.820	15.660.348
1998	1.062.129	19.094.863
1999	24.637.530	34.620.322
2000	10.370.868	30.296.933

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης είναι το πλεόνασμα των κυκλοφοριακών στοιχείων μιας επιχείρησης σε σχέση με τις τρέχουσες ή βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της και αποτελείται από τα κυκλοφοριακά στοιχεία που παρέχονται στην επιχείρηση από τους φορείς της και από τους μακροχρόνιους πιστωτές της. Δηλαδή, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αντιπροσωπεύει το ποσό των κυκλοφοριακών στοιχείων, που δεν έχει προσφερθεί από τους βραχυχρόνιους πιστωτές της επιχείρησης.

Ο παραπάνω ορισμός είναι ποιοτικού χαρακτήρα διότι δείχνει την ύπαρξη ή μη πλεονάσματος σε κυκλοφοριακά στοιχεία σε σχέση με τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Αποτελεί ένα δείκτη της οικονομικής ευρωστίας της επιχείρησης ή αλλιώς το περιθώριο προστασίας των βραχυχρόνιων πιστωτών της και της ομαλής λειτουργίας της στο παρόν και στο μέλλον.

Η ευχέρεια διάθεσης του υπάρχοντος κεφαλαίου κίνησης εξαρτάται από το είδος και το βαθμό ρευστότητας των κυκλοφοριακών στοιχείων που το αποτελούν, δηλαδή των διαθεσίμων, των προσωρινών επενδύσεων, των αποθεμάτων και των απαιτήσεων. Όταν το κεφάλαιο κίνησης προσδιορίζεται με αυτό τον τρόπο δε μπορεί να αυξηθεί με προσφυγή σε βραχυχρόνιο δανεισμό ή με παροχή βραχυχρόνιων πιστώσεων από τους προμηθευτές της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, είναι δυνατό μια επιχείρηση να

έχει αρνητικό καθαρό κεφάλαιο κίνησης, όταν οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της είναι μεγαλύτερες από το κυκλοφορούν ενεργητικό.

Όσον αφορά το συνολικό κεφάλαιο κίνησης μιας επιχείρησης, αυτό είναι ίσο με το σύνολο των κυκλοφοριακών της στοιχείων. Ο ορισμός αυτός είναι ποσοτικού χαρακτήρα, διότι αντιπροσωπεύει το σύνολο των κυκλοφοριακών στοιχείων που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη τρεχουσών αναγκών, δηλαδή αποθέματα, απαιτήσεις, καταθέσεις όψεως και μετρητά. Έτσι, σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η επιχείρηση έχει πάντοτε συνολικό κεφάλαιο κίνησης, το σύνολο των κυκλοφοριακών της στοιχείων.

Την περίοδο 1998-2000 παρατηρείται αύξηση του κεφαλαίου κίνησης (καθαρού και συνολικού) εξαιτίας:

- Της αύξησης των πωλήσεων που αύξησαν τα ρευστά διαθέσιμα και τις απαιτήσεις της επιχείρησης
- Των κερδών από την πώληση χρεωγράφων
- Των πωλήσεων παγίων περιουσιακών στοιχείων και των ρευστοποιήσεων συμμετοχών σε αδρανείς θυγατρικές
- Της πρόσφατης αύξησης μετοχικού κεφαλαίου
- Της συντηρητικής μερισματικής πολιτικής

Η ανάγκη για υψηλά κεφάλαια κίνησης προέρχεται από:

- Το είδος και τη φύση των εργασιών της επιχείρησης (βιομηχανία)
- Την επέκταση του κύκλου εργασιών
- Τη χαμηλή ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων
- Την εποχικότητα που παρατηρείται τους καλοκαιρινούς μήνες
- Τη δραστηριότητα επέκτασης του ομίλου και σε άλλες περιοχές ενδιαφέροντος (χρώματα, ελαφρά δομικά υλικά)

3.4.7. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρηματοοικονομικής λειτουργίας

Πλεονεκτήματα

- Επενδυτικό πρόγραμμα μετά την ολοκλήρωση του οποίου (εξαγορές και ενδυνάμωση θυγατρικών σε συγκεκριμένες αγορές του εξωτερικού), ο όμιλος θα καταστεί ένας από τους μεγαλύτερους παραγωγούς ευκάμπτων σωλήνων στον κόσμο, με ιδιαίτερα σημαντική παρουσία στη διεθνή αγορά και ειδικότερα στις ΗΠΑ και στη Δυτική Ευρώπη. Επίσης, τα επιμέρους προγράμματα της εταιρίας που αφορούν την παραγωγική λειτουργία είναι απαραίτητα για τον εκσυγχρονισμό των γραμμών παραγωγής και των αποθηκευτικών χώρων και συμβιβάζονται με τους στόχους διεύρυνσης της εταιρίας
- Χρηματοδότηση από διάφορες πηγές που μειώνει τον κίνδυνο και το κόστος κεφαλαίου
- Συντηρητική μερισματική πολιτική η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της διαρθρωτικής σχέσης των κεφαλαίων της εταιρίας
- Βελτιωμένη χρηματοοικονομική κατάσταση όπως παρουσιάζεται από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών
- Χρηματοδότηση του παγίου ενεργητικού από ίδια κεφάλαια
- Επάρκεια κεφαλαίου κίνησης που συμβιβάζεται με τους στόχους της εταιρίας

Μειονεκτήματα

- Χρονική διαφορά μεταξύ της είσπραξης των απαιτήσεων και της εξόφλησης των προμηθευτών

3.5. Research and Development audit

Ο όμιλος είναι κάτοχος ενεργών πατεντών για συγκεκριμένα προϊόντα τα οποία παράγονται στην Ελλάδα. Οι πατέντες αυτές είναι κατοχυρωμένες και παρουσιάζονται αναλυτικά σε πίνακα παρακάτω. Η τεχνολογία της εταιρίας χρησιμοποιείται, μετά από άδειά της, από αρκετές μη ανταγωνιστικές βιομηχανίες σε πολλές περιοχές του κόσμου, όπως στη Βόρεια και Νότια Αμερική, Ευρώπη, Αφρική, Κίνα, Ιαπωνία και Ινδία.

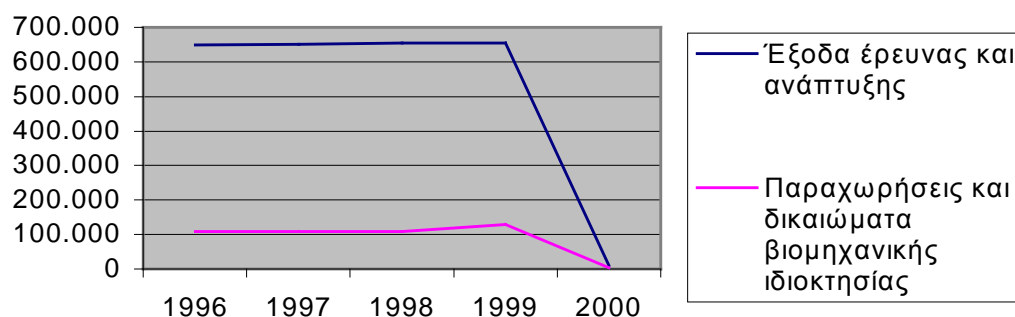
Η Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε. δεν εξαρτάται από πατέντες ή τεχνολογίες τρίτων. Μέχρι σήμερα η μόνη τεχνολογία την οποία χρησιμοποιεί και δεν της ανήκει, είναι για την παραγωγή ελαφρών σωλήνων (τεχνολογία της Alphacan). Το γεγονός ότι η παραγωγική διαδικασία προστατεύεται από πατέντες σημαίνει ότι υπάρχει η δυνατότητα μετακύλισης του κόστους στον πελάτη σε περίπτωση δυσμενούς εξέλιξης των τιμών των πρώτων υλών.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι βασικότερες πατέντες που κατέχει η εταιρία.

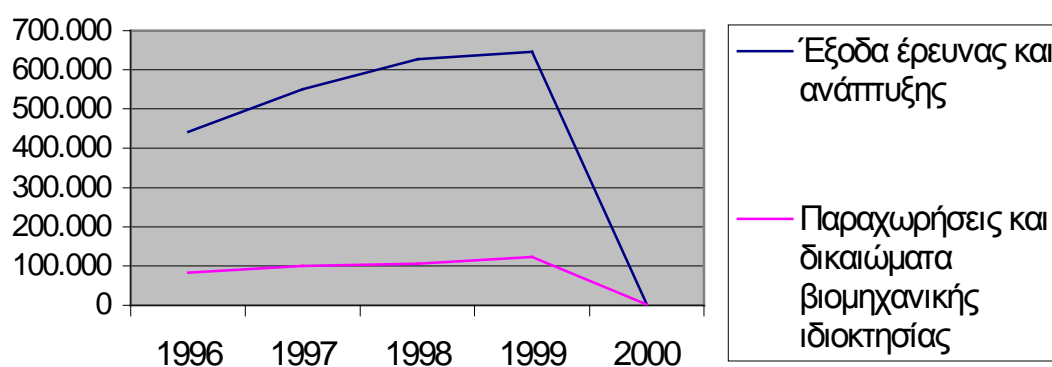
Πίνακας 22. Διεθνείς πατέντες

ΤΙΤΛΟΣ	ΧΩΡΑ	ΗΜ. ΕΝΑΡΞΗΣ	ΗΜ. ΛΗΞΗΣ
Orientated fibre reinforcement (Ελικοειδείς 2)	Γερμανία	22/9/1989	22/9/2009
Orientated fibre reinforcement (Ελικοειδείς 2)	Ελλάδα	10/9/1990	10/9/2010
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	Γερμανία	22/9/1989	22/9/2009
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	Ισπανία	15/9/1990	15/9/2010
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	Γαλλία	15/9/1990	15/9/2010
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	Ελλάδα	15/9/1990	15/9/2010
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	Ιταλία	15/9/1990	15/9/2010
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	Αυστραλία	19/9/1990	20/9/2006
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	Καναδάς	Αναμένεται η απονομή	
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	Ιαπωνία	Αναμένεται η απονομή	
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	Πορτογαλία	20/9/1990	20/9/2010
Multi - cell profile and internal sizing (Ελικοειδές 3)	ΗΠΑ	20/9/1990	16/11/2010
Biaxial orientation (Διαξονικά προσανατολ. σωλ.)	ΗΠΑ	5/2/1991	17/3/2009
Σπειροειδής σωλήνας με κυματοειδή επιφάνεια (HELIDUCT)	Ελλάδα	21/10/1997	21/10/2017

Σχήμα 6. Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης και παραχωρήσεις και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας σε αξία κτήσεως (χιλ. δρχ.)



Σχήμα 7. Αποσβέσεις σε έξοδα έρευνας και ανάπτυξης και παραχωρήσεις και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας (χιλ. δρχ.)



Οι αποσβέσεις δείχνουν το ρυθμό αφομοίωσης των εξόδων έρευνας και ανάπτυξης και το βαθμό χρησιμοποίησης των δικαιωμάτων βιομηχανικής

ιδιοκτησίας στην παραγωγή. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις αποσβέσεις συγκριτικά με την αξία κτήσης για τα έξοδα E+A και τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας για την πενταετία 1996-2000. Για το έτος 2000, η κάθετη μείωση που παρατηρείται στα έξοδα E+A και στις παραχωρήσεις και τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας δε συμβιβάζεται με την επιδίωξη παραγωγής εξελιγμένων προϊόντων και τη διατήρηση τεχνολογικού πλεονεκτήματος.

Πίνακας 23. Συγκριτική παρουσίαση αποσβέσεων και αξίας κτήσης για τα έξοδα E+A και τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας περιόδου 1996-2000

Έτος	1996	1997	1998	1999	2000
Έξοδα E+A (αξία κτήσης)	648.845	650.045	655.045	655.100	10.904
Αποσβέσεις	442.414	549.712	627.413	646.239	4.223
% επί της αξίας κτήσης	68%	84,50%	96%	98,50%	39%
Δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας (αξία κτήσης)	108.293	108.659	108.849	129.411	3.733
Αποσβέσεις	83.737	100.244	106.486	128.849	1.160
% επί της αξίας κτήσης	77%	92%	98%	99,50%	31%

3.6. Management Information System (M.I.S.) audit

Από τον Ιανουάριο του 1999 βρίσκεται σε λειτουργία το νέο πληροφορικό σύστημα της INFORMER AE IFS (International Financial System) το οποίο έχει εγκατασταθεί στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας, στο εργοστάσιο της Θήβας και στο υποκατάστημα Πατρών.

Η στρατηγική διεύρυνσης της επιχείρησης και του ομίλου κατέστησε αναγκαία την αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος με σκοπό:

- α) να βελτιωθεί στο μέγιστο η καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και του ομίλου
- β) να βοηθηθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης

γ) να τεθούν οι βάσεις για σωστό και εκλογικευμένο στρατηγικό σχεδιασμό με στόχους υψηλούς αλλά και εφικτούς.

Ήδη έχουν εγκατασταθεί και λειτουργούν η οικονομική διαχείριση, η εμπορική διαχείριση, η διαχείριση αποθεμάτων, η διαχείριση προσωπικού, το σύστημα διαχείρισης και αρχειοθέτησης μηνυμάτων και κειμένων και η ένταξη της επιχείρησης στο Internet. Είναι στην φάση της εγκατάστασης και παραμετροποίησης το σύστημα διαχείρισης της παραγωγής το οποίο θα βοηθήσει στον καλύτερο έλεγχο της παραγωγής, θα εξασφαλίσει την έγκαιρη προμήθεια των πρώτων υλών και τέλος θα βελτιώσει το χρόνο παράδοσης των παραγγελιών. Επόμενο βήμα είναι η σύνδεση όλων των θυγατρικών και των υπό εξαγορά εταιριών του ομίλου σε ένα δίκτυο.

Στις 26 Ιουλίου 2000 ο όμιλος Πετζετάκις ανακοίνωσε την υπογραφή σύμβασης συνεργασίας με την Information Dynamics (Siebel Systems) για την υλοποίηση του Συστήματος Αυτοματοποίησης Πωλήσεων, Marketing και Εξυπηρέτησης Πελατών, το οποίο θα καλύψει όλες τις εταιρίες του ομίλου. Η Information Dynamics A.E. είναι η κορυφαία εταιρία στην Ελλάδα στο χώρο του Customer Relationship Management (CRM) και αντιπροσωπεύει τα προϊόντα Siebel eBusiness για την Ελλάδα και την Κύπρο.

Η λύση που επελέγη βασίζεται στα προϊόντα eBusiness της Siebel Systems (leader της παγκόσμιας αγοράς στο χώρο του eBusiness και του Customer Relationship Management) και θα επιτρέψει στις εταιρίες του ομίλου Πετζετάκις να προσφέρουν το υψηλότερο δυνατό επίπεδο υπηρεσιών και εξυπηρέτησης για τους πελάτες τους. Τα προϊόντα Siebel eBusiness θα καλύψουν το κύκλωμα κινούμενων πωλητών και τμημάτων εξυπηρέτησης των εταιριών του ομίλου, καθώς και το κέντρο κλήσεων της Petzetakis.com, ενώ στη συνέχεια η χρήση τους θα επεκταθεί και στο Internet.

Τα πλεονεκτήματα από τη λειτουργία του αναβαθμισμένου πληροφοριακού συστήματος και των επιμέρους εφαρμογών του είναι τα ακόλουθα:

- Έγκαιρη τιμολόγηση με συνέπεια την βελτίωση της ταμειακής θέσης
- Ορθότερη διαχείριση των αποθεμάτων και της λειτουργίας παραγωγής
- Δυνατότητα προκοστολόγησης παραγγελιών
- Παρακολούθηση προσφορών, παραγγελιών και άλλων δεδομένων πελατών σε ημερήσια βάση
- Καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη
- Βελτιωμένη διαχείριση προμηθευτών (σύγκριση προσφορών, έλεγχος τιμών)
- Σωστή και γρήγορη διαχείριση λογαριασμών
- Καθημερινή παρακολούθηση συγκεντρωτικών διοικητικών πληροφοριών
- Αύξηση των πωλήσεων μέσω της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας του δικτύου πωλητών
- Βελτιωμένη αντίληψη για την αγορά και τις κινήσεις των ανταγωνιστών
- Η σύνδεση σε δίκτυο όλων των εταιριών παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα πληροφόρησης για όλο τον όμιλο και συνεπώς μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος λήψης αποφάσεων για τη διοίκηση.

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα επισκιάζουν τα μειονεκτήματα που μπορεί να παρουσιάσει ένα πληροφοριακό σύστημα στην εγκατάστασή του (όπως κόστος και προσαρμογή του προσωπικού) και αναμένεται να βοηθήσουν σημαντικά στην αντιμετώπιση υπαρχόντων προβλημάτων όπως π.χ. στη διαχείριση αποθεμάτων.

4. Η βιομηχανία πλαστικών σωλήνων στην Ελλάδα

Η ελληνική βιομηχανία πλαστικών προϊόντων (κωδικός κλάδου κατά ΣΤΑΚΟΔ-91 -252) αποτελείται κυρίως:

α) Από τον υποκλάδο της κατασκευής ειδών πλαστικής συσκευασίας, ο οποίος αντιστοιχεί στο 50-60% της συνολικής εγχώριας παραγωγής του κλάδου με βάση τον όγκο παραγωγής (κωδικός κλάδου κατά ΣΤΑΚΟΔ-91 – 252.2).

β) Από τον υποκλάδο της κατασκευής των πλαστικών σωλήνων (κωδικός κλάδου κατά ΣΤΑΚΟΔ-91 –252.1)¹.

4.1. Πελάτες-Αγοραστές

¹ Πηγή: Internet site: www.iobe.gr/tube.htm.

Για τους πλαστικούς σωλήνες εύκαπτους και σκληρούς υπάρχει ζήτηση από:

- Τη βιομηχανία κατασκευών (έργα του ΥΠΕΧΩΔΕ και έργα άλλων δημοσίων φορέων π.χ. της τοπικής αυτοδιοίκησης). Για το 2000 η ελληνική βιομηχανία κατασκευών παρουσίασε κύκλο εργασιών 15 δισ. δολάρια, ποσοστό 11,5% του Α.Ε.Π. και αναμένεται να φτάσει στο 20% του Α.Ε.Π. μέχρι το 2006 (εφημερίδα: Η ΑΞΙΑ, 26/5/2001)
- Την οικοδομική δραστηριότητα. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη της οικοδομικής δραστηριότητας για τα έτη 1999-2000.

Πίνακας 24. Οικοδομική δραστηριότητα

ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ (ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2000 ΚΑΙ 1999)									
Διοικητική περιφέρεια	Αριθμός αδειών			Επιφάνεια (σε χιλιάδες μ2)			Όγκος (σε χιλ μ3)		
	2000	1999	Μεταβολή (%)	2000	1999	Μεταβολή (%)	2000	1999	Μεταβολή (%)
Αν.Μακεδ.-Θράκη	2.386	2.282	4,6	615	662	-7,1	2.419	2.678	-9,7
Κεντρ.Μακεδονία	6.063	6.521	-7,0	2.047	2.067	-1,0	8.456	8.330	1,5
Δυτ.Μακεδονία	1.311	1.727	-24,1	368	451	-18,4	1.245	1.411	-11,8
Θεσσαλία	2.764	2.835	-2,5	735	695	5,8	3.051	2.680	13,8
Ήπειρος	1.544	1.693	-8,8	387	427	-9,4	1.382	1.503	-8,1
Ιόνια Νησιά	1.674	1.583	5,7	309	258	19,8	981	848	15,7
Δυτική Ελλάδα	2.776	3.002	-7,5	532	583	-8,7	1.950	1.991	-2,1
Στερεά Ελλάδα	3.256	3.098	5,1	740	625	18,4	3.203	2.860	12,0
Πελοπόννησος	3.585	3.919	-8,5	613	660	-7,1	2.136	2.454	-13,0
Αττική	13.389	12.511	7,0	3.382	3.359	0,7	12.035	12.424	-3,1
Βόρειο Αιγαίο	1.800	1.627	10,6	164	153	7,22	595	538	10,6
Νότιο Αιγαίο	2.298	2.142	7,3	368	311	18,3	1.231	1.022	20,5
Κρήτη	2.401	2.358	1,8	666	603	10,4	2.404	2.115	13,7
Σύνολο Χώρας	45.247	45.298	-0,11	10.926	10.854	0,7	41.088	40.854	0,6

- Τη βιομηχανική παραγωγή. Σύμφωνα με τα στοιχεία που ανακοινώθηκαν από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, ο δείκτης της βιομηχανικής παραγωγής αυξήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2000 κατά 4,7% σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα του 1999. Η πορεία του δείκτη επηρεάστηκε από την ανοδική πορεία της παραγωγής των κλάδων τροφίμων-ποτών, ειδών ένδυσης και υποδήσης, δέρματος, ξύλου και φελλού, παραγωγών πετρελαίου και άνθρακα και μεταφορικών μέσων. Η εξέλιξη της παραγωγής των επιμέρους κλάδων παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 25. Η βιομηχανική παραγωγή το Σεπτέμβριο του 2000

Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΟ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟ ΤΟΥ 2000	
Ονομασία κλάδου	Μεταβολή %
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	4,7
Τροφίμων-ποτών	11,1
Καπνού	2,3
Κλωστοϋφαντουργικών υλών	4,6
Ειδών ενδυμασίας	13,3
Δέρματος-ειδών υποδήσεως	16,5
Ξύλου κα φελλού	74,1
Χαρτιού και προϊόντων από χαρτί	-19,4
Εκτυπώσεων-εκδόσεων	-3,7
Παραγωγών πετρελαίου και άνθρακα	32,1
Χημικών προϊόντων	1,3
Προϊόντων από ελαστική και πλαστική ύλη	-6,7
Μη μεταλλικών ορυκτών	-1,1
Βασικών μετάλλων	4,6
Κατασκευή τελικών προϊόντων εκ μετάλλου	-1,1

Μηχανών και ειδών εξοπλισμού	5,5
Μηχανών γραφείου-ηλεκτρονικών υπολογιστών	99,2
Ηλεκτρικών μηχανών, συσκευών κλπ.	2,6
Συσκευών ραδιοφωνίας, τηλεόρασης & επικοινωνιών	-50,9
Ιατρικών οργάνων και οργάνων ακριβείας	45,5
Μεταφορικών μέσων	28,0
Λοιπού εξοπλισμού μεταφορών	0,2
Επίπλων-λοιπών βιομηχανιών	7,1
ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ-ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ- ΝΕΡΟΥ	12,7
Παραγωγή και διανομή ηλεκτρικού ρεύματος	13,0
Παραγωγή και διανομή φυσικού αερίου	11,7
Συλλογή, καθαρισμός και διανομή νερού	11,8

- Αγροτικός τομέας
- Ιατρικές εφαρμογές. Υπάρχουν εφαρμογές για συγκεκριμένα προϊόντα όπου η αντικατάστασή τους περιοδικά θεωρείται αναγκαία, γεγονός που αποτελεί ευκαιρία για τις βιομηχανίες πλαστικών σωλήνων με τη δημιουργία τακτικού πελατολογίου για συγκεκριμένη γκάμα προϊόντων.
- Φορείς εκτός χώρας (δημόσιους-ιδιωτικούς). Το 1 τρισ. ευρώ το 2001 εκτιμάται ότι θα προσεγγίσει η ευρωπαϊκή κατασκευαστική αγορά, με τις αγορές της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο, ενώ η παγκόσμια αγορά ανήλθε στα 3,4 τρισ. Ευρώ για το 2000 (εφημερίδα: Η ΑΞΙΑ, 26/5/2001).

Περίπου 11% της παραγωγής πλαστικών σωλήνων εξάγεται στην Ε.Ε. (κυρίως στην Γερμανία, την Ιταλία και τη Γαλλία), την Αλβανία και την Κύπρο. Παρόλα αυτά οι εισαγωγές είναι περισσότερες έχοντας ως αποτέλεσμα ένα έλλειμα 1,5 εκατομμυρίων Ευρώ το 1997.

Το μέγεθος της αγοράς πλαστικών σωλήνων, σε όρους πωλήσεων, αυξάνεται συνέχεια κατά τη διάρκεια της περιόδου 1991-1997, φτάνοντας τα επίπεδα των 77 δισ. δρχ. το 1997. Ο μέσος όρος ανάπτυξης της αγοράς για τα επόμενα χρόνια εκτιμάται στο 2-2,5% ετησίως.

Πίνακας 26. Μέγεθος της αγοράς πλαστικών σωλήνων την περίοδο 1991-1997 (δισ. δρχ.)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Εγχώριες Πωλήσεις	33.2	35.4	38.6	45.7	53.4	59.5	69.4
Πωλήσεις Εξωτερικού	3.9	4.7	5.3	5.7	6.5	6.9	7.6
Σύνολο	37.1	40.1	43.9	51.4	59.9	66.4	77.0

Επίσης, η ζήτηση εύκαμπτων πλαστικών σωλήνων στην παγκόσμια αγορά παρουσιάζει σταθερή αύξηση. Η ζήτηση σε παγκόσμιο επίπεδο για πλαστικούς σωλήνες προβλέπεται να ανέλθει στα 16 εκ. τόνους για το 2001 ενώ ο μέσος ρυθμός αύξησης για τα προϊόντα από PE, PP, και PVC εκτιμάται σε 6,1% και 4,8% αντιστοίχως.

4.2. Προμηθευτές-Πρώτες Ύλες

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται γενικά στην παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνουν:

- Πολυμερή όπως PVC, PE, PP και PU
- Πλαστικοποιητές όπως BBP και DOP
- Σταθεροποιητές όπως κασσίτερος, μόλυβδος κτλ
- Λιπαντικά όπως στεατικό ασβέστιο, στεατικό οξύ
- Χρωστικές ύλες
- Βελτιωτικές ύλες για την κρούση, αντοχή, καλύτερη ροή κτλ
- Ενισχυτές όπως νήματα και ατσαλόσυρμα

Οι χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες είναι γενικά διαθέσιμες στη διεθνή αγορά. Εκτιμάται ότι η διακύμανση των τιμών των πρώτων υλών εξαρτάται περισσότερο από τη ζήτηση για το PVC ή το PE και λιγότερο από την τιμή του πετρελαίου (πρώτη ύλη για την παρασκευή πολυμερών). Την τιμή των πρώτων υλών επηρεάζει επίσης και η συναλλαγματική ισοτιμία του ευρώ.

Οι αγορές πρώτων υλών γίνονται κυρίως μέσω βραχυπρόθεσμων συμφωνιών (1 ως 6 μήνες που αποτελεί και την παγκόσμια πρακτική στον κλάδο). Μέχρι πρόσφατα δεν ήταν δυνατή η εξασφάλιση σταθερής τιμής για μεγάλα χρονικά διαστήματα γιατί οι βασικές πρώτες ύλες δε διαπραγματεύονταν σε καμία αγορά commodities. Πρόσφατα, ξεκίνησε η διαπραγμάτευση μελλοντικών συμβολαίων για αγοραπωλησίες PVC στις over-the-counter αγορές του εξωτερικού. Η εξέλιξη αυτή θα δώσει μελλοντικά τη δυνατότητα εξασφάλισης σταθερότερων τιμών πρώτης ύλης και συνεπώς καλύτερης πρόβλεψης των περιθωρίων κέρδους.

Το κόστος παραγωγής εξαρτάται κυρίως από το κόστος των πρώτων υλών. Για τους σκληρούς σωλήνες οι πρώτες ύλες αντιπροσωπεύουν περίπου το 70% του τελικού κόστους παραγωγής, ενώ για τους εύκαμπτους σωλήνες το ποσοστό αυτό είναι πολύ χαμηλότερο (40% περίπου). Υπάρχουν βέβαια εξειδικευμένες εφαρμογές προϊόντων που οι πρώτες ύλες αποτελούν πολύ μικρότερο μέρος του συνολικού κόστους παραγωγής. Το κόστος των πρώτων υλών για τους σωλήνες από ασάλι και μόλυβδο ανέρχεται στο 80% του συνολικού κόστους, ενώ το κόστος των πρώτων υλών για τους σωλήνες από τσιμέντο στο 40-48%.

Στην περίπτωση των πλαστικών σωλήνων ο κύριος όγκος του μηχανολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιείται στην παραγωγή εισάγεται, ενώ για τους άλλους τύπους σωλήνων είτε εισάγεται είτε παράγεται τοπικά.

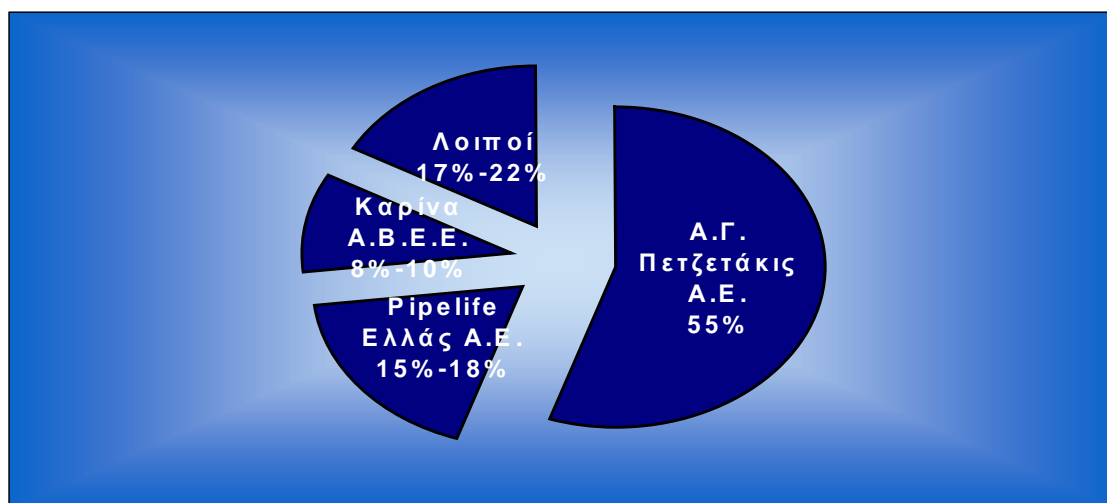
Η ολιγοπωλιακή διάρθρωση του κλάδου πλαστικών και ελαστικού δεν ευνοεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και βιοτεχνίες γιατί στην προμήθεια των πρώτων υλών έχουν να αντιμετωπίσουν δυνατούς ξένους ομίλους πετροχημικών, ενώ έχουν να πουλήσουν τα προϊόντα τους κυρίως στην κυβέρνηση ή σε μεγάλες βιομηχανίες, με αποτέλεσμα μειωμένη δυνατότητα διαπραγμάτευσης της τιμής.

4.3. Θέση της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. στην αγορά και ανταγωνισμός

Η δομή της ελληνικής αγοράς πλαστικών σωλήνων είναι ολιγοπωλιακή με το Δείκτη Συγκέντρωσης (CR5-concentration ratio, δείκτης συγκέντρωσης βασισμένος στις πωλήσεις των 5 μεγαλύτερων εταιριών) στο 59% για το 1997.

Στην ελληνική αγορά εύκαμπτων και σκληρών πλαστικών σωλήνων ο όμιλος Πετρετάκις κατέχει ηγετική θέση. Το μερίδιο που κατέχει στην αγορά των σκληρών σωλήνων υπερβαίνει το 55% με πιο κοντινό ανταγωνιστή σε πανελλήνιο επίπεδο την Pipelife Ελλάς Α.Ε., με μερίδιο 15%-18% και την Καρίνα Α.Β.Ε.Ε. (κυρίως στη Βόρεια Ελλάδα) με 8%-10%. Στον κλάδο υπάρχουν επίσης πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και βιοτεχνίες, που ανταγωνίζονται την εταιρία σε συγκεκριμένα συστήματα (μερίδιο 17%-22%).

Σχήμα 8. Μερίδια αγοράς σκληρών σωλήνων στην Ελλάδα



Στην αγορά των εύκαμπτων σωλήνων το μερίδιο συνεχώς διευρύνεται και σύμφωνα με τα στοιχεία του 1999 αντιστοιχεί στο 75%. Ανταγωνιστής με πολύ μικρό μερίδιο (4%), μόνο στους εύκαμπτους σωλήνες, θεωρείται η Ριexaco. Επίσης, υπάρχουν και μεμονωμένες περιπτώσεις εισαγωγών (π.χ. από την Alfagomma).

Σχήμα 9. Μερίδια αγοράς εύκαμπτων σωλήνων στην Ελλάδα



Δύνατη εταιρία που παράγει όμως υποκατάστατο προϊόν (σωλήνες από μόλυβδο, ασάλι κλπ.) είναι η Σωληνουργεία Κορίνθου (leader στην αγορά ασάλινων σωλήνων).

Ένα πολύ σημαντικό σημείο είναι ότι άλλες μεγάλες εταιρίες του κλάδου πλαστικών στην Ελλάδα δεν εξειδικεύονται στην παραγωγή σωλήνων.

Ανταγωνιστές της εταιρίας σε επίπεδο Ε.Ε., στην κατηγορία των εύκαπτων πλαστικών σωλήνων, θεωρούνται οι ακόλουθες εταιρίες:

- Warin (ολλανδική)
- Glypned (αγγλική)
- Uronor (φινλανδική)
- Induplas (ιταλική)

Πρόσφατα η Α.Γ. Πετζετάκις εξαγόρασε, κατά 100%, τον όμιλο Induplas (Flexiplas S.A.-ισπανική, Induplas SpA-ιταλική, Eurohose-εμπορική εταιρία στη Βρετανία), έναν από τους κυριότερους ανταγωνιστές σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Αυτή η εξαγορά είχε ως αποτέλεσμα το διπλασιασμό των δραστηριοτήτων της εταιρίας στον τομέα των εύκαπτων σωλήνων στην Ευρώπη και να την καταστήσει leader σε επίπεδο Ε.Ε. Συγκεκριμένα, στη Γερμανία και στην Πορτογαλία θεωρείται leader ενώ στην Κύπρο, στην

Γαλλία, στις Κάτω Χώρες και στις Σκανδιναβικές χώρες διατηρεί πολύ καλή παρουσία. Μετά τις εξαγορές επεκτάθηκε η υφιστάμενη παρουσία της εταιρίας στην Ιταλία, στη Μ. Βρετανία, στην Ισπανία και στην Ελβετία, ενώ προωθείται η είσοδος και σε νέες ευρωπαϊκές αγορές.

Εκτός από την ευρωπαϊκή αγορά, ο όμιλος έχει παρουσία στις Η.Π.Α., στη Μ. Ανατολή, στην Αυστραλία και στη Ν. Αφρική και προωθείται επέκταση στην ταχέως αναπτυσσόμενη περιοχή των Βαλκανίων και γι' αυτό πραγματοποιήθηκε και επένδυση με τη δημιουργία joint venture στη Ρουμανία.

Γενικά, σε παγκόσμιο επίπεδο η βιομηχανία πλαστικών σωλήνων παρουσιάζει συγκέντρωση σε λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ ο αυξανόμενος ανταγωνισμός οδηγεί σε μείωση των τιμών ιδιαίτερα για τα τυποποιημένα προϊόντα. Για το λόγο αυτό, οι εταιρίες του κλάδου επιδιώκουν υψηλότερη παραγωγική δυναμικότητα, οικονομίες κλίμακας, μείωση του κόστους παραγωγής και βελτίωση της παραγωγικότητας. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι οι εταιρίες του κλάδου επενδύουν σε E+A, στην παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και σε καλύτερα δίκτυα διανομής.

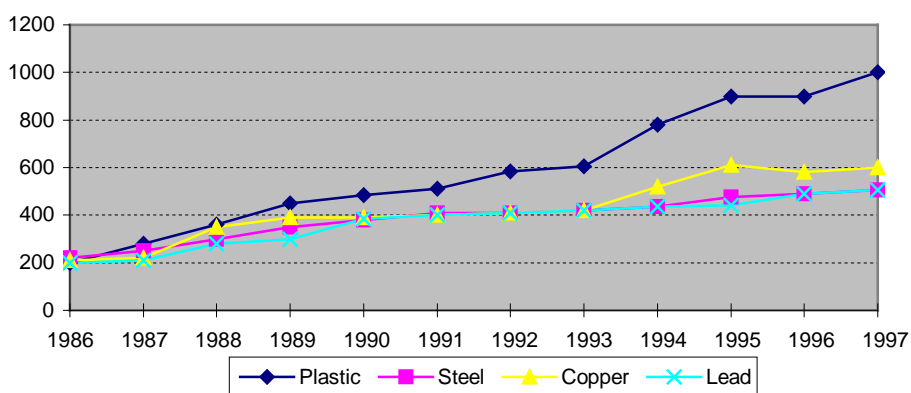
4.4. Υποκατάστατα προϊόντα

Τα κύρια υποκατάστατα προϊόντα είναι σωλήνες από:

- ασφάλι
- μόλυβδο
- χαλκό και
- τσιμέντο

Κατά την περίοδο 1991-1997, ο δείκτης τιμών χονδρικής για τους πλαστικούς σωλήνες αυξανόταν γρηγορότερα από τους δείκτες τιμών των σωλήνων από άλλα υλικά. Αυτή η ανοδική τάση των τιμών συνέβει εξαιτίας μιας μεγάλης αύξησης στο κόστος των πρώτων υλών (ειδικά την υποπερίοδο 1993-1995) και είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των καθαρών περιθωρίων κέρδους.

Σχήμα 10. Δείκτες τιμών χονδρικής για σωλήνες



Παρατηρείται μια τάση αντικατάστασης συμβατικών σωλήνων από άλλα υλικά (π.χ. μόλυβδος) από πλαστικούς (σκληρούς και εύκαπτους), εξαιτίας μεταβολής των προτιμήσεων, καλύτερων τιμών ή μεγαλύτερης αξιοπιστίας του πλαστικού.

5. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

5.1. Τεχνολογικό περιβάλλον

Η βιομηχανία πλαστικών σωλήνων θεωρείται εντάσεως κεφαλαίου (capital intensive). Απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό και κεφάλαια, ενώ ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού σε συνδυασμό με την έρευνα και ανάπτυξη θεωρούνται απαραίτητες

προϋποθέσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη. Οι καινοτομίες τόσο στα προϊόντα όσο και τις διαδικασίες προσφέρουν πλεονεκτήματα στις αντίστοιχες εταιρίες. Έτσι, σχεδόν όλες οι εταιρίες έχουν πατέντες που αφορούν προϊόντα ή διαδικασίες που δίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τοπικές και παγκόσμιες αγορές.

5.2. Πολιτικό-νομικό περιβάλλον

Το τρίτο κοινοτικό πλαίσιο στήριξης προβλέπει τη σημαντική κατανομή πόρων στον τομέα του περιβάλλοντος και της γεωργίας, που αποτελούν σημαντικές αγορές για τις εταιρίες παραγωγής σωλήνων.

Όσον αφορά τον τομέα του περιβάλλοντος προβλέπεται να διατεθούν 1.000 δισ. δρχ. για:

- Φυσικό περιβάλλον (δασοπυρόσβεση, δασοπροστασία κλπ.)
- Υδατικό περιβάλλον (υδρεύσεις, δίκτυα αποχέτευσης και εγκαταστάσεις επεξεργασίας λυμάτων, αντιπλημμυρική προστασία)
- Έδαφος, υπέδαφος, απόβλητα
- Κτηματολόγιο
- Χωροταξία και αναπλάσεις

Όσον αφορά τον τομέα της γεωργίας πρόκειται να διατεθούν 1.200 δισ. δρχ. για:

- Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις και ενισχύσεις σε αγροτικές εκμεταλλεύσεις με τα σχέδια βελτίωσης γεωργικών εκμεταλλεύσεων και αξιοποίησης βοσκοτόπων
- Προγράμματα ανάπτυξης αγροτικού χώρου
- Ενισχύσεις στην εγκατάσταση νέων γεωργών
- Παρέμβαση στο γεωργικό προϊόν

- Ανάπτυξη και προστασία φυσικών πόρων και περιβάλλοντος π.χ. εγγειοβελτιωτικά έργα
- Ανάπτυξη αγροτουρισμού και βιοτεχνίας στον αγροτικό χώρο
- Δράσεις ολοκληρωμένης τοπικής ανάπτυξης

Τέλος, η προβλεπόμενη διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με 13 νέες χώρες της Κεντροανατολικής Ευρώπης, με ανάγκες σε έργα υποδομής, προδικάζει ευοίωνες εξελίξεις για τις δραστηριότητες των εταιριών του κλάδου.

5.3. Μακροοικονομικό περιβάλλον

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου για τα επόμενα χρόνια κρίνονται ιδιαίτερα ευνοϊκές. Συγκεκριμένα, η είσοδος της Ελλάδας στην ΟΝΕ εξασφαλίζει μια περίοδο οικονομικής σταθερότητας και παράλληλα σηματοδοτεί τη μείωση των επιτοκίων, προϋπόθεση για την αύξηση των επενδύσεων. Αναμένεται λοιπόν ταχύτερη ολοκλήρωση των μεγάλων έργων υποδομής (φυσικό αέριο, οδικό δίκτυο, εκσυγχρονισμός δικτύου τηλεπικοινωνιών, έργα ύδρευσης, έργα Ολυμπιάδας 2004 κτλ.), αύξηση του ρυθμού δόμησης και συστηματικότερη εκμετάλλευση των ακινήτων περιουσιών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συντελούν στην αύξηση της ζήτησης για δίκτυα σωλήνων και δομικά υλικά. Τέλος, η διατήρηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης στις Η.Π.Α. αλλά και στις αναπτυσσόμενες χώρες αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τις εταιρίες παραγωγής σωλήνων.

5.4. Κοινωνικό περιβάλλον

5.4.1. Ανακύκλωση πλαστικών προϊόντων¹

Η οικολογική απόθεση αποβλήτων πλαστικών προϊόντων αποτελεί σήμερα σπουδαίο πρόβλημα. Οι προτεινόμενες μέθοδοι αντιμετώπισης αυτού του

¹ Πηγή: Σωτήρης Κ. Καρβούνης: Βιομηχανική Παραγωγή, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1998, σελ. 263-266

προβλήματος περιλαμβάνουν τον ανασχεδιασμό ορισμένων προϊόντων, τη μείωση των αποβλήτων, τη μετατροπή των αποβλήτων απευθείας σε χρήσιμα προϊόντα, τη θερμική ανακύκλωση και την ανακύκλωση των προϊόντων πάλι σε πρώτες ύλες (χημική ανακύκλωση). Ενώ όλες οι προσεγγίσεις είναι διαφορετικές, έχουν κοινά προβλήματα. Αυτά είναι η συλλογή, το κόστος επεξεργασίας και η εξεύρεση αγορών για τα ανακτώμενα προϊόντα.

Υπολογίζεται ότι τα πολυμερή αποτελούν περίπου το 1% των αποβλήτων που δημιουργούνται συνολικά από οικιακές, εμπορικές και βιομηχανικές δραστηριότητες. Μόνο στα οικιακά απορρίματα το ποσοστό αυτό ανέρχεται σημαντικά (γίνεται στις βιομηχανικές χώρες γύρω στο 7%). Εφόσον τα περισσότερα πλαστικά είναι αμοιβαίως μη συμβατά και περιέχουν επίσης ποικιλία πρόσθετων ουσιών, δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί τεχνολογία που να εφαρμόζεται στην ανάκτηση όλων των αποβλήτων πλαστικών από τα δημοτικά απορρίματα κάθε πηγής (οικιακής, εμπορικής, βιομηχανικής). Παρόλα αυτά πάντως, τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί σημαντικές πρόοδοι σε αυτό τον τομέα.

Ο διαχωρισμός πλαστικών από απόβλητα εκτελείται είτε με χαμηλή τεχνολογία (διαλογή με τα χέρια) είτε με αυτοματοποιημένη διαδικασία.

Η ανακύκλωση για να είναι οικονομικά επιτυχής πρέπει (α) η συλλογή και διαλογή των πλαστικών αποβλήτων να είναι οικονομική και (β) να υπάρχει ευρεία αγορά και καλές τιμές για τα υλικά από ανακύκλωση.

5.5. Συμπεράσματα της ανάλυσης κλάδου και εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ελληνική βιομηχανία πλαστικών σωλήνων χαρακτηρίζεται τώρα από σχετικά υψηλό βαθμό παραγωγικότητας και κερδοφορίας, ενώ παράλληλα εμφανίζεται και αύξηση των επενδύσεων. Σήμερα, η αγορά βρίσκεται σε ωριμότητα και χαρακτηρίζεται από θετικές προοπτικές. Όσον αφορά το

μέλλον, σύμφωνα με τα στοιχεία του I.O.B.E., πρόβλεπεται να υπάρξει αύξηση στη ζήτηση πλαστικών σωλήνων. Οι πωλήσεις αναμένεται να αυξηθούν με μέσο ετήσιο ρυθμό 6%-8% τα επόμενα χρόνια.

Ευκαιρίες

- Η αύξηση των δημοσίων δαπανών για έργα υποδομής, η αύξηση της κατασκευαστικής δραστηριότητας και η γενικότερη ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας συμβάλει στην αύξηση της ζήτησης για σωλήνες και δομικά υλικά
- Η μονοπωλιακή θέση και τα προνόμια από την εκμετάλλευση των πατεντών προσφέρουν ελευθερία σχεδιασμού και κινήσεων
- Η αντικατάσταση συμβατικών σωλήνων από άλλα υλικά (π.χ. μόλυβδος) από πλαστικούς (σκληρούς και εύκαπτους), εξαιτίας μεταβολής των προτιμήσεων, καλύτερων τιμών ή μεγαλύτερης αξιοπιστίας του πλαστικού θα αυξήσει τη ζήτηση
- Οι μεγάλες απαιτήσεις σε εξοπλισμό, κεφάλαια, έξοδα Έρευνας και Ανάπτυξης και δίκτυα διανομής (κλάδος εντάσεως κεφαλαίου) σε συνδυασμό με το καθολικό μερίδιο της Α.Γ. Πετρελάκις αποτελούν σημαντικό εμπόδιο εισόδου για εταιρίες που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο
- Το τρίτο κοινοτικό πλαίσιο στήριξης προβλέπει σημαντικά κονδύλια για τους τομείς της γεωργίας και του περιβάλλοντος, που αποτελούν αγορές-στόχους για τις εταιρίες παραγωγής σωλήνων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης
- Αύξηση της ζήτησης θα προκαλέσει η βιομηχανοποίηση των αναπτυσσόμενων χωρών και η ένταξη των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης στην Ε.Ε.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συντελούν στην αύξηση της ζήτησης για δίκτυα σωλήνων και δομικά υλικά. Συνεπώς, πέρα από τη μεγαλύτερη ζήτηση σε όλες τις αγορές ενδιαφέροντος (εύκαμπτοι σωλήνες, δίκτυα σκληρών

σωλήνων και χρώματα), προβλέπεται και ποιοτική αύξηση των δραστηριοτήτων της εταιρίας με την προώθηση ολοκληρωμένων πακέτων όπως το CASA και το AGRO.

Απειλές

- Έντονος ανταγωνισμός από ξένες εταιρίες και πίεση για παγκοσμιοποίηση. Σ' αυτό το πλαίσιο είναι πιθανές επιθετικές κινήσεις (συγχωνεύσεις και εξαγορές), έτσι ώστε οι διάφορες εταιρίες να επιτύχουν διείσδυση σε ξένες ανταγωνιστικές αγορές και να μειώσουν τον εγχώριο ανταγωνισμό
- Πίεση για πτώση των τιμών, εξαιτίας του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού
- Εξαιτίας της σύνδεσης της παραγωγής με τα δημόσια έργα, μια πτώση των δαπανών για τα δημόσια έργα έχει πολλές επιπτώσεις και γι' αυτό παρατηρείται έμφαση στα καταναλωτικά προϊόντα

6. Σχεδιασμός στρατηγικής (strategy formulation)

6.1. Αποστολή-σκοπός

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του καταστατικού της εταιρίας σκοπός της είναι:

«Η αγορά, κατασκευή κάθε είδους αντικειμένων, επεξεργασία, παραγωγή, βιομηχανοποίηση και εμπορία οποιωνδήποτε ειδών που παράγονται από πλαστική ύλη ή ελαστικό και οποιουδήποτε άλλου συναφούς προϊόντος και γενικά η ενέργεια οποιασδήποτε συναφούς εμπορικής, βιομηχανικής και οικονομικής συνεργασίας ή επιχείρησης καθώς και η ίδρυση ή συμμετοχή σε εμπορικές ή βιομηχανικές εταιρίες, προσωπικές, ανώνυμες ή περιορισμένης ευθύνης, που έχουν τους ίδιους ή παρεμφερείς σκοπούς.»

Ο βασικός κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία είναι η παραγωγή και εμπορία πλαστικών σωλήνων από πολυβινυλοχλωρίδιο (PVC), πολυαιθυλένιο (PE), πολυουρεθάνη (PU), πολυπροπυλένιο (PP), με εφαρμογές στη μεταφορά νερού και αερίων, στην αποχέτευση, στην άρδευση, στην προστασία καλωδίων και σε διάφορες άλλες βιομηχανικές εφαρμογές.

Τη διεύρυνση του σκοπού της εταιρίας ενέκρινε κατά την έκτακτη γενική συνέλευση (3 Μαΐου 2000) το 51% των μετόχων της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. Συγκεκριμένα, αποφασίστηκε στο άρθρο για το σκοπό της εταιρίας να προστεθούν εκτός των μέχρι τώρα δραστηριοτήτων του τομέα των κάθε είδους πλαστικών και οι τομείς: παραγωγής και εμπορίας βερνικιών και χρωμάτων καθώς και ελαφρών δομικών υλικών, η ίδρυση θυγατρικών

εταιριών εντός και εκτός Ελλάδας και η μεταβίβαση της τεχνογνωσίας την οποία κατέχει η εταιρία.

6.2. Μακροχρόνιοι στόχοι

Οι μακροχρόνιοι στόχοι αφορούν ορίζοντα πενταετίας (2002-2007).

- Απόκτηση ηγετικής θέσης στην παγκόσμια αγορά συστημάτων πλαστικών σωλήνων
- Διατήρηση της ηγετικής θέσης στην ελληνική αγορά
- Επέκταση δραστηριοτήτων στην αγορά χρωμάτων και ελαφρών δομικών υλικών
- Περαιτέρω εξειδίκευση των επιμέρους μονάδων παραγωγής μέσα στα πλαίσια του ομίλου
- Βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της εταιρίας
- Διεύρυνση του πεδίου ενδιαφέροντος στα ελαφρά δομικά υλικά

6.3. Στρατηγική

Η στρατηγική της Α.Γ. Πετζετάκης Α.Ε. είναι στρατηγική ανάπτυξης (growth) με δυο επιμέρους άξονες:

- Ισχυρή οργανική ανάπτυξη στον κλάδο των συστημάτων πλαστικών σωλήνων (στρατηγική διεύρυνσης και ανάπτυξης αγοράς, στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος, στρατηγικές ολοκλήρωσης)
- Ανάπτυξη που βασίζεται στην εξαγορά ανταγωνιστικών και άλλων εταιριών (στρατηγικές ολοκλήρωσης)

Οι δύο αυτοί άξονες στρατηγικής που έχουν επιλεχθεί είναι κατάλληλοι για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών.

6.4. Βραχυχρόνιοι στόχοι

Οι βραχυχρόνιοι στόχοι αφορούν ορίζοντα διετίας (2001-2002).

- Αύξηση πωλήσεων σωλήνων κατά 20%
- Αύξηση μεριδίου αγοράς κατά 5% ανά έτος
- Εξαγορές ανταγωνιστών
- Συμφέρουσα χρηματοδότηση για ολοκλήρωση επενδύσεων

6.4.1. Βραχυχρόνιοι στόχοι ανά λειτουργία

- Διατήρηση μεριδίου αγοράς (75% στους εύκαμπους και 55% στους σκληρούς σωλήνες) στην ελληνική αγορά μέσω της αύξησης των πωλήσεων
- Αύξηση μεριδίου σε κύριες αγορές στόχους Αμερική, Ε.Ε.
- Αύξηση της παραγωγής (σε τόνους) που να υποστηρίζει την ανάπτυξη
- Απόκτηση εταιριών με σκοπό την ολοκλήρωση και τη μείωση του ανταγωνισμού
- Απόκτηση ρευστότητας απαραίτητης για την ολοκλήρωση των επενδύσεων

6.4.2. Βραχυχρόνιοι στόχοι ανά SBU

Οι κύριοι τομείς δραστηριοποίησης της εταιρίας αφορούν τη σύγχρονη κατοικία, την εξελιγμένη γεωργία, τη βιομηχανία, τα έργα υποδομής και την υποστήριξη τηλεπικοινωνιών.

- Βελτιωμένη προώθηση, έτσι ώστε το πακέτο Casa να γίνει πρώτη επιλογή στο χώρο της δόμησης
- Βελτιωμένη προώθηση, έτσι ώστε το πακέτο Agro να γίνει πρώτη επιλογή στο χώρο της εξελιγμένης γεωργίας
- Επένδυση που να αφορά σωλήνες προστασίας καλωδίων

- Συνεργασία με τεχνικές εταιρίες και εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο real estate και την αναβάθμιση κτιρίων

6.5. Πολιτικές

Οι συγκεκριμένες ενέργειες που γίνονται για την επίτευξη των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων θα παρουσιαστούν στην ανάλυση που θα ακολουθήσει.

1. Προϋπόθεση για την επίτευξη μακρόπνοης ανάπτυξης στον κλάδο των πλαστικών σωλήνων είναι η ενδυνάμωση του δικτύου διανομής, η διεύρυνση του πελατολογίου και η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες υψηλής προστιθέμενης αξίας. Σε αυτά τα πλαίσια, η διοίκηση του ομίλου εξετάζει, προς απόκτηση, σειρά εταιριών που διαθέτουν ισχυρή παρουσία στην αγορά δράσης τους και είναι οικονομικά υγιείς.

2. Ισχυροποίηση της θέσης του ομίλου στην παγκόσμια αγορά με τη διεύρυνση της αυτόνομης παρουσίας του στην Ευρώπη και την Αμερική. Σε αυτά τα πλαίσια, σχεδιάζεται η ίδρυση νέων θυγατρικών και η ισχυροποίηση υφιστάμενων θυγατρικών στην Πορτογαλία, στη Γερμανία, στις Η.Π.Α. και στην Αγγλία. Γενικά κριτήρια επιλογής μιας αγοράς είναι:

- το μέγεθος
- το είδος των προϊόντων
- η σημασία για τα πλάνα διεθνούς στρατηγικής της εταιρίας

Για τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης που τείνουν να συγκλίνουν με την Ε.Ε. είναι επίσης:

- Οι δαπάνες για τα έργα υποδομής (κρατικά κεφάλαια)
- Η βιομηχανική εκροή (outrput) ως ποσοστό επί του ΑΕΠ

- Μακροοικονομικά μεγέθη (αύξηση ΑΕΠ, πληθωρισμός, σταθερότητα νομίσματος)

Αν η μονάδα που θα ιδρυθεί είναι εμπορική (π.χ. Γερμανία) εξετάζονται επίσης:

- Ο νόμος περί ΑΕ ανά χώρα
- Στελεχιακό δυναμικό σε εταιρικό επίπεδο ανά χώρα.

Αν η μονάδα που θα ιδρυθεί είναι παραγωγική (γεγονός που δικαιολογείται και από το μέγεθος αγοράς) εξετάζονται θέματα όπως:

- Νόμοι περί επιδοτήσεων
- Φορολογία
- Εργατικό δίκαιο

3. Σημαντικός στόχος της εταιρίας αποτελεί η διεύρυνση του πεδίου ενδιαφέροντος στον κλάδο των ελαφρών δομικών υλικών, η οποία θα επιτευχθεί με

- α) επιτάχυνση του ρυθμού ανάπτυξης των πωλήσεων
- β) προφύλαξη του μεριδίου αγοράς και
- γ) βελτίωση περιθωρίων κέρδους

4. Επέκταση της παραγωγής προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες των πελατών με το τμήμα R&D να μελετά συνεχώς και δημιουργεί νέα προϊόντα. Έτσι, εξυπηρετούνται καλύτερα και γρηγορότερα οι υφιστάμενοι πελάτες ενώ προσελκύονται καινούργιοι οι οποίοι δεν καλύπτονται πλέον από τον ανταγωνισμό.

Συγκεκριμένα η εταιρία στοχεύει στην συνεχή βελτίωση της φιλοσοφίας «πελάτης-προϊόν». Η φιλοσοφία «πελάτης-προϊόν» υπαγορεύει:

- α) προσανατολισμό και καθοδήγηση με βάση τις ανάγκες των πελατών οι οποίες αναλύονται προσεκτικά έτσι ώστε να προταθούν οι καλύτερες δυνατές λύσεις
- β) συνεχή επένδυση στην Έρευνα και Ανάπτυξη με στόχο τη δημιουργία νέων προϊόντων και ευέλικτων μεθόδων
- γ) προνοητικότητα στις πωλήσεις, ώστε να προτείνονται ολοκληρωμένες λύσεις πριν από τους ανταγωνιστές και
- δ) φροντίδα για προσφορά καλύτερων υπηρεσιών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την παραγγελία.

5. Ανάπτυξη προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας όπως:

- α) σωλήνες από διαφορετικά υλικά, μεγέθη και μεθόδους παραγωγής, με εξαρτήματα και υποστήριξη στην εγκατάσταση τους επί τόπου
- β) εύκαμπτους σωλήνες από διάφορα υλικά, έτοιμα πακέτα-λύσεις για τους εργολάβους και τους υποκατασκευαστές, συμπεριλαμβάνοντας υπολογισμούς και δοκιμές

Προστιθέμενη αξία μπορεί επίσης να υπάρξει στις δραστηριότητες πωλήσεων και στη διανομή με:

- Προσφορά μιας εκτενούς σειράς προϊόντων με συνολικά πλεονεκτήματα προς τους πελάτες
- Υποστήριξη της γεωγραφικής θέσης των χονδρεμπόρων και των τεχνικών διανομέων (ενημερώνοντάς τους σε μόνιμη βάση για νέες εφαρμογές και προσφέροντάς τους μοντέρνες λύσεις για διαχείριση αποθεμάτων).

6. Περαιτέρω εξειδίκευση των επιμέρους μονάδων παραγωγής στα πλαίσια του ομίλου, βελτιώνοντας έτσι την παραγωγικότητα του επενδεδυμένου κεφαλαίου.

7. Όσον αφορά τη χρηματοοικονομική της κατάσταση, η εταιρία στοχεύει στη δημιουργία ισχυρών θετικών ταμειακών ροών με τη βελτίωση του κόστους και της παραγωγικότητας, την αύξηση των ιδίων κεφαλαίων και τη μείωση του

δανεισμού. Επίσης, η δημιουργία υψηλής ρευστότητας είναι πολύ σημαντική για το μέλλον, ώστε να υλοποιούνται οι σχεδιαζόμενες επενδύσεις.

7. Εφαρμογή στρατηγικής (strategy implementation)

7.1. Ενδεικτικά προγράμματα

1. Εγκατάσταση νέου sales software που θα προσφέρει την ικανότητα για καλύτερη και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών.
2. Ανάπτυξη ιδίου δικτύου πωλήσεων με τη δημιουργία πρότυπων αποθηκών/κέντρων διανομής στις σημαντικές γεωγραφικές ζώνες της Ελλάδας.
3. Η προσπάθεια εξειδίκευσης των εταιριών του ομίλου υποστηρίζεται από ένα αναπτυγμένο σύστημα εισερχόμενων και εξερχόμενων logistics, από τους προμηθευτές μέχρι τους πελάτες.
4. Μέσα στα πλαίσια της εξειδίκευσης και επέκτασης των επιμέρους παραγωγικών μονάδων εντάσσεται και η πρόθεση του ομίλου για διείσδυση στη Βαλκανική αγορά. Συγκεκριμένα, μέσω της εταιρίας Πλαστικά Μακεδονίας Α.Ε. ο όμιλος σύναψε συμφωνία με δυναμικά αναπτυσσόμενη εταιρία της Βουλγαρίας για εξαγωγή προϊόντων με αμοιβαία οφέλη. Επίσης, αποφασίστηκε η εξαγορά ομοειδούς εταιρίας στη Δημοκρατία των Σκοπίων. Πρόκειται για μικρή εξειδικευμένη εταιρία παραγωγής σωλήνων από πολυαιθυλένιο οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην ύδρευση, τις τηλεπικοινωνίες και τη διανομή φυσικού αερίου. Με την εξαγορά της επιχείρησης τα Πλαστικά Μακεδονίας και κατ' επέκταση ο όμιλος θα χρησιμοποιήσουν την έδρα και το δίκτυο της ξένης εταιρίας και για την εμπορική προώθηση των δικών τους προϊόντων στις γειτονικές βαλκανικές αγορές.

5. Στα πλαίσια της εξειδίκευσης και της αναδιοργάνωσης των εταιριών του ομίλου, η LPC Ελλάς Α.Ε. προχωρά σε συγχώνευση με απορρόφηση της Πλαστικά Μακεδονίας Α.Ε., ενώ η Α.Γ. Πετζετάκης θα απορροφήσει τον παραγωγικό κλάδο των Πλαστικών Μακεδονίας.

6. Μέσο για την επέκταση στην αγορά χρωμάτων και ελαφρών δομικών υλικών αποτελεί η πρόσφατη εξαγορά της VECHRO, πρωταγωνιστή στον κλάδο των χρωμάτων. Η κίνηση αυτή αποτελεί το πρώτο βήμα του ομίλου στην προσπάθειά εμπλουτισμού του πακέτου προϊόντων casa με δομικά υλικά και έξυπνες υπηρεσίες, έτσι ώστε να προσφερθεί μια πιο ολοκληρωμένη λύση στους πελάτες (τεχνικές εταιρίες, εργολάβους, επαγγελματίες).

7. Σε στάδιο εξέλιξης βρίσκεται η προσφορά του νέου πακέτου προϊόντων και υπηρεσιών με την επωνυμία SmartDom που θα αποτελέσει την πρόταση του ομίλου στις σύγχρονες απαιτήσεις κτιρίων, για κάλυψη των τηλεπικοινωνιακών αναγκών τους και όλων των υπηρεσιών που έχουν σχέση με το «έξυπνο κτίριο».

8. Συνεχείς επενδύσεις σε έργα εκσυγχρονισμού και αυτοματοποίησης της παραγωγής και συνεχής εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού.

7.2. Προϋπολογισμός (budget)

7.2.1. Υποθέσεις για το σχεδιασμό του budget

- Υποθέτω μέση ετήσια αύξηση πωλήσεων 15%, με την προϋπόθεση ότι θα δημοπρατηθούν και έργα που απαιτούν σωλήνες
- Ο βαθμός απασχόλησης των γραμμών παραγωγής θα παραμείνει στο 90%
- Υπάρχει η παραγωγική δυναμικότητα που να υποστηρίζει την αύξηση των πωλήσεων (87.000 τόνοι ετησίως, μετά την απορρόφηση του κλάδου πλαστικών των Πλαστικών Μακεδονίας)

- Πτώση κόστους πωληθέντων στο 80% των πωλήσεων (αντί 85% για το 2000), λόγω εκσυγχρονισμού των μονάδων παραγωγής και βελτίωση της σύνθεσης των πωλήσεων (περισσότεροι εύκαμπτοι σωλήνες)
- Μικτό περιθώριο 20% αντί 15% για το 2000
- Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης χωρίς ουσιαστικές μεταβολές
- Τα μη λειτουργικά έξοδα ως ποσοστό επί των πωλήσεων παραμένουν σταθερά
- Κέρδη από πωλήσεις συμμετοχών και χρεογράφων και πιστωτικοί τόκοι χωρίς ουσιαστικές μεταβολές
- Ζημιές από αγοραπωλησίες χρεογράφων χωρίς ουσιαστικές μεταβολές
- Αύξηση 5% στους χρεωστικούς τόκους, λόγω ομολογιακού δανείου και δαπανών εξόφλησής τους
- Έκτακτα έσοδα και έξοδα χωρίς ουσιαστικές μεταβολές
- Leader της ελληνικής αγοράς και ισχυρός παίκτης στη διεθνή
- Υπάρχουν οι πατέντες που να προστατεύουν την παραγωγή από τις διακυμάνσεις των τιμών των πρώτων υλών και την αντιγραφή
- Μειωμένος συναλλαγματικός κίνδυνος λόγω ευρώ

7.2.2. Ανάλυση κόστους πωληθέντων

Η εξέλιξη του κόστους πωληθέντων της εταιρίας στην πενταετία 1993-1998 παρουσιάζει διακυμάνσεις οι οποίες κύρια οφείλονται στη μεταβολή των τιμών των πρώτων υλών αλλά και την αλλαγή στη σύνθεση των πωλήσεων. Συγκεκριμένα, μετά τη σημαντική αύξηση των διεθνών τιμών PVC που έγινε το 1995, το κόστος πωληθέντων των επομένων χρήσεων επηρεάστηκε αρνητικά. Παρόλα αυτά, με τη συνεχή βελτίωση της σύνθεσης των πωλήσεων (αύξηση πωλήσεων σε σωλήνες PE) και τον εκσυγχρονισμό των μονάδων παραγωγής της Θήβας, η εταιρία κατάφερε να μειώσει ουσιαστικά το κόστος παραγωγής. Ειδικά για το 1998, παρά την περιορισμένη αύξηση του κύκλου εργασιών και τη μεγάλη επιβάρυνση των αποπληρωμών leasing, το κόστος

πωληθέντων παρουσίασε σημαντική μείωση. Ακολουθεί πίνακας ανάλυσης του λογαριασμού για την χρήση 1998:

Πίνακας 27. Ανάλυση κόστους πωληθέντων

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ						
<i>(σε εκατ. δρχ.)</i>			Βιομ. Δραστηριότητα		Εμπ. Δραστηριότητα	
Κατηγορίες Δαπανών	1998	%	1998	%	1998	%
Α' Υλες	8.992	61,2%	8.878	69,7%	114	
Εμπορεύματα	1.848	12,6%	-	-	1.848	94,2%
Βοηθ. Υλες	113	0,8%	113	0,95	-	-
Άμεσος Εργασία	883	6,0%	883	6,9%	-	-
Ρεύμα	435	3,0%	435	3,4%	-	-
Εμμεσος Εργασία	1.142	7,8%	1.142	9,0%	-	-
Αποσβέσεις	450	3,1%	450	3,5%	-	-
Leasing	573	3,9%	573	4,5%	-	-
Λοιπές Δαπάνες	261	1,8%	261	2,0%	-	-
ΣΥΝΟΛΟ*	14.697	100%	12.735	100%	1.962	100%

Δεν έχουν ενσωματωθεί οι αποσβέσεις

Πίνακας 28. Προϋπολογισμός 2001-2005 (Δρχ. '000)

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2001-2005 (ΔΡΧ. '000)						
Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Πωλήσεις	24.449.893	28.117.377	32.334.983	37.185.230	42.763.014	49.177.466
Μείον: Κόστος πωλήσεων	20.619.745	22.493.902	25.867.986	29.748.184	34.210.411	39.341.972
Μικτό αποτέλεσμα	3.830.147	5.623.475	6.466.997	7.437.046	8.552.603	9.835.494
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλ.	620.799	620.799	620.799	620.799	620.799	620.799
Σύνολο	4.450.946	6.244.274	7.087.796	8.057.845	9.173.402	10.456.293
ΜΕΙΟΝ:						
1. Έξ. λειτουργίας διοίκησης (7%)	1.782.528	1.968.216	2.263.449	2.602.966	2.993.411	3.442.423
2. Έξ. λειτουργίας Ε+Α (0,6%)	147.194	168.704	194.010	223.111	256.578	295.065
3. Έξ. λειτουργίας διάθεσης (9%)	2.148.959	2.530.564	2.910.148	3.346.171	3.848.671	4.425.972
Μερικά αποτ. εκμετάλλευσης	372.265	1.576.790	1.720.189	1.885.597	2.074.742	2.292.833
ΠΛΕΟΝ:						
Κέρδη πωλήσεως συμμετ-χρεοογρ.	1.574.693	1.574.693	1.574.693	1.574.693	1.574.693	1.574.693
Πιστ. τόκοι και συναφή έσοδα	622.568	622.568	622.568	622.568	622.568	622.568
Σύνολο	2.569.526	3.774.051	3.917.450	4.082.858	4.272.003	4.490.094
Μείον:						
Έξοδα και ζημιές συμμετ-χρεοογρ.	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξ.	853.772	896.461	896.461	896.461	896.461	896.461
Ολικά αποτ. εκμετάλλευσης	1.465.754	2.627.590	2.770.989	2.936.397	3.125.542	3.343.633
Πλεόν: Έκτακτα αποτελέσματα						
1. Έκτακτα και ανόργανα έσ.	1.421.163	1.421.163	1.421.163	1.421.163	1.421.163	1.421.163
2. Έκτακτα κέρδη	375.750	375.750	375.750	375.750	375.750	375.750
3. Έσοδα προηγ. χρήσεων	236.231	236.231	236.231	236.231	236.231	236.231
Σύνολο	3.498.898	4.660.734	4.804.133	4.969.541	5.158.686	5.376.777
Μείον:						
1. Έκτακτα και ανόργανα έξ.	1.352.615	1.352.615	1.352.615	1.352.615	1.352.615	1.352.615
2. Έκτακτες ζημιές	13.150	13.150	13.150	13.150	13.150	13.150
3. Έξοδα προηγ. χρήσεων	76.818	76.818	76.818	76.818	76.818	76.818
4. Προβλ. για έκτακτους κιν.	120.871	120.871	120.871	120.871	120.871	120.871
Κέρδη χρήσεως προ φόρων	1.935.444	3.097.280	3.240.679	3.406.087	3.605.232	3.813.323

8. Συμπεράσματα

Από την ανάλυση της παρούσας κατάστασης των λειτουργιών της επιχείρησης διακρίνουμε ότι η εταιρία είναι leader στην ελληνική αγορά πλαστικών σωλήνων και ισχυρός παίκτης στη διεθνή, μετά την πρόσφατη εξαγορά της νοτιοαφρικάνικης εταιρίας Main Pipesystems, τη στρατηγική συμμετοχή της στην канаδική Imperial Plastech, την εξαγορά του ομίλου της Induplas και την ενδυνάμωση των κατά τόπους θυγατρικών της.

Η εταιρία, εκτός από την κυρίαρχη θέση της στην ελληνική αγορά, έχει επίσης competitive advantage στη διανομή (οργανωμένο και ευρύ δίκτυο) και στην παραγωγή (αυξημένη παραγωγική δυναμικότητα, πληθώρα παραγόμενων προϊόντων) αλλά υστερεί στην τιμολόγηση, καθώς η μη ενιαία τιμολογιακή πολιτική δίνει ευκαιρίες στους ανταγωνιστές να εισέλθουν στα δίκτυα διανομής. Οι συνεχείς επενδύσεις που αφορούν τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση των εγκαταστάσεων παραγωγής, η απορρόφηση του παραγωγικού εξοπλισμού των Πλαστικών Μακεδονίας και οι εξαγορές θα διατηρήσουν το αυξημένο capacity και στο μέλλον. Η επέκταση της γκάμας των παραγόμενων προϊόντων στα χρώματα και στα δομικά υλικά μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ανταγωνισμό με άλλες πιο εξειδικευμένες και εδραιωμένες επιχειρήσεις και μεγάλες απαιτήσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, με αβέβαια αποτελέσματα και αυξημένο κίνδυνο. Τέλος, ο μικρός βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης του ομίλου έχει ως αποτέλεσμα μικρότερο έλεγχο στους προμηθευτές και μειωμένη δυνατότητα επηρεασμού του κόστους.

Σε ότι αφορά τα χρηματοοικονομικά ζητήματα, η επιχείρηση παρουσιάζει βελτιωμένη εικόνα, γεγονός που επιτρέπει τη χρηματοδότηση νέων επενδύσεων για την επίτευξη των στόχων της.

Κατά την ανάλυση του κλάδου των πλαστικών σωλήνων στην Ελλάδα έγινε φανερό ότι οι ανταγωνιστές είναι πολύ μικροί σε μέγεθος και δύναμη για να απειλήσουν απευθείας την εταιρία. Αντίθετα, σε διεθνές επίπεδο η εταιρία έχει να αντιμετωπίσει μεγάλους ομίλους επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, προβλέπεται αύξηση της ζήτησης για σωλήνες από τα δημόσια έργα, τη βιομηχανία κατασκευών και τη γενικότερη ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας. Άλλες σημαντικές ευκαιρίες αποτελούν η αντικατάσταση των συμβατικών σωλήνων από πλαστικούς, η βιομηχανοποίηση των αναπτυσσόμενων χωρών, η ένταξη νέων χωρών στην Ε.Ε. και η εκμετάλλευση των κονδυλίων του τρίτου κοινοτικού πλαισίου στήριξης για το περιβάλλον και τη γεωργία.

Η σημαντικότερη απειλή προέρχεται από την άμεση εξάρτηση από τις δαπάνες για δημόσια έργα, οι μεταβολές των οποίων επηρεάζουν άμεσα τα έσοδα της εταιρίας. Επίσης, η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού θα οδηγήσει σε επιθετικές κινήσεις των ισχυρών παικτών της παγκόσμιας αγοράς. Τέλος, οι διακυμάνσεις των τιμών του πετρελαίου αυξάνουν το κόστος των πρώτων υλών, αλλά οι πατέντες που κατέχουν οι διάφορες εταιρίες επιτρέπουν τη μετακύλιση του κόστους στον πελάτη.

Με βάση την ανάλυση της εταιρίας και του κλάδου, η στρατηγική που έχει επιλεγεί αφορά την οργανική ανάπτυξη (growth) και την επέκταση του ομίλου με εξαγορές. Όπως φαίνεται από τις κινήσεις και τα αποτελέσματα της εταιρίας, η στρατηγική που ακολουθείται είναι σύμφωνη με την αποστολή της και συμβάλλει στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών.

Γενικά, η στρατηγική που προτείνεται αφορά σταθεροποίηση (pause) για την αφομείωση των επενδύσεων και την ανάδειξη συνεργειών, στην Ελλάδα και στην Ε.Ε. Για άλλες αγορές ενδιαφέροντος προτείνεται συνέχιση της επέκτασης (growth) με εξαγορά και άλλων ανταγωνιστικών εταιριών με σκοπό

την απόκτηση ηγετικής θέσης. Προτείνεται επίσης μια στρατηγική ανοδικής ολοκλήρωσης (backward integration) με σκοπό τον έλεγχο των προμηθευτών σε μια προσπάθεια μείωσης του κόστους των πρώτων υλών.

Για τα τέσσερα στοιχεία του marketing mix ορισμένες προτάσεις είναι: α) Όσον αφορά την τιμολόγηση, η αυξημένη παραγωγική δυναμικότητα και το μεγάλο μερίδιο αγοράς επιτρέπει τον καθορισμό ενιαίας τιμής στην Ελλάδα που να εμποδίζει τις κινήσεις του ανταγωνισμού και να καλύπτει το σταθερό κόστος, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται χαμηλότερη τιμή στις εξαγωγές και στις προσφορές για τα δημόσια έργα. β) Όσον αφορά τη διανομή, δημιουργία κέντρων διανομής σε αγροτικές περιοχές της Ελλάδας και της Ε.Ε., εξαγορές εμπορικών εταιριών και σύναψη νέων συμφωνιών με χονδρέμπορους. γ) Όσον αφορά την επικοινωνία, εντατικότερη προβολή και προώθηση των ολοκληρωμένων πακέτων μέσω πωλητών αλλά και από τα Μ.Μ.Ε. Και τέλος δ) όσον αφορά το προϊόν, πρόσθεση νέων χαρακτηριστικών για εξειδικευμένες ανάγκες και χρήσεις π.χ. σωλήνες για ιατρικές εφαρμογές, εξαγορά ομοειδών εταιριών για απόκτηση πατεντών και επέκταση της πελατειακής βάσης και έμφαση σε προϊόντα που παρατηρούνται αδυναμίες όπως τα χρώματα για την αντιμετώπιση του αυξημένου ανταγωνισμού.

9. Βιβλιογραφία-Πηγές

- 1) Αυλωνίτης, Γ.: Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ, Τόμος Α, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1992.
- 2) Εφημερίδα: Η ΑΞΙΑ, 26/5/2001.
- 3) Εφημερίδα: Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 28 Δεκεμβρίου 2000, 12 Φεβρουαρίου 2001.
- 4) Κάμπης, Δ.: Διεθνές Μάρκετινγκ, σημειώσεις παραδόσεων δευτέρου εξαμήνου Μ.Β.Α., Πειραιάς 2001.
- 5) Κανελλόπουλος, Χ.: Επιχειρηματική στρατηγική και πολιτική, σημειώσεις παραδόσεων τρίτου εξαμήνου Μ.Β.Α., Πειραιάς 2001.
- 6) Κάντζος, Κ.: Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Interbooks, 1997.
- 7) Καρβούνης, Σ.: Βιομηχανική Παραγωγή, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1998.
- 8) Μάλλιαρης Π.: Εισαγωγή Στο Μάρκετινγκ, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1990.
- 9) Μάλλιαρης Π.: Στρατηγικό μάρκετινγκ, σημειώσεις παραδόσεων πρώτου εξαμήνου Μ.Β.Α., Πειραιάς 2000.
- 10) Νιάρχος, Ν.: Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων, Τέταρτη έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς 1994.
- 11) Πανηγυράκης, Γ. : Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Τόμοι Α-Β, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996.
- 12) Πετζετάκης: Ενημερωτικό δελτίο για την Α.Μ.Κ. 1998, 1999, απολογισμοί 1998, 1999.
- 13) David, Fred R.: Strategic Management Concepts and Cases, Seventh Edition, Prentice Hall, 1998.
- 14) Internet site: www.iobe.gr/tube.htm
- 15) Internet site: www.petzetakis.gr
- 16) Kotler, Philip: Marketing Management: Analysis, Planning and Control. 4th ed., Prentice Hall Inc., 1980.

- 17) Kotler, Philip: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, έβδομη έκδοση, 1991, EMI-Intebooks.
- 18) Perreault William D.–McCarthy Jerome E.: Basic Marketing, 1999, Irwin.
- 19) Porter, Michael E.: Competitive Strategy, Free Press, 1980.
- 20) Weston, J. Fred–Brigham, Eugene F.: Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1986.
- 21) Wheelen, Thomas L.–Hunger, J. David: Strategic Managenent and Business Policy, Second Edition, Addison Wesley, 1986.