



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)**

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ
ΑΤΤΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ
ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΑΥΤΗ**



ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Γ. ΔΙΟΝΥΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2010

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία έχει συγγραφεί προκειμένου να κατατεθεί μια εναλλακτική πρόταση για την λειτουργία της Ε.Π.Α. Αττικής, της οποίας είμαι στέλεχος τα τελευταία 14 έτη.

Περιλαμβάνει τις εμπειρίες που έχω αποκομίσει από την ενασχόληση μου σε διάφορες θέσεις της οργανωτικής δομής της εταιρείας ενώ ταυτόχρονα έχουν χρησιμοποιηθεί οι γνώσεις που έχω αποκομίσει κατά την φοίτηση μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Πειραιά στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Πανεπιστημίου για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν μέσω των διαλέξεων τους καθώς και των βιβλίων που μας πρότειναν για κάθε θέμα ξεχωριστά. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Ιωάννη Θανόπουλο ο οποίος ενδιαφέρθηκε άμεσα να με βοηθήσει με τις καίριες παρεμβάσεις του στο να συγγράψω την εργασία μου και να αναλάβει ο ίδιος την επίβλεψη της προσπάθειας μου αυτής.

Η επενδυτική πρόταση που θα παρουσιαστεί στο τελευταίο μέρος της εργασίας, έχει βασισθεί στις αρχές της Στρατηγικής και του Μάρκετινγκ έχοντας λάβει υπόψη την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης αναλύοντας τα οικονομικά της δεδομένα και τα στοιχεία του επιχειρηματικού μάντζμεντ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	σελ.1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ.2
1.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	σελ.2
1.1.1 ΙΔΡΥΣΗ – ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ	σελ.2
1.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	σελ.2
1.1.3 ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	σελ.3
1.2 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	σελ.3
1.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	σελ.4
1.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ.6
<u>ΜΕΡΟΣ 1ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</u>	σελ.8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	σελ.9
2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ.9
2.2 ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ.10
2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	σελ.12
2.3.1 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	σελ.13
2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ	σελ.15
2.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ	σελ.17
2.3.4 ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ.18
2.3.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	σελ.22
2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	σελ.27
2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	σελ.27
2.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)	σελ.35
2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	σελ.41
2.6 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	σελ.45
2.7 ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ.49
2.8 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ.52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	σελ.56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	σελ.58
3.1 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ	σελ.58
3.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ BRAND NAME	σελ.59
3.3 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ	σελ.66
3.4 ΠΡΟΪΟΝ	σελ.70
3.4.1 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	σελ.70
3.4.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	σελ.73
3.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	σελ.75
3.4.4 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	σελ.78
3.5 ΠΡΟΒΟΛΗ	σελ.80
3.5.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	σελ.80
3.5.2 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	σελ.85
3.5.3 ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ	σελ.90
3.6 ΤΙΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	σελ.93

3.6.1 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	σελ.93
3.6.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	σελ.97
3.7 Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	σελ.99
3.7.1 Ο ΔΙΑΥΛΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	σελ.99
3.7.2 ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΥΛΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	σελ.101
3.8. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	σελ.108
3.9 ΝΟΜΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	σελ.110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ.113
4.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΗΜΕΡΑ	σελ.113
4.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ	σελ.116

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	σελ.118
------------------------	---------

ΜΕΡΟΣ 2ο Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	σελ.121
--	---------

5.1 ΓΕΝΙΚΑ	σελ.121
5.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	σελ.122
5.3 ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	σελ.129
5.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	σελ.130
5.4.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ	σελ.130
5.4.2. ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΕΡΓΟ	σελ.136

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	σελ.142
--	---------

6.1. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	σελ.142
6.1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	σελ.145
6.1.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	σελ.151
6.1.3.ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ	σελ.153
6.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ, ΠΑΘΗΤΙΚΟ)	σελ.155
6.2.1. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	σελ.156
6.2.2. ΠΑΘΗΤΙΚΟ	σελ.161
6.3. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ	σελ.165
6.4. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ	σελ.172
6.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	σελ.176
6.5.1.ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	σελ.176
6.5.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ	σελ.178
6.5.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	σελ.180
6.5.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	σελ.181
6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	σελ.183

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	σελ.187
------------------------	---------

ΜΕΡΟΣ 3ο :ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 :ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ	σελ.189
--------------------------------------	---------

7.1 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	σελ.189
7.2 ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ	σελ.189
7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	σελ.191
7.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	σελ.197

7.5 ΠΡΟΓ/ΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	σελ.202
7.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	σελ.207

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	σελ.210
-------------------------------	---------

8.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	σελ.210
8.2. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	σελ.212
8.3 ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ	σελ.212
8.4. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	σελ.213

<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	σελ.214
----------------------------	---------

<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</u>	σελ.218
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α ΠΙΝΑΚΕΣ	σελ.218
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β ΣΧΗΜΑΤΑ	σελ.222
ΟΡΙΣΜΟΙ	σελ.224

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη αυτή θα διαπραγματευτεί τα στοιχεία εκείνα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την διαμόρφωση της στρατηγικής της Εταιρείας Παροχής Αερίου Αττικής (ΕΠΑ Αττικής). Στη συνέχεια αφού αναλυθούν όλες οι “δυνάμεις” και “αδυναμίες” της εταιρείας καθώς και οι “ευκαιρίες” και “απειλές” του γενικότερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, θα προταθεί συγκεκριμένη πρόταση στρατηγικής και θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο η πρόταση αυτή θα μπορέσει να υποστηριχθεί από το marketing.

Για να υπάρχει μια σαφής εικόνα της εταιρείας στο κεφάλαιο της εισαγωγής θα αναφερθούν τα βασικά πληροφοριακά στοιχεία της ΕΠΑ Αττικής.

1.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.1.1 ΙΔΡΥΣΗ-ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ

Η ΕΠΑ Αττικής ιδρύθηκε τον Νοέμβριο του 2001. Η μετοχική της σύνθεση αποτελείται από δύο μέρη, την Δημόσια Επιχείρηση Αερίου Α.Ε. (ΔΕΠΑ Α.Ε.) η οποία κατέχει το 51% και τον ξένο επενδυτή όπου κατέχει το υπόλοιπο 49% .

Ο ξένος επενδυτής που προέκυψε από διεθνή διαγωνισμό είναι η εταιρεία Attiki Denmark Aps, της οποίας μέτοχοι είναι οι εταιρείες Shell Gas B.V. και Cinergy Corp. Τον Οκτώβριο του 2007 η εταιρεία Cinergy Corp. εξαγοράστηκε σε ποσοστό 100% από την εταιρεία Duke Ltd, οπότε και η μετοχική σύνθεση της Attiki Denmark Aps διαμορφώθηκε ανάλογα.

Η Δημόσια Επιχείρηση Αερίου Α.Ε. για τη συμμετοχή της στην ΕΠΑ Αττικής , ίδρυσε την Εταιρεία Διανομής Αερίου Αττικής (ΕΔΑ Αττικής) στην οποία συμμετέχει με ποσοστό 100%. Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας αποτελείται από επτά μέλη εκ των οποίων τα τέσσερα εκπροσωπούν την ΕΔΑ Αττικής (ένα εκ των οποίων είναι ο Πρόεδρος της Εταιρείας) και τα υπόλοιπα τρία εκπροσωπούν τον ξένο επενδυτή. Η διοίκηση της ΕΠΑ Αττικής ανήκει αποκλειστικά στον επενδυτή με αποτέλεσμα ο Γενικός Διευθυντής και οι επικεφαλής των Διευθύνσεων (Directors) να είναι της επιλογής του.

1.1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ΕΠΑ Αττικής με την ίδρυση της τον Νοέμβριο του 2001 έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα. Αυτό ήταν ότι απορρόφησε την Δημοτική Επιχείρηση Φωταερίου Αθηνών (ΔΕΦΑ) η οποία λειτουργούσε μέχρι τότε και διένεμε Φυσικό Αέριο στην ευρύτερη περιοχή του Δήμου Αθηναίων.

Μέχρι το 1984 η ΔΕΦΑ παρήγαγε αέριο με την καύση του άνθρακα μέσω του εργοστασίου παραγωγής που λειτουργούσε στη περιοχή του Βοτανικού (Γκάζι). Ύστερα από το 1984 όπου διεκόπει η παραγωγή αερίου με τον τρόπο αυτό,

δημιουργήθηκε μονάδα από τα Ελληνικά Διωλιστήρια στην περιοχή του Ασπρόπυργου η οποία παρήγαγε αέριο με τη μέθοδο της σχάσης του άνθρακα. Το 1997 οπότε και το Ελληνικό κράτος σύναψε συμφωνία για την προμήθεια Φυσικού Αερίου από τη Ρωσία, διεκώπει η παραγωγή αερίου στα Ελληνικά Διωλιστήρια . Η μεταφορά φυσικού αερίου από τη Ρωσία στην Ελλάδα γινόταν και γίνεται μέχρι σήμερα μέσω δικτύου υπερυψηλής πίεσης το οποίο διασχίζει τα εδάφη της Βουλγαρίας και καταλήγει στα σύνορα της Ελλάδας. Στη συνέχεια μέσω ενός νέου δικτύου καταλήγει στο λεκανοπέδιο του νομού Αττικής.

Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα με την ίδρυση της ΕΠΑ Αττικής το 2001, να παραλάβει η εταιρεία έτοιμο και σε λειτουργία δίκτυο Φυσικού Αερίου περίπου 500 km, τα περισσότερα εκ των οποίων ήταν εγκατεστημένα εντός των ορίων του Δήμου Αθηναίων και 15.000 ενεργούς καταναλωτές.

1.1.3 ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η ΕΠΑ Αττικής λειτουργεί βάση της Άδειας Διανομής .Σύμφωνα με την άδεια η ΕΠΑ έχει την ευθύνη κατασκευής και λειτουργίας των δικτύων διανομής φυσικού αερίου καθώς και την σύνδεση καταναλωτών στο δίκτυο αερίου. Η κατασκευή του δικτύου Φυσικού Αερίου και οι συνδέσεις καταναλωτών σε αυτό, γίνεται σύμφωνα με τους αντίστοιχους κανονισμούς στους οποίους αναγράφονται οι προδιαγραφές εργασιών που εκτελούνται τα έργα. Οι κανονισμοί αυτοί μέσω υπουργικών αποφάσεων έχουν καταχωρηθεί στους νόμους του Ελληνικού κράτους.

Η άδεια διανομής προβλέπει εκτός των άλλων ότι η ΕΠΑ Αττικής θα έχει την αποκλειστική άδεια για διανομή Φυσικού Αερίου στο νομό Αττικής για χρονικό διάστημα 30 ετών, με την προϋπόθεση ότι μέχρι το έβδομο έτος λειτουργίας της θα έχει κατασκευάσει 2000 km νέου δικτύου διανομής και θα έχει συνδέσει 20.000 νέους καταναλωτές. Μετά το έβδομο έτος και για κάθε ένα από τα επόμενα, θα πρέπει να κατασκευάζονται 50 km δικτύου και να συνδέονται όσοι καταναλωτές εκφράζουν ενδιαφέρον και απέχουν από τα δίκτυα Φυσικού Αερίου έως και 20 μέτρα.

1.2 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ-ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ενέργεια θα είναι μια μεγάλη δύναμη αλλαγής του 21^{ου} αιώνα. Η ισχυρή αύξηση της ζήτησης, η αύξηση στην εκπομπή ρύπων, οι περιορισμένες πηγές ενέργειας καθώς και η μετάβαση σε άλλα ρυθμιστικά πλαίσια σε ένα τοπίο πέρα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, αλλάζουν την όψη της ευρωπαϊκής αγοράς. Το φυσικό αέριο σε αυτό το σύμπλεγμα καταστάσεων αποτελεί μια από τις ελάχιστες εναλλακτικές μορφές ενέργειας. Οι βασικότερες αιτίες είναι η αφθονία του καυσίμου (υπό ορισμένες συνθήκες), ότι είναι σαφώς μία οικονομικότερη πηγή ενέργειας σε σχέση με το πετρέλαιο και την ηλεκτρική ενέργεια και η φιλικότητά του καυσίμου προς το περιβάλλον. Όλα τα στοιχεία αυτά έχουν οδηγήσει τις κυβερνήσεις των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην στρατηγική επιλογή τους, να προωθήσουν το Φυσικό Αέριο ως καύσιμο τόσο στη παραγωγική διαδικασία όσο και στη χρήση του για την οικιακή κατανάλωση. Η διάθεση αυτή της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει διατυπωθεί μέσα από μια σειρά ενεργειών όπως είναι συγχρηματοδότηση στρατηγικών έργων για τη κατασκευή δικτύων Φυσικού Αερίου υπερυψηλής πίεσης από την Ρωσία στην Ευρώπη, από την επιδότηση που προσφέρει στα κράτη μέλη της που επιλέγουν να αναπτύξουν δίκτυα διανομής στις χώρες τους μέσω των κοινοτικών

πλαισίων στήριξης και εντάσσοντας την χρήση Φυσικού Αερίου στην γενικότερη στρατηγική πολιτική της.

Η ΕΠΑ Αττικής όντας ο αποκλειστικός διανομέας Φυσικού Αερίου σε μια από τις πρωτεύουσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει όλα τα εχέγγυα και τις προϋποθέσεις ώστε να δημιουργήσει καταστάσεις ανάπτυξης ως εταιρεία οι οποίες μπορούν να αποφέρουν εξαιρετικά οικονομικά αποτελέσματα. Η χρήση Φυσικού Αερίου στην Ελλάδα είναι ακόμα σε νηπιακή κατάσταση όπως άλλωστε αποδεικνύουν και έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τη διείσδυση του Φυσικού Αερίου στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε έρευνα που δημοσιεύθηκε από την εφημερίδα «Ναυτεμπορική» [1] η Ελλάδα κατατάσσεται στις τελευταίες θέσεις μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην διείσδυση του Φυσικού Αερίου. Συγκεκριμένα σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας η κατανάλωση Φυσικού Αερίου στα νοικοκυριά των 27 κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέρχεται στο 39,8% με τα μεγαλύτερα μερίδια κατανάλωσης να διαπιστώνονται στις Κάτω Χώρες (72%), το Ηνωμένο Βασίλειο (67%) και την Ιταλία (57%), ενώ ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά καταγράφεται στην Ελλάδα με 3,3%. Αυτό σε συνδυασμό με το ότι τα ελληνικά νοικοκυριά κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο (50%) στην κατανάλωση πετρελαίου τη στιγμή που ο μέσος όρος στην Ευρωπαϊκή Ένωση ανέρχεται σε 14,9%, αναδεικνύουν τις μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης που υπάρχουν για την ΕΠΑ Αττικής, λαμβάνοντας υπόψη ότι το 45% του πληθυσμού της χώρας έχουν ως μόνιμο σημείο διαμονής περιοχές που ανήκουν στο νομό Αττικής. Ο ανωτέρω συλλογισμός ενισχύεται αν ληφθούν υπόψη στοιχεία της ίδιας έρευνας σχετικά με την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας όπου τα ελληνικά νοικοκυριά εμφανίζουν ποσοστό κατανάλωσης της τάξεως του 29% όταν ο μέσος όρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι 24% λαμβάνοντας υπόψη ότι συνυπολογίζονται και οι χώρες όπως η Κύπρος και η Μάλτα με ποσοστά 46% και 70% αντίστοιχα όπου δεν είναι δυνατή η χρήση Φυσικού Αερίου.

1.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η μελέτη που θα αναπτυχθεί έχει ως στόχο τη σχεδίαση ενός στρατηγικού πλάνου, το οποίο θα μπορεί να εφαρμόσει η ΕΠΑ Αττικής προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες που της δίνει το «προϊόν» που εμπορεύεται και η παρούσα ενεργειακή κατάσταση στον νομό Αττικής.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, το στρατηγικό πλάνο θα πρέπει να περιλαμβάνει τρεις πτυχές:

1. Τη διατήρηση των υφισταμένων πελατών
2. Την εξεύρεση νέων πελατών
3. Την αύξηση των πωλήσεων Φυσικού Αερίου και για τις δύο ομάδες

Η διατήρηση των υφισταμένων πελατών είναι ένα από τα βασικά στοιχεία ενός σχεδίου Marketing. Σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας μέχρι το τέλος του 2008 είχαν συνδεθεί με το δίκτυο Φυσικού Αερίου περίπου 60.000 κτήρια στο νομό Αττικής. Η χρήση των καταναλωτών αυτών αφορά διάφορες κατηγορίες όπως φαίνονται στον ΠΙΝΑΚΑ 1. Επίσης, σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας έχουν ήδη συνδεθεί με το δίκτυο Φυσικού Αερίου αλλά δεν κάνουν χρήση αυτού περίπου

10.000 κτήρια από όλες τις κατηγορίες Τα σχετικά στοιχεία για την σύνδεση μη ενεργών καταναλωτών ανά κατηγορία φαίνονται επίσης στον ΠΙΝΑΚΑ 1.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1. ΠΛΗΘΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΤΟΥΣ 2008

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	ΠΛΗΘΟΣ ΕΝΕΡΓΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	ΠΛΗΘΟΣ ΑΝΕΝΕΡΓΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ
Κεντρική Θέρμανση	15049	2774	17823
Αυτόνομη Θέρμανση	2788	1635	4423
Οικιακή Κατανάλωση	27484	4379	31863
Μικροί Εμπορικοί(5500Nm/y)	1158	180	1338
Μεσαίοι Εμπορικοί	357	225	582
Ειδικοί Εμπορικοί	2835	455	3290
Μεγάλοι Εμπορικοί	209	204	413
Μεγάλοι Βιομηχανικοί	71	9	80
ΣΥΝΟΛΟ	49951	9861	59812

πηγή: ΕΠΑ Αττικής

Από τον ανωτέρω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει ήδη μία σημαντική μερίδα καταναλωτών η οποία ενώ έχει συνδεθεί με τα δίκτυα Φυσικού Αερίου (δηλ. η εταιρεία έχει ήδη πραγματοποιήσει την επένδυση) δεν κάνει χρήση του προϊόντος . Περεταίρω ανάλυση των στοιχείων αυτών θα πραγματοποιηθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Η διατήρηση των υφισταμένων πελατών της εταιρείας εξαρτάται κυρίως από την ικανοποίηση του καταναλωτή τόσο από τα οφέλη του προϊόντος όσο και από τις υπηρεσίες εξυπηρέτησής του. Είναι σημαντικό λοιπόν να αναλυθούν όλοι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τους δύο αυτούς τομείς .

Για την απόκτηση νέων πελατών θα πρέπει να κατανοηθούν τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων, προκειμένου να έχει η εταιρεία όλες τις απαραίτητες πληροφορίες οι οποίες θα τις δώσουν τη δυνατότητα να καθορίσει την εμπορική πολιτική της. Για την ΕΠΑ Αττικής κάθε πελάτης ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει είναι διαφορετικός. Θα πρέπει να γίνει λοιπόν μια σαφή ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των υφισταμένων πελατών, μια πρόβλεψη εισροών ανά κατηγορία καταναλωτή και μια ανάλυση με τις επισφάλειες της κάθε κατηγορίας, προκειμένου να αποφασισθεί η εμπορική πολιτική που θα εφαρμόσει η εταιρεία. Γενικά ως “καλός” πελάτης για την εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί εκείνος που κάνει συχνή χρήση του προϊόντος και ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του. Η επιλογή βέβαια της εμπορικής πολιτικής θα εξαρτηθεί και από άλλους παράγοντες όπως είναι η εποχικότητα στη χρήση Φυσικού Αερίου, το περιθώριο κέρδους ανά κατηγορία καταναλωτή και άλλα τα οποία θα προκύψουν από την ανάλυση που θα ακολουθήσει.

Η Τρίτη πτυχή του πλάνου αφορά στην αύξηση των πωλήσεων Φυσικού Αερίου από τους υφιστάμενους και τους νέους καταναλωτές. Το Φυσικό Αέριο ως καύσιμο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε αρκετές δραστηριότητες. Έτσι, για παράδειγμα αν κάποιος καταναλωτής χρησιμοποιεί το προϊόν για οικιακή θέρμανση μπορεί επίσης να το χρησιμοποιήσει για ζεστό νερό ή για μαγείρεμα. Αντίστοιχα, όταν ένας επαγγελματίας χρησιμοποιεί το Φυσικό Αέριο στην παραγωγική διαδικασία θα μπορούσε να το χρησιμοποιήσει και για την θέρμανση του χώρου του. Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι οι υφιστάμενοι καταναλωτές αποτελούν για την ΕΠΑ μια επιπλέον πηγή από την οποία μπορεί να αυξηθεί η πίστη και η αξία του κάθε πελάτη. Αυτό μπορεί να συμβεί αν κατανοηθεί πλήρως ο τρόπος ζωής των καταναλωτών σχετικά με τις ανάγκες τους και αν η ΕΠΑ δημιουργήσει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να αυξηθεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς την εταιρεία. Για τη δημιουργία των προϋποθέσεων αυτών, θα πρέπει η εταιρεία να αναπτύξει την κατάλληλη Πολιτική κάνοντας στοχευμένες πωλήσεις που θα υποστηρίζονται από τις ανάλογες προωθητικές ενέργειες. Η διαδικασία επιλογής της Εμπορικής Πολιτικής θα προκύψει από μία σειρά αναλύσεων, όπως η SWOT ανάλυση, οι οποίες θα πραγματοποιηθούν στη συνέχεια.

1.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πρώτο μέρος της εργασίας αφορά στην βιβλιογραφική έρευνα στους τομείς της στρατηγικής και του Marketing των επιχειρήσεων. Η έρευνα περιλαμβάνει απόψεις γνωστών συγγραφέων όπως του M.Porter ή του T. Wheelen και των P. Kotler και K.Keller αντίστοιχα. Επίσης έχουν περιληφθεί και οι απόψεις άλλων συγγραφέων όπως αυτές έχουν διατυπωθεί σε συγγράμματα ή σε άρθρα τους σε έγκυρα περιοδικά και στο διαδίκτυο. Εξαιτίας του ότι το αντικείμενο των τομέων αυτών είναι ιδιαίτερα μεγάλο δεν έχει γίνει αναλυτική περιγραφή των επιμέρους τμημάτων τους στο σύνολό τους. Έχει επιλεγεί η αναλυτική παρουσίαση των τμημάτων εκείνων που θα βοηθήσουν στην διατύπωση της επιχειρηματικής πρότασης χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν γίνεται σαφής αναφορά και στα υπόλοιπα.

Έτσι σε ότι αφορά στην στρατηγική, τα βασικά σημεία είναι οι αιτίες αλλαγής της στρατηγικής μιας επιχείρησης καθορίζοντας νέους αντικειμενικούς σκοπούς και επαναπροσδιορίζοντας την αποστολή της επιχείρησης. Για την κατάστρωση μιας τέτοιας στρατηγικής σημαντικό στοιχείο είναι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της. Τέλος, ιδιαίτερη σημασία δίδεται στην εκτέλεση μιας στρατηγικής αφού όπως είναι γνωστό η αποτελεσματικότητα είναι κυρίαρχο ζήτημα για τις επιχειρήσεις στον αιώνα που διανύουμε.

Στον τομέα του Marketing τα κυρίαρχα σημεία είναι στην διατύπωση και αποσαφήνιση της αποστολής του καθώς και της δημιουργίας του Brand name για μια επιχείρηση. Για τον σκοπό αυτό είναι υποχρεωτική η εκ βάθους ανάλυση των 4P και τον τρόπο που καθένα από αυτά μπορεί να επηρεάσει το μείγμα Marketing. Εξαιτίας της φύσης του αντικειμένου της Εταιρείας Παροχής Αερίου, σημαντικό στοιχείο της έρευνας είναι ο συνδυασμός του Marketing Υπηρεσιών και Προϊόντων. Σήμερα, εξαιτίας της ραγδαίας ανάπτυξης των τεχνολογιών και της διεθνής απορρύθμισης βασικό στοιχείο για την επίτευξη της αποστολής του Marketing είναι οι συνοδευτικές προς το προϊόν υπηρεσίες με στόχο την διαφοροποίηση των εταιρειών από τους ανταγωνιστές. Τέλος κυρίαρχο ζήτημα για την επιλογή του μείγματος Marketing είναι

η διαχρονική ισχύς των νόμων του Marketing όπως αυτοί διατυπώθηκαν από τους Ryes και Trout σε βιβλίο τους το 1993 με τίτλο «The 22 Immutable laws of Marketing».

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας έχει καταγραφεί η σημερινή κατάσταση της επιχείρησης. Η κατάσταση μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από δύο τομείς. Ο πρώτος αφορά στα στοιχεία του επιχειρηματικού Management και ο δεύτερος από την ανάλυση της οικονομικής κατάστασης.

Σε ότι αφορά στο επιχειρηματικού Management έχει αποτυπωθεί σε πίνακες και σχήματα το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας που απαρτίζεται από το πλήθος των πωλήσεων και του βαθμού διείσδυσης στην αγορά, από τους τρόπους προώθησης του προϊόντος και την αποτελεσματικότητά τους, από την τιμολογιακή πολιτική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών και τέλος από την παραγωγική διαδικασία που στην περίπτωση της ΕΠΑ Αττικής ισοδυναμεί με το κατασκευαστικό έργο.

Ο πλέον ασφαλής τρόπος για την αποτύπωση της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης είναι η ανάλυση του τελευταίου ισολογισμού της, συμπεριλαμβανομένου και του προσαρτήματος που τον συνοδεύει. Για όλες τις οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, κατάσταση ταμειακών ροών και κατάσταση μεταβολών καθαρής θέσης) έχουν περιληφθεί πίνακες με τους λογαριασμούς που τους απαρτίζουν όπου σε κάθε περίπτωση έχει πραγματοποιηθεί αναλυτική τεκμηρίωση. Τέλος, έχουν υπολογισθεί οι βασικοί οικονομικοί δείκτες προκειμένου να διαπιστωθεί αφενός η παρούσα και αφετέρου η δυνητική κατάσταση της επιχείρησης. Στο τέλος του δεύτερου μέρους έχουν καταγραφεί τα συμπεράσματα από την ανάλυση της επιχείρησης τα οποία άλλωστε αποδεικνύουν την ύπαρξη μη ικανοποιητικής επίδοσης η οποία ήταν και η αφορμή για την εκπόνηση της μελέτης.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος έχει διατυπωθεί η επενδυτική πρόταση. Η πρόταση έχει την μορφή ενός αναλυτικού επιχειρηματικού σχεδίου με πλήρη περιγραφή κάθε σταδίου για την εφαρμογή του. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει υπολογισμούς και αποτελέσματα τα οποία έχουν λάβει υπόψη τους αφενός το χειρότερο σενάριο και αφετέρου την διαχρονικότητα της επιχειρηματικής πρότασης. Σημειώνετε επίσης ότι λεπτομέρειες του σχεδίου που εμπεριέχουν σημαντικά εταιρικά στοιχεία δεν έχουν περιληφθεί στην παρούσα εργασία αλλά αναπτύχθηκαν εκτενώς στην τριμελή επιτροπή των καθηγητών του Πανεπιστημίου κατά την φάση της υποστήριξης της εργασίας.

Ολοκληρώνοντας την διπλωματική εργασία έχει γίνει σύνοψη της επενδυτικής πρότασης και έχει περιγραφεί το αντικείμενο μιας μελλοντικής έρευνας που θα έχει ως στόχο την ανάλυση του συνολικού κλάδου της ενέργειας μέσα από τις ριζικές αλλαγές που πραγματοποιούνται σήμερα.

[1] 2009, Έρευνα για την κατανάλωση Φυσικού Αερίου στην Ευρώπη, Ναυτεμπορική, 3/7/2009, <http://www.naftemporiki.gr>

ΜΕΡΟΣ 1^ο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν όλα τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί και αφορούν τη Στρατηγική και το Marketing. Για κάθε έναν από αυτούς τους τομείς θα παρουσιαστούν τα στοιχεία βάση της βιβλιογραφίας, τα οποία θα προσαρμοστούν για την Εταιρεία ΕΠΑ Αττικής και το προϊόν Φυσικό Αέριο, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και τις υφιστάμενες συνθήκες στην αγορά ενέργειας.

Η βιβλιογραφική έρευνα θα πραγματοποιηθεί λαμβάνοντας στοιχεία από ένα μεγάλο πλήθος βιβλίων όπως επίσης άρθρων και ερευνών γνωστών επιστημόνων, που έχουν δημοσιευτεί σε πολλά περιοδικά. Στο τέλος της μελέτης θα αναγραφούν σε ειδικό παράρτημα όλες οι πηγές αυτές καθώς και μια ένδειξη σχετικά με το που έχουν χρησιμοποιηθεί στην μελέτη. Στο μεγαλύτερο μέρος τους τα στοιχεία αυτά δεν έχουν χρησιμοποιηθεί αυτούσια δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα όμως στην μη αλείωση των απόψεων των συγγραφέων τους.

Σε ότι αφορά την στρατηγική το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας αφορά το περιβάλλον μιας επιχείρησης και πως αυτό επηρεάζει την στρατηγική της ενώ σε ότι αφορά το μάρκετινγκ ιδιαίτερη βαρύτητα έχει δοθεί «μείγμα μάρκετινγκ» και τα συστατικά του.

Στο τέλος του πρώτου μέρους θα διατυπωθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε και θα περιγραφούν τα πραγματικά στοιχεία τα οποία θα καταγραφούν αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο προκειμένου τελικά να διατυπωθεί μια ολοκληρωμένη οικονομοτεχνική μελέτη για την ΕΠΑ Αττικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στρατηγική είναι η άσκηση επιχειρηματικότητας δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να μετατρέπει μια νέα ιδέα σε επιτυχημένη επιχείρηση. [1] Για την ΕΠΑ Αττικής έχοντας ως δεδομένο το προϊόν του Φυσικού Αερίου και τις χρήσεις του, η άσκηση επιχειρηματικότητας εξαντλείται στις μεθόδους με τις οποίες μπορούν να αυξηθούν οι πωλήσεις και η διείσδυση του Φυσικού Αερίου στην αγορά ενέργειας.

Τα κύρια σημεία της στρατηγικής είναι τρία, και αφορούν το μερίδιο αγοράς της εταιρίας στην αγορά ενέργειας του νομού Αττικής, πόσοι και ποιοι είναι οι υφιστάμενοι πελάτες της εταιρείας και ποιο είναι το γενικότερο περιβάλλον και οι προοπτικές. Το δεύτερο σημείο αφορά στο να οριοθετήσουμε τους στόχους της εταιρείας. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να καταγραφούν οι ανάγκες των αγοραστών που επιθυμεί η εταιρεία να καλύψει, το μερίδιο της αγοράς που επιθυμεί να κατακτήσει και τέλος από τη διαδικασία αυτή, ποια θα είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το τελευταίο σημείο αφορά στους τρόπους και τις μεθόδους με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι. [2] Για να γίνει αυτό θα πρέπει να τεθούν συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι σκοποί, οι οποίοι στη διάρκεια του χρόνου θα ελέγχονται προκειμένου αν απαιτείται να γίνονται διορθωτικές ενέργειες. Συμπερασματικά για την ΕΠΑ Αττικής, η στρατηγική της θα πρέπει να είναι ένα συγκεκριμένο σχέδιο για την επίτευξη του βασικού σκοπού της που είναι η αύξηση των πωλήσεων. Για να πραγματοποιηθεί το σχέδιο αυτό θα πρέπει να εκπονηθεί μια μελέτη η οποία θα λαμβάνει υπόψη της τόσο το εξωτερικό και το εσωτερικό της περιβάλλον της επιχείρησης όσο και τις πιθανές αιτίες που θα μεταβάλλουν τις υφιστάμενες συνθήκες, προκειμένου να ενσωματωθούν οι αλλαγές στο υπό εκτέλεση σχέδιο.

Η στρατηγική έχει τέσσερις φάσεις. Η πρώτη απαιτεί στατική ανάλυση, αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και είναι ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός. Είναι δηλαδή η ικανότητα της ΕΠΑ Αττικής να συντάσσει πλήρεις και αξιόπιστους ετήσιους προϋπολογισμούς των οποίων οι στόχοι να επιτυγχάνονται. Η επόμενη φάση αφορά επίσης το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και σχετίζεται με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της. Είναι δηλαδή η ικανότητα της να αναλύει την υφιστάμενη κατάστασή και να προβλέπει τις επιπτώσεις στο μέλλον. Οι επόμενες δύο φάσεις αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, απαιτούν δυναμική ανάλυση και είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και το στρατηγικό Management. [3]

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ο εντοπισμός και η δυναμική ανάλυση των στοιχείων που αφορούν την εταιρεία και των οποίων μια πιθανή μεταβολή μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία ή απειλή για την ίδια. Το στρατηγικό Management είναι ίσως η

πιο σύνθετη από τις τέσσερις φάσεις εξαιτίας του ότι είναι η συνέχεια των προηγούμενων. Αφορά το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση της ΕΠΑ Αττικής, την ικανότητα της δηλαδή να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις και να αυξάνει τα αποτελέσματα από την υλοποίησή τους. Το στρατηγικό Management είναι η διαδικασία λεπτομερούς καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. [4] Ασχολείται τόσο με την διαμόρφωση όσο και την υλοποίηση της στρατηγικής, δηλαδή περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας μιας εταιρείας. Βασικό του στόχο έχει την διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας αναλύοντας τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να αντιλαμβάνονται το “όλον” και να υπερβαίνουν τα όρια της κατάρτισης τους σε επιμέρους θέματα όπως λογιστική, marketing, παραγωγής κ.α.. Θα πρέπει λοιπόν η εταιρεία να προσαρμοστεί στις περιβαλλοντικές αλλαγές ή ακόμα καλύτερα να δημιουργήσει αλλαγές. Το στοιχείο αυτό θα επιφέρει τις κατάλληλες συνθήκες προκειμένου να διατυπωθεί μια πρόταση στρατηγικής, η οποία θα σχετίζεται με το μέλλον από αποφάσεις που θα ληφθούν σήμερα.

2.2 ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το ερώτημα που τίθεται για κάθε εταιρεία είναι «πότε πρέπει να αρχίζουν οι αλλαγές στην στρατηγική μιας επιχείρησης». Σύμφωνα με έρευνα που παρουσιάστηκε από τον Henry Mintzberg, αποκάλυψε ότι στην πράξη η διατύπωση ή υλοποίηση κάποιας στρατηγικής δεν αποτελεί μια συνεχή και επαναλαμβανόμενη σε τακτά χρονικά διαστήματα διαδικασία. Η έρευνα έδειξε ότι κατά μέσο όρο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν την ίδια στρατηγική για 15 έως 20 έτη. [5]

Για την ενεργοποίηση στρατηγικής αλλαγής θα πρέπει να συντρέχει κάποιος σημαντικός λόγος. Για την ΕΠΑ Αττικής ίσως να υπάρχουν οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία αλλαγής στην στρατηγική της. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο λόγους. Ο πρώτος αφορά την ύπαρξη performance cap, δηλαδή την μη ικανοποιητική επίδοση της εταιρείας. Όπως θα δούμε σε επόμενο κεφάλαιο όπου θα καταγραφεί η κατάσταση της εταιρείας σήμερα, δεν αυξάνονται οι πωλήσεις και τα κέρδη της. Ο δεύτερος λόγος αφορά το στρατηγικό σημείο κάμψης, την εμφάνιση δηλαδή ενός σημαντικού λόγου όπου έχει δημιουργήσει αλλαγή στην προτίμηση των καταναλωτών για την χρήση Φυσικού Αερίου. Ο λόγος αυτός δεν είναι άλλος από την χρηματοοικονομική κρίση η οποία δεν επιτρέπει στους καταναλωτές να πραγματοποιήσουν την απαραίτητη επένδυση έτσι ώστε να λειτουργούν οι συσκευές τους με Φυσικό Αέριο.

Για την εφαρμογή αλλαγής στην στρατηγική της, η ΕΠΑ Αττικής θα πρέπει να εστιάσει σε τέσσερα σημεία. Το πρώτο αφορά την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο της ενέργειας και να δημιουργήσει έσοδα από την πώληση του προϊόντος πάνω από τον μεσοσταθμικό μέσο όρο. Το δεύτερο σημείο αφορά στις αποφάσεις και τις πράξεις οι οποίες ουσιαστικά θα επηρεάσουν την επιτυχία και την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οποιαδήποτε αλλαγή πραγματοποιηθεί στη στρατηγική της εταιρείας, θα πρέπει πρώτα να εξασφαλίζει την βιωσιμότητα της επιχείρησης και στη συνέχεια να προσδοκά στην επιτυχία της. Το επόμενο σημείο

αφορά την απαραίτητη κρίση για την στρατηγική τοποθέτηση της εταιρείας και τους πόρους της έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται τα μακροπρόθεσμα κέρδη αντιμετωπίζοντας την υπάρχουσα αβεβαιότητα. Το τέταρτο και τελευταίο σημείο αφορά την διασύνδεση ανάμεσα στην επιχείρηση και στο τωρινό και μελλοντικό περιβάλλον. Στην ουσία δηλαδή εδώ θα πρέπει να αντιμετωπιστούν οι δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας και να συσχετιστούν με τις ευκαιρίες και τις απειλές που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον.

Η μελέτη της στρατηγικής επιλογής για την ΕΠΑ Αττικής είναι ικανή και αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη των στόχων της. Η αναγκαιότητα αυτή οφείλεται στο ότι με τον τρόπο αυτό γίνεται μια πλήρης ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης. Η στρατηγική που θα επιλεγεί, θα συμβάλλει στην ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των σκοπών, θα θέσει τις βασικές κατευθύνσεις για την επίτευξη της αποστολής αλλά και την ικανοποίηση όλων των «ενδιαφερομένων». (Η έννοια των ενδιαφερομένων θα αναλυθεί στη συνέχεια όπου θα παρουσιαστεί το υπόδειγμα στρατηγικής που έχει επιλεγεί για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης). Ένα επίσης βασικό στοιχείο της αναγκαιότητας για στρατηγική αλλαγή είναι το Διατηρησιμότητα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της εταιρείας ως προς τον ανταγωνισμό. Η επιλογή του πλεονεκτήματος αυτού θα γίνει ύστερα από την ανάλυση του marketing mix το οποίο θα περιγραφεί επίσης σε επόμενο κεφάλαιο.

Η ιδέα της αλλαγής στη στρατηγική είναι πολύπλοκη και πολυπλευρική. Πολύπλοκη διότι αναγκάζει τον αναλυτή να έχει μία μη γραμμική νοητική κατεύθυνση και εμπεριέχει πολλαπλά στοιχεία που δεν επηρεάζουν τις εξελίξεις μόνο τυπικά. Η αλλαγή είναι θετική σε δύσκολες περιπτώσεις διότι εκ φύσεως επιτρέπει την ύπαρξη νέων δεδομένων, και διότι η σταθερότητα μιας κατάστασης δεν εξασφαλίζει μια επιχείρηση. Όμως είναι πάντα δύσκολη εκ φύσεως αφού τα δεδομένα είναι αρνητικά, πρέπει λοιπόν, η επιλογή να γίνει έτσι ώστε οι επόμενες επιπτώσεις να είναι θετικές για άλλες αλλαγές γιατί δεν πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στην κίνηση μα στην επόμενη κίνηση. Η αλλαγή στρατηγικής ακολουθεί την αλλαγή του πλαισίου και συχνά διαμορφώνει ένα νέο πλαίσιο προσαρμοσμένο στις ικανότητες της επιχείρησης. Επίσης καθορίζει την διαφορά του παρελθόντος και του μέλλοντος και ίσως το πιο σημαντικό είναι να περιλαμβάνει τις μνήμες του παρελθόντος προκειμένου η νέα κατάσταση να έχει μέλλον. Η στρατηγική είναι αναγκαία μόνο στη περίπτωση που η επιχείρηση γνωρίζει τις αδυναμίες της και η απόφαση για αλλαγή έχει λάβει υπόψη τις ευκαιρίες που έχουν δημιουργηθεί ή θα δημιουργηθούν.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μια επιτυχημένη στρατηγική για την ΕΠΑ Αττικής θα πρέπει να έχει τα εξής στοιχεία:

- § Να είναι μακροπρόθεσμη, απλή και σύμφωνη με βάση τους σκοπούς της.
- § Να έχει πλήρη αντίληψη του ανταγωνιστικού και του γενικότερου περιβάλλοντος.
- § Να περιλαμβάνει αμερόληπτη εκτίμηση των πόρων και των ικανοτήτων της.
- § Να εξασφαλίζει την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής που θα επιλεγεί.

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Συνοψίζοντας τα όσα παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους του κεφαλαίου αυτού, μπορούμε να ορίσουμε ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης και τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η επιτυχία μιας στρατηγικής εξαρτάται από την καλή κατάστροφση και την καλή εκτέλεση. Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεσή της είναι κακή. Αντίστοιχα μια μέτρια στρατηγική, όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται, δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.

Ο σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι η κατάστροφση και η εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης και τα βασικά καθήκοντα του είναι πέντε: [6]

α) Η αποστολή. Είναι η ανάπτυξη κάποιας επιχειρηματικής ιδέας, η εκδήλωση κάποιου οράματος σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης και η έκφραση κάποιας αποστολής.

β) Ο αντικειμενικός σκοπός. Είναι η μετατροπή της αποστολής σε συγκεκριμένους στόχους, οικονομικούς (π.χ. αύξηση κερδών) και στρατηγικούς (π.χ. μερίδιο αγοράς).

γ) Η κατάστροφση στρατηγικής. Ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο θα επιδιωχθούν οι στόχοι αυτοί επιτυχημένα. Απαιτεί την ανάλυση του κλάδου της επιχείρησης των ανταγωνιστών και του ανταγωνιστικού παιχνιδιού και των κανόνων του. Απαιτεί επίσης την ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης και της προοπτικής της.

δ) Η εκτέλεση στρατηγικής. Ως εκτέλεση της στρατηγικής ορίζεται η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των στόχων.

ε) Ο έλεγχος, αξιολόγηση, αναπροσαρμογή. Είναι η συνεχής παρακολούθηση, η συνεχής εξέταση, η συνεχής αξιολόγηση και διόρθωση των παραπάνω με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης, την πραγματικότητα, τις αλλαγές και εξελίξεις και τις νέες ευκαιρίες.

Τα τρία πρώτα αποτελούν το στρατηγικό πλάνο της επιχείρησης και σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διατυπωθεί το πλάνο αυτό για την ΕΠΑ Αττικής συλλέγοντας και αναλύοντας όλες τις παραμέτρους. Τα επόμενα δύο αφορούν την εφαρμογή του και στα πλαίσια της παρούσας μελέτης θα αναπτυχθούν οι ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν σε κρίσιμους τομείς της επιχείρησης όπως είναι το Μάρκετινγκ και η επιλογή συνεργατών για την εφαρμογή του πλάνου. Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχουν σαφή όρια διαχωρισμού των παραπάνω καθηκόντων και το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι απομονωμένο από τις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης και επίσης δεν είναι στατικό. Στην πράξη δηλαδή η πρόταση που θα παρουσιαστεί έχει στόχο τη συνεχή βελτίωση της στρατηγικής μέσα από την παρακολούθηση της εκτέλεσής της. Είναι σημαντικό να παρατηρηθεί ότι το δεύτερο μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ που αφορά την εκτέλεση της στρατηγικής είναι τόσο σημαντικό όσο και το πρώτο και ίσως πιο δύσκολο στην

εφαρμογή του. Όπως εύστοχα παρατήρησε κάποτε ο επικεφαλής μιας αμερικανικής επιχείρησης «όλοι οι ανταγωνιστές στον κλάδο μας, έχουν στη διάθεσή τους τις ίδιες πληροφορίες, ακολουθούν τις ίδιες αρχές και προσεγγίσεις μάνατζμεντ και μπορούν να επιδιώξουν, όπως και εμείς, οτιδήποτε επιθυμούν. Η διαφορά στο βαθμό επιτυχίας μας όμως βρίσκεται στο πόσο πιο καλά και πιο αυτοπειθαρχημένα αναπτύσσουμε και κυρίως εκτελούμε τις στρατηγικές μας για το μέλλον». [7]

2.3.1 Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η αποστολή της επιχείρησης είναι η έκφραση του οράματος των στελεχών της επιχείρησης σε ότι αφορά τις δραστηριότητες της και το μέλλον της. Η δήλωση αποστολής (mission statement) περιγράφει συγκεκριμένα ποιες δραστηριότητες επιδιώκει η επιχείρηση και τι πορεία έχει χαράξει για το μέλλον. Είναι, με δυο λόγια, μια έκφραση του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και που πάμε. Η δήλωση αποστολής είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό με την έννοια ότι αντανακλά μια συγκεκριμένη επιχείρηση, τις ιδιαιτερότητες της και την ιστορία της. [8]

Η δήλωση αποστολής είναι σημαντική για το μάνατζμεντ γιατί χωρίς κάποια σαφή αντίληψη του τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνει η επιχείρηση και χωρίς κάποιο όραμα ως προς τη μελλοντική της πορεία, τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά. Αυτό ισχύει κυρίως για τα ηγετικά στελέχη και μάλιστα αυτά που σχετίζονται με την κατάστροψη στρατηγικής. Υπάρχουν τέσσερις περιοχές μεγάλου ενδιαφέροντος στην ανάπτυξη μιας αποστολής:

- § Η επικοινωνία της αποστολής μέσα και έξω από την επιχείρηση.
Η σωστή επιλογή της αποστολής μιας επιχείρησης είναι σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Το ίδιο σημαντική όμως στην επιτυχία της επιχείρησης είναι το πώς εκφράζεται η δήλωση μιας αποστολής, τι λέξεις χρησιμοποιούνται στη σύνταξή της και πως επικοινωνείτε σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Η δήλωση πρέπει να είναι ξεκάθαρη, σύντομη και περιεκτική. Γενικότητες, αοριστίες και ασάφειες πρέπει να αποφεύγονται επιμελώς στην διατύπωση της. Η δήλωση αποστολής πρέπει να εμπνέει, να ενθουσιάζει και να αποτελεί σάλπισμα για δράση. Πρέπει επίσης να επικοινωνεί κατά τρόπο τέτοιο ώστε να προκαλεί την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και να δημιουργεί ένα κλίμα εγρήγορσης. Μια καλοδιατυπωμένη δήλωση αποστολής έχει πολλά οφέλη από άποψη μάνατζμεντ. Μπορεί να κάνει το όραμα της ηγεσίας σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης ξεκάθαρο, μπορεί να συμβάλλει στη διατήρηση της σωστής πορείας από τους εργαζόμενους και στην καλή απόδοσή τους και μπορεί επίσης να δημιουργήσει κλίμα συγκεκριμένων επιδιώξεων παρά αυτοσχεδιασμών και άσκοπων περιπλανήσεων και τέλος να προετοιμάσει την επιχείρηση για το μέλλον.
- § Οι τυχόν αλλαγές στην αποστολή που μπορεί να απαιτούνται σε κάποιο σημείο.
Η αλλαγή της αποστολής είναι ένα πολύ μεγάλο θέμα επίσης. Η παρατήρηση του Ηράκλειτου «τα πάντα ρη» είναι πολύ επίκαιρη στο επιχειρείν στις μέρες μας. Οι οικονομικές και επιχειρηματικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και αδιάκοπες. Πρώτιστο καθήκον των στελεχών είναι η συνεχής ανασκόπηση της

πορείας και της κατάστασης της επιχείρησης, ώστε να είναι ξεκάθαρο το αν και πότε χρειάζονται αλλαγές και αναπροσαρμογή της αποστολής της επιχείρησης. Οι έγκαιρες αλλαγές αποτρέπουν τον εγκλωβισμό της επιχείρησης σε ανεπιθύμητες και δυσμενείς συνθήκες. Η αλλαγή στην αποστολή απαιτεί εξαιρετικά διορατικό επιχειρηματικό πνεύμα, όπου τα στελέχη μιας επιχείρησης παρακολουθούν από κοντά τις εξελίξεις στις αλλαγές στις επιθυμίες των πελατών, στην τεχνολογία και στις συνθήκες της αγοράς, ώστε να “βλέπουν” που υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και που όχι, να μπορούν να διακρίνουν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους και να αποφασίζουν ποια από τις πολλές πορείες που διανοίγονται είναι δυνατόν να ακολουθήσει επιτυχημένα η επιχείρηση στο μέλλον. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι η αποστολή μιας επιχείρησης έχει πάντα κάποια χρονική διάσταση και μπορεί να αλλάξει ανάλογα με το αν τα στελέχη της επιχείρησης θεωρούν ότι είναι ξεπερασμένη από τις εξελίξεις. Το πιο σημαντικό όμως από την αλλαγή της αποστολής μιας επιχείρησης είναι η επικοινωνία της νέας αποστολής σε όλη την επιχείρηση.

§ Ορισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης

Η απόφαση σχετικά με το ποιοι είμαστε ως επιχείρηση και σε τι ακριβώς δραστηριοποιούμαστε είναι κεντρική στην αποστολή της επιχείρησης και δεν είναι ούτε εύκολη ούτε προφανής. Η διατύπωση αυτή είναι πολύ σημαντική διότι καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Ο καθορισμός του αντικειμένου δραστηριότητας μιας επιχείρησης πρέπει να βασίζεται σε τρεις βασικούς παράγοντες:

- α) τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, δηλαδή τι ικανοποιεί η επιχείρηση.
- β) τις διάφορες ομάδες των πελατών, δηλαδή ποιον ικανοποιεί η επιχείρηση.
- γ) τις λειτουργίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, δηλαδή πως ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

Και οι τρεις παράγοντες είναι απαραίτητοι στον προσδιορισμό του αντικειμένου δραστηριότητας. Μόνο ο προσδιορισμός που βασίζεται στο τι ικανοποιεί, ποιους ικανοποιεί και πως ικανοποιούνται είναι πλήρης και αποτελεσματικός όσον αφορά το μάνατζμεντ γιατί επιβάλλει στα στελέχη να κοιτάζουν τόσο προς τα έξω (τον πελάτη και την αγορά) όσο και εσωτερικά (την επιχείρηση και τις δυνατότητες της.)

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες από μόνες τους δε σημαίνουν τίποτα, οι ανάγκες όμως ή οι επιθυμίες που ικανοποιούν είναι μεγάλης σημασίας γιατί χωρίς αυτές δε μπορεί να υπάρξει επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι ομάδες των πελατών είναι επίσης απαραίτητες γιατί οριοθετούν τις αγορές που εξυπηρετεί η επιχείρηση. Τέλος, οι λειτουργίες είναι σημαντικές γιατί καθορίζουν πως η επιχείρηση θα ικανοποιήσει ανάγκες και επιθυμίες και τι ρόλο θα έχει στην αλυσίδα δραστηριοτήτων στον κλάδο της (αν δηλαδή θα εξειδικεύεται σε κάποιο μέρος της αλυσίδας αυτής ή θα είναι πλήρως καθετοποιημένη). Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός μεταξύ της αποστολής μιας επιχείρησης και της δημιουργίας κέρδους για την επιχείρηση. Το κέρδος είναι σε τελευταία ανάλυση ο αντικειμενικός σκοπός της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ακόμα καλύτερα σύμφωνα με τον Ducker, αποτέλεσμά της. Έτσι, κάποια αποστολή που βασίζεται απλώς στην

επιδίωξη κέρδους μπορεί να μην κάνει καμιά διάκριση ως προς τις δραστηριότητες μέσω των οποίων επιδιώκεται και έτσι να μην έχει μεγάλη χρησιμότητα από άποψη μανάτζμεντ .

§ Η έκταση του αντικειμένου δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
Το αντικείμενο δραστηριότητας μιας επιχείρησης, για να έχει νόημα όσον αφορά τα στελέχη των επιχειρήσεων, πρέπει να είναι αρκετά στενό, ώστε να προσδιορίζει με σαφήνεια κάποια όρια. Βέβαια οι ορισμοί και η ευρύτητά τους είναι σχετικοί. Για παράδειγμα, η ΕΠΑ Αττικής δραστηριοποιείται στο χώρο της ενέργειας (ευρύ αντικείμενο δραστηριότητας) ή στην ενέργεια για τις ανάγκες θέρμανσης του χώρου (στενότερο αντικείμενο δραστηριότητας). Το αντικείμενο δραστηριότητας εξαρτάται επίσης από τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, επίσης η ΕΠΑ Αττικής αν δραστηριοποιείται στο χώρο της ενέργειας για θέρμανση κάποιου χώρου δε σημαίνει ότι δε θα δραστηριοποιείται για οικιακές ανάγκες αλλά και για βιομηχανικές ανάγκες. Είναι συχνό επιχειρήσεις με διαφοροποιημένες δραστηριότητες (diversified) να έχουν αναγκαστικά κάποιο συνδυασμό στενών και ευρέων ορισμών. Συνήθως ορίζουν κάπως στενά τις τρέχουσες δραστηριότητες τους όσον αφορά πελάτες και λειτουργίες και αφήνουν ανοικτά τα όρια των αναγκών που ικανοποιούν για τυχόν δραστηριότητες που μπορεί να είναι ελκυστικές για το μέλλον. Στο παράδειγμα της ΕΠΑ Αττικής ένα τέτοιο ευρύ αντικείμενο δραστηριότητας είναι η χρήση ενέργειας και για ψύξη. Η έκταση του αντικειμένου είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης, την επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτήν. [9]

2.3.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥ ΣΚΟΠΟΥ

Ο καθορισμός στόχων είναι το δεύτερο βασικό καθήκον στο στρατηγικό μανάτζμεντ, μετά την αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι μεταφράζουν τη αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και αποτελούν δεσμεύσεις των στελεχών της επιχείρησης να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Σκοπός τους είναι να εστιάζουν την προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στη βιβλιογραφία οι όροι στόχοι-targets και αντικειμενικοί σκοποί-objectives χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και διαφορετικά από πολλούς. Συχνά ως στόχοι μπορούν να θεωρούνται οι γενικότερες και πιο μακροπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης και ως αντικειμενικοί σκοποί συγκεκριμένοι και πιο άμεσοι στόχοι που συμβάλλουν στην επιδίωξη των γενικότερων στόχων. Στην παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιηθεί ο όρος στόχοι και θα καθορίζεται αν είναι βραχυπρόθεσμοι, μακροπρόθεσμοι ή οτιδήποτε άλλο. [10],[11]

Ο καθορισμός των στόχων είναι μεγάλης σημασίας στο στρατηγικό μανάτζμεντ. Αν η αποστολή της επιχείρησης δε μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και τα στελέχη της επιχείρησης δε δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξή τους, τότε η αποστολή είναι σαν να μην υφίσταται. Δύο είναι τα βασικά στοιχεία των στόχων που τους κάνουν πολύτιμους στο μανάτζμεντ. Το πρώτο είναι ότι περιέχουν συγκεκριμένα μεγέθη και το δεύτερο ότι περιέχουν κάποια χρονική προθεσμία για την επίτευξή τους. Άρα οποιαδήποτε γενική επιδίωξη όπως αύξηση

των πωλήσεων στο μέλλον ή αύξηση των κερδών, είναι μη καθορισμένοι στόχοι και δε μπορούν να μετρηθούν.

Στόχοι χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα που τα στελέχη μιας επιχείρησης θεωρούν σημαντική για αυτήν. Γενικά όμως υπάρχουν δύο είδη στόχων, οι στρατηγικοί και οι χρηματοοικονομικοί. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι σημαντικοί γιατί σχετίζονται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι η αύξηση του ποσοστού κέρδους, η ανάπτυξη εσόδων, η τιμή της μετοχής κ.λπ.. Τόσο οι στρατηγικοί όσο και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι απαραίτητοι στο στρατηγικό μνάατζμεντ. Σε ορισμένες περιπτώσεις η οικονομική κατάσταση μιας προβληματικής επιχείρησης απαιτεί βραχυπρόθεσμα να δοθεί έμφαση στην οικονομική απόδοση της παρά στη μακροπρόθεσμη στρατηγική θέση της στην αγορά. Μια τέτοια στρατηγική είναι μεγάλο λάθος και για το λόγο αυτό στην παρούσα μελέτη θα προταθεί τελικά ένας τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε η ΕΠΑ Αττικής να έχει καλύτερες προϋποθέσεις ως Εταιρεία στο μέλλον. Μια επιχείρηση που θυσιάζει την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής της θέσης στο βωμό της βραχυπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης διατρέχει τον κίνδυνο να γίνει στο μέλλον ανταγωνιστικά ασθενής και χαλαρή και έτσι ιδιαίτερα ευάλωτη στις κινήσεις ισχυρών ανταγωνιστών. Αυτός ο κίνδυνος είναι ιδιαίτερα ορατός σε κλάδους όπου υπάρχουν επιχειρήσεις με μακροπρόθεσμες στρατηγικές βλέψεις που είναι διατεθειμένες να κάνουν προσωρινά οικονομικές θυσίες για να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις σε μια αγορά. Μια τέτοια στρατηγική αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως «ο ενάρτεος κύκλος στη στρατηγική των επιχειρήσεων». Το δίλημμα που συνήθως αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι «σχετικά μεγάλα κέρδη και χαμηλότερα μερίδια αγοράς με υψηλότερες τιμές ή σχετικά χαμηλότερα κέρδη και μεγάλα μερίδια αγοράς με χαμηλότερες τιμές». [12] [13]

Ο ενάρτεος κύκλος των επιχειρήσεων προϋποθέτει ότι μια επιχείρηση αναπτύσσεται με ρυθμούς μεγαλύτερους των ανταγωνιστών της. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της έτσι ώστε ο όγκος των εργασιών της να αυξηθεί με ρυθμούς μεγαλύτερους των ανταγωνιστών. Ο μεγαλύτερος ρυθμός αυτός επιτυγχάνεται με αυξημένες επενδύσεις, και συνήθως, με μείωση των τιμών, με αύξηση της δυναμικότητας, με ανάπτυξη νέων προϊόντων και με διαφήμιση. Όταν έχει δημιουργηθεί ο μεγαλύτερος αυτός ρυθμός, αρχίζει ο ενάρτεος κύκλος όπου ο αυξημένος σε σχέση με τους ανταγωνιστές όγκος, έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερο κόστος. Το χαμηλότερο κόστος σημαίνει καλύτερη κερδοφορία και χρηματοοικονομική ευρωστία η οποία θα χρησιμοποιηθεί για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης. Τα μετρητά αυτά επανεπενδύονται με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούν σε παραπέρα αύξηση του μεριδίου αγοράς και επανάληψη του κύκλου. Μια παρατήρηση που πρέπει να γίνει είναι ότι η στρατηγική αυτή μπορεί δύσκολα να αποδώσει σε έναν ώριμο κλάδο ή σε συνθήκες αγορών με μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, οι στόχοι μπορεί να είναι μακροπρόθεσμοι ή βραχυπρόθεσμοι. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν δύο βασικούς σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προετοιμάσει την επιχείρηση σήμερα για την πορεία της πέρα από τα επόμενα πέντε περίπου χρόνια. Ο δεύτερος και ίσως σπουδαιότερος σκοπός είναι ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αναγκάζουν τα στελέχη να παίρνουν τις αποφάσεις τους σήμερα μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας της επιχείρησης παρά με βραχυπρόθεσμα κριτήρια και οφέλη. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε πιο

άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά. Είναι διαφορετικής φύσης, με τη έννοια ότι παρέχουν κάποια ένδειξη της ταχύτητας με την οποία τα στελέχη θέλουν η επιχείρηση να πορευτεί και του επιπέδου απόδοσης που πρέπει να επιτύχει. Είναι δυνατόν λόγω κατάλληλης απόδοσης, οι μακροπρόθεσμοι και οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι να συμπίπτουν σε μία επιχείρηση. Η πλέον σημαντική περίπτωση διαφοράς μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων προκύπτει όταν τα στελέχη προσπαθούν να επιτύχουν κάποιο μακροπρόθεσμο στόχο κάνοντας συγκεκριμένα βραχυπρόθεσμα βήματα.

Οι στόχοι μιας επιχείρησης, ως απόρροια της αποστολής της, πρέπει να συναρπάζουν και να προκαλούν όλο το ανθρώπινο δυναμικό της να αποδίδει πέρα από τα συνηθισμένα όρια απόδοσης του. Πρέπει ταυτόχρονα όμως να είναι και κατορθωτοί. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι ικανά και αναγκαία στον καθορισμό στόχων για μια επιτυχημένη πορεία. Αυτό δεν είναι πάντα εύκολο και επιβάλλει την εξέταση πολλών παραγόντων μέσα και έξω από την επιχείρηση, όπως τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου και τι απόδοση επιτρέπουν ρεαλιστικά, τι απόδοση μπορεί να έχει η επιχείρηση αν την πιέσει κανείς και ποια αποτελέσματα μπορεί να θεωρούνται ως επιτυχία. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να κρίνουν τι απόδοση είναι δυνατή με βάση τόσο τις εξωτερικές συνθήκες όσο και την κατάσταση και δεξιότητες της επιχείρησης εσωτερικά. Πρέπει να σημειωθεί ότι στις επιλογές αυτές στρατηγικοί και χρηματοοικονομικοί στόχοι είναι στενά συνδεδεμένοι. Οι στρατηγικοί στόχοι απαιτούν κάποιους οικονομικούς πόρους και έτσι οι οποιεσδήποτε αποφάσεις στρατηγικών στόχων απαιτούν κάποιους ανάλογους οικονομικούς στόχους για την επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής αλλά και για την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης και την ικανοποίηση των επενδυτών της.

Στόχοι απαιτούνται όχι μόνο για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και σε όλα τα επίπεδα, για όλα τα τμήματα και για όλες τις λειτουργίες της. Μόνο τότε όλες οι αποφάσεις καθοδηγούνται από κάποιο στρατηγικό τρόπο σκέψης και δράσης. Όταν όλοι, από τον διευθύνοντα σύμβουλο έως τον τελευταίο εργαζόμενο, έχουν την ευθύνη και είναι υπόλογοι για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, τότε μπορεί η επιχείρηση συνολικά να ακολουθεί σωστή πορεία. Στην πιο συνηθισμένη περίπτωση οι στόχοι καθορίζονται στην κορυφή της ιεραρχίας και διαχέονται προς τα κάτω. Οι στόχοι σε ένα επίπεδο καθορίζουν τους στόχους στο επόμενο. Ο καθορισμός στόχων από πάνω προς τα κάτω-από την ηγεσία στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας- είναι πλέον συνηθισμένη. Επιτρέπει κάποια ορθολογική κατανομή τους σε όλα τα επίπεδα, τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης και συμβάλλει στη δημιουργία συνοχής στη λειτουργία της. Γενικά είναι προτιμότερο ο καθορισμός των στόχων και η κατάστρωση στρατηγικής να γίνεται στην κορυφή με βάση την επιχείρηση συνολικά και μετά να διαχέεται προς τα κάτω και να καθορίζει τους επί μέρους στόχους και στρατηγικές. Είναι δυνατόν όμως, στόχοι και στρατηγική να καταστρώνονται κατά την αντίστροφη φορά, να προέρχονται δηλαδή από τα κατώτερα επίπεδα και να καταλήγουν στην κορυφή. Μια τέτοια όμως πρακτική μπορεί να καταλήξει σε στόχους και στρατηγική που να μη διακρίνεται από συνοχή και συντονισμό.[14]

2.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ

Μια άλλη πολύ σημαντική έννοια που περιλαμβάνει τη δήλωση αποστολής και τους στόχους μιας επιχείρησης είναι η στρατηγική πρόθεση. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι

μιας επιχείρησης δίνουν μια γεύση της στρατηγικής της πρόθεσης. Η στρατηγική πρόθεση είναι ένα όραμα του τι προσπαθεί να γίνει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα δηλαδή σε μια δεκαετία και μετά. Για παράδειγμα, η στρατηγική πρόθεση μιας μεγάλης επιχείρησης μπορεί να είναι η ηγετική θέση σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο, ενώ μιας μικρής επιχείρησης μπορεί να είναι η κυριαρχία σε ένα niche και η αναγνώριση της ως την επιχείρηση με τις καλύτερες προοπτικές. Η στρατηγική πρόθεση σχετίζεται με την καρδιά της επιχείρησης παρά με το μυαλό της. Αφορά κάποιο πολύ φιλόδοξο σκοπό που είναι σήμερα πολύ έξω από τις δυνατότητες της επιχείρησης. Αν ο βασικός σκοπός της στρατηγικής είναι η ευθυγράμμιση μεταξύ πόρων και ευκαιριών, η στρατηγική πρόθεση αφορά κάποια τεράστια ασυμμετρία μεταξύ πόρων και στόχων. Η στρατηγική πρόθεση έχει πολλές διαστάσεις. Στόχος της είναι να δώσει κάποια αίσθηση κατεύθυνσης για την επιχείρηση, η κάποια αίσθηση ανακάλυψης καθώς σηματοδοτεί μια εντελώς καινούρια προοπτική για το μέλλον, κάποια αίσθηση πεπρωμένου και έχει μεγάλη συναισθηματική φόρτιση. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο βασικός σκοπός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η ανάπτυξη της ενώ η στρατηγική πρόθεση δε βλάπτει την ανάπτυξη ως αυτοσκοπό. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί εύκολα και άμεσα με συνεχείς εξαγορές. Η στρατηγική πρόθεση αφορά τι θα γίνει η επιχείρηση όταν “μεγαλώσει”. Τα βασικά στοιχεία για τη στρατηγική πρόθεση είναι ο οραματισμός και οι παράτολμοι στόχοι της επιχείρησης.

Σύμφωνα με έρευνα [15] η οποία δημοσιεύθηκε το 1997 στη Νέα Υόρκη, παρουσιάστηκαν μεγάλες εταιρείες με μακροχρόνια επιτυχημένη παρουσία. Σύμφωνα με την έρευνα, μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Sony, η Nokia, η 3M, η Boeing, η Unilever και άλλες για τη συνεχή πρόοδο τους επιδιώκουν μεγάλους, θρασείς και παράτολμους στόχους. Οι στόχοι αυτοί είναι διαφορετικοί από τους στόχους που όλες οι επιχειρήσεις προσεκτικά επιδιώκουν. Τα βασικά χαρακτηριστικά των στόχων αυτών είναι ότι είναι ξεκάθαροι, απλοί, άμεσα κατανοητοί από όλους, δε χρειάζεται επεξηγήσεις, γίνονται κοινό σημείο αναφοράς κάθε προσπάθειας και έχουν ξεκάθαρη αρχή και τέλος. Βέβαια τέτοιοι στόχοι δεν είναι τυχαίοι, είναι απόρροια κάποιων βασικών αρχών της επιχείρησης. Η σχέση αυτή μεταξύ στόχων και αρχών είναι πολύ σημαντική γιατί επιτρέπει σε μια επιχείρηση να χρησιμοποιεί τα πιστεύω της και την ιδεολογία της σαν θεμέλιο για την ανεύρεση μεγάλων στόχων, η επίτευξη των οποίων συμβάλλει με τη σειρά της στην πρόοδό της, στην ευημερία της και κατά συνέπεια στη διατήρηση των αρχών αυτών. Η υλοποίηση των στόχων αυτών δεν οδηγεί σε εφησυχασμό αλλά σε νέους παράτολμους στόχους. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι φιλόδοξοι αλλά μέσα στα όρια της εφικτότητας. Δηλαδή θα πρέπει να έχουν κάποια βάση στην πραγματικότητα και κυρίως να διεγείρουν τους εργαζόμενους από μόνοι τους χωρίς τη συμβολή συγκεκριμένων ανθρώπων. [16]

2.3.4 ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε συνέχεια των δύο βασικών καθηκόντων του στρατηγικού μάντζμεντ, την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης, έχουμε το τρίτο βασικό καθήκον που είναι η κατάστρωση στρατηγικής. Η κατάστρωση ασχολείται με το πώς ακριβώς θα επιδιωχθεί η αποστολή της επιχείρησης και πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της. Επίσης ασχολείται με το πώς θα αντιμετωπισθούν οι ανταγωνιστές, πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πώς θα προετοιμαστεί για το μέλλον. [17]

Η κατάσθρωση της στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία και είναι απόρροια θεώρησης ποικιλίας επιλογών που επιτρέπει στα στελέχη των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς και να επιδιώκουν νέες ευκαιρίες. Καμιά επιχείρηση δεν έχει μόνιμα την ίδια στρατηγική. Κατά κανόνα η επιχείρηση αναθεωρεί τη στρατηγική της είτε λόγω εσωτερικών αλλαγών είτε λόγω αλλαγών στην αγορά. Οι συνεχείς αλλαγές της αγοράς δεν επιτρέπουν ποτέ σε κανένα να προβλέπει όλες τις εξελίξεις στο μέλλον, είτε αυτές προέρχονται από αλλαγές στην αγορά, είτε από την εκτέλεση μιας στρατηγικής. Έτσι, υπάρχει πάντα κάτι καινούριο που χρειάζεται να ληφθεί υπόψη και κάποια καινούρια ευκαιρία που χρειάζεται δράση. Δηλαδή είναι μια δυναμική διαδικασία που απαιτεί συνεχή έλεγχο και αναθεώρηση. Η στρατηγική πάντα εξελίσσεται και πάντα προσαρμόζεται, είναι μια συνισταμένη ενέργεια εν εξελίξει αλλά και μελλοντικών ενεργειών υπό θεώρηση.

Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσθρωση στρατηγικής. Καταρχήν είναι οι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες και η νομοθεσία. Οι στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ απεριόριστες. Τα όρια τους καθορίζονται από νόμους και κανονισμούς, από το τι είναι κοινωνικά αποδεκτό και από το ρόλο της επιχείρησης στην πολιτεία. Περιορισμούς μπορούν να θέτουν διάφορα γκρουπ πολιτών, ο τύπος, η αρνητική δημοσιότητα και οι τάσεις στην αγορά. Ένας όρος που έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία χρόνια είναι η «κοινωνική ευθύνη» και με τον οποίο επιβάλλονται δραστηριότητες στις επιχειρήσεις που βελτιώνουν το γενικό καλό. Δύο βασικά στοιχεία αυτού του όρου είναι αφενός η ενεργητική δράση πριν επιβληθούν κανονισμοί και νόμοι και αφετέρου ο εναρμονισμός των συμφερόντων των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου.

Ένας ακόμα παράγοντας είναι η ελκυστικότητα του κλάδου και οι ανταγωνιστικές συνθήκες. Ο παράγοντας αυτός είναι βασικός και επηρεάζει το πώς θα τοποθετηθεί η επιχείρηση στον κλάδο και τι στρατηγική θα ακολουθήσει. Ο κλάδος ανάλογα με τη φάση που βρίσκεται (ανάπτυξης ή παρακμής) απαιτεί να γίνουν στη στρατηγική οι ανάλογες προσαρμογές. Το ίδιο ισχύει και για τις ανταγωνιστικές συνθήκες που μπορούν να αλλάζουν είτε λόγω ανταγωνιστών ή κάποιων άλλων αλλαγών που σχετίζονται με τις ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον ή από τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ο επόμενος παράγοντας που επηρεάζει την κατάσθρωση της στρατηγικής είναι τα στελέχη της επιχείρησης. Είναι δηλαδή η φιλοσοφία των στελεχών, οι αξίες τους, το πώς αντιλαμβάνονται το ρίσκο, καθώς και οι φιλοδοξίες τους, προσωπικές αλλά και για την επιχείρηση. Η στρατηγική πάντα επηρεάζεται από το πώς βλέπουν τα στελέχη την επιχείρηση και τις δυνατότητές της και τι οράματα έχουν για αυτήν. Το πολιτισμικό στοιχείο είναι επίσης σημαντικό στην κατάσθρωση στρατηγικής. Είναι διαφορετικός ο τρόπος αντιμετώπισης καταστάσεων από στελέχη με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Τέλος, οι κανόνες ηθικής των στελεχών έχουν πάντα ρόλο στην κατάσθρωση στρατηγικής. Οι κανόνες ηθικής αναφέρονται σε πρακτικές που προσέχουν τον περίγυρο (φυσικό και κοινωνικό), που σέβονται τον πελάτη και τον εργαζόμενο, που απαγορεύουν την δυσφήμιση των ανταγωνιστών και των προϊόντων τους εκτός φυσικά από αυτά που επιβάλλουν οι νόμοι και οι κανονισμοί.

Η κατάσθρωση της στρατηγικής δεν είναι αποκλειστικό καθήκον της ηγεσίας της επιχείρησης. Υπάρχουν αρκετά κριτήρια και τρόποι για την κατάσθρωση της

στρατηγικής. Τα βασικά κριτήρια είναι ότι η στρατηγική πρέπει να είναι εναρμονισμένη με την εσωτερική και εξωτερική κατάσταση της επιχείρησης, να οδηγεί σε κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πρέπει να βελτιώνει την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης. Άλλα κριτήρια είναι ότι πρέπει να είναι χρονικά εφικτή, η επικινδυνότητά της, η ευελιξία της και η συνέπειά της με τις αξίες της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνεται η κατάστροψη. Στο ένα άκρο ο επικεφαλής της επιχείρησης έχει όλο τον έλεγχο της κατάστροφωσης άσχετα με το αν τα επιμέρους καθήκοντα αφήνονται σε άλλους. Στο άλλο άκρο, ο επικεφαλής αναθέτει σε άλλους την πλήρη κατάστροψη και επιλέγει τις δράσεις της αρεσκείας του. Ένας ενδιάμεσος τρόπος που συνήθως εφαρμόζεται, είναι η συνεργασία μεταξύ επικεφαλής και βασικών στελεχών που όχι μόνο καταστρώνουν αλλά και εκτελούν μια στρατηγική που επιλέγεται ομαδικά. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η στρατηγική είναι μια συνολική προσπάθεια και αποτελείται από επιμέρους στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης. Βασική αποστολή όλων των στελεχών μιας επιχείρησης είναι ο συντονισμός και η ενοποίηση των επιμέρους στρατηγικών σε ένα αποτελεσματικό σύνολο. Κάτι τέτοιο γίνεται μόνο μέσα σε συνθήκες συνεργασίας και συναίνεσης και όχι σε συνθήκες όπου κάθε στέλεχος ή τμήμα δρα ανεξάρτητα επιδιώκοντας κάποιο στενό συμφέρον.

Η στρατηγική καταστρώνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα που είναι το εταιρικό, το επιχειρηματικό, το λειτουργικό και το επιχειρησιακό. Για τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις υπάρχουν μόνο τα τρία τελευταία επίπεδα. Έτσι, αν και για την ΕΠΑ Αττικής υφίστανται μόνο τα τρία επίπεδα και σε αυτά θα γίνει η ανάλυση και τελικά η πρόταση, για τις ανάγκες εκπόνησης ολοκληρωμένης έρευνας θα γίνει αναφορά και στο πρώτο επίπεδο που είναι το εταιρικό.

Η εταιρική στρατηγική αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου, και τα βασικά της καθήκοντα είναι τα εξής:

- § να καθορίσει ποιες επιχειρήσεις θα συμπεριλαμβάνονται στον όμιλο έτσι ώστε το σύνολο να έχει καλή απόδοση. Είναι δηλαδή η στρατηγική που έχει σκοπό την ανεύρεση και αξιολόγηση νέων επιχειρήσεων για εξαγορά, η πώληση επιχειρήσεων του ομίλου που δεν είναι συνεπείς με τις επιδιώξεις του, η ανεύρεση κλάδων στους οποίους μπορεί να διαφοροποιηθεί, η αξιολόγηση κλάδων από τους οποίους μπορεί να αποσυρθεί καθώς και ο καθορισμός των κριτηρίων με τα οποία αξιολογούνται και εκτελούνται οι κινήσεις αυτές.
- § να ενισχύει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του ομίλου και την ανταγωνιστική θέση τους μακροπρόθεσμα. Βασική επιδίωξη στην περίπτωση αυτή είναι η κατανομή πόρων μεταξύ των επιχειρήσεων του ομίλου για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας, απόκτηση δεξιοτήτων κ.τ.λ.
- § να καθορίσει τις επενδυτικές προτεραιότητες. Η επιλογή προτεραιοτήτων για επενδύσεις πόρων στις επιχειρήσεις ενός ομίλου είναι πάντα κρίσιμη και ο λόγος είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις ίδιες προοπτικές. Οι επιχειρήσεις και οι κλάδοι με τις καλύτερες προοπτικές δημιουργίας κερδών είναι πάντα οι πλέον ελκυστικοί.

§ να δημιουργήσει συνέργεια. Δηλαδή να συντονίζει τις επιχειρήσεις του ομίλου ώστε ο όμιλος να αποδίδει πολύ περισσότερο από ότι το σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου ως ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Η συνέργεια είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν η εταιρεία επεκτείνεται σε συναφείς κλάδους, γιατί τότε μπορεί να αναπτύξει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τη χρήση συναφών τεχνολογιών, καναλιών διανομής, μεθόδων παραγωγής κ.λπ.. Η συνέργεια είναι η πιο διαφημισμένη επιδίωξη στη περίπτωση εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά και πάντα η πλέον δύσκολη να επιτευχθεί.

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά ανεξάρτητες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Η βασική αποστολή της στρατηγικής μιας τέτοιας επιχείρησης είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται με τα εξής:

§ με τις πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μόνο όταν μια επιχείρηση έχει ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορεί να έχει καλές οικονομικές επιδόσεις, ενώ χωρίς αυτά απλώς ξεπερνιέται από ανταγωνιστές μοιραία τελικά βρίσκεται σε μειονεκτική οικονομική θέση. Εκτός όμως από την ανάπτυξη πλεονεκτημάτων, η επιχειρηματική στρατηγική βοηθάει στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που τη διακρίνουν και που μπορούν να εξουδετερώσουν τις κινήσεις των αντιπάλων της. Για την επιλογή της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής, κριτήριο είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά. Μπορεί να είναι επιθετική με στόχο τη θέση των ανταγωνιστών στην αγορά ή αμυντική με στόχο την απόκρουση κινήσεων των ανταγωνιστών. Γενικά υπάρχουν τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές, χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

§ με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στην αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. Οι αλλαγές στους παράγοντες αυτούς μπορεί να είναι θεμελιώδεις ή ασήμαντες και να επιβάλλουν δραστική αλλαγή πορείας.

§ με την απόκτηση δεξιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, σε μια ή δυο βασικές δραστηριότητες της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.

§ εσωτερικά επίσης με τον εναρμονισμό και συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών στο μάρκετινγκ, την παραγωγή, την έρευνα και εξέλιξη, τους ανθρώπινους πόρους, την χρηματοοικονομική και τις πωλήσεις. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει πάντα να είναι συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ευθύνη του επικεφαλής της επιχείρησης. Ο επικεφαλής είναι υπεύθυνος για αυτήν και για τα αποτελέσματά της, ανεξάρτητα από το αν έχει άμεση συμμετοχή στην κατάσταση και εκτέλεσή της.

Η λειτουργική στρατηγική αφορά τα τμήματα μιας επιχείρησης. Δύο είναι οι βασικές αποστολές της που καθορίζουν και το μανάτζμεντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα. Βασικοί υπεύθυνοι για την κατάσταση των λειτουργικών στρατηγικών είναι οι επικεφαλές των αντίστοιχων τμημάτων.

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι στενότερη και αφορά το μανάτζμεντ διαφόρων λειτουργικών μονάδων και πρωτοβουλιών τους όπως π.χ. μια παραγωγική μονάδα ή την προμήθεια πρώτων υλών ή τη διαφημιστική εκστρατεία κ.α.. Η στρατηγική αυτή είναι ευθύνη των διαφόρων στελεχών των λειτουργικών τμημάτων και αν και είναι συνήθως εξειδικευμένη και θεωρείται λεπτομέρεια της επιχειρηματικής στρατηγικής δεν παύει να είναι κρίσιμη στην επιτυχία της επιχείρησης. Η σημασία μιας στρατηγικής δεν είναι συνάρτηση του επιπέδου στο οποίο καταστρώνεται και εκτελείται. Είναι συχνό το φαινόμενο οι λεπτομέρειες και ο συντονισμός τους να έχουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε κάθε επίπεδο μιας επιχείρησης υπάρχουν αμφίδρομες σχέσεις, κάθετες (μεταξύ ηγεσίας και τμημάτων) και οριζόντιες (μεταξύ τμημάτων) που επηρεάζουν την κατάσταση στρατηγικής. Η επιχειρηματική στρατηγική δηλαδή επηρεάζει και επηρεάζεται από τη στρατηγική παραγωγής και αντίστοιχα από τις στρατηγικές των άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ο συντονισμός των κάθετων σχέσεων είναι πιο σημαντικός στην κατάσταση κάποιας καλά συντονισμένης στρατηγικής και για αυτό το λόγο είναι βασικό καθήκον της ηγεσίας να επικοινωνεί με σαφήνεια προς τα κάτω και σε όλη την ιεραρχία τους βασικούς στόχους και στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, ώστε να υπάρχει συντονισμένη προσπάθεια.

Όπως γίνεται λοιπόν αντιληπτό η διοχέτευση της επιχειρηματικής στρατηγικής και η επικοινωνία της προς όλα τα λειτουργικά τμήματα, είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχία της και στην πρόταση που θα παρουσιαστεί σε επόμενο κεφάλαιο για την στρατηγική της ΕΠΑ Αττικής θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά και ανάλυση των ενεργειών που θα πρέπει να πραγματοποιήσουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. [18]

2.3.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μιας συνεχής διαδικασίας εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και οι επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρά όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους εμπίπτουν σε τρεις γενικές κατηγορίες.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους είναι ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σκοπός της στρατηγικής

αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των ανωτέρω. Η διαφοροποίηση έχει πολλές μορφές όπως π.χ. διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κ.α.

Η στρατηγική εστίασης ή niche είναι όταν η επιχείρηση συγκεντρώσει τις προσπάθειες της σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το τμήμα αυτό μπορεί να είναι γεωγραφικό ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο τμήμα αυτό της αγοράς η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Στην περίπτωση που εφαρμόζεται στρατηγική χαμηλού κόστους προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους μπορούν να ικανοποιηθούν με προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλότερο κόστος από ότι η υπόλοιπη αγορά. Όταν εφαρμοστεί η στρατηγική διαφοροποίησης, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Γενικά όταν εφαρμόζεται η στρατηγική της εστίασης, η επιχείρηση επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς τα οποία όμως δεν χρειάζεται να είναι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το τμήμα της αγοράς έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλο μέγεθος ανταγωνιστές. Επίσης δεν πρέπει να περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές και η εξυπηρέτηση του πελάτη απαιτεί κάποια εξειδίκευση. Για τις εταιρείες που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, η βαθιά εξειδίκευση τους, ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των αγορών τους, η συνεχής επαφή με τον πελάτη και η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της εξειδίκευσης αυτής τους κάνει πρακτικά άτρωτους σε ανταγωνιστές, τους επιτρέπει να ελαχιστοποιούν τους κινδύνους και να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Και οι τρεις στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου.

Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρει σε καμία από τις δύο στρατηγικές είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις

δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Γενικά η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει μια επιχείρηση το προϊόν της ή την υπηρεσία της ξεχωριστή. Αντίστοιχα η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στη διαφοροποίηση. Έτσι, δεν είναι εύκολο να επιτύχει μια επιχείρηση και τα δύο. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι μια επιχείρηση που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και τη μείωσή του. Είναι συχνό το φαινόμενο πολλές επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης να επιδιώκουν και επιτυγχάνουν δραστική μείωση του κόστους τους. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι ταυτόχρονα και πλεονέκτημα κόστους. Για να είναι δυνατό το πλεονέκτημα κόστους πρέπει να θυσιάσουν χαρακτηριστικά της διαφοροποίησης.

Εντούτοις όμως υπάρχουν περιπτώσεις όπου επιτυγχάνεται ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης και συνήθως αυτό επιτυγχάνεται σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση έχει κάποια αποκλειστική τεχνολογία. Φυσικά, αυτός είναι ένας εξαιρετικά δυνατός συνδυασμός που δίνει στην επιχείρηση εξαιρετικές προϋποθέσεις για την επιτυχία της. Ένα άλλο σημείο που πρέπει να αναφερθεί και αφορά την επιλογή της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργούν οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές. Άρα για κάθε επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας το γεγονός ότι δεν θα πρέπει να σταματάει τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Το τελικό συμπέρασμα από τη σύντομη περιγραφή των επιχειρηματικών στρατηγικών είναι ότι μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να κάνει συνεχώς και με συνέπεια κάτι καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της και ιδανικά και τα δύο. Παρά όλη την απλότητα του ανωτέρω συμπεράσματος, για να ακολουθήσει μια επιχείρηση κάποια από τις στρατηγικές αυτές, χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών της και της ίδιας της επιχείρησης.

Η επιλογή στρατηγικής για μια επιχείρηση είναι μια πολύ σύνθετη κατάσταση που απαιτεί πολύ καλή ανάλυση των συνθηκών και της ίδιας. Εντούτοις, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται και τις δυνατότητες τους έχουν κάποιες βασικές επιλογές.

Οι βασικές στρατηγικές επιλογές ηγετικών επιχειρήσεων είναι συνήθως τρεις. Η πρώτη είναι μια συστηματικά επιθετική στάση. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση καθιερώνεται ως η ηγετική επιχείρηση του κλάδου και επιδιώκει με μανία τη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, είναι δηλαδή πάντα ηγέτης σε νέα προϊόντα, καινοτομίες, βελτίωση ποιότητας, καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη, χαμηλότερο κόστος κλπ. Οι ηγετικές επιχειρήσεις συνήθως βρίσκουν τρόπους να αυξήσουν τη συνολική ζήτηση στον κλάδο τους και προσπαθούν πάντα να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τις δευτερεύουσες επιχειρήσεις. Μια άλλη στρατηγική επιλογή ηγετικών επιχειρήσεων είναι η επιτήρηση των μικρότερων ανταγωνιστών ώστε να μη δημιουργούν αλλαγές στον κλάδο και να ακολουθούν την ηγετική επιχείρηση. Στην ουσία η στάση αυτή προσπαθεί να αποθαρρύνει οποιαδήποτε προσπάθεια αμφισβήτησης της ηγετικής θέσης πριν ακόμα αυτή εκδηλωθεί. Οι δύο αυτές επιλογές προϋποθέτουν ότι η επιχείρηση είναι ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στον κλάδο. Συνήθως όμως σε κάθε κλάδο υπάρχουν δύο ή τρεις ηγετικές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή η

συνηθισμένη επιλογή είναι η στρατηγική ενίσχυσης και προάσπισης της θέσης της επιχείρησης. Η ηγετική επιχείρηση στην περίπτωση αυτή προσπαθεί να κάνει την είσοδο άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο δύσκολη και την ανάπτυξη δευτερευουσών επιχειρήσεων του κλάδου προβληματική. Ο βασικός στόχος της στάσης αυτής είναι η διατήρηση του μεριδίου της αγοράς, η ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης και η προστασία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της. Τα κυριότερα σημεία της επιλογής αυτής είναι η αύξηση δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη, η κάλυψη όλων των τμημάτων της αγοράς με καινούρια προϊόντα και οι επενδύσεις σε επίπεδα τέτοια που να επιτρέπουν στην επιχείρηση να έχει ανταγωνιστικότητα κόστους και τεχνολογική εξέλιξη.

Οι δευτερεύουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου υστερούν σε μερίδια αγοράς των ηγετικών επιχειρήσεων και έχουν δύο βασικές στρατηγικές επιλογές. Η πρώτη είναι να προκαλούν τις ηγετικές επιχειρήσεις και η δεύτερη να τις ακολουθούν. Οι επιχειρήσεις σε αυτήν την ανταγωνιστική θέση χρειάζονται να αναπτύσσουν τα δικά τους ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καθώς πολύ δύσκολα μπορούν να βελτιώσουν τη θέση τους αντιγράφοντας τις ηγετικές επιχειρήσεις. Βασική αποστολή μιας δευτερεύουσας επιχείρησης είναι να έχει τα μερίδια αγοράς που της χρειάζονται ώστε να είναι οικονομικά βιώσιμη στον κλάδο. Μια από τις στρατηγικές επιλογές μιας δευτερεύουσας επιχείρησης για το σκοπό αυτό είναι να διατηρεί κάποια στάση παρακολούθησης των ηγετών χωρίς να δημιουργεί προβλήματα με στρατηγικές πρωτοβουλίας ή προσπάθειες απόσπασης πελατών. Συνήθως οι δευτερεύουσες επιχειρήσεις προτιμούν κάποια εστίαση ή διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται σε κάποια εξειδίκευση με συγκεκριμένο προϊόν ή σε συγκεκριμένους χρήστες. Δηλαδή εστιάζει σε ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία προσελκύουν συγκεκριμένα τμήματα μιας αγοράς. Γενικά οι δευτερεύουσες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στην κερδοφορία παρά στο μερίδιο αγοράς.

Μια ακόμα περίπτωση είναι όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε έναν ώριμο κλάδο. Σε έναν τέτοιο κλάδο, ο ρυθμός ανάπτυξης είναι ανύπαρκτος και η επιλογή των επιχειρήσεων είναι να αναπτυχθούν εις βάρος των ανταγωνιστών τους. Σε έναν τέτοιο κλάδο οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθήσουν μια από τις τρεις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές ως εξής:

§ Τη στρατηγική της εστίασης σε ένα τμήμα της αγοράς που μπορεί να παρουσιάζει ανάπτυξη, παρά την έλλειψη ανάπτυξης στην συνολική αγορά. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να βρει η επιχείρηση τα τμήματά της αγοράς ή ακόμα καλύτερα να τα δημιουργήσει και στη συνέχεια να τα εκμεταλλευτεί. Φυσικά η επιχείρηση που θα έχει την ικανότητα να βρεθεί πρώτη στην εκμετάλλευση των τμημάτων αυτών μπορεί να δημιουργήσει σοβαρές πηγές κέρδους και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

§ Τη διαφοροποίηση βασισμένη στην καινοτομία και σε μεγάλη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Η καινοτομία και η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων μπορεί να αναζωογονήσει τη ζήτηση σε κάποιο τμήμα της αγοράς. Η καινοτομία προϊόντων στην περίπτωση αυτή είναι σημαντική γιατί επιτρέπει σε μια επιχείρηση αφενός να ξεφύγει από τη λογική του ανταγωνισμού τιμών και αφετέρου να μην είναι εύκολος στόχος μίμησης.

§ Μεγάλη υπομονή και επιμονή στη μείωση του κόστους. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση, στοχεύει στη μείωση του λειτουργικού κόστους της και στη βελτίωση της αποδοτικότητάς της.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιδίωξη μιας από τις παραπάνω επιλογές δεν αποκλείει την ταυτόχρονη επιδίωξη των υπολοίπων. Ο μεγάλος κίνδυνος για μια ώριμη αγορά είναι αφενός η αδράνεια και αφετέρου η εμπλοκή της επιχείρησης σε ανταγωνιστικές διαμάχες οι οποίες αφανίζουν τα κέρδη. Η τελευταία περίπτωση είναι όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην παγκόσμια αγορά. Εδώ θα διαχωρίσουμε δύο κατηγορίες. Η μια αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και η άλλη τις μεγάλες επιχειρήσεις με διεθνή παρουσία. Σε ότι αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν τρεις επιλογές. Η πρώτη είναι οι εξαγωγές, που είναι και ο συνηθέστερος τρόπος για την επέκταση μιας τέτοιας επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό περιορίζει η επιχείρηση το ρίσκο και τις επενδύσεις. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αφήνει την ευθύνη για την διακίνηση και το μάρκετινγκ των προϊόντων στους κατά τόπους χονδρέμπορους. Εάν όμως η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει κάποιο πλεονέκτημα από την άμεση ανάμιξη της στις δραστηριότητες αυτές, τότε μπορεί να επενδύσει στη δημιουργία του δικού της δικτύου διανομής. Σε κάθε περίπτωση όμως ελαχιστοποιεί την επένδυση της στο εξωτερικό και διατηρεί την παραγωγή της στην έδρα της. Άρα η επιτυχία της στρατηγικής αυτής εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από το πόσο ανταγωνιστική είναι η παραγωγή στην έδρα της επιχείρησης σε σύγκριση με την παραγωγή σε άλλες χώρες. Η δεύτερη επιλογή είναι η κατάστροψη τοπικών στρατηγικών, προσαρμοσμένων στις επί μέρους ανταγωνιστικές συνθήκες διαφόρων χωρών ή περιοχών. Στην περίπτωση αυτή οι στρατηγικές κινήσεις σε μία χώρα γίνονται ανεξάρτητα από τις κινήσεις σε άλλες και ο συντονισμός τους δεν είναι μεγάλης σημασίας. Η επιλογή αυτή αρμόζει σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν σημαντικές πολιτικές, οικονομικές και πολιτιστικές διαφορές από χώρα σε χώρα. Ο βασικός σκοπός της επιλογής αυτής είναι η άριστη εξυπηρέτηση των τοπικών αναγκών οπότε ο συντονισμός σε παγκόσμιο επίπεδο είναι ελάχιστης σημασίας και δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνολικά. Τα κύρια στοιχεία της επιλογής αυτής είναι ότι η παραγωγή γίνεται στις επιμέρους χώρες με τοπικούς προμηθευτές πρώτων υλών, το μάρκετινγκ είναι προσαρμοσμένο στις τοπικές συνθήκες και η επιχείρηση δραστηριοποιείται μέσω κάποιας θυγατρικής. Η τρίτη επιλογή είναι αυτή της παγκόσμιας στρατηγικής. Δηλαδή η επιχείρηση ακολουθεί την ίδια στρατηγική παντού με κάποιες μικροδιαφορές. Σκοπός της επιχείρησης είναι να δραστηριοποιείται σε όλες τις αγορές που παρουσιάζουν σημαντική ζήτηση και οι κινήσεις της είναι συντονισμένες. Η επιλογή αυτή αποσκοπεί στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τόσο έναντι τοπικών όσο και παγκοσμίων ανταγωνιστών. Η στρατηγική αυτή αρμόζει σε κλάδους που δεν παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές από χώρα σε χώρα και όπου υπάρχουν παγκόσμιες αγορές λόγω ανταγωνιστικών συνθηκών. Η επιχείρηση με παγκόσμια στρατηγική μπορεί να έχει παραγωγικές μονάδες οπουδήποτε, παράγει το ίδιο περίπου προϊόν και συντονίζει το μάρκετινγκ παγκόσμια με μικρές τοπικές προσαρμογές. Φυσικά όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται στην παγκόσμια έδρα της και η δομή της αποσκοπεί στη συνοχή των δραστηριοτήτων της παγκόσμια.

Η δεύτερη κατηγορία των διεθνών επιχειρήσεων αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν παγκόσμια δράση και τα προϊόντα τους διατίθενται σε οποιαδήποτε αγορά του κόσμου. Συνήθως δραστηριοποιούνται σε κλάδους με χαμηλή δημοσιότητα ή τα προϊόντα τους χρησιμοποιούνται στην

κατασκευή άλλων προϊόντων. Για τις επιχειρήσεις αυτές η γεωγραφία είναι πολύ χαμηλής προτεραιότητας και τα σημαντικότερα κριτήρια είναι το προϊόν, η τιμή του, η ποιότητα και κυρίως οι πελάτες και η χρήση του προϊόντος. Τα πιο συνηθισμένα βήματα διεθνοποίησης τέτοιων επιχειρήσεων είναι διαδοχικά οι εξαγωγές, κάποια συνεργασία (licensing, joint venture) με τοπικές επιχειρήσεις, η δημιουργία τοπικά τμήματος πωλήσεων και τέλος δημιουργία τοπικά μονάδων παραγωγής. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αυτών είναι η τάση τους για καινοτομίες και για βελτίωση των προϊόντων τους. Οι καινοτομίες αυτές είναι σταδιακές και αφορούν κυρίως τις ανάγκες της αγοράς και δευτερευόντως μια τεχνολογική εξέλιξη. Για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού επιλέγουν ένα ή το πολύ δύο χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους πελάτες τους και συγκεντρώνουν τους πόρους τους σε αυτά. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι η ποιότητα των προϊόντων, η στενή επαφή με τον πελάτη, η εξυπηρέτηση του (μετά την πώληση) και η καινοτομία. [19],[20]

2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η κατάστρωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης απαιτεί προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (μακρο-περιβάλλον), όσο και την εσωτερική κατάσταση (μικρο-περιβάλλον) και σκοπός της είναι να δώσει στα στελέχη της επιχείρησης τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση του περιβάλλοντος που θα παρουσιαστεί θα αφορά ατομικές επιχειρήσεις και όχι ομίλους επιχειρήσεων με ποικιλία δραστηριοτήτων γιατί μια τέτοια εταιρεία είναι η ΕΠΑ Αττικής.

2.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι το πρώτο βήμα για την κατάστρωση στρατηγικής από μια επιχείρηση και ένα από τα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αφορά την ανάλυση του κλάδου, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξή τους. Μια επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται.

Σε ότι αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, σκοπός είναι να συσχετιστεί το εξωτερικό περιβάλλον και η εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Δηλαδή η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατελείωτη συλλογή στοιχείων και πληροφοριών αλλά στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Στόχος είναι η εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων τα οποία μπορούν να καθορίσουν και να αξιολογήσουν τις στρατηγικές επιλογές.

Τα κυριότερα θέματα στην εξωτερική ανάλυση είναι τα εξής:

α) Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και για τον λόγο αυτό απαιτείται η κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Ως κλάδος σε μια τέτοια ανάλυση νοείται μια ομάδα επιχειρήσεων με πολλές ομοιότητες που απευθύνονται στους ίδιους πελάτες. Τα χαρακτηριστικά ενός κλάδου που είναι χρήσιμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι τα εξής:

- § Το μέγεθος της αγοράς
- § Η γεωγραφική έκταση του ανταγωνισμού (τοπική, περιφερειακή, εθνική, διεθνής, παγκόσμια)
- § Ο ρυθμός ανάπτυξης και το στάδιο του κλάδου. Δηλαδή αν ο κλάδος βρίσκεται σε αρχική ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμό, στασιμότητα ή παρακμή.
- § Ο αριθμός των ανταγωνιστών και το μέγεθος τους. Δηλαδή αν ο κλάδος κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις ή έχει πολλές μικρές επιχειρήσεις.
- § Ο αριθμός αγοραστών των προϊόντων του κλάδου
- § Η δυνατότητα καθετοποίησης των ανταγωνιστών προς τα εμπρός ή προς τα πίσω
- § Η ευκολία εισόδου ή εξόδου από τον κλάδο
- § Ο ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων
- § Ο βαθμός ομοιότητας των προϊόντων του κλάδου
- § Οι οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, το μάρκετινγκ και την διανομή προϊόντων
- § Πως επηρεάζεται το κόστος της παραγωγής προϊόντων από τη δυναμικότητα
- § Πόση είναι η επικέρδεια του κλάδου και πόσες είναι οι απαιτήσεις κεφαλαίου
- § Πόσο επηρεάζεται το κόστος παραγωγής από την εμπειρία στον κλάδο.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά γιατί επηρεάζουν την κατάσταση οποιασδήποτε στρατηγικής. Χαρακτηριστικά θα αναφέρουμε ότι αν ένας κλάδος είναι εντάσεως κεφαλαίου, απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση δυναμικότητας το οποίο έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισης του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους.

β) Οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδραση τους στις μελλοντικές εξελίξεις.

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω, δίνουν μια ποσοτική διάσταση του κλάδου. Δεν περιέχουν καμία πληροφορία για το εάν, πως και γιατί ο κλάδος υφίσταται αλλαγές. Όλοι οι κλάδοι υφίστανται αλλαγές που απαιτούν αντίστοιχα αλλαγές στη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεών τους. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται σε κινητήριες δυνάμεις που δημιουργούν είτε κίνητρα είτε πίεση για αλλαγές στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Οι βασικότερες δυνάμεις είναι οι εξής:

- § Αλλαγή στους μακροπρόθεσμους ρυθμούς ανάπτυξης. Μια σημαντική αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου προσελκύει νέους ανταγωνιστές και ενθαρρύνει τους υφιστάμενους σε αύξηση της δυναμικότητάς τους. Αντίστοιχα βέβαια μια πιθανή μείωση ενθαρρύνει τους υφιστάμενους σε

έξοδο από τον κλάδο και επομένως δυνατότητες ανάπτυξης για όσους παραμένουν.

- § Αλλαγή στους αγοραστές των προϊόντων του κλάδου. Αυτό μπορεί να δημιουργηθεί από αλλαγή στη χρήση ενός προϊόντος οπότε πιθανόν να πρέπει να γίνουν αλλαγές στην προβολή του και στους δίαυλους διανομής του
- § Η καινοτομία σε προϊόντα. Οι καινοτομίες σε υφιστάμενα προϊόντα επιτρέπουν την ανάπτυξη του κλάδου και δίνουν μεγάλα πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει ως επιχειρηματική στρατηγική την διαφοροποίηση. Ένας κλάδος που εμφανίζεται αυτή η δύναμη είναι ο κλάδος των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, των ηλεκτρονικών και των φαρμάκων
- § Η καινοτομία στο μάρκετινγκ. Μια πιθανή ανεύρεση νέου τρόπου προβολής και διάθεσης ενός προϊόντος ή μιας ομάδας προϊόντων, συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου και επιβάλλει την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών.
- § Η τεχνολογική αλλαγή. Μια τεχνολογική αλλαγή επιτρέπει την παραγωγή νέων προϊόντων τα οποία μπορούν να είναι φθηνότερα των υφιστάμενων ή να είναι καλύτερα σε ποιότητα. Οπότε η επιχείρηση που επενδύει στη τεχνολογική ανάπτυξη απολαμβάνει τα οφέλη της με την επιλογή της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.
- § Είσοδος ή έξοδος από τον κλάδο μεγάλων ανταγωνιστών. Οποιαδήποτε μεταβολή των ανταγωνιστών του κλάδου επιφέρει αλλαγή στην ισορροπία του το οποίο μπορεί να αποτελεί ευκαιρία ή απειλή για την επιχείρηση που παραμένει.
- § Η διάχυση τεχνογνωσίας. Όσο πιο εύκολα διαχέεται η τεχνογνωσία μιας επιχείρησης τόσο πιο πολύ κινδυνεύει από τους ανταγωνιστές του κλάδου. Σε αυτήν την περίπτωση οι πρωτοπόροι συνήθως βρίσκονται σε μειονεκτική θέση και οι αντιγραφείς σε πλεονεκτική
- § Ο βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου. Η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να απαιτείται η άμεση προσαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης στη νέα κατάσταση.
- § Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Εάν οι καταναλωτές προτιμούν ένα κοινό, μη διαφοροποιημένο προϊόν τότε η χαμηλή τιμή, το χαμηλό κόστος παραγωγής και η αποδοτική λειτουργία γίνονται σημαντικά στοιχεία. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες επενδύσεις προκειμένου να διαφοροποιηθεί το προϊόν ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η τιμή του προϊόντος.
- § Οι αλλαγές σε κοινωνικές νοοτροπίες και στον τρόπο ζωής. Τέτοιου είδους αλλαγές μπορεί να προκαλέσουν σημαντικές αλλαγές σε έναν κλάδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πρόσφατη απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους.
- § Οι αλλαγές στη δομή του κόστους και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου. Όταν η οικονομία κλίμακας γίνει σημαντικός παράγοντας και επιτρέπει σε έναν ανταγωνιστή να προσφέρει χαμηλές τιμές, τότε τα μεγάλα μερίδια αγοράς είναι σημαντικά και οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αποβλέπουν στην αύξηση του όγκου των πωλήσεών τους.
- § Ο βαθμός αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου στον κλάδο. Είναι συχνό φαινόμενο ένας νέος κλάδος να προσελκύει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Όταν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν, τότε το

ρίσκο του κλάδου μειώνεται και προσελκύει συντηρητικότερες, μεγαλύτερες επιχειρήσεις αλλάζοντας το ανταγωνιστικό τοπίο.

- § Η κρατική- πολιτική νομοθεσία επόπτευσης του κλάδου. Σημαντικές αλλαγές σε έναν κλάδο δημιουργούνται από την μείωση δασμών ή από την απελευθέρωση μιας αγοράς. Οι αλλαγές αυτές προκαλούν ριζικές αλλαγές στη στρατηγική μιας επιχείρησης.

Η διάγνωση των αλλαγών αυτών σε έναν κλάδο είναι μεγάλης σημασίας για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Πολλές αλλαγές μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα σε εξέλιξη σε έναν κλάδο αλλά μόνο 3-4 από τις δυνάμεις αυτές έχουν κάποια σημαντική επίδραση που να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Άρα είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να μπορούν να διακρίνουν τις αλλαγές που θα μπορούν να επιφέρουν μια αλλαγή στρατηγικής σημασίας για τον κλάδο. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι θα πρέπει εκτός της διάγνωσης των νέων συνθηκών και τάσεων που δημιουργούνται σε ένα κλάδο, να εντοπίζονται και οι αιτίες που τις προκάλεσαν. Η στρατηγική αξία των τάσεων είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση διότι δείχνουν τι θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση μεσοπρόθεσμα. Οπότε η πρόβλεψη της επίδρασης των εξελίξεων στην επιχείρηση είναι σημαντική προκειμένου η στρατηγική που θα υιοθετηθεί να ανταποκρίνεται στις τάσεις αυτές. Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι αλλαγές που αναφέρθηκαν αφορούν το Γενικευμένο Περιβάλλον της επιχείρησης και το πώς αυτό επιδρά στο Άμεσο Περιβάλλον που είναι ο κλάδος. [21]

γ) Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου

Σε κάθε κλάδο, παρά τις ιδιομορφίες του καθενός, υπάρχουν πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν τη συμπεριφορά του. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

A) Η διαμάχη μεταξύ των ανταγωνιστών και η έντασή της. Το στοιχείο αυτό έχει μεγάλη επιρροή στη συμπεριφορά του κλάδου και αντανακλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά στοιχεία τους για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Η διαμάχη μεταξύ των επιχειρήσεων εντείνεται όταν ισχύουν τα κάτωθι:

- § Ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι μεγάλος και όταν έχουν περίπου ίδιο μέγεθος και δεξιότητες
- § Η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου παρουσιάζει πτωτικές τάσεις
- § Οι συνθήκες του κλάδου είναι τέτοιες ώστε οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις υιοθετούν μια στρατηγική αύξησης των πωλήσεών τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται εξαιτίας της εφαρμογής μιας στρατηγικής χαμηλού κόστους ή λόγω κάποιας τεχνολογικής εξέλιξης.
- § Όταν το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε αυτό ενός άλλου είναι χαμηλό για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολη για μια επιχείρηση η αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
- § Όταν το κόστος απόσυρσης για μια επιχείρηση από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής της στον κλάδο
- § Όταν μεγάλες επιχειρήσεις εκτός του κλάδου, εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου, σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές.

- § Όταν ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι πολλές και διαφορετικές στρατηγικές, οι πόροι και οι διαφορετικές εθνικότητες.

Β) Η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων. Είναι συχνό το φαινόμενο για επιχειρήσεις ενός κλάδου να ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου εξαιτίας του ότι τα προϊόντα τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν ισχύουν τα εξής:

- § Όταν υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα χρησιμοποιούνται για να οριοθετούν τη μέγιστη τιμή του προϊόντος του κλάδου, πάνω από το όριο αυτό οι αγοραστές έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να συμπιέζονται τα κέρδη από την πώληση του προϊόντος με μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους
- § Όταν τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν τη διαφοροποίηση των προϊόντων του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας
- § Όταν το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό. Το κόστος μεταπήδησης περιλαμβάνει το κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος, πιθανόν το κόστος εκπαίδευσης των αγοραστών και κυρίως το ψυχολογικό κόστος που υφίσταται ο αγοραστής από τη μεταπήδηση του σε ένα υποκατάστατο προϊόν.

Γ) Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. Οι νέοι ανταγωνιστές όταν εισέρχονται σε έναν κλάδο προσθέτουν δυναμικότητα σε αυτόν και προφανώς μεταφέρουν πόρους. Η είσοδός τους εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι για την επιχείρηση να ξεπεράσει τους φραγμούς που υπάρχουν. Οι φραγμοί αυτοί αφορούν την επένδυση μεγάλων κεφαλαίων, την εξειδικευμένη τεχνολογία, τις οικονομίες κλίμακας, την ικανοποίηση των αγοραστών από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, την πρόσβαση στα κανάλια διανομής και τέλος τη νομοθεσία που ισχύει σε κάθε εμπορική δραστηριότητα. Επίσης οι φραγμοί εξαρτώνται από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και το πώς μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση μπορεί να ανταπεξέλθει στην αναμενόμενη αντίδραση. Είναι πιθανό οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο να αντιδράσουν με μείωση της τιμής του προϊόντος μέσω εκπτώσεων, με αύξηση των δαπανών για διαφήμιση και τέλος με τη δημιουργία νέων προϊόντων διαφοροποιημένων σε σχέση με τα υφιστάμενα. Οπότε ο παράγοντας αυτός των φραγμών εισόδου για μια επιχείρηση σε έναν κλάδο θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στη στρατηγική επιλογή της κάθε επιχείρησης.

Δ) Από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι σχέσεις προμηθευτών-επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές για τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν ισχύουν τα εξής:

- § Το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό αγαθό και μπορεί εύκολα να το προμηθευτεί η επιχείρηση
- § Το προϊόν έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό
- § Οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν και άρα από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

Αντίθετα η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν ισχύουν τα εξής:

- § Τα προϊόντα τους είναι ζωτικής σημασίας για έναν κλάδο. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν επηρεάζονται σημαντικά τα κέρδη της επιχείρησης από την προμήθεια του συγκεκριμένου προϊόντος, όταν μια πιθανή μεταβολή των πρώτων υλών μπορεί να επηρεάσει την παραγωγική διαδικασία και τέλος όταν επηρεάζεται η ποιότητα του τελικού προϊόντος
- § Έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν προς τα εμπρός. Έχουν δηλαδή τη δυνατότητα να εμπορευθούν οι ίδιοι οι προμηθευτές το προϊόν τους.

Ε) Από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος μιας επιχείρησης. Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών είναι επίσης καθοριστική για τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Ως αγοραστής θεωρούνται όσοι παραλαμβάνουν ένα προϊόν από την παραγωγή επιχείρησης, οι οποίοι μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του. Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν ισχύουν τα εξής:

- § Είναι λίγοι ή μεγάλοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου.
- § Το κόστος μεταπήδησης στο προϊόν ενός ανταγωνιστή ή σε ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό
- § Τα προϊόντα του κλάδου είναι σχεδόν τα ίδια από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Αντίθετα η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους οπότε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και κυρίως φθηνή.

Γενικά όσο πιο έντονες είναι οι δυνάμεις αυτές για έναν κλάδο, τόσο πιο χαμηλή είναι η επικέρδεια του κλάδου συνολικά. Ο ιδανικός κλάδος έχει σχετικά ανίσχυρους προμηθευτές και αγοραστής, ασθενή υποκατάστατα προϊόντα, σχετικά υψηλούς φραγμούς εισόδου και μικρής έντασης ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που τον αποτελούν. Το κυρίως μέλημα ενός στελέχους μιας επιχείρησης είναι να εκτιμά την ένταση των δυνάμεων αυτών και να καθορίζει συνεχώς κατά πόσον ο κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι για την επιχείρησή του. Το δεύτερο μέλημα του είναι να καταστρώνει κάθε φορά τέτοια στρατηγική ώστε να ισχυροποιεί την επιχείρησή του από την επίδραση των δυνάμεων αυτών. Τέλος στην ιδανική περίπτωση θα πρέπει κάθε επιχείρηση να προσπαθεί να διαμορφώνει τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της, προκειμένου να είναι σε πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση στον κλάδο της.

δ) Η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών κινήσεών τους.

Ένα επίσης σημαντικό τμήμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για μια επιχείρηση είναι η αξιολόγηση των ανταγωνιστών και της ανταγωνιστικής τους θέσης στον κλάδο. Εάν ο κλάδος δεν έχει πολλές επιχειρήσεις, ο κάθε ανταγωνιστής μπορεί να εξετασθεί ξεχωριστά. Αν όμως ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται ο «χάρτης στρατηγικών ομάδων». Για τη δημιουργία του χάρτη σε έναν κλάδο, επιλέγουμε δύο στρατηγικές μεταβλητές που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις σε αυτόν (π.χ. τον αριθμό των προϊόντων και τη γεωγραφική κάλυψη) και τις χρησιμοποιούμε για να προσδιορίσουμε τον οριζόντιο και τον κάθετο άξονα ενός καρτεσιανού γινομένου. Στη συνέχεια αποτυπώνουμε γραφικά τη διασταύρωση

αυτών των δύο χαρακτηριστικών για κάθε επιχείρηση του κλάδου και ομαδοποιούμε τις επιχειρήσεις που βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους. Το μέγεθος της κάθε ομάδας αντανακλά το μερίδιο της στρατηγικής ομάδας στον κλάδο. Σημαντικό στοιχείο είναι η επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών και θα πρέπει να μην έχουν μεγάλο βαθμό συσχέτισης (δηλ. οι στρατηγικές ομάδες να μη βρίσκονται στη διαγώνιο του καρτεσιανού επιπέδου). Σε περίπτωση που έχουν συσχέτιση θα πρέπει να επιλέγουν δυο διαφορετικές στρατηγικές μεταβλητές. Η κάθε στρατηγική ομάδα αποκαλύπτει τις επιχειρήσεις του κλάδου που έχουν παρόμοιες στρατηγικές επιδιώξεις και είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών είναι απαραίτητη αφού περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τα μελλοντικά τους σχέδια. Η πρόβλεψη των κινήσεων προϋποθέτει να ξέρει η κάθε επιχείρηση τη στρατηγική που ακολουθεί ο ανταγωνιστής. Για τη χαρτογράφηση του στρατηγικού προφίλ ενός ανταγωνιστή είναι χρήσιμες οι παρακάτω πληροφορίες:

- § γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων του
- § στρατηγική πρόθεση
- § βλέψεις για μερίδιο αγοράς
- § ανταγωνιστική θέση
- § στρατηγική στάση

Το επόμενο στάδιο μετά την αξιολόγηση και κατάταξη των βασικών ανταγωνιστών στον κλάδο είναι η πρόβλεψη των κινήσεών τους. Σε αυτό το σημείο σημαντικό ρόλο έχει το παρελθόν των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Έτσι, μια επιχείρηση με επιθετικό χαρακτήρα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να προβεί σε κάποια σημαντική πρωτοβουλία και μια επιχείρηση που έχει άσχημα αποτελέσματα είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα επιχειρήσει κάτι καινούριο.

Οι προβλέψεις είναι στρατηγικά σημαντικές γιατί επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να προετοιμάσει την απάντησή ή να προκαταλάβει μια κίνηση με δική της προληπτική κίνηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτά αφορούν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σήμερα στον κλάδο και όχι μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση.

ε) Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας και ελκυστικότητας ενός κλάδου.

Σε κάθε κλάδο υπάρχουν κάποιοι βασικοί παράγοντες που απαιτούνται προκειμένου μια επιχείρηση να ευημερήσει στρατηγικά και οικονομικά. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και ανήκουν σε κάποια από τις παρακάτω κατηγορίες.

Τεχνολογία. Μπορεί να αφορά την εξειδίκευση μιας επιχείρησης στην έρευνα, την ικανότητά της να αναπτύσσει καινούρια προϊόντα και καινοτόμες παραγωγικές διαδικασίες και την ειδίκευση της σε συγκεκριμένη τεχνολογία.

Παραγωγή. Οι κυριότεροι παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι η αποδοτικότητα της παραγωγής, ο υψηλός βαθμός χρήσης της δυναμικότητας, η τοποθέτηση των εγκαταστάσεων σε περιοχές με χαμηλό κόστος, η πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, η υψηλή παραγωγικότητα και η ποιότητα των προϊόντων.

Διανομή. Οι σημαντικότεροι παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι το δίκτυο διανομής, το κόστος διανομής, η ταχύτητα και τέλος ο αριθμός των σημείων πώλησης των προϊόντων.

Μάρκετινγκ. Ο κυριότερος παράγοντας είναι η προώθηση των προϊόντων και στη συνέχεια η μεγάλη ποικιλία, η καλή εξυπηρέτηση των πελατών και η αποτελεσματικότητα των πωλητών.

Δεξιότητες. Στην κατηγορία αυτή υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που είναι πιθανόν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση. Τέτοιοι παράγοντες είναι η ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, η δεξιότητα στον τρόπο προώθησης των προϊόντων και η ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Οργάνωση. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλοι οι παράγοντες που σχετίζονται με τις αντιδράσεις της επιχείρησης από τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για την επιτυχή οργάνωση της εταιρείας ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η τεχνογνωσία των στελεχών της επιχείρησης στο μάλιστα.

Άλλοι παράγοντες. Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που δεν εντάσσονται σε μια από τις παραπάνω κατηγορίες και μπορούν να επηρεάσουν την ευημερία μιας επιχείρησης. Τέτοιοι είναι η φήμη και η εικόνα της επιχείρησης στην αγορά, η κατάλληλη τοποθεσία και η πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους.

Συνήθως κάθε κλάδος έχει 3-4 από τους παραπάνω παράγοντες και ένας ή δύο είναι σαφώς οι πλέον σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους σε αυτούς τους παράγοντες μπορούν να αποκτήσουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αφού οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί για μια επιτυχημένη στρατηγική. Θα πρέπει όμως να σημειωθούν δύο σημαντικές πτυχές στην επιλογή των σημαντικών παραγόντων. Η πρώτη αφορά στον εντοπισμό τους σε σχέση με τη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής και η δεύτερη αφορά την αλλαγή των παραγόντων αυτών τόσο στον ίδιο κλάδο όσο και από κλάδο σε κλάδο με την πάροδο του χρόνου.

Η ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι διαφορετική από επιχείρηση σε επιχείρηση. Είναι δυνατόν για μια επιχείρηση ο κλάδος να μην είναι αρκετά ελκυστικός και για μια άλλη η οποία έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να είναι εξαιρετικά ελκυστικό. Γενικά για να καθορίσει μια επιχείρηση αν ένας κλάδος είναι βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα ελκυστικός θα πρέπει να εξετάσει κάποιους σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι οι εξής:

- § Η ανάπτυξη του κλάδου και οι δυνατότητες μελλοντικής ανάπτυξής του
- § Η αρνητική ή θετική επίδραση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο
- § Η ένταση ή χαλάρωση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων
- § Η είσοδος ή έξοδος επιχειρήσεων από τον κλάδο
- § Οι προοπτικές κερδοφορίας του κλάδου

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να αναφερθούμε στην ανταγωνιστική ανάλυση και στον καθορισμό των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης. Ο ακρογωνιαίος λίθος στην κατάστρωση της στρατηγικής μιας

επιχείρησης είναι η ανταγωνιστική ανάλυση και ασχολείται με την αποτύπωση του ανταγωνιστικού τοπίου μέσα στο οποίο δρα μια επιχείρηση. Η λανθασμένη ή αποσπασματική θεώρηση ενός κλάδου, ο κακός σχεδιασμός των συστημάτων ανάλυσης, οι ανακριβείς αντιλήψεις των στελεχών και οι αναποτελεσματικές διαδικασίες ανάλυσης, οδηγούν σε αδυναμία εκμετάλλευσης ευκαιριών ή σε βραδεία αντίδραση και μειωμένη ικανότητα αντίδρασης στις εξελίξεις. Τα κυριότερα σφάλματα στην ανταγωνιστική ανάλυση είναι τα εξής:

- § Η λανθασμένη εκτίμηση των ορίων του κλάδου
- § Η ανεπαρκής αναγνώριση των ανταγωνιστών
- § Η μεγάλη έμφαση στο «που» θα γίνει ο ανταγωνισμός και όχι στο «πως» που είναι το σημαντικότερο
- § Οι λανθασμένες υποθέσεις σχετικά με τον ανταγωνιστή
- § Η υπερβολική ανάλυση.

Το πιο βασικό στοιχείο στην ανταγωνιστική ανάλυση είναι ο καθορισμός των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Μια επιχείρηση δεν επιτρέπεται να ξεχωρίζει τους ανταγωνιστές του κλάδου και να επικεντρώνεται μόνο σε αυτούς που θεωρεί σημαντικούς για αυτήν. Το φαινόμενο αυτό είναι συχνό και οφείλεται στο ότι τα στελέχη μιας επιχείρησης έχουν αναπτύξει τους δικούς τους τρόπους σκέψης και τις δικές τους αντιλήψεις σχετικά με τον κλάδο με αποτέλεσμα να συγκεντρώνουν την προσοχή τους σε ανταγωνιστές με παρόμοια νοοτροπία, παρόμοιες επιδιώξεις και πόρους. Δηλαδή παρακολουθούν επιχειρήσεις μόνο του ίδιου “τύπου”. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να θεωρούν ανταγωνιστές δύο ή τρεις επιχειρήσεις και αγνοούν τους υπόλοιπους που μπορεί να είναι άγνωστοι ή διαφορετικού “τύπου”. [22],[23]

2.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)

Το επόμενο βήμα για την ανάλυση της κατάστασης μιας επιχείρησης, είναι το εσωτερικό της περιβάλλον. Τα κυριότερα ερωτήματα στην ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης μιας επιχείρησης, είναι τα εξής:

α) Ποια είναι η παρούσα στρατηγική της επιχείρησης και πόσο αποτελεσματική είναι

Η αξιολόγηση της παρούσας στρατηγικής, είναι το πρώτο βήμα στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί, όπως είδαμε σε προηγούμενη παράγραφο, στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης ή εστίαση. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η έκταση των δραστηριοτήτων της, αν δηλαδή είναι καθετοποιημένη και πως δραστηριοποιείται γεωγραφικά. Η καθετοποίηση μιας επιχείρησης και ο βαθμός της είναι θέμα υψηλής στρατηγικής σημασίας, με τεράστιες επιπτώσεις στην επιχείρηση, στη στρατηγική λειτουργία της και στην απόδοσή της. Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας κρίκος στην αλυσίδα μετατροπής πρώτων υλών σε συγκεκριμένα προϊόντα και διάθεσης τους στην αγορά. Με γνώμονα λοιπόν τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης ενός προϊόντος, τρία είναι τα βασικά στοιχεία για τις αποφάσεις καθετοποίησης. Το πρώτο είναι η κατεύθυνση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, το δεύτερο είναι η έκτασή της και το τρίτο είναι η ισορροπία μεταξύ των διαφόρων καθετοποιημένων σταδίων. Μια επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί δημιουργώντας μια νέα επιχείρηση για κάποιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας ή να εξαγοράσει

κάποια ήδη υπάρχουσα στο στάδιο αυτό επιχείρηση. Ο μόνος λόγος για την επένδυση πόρων στην καθετοποίηση, είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Μια μεταποιητική επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί προς τα πίσω με στόχο τον έλεγχο διάθεσης των προϊόντων της. Η περίπτωση αυτή, έχει συχνά τη μορφή της απόφασης “φτιάχνω μόνος μου ή αγοράζω από αλλού” και είναι από τις πιο σημαντικές τόσο στο χρηματοοικονομικό μανάτζμεντ όσο και στο μανάτζμεντ παραγωγής θεωρείται αμυντική και έχει ως σκοπό τον έλεγχο του κόστους της επιχείρησης. Η προς τα εμπρός καθετοποίηση, θεωρείται επιθετική και έχει ως σκοπό την επέκταση της επιχείρησης στην αγορά με έλεγχο του τρόπου διάθεσης του προϊόντος. Μια επιχείρηση μπορεί να καθετοποιηθεί και προς τις δύο κατευθύνσεις, αλλά συνήθως συγκεντρώνεται στη μία.

Πολλές μεταποιητικές επιχειρήσεις παραμένουν πιστές στη διαδικασία της μεταποίησης αλλά συχνά καθετοποιούνται ένα ή δύο στάδια προς τα εμπρός ή πίσω. Μερικές επιχειρήσεις καθετοποιούνται πλήρως όπως π.χ. οι εταιρείες πετρελαίων (αφού ελέγχουν τη διαδικασία έρευνας και εξόρυξης πετρελαίου, τη διύλιση, τη διακίνηση και τη λιανική πώληση) και υπάρχουν οι λεγόμενες “κενές” επιχειρήσεις που εξαρτώνται εξολοκλήρου από άλλες επιχειρήσεις για σχεδόν όλες τις διαδικασίες τους, τις οποίες απλώς συντονίζουν. Τέτοιες είναι οι επιχειρήσεις συμμετοχών.

Τέλος, μια επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει κατά πόσο τα διάφορα καθετοποιημένα στάδια θα είναι πλήρως εξισορροπημένα ή όχι. Η πλήρης εξισορρόπηση απαιτεί ένας προμηθευτής να παράγει όλες τις απαιτούμενες προμήθειες και ότι η επιχείρηση θα καταναλώσει όλη την παραγωγή του προμηθευτή. Οι οποιοσδήποτε αποκλίσεις από την ισορροπία αυτή, σημαίνει ότι υπάρχουν και άλλοι προμηθευτές για την επιχείρηση και πελάτες για τους προμηθευτές.

Η απόφαση για καθετοποίηση μιας επιχείρησης έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα στην προς τα πίσω καθετοποίηση είναι ότι η επιχείρηση ανεξαρτητοποιείται από τους προμηθευτές της και δημιουργεί οικονομίες κλίμακας. Η επιλογή αυτή πραγματοποιείται όταν οι προμηθευτές βρίσκονται σε ισχυρή διαπραγματευτική θέση και όταν δεν είναι πλήρως αξιόπιστοι.

Όσον αφορά την προς τα εμπρός καθετοποίηση, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο διανομής αν τα υπάρχοντα είναι αναξιόπιστα και δημιουργούν προβλήματα στην παραγωγή με τη δημιουργία υπερβολικών αποθεματικών ή αν η δημιουργία δικτύου διάθεσης είναι φθηνότερη από τη συναλλαγή με μεσάζοντες. Τα πιθανά μειονεκτήματα της καθετοποίησης είναι η επένδυση περισσότερων κεφαλαίων στον κλάδο της επιχείρησης, που μπορεί να είναι πιο αποδοτικά κάπου αλλού, και το αυξημένο ρίσκο της επιχείρησης αφού δραστηριοποιείται σε πρόσθετους τομείς του κλάδου. Η καθετοποίηση επίσης κατά έναν τρόπο παγιδεύει την επιχείρηση σε συγκεκριμένες παραγωγικές διαδικασίες και εγκαταστάσεις, λόγω των επενδύσεων που έχει κάνει σε αυτές και δεν τις επιτρέπει να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές αν ξεπεραστούν από τις εξελίξεις κυρίως σε ότι αφορά την τεχνολογία και σε νέα καινοτόμα προϊόντα. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι η εξισορρόπηση της δυναμικότητας όλων των σταδίων παραγωγής και διάθεσης. Η βέλτιστη δυναμικότητα ενός σταδίου σπάνια είναι και η βέλτιστη στα επόμενα ή προηγούμενα στάδια, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανάγκες

προμηθειών εξωτερικά στα στάδια που υστερούν και ανάγκες ανεύρεσης πελατών για τα στάδια που υπερκαλύπτουν τις ανάγκες της διαδικασίας. Σε ότι αφορά τη γεωγραφική οργάνωση της επιχείρησης θα την εξετάσουμε στη συνέχεια μαζί με τη λειτουργική οργάνωση.

Εκτός λοιπόν από την ανάλυση της παρούσας στρατηγικής, απαιτείται να πραγματοποιηθεί και ποσοτική ανάλυση ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά της, η αρτιότητά της καθώς και η καταλληλότητά της. Το μέτρο της αποτελεσματικότητας μιας στρατηγικής είναι οι διάφοροι δείκτες στρατηγικής και χρηματοοικονομικής απόδοσης. Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες στρατηγικής απόδοσης είναι το μερίδιο αγοράς, η υψηλή ποιότητα προϊόντων, το χαμηλότερο κόστος, το καλό όνομα και οι καλές προοπτικές ανάπτυξης. Οι πιο συνηθισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι τα περιθώρια κέρδους, τα καθαρά κέρδη, τα έσοδα και οι αποδόσεις των επενδύσεων. Στους χρηματοοικονομικούς δείκτες εκτός από την τρέχουσα τιμή, μεγάλη σημασία δίνεται και στην τάση των δεικτών αυτών στο μέλλον.[24]

β) Ανάλυση SWOT , δυνάμεις και αδυναμίες.

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι πολύ σημαντικό εργαλείο στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αποσκοπεί στο να διαγνώσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει στον κλάδο της. Η ανάλυση βασίζεται στη βασική αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ ότι μια αποτελεσματική στρατηγική προσαρμόζει τις δυνατότητες της επιχείρησης στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή παρέχει μια γενική εικόνα της στρατηγικής κατάστασής της επιχείρησης.

Γενικά ως δύναμη θεωρείται κάτι που η επιχείρηση κάνει καλά ή κάποιο χαρακτηριστικό που της δίνει σημαντικές ικανότητες. Δύναμη μπορεί να είναι κάποια δεξιότητα, κάποιοι πόροι, κάποια επίδοση που δίνει στην επιχείρηση πλεονεκτήματα. Τέτοιες επιδόσεις είναι το καλύτερο προϊόν, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, το καλό όνομα στην αγορά, πλεονέκτημα κόστους, δεξιότητες καινοτομίας ή μια αποκλειστική τεχνολογία.

Ως αδυναμία θεωρούνται οποιεσδήποτε ελλείψεις της επιχείρησης, δηλαδή δραστηριότητες στις οποίες υστερεί έναντι των ανταγωνιστών ή κάποια κατάσταση που τη φέρνει σε μειονεκτική θέση. Τέτοιες καταστάσεις είναι η έλλειψη δεξιοτήτων μάρκετινγκ, περιορισμένο δίκτυο διανομής, ξεπερασμένες παραγωγικές μονάδες, χαμηλή κερδοφορία, προβλήματα λειτουργίας ή ασαφής στρατηγικό προσανατολισμό. Πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένες αδυναμίες μπορεί να μην έχουν αρνητική επίδραση στην επιχείρηση αν δεν είναι σημαντικές στον ανταγωνισμό.

Η αναγνώριση και απαρίθμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθείται από κάποια αξιολόγηση τους. Ο λόγος είναι ότι όλες οι δυνάμεις δεν είναι της ίδιας σημασίας, κάποιες από αυτές είναι σημαντικές για την απόδοση της επιχείρησης και στην κατάστροψη μιας επιτυχημένης στρατηγικής. Επίσης όλες οι αδυναμίες είναι οι ίδιες, κάποιες μπορεί να αποβούν μοιραίες ενώ άλλες είναι ασήμαντες και μπορούν εύκολα να διορθωθούν.

Η ανάλυση SWOT επιτρέπει την κατάστρωση κάποιου στρατηγικού ισολογισμού με ενεργητικό (δυνάμεις) και παθητικό (αδυναμίες). Προφανώς κάθε επιχείρηση επιθυμεί το στρατηγικό αυτό ενεργητικό να είναι πολύ μεγαλύτερο του παθητικού. Το ζητούμενο για τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι πάντα το κατά πόσον το ενεργητικό μπορεί να αποτελεί τη βάση μιας επιτυχημένης στρατηγικής και τι πρωτοβουλίες χρειάζονται ώστε ο ισολογισμός να γέρνει πάντα προς το ενεργητικό. Για την αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται η μήτρα Internal Factors Analysis Summary (IFAS). Η μήτρα αυτή είναι ένας πίνακας στον οποίο στην πρώτη στήλη καταγράφονται οι 8-10 περισσότερο σημαντικές Δυνάμεις και Αδυναμίες που εμφανίζει η επιχείρηση. Στη δεύτερη στήλη προσδιορίζεται η βαρύτητα καθενός παράγοντα από το 1,0 (ο πλέον σημαντικός) έως 0,0, (καθόλου σημαντικός) βασιζόμενοι στην πιθανή επίδραση του παράγοντα στη συγκεκριμένη στρατηγική θέση της επιχείρησης. Όσο υψηλότερη είναι η βαρύτητα, τόσο σημαντικός είναι ο συγκεκριμένος παράγοντας στην τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης. Το άθροισμα των δεικτών βαρύτητας όλων των παραγόντων πρέπει να είναι ίσο με τη μονάδα. Η τρίτη στήλη αφορά την κατάταξη κάθε παράγοντα από το 5 (αξιοσημείωτος) έως το 1 (φτωχός), βασιζόμενοι στην τρέχουσα ανταπόκριση του μανάτζμεντ στον συγκεκριμένο παράγοντα. Η κατάταξη αποτελεί μια κρίση για το πόσο καλά το μανάτζμεντ της επιχείρησης αντιμετωπίζει κάθε εσωτερικό παράγοντα. Η επόμενη (τέταρτη) στήλη είναι το σταθμικό αποτέλεσμα και προκύπτει από το γινόμενο των στηλών δύο και τρία. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σταθμισμένο για κάθε παράγοντα σε ένα εύρος από το 5,0 (αξιοσημείωτο) έως το 1,0 (φτωχό). Στη συνέχεια αν προστεθούν όλα τα σταθμικά αποτελέσματα για όλους τους εσωτερικούς παράγοντες της τέταρτης στήλης, καθορίζεται το συνολικό σταθμικό αποτέλεσμα το οποίο δείχνει πόσο καλά μια επιχείρηση αντιδρά στους τρέχοντες και αναμενόμενους παράγοντες του εσωτερικού της περιβάλλοντος. Για μια μέση επιχείρηση το συνολικό σταθμικό αποτέλεσμα είναι ίσο με 3,0.

Οι δυνάμεις είναι σημαντικές γιατί μπορούν να αποτελέσουν τα θεμέλια μιας αποτελεσματικής στρατηγικής και η απουσία τους είναι σημαντικό πρόβλημα. Ένα βασικό μέλημα των στελεχών μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία δυνάμεων και μάλιστα τέτοιων ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν επιτυχημένα ως θεμέλια μιας στρατηγικής.

Επίσης μια καλή στρατηγική αποσκοπεί στην εξάλειψη των αδυναμιών μιας επιχείρησης. Κατά κανόνα κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέγει στρατηγικές με βάση τις δυνάμεις της και να αποφεύγει στρατηγικές που εξαρτώνται από τις αδυναμίες της. Δηλαδή κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στις ανταγωνιστικές της ικανότητες.

γ) Ανάλυση SWOT, ευκαιρίες και απειλές

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζει μια αγορά καθώς και οι απειλές από αλλαγές στην αγορά και από ανταγωνιστές είναι το δεύτερο σκέλος της ανάλυσης SWOT. Οι ευκαιρίες της αγοράς είναι πολύ μεγάλης σημασίας στην κατάστρωση μιας στρατηγικής. Οι ευκαιρίες αυτές μπορεί να είναι η είσοδος σε νέες αγορές ή νέα τμήματα αγορών, η επέκταση της γραμμής προϊόντων για την εξυπηρέτηση νέων αναγκών, η επέκταση σε συναφή προϊόντα και η εξυπηρέτηση νέων πελατών. Είναι σημαντικό να γίνεται διαχωρισμός μεταξύ ευκαιριών στην αγορά και ευκαιριών για

την επιχείρηση. Κάθε κλάδος και αγορά παρουσιάζει διάφορες ευκαιρίες στην εξέλιξή του, όλες οι ευκαιρίες όμως δεν είναι κατάλληλες για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης καθορίζουν κατά πόσο η επιδίωξη κάποιων ευκαιριών είναι προτιμότερη. Γενικά οι ευκαιρίες που πρέπει να επιδιώκονται είναι αυτές που παρουσιάζουν για την επιχείρηση τις καλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης και τις καλύτερες δυνατότητες απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Οι απειλές έχουν επίσης μεγάλη σημασία στην κατάστροφη μιας στρατηγικής. Πολλοί παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορούν να αποτελούν απειλές, όπως είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων από ανταγωνιστές, η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών με χαμηλότερο κόστος, τα υποκατάστατα, αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες των αγοραστών, δημογραφικές αλλαγές και αλλαγές στην τεχνολογία. Η ανάλυση ευκαιριών και απειλών όχι μόνο βοηθά στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, αλλά βοηθά ακόμα και στον καθορισμό της μελλοντικής της πορείας. Για να είναι μια στρατηγική αποτελεσματική πρέπει πρώτον να στοχεύει στην επιδίωξη ευκαιριών ανάλογων των δυνατοτήτων της επιχείρησης και δεύτερον να δημιουργεί τους κατάλληλους αμυντικούς μηχανισμούς έναντι απειλών. Για την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται η μήτρα External Factors Analysis Summary (EFAS). Η μήτρα αυτή είναι ένας πίνακας του οποίου οι στήλες είναι οι ίδιες με την αντίστοιχη για το IFAS και οι γραμμές είναι 8-10 περισσότερο σημαντικές Ευκαιρίες και Απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Το συνολικό σταθμικό Αποτέλεσμα της μήτρας EFAS δείχνει πόσο καλά μια επιχείρηση αντιδρά στους τρέχοντες και αναμενόμενους παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Για μια μέση επιχείρηση σε έναν κλάδο το συνολικό σταθμικό αποτέλεσμα είναι 3,0.

Η ανάλυση SWOT δεν είναι απλώς η απαρίθμηση πληροφοριών για τέσσερις λίστες, αλλά είναι ακόμα η αξιολόγηση τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς την κατάσταση της επιχείρησης και τη μελλοντική της πορεία. Η ανάλυση SWOT δηλαδή αποσκοπεί στη διερεύνηση σημαντικών στρατηγικών θεμάτων που συνοψίζονται στις δυνάμεις που έχει η επιχείρηση και γύρω από τις οποίες μπορεί να καταστρώσει την στρατηγική της και τα προβλήματα που δημιουργούν οι αδυναμίες της επιχείρησης. Επίσης αφορά τις ευκαιρίες που μπορεί να επιδιώξει η επιχείρηση δεδομένων των ικανοτήτων της και ποιες απειλές είναι ανησυχητικές και τι αμυντικές στρατηγικές κινήσεις απαιτούν. Για την αξιολόγηση του συνόλου των δυνάμεων, αδυναμιών και απειλών, ευκαιριών χρησιμοποιείται η μήτρα Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) η οποία κατασκευάζεται όπως οι προηγούμενες με δύο διαφορές. Η πρώτη είναι ότι καταγράφονται οι πλέον σημαντικοί παράγοντες είτε είναι δυνάμεις και αδυναμίες είτε ευκαιρίες και απειλές. Η δεύτερη είναι ότι υπάρχει μια επιπλέον στήλη η οποία καθορίζει τη διάρκεια του κάθε παράγοντα όπου μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους, μεσοπρόθεσμη για χρονικό διάστημα από 1 έως 3 χρόνια και μακροπρόθεσμη για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 3 χρόνων.[25]

δ) Οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης (core competences).

Η έννοια της βασικής ικανότητας (core competence) είναι πολύ σημαντική στο στρατηγικό μάνατζμεντ τόσο στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης όσο και γενικότερα στην κατάστρωση στρατηγικής. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι μια βασική ικανότητα είναι κάτι που η επιχείρηση κάνει εξαιρετικά καλά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μια βασική ικανότητα δεν είναι απλώς κάποια συγκεκριμένη δεξιότητα αλλά ένα σύνολο δεξιοτήτων που έχουν αναπτυχθεί μέσα από την τεχνογνωσία και εμπειρία της επιχείρησης στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ ή στην τεχνολογία και που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά της. Υπάρχουν αρκετά είδη βασικών ικανοτήτων όπως η υπεροχή στην παραγωγή, η υπεροχή στο σχεδιασμό των προϊόντων, η υπεροχή στην καινοτομία και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, η υπεροχή στην τεχνολογία και η υπεροχή στην μετάφραση των επιθυμιών των καταναλωτών σε επιτυχημένα προϊόντα. Για να είναι βασική κάποια ικανότητα πρέπει να ικανοποιεί τρία κριτήρια:

- § πρέπει να προσθέτει κάποια αξία στο προϊόν της επιχείρησης αντιληπτή από τον πελάτη
- § πρέπει να δίνει στην επιχείρηση κάποια μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- § πρέπει να είναι εφαρμόσιμες σε μεγάλο εύρος αγορών.

Μια βασική ικανότητα δίνει στην επιχείρηση πρόσβαση σε μεγάλη ποικιλία αγορών, έχει μεγάλη συμβολή στο πώς ο πελάτης της επιχείρησης αντιλαμβάνεται τα προϊόντα της και είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί από ανταγωνιστές. Τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να έχουν ως βασική προτεραιότητα να αναγνωρίζουν τις βασικές ικανότητες της επιχείρησης τους, να τις επεκτείνουν, να τις αναπτύσσουν, να τις προστατεύουν από ανταγωνιστές, και φυσικά να τις χρησιμοποιούν προς όφελος της επιχείρησης. Οι βασικές ικανότητες, σε αντίθεση με τα συνηθισμένα περιουσιακά στοιχεία που υφίστανται τη φθορά του χρόνου, είναι μόνιμες, βελτιώνονται με τη συνεχή χρήση τους και η αξία τους αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Μια επιχείρηση με βασικές ικανότητες είναι πολύ εύκολο να αποκτήσει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα όταν οι ανταγωνιστές της δεν έχουν τις δικές τους βασικές ικανότητες ή η απόκτηση τους είναι χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλες επενδύσεις.

Η σημασία της βασικής ικανότητας είναι μεγάλη στην κατάστρωση στρατηγικής. Πρώτον, επιτρέπει στην επιχείρηση να επιδιώξει περισσότερες ευκαιρίες ευκολότερα, δεύτερον, της δίνει πολλά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών και τρίτον μπορεί να αποτελέσει το θεμέλιο μιας στρατηγικής. [26]

ε) Στρατηγική ανάλυση του κόστους

Η δομή κόστους μιας επιχείρησης και το πώς συγκρίνεται με αυτή των ανταγωνιστών της είναι βασικός δείκτης στρατηγικών πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οι ανταγωνιστές σε ένα κλάδο καταλήγουν να έχουν διαφορετικές δομές κόστους όπως είναι οι διαφορές στις τιμές που πληρώνουν για πρώτες ύλες, στην τεχνολογία τους, στις παραγωγικές μεθόδους και μονάδες, στην οργάνωση τους και στη διανομή των προϊόντων. Γενικά το κόστος των ανταγωνιστών δεν χρειάζεται να είναι το ίδιο σε ένα κλάδο. Αλλά όσο υψηλότερο είναι το κόστος μιας επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της τόσο

δυσμενέστερη μπορεί να είναι η στρατηγική της θέση. Έτσι είναι πάντα χρήσιμο να ξέρει μια επιχείρηση το κόστος της σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της για να μπορεί να εξαλείφει μειονεκτήματα αλλά και να δημιουργεί πλεονεκτήματα κόστους. Οι συγκρίσεις κόστους είναι ιδιαίτερα σημαντικές σε κλάδους με ανώνυμα προϊόντα (commodities) αλλά δεν παύουν να είναι σημαντικές ακόμα και σε κλάδους με έντονα διαφοροποιημένα προϊόντα όπου οι τιμές είναι δευτερεύουσας σημασίας στον ανταγωνισμό. Γενικά το κόστος μιας επιχείρησης πρέπει να είναι συγκρίσιμο με αυτό των ανταγωνιστών της για να μη βρίσκεται σε στρατηγικά μειονεκτική θέση.

Η στρατηγική ανάλυση του κόστους αποσκοπεί στον προσδιορισμό του κόστους της επιχείρησης και στη σύγκριση του με τους ανταγωνιστές του κλάδου. Ένα βασικό εργαλείο στην περίπτωση αυτή είναι η κοστολόγηση με βάση την αλυσίδα δραστηριοτήτων (activity-cost chain). Η τεχνική αυτή αποσκοπεί στην κοστολόγηση όλων των δραστηριοτήτων, άσχετα με το αν γίνονται εντός ή εκτός των ορίων της επιχείρησης, από την προμήθεια των πρώτων υλών, στη μεταποίηση, και στη χονδρική και λιανική διάθεση. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να δει με λεπτομέρειες πως όλες οι δραστηριότητες της, παραγωγικές και διοικητικές, επιδρούν στη διαμόρφωση του τελικού κόστους. Η ανάλυση αυτή απαιτεί τη συλλογή και ανάλυση τεραστίων ποσοτήτων πληροφοριών, τόσο μέσα όσο και έξω από την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων προμηθευτών, πελατών και ανταγωνιστών.

Η στρατηγική ανάλυση κόστους επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει ποιες ακριβώς δραστηριότητες δημιουργούν μειονεκτήματα κόστους. Εάν οι δραστηριότητες αυτές βρίσκονται εκτός επιχείρησης προς τα πίσω, αφορούν δηλαδή προμηθευτές και πρώτες ύλες, επιβάλλουν στην επιχείρηση να στρέψει την προσοχή της προς τα εκεί. Μπορεί να διαπραγματευτεί χαμηλότερες τιμές πρώτων υλών, να βοηθήσει τους προμηθευτές να χαμηλώσουν το δικό τους κόστος ή να βρει υποκατάστατες πρώτες ύλες. Αντίστοιχα, οι προβληματικές δραστηριότητες μπορεί να βρίσκονται εκτός επιχείρησης προς τα εμπρός, αφορούν δηλαδή διανομείς και λιανοπωλητές. Η επιχείρηση μπορεί να απαιτήσει από τους διανομείς να μειώσουν το κόστος ή το κέρδος τους και μπορεί να αλλάξει τη στρατηγική διανομής της με καθετοποίηση.

Εάν τα μειονεκτήματα κόστους είναι εσωτερικά, τότε η επιχείρηση μπορεί να μειώσει τους προϋπολογισμούς της, να αυξήσει την παραγωγικότητα του προσωπικού και των εγκαταστάσεων, να εξαλείψει τις δραστηριότητες υψηλού κόστους, να αναθέσει δραστηριότητες σε άλλους εκτός επιχείρησης, να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, να ανακαινίσει εγκαταστάσεις και εξοπλισμό ή να απλοποιήσει το προϊόν της ώστε η παραγωγή του να είναι ευκολότερη. [27],[28]

2.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο ακρογωνιαίος λίθος της εκτέλεσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους της. Τρία είναι τα βασικά σημεία που πρέπει να προσέχει μια επιχείρηση από οργανωτική άποψη για την επιδίωξη μίας στρατηγικής:

(α) την επιλογή και ανάπτυξη κάποιας οργανωτικής δομής που να υποβοηθάει την εκτέλεση της στρατηγικής

(β) την εξασφάλιση των δεξιοτήτων, ικανοτήτων , τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων που απαιτούνται και

(γ) την επιλογή των κατάλληλων στελεχών στις σημαντικές θέσεις.

Η δομή κάθε επιχείρησης έχει τα δικά της χαρακτηριστικά που είναι αποτέλεσμα πολλών αποφάσεων του παρελθόντος. Επιπλέον η κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει ακολουθήσει την εντελώς δική της στρατηγική σε κάθε σημείο της πορείας της. Έτσι δεν υπάρχουν κανόνες για το σχεδιασμό της δομής μιας επιχείρησης. Ένα βασικό σημείο όμως που πρέπει να προσέχει κάθε επιχείρηση είναι ότι η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με γνώμονα τη στρατηγική της και τους βασικούς παράγοντες που απαιτούνται για την επιτυχία της. Τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να διαγνώσουν ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για επιτυχή εκτέλεση - ποιες λειτουργίες είναι κρίσιμες και ποιες όχι - και πρέπει να δομούν την επιχείρηση με βάση τις κρίσιμες αυτές λειτουργίες.

Ένα πολύ σημαντικό θέμα είναι η πρακτική σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση επιδιώκει συνειδητά να είναι οργανωμένη κατά τρόπο που να ταιριάζει στη στρατηγική της. Μια έρευνα του Alfred Chandler που έγινε στις ΗΠΑ πριν από 40 περίπου χρόνια έδειξε ότι όντως οι επιχειρήσεις έχουν κάποια οργάνωση που ακολουθεί τη στρατηγική τους. Συχνά, αλλαγές στη στρατηγική μιας επιχείρησης δημιουργούν πολλά διοικητικά προβλήματα, που συνήθως παρουσιάζονται με τη μορφή χαμηλής κερδοφορίας και απόδοσης. Η επίλυση τους απαιτεί κάποια αναδιοργάνωση και προσαρμογή στη νέα στρατηγική ώστε η απόδοση της επιχείρησης να αποκατασταθεί. Η επιλογή της κατάλληλης δομής επηρεάζει την επιτυχία της επιχείρησης.

Είναι φανερό ότι η οργάνωση μιας επιχείρησης πρέπει να εξετάζεται λεπτομερώς όποτε γίνεται κάποια αλλαγή στη στρατηγική της. Πρέπει να εξετάζονται οι δεξιότητες και λειτουργίες που είναι κρίσιμες για τη νέα στρατηγική ώστε οποιεσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ οργάνωσης και στρατηγικής να μην προκαλέσουν προβλήματα στην εκτέλεση της. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι η άποψη "η δομή πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική" είναι πολύ σημαντική. Η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι ποτέ αυτοσκοπός αλλά μέσο στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο σχεδιασμός της δομής μιας επιχείρησης πρέπει να αποσκοπεί στον πλήρη συντονισμό των προσπαθειών πολλών εργαζομένων. Ο καλός σχεδιασμός επιτρέπει στους εργαζόμενους να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά και αποδοτικά. Εάν οι δραστηριότητες και αρμοδιότητες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο είναι οργανωμένες ώστε να συνδέουν στρατηγική και δομή, ο συντονισμός στρατηγικών κινήσεων είναι πολύ εύκολος. Επίσης η οργάνωση μιας επιχείρησης δεν είναι στατική, εξελίσσεται μαζί με την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Όλες οι επιχειρήσεις άρχισαν από κάποιο άτομο, πέρασαν σε κάποια τμήματα, σε κάποια ολοκληρωμένη επιχείρηση, ίσως σε κάποιο όμιλο επιχειρήσεων, και σε κάθε στάδιο στηρίχθηκαν σε συγκεκριμένες οργανωτικές δομές.

Υπάρχουν πέντε βασικοί τρόποι οργάνωσης μιας επιχείρησης και ο πιο συνηθισμένος είναι η λειτουργική οργάνωση, δηλαδή η οργάνωση με βάση λειτουργικά τμήματα που εξειδικεύονται σε κάποια επιχειρηματικά καθήκοντα. Η πλέον τυπική τέτοια οργάνωση περιλαμβάνει τμήματα έρευνας & ανάπτυξης, τεχνικό, παραγωγής, μάρκετινγκ, ανθρώπινων πόρων και χρηματοοικονομικό. Το κάθε τμήμα έχει τον

επικεφαλής του που βρίσκεται στην ιεραρχία αμέσως κάτω από τον επικεφαλής της επιχείρησης. Η οργάνωση αυτή μπορεί να πάρει πολλές μορφές ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Μια άλλη μορφή τέτοιας οργάνωσης σχετίζεται με την παραγωγική διαδικασία με τμήματα που εξειδικεύονται σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα της. Ο τρόπος αυτός οργάνωσης είναι από τους πλέον συνηθισμένους και αρμόζει κατά κανόνα σε επιχειρήσεις με μία μόνο δραστηριότητα ή ένα κυρίως προϊόν και σε καθετοποιημένες επιχειρήσεις, γιατί επιτρέπει τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στους υλικούς πόρους των τμημάτων να αναπτύξουν κάποια εξειδίκευση στον τομέα των αρμοδιοτήτων τους που μπορεί να κάνει τη λειτουργία της επιχείρησης εξαιρετικά αποδοτική. Έτσι ο τρόπος αυτός είναι ιδιαίτερα ελκυστικός για κλάδους στους οποίους κάποια λειτουργική δεξιότητα είναι μεγάλης σημασίας ή οι παραγωγικές διαδικασίες είναι επαναληπτικής φύσης και έτσι μπορούν να γίνουν πιο αποδοτικές με την εξειδίκευση αυτή. Επίσης, ο τρόπος αυτός οργάνωσης επιτρέπει καλό κεντρικό έλεγχο της στρατηγικής και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όταν η στρατηγική της επιχείρησης επιβάλλει την ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα τμήματα. [29]

Το βασικό μειονέκτημα του όμως είναι ότι η τμηματική εξειδίκευση οδηγεί σε τμήματα με τη δική τους προσωπικότητα, κάνοντας έτσι το στρατηγικό συντονισμό τους συχνά δύσκολο. Τα τμηματικά στελέχη τείνουν να συσπειρώνονται γύρω από τις επιδιώξεις των τμημάτων τους, παρά της επιχείρησης ως συνόλου, και συχνά αναπτύσσουν τις δικές τους επιδιώξεις και ενδιαφέρονται μόνο γι' αυτές. Πολλές φορές μάλιστα η οργάνωση αυτή οδηγεί σε συγκρούσεις ιδιαίτερα όταν υπάρχουν περιορισμένοι πόροι για διανομή. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο επικεφαλής της επιχείρησης να πρέπει να συντονίζει και να εναρμονίζει συνεχώς αυτές τις επιδιώξεις προς όφελος της επιχείρησης κάτι που απαιτεί χρόνο και βέβαια ταλέντο. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι τα στελέχη της επιχείρησης με ευρύτερες γνώσεις και εμπειρία έχουν δυσκολίες στην προαγωγή τους αφού και η αναρρίχηση γίνεται μέσα από τμήματα με κάποια εξειδίκευση.

Ένα άλλο μειονέκτημα όμως του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι ότι η επιδίωξη της τμηματικής εξειδίκευσης και βελτίωσης οδηγεί σε τμηματικές παρωπίδες και σε γραφειοκρατία καθώς και σε νοοτροπία που τις υποθάλπει και έτσι το επιχειρηματικό πνεύμα και η οποιαδήποτε αλλαγή δεν μπορούν εύκολα να λειτουργήσουν. Ο βασικός τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού είναι η συνεργασία των τμημάτων συνήθως μέσω διατμηματικών ομάδων, που έχει τις καταβολές τους σε ιαπωνικές επιχειρήσεις και στο μανάτζμεντ της ολικής ποιότητας.

Η γεωγραφική οργάνωση είναι πολύ συνηθισμένη για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες και διαφορετικές μεταξύ τους γεωγραφικές περιοχές ή σε κάποια μεγάλη περιφέρεια που απαιτεί κάποια υποδιαίρεση της. Η οργάνωση αυτή αρμόζει ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που έχουν διαφορετικές κατά περιοχή στρατηγικές επιδιώξεις και είναι σχετικά πολύ συνηθισμένη γιατί επιτρέπει καλύτερες επιδόσεις για μια επιχείρηση.

Στην τυπική περίπτωση, η γεωγραφική οργάνωση της επιχείρησης περιλαμβάνει ένα κεντρικό τμήμα στο οποίο υπάγονται διάφορες γεωγραφικές μονάδες. Το κεντρικό τμήμα έχει επικεφαλής το διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης και συνήθως περιλαμβάνει τμήμα χρηματοοικονομικό, ανθρώπινων πόρων και έρευνας και εξέλιξης, καθώς και κάποιες κεντρικές λειτουργίες μάρκετινγκ. Κάθε γεωγραφική

μονάδα έχει επικεφαλής ένα γενικό διευθυντή και περιλαμβάνει τα εξής τμήματα: προσωπικού, λογιστικό, τεχνικό, παραγωγής και μάρκετινγκ. Υπάρχουν πολλών ειδών επιχειρήσεις στους οποίους η οργάνωση αυτή είναι συνηθισμένη, όπως πχ οι αλυσίδες καταστημάτων σε διάφορους κλάδους. Ο τρόπος αυτός οργάνωσης είναι επίσης πολύ συνηθισμένος σε επιχειρήσεις με παγκόσμια δραστηριότητα γιατί τους επιτρέπει να συντονίζουν καλύτερα τη λειτουργία τους σε πολλές και ποικίλες αγορές σε διάφορες χώρες.

Το βασικό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι το ότι επιτρέπει την κατάστρωση και εκτέλεση στρατηγικής απόλυτα εναρμονισμένης στις ανάγκες κάποιας αγοράς. Άλλα πλεονεκτήματα είναι το ότι οι στρατηγικές ευθύνες αποκεντρώνονται, το ότι η επιχείρηση μπορεί να είναι καλύτερα συντονισμένη τοπικά και το ότι οι τοπικές λειτουργίες επιτρέπουν την απόκτηση πολύτιμης εμπειρίας από τα στελέχη για την ανέλιξη τους σε κάποια κεντρική θέση. Ένα από τα βασικά της μειονεκτήματα είναι ο καθορισμός του βαθμού ομοιομορφίας μεταξύ των διαφόρων γεωγραφικών μονάδων. Ένα άλλο παρόμοιο μειονέκτημα είναι το ότι αν τα στελέχη της επιχείρησης τοπικά έχουν μεγάλη αυτονομία αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη διατήρηση σταθερότητας στην εταιρική εικόνα και λειτουργία. Τέλος ένα άλλο πρόβλημα είναι το ότι κέντρο και περιφέρεια μπορεί να αλληλεπικαλύπτονται και ορισμένες διαδικασίες μπορεί να επαναλαμβάνονται κεντρικά και τοπικά δημιουργώντας προβλήματα ευελιξίας και κόστους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει κανένας τέλειος τρόπος οργάνωσης ούτε και κανένας κανόνας του πως μια επιχείρηση βρίσκει την τέλεια δομή που να αρμόζει στη στρατηγική της. Το σίγουρο είναι ότι η δομή πρέπει να αρμόζει στη στρατηγική και είναι δυναμική από τη φύση της παρά στατική.

Ο επόμενος τρόπος οργάνωσης μια επιχείρησης είναι αυτός του τύπου matrix. Στις επιχειρήσεις αυτές ο κάθε εργαζόμενος ανήκει, ας το πούμε καθέτως, σε κάποιο λειτουργικό τμήμα του οποίου ηγείται κάποιος στέλεχος της επιχείρησης, αλλά ταυτόχρονα ανήκει και σε κάποια ομάδα με εργαζόμενους άλλων λειτουργικών τμημάτων. Η ομάδα αυτή μπορεί να ασχολείται με κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ή δραστηριότητα υπό την ηγεσία κάποιου άλλου στελέχους της επιχείρησης. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος ανήκει σε δύο αλληλεπικαλυπτόμενα "δίκτυα" το καθένα με το δικό του προϋπολογισμό και κανόνες.

Το βασικό πλεονέκτημα του τρόπου αυτού οργάνωσης είναι το ότι διευκολύνει τη συνεργασία και τη συναίνεση, την ταχεία επίλυση διαφορών και το συντονισμό. Η οργάνωση του τύπου αυτού δίνει σημασία σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων με βάση το συμφέρον της επιχείρησης ως συνόλου. Τα βασικά μειονεκτήματα του είναι το ότι συχνά το μάνατζμεντ της επιχείρησης μπορεί να γίνει πολύπλοκο και να απαιτεί μεγάλο χρόνο στην επικοινωνία μεταξύ στελεχών. Πολλές φορές απαιτείται η έγκριση πολλών στελεχών για κάποια κίνηση και δημιουργείται η εντύπωση ότι όλες οι κινήσεις μπορεί να είναι της ίδιας σημασίας. Συχνά δεν υπάρχει κάποια ισορροπία μεταξύ των δύο "δικτύων". Επίσης πολλές φορές η οργάνωση αυτή δημιουργεί γραφειοκρατικές διαδικασίες που παγιδεύουν το επιχειρηματικό πνεύμα.

Η οργάνωση αυτή αρμόζει ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που για κάποιο λόγο επιδιώκουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, δραστηριοτήτων, τεχνολογιών και ομάδων πελατών.

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται στελέχη επικεφαλής προϊόντων, λειτουργικών τμημάτων, γεωγραφικών περιοχών και όταν η στρατηγική σημασία τους είναι ισοδύναμη η οργάνωση matrix μπορεί να είναι η πλέον αρμόζουσα. Με την οργάνωση αυτή οι στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησης διαχειρίζονται άμεσα από τα στελέχη της επιχείρησης και καθοδηγούν όλες τις δραστηριότητές της με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται με γνώμονα το συμφέρον όλης της επιχείρησης. [30]

2.6 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Μια από τις πιο κρίσιμες αποφάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων. Πολλές επιχειρήσεις εξαγοράζουν επιχειρήσεις άλλων κλάδων προσπαθώντας να διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητες τους. Οι λόγοι για τους οποίους γίνονται οι διάφορες εξαγορές δεν είναι πάντα ξεκάθαροι και σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν γίνει αφορμή σύγκρουσης μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών και των μετόχων τους. Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification) είναι μια εξαιρετικά σημαντική στρατηγική κίνηση και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή τόσο ως κίνηση αυτή καθ' αυτή όσο και για το ότι τοποθετεί πλέον την επιχείρηση σε κάποια άλλο επίπεδο από άποψη στρατηγικού μάνατζμεντ.

Κάθε επιχείρηση αρχίζει κατά κανόνα σαν μια μικρή επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Στην αρχή εξυπηρετεί κάποια μικρή γεωγραφικά περιοχή, έχει ανάγκες χρηματοδότησης και μικρή ποικιλία προϊόντων. Στρατηγικά επιδιώκει την αύξηση του όγκου πωλήσεων και τη δημιουργία καλής πελατειακής βάσης. Καθώς αναπτύσσεται, επανεπενδύει κέρδη, βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων της, αυξάνει την ποικιλία τους και τελικά καθιερώνεται. Η τοπική αγορά αρχίζει να επεκτείνεται σε περιφερειακή, σε εθνική, σε διεθνή, πολλές φορές με διαφορετικούς βαθμούς διείσδυσης στην κάθε μία. Στο βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλεύεται επικερδώς τις ευκαιρίες ανάπτυξης στον κλάδο της δεν προκύπτει θέμα διαφοροποίησης σε άλλους κλάδους. Εάν όμως οι ευκαιρίες αυτές αρχίζουν να μειώνονται, τότε και μόνο τότε η διαφοροποίηση γίνεται στρατηγικής σημασίας.

Η εναλλακτική λύση στη διαφοροποίηση είναι να γίνει η επιχείρηση πιο επιθετική κερδίζοντας μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές. Η διαφοροποίηση προβάλλει τα εξής βασικά ερωτήματα:

- α) τι είδους και τι βαθμού διαφοροποίηση πρέπει να επιδιώξει μια επιχείρηση;
- β) Διαφοροποίηση σε κάποιο συναφή κλάδο ή σε εντελώς άσχετο;
- γ) Διαφοροποίηση που αφορά 10% των εσόδων ή 50%;
- δ) Διαφοροποίηση σε μια ή δύο μεγάλες επιχειρήσεις ή σε πολλές μικρότερες;

Το βασικό πλεονέκτημα της επιλογής αυτής είναι το ότι η οργάνωση και το μάνατζμεντ της επιχείρησης επωφελούνται από τη συγκέντρωση, με άλλα λόγια:

- η βασική ερώτηση του στρατηγικού μάνατζμεντ δηλαδή "ποιοι είμαστε και τι κάνουμε" έχει σαφή απάντηση

- όλες οι προσπάθειες και πόροι της επιχείρησης είναι εστιασμένοι προς ένα στόχο
- τα στελέχη και εργαζόμενοι της επιχείρησης γνωρίζουν τη δραστηριότητα καλά και σε βάθος
- η επιχείρηση έρχεται ευκολότερα σε επαφή με τις εξελίξεις του κλάδου και είναι σε καλύτερη θέση να ανταποκρίνεται σε αλλαγές και να βελτιώνει όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες της
- τα στελέχη έχουν το κίνητρο να διατηρούν και να βελτιώνουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

Το βασικό μειονέκτημα που έχει η επιχείρηση είναι ο κίνδυνος, δηλαδή τις αλλαγές που θα αντιμετωπίσει εάν οι συνθήκες στον κλάδο της αλλάξουν και οι προοπτικές για ανάπτυξη και κερδοφορία δεν είναι καλές, κάτι που πολλές φορές μπορεί να γίνει πολύ γρήγορα και να φέρει σε πολύ δύσκολη θέση την επιχείρηση. Αυτός είναι ο βασικός λόγος που επιχειρήσεις που συγκεντρώνονται σε μια δραστηριότητα αρχίζουν να εξετάζουν το ενδεχόμενο της διαφοροποίησης.

Η διαφοροποίηση γίνεται με εξαγορά ή συγχώνευση με κάποια άλλη επιχείρηση ή με τη δημιουργία κάποιας νέας επιχείρησης. Ο βασικός σκοπός οποιασδήποτε διαφοροποίησης είναι η αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας της επιχείρησης και η μείωση του κινδύνου της.

Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης όμως δεν μπορεί να αποσκοπεί απλώς στην εξάπλωση του επιχειρηματικού κινδύνου σε περισσότερες επιχειρήσεις για κάποια μείωση του. Κάτι τέτοιο θα μπορούσαν να το κάνουν οι επενδυτές από μόνοι τους αγοράζοντας μετοχές επιχειρήσεων σε άλλους κλάδους. Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων δεν δημιουργεί αξία παρά μόνο εάν η ομάδα επιχειρήσεων που προκύπτει έχει καλύτερη απόδοση ως σύνολο από την αθροιστική απόδοση των ίδιων επιχειρήσεων εάν δραστηριοποιούντο ατομικά. Ο βασικός σκοπός της διαφοροποίησης είναι η νέα ομάδα να αποδίδει συνολικά καλύτερα και η κάθε επιχείρηση να αποδίδει καλύτερα ως μέλος του συνόλου. Η πραγματοποίηση του σκοπού αυτού όμως παρουσιάζει ένα βασικό πρόβλημα για το στέλεχος μιας επιχείρησης που πρέπει να πάρει τις σχετικές αποφάσεις, το οποίο είναι ότι δεν είναι εύκολο να αξιολογήσει και να συγκρίνει την απόδοση της διαφοροποιημένης επιχείρησης εκ των προτέρων. Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να βασιστεί σε παραδοχές και υποθέσεις που πολλές φορές δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματικότητα. Υπάρχουν όμως τρία βασικά κριτήρια που μπορούν να δώσουν καλές ενδείξεις για την αποτελεσματικότητα της διαφοροποίησης όσον αφορά την αύξηση της αξίας της επιχείρησης:

α) το κριτήριο ελκυστικότητας: ο νέος κλάδος στον οποίο προτίθεται να δραστηριοποιηθεί η διαφοροποιημένη επιχείρηση πρέπει να είναι ελκυστικός όσον αφορά την απόδοση επενδύσεων. Ελκυστικότητα σημαίνει κλάδος με ευνοϊκές ανταγωνιστικές συνθήκες και μακροπρόθεσμη κερδοφορία και όχι κάποιο μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης σήμερα ή κάποιο καινούργιο προϊόν

β) το κριτήριο κόστους εισόδου: το κόστος εισόδου στον νέο κλάδο δεν πρέπει να είναι τόσο υψηλό ώστε να δημιουργήσει προβλήματα κερδοφορίας στο μέλλον. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι πολύ συχνά όσο πιο ελκυστικός είναι ο κλάδος τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος εισόδου.

γ) το κριτήριο βελτίωσης: η επιχείρηση που διαφοροποιείται πρέπει να φέρνει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην νέα επιχείρηση και αντίστροφα. Η δυνατότητα δημιουργίας νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι ακριβώς η βάση για μεγαλύτερη κερδοφορία και αξία.

Η διαφοροποίηση που ικανοποιεί και τα τρία αυτά κριτήρια έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να αυξήσει την αξία της διαφοροποιημένης επιχείρησης.

Ένα σημαντικό θέμα που απασχολεί τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι το πότε μπορεί ή πρέπει να προβεί σε αυτήν την πρωτοβουλία. Το θέμα αυτό μπορεί να αναλυθεί από πολλές πλευρές. Δύο από τις πιο χρήσιμες είναι οι ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου της και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Εάν ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης και η επιχείρηση βρίσκεται σε ισχυρή ανταγωνιστική θέση, τότε μπορεί να συνεχίσει τη συγκέντρωση της σε ένα κλάδο και τη διατήρηση της ισχυρής θέσης της. Για να ενισχύσει τη θέση της μπορεί να επεκταθεί διεθνώς και μπορεί ακόμα να καθετοποιηθεί. Εάν οι ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου όμως αρχίζουν να μειώνονται τότε μπορεί να διαφοροποιηθεί σε κάποιο συναφή κλάδο ώστε τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα να μεταβιβαστούν σε άλλες συναφείς επιχειρήσεις.

Εάν ο κλάδος παρουσιάζει μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης αλλά η επιχείρηση δεν είναι ανταγωνιστικά δυνατή τότε πρέπει να αναθεωρήσει τη στρατηγική της η οποία δεν είναι αποτελεσματική. Εάν δεν έχει αναπτύξει τις δεξιότητες που απαιτεί ο κλάδος, τότε πρέπει να θεωρήσει την πιθανότητα συγχώνευσης με κάποια πιο ισχυρή επιχείρηση. Η επόμενη κίνηση μπορεί να είναι κάποια καθετοποίηση για την ενίσχυση της. Η διαφοροποίηση είναι η τρίτη κατά σειρά επιλογή στην περίπτωση αυτή. Συνήθως όμως αν μια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι κερδοφόρα σε ένα κλάδο με άριστες προοπτικές ανάπτυξης, πιθανότατα δεν μπορεί να είναι κερδοφόρα σε κανένα κλάδο.

Εάν ο κλάδος παρουσιάζει μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης και η θέση της επιχείρησης είναι ισχυρή, τότε μπορεί να χρησιμοποιήσει την καλή της οικονομική κατάσταση για να διαφοροποιηθεί. Η πρώτη επιλογή είναι λογικά η διαφοροποίηση σε κλάδους και επιχειρήσεις συναφείς, στις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Αλλά και η διαφοροποίηση σε μη συναφείς κλάδους είναι επίσης μια καλή επιλογή, όπως και το joint venture με άλλες επιχειρήσεις σε νέους κλάδους. Η καθετοποίηση στην περίπτωση αυτή δεν έχει νόημα, οι μικροί ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου δεν δικαιολογούν επενδύσεις κεφαλαίων σε νέες εγκαταστάσεις.

Εάν ο κλάδος παρουσιάζει μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης και η επιχείρηση είναι σε κακή ανταγωνιστική θέση, τότε η πρώτη προτεραιότητα της είναι η αναθεώρηση της στρατηγικής της. Η επιχείρηση μπορεί επίσης να καθετοποιηθεί εφόσον κάτι τέτοιο θα βελτιώσει την θέση της, να διαφοροποιηθεί, να συγχωνευθεί με κάποια άλλη ισχυρότερη ή να ρευστοποιηθεί.

Οι ευκαιρίες του κλάδου και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι βασικά στοιχεία στην απόφαση της διαφοροποίησης. Εξυπακούεται όμως ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο χρονικό σημείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να αρχίζει να εξετάζει το ενδεχόμενο διαφοροποίησης.

Εκτός όμως από την διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification) και τη διαφοροποίηση σε συναφείς κλάδους, μπορεί να πραγματοποιηθεί διαφοροποίηση και σε μη συναφείς κλάδους. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί σε οποιοδήποτε κλάδο με καλές προοπτικές κερδών, αναζητώντας οποιαδήποτε επιχείρηση που η απόκτηση της να είναι οικονομικά συμφέρουσα. Τα κριτήρια που είδαμε παραπάνω, είναι στην περίπτωση αυτή δευτερεύουσας σημασίας. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική αφιερώνουν πολλούς πόρους στη συνεχή αξιολόγηση επιχειρήσεων που παρουσιάζουν κάποιο ενδιαφέρον. Συνήθη κριτήρια στην αναζήτηση αυτή είναι αν οι υποψήφιος για εξαγορά επιχειρήσεις έχουν επιδόσεις που ικανοποιούν ορισμένα χρηματοοικονομικά κριτήρια, αν βρίσκονται σε κλάδους με καλές οικονομικές προοπτικές και χωρίς προβλήματα, αν χρειάζονται οικονομική στήριξη και αν θα συμβάλλουν σημαντικά στην απόδοση της επιχείρησης. Συχνά υπάρχουν ειδικές περιπτώσεις που είναι ιδιαίτερα ελκυστικές όπως όταν η υποψήφια για εξαγορά επιχείρηση έχει περιουσιακά στοιχεία που είναι υποεκτιμημένα και που μπορούν να μεταπωληθούν γρήγορα ή όταν η υποψήφια επιχείρηση βρίσκεται σε άσχημη οικονομική κατάσταση που μπορεί να διορθωθεί γρήγορα ή τέλος όταν η υποψήφια επιχείρηση έχει άριστες προοπτικές αλλά έλλειψη κεφαλαίων.

Οι επιχειρήσεις που διαφοροποιούνται σε μη συναφείς κλάδους σχεδόν πάντα εξαγοράζουν κάποια επιχείρηση στο νέο κλάδο και αποφεύγουν την ίδρυση κάποιας νέας δικής τους επιχείρησης, γιατί μια τέτοια επιλογή θα προσφέρει καλύτερες δυνατότητες αύξησης της αξίας της επιχείρησης. Οι όμιλοι επιχειρήσεων που σχηματίζονται με τον τρόπο αυτό δραστηριοποιούνται σε πολλούς, εντελώς άσχετους μεταξύ τους κλάδους και η επέκτασή τους σε άλλους δεν βασίζεται σε κάποια στρατηγικά κριτήρια αλλά μόνο σε οικονομικά.

Τα πλεονεκτήματα της διαφοροποίησης σε μη συναφείς κλάδους είναι κυρίως χρηματοοικονομικής φύσης και συνοψίζονται στα εξής:

- § Η διαφοροποιημένη επιχείρηση μειώνει το ρίσκο της και την εξάρτησή της από οποιαδήποτε επιμέρους επιχείρηση. Βέβαια αυτό συμβαίνει και στη διαφοροποίηση σε συναφείς κλάδους, αλλά η διαφοροποίηση σε μη συναφείς κλάδους είναι καλύτερος τρόπος εξάπλωσης του επιχειρηματικού κινδύνου.
- § Η διαφοροποίηση αυτή επιτρέπει την επένδυση οπουδήποτε και έτσι επιτρέπει βέλτιστη χρήση των οικονομικών πόρων ενός ομίλου επιχειρήσεων,
- § Η κερδοφορία της διαφοροποιημένης επιχείρησης σταθεροποιείται κάπως, καθώς είναι δυνατόν να επενδύσει σε κλάδους που οι κύκλοι τους είναι συμπληρωματικοί, όταν δηλαδή υπάρχει ύφεση στον ένα μπορεί να υπάρχει ανάπτυξη στον άλλο.

Δύο είναι τα μειονεκτήματα της διαφοροποίησης αυτής και είναι πολύ σημαντικά:

- § Πρώτον, απαιτεί εξαιρετικά καλό μάνατζμεντ και ικανότητες λήψης αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο αφού αφορά ένα σύνολο εντελώς διαφορετικών επιχειρήσεων σε εντελώς διαφορετικούς κλάδους. Φυσικά όσο περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις ενός ομίλου, τόσο πιο πολύπλοκες γίνονται οι σχετικές αποφάσεις αλλά και η εποπτεία της απόδοσής τους. Βέβαια οι επιμέρους επιχειρήσεις δεν έχουν καμία προοπτική βελτίωσης των

ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων λόγω της συμμετοχής τους σε κάποιο όμιλο.

- § Δεύτερον, απαιτεί εξαιρετικές ικανότητες λήψης επενδυτικών αποφάσεων. Τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τις καλές επιχειρήσεις για εξαγορά και τους καλούς κλάδους για είσοδο. Ταυτόχρονα πρέπει να είναι σε θέση να ξέρουν τι χρειάζεται να κάνουν αν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ή ο κλάδος της παρουσιάσουν σοβαρά προβλήματα.

Συνοψίζοντας μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η επιλογή της διαφοροποίησης με τον τρόπο αυτό απαιτεί στελέχη επιχειρήσεων με ευρεία γνώση πολλών κλάδων που έχουν έντονο το επενδυτικό στοιχείο. Σήμερα εξαιτίας της τεράστιας εξάπλωση των πληροφοριών η στρατηγική αυτή δεν είναι πλέον πολύ συνηθισμένη. [31],[32],[33]

2.7 ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τα βασικά στοιχεία της εκτέλεσης μιας στρατηγικής είναι η δομή της επιχείρησης, η ανεύρεση ανθρώπων και οι αρμοδιότητες τους, η κατάσταση προϋπολογισμών, τα συστήματα διοικητικής υποστήριξης, και η ανταμοιβή και τα κίνητρα των εργαζομένων. Ένα από τα βασικά καθήκοντα του στελέχους μιας επιχείρησης που καταστρώνει μια στρατηγική είναι να προβλέψει τους κατάλληλους πόρους για όλες τις λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης. Οι μονάδες αυτές πρέπει να έχουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με τις κατάλληλες αρμοδιότητες και τα απαραίτητα χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης. Η κατάσταση των κατάλληλων προϋπολογισμών είναι τεράστιας σημασίας στην εκτέλεση. Ελλείψεις πόροι θα καταδικάσουν την προσπάθεια σε αποτυχία, ενώ υπερβολική παροχή πόρων θα δημιουργήσουν οικονομικά προβλήματα στην επιχείρηση. Για να αποφευχθούν τέτοιες καταστάσεις θα πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να ασχοληθούν τόσο με την κατάσταση των προϋπολογισμών όσο και με την εκτέλεση τους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αλλαγές στη στρατηγική απαιτούν σχεδόν πάντα αλλαγές στους σχετικούς προϋπολογισμούς. Έτσι τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να είναι πάντα έτοιμα να αναθεωρήσουν τους προϋπολογισμούς τους και να αναδιανείμουν τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Η ευελιξία στην αναδιανομή αυτή είναι ένα από τα βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων με παραδοσιακά καλές επιδόσεις στην εκτέλεση της στρατηγικής τους.

Όσον αφορά τα συστήματα διοικητικής υποστήριξης, αυτά περιλαμβάνουν πρώτον τη δημιουργία διαδικασιών υποστήριξης της στρατηγικής, δηλαδή πλαισίων συμπεριφοράς που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της στρατηγικής. Με τον τρόπο αυτό τα στελέχη της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι είναι ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή της στρατηγικής και αποφεύγουν πρωτοβουλίες που μπορεί να είναι άσχετες με τους συγκεκριμένους στόχους της. Ταυτόχρονα τα πλαίσια αυτά παρέχουν τη δυνατότητα επίλυσης διαφορών στην περίπτωση αλληλοσυγκρουόμενων δράσεων. Το πόσο λεπτομερή είναι τα πλαίσια αυτά εξαρτάται από την επιχείρηση και τις επιδιώξεις της. Πολλές επιχειρήσεις έχουν τόμους ολόκληρους με λεπτομερείς κανόνες που σε πολλές περιπτώσεις γίνονται ασφυκτικοί, ενώ άλλες δίνουν πλήρη αυτονομία στους εργαζόμενους, που σε ορισμένες περιπτώσεις όμως μπορεί να καταλήξει σε εντελώς ασυντόνιστες ενέργειες.

Η διοικητική υποστήριξη περιλαμβάνει επίσης τα κατάλληλα συστήματα υποστήριξης. Το κατάλληλο σύστημα υποστήριξης μπορεί να δώσει μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Τέλος τα διοικητικά συστήματα υποστήριξης περιλαμβάνουν τις κατάλληλες διαδικασίες συλλογής και διανομής στρατηγικών πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές είναι κρίσιμες για να κρίνεται κατά πόσο η στρατηγική ή η εκτέλεση της χρειάζονται αλλαγές. Τα συστήματα συλλογής των σχετικών πληροφοριών παρέχουν συνήθως λεπτομερή στοιχεία σε καθημερινή βάση. Βασική δουλειά των στελεχών της επιχείρησης είναι να προσδιορίσει ποια στοιχεία είναι κρίσιμα στη στρατηγική, να φροντίσει για την έγκαιρη συλλογή τους και την ανάλυση τους.[34]

Μια πρόσφατη μελέτη με τίτλο “The Secrets to Successful Strategy Execution”, [35] επιβεβαιώνει τη σημασία της εκτέλεσης της στρατηγικής. Οι συντάκτες της μελέτης εξέτασαν 31 επιχειρήσεις με πάνω από 26.000 στελέχη όπου αναγνώρισαν και αξιολόγησαν 17 παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης στρατηγικής. Οι πέντε πρώτοι παράγοντες ήταν:

- § όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν σαφή ιδέα των αποφάσεων και ενεργειών για τις οποίες είναι υπεύθυνοι
- § σημαντικές πληροφορίες ως προς τι συμβαίνει στην αγορά θα πρέπει να διαβιβάζονται εγκαίρως στο επιτελείο της επιχείρησης
- § οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί δεν πρέπει να κριτικάρονται ύστερα από την εκτέλεση τους.
- § οι πληροφορίες πρέπει να ρέουν ελεύθερα από όλους προς όλους και δεν πρέπει να γίνεται παρακράτηση τους σε κανένα επίπεδο της ιεραρχίας
- § οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες πρέπει να έχουν στη διάθεση τους τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ξέρουν την επίδραση των ενεργειών και αποφάσεων τους στα κέρδη της επιχείρησης

Όπως διαπιστώνουν οι συγγραφείς της μελέτης η κατάστροφη κάποιας λαμπρής στρατηγικής, το λανσάρισμα μιας καινοτομίας ή ένα δημοφιλές προϊόν μπορεί να βάλει μια επιχείρηση στον ανταγωνισμό αλλά μόνο μια καλή εκτέλεση μπορεί να την διατηρήσει επιτυχημένα σε μια καλή θέση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι τυχαίο το ότι η ροή των πληροφοριών συμπεριλαμβάνεται στους 4 από τους 5 κορυφαίους παράγοντες και βέβαια απαιτεί και την ανάλογη εταιρική κουλτούρα.

Η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει τις ρίζες της στη φιλοσοφία και στα πιστεύω της ως προς το πως επιχειρεί, που δεν είναι σχεδόν ποτέ χειροπιαστά αλλά εκδηλώνεται μέσα από τις αρχές των στελεχών και εργαζομένων της επιχείρησης, την ηθική τους ακεραιότητα, τη συμπεριφορά τους, τις πρακτικές τους, τις παραδόσεις και τα έθιμα της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οποιοσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας οδηγούν σε αποτυχημένη εκτέλεση. Αντίθετα όταν είναι εναρμονισμένες παρέχουν ένα μεγάλο ατού επιτυχημένης εκτέλεσης. Είναι σημαντικό ότι όταν καταστρώνεται μια στρατηγική πρέπει είναι εναρμονισμένη με την κουλτούρα της επιχείρησης. Αντίθετα στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής πρέπει να εναρμονίζονται τα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας που δεν υποστηρίζουν τη στρατηγική αυτή. Κάτι που πολλές φορές όμως είναι πολύ δύσκολο.[36]

Ένα άλλο σημείο που συχνά παραβλέπεται από τα στελέχη μιας επιχείρησης στην εκτέλεση μιας στρατηγικής είναι ότι δύο ή περισσότεροι ανταγωνιστές μπορεί να έχουν καταστρώσει ταυτόσημες στρατηγικές, αλλά στο τέλος επικρατεί εκείνος που την εκτελεί καλύτερα. Πολλές φορές τα στελέχη μιας επιχείρησης αναλύσκονται στο να βρουν την πιο έξυπνη στρατηγική και σχεδόν αδιαφορούν για την καλή εκτέλεση της.

Ένα άλλο θέμα για την σωστή εκτέλεση μιας στρατηγικής είναι η δημιουργία της κατάλληλης δομής κινήτρων και ανταμοιβών για τους εργαζόμενους. Πολλές επιχειρήσεις στην επιδίωξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (αλλά και αντικίνητρα) για τους εργαζόμενους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (μισθούς, bonus πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κλπ), απονομή μετοχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους και αυτονομία στη λήψη αποφάσεων. Το βασικό καθήκον του στελέχους μιας επιχείρησης που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της. Πρέπει πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων, σε αντίθετη περίπτωση πολλοί λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο. [37]

Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως πχ ανασφάλεια και άγχος στον τόπο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα, γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζομένους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ότι τα αρνητικά. Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής της. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή προσοχή των στελεχών της. Απαιτεί ακόμα να γνωρίζει η επιχείρηση τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησης τους.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία των κινήτρων είναι ο προσδιορισμός θέσεων και καθηκόντων στην επιχείρηση με βάση τα αποτελέσματα που επιδιώκει η στρατηγική της επιχείρησης (και όχι με βάση τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελούνται σε κάθε θέση). Είναι σημαντικό η προσοχή των εργαζομένων να συγκεντρώνεται στο τι πρέπει να επιτευχθεί από την επιχείρηση και όχι στο τι πρέπει να κάνουν. Σε οποιαδήποτε δραστηριότητα η εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων δεν οδηγεί αναγκαστικά και σε ορισμένα αποτελέσματα. Η έμφαση στην επίτευξη στόχων οδηγεί σε κλίμα επιδίωξης αποτελεσμάτων παρά απλής εκτέλεσης καθηκόντων.

Οι στόχοι της επιχείρησης και των διαφόρων λειτουργικών της μονάδων σε όλα τους τα επίπεδα προσδιορίζουν τις απαιτούμενες θέσεις εργασίας, δεξιότητες και οικονομικούς πόρους. Σε κάθε επίπεδο και τμήμα υπάρχουν πολλά στρατηγικά κριτήρια απόδοσης:

α) στο επίπεδο επιχείρησης η κερδοφορία, τα μερίδια αγοράς, οι πωλήσεις, ο ρυθμός ανάπτυξης είναι τα κυριότερα.

β) Στο τμήμα παραγωγής η παραγωγικότητα, το μοναδιαίο κόστος παραγωγής, η ποιότητα, η απόδοση του εξοπλισμού, το καλό εργατικό κλίμα.

γ) Στο τμήμα μάρκετινγκ το ύψος και όγκος πωλήσεων, ο βαθμός διείσδυσης σε διάφορες αγορές, η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης, ο βαθμός επιτυχίας νέων προϊόντων.

Τα περισσότερα από τα κριτήρια αυτά είναι ποσοτικά αν και υπάρχουν πολλά που είναι ποιοτικά, όπως πχ το εργασιακό κλίμα, το ηθικό των εργαζομένων και η ικανοποίηση των πελατών.

Το επόμενο βήμα στη δημιουργία κινήτρων είναι η επιβράβευση της σωστής απόδοσης. Βασικό στοιχείο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης είναι η σύνδεση της οποιασδήποτε ανταμοιβής με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Είναι το καθήκον του κάθε στελέχους της επιχείρησης να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα που να καθοδηγεί συνεχώς του εργαζομένους προς του στόχους αυτούς. Η εμπειρία από πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις έχει δείξει ότι μερικά στοιχεία είναι απαραίτητα στη θέσπιση κινήτρων και ανταμοιβών. Πρώτον, τα κίνητρα αυτά πρέπει να είναι ένα σημαντικό μέρος της συνολικής αμοιβής των εργαζομένων (και σημαντικό θεωρείται κάτι παραπάνω από 20% της συνολικής αμοιβής των εργαζομένων). Δεύτερον, πρέπει να δίνονται σε όλους τους εργαζόμενους και όχι μόνο στα ηγετικά στελέχη. Τρίτον, η απονομή πρέπει να γίνεται δίκαια και να στηρίζεται σε ρεαλιστικά κριτήρια. Τέτατον, τα κίνητρα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένα με συγκεκριμένους στόχους του στρατηγικού σχεδίου και πέμπτον, οι στόχοι που τίθενται για ένα εργαζόμενο πρέπει να είναι τέτοιοι ώστε η επίτευξη τους να μπορεί να επηρεασθεί από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η δομή των κινήτρων και ανταμοιβών είναι από τα πλέον αποτελεσματικά όπλα που έχει στη διάθεση της μια επιχείρησης για την εκτέλεση μιας στρατηγικής. Το πως τα κίνητρα αυτά θεσπίζονται, σε τι αποβλέπουν, τι επιβραβεύουν, τι κλίμα δημιουργούν, οδηγεί σε ευθυγράμμιση των συμφερόντων των εργαζομένων και της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση αναπτύσσει τα δικά της κίνητρα που είναι στενά συνδεδεμένα με τις στρατηγικές της επιδιώξεις. [38]

2.8 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στην κατάστρωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης υπάρχουν δυο πολύ σημαντικά θέματα στα οποία πάντα θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα από τα στελέχη μιας επιχείρησης. Το πρώτο αφορά στο ερώτημα αν η λειτουργική βελτίωση είναι στρατηγική και το δεύτερο αφορά την υπέρμετρη εμπιστοσύνη των στελεχών στην κρίση τους και στην ορθότητα των πληροφοριών που έχουν στην διάθεση τους προκειμένου να λάβουν κάποιες αποφάσεις. [39]

Η διάκριση μεταξύ λειτουργικής βελτίωσης και στρατηγικής είναι από τα βασικά προβλήματα σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα. Τα τελευταία δεκαπέντε-είκοσι χρόνια ένας μεγάλος αριθμός μεθόδων λειτουργικής βελτίωσης πλημμύρισαν το σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο: ολική ποιότητα, αξιολόγηση επιδόσεων (benchmarking),

ανασχεδιασμός (reengineering), μανάτζμεντ αλλαγής (change management), χρονικός ανταγωνισμός (time-based competition), εξωτερική ανάθεση μη ουσιαστικών δραστηριοτήτων (outsourcing). Πολλές επιχειρήσεις παγκόσμια κατέβαλλαν τεράστιες προσπάθειες στην υιοθέτηση και υλοποίηση τους με εξαιρετικά καλά αποτελέσματα. Ταυτόχρονα όμως έχουν αντιμετωπίσει μεγάλη δυσκολία στο να μεταφράσουν τη βελτίωση αυτή σε σταθερή κερδοφορία. Το πρόβλημα είναι ότι η λειτουργική βελτίωση έχει μεν τη θέση της στη σύγχρονη επιχείρηση αλλά δεν είναι το μοναδικό θέμα που πρέπει να την απασχολεί. Η λειτουργική βελτίωση έχει εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα από τη στρατηγική. Από άποψη στρατηγικής, μια επιχείρηση για να πετύχει χρειάζεται να παρέχει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ή την ίδια περίπου αξία με χαμηλότερο κόστος ή, ιδανικά, και τα δύο. Τα κέρδη της προέρχονται είτε από τις υψηλότερες τιμές που απαιτεί ή από το χαμηλότερο κόστος της. Κάθε επιχείρηση είναι μία αλυσίδα δραστηριοτήτων πρόσθεσης αξίας, μία αλυσίδα δημιουργίας, παραγωγής και διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών. Σε αυτά υπάγονται η αγορά και διαχείριση πρώτων υλών, η παραγωγή και διαχείριση αποθεμάτων, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, η διανομή και η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση, η έρευνα και η εξέλιξη, η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός των προϊόντων, οι ανθρώπινοι πόροι και η χρηματοδότηση. Η εκτέλεση όλων αυτών των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι η πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Το πόσο αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της μια επιχείρηση κάνει τις δραστηριότητες αυτές της δίνει κάποιο πλεονέκτημα κόστους. Το ποιες δραστηριότητες διαλέγει και πως τις κάνει, της δίνει κάποιο πλεονέκτημα διαφοροποίησης.

Λειτουργική βελτίωση σημαίνει εκτέλεση παρόμοιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Μία επιχείρηση μπορεί να παράγει λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα ή μπορεί να αναπτύσσει καινούργια προϊόντα ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της ή ακόμα μπορεί να κινητοποιεί τους εργαζομένους της καλύτερα και να χρησιμοποιεί τις πρώτες ύλες της αποδοτικότερα. Όλα αυτά συμβάλλουν σε καλύτερη κερδοφορία. Επίσης η συνεχής λειτουργική βελτίωση είναι απαραίτητη για την κερδοφορία. Το ερώτημα είναι όμως, αν αρκεί και για συνεχή κερδοφορία; Η απάντηση είναι όχι. Πολύ λίγες επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευθούν για πολύ τη λειτουργική ανωτερότητα τους, για δύο κυρίως λόγους.

Πρώτον όλοι μπορούν να μιμηθούν τους διάφορους τρόπους μανάτζμεντ, τις νέες τεχνολογίες, και τους νέους τρόπους ικανοποίησης του πελάτη. Σήμερα υπάρχει μια υπερπαραγωγή πληροφοριών στον τομέα της λειτουργικής βελτίωσης και οι πληροφορίες αυτές είναι άμεσα διαθέσιμες σε όλους τους ανταγωνιστές. Όταν εφαρμόζονται από όλους, η βελτίωση από την εφαρμογή αυτή μπορεί να συμβάλλει στη γενική βελτίωση ενός κλάδου, αλλά δεν συμβάλλει στη σχετική ανωτερότητα καμιάς από τις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού. Η βελτίωση αυτή του κλάδου μπορεί να ωφελήσει τους πελάτες και του προμηθευτές του κλάδου εις βάρος όμως της κερδοφορίας όλων των επιχειρήσεων του κλάδου.

Ο δεύτερος λόγος είναι ότι όσο πιο πολύ οι ανταγωνιστές μιμούνται ο ένας τον άλλο (πχ μέσω benchmarking), τόσο πιο πολύ αρχίζουν να συγκλίνουν και να μοιάζουν ανταγωνιστικά και τόσο πιο σοβαρά εμπλέκονται σε κάποιο αμοιβαία καταστροφικό ανταγωνισμό συμπίεσης των κερδών τύπου “ο θάνατος σου η ζωή μου”. Η μόνη διέξοδος στην περίπτωση αυτή είναι ο περιορισμός του ανταγωνισμού κατά κάποιο τρόπο. Το κύμα συγχωνεύσεων που άρχισε τα τελευταία χρόνια στην αμερικανική

οικονομία και εξαπλώθηκε παντού, μπορεί εξηγηθεί μέσα από αυτό πρίσμα. Επιχειρήσεις χωρίς στρατηγικό οραματισμό κάτω από την πίεση για καλύτερα αποτελέσματα στην παγκόσμια οικονομία εφαρμόζουν την στρατηγική της εξαγοράς των ανταγωνιστών τους.

Στην περίπτωση αυτή απαιτείται όχι μόνο λειτουργική βελτίωση αλλά και στρατηγική. Όπως είπαμε λειτουργική βελτίωση σημαίνει εκτέλεση παρόμοιων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων καλύτερα από τους ανταγωνιστές, και στρατηγική σημαίνει να είναι η επιχείρηση διαφορετική, να εκτελεί διαφορετικές δραστηριότητες από τους ανταγωνιστές της ή παρόμοιες δραστηριότητες διαφορετικά. Επίσης στρατηγική σημαίνει να διαλέγεις σκόπιμα ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που να προσφέρει κάποια μοναδική αξία στον πελάτη. Αυτό βέβαια προϋποθέτει επιλογή μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών, αποφασιστικότητα στις επιλεγμένες κινήσεις, ανάληψη του σχετικού κίνδυνου, ευρηματικότητα και επιχειρηματικό πνεύμα. Τόσο η λειτουργική βελτίωση όσο και η στρατηγική είναι βασικά καθήκοντα ενός στελέχους μιας επιχείρησης και πολλές φορές ο διαχωρισμός τους δεν είναι εύκολος. [40]

Η πιο σπουδαία ίσως ικανότητα ενός στελέχους μιας επιχείρησης είναι η ικανότητα λήψης σωστών αποφάσεων.. Η ιστορία πολλών επιχειρήσεων δείχνει ότι πολλά στελέχη επιχειρήσεων επαναλαμβάνουν ορισμένα λάθη συνεχώς και πέφτουν σε λάθη που μπορούν να αποφευχθούν. Δύο από τα λάθη που πρέπει να αποφεύγονται στο μάνατζμεντ είναι η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στην κρίση του κάθε στελέχους και η εμπιστοσύνη στις εύκολες πληροφορίες. Ιδιαίτερα στο στρατηγικό μάνατζμεντ τα λάθη αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε σοβαρά σφάλματα όπως στην αδυναμία αναγνώρισης ανταγωνιστών.

Το πρώτο λάθος είναι η υπερβολική αυτοπεποίθηση και υπέρμετρη εμπιστοσύνη στην κρίση των στελεχών το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να μη συλλέγουν κρίσιμες πληροφορίες γιατί είναι σίγουροι για τη γνώμη τους και τις αντιλήψεις τους. Η υπερβολική εμπιστοσύνη είναι συνήθως το σύμπτωμα μιας βαθύτερης αιτίας. Σαν άνθρωποι έχουμε την τάση να προτιμάμε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν παρά που αμφισβητούν αυτά που πιστεύουμε και κάνουμε. Η όποια επιβεβαίωση είναι πολύ τονωτική, μας δείχνει ότι κάνουμε σωστά τη δουλειά μας. Αντίθετα, απορρίπτουμε και αγνοούμε οποιοδήποτε αποδεικτικό στοιχείο έρχεται σε αντίθεση με τα πιστεύω μας. Αποφεύγουμε πληροφορίες που δεν επικυρώνουν τις απόψεις μας γιατί μπορεί να μας δείξουν ότι οι αποφάσεις μας ίσως δεν ήταν σωστές. Διάφορες έρευνες σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ πολλών αμερικανικών επιχειρήσεων τη δεκαετία του '70 έδειξαν ότι τα ηγετικά στελέχη τους είχαν εξαιρετικά πολύπλοκα συστήματα για τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που επιβεβαίωναν τις επιλογές που είχαν ήδη κάνει (πολλές φορές λανθασμένες) παρά για τη συλλογή πληροφοριών που θα τους βοηθούσαν στην κατάσχεση σχεδίων. Αυτό σημαίνει λοιπόν ότι στη λήψη μιας απόφασης πρέπει να έχουν τα στελέχη μιας επιχείρησης την πειθαρχία να ψάξουν προσεκτικά για πληροφορίες που αμφισβητούν τις απόψεις τους, τη γνώμη τους και τα πιστεύω τους. Αν πραγματικά δεν υπάρχουν, τότε δικαιολογείται η αυτοπεποίθηση.

Το δεύτερο αίτιο της υπερβολικής εμπιστοσύνης είναι ότι πολλές φορές κανείς δεν ξέρει τα πραγματικά όρια των γνώσεων του και αυτό οφείλετε στο ότι δεν γνωρίζουν τις ελλείψεις τους. Είμαστε συνηθισμένοι, στις δυτικές τουλάχιστον κουλτούρες, να

προτιμάμε κάποιον με αυτοπεποίθηση που δείχνει ότι ξέρει τα πάντα, παρά κάποιον που έχει αμφιβολίες, πάντα ψάχνεται και πάντα ρωτάει. Ο πρώτος όμως έχει πολύ μεγάλη πιθανότητα να νομίζει ότι ξέρει παραπάνω απ' ότι πραγματικά ξέρει και να κάνει έτσι σοβαρά λάθη. Αυτό σημαίνει λοιπόν ότι κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης θα πρέπει πρώτον να αμφισβητεί το ίδιο τις απόψεις του προκειμένου να διερευνά περισσότερο ένα θέμα και τελικά να σχηματίζει μία άποψη και δεύτερον να γνωρίζει τις αδυναμίες του προκειμένου να καθορίζει την αυτοπεποίθηση του. Η επιλογή συνεργατών με γνώμονα το δεύτερο είναι πολύ κρίσιμη επιλογή.

Το δεύτερο λάθος αφορά την εμπιστοσύνη των στελεχών μιας επιχείρησης σε εύκολες πληροφορίες. Δύο είναι τα προβλήματα στην περίπτωση αυτή. Το πρώτο πρόβλημα είναι ότι δίνουν μεγάλη προσοχή σε εύκολες, άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες, που επηρεάζουν μία απόφαση κατά δύο τρόπους. Ο πρώτος σχετίζεται με το πόσο πρόσφατες είναι οι πληροφορίες αυτές. Οι πιο πρόσφατες πληροφορίες χρωματίζουν εύκολα τις αποφάσεις μας και πολλές φορές μας οδηγούν σε λάθος αποφάσεις. Ο δεύτερος τρόπος σχετίζεται με την εντύπωση που ορισμένες πληροφορίες μας αφήνουν. Όσο πιο δυνατή η εντύπωση μιας πληροφορίας τόσο πιο εύκολο είναι να τη χρησιμοποιήσουμε με αποτέλεσμα μια λανθασμένη απόφαση. Το δεύτερο πρόβλημα είναι να σχηματίζουν τη γνώμη τους με βάση κάποιο αρχικό συγκεκριμένο στοιχείο που επηρεάζει στη συνέχεια δυσανάλογα τη συλλογιστική τους. Πάντα στη λήψη μίας απόφασης αρχίζουμε με κάποιο στοιχείο, κάποια πληροφορία που τη χρησιμοποιούμε σαν θεμέλιο. Εκεί ακριβώς είναι και το λάθος ότι δηλαδή η αρχική αυτή πληροφορία επηρεάζει δυσανάλογα την απόφαση των στελεχών. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να την αγνοήσουν, η αρχική αυτή πληροφορία είναι εξαιρετικά χρήσιμη, απλώς δεν πρέπει να την αφήσουν να αποκτά υπέρμετρη σημασία. Όσο και αν το λάθος αυτό φαίνεται εύκολο να αποφευχθεί, πολλές φορές στην πράξη είναι δύσκολο. Για να αποφύγουν τα στελέχη μιας επιχείρησης το λάθος αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούν μία ποικιλία τέτοιων αρχικών πληροφοριών.[41],[42]

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] G. Guerther, 1993, *The Search for Strategy: Politics and Strategic Vision*, Westport, Greenwood, σελ. 4
- [2] Jr, A, Chandler, 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge Mass., MIT Press, σελ 13.
- [3] Ν. Γεωργόπουλος, 2008, *(Σημειώσεις) Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σελ. 5
- [4] Ν. Γεωργόπουλος, ό.π. σελ. 7
- [5] Ν. Γεωργόπουλος, ό.π, σελ. 9
- [6] 1996, *Strategic Planning: It's Back*", BusinessWeek, σελ. 10
- [7] 2009, *Τι είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και γιατί είναι μεγάλης σημασίας*, 15/4/2009, <http://bluewavemag.com>
- [8] Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, 2008, "*Strategic Management and Business Policy*", 17 edition, Pearson Prentice Hall, σελ. 143.
- [9] 2007, *Η αποστολή της επιχείρησης*, 10/7/2007, <http://bluewavemag.com>
- [10] Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ό.π, σελ. 144.
- [11] Ph. Andrews, 1980, *Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin, σελ.11
- [12] Gary L. Neilson, Karla L. Martin, και Elizabeth Powers, 2008, Μελέτη "*The Secrets to Successful Strategy Execution*", Harvard Business Review σελ.37
- [13] 2000, *Ο ενάρετος κύκλος στην στρατηγική των επιχειρήσεων*, 5/2/2000, <http://bluewavemag.com>
- [14] 2007, *Καθορισμός στόχων και είδη στόχων*, 10/1/2007, <http://bluewavemag.com>
- [15] James C.Collins και Jerry I.Porras, 1997 "*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*", Νέα Υόρκη
- [16] C. K. Prahalad, G. Hamel, 1989, *Strategic Intent*, Harvard Business Review σελ.20
- [17] Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ό.π. σελ.12, 48
- [18] 2007, *Κατάστροψη στρατηγικής*, 22/4/2007, <http://bluewavemag.com>
- [19] Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ό.π. σελ.145
- [20] 2007, *Επιχειρηματική Στρατηγική*, 22/4/2007, <http://bluewavemag.com>
- [21] Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ο.π. σελ.71
- [22] M. E. Porter, 1980, "*Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*", Free Press, New York, σελ.78, 80
- [23] Ν. Θερίου, 2002, *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδ. Κριτική σελ.79
- [24] 2006, *Η παρούσα Στρατηγική*, 9/4/2006, <http://bluewavemag.com>
- [25] Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ό.π. σελ.138, 141
- [26] C. K. Prahalad , Gary Hamel,1992, "*Competing for the Future*", HBS Press, σελ. 65-67
- [27] 2006, *Η στρατηγική ανάλυση του κόστους*, 9/4/2006, <http://bluewavemag.com>
- [28] Michael E.Porter,1985, "*Competitive Advantage*", Free Press, σελ.85
- [29] H.Mintzberg, J. Waters, 1985, "*Of Strategies, Deliberate and Emergent*", Strategic Management Journal, 6η Έκδοση, σελ. 257-272
- [30] 2001, *Οργάνωση και Στρατηγική*, 25/1/2001, <http://bluewavemag.com>
- [31] Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ό.π. σελ.148
- [32] A. Bramigan, Sh. Goldenberg, 1985, *Social Responses to Technological Change, Contributions in Sociology*, Greenwood Press, σελ.56
- [33] 2002, *Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων*, 5/10/2002, <http://bluewavemag.com>
- [34] 2002, *Εκτέλεση Στρατηγικής*, 3/7/2002, <http://bluewavemag.com>
- [35] 2008, *Μελέτη για την σημασία εκτέλεσης της στρατηγικής*, 5/10/2008, <http://bluewavemag.com>
- [36] Γ. Θανόπουλος, 2003, *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία*, INTERBOOKS, σελ.174

[37] Γ. Θανόπουλος, ό.π., σελ.122

[38] Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, ό.π. σελ.214-278

[39] J. C. Abegglen, G. Stalk, Jr. "Kaisha,1985, *The Japanese Corporation*", Basic Books, σελ.4

[40] Peter Drucker,1993, *Πέντε θανάσιμα επιχειρηματικά αμαρτήματα* , Wall Street Journal σελ.13

[41] J.E. Russo, P. J. Schoemaker,1990, "*Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them*", Simon & Schuster, N. York, σελ.70-74

[42] M. E.Porter, "*Competitive Advantage*" ό.π. σελ.35

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ

Η επιχειρηματική φιλοσοφία που έχει κατευθύνει τη δράση των επιχειρήσεων τα τελευταία 30 χρόνια βασίζεται στη λεγόμενη «αρχή του μάρκετινγκ» (marketing concept), μία φιλοσοφία που θέτει ως βασική αποστολή μίας επιχείρησης την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Σύμφωνα με την αρχή αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει κάποια ανάγκη ή επιθυμία στην αγορά και κάνει συντονισμένες προσπάθειες για να την ικανοποιήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της. Η αρχή του μάρκετινγκ έχει τέσσερα στοιχεία τα οποία είναι ο δυνατός προσανατολισμός προς την αγορά, ο συντονισμός των προσπαθειών, η τοποθέτηση του πελάτη στην κορυφή των προτεραιοτήτων και η κερδοφορία. Είναι δηλαδή η φιλοσοφία όπου η επιχείρηση αφουγκράζεται το σφυγμό της αγοράς και υπακούει τις προσταγές της. Η φιλοσοφία αυτή είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανή για την επιτυχία μίας επιχείρησης.

Το μάρκετινγκ δεν είναι μόνο η διαφήμιση. Η προβολή των προϊόντων είναι σημαντική αλλά είναι ένα μόνο μέρος της αποστολής του μάρκετινγκ. Επίσης το μάρκετινγκ δεν είναι πωλήσεις. Οι πωλήσεις είναι ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς του μάρκετινγκ, αλλά το μάρκετινγκ είναι πολύ ευρύτερο και πολύ πιο πολύπλοκο. Ο θόρυβος της άσκοπης διαφήμισης και η πίεση για συνεχή κατανάλωση που βλέπουμε στις σύγχρονες αγορές, οφείλονται στο ότι πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν την λεγόμενη «αρχή των πωλήσεων». Η αρχή αυτή είναι μία φιλοσοφία που πρεσβεύει ότι ο πελάτης από μόνος του δεν πρόκειται να αγοράσει οτιδήποτε μία επιχείρηση παράγει οπότε πρέπει να υποβληθεί στην κατάλληλη παρότρυνση. Η διαφορά με την αρχή του μάρκετινγκ είναι παρά πολύ μεγάλη. Η αρχή των πωλήσεων αφορά την ικανοποίηση των αναγκών μίας επιχείρησης ενώ η αρχή του μάρκετινγκ αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Σύμφωνα με το American Marketing Association [1] το μάρκετινγκ είναι «η διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της ανάπτυξης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής προϊόντων, υπηρεσιών και ιδεών για τη δημιουργία συναλλαγών που ικανοποιούν άτομα και οργανισμούς». Είναι δηλαδή μία διαδικασία λήψης αποφάσεων και δράσης και ο τομέας μιας επιχείρησης που είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη προϊόντων και για τις αποφάσεις τιμολόγησης τους, προβολής τους και διανομής τους. Αυτά αποτελούν και τα λεγόμενα «τέσσερα P» του μάρκετινγκ, product, price, promotion, place. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν το λεγόμενο μίγμα του μάρκετινγκ (marketing mix). Ο όρος «ικανοποίηση» στον παραπάνω ορισμό είναι ένδειξη της έμφασης του σύγχρονου μανάτζμεντ στον πελάτη και στην τοποθέτηση του στην κορυφή των προτεραιοτήτων μίας επιχείρησης. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι το μάρκετινγκ ασχολείται με τον προγραμματισμό, στρατηγική και εκτέλεση ενεργειών που αφορούν τα τέσσερα P, μέσα στο πλαίσιο των ευρύτερων στρατηγικών επιδιώξεων της επιχείρησης. Ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι η δημιουργία εσόδων και είναι η μόνη λειτουργία μίας επιχείρησης που έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη δημιουργία εσόδων.

Για μια επιχείρηση και τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ είναι εξίσου σημαντικά. Μια βασική παράληψη που κάνουν αρκετές επιχειρήσεις σήμερα είναι η έλλειψη προσοχής στο πρώτο συστατικό του μείγματος που είναι το προϊόν και αφορά την κατασκευή του και την αξία που προσφέρει στον πελάτη, δίδοντας ιδιαίτερη προσοχή στα άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ που είναι η τιμή πώλησης του, η προβολή και η διανομή του. Τα στοιχεία αυτά είναι πολύ εύκολο να τα διαχειριστεί μια επιχείρηση βραχυπρόθεσμα, αλλά την κάνουν εξαιρετικά ευάλωτη μακροπρόθεσμα. Η μεγαλύτερη επίπτωση της νοοτροπίας αυτής, είναι στην καινοτομία. Οι επιχειρήσεις ακολούθησαν μία στρατηγική «αγοράς-έλιξης» στην ανάπτυξη νέων προϊόντων παρά «τεχνολογίας-ώθησης». Η πρώτη στρατηγική βασίζεται στις ιδέες των αγοραστών, των καταναλωτών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η δεύτερη βασίζεται σε επιστήμονες, τεχνικούς, στον τομέα της έρευνας και εξέλιξης. Η πρώτη σπάνια οδηγεί σε καινοτομίες αφού οτιδήποτε νέο προτείνουν οι καταναλωτές συνήθως είναι βασισμένο σε ότι είναι συνηθισμένοι και σε ότι τους είναι γνώσιμο και οικείο. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις η άποψη των καταναλωτών, απλώς ο κίνδυνος είναι ότι δεν θα ζητήσουν ποτέ κάτι καινοτομικό, νεωτεριστικό. Αυτό είναι η ευθύνη της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα της έρευνας και εξέλιξης με αυτό τον τρόπο θα είναι μικρές αλλαγές του υφισταμένου προϊόντος που οδηγούν σε ίδια προϊόντα με κάποιο βαθμό βελτίωσης. Η προσέγγιση αυτή των επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια των νέων, ευρηματικών, πρωτότυπων και ανταγωνιστικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή την στρατηγική δεν δίνουν προτεραιότητα στο προϊόν, το σχεδιασμό του, την ανάπτυξη του και την κατασκευή του, αλλά στα πιο εύκολα εργαλεία της διαφήμισης, της διάθεσης και της χαμηλής τιμής. Αυτή είναι η στρατηγική χωρίς προϊόν που στην ουσία δεν είναι στρατηγική, αλλά τακτική. [2]

Όταν μια επιχείρηση εφαρμόσει μια τέτοια νοοτροπία, μπορεί να υποπέσει σε μια σειρά σφαλμάτων τα οποία μπορούν να είναι ολέθρια για την ευημερία της. Τα σφάλματα αυτά είναι τεχνικής, διαχειριστικής και τακτικής φύσης. Η λύση είναι να λαμβάνονται αποφάσεις από τις επιχειρήσεις καθαρά επιχειρηματικής και στρατηγικής φύσης. Οι προσταγές της αγοράς είναι αναγκαίες για την επιτυχία ενός προϊόντος αλλά όχι και επαρκείς. Η επιτυχία προέρχεται από την πρωτοβουλία της επιχείρησης να κάνει κάτι καλύτερα. Μια επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώνει την προσοχή της στην αξία του προϊόντος για τον πελάτη, στη δημιουργία προϊόντων μεγαλύτερης αξίας και προϊόντων που να ικανοποιούν τον πελάτη καλύτερα από τον ανταγωνιστή. Η αρχή του μάρκετινγκ επιβάλλει τη δημιουργία προϊόντων που εξυπηρετούν κάποια ανάγκη ή επιθυμία σε αντίθετη περίπτωση τα προϊόντα αυτά δεν έχουν καμία αξία. Αλλά η έννοια της αξίας του προϊόντος υπονοεί σύγκριση, είναι κάτι παραπάνω από την ικανοποίηση μίας ανάγκης ή επιθυμίας. Είναι η ικανοποίηση των αναγκών αυτών καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Η δημιουργία της αξίας αυτής είναι εσωτερικό θέμα μίας επιχείρησης και αφορά τα θέματα έρευνας και εξέλιξης, σχεδιασμού, τεχνολογίας, παραγωγής, πρωτοβουλίας, και επιχειρηματικού πνεύματος, παρά αποτέλεσμα των προσταγών της αγοράς. Από την άποψη αυτή απαιτούνται πρωτοβουλίες και επιλογές από μια επιχείρηση, δηλαδή απαιτείται η κατάρθρωση μιας στρατηγικής και φυσικά η αποτελεσματική εκτέλεση της. [3]

3.2 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ BRAND NAME

Μια από τις πιο σημαντικές περιοχές του σύγχρονου μάρκετινγκ είναι το branding, . Με τον όρο branding εννοούμε οποιαδήποτε προσπάθεια δημιουργίας ενός brand,

ενός επώνυμου προϊόντος, ή καλύτερα κάποιο όνομα (μάρκα), σύμβολο, όρο, σχέδιο ή συνδυασμό τους με το οποίο κάποιο προϊόν αναγνωρίζεται και ξεχωρίζει μεταξύ άλλων προϊόντων της ίδιας κατηγορίας. Το brand επιτρέπει σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει κάποια θετική προδιάθεση γύρω από ένα προϊόν που προκύπτει από την ικανοποίηση που δίνει στον πελάτη και που οδηγεί σε επανειλημμένη χρήση και αγορά του από τον πελάτη. Όσο ισχυρότερη είναι η θετική επιρροή του brand στην αντίληψη του πελάτη τόσο καλύτερες είναι οι προοπτικές πωλήσεων και μεγαλύτερα τα οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση. [4]

Η θετική αυτή επιρροή μπορεί να είναι το αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Ο σχεδιασμός και λειτουργία του προϊόντος είναι από τους πλέον προφανείς και βασικούς παράγοντες. Το όνομα μπορεί επίσης να είναι ένας θετικός παράγοντας, όπως συμβαίνει με πολλά προϊόντα πολυτελείας. Το όνομα μιας επιχείρησης και το αν εγγυάται τα προϊόντα της είναι επίσης ένας άλλος θετικός παράγοντας, ενώ η διαφήμιση και οι συνειρμοί που προκαλεί μπορεί να είναι επίσης θετική σε πολλές ομάδες καταναλωτών.

Ο όρος «brand» προέρχεται από την αμερικανική Δύση όπου οι κτηνοτρόφοι ιδιοκτήτες κοπαδιών χρησιμοποιούν μια πυρωμένη σιδερένια σφραγίδα (branding iron) για να αποτυπώνουν στο δέρμα των ζώων τους κάποιο μοναδικό σήμα που τα αναγνωρίζει ως ιδιοκτησία τους. Το όνομα ενός brand (brand name) αναγνωρίζει κάποιο προϊόν προφορικά ενώ το σήμα ενός brand (brand mark) το αναγνωρίζει οπτικά (trademark είναι κάποιο νομικά κατοχυρωμένο σήμα ή όνομα). Το λογότυπο μιας επιχείρησης, σύμβολο ή λέξη, είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία ενός brand γιατί το αντιπροσωπεύει οπτικά - και συνοπτικά - και ως εκ τούτου εμφανίζεται στο ίδιο το προϊόν, στη συσκευασία του, στη διαφήμιση και στο έντυπο υλικό μιας επιχείρησης. Το λογότυπο δεν είναι πάντα κάτι θετικό για ένα brand, μπορεί δηλαδή να μην έχει πάντα κάποια θετική επιρροή σε πιθανούς αγοραστές, και έτσι ο σχεδιασμός του θέλει πάντα την απαιτούμενη προσοχή ώστε να εξασφαλίζει κάποια θετικά αποτελέσματα.

Υπάρχουν τρεις δυνατότητες branding για μια επιχείρηση: η πρώτη είναι να βγάξει το δικό της brand. Η δεύτερη είναι να κατασκευάζει κάποιο ιδιωτικής ετικέτας brand, δηλαδή ένα προϊόν που πωλείται με την ετικέτα μεσαζόντων, δηλ. χονδρεμπόρων, διανομέων ή λιανέμπορων. Πολύ συχνά κάποια επιχείρηση παράγει τόσο τα δικά της brand όσο και κάποια ιδιωτικής ετικέτας. Μια τελευταία περίπτωση είναι αυτή του γενικού (generic) προϊόντος το οποίο δεν έχει όνομα ή ετικέτα. Τα προϊόντα της τελευταίας κατηγορίας προτιμώνται από επιχειρήσεις που τους ενδιαφέρει το πολύ χαμηλό κόστος και επιθυμούν να αποφύγουν τις διαφημιστικές δαπάνες.

Η επικράτηση του branding στο μάρκετινγκ οφείλεται στο ότι επιτρέπει κάποια επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών, συνήθως μονολεκτική. Ο καταναλωτής μπορεί να διακρίνει εύκολα μεταξύ προϊόντων γνωρίζοντας τι αντιπροσωπεύει το καθένα. Το branding έχει οικονομικά οφέλη και οφέλη μάρκετινγκ για μια επιχείρηση τα οποία αναλυτικά είναι τα εξής: [5]

- § Το «κεφάλαιο» ενός brand (brand equity): Είναι η οικονομική αξία ενός brand που έχει καλό όνομα και ευρεία αναγνώριση στην αγορά. Η εξαγορά επιχειρήσεων με γνωστά brand γίνεται πολλές φορές σε ποσά πολλαπλάσια της πραγματικής λογιστικής αξίας της επιχείρησης. Τα πρόσθετα ποσά αυτά,

αντιπροσωπεύουν την σωρευμένη αξία από τη δημιουργία κάποιων brand στην αγορά. Η αξία αυτή περιλαμβάνει επίσης οποιαδήποτε προοπτική επέκτασης του brand, δηλαδή μελλοντικής πώλησης διαφορετικών προϊόντων κάτω από το ίδιο όνομα καθώς και παροχής αδειών εκμετάλλευσης των εμπορικών δικαιωμάτων του ονόματος.

- § Τιμολόγηση: Εάν μια επιχείρηση πετύχει να καθιερώσει κάποιο brand τότε έχει πολλά πλεονεκτήματα στην τιμολόγηση του προϊόντος της. Εάν οι καταναλωτές είναι ικανοποιημένοι με το προϊόν και το αγοράζουν επανειλημμένα, τότε είναι και λιγότερο ευαίσθητοι σε υψηλότερες τιμές με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί να ανεβάζει τις τιμές χωρίς να υφίσταται μείωση στη ζήτηση. Σε οικονομικούς όρους, το branding συμβάλλει σε μείωση της ελαστικότητας ζήτησης σε αλλαγές των τιμών.
- § Διαφοροποίηση προϊόντων: Η αξία ενός brand στη στρατηγική μάρκετινγκ μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα στη διαφοροποίηση είναι προφανής. Η δημιουργία ενός brand είναι η δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος. Αυτό βέβαια δεν είναι αρκετό, αφού διαφορετικά προϊόντα δημιουργούνται συνεχώς έτσι η δημιουργία αυτή πρέπει να συνοδεύεται και από κάποια προσπάθεια αναγνώρισης από τον καταναλωτή και καθιέρωσης στη συνείδηση του. Σε ορισμένες περιπτώσεις η προσπάθεια καθιέρωσης είναι τόσο επιτυχημένη ώστε ένα brand να αποκτά κάποια γενική έννοια και να περιγράφει οποιοδήποτε προϊόν σε μια κατηγορία.
- § Τμηματοποίηση αγοράς: Ένα brand επιτρέπει στην επιχείρηση να κάνει την τμηματοποίηση μιας αγοράς με μεγαλύτερη ακρίβεια. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν μια επιχείρηση βγάζει περισσότερα από ένα προϊόντα σε μια συγκεκριμένη κατηγορία. Η περίπτωση αυτή είναι διαφορετική από τη διαφοροποίηση που αναφέρθηκε παραπάνω που αποσκοπεί στο να ξεχωρίσει το προϊόν από προϊόντα ανταγωνιστών.
- § Εισαγωγή νέων προϊόντων: Η διαδικασία εισαγωγής νέων προϊόντων είναι πάντα ευκολότερη για κάποιο brand. Όταν η επιχείρηση έχει δημιουργήσει κάποιο όνομα στην αγορά, τα νέα προϊόντα της δεν χρειάζονται ιδιαίτερη σύσταση. Πολλές φορές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα γνωστό όνομα για να εισάγουν κάποιο νέο προϊόν σε διαφορετική κατηγορία, κάτι που είναι γνωστό και ως επέκταση ενός brand (brand extension).
- § Προβολή: Ένα brand κάνει πάντοτε όλες τις προσπάθειες προβολής ευκολότερες. Όταν ένα όνομα είναι καθιερωμένο στην αγορά ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται εύκολα ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και του παραγωγού και κάτι τέτοιο κάνει εύκολες όλες τις επικοινωνίες μάρκετινγκ. Πολύ συχνά τα καθιερωμένα ονόματα δεν χρειάζονται επεξηγήσεις, απλώς και μόνο η αναφορά του ονόματος διαφημίζει το προϊόν.
- § Διάθεση: Όταν ένα όνομα είναι ευρέως γνωστό στον καταναλωτή, ο καταναλωτής το αναζητάει στα σημεία διάθεσης. Έτσι ένα καθιερωμένο brand συνήθως υποχρεώνει χονδρέμπορους και λιανοπωλητές να συμμετέχουν στη διανομή του προϊόντος διευκολύνοντας την επιχείρηση. Πολλά καθιερωμένα brand επίσης «κατακτούν» πολύτιμο έδαφος στο ράφι των λιανοπωλητών εις βάρος άλλων λιγότερο γνωστών προϊόντων.
- § Πίστη καταναλωτών στο brand (brand loyalty): Η αξία της εμπιστοσύνης που δημιουργεί ένα brand στον καταναλωτή και η συνεχής και πιστή κατανάλωση του είναι μεγάλης αξίας για μια επιχείρηση. Η επιδίωξη της πίστης σε ένα brand είναι ένας από τους βασικούς στόχους του μάρκετινγκ και η

πραγμάτωση της ένα από τα μεγαλύτερα επιτεύγματα μιας επιχείρησης. Οι πιστοί αγοραστές έχουν πολλά πλεονεκτήματα όπως:

- έχουν ως αποτέλεσμα σταθερά και προβλέψιμα έσοδα για την επιχείρηση
- είναι ευμενώς διατεθειμένοι να δοκιμάσουν νέα προϊόντα και να γίνουν επίσης πιστοί αγοραστές τους
- βοηθούν στην εξάπλωση του brand με την προβολή που κάνουν οι ίδιοι στον περίγυρο τους
- είναι λιγότερο πιθανόν να παραπονεθούν αν οι τιμές αυξηθούν
- η προβολή στους αγοραστές αυτούς είναι εύκολη και η διάθεση επίσης ευκολότερη καθώς οι λιανοπωλητές είναι πρόθυμοι να το διαθέτουν

Συμπερασματικά, το branding έχει πολλά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση, αλλά δεν είναι και πανάκεια. Έχει και μειονεκτήματα τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και κοινωνικά.

Πολλοί κατασκευαστές προτιμούν να παράγουν κάποια προϊόντα και να αφήνουν το μάρκετινγκ σε άλλους. Οι λόγοι για αυτή την πρακτική του είναι πολλοί. Πρώτον, η επιχείρηση που διαθέτει ένα brand είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την δημιουργία της κατάλληλης ζήτησης, κάτι που απαιτεί προγραμματισμό και επενδύσεις. Απαιτεί επίσης το κατάλληλο προσωπικό, δεξιότητες και υποδομή για τη λήψη και υλοποίηση αποφάσεων μάρκετινγκ τιμολόγησης, συσκευασίας, διάθεσης, σχέσεις με πελάτες και εξυπηρέτηση τους. Δεύτερον, όταν ο κατασκευαστής δεν κάνει τη διάθεση του προϊόντος, η διατήρηση κάποιου επιπέδου ποιότητας είναι αποκλειστικά ευθύνη της επιχείρησης που κάνει το μάρκετινγκ του προϊόντος. Τρίτον, η νομική ευθύνη από οποιεσδήποτε ζημιές που μπορεί να προκαλέσει το προϊόν με τη χρήση που ανήκουν αποκλειστικά στην επιχείρηση διάθεσης.[6]

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να εστιάσουν τις προσπάθειες τους στις δραστηριότητες παραγωγής-διάθεσης στις οποίες έχουν μεγάλες δεξιότητες και ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Έτσι πολλές επιχειρήσεις έχουν αφοσιωθεί αποκλειστικά στην παραγωγή και μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις των ιδίων σχεδόν προϊόντων για πολλές επιχειρήσεις διάθεσης, ενώ άλλες επιχειρήσεις έχουν εστιασθεί μόνο στο μάρκετινγκ διαθέτοντας προϊόντα ενός ή περισσότερων κατασκευαστών κάτω από ένα brand.

Ένα βασικό ερώτημα που ανακύπτει πάντα σχετικά με το branding είναι το κατά πόσο έχει κάποια κοινωνική αξία, αν δηλαδή η επιδίωξη του από πολλές επιχειρήσεις είναι κάτι θετικό ή αρνητικό για τον καταναλωτή. [7]

Μερικά από τα θετικά στοιχεία του branding είναι:

- επιτρέπει την εύκολη σύγκριση προϊόντων κάνοντας έτσι την επιλογή από τον καταναλωτή ευκολότερη και φθηνότερη
- αυξάνει τον ανταγωνισμό και την καινοτομία καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν νέα brand για να είναι ανταγωνιστικές
- τα προσφερόμενα προϊόντα είναι υψηλότερης ποιότητας
- ο καταναλωτής έχει μεγάλη ποικιλία επιλογών

Από την άλλη πλευρά, μερικά από τα αρνητικά στοιχεία του branding είναι:

- οδηγεί αναπόφευκτα σε πολλά προϊόντα με ασήμαντες διαφορές μεταξύ τους
- αυξάνει το κόστος τους καθώς επιβάλλει στις επιχειρήσεις μεγαλύτερες δαπάνες διαφήμισης για την διαφοροποίηση των προϊόντων
- οδηγεί σε ανάπτυξη νέων συσκευασιών για κάθε brand με μεγάλο κόστος και επιβάρυνση για το περιβάλλον
- δίνει μεγάλη σημασία σε κοινωνικές και ταξικές διαφορές

Συμπερασματικά, για πολλούς υποστηρικτές του, το branding δεν είναι τίποτα άλλο παρά η προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης πελατών ενώ για τους επικριτές του, το branding απλώς οδηγεί σε μεγαλύτερο καταναλωτισμό και περιβαλλοντική καταστροφή.

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές branding, ανάλογα με το αν γίνεται από τον κατασκευαστή ενός προϊόντος (manufacturing branding) ή από μεσάζοντες δηλαδή χονδρέμπορους, διανομείς και λιανοπωλητές (intermediary branding). [8]

A) branding κατασκευαστών

Ένας κατασκευαστής έχει συνήθως τρεις στρατηγικές επιλογές στο branding: το ατομικό, ξεχωριστό branding κάθε προϊόντος, το ομαδικό branding πολλών προϊόντων κάτω από το ίδιο όνομα, και την επέκταση ενός brand.

Ατομικό branding: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση χρησιμοποιεί ξεχωριστά brand για κάθε προϊόν. Βασικά πλεονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι το ότι η αποτυχία κάποιου brand αφήνει ανεπηρέαστα τα υπόλοιπα, το ότι τα brand μπορούν να στοχεύσουν συγκεκριμένες αγορές και το ότι τα brand με τη δική τους προσωπικότητα μπορούν να αποκτήσουν μεγαλύτερη έκταση στο ράφι καταναλωτών έναντι ανταγωνιστών.

Η στρατηγική αυτή είναι πιο συνηθισμένη στις περιπτώσεις που η τιμή και ποιότητα κάθε προϊόντος είναι εντελώς διαφορετικές. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει σε διαφορετικές αγορές ή τμήματα αγορών χωρίς να δημιουργεί σύγχυση στον καταναλωτή. Είναι επίσης συνηθισμένη όταν η επιχείρηση έχει πολλαπλά προϊόντα σε μια κατηγορία. Στην περίπτωση αυτή το ατομικό branding μπορεί να της επιτρέψει να επικρατήσει στο ράφι του λιανοπωλητή με διαφορετικά ονόματα. Το ατομικό branding απαιτεί μεγάλους πόρους για προβολή καθώς το κάθε brand πρέπει να αναπτύξει τη δική του προσωπικότητα ως προϊόν στη συνείδηση του καταναλωτή. Είναι επίσης δυνατόν με το ξεχωριστά brand, να δημιουργήσει μια επιχείρηση προϊόντα που να απευθύνονται σε πολύ μικρά εύρη της αγοράς που δεν είναι επικερδή.

Ομαδικό branding: Στην περίπτωση αυτή όλα τα προϊόντα της επιχείρησης είναι κάτω από το ίδιο brand. Η στρατηγική αυτή είναι πιο κατάλληλη όταν όλα τα προϊόντα της επιχείρησης είναι ανάλογης ποιότητας και τιμής με αυτά των ανταγωνιστών της στις ίδιες κατηγορίες. Το ομαδικό branding είναι στην ουσία κάποια «ομπρέλα» κάτω από την οποία βρίσκονται πολλά προϊόντα. Η στρατηγική αυτή είναι προφανώς οικονομικότερη όσον αφορά το μάρκετινγκ. Η διαφήμιση ενός προϊόντος είναι στην ουσία διαφήμιση και των υπολοίπων. Το ίδιο συμβαίνει και με την εισαγωγή νέων προϊόντων. Οι καταναλωτές επίσης ωφελούνται από το ομαδικό

branding γιατί είναι ευκολότερο να πάρουν μια αγοραστική απόφαση εάν έχουν εμπιστοσύνη σε ένα όνομα.

Μια πρόσφατη τάση στο μάρκετινγκ είναι επιχειρήσεις που κατασκευάζουν και διαθέτουν πολλά ξεχωριστά brand να διαφημίζουν το ότι βρίσκονται κάτω από την ίδια εταιρική «ομπρέλα». Με τον τρόπο αυτό οποιαδήποτε θετική προδιάθεση έχουν οι καταναλωτές προς ένα brand μπορεί να επεκταθεί και σε άλλα. Βέβαια η επέκταση αυτή έχει τα όρια της, καθώς πολλές φορές κάτω από μια μεγάλη εταιρική ομπρέλα μπορεί να βρίσκονται εντελώς άσχετα μεταξύ τους προϊόντα με αποτέλεσμα να είναι πολύ δύσκολο να συνδεθούν στην αντίληψη του καταναλωτή. Επίσης πολλοί καταναλωτές είναι ενημερωμένοι καλά ώστε να ξέρουν ποιος παράγει τι σε μια συγκεκριμένη αγορά και πολλές φορές βασίζουν την αγοραστική τους απόφαση στο όνομα της "ομπρέλας" παρά το συγκεκριμένο προϊόν.

Μια παραλλαγή του ομαδικού branding είναι να διαθέτει μια επιχείρηση κάτω από ένα εταιρικό όνομα διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων με διαφορετικά ονόματα και μια άλλη είναι να συνδυάζεται ένα εταιρικό όνομα με κάποιο ατομικό brand. Η τελευταία περίπτωση επιτρέπει στην επιχείρηση να εισάγει νέα προϊόντα κάτω από το εταιρικό όνομα αλλά να στοχεύουν σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς με ξεχωριστά brand το καθένα.

Η επέκταση ενός brand. Η επέκταση ενός brand είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων διαφορετικών κατηγοριών κάτω από το ίδιο όνομα και στην ουσία είναι κάποια εκμετάλλευση του «κεφαλαίου» του brand. Είναι μια από τις πιο συνηθισμένες κινήσεις στο μάρκετινγκ και ο λόγος είναι ότι ένα εντελώς καινούργιο brand χρειάζεται χρόνο και πολλούς οικονομικούς πόρους για να καθιερωθεί και πάντα εμπεριέχει ένα σημαντικό ρίσκο. Αντίθετα η εισαγωγή ενός καινούργιου προϊόντος κάτω από ένα γνωστό όνομα είναι απλή, φτηνή και σχετικά ασφαλής διαδικασία. Χρησιμοποιείται ο όρος σχετικά ασφαλές, γιατί κανένα brand όσο και καθιερωμένο να είναι δεν παρέχει εγγυήσεις ως προς την επέκτασή του. Πολλές φορές η επέκταση μπορεί να γίνει σε κατηγορίες εντελώς άσχετες με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να μην αντιλαμβάνεται την αξία του νέου προϊόντος κάτω από το παλιό όνομα. Το κατά πόσο η επέκταση ενός brand είναι σκόπιμη ή όχι είναι πάντα αντικείμενο διαμάχης, με πολλές υπέρ και κατά απόψεις. Η επέκταση ενός brand είναι πολύ συνηθισμένη πρακτική και ιδιαίτερα σε συναφή καταναλωτικά προϊόντα. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στο βαθμό που η επέκταση ενός brand είναι αναπόφευκτη, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε η υλοποίησή της να γίνεται προσεκτικά λαμβάνοντας υπόψη τόσο την επιχείρηση (όνομα, προϊόντα, στρατηγική μάρκετινγκ) όσο και τον καταναλωτή και την αποδοχή που θα δείξει στο νέο προϊόν.

B) branding σε επίπεδο μεσαζόντων

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που διατίθενται από διανομείς και λιανοπωλητές είτε κάτω από το όνομα της επιχείρησής τους είτε κάτω από διαφορετικό όνομα. Ένας μεσαζών έχει και τους παρακάτω λόγους για το δικό του branding πέρα από τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω:

α) έχει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους

β) μπορεί να ελέγχει πλήρως τη διαφήμιση του προϊόντος που συχνά ελέγχεται στενά από τον κατασκευαστή με επιβολή όρων

γ) μπορεί να αποκτήσει πιστούς πελάτες με επανειλημμένες αγορές αφού το προϊόν δεν διατίθεται ευρέως.

Οι περισσότεροι μεσάζοντες δεν αναπτύσσουν τα δικά τους brand γιατί η διαδικασία απαιτεί μεγάλη προσπάθεια, επενδύσεις (ιδιαίτερα σε διαφήμιση), και εξειδικευμένο προσωπικό.

Το όνομα είναι ο ακρογωνιαίος λίθος ενός brand και η επιλογή του απαιτεί μια προσεκτική διαδικασία. Ο λόγος είναι ότι το όνομα μπορεί να επηρεάσει το πώς οι καταναλωτές βλέπουν το προϊόν και πώς τους βοηθάει στην αγοραστική τους επιλογή. Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει γενικά δύο στάδια, συλλογή ιδεών για ονόματα και αξιολόγηση τους.

Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση συλλέγει ιδέες για ονόματα. Η πιο συνηθισμένη πηγή είναι οι ίδιοι οι καταναλωτές στους οποίους θα απευθυνθεί το προϊόν. Η διαδικασία περιλαμβάνει προσωπικές συνεντεύξεις ή focus groups και μπορεί να είναι δαπανηρή και να χρειαστεί πολύ χρόνο. Το βασικό μειονέκτημα της είναι ότι μπορεί να μην καταλήξει σε κανένα συγκεκριμένο όνομα. Μια άλλη πηγή μπορεί να είναι γενικά οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και ειδικότερα οι μάνατζερ του συγκεκριμένου brand που συνήθως έχουν εμπειρία στο θέμα. Τέλος, η επιχείρηση μπορεί να καταφύγει σε ειδικούς συμβούλους ανεύρεσης ονομάτων και νέων λέξεων.

Στη τελική επιλογή ενός ονόματος βοηθάει πολύ η ύπαρξη κάποιων κριτηρίων. Τα πιο συνηθισμένα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις στην επιλογή καλών ονομάτων είναι το όνομα το οποίο πρέπει να είναι εύκολο στο να προφερθεί και να γραφεί, πρέπει να περιγράφει κάπως το προϊόν και τη χρήση του, να ταιριάζει στην επιχείρηση, να δίνει κάποια εικόνα του προϊόντος, να το ξεχωρίζει ξεκάθαρα από τους ανταγωνιστές του, να είναι διαχρονικό, και βέβαια να μην είναι ήδη νομικά κατοχυρωμένο από κάποιον.

Το branding μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα πολλά θετικά οικονομικά αποτελέσματα για μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα η χρηματιστηριακή αξία τους να είναι μεγαλύτερη από αυτήν των επιχειρήσεων των ιδίων κατηγοριών με λιγότερο γνωστά ή και ανώνυμα προϊόντα.

Τα τελευταία 1-2 χρόνια όμως η αξία αυτή έχει αρχίσει να πέφτει. Εν μέρει αυτό οφείλεται στην οικονομική ύφεση και αναιμική ανάκαμψη στις μεγάλες αγορές του κόσμου καθώς και σε αντίδραση πολλών καταναλωτών στη συμπεριφορά πολλών πολυεθνικών σε διάφορες αγορές. Τον Οκτώβριο 2003 οι New York Times [9] φιλοξένησαν τις γνώμες διαφόρων αναλυτών που παρακολουθούν τις μεγάλες χρηματιστηριακές αγορές και την απόδοση επιχειρήσεων με πασίγνωστα brand (Coca Cola, Heineken, McDonald's, Nestle, Gillette, L'Oreal κλπ). Μερικοί θεωρούν ότι οι καταναλωτές δεν εντυπωσιάζονται πλέον εύκολα από τα μεγάλα ονόματα και προτιμούν προϊόντα με τοπικό χρώμα. Οι καταναλωτές αντιδρούν επίσης στην ισοπέδωση και ομοιομορφία που πολλά από τα μεγάλα ονόματα επιβάλλουν σε τοπικές αγορές. Ένα brand υπονοεί ομοιομορφία ποιότητας και απουσία δυσάρεστων εκπλήξεων για τον αγοραστή του.

Ένα άλλο πρόβλημα που συμβάλλει σε όλα αυτά είναι το ότι οι επιχειρήσεις με brand πάντοτε προσπαθούν να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων τους και παρά το ότι συνήθως δεν έχουν δυσκολία στην αύξηση των τιμών τους τα τελευταία χρόνια έχουν αντιμετωπίσει τη αντίδραση των καταναλωτών. Με την παραμικρή αύξηση μετακινούνται σε ιδιωτικής ετικέτας ή ακόμη και ανώνυμα προϊόντα. Το ότι τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα είναι πλέον υψηλής ποιότητας κάνει τη μετακίνηση ακόμα πιο εύκολη.

Βέβαια η αξία των μεγάλων ονομάτων δεν επηρεάζεται το ίδιο από τις εξελίξεις αυτές. Γενικά σε επιχειρήσεις που έχουν μαντζάρει τα brand τους έξυπνα, χωρίς να τα υπέρ εκμεταλλεύονται με υπερβολική εξάπλωση τους δεν έχει παρατηρηθεί να μειώνεται η αξία τους. Το ίδιο συμβαίνει και με επιχειρήσεις που διαθέτουν brand που η αγορά τους δεν είναι απλώς κατανάλωση ή χρήση αλλά έκφραση κάποιας άποψης.

3.3 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Στο παρελθόν - αλλά ακόμα και σήμερα σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις – οι επιχειρήσεις ήταν σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Καθώς το σύγχρονο επιχειρείν όμως έχει γίνει πιο πολύπλοκο τα στελέχη του μάρκετινγκ έχουν απομακρυνθεί από τον πελάτη. Ταυτόχρονα τα στελέχη αυτά μιας επιχείρησης χρειάζονται εξωτερικές πληροφορίες για τις εξελίξεις του κλάδου και της αγοράς. Η έρευνα της αγοράς περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες που έχουν ως σκοπό να τη συστηματική συλλογή, οργάνωση, και ερμηνεία στοιχείων και πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ. [10], [11]

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει αναδείξει νέους ανταγωνιστές και η τεχνολογία έχει κάνει τους καταναλωτές περισσότερο πληροφορημένους από ποτέ. Παγκόσμια σήμερα οι επιχειρήσεις δαπανούν τεράστια ποσά για έρευνα της αγοράς και έρχονται σε επαφή με εκατομμύρια καταναλωτών και αγοραστών για να βρίσκονται σε επαφή με τις εξελίξεις. Η επαφή αυτή τους επιτρέπει να κάνουν τις απαραίτητες συνεχείς αναθεωρήσεις του μίγματος μάρκετινγκ (marketing mix).

Ο βασικός ρόλος της έρευνας της αγοράς είναι να βοηθήσει τα στελέχη του μάρκετινγκ στην ανάλυση, στην κατάστρωση και εκτέλεση της στρατηγικής μάρκετινγκ και στον έλεγχο όλων των διαδικασιών του μάρκετινγκ. Από την άποψη αυτή βοηθάει στη μείωση του ρίσκου που εμπεριέχεται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα επιδίωξης κέρδους. Ένας άλλος ρόλος της είναι ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη ώστε να μπορεί να αντιδρά έγκαιρα σε οποιεσδήποτε αλλαγές τους. Είναι πολύ σημαντικό τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα της αγοράς να χρησιμοποιούνται κατάλληλα. Πολλές φορές οι πληροφορίες αυτές αγνοούνται γιατί δεν επιβεβαιώνουν τις αντιλήψεις κάποιων στελεχών. Επίσης άλλα στελέχη φοβούνται το υψηλό κόστος απόκτησης τους ενώ άλλα στελέχη τις ερμηνεύουν λανθασμένα καταλήγοντας σε λάθος συμπεράσματα και πράξεις. Πληροφορίες σχετικά με την αγορά μπορεί να αγοραστούν από επιχειρήσεις που εξειδικεύονται στη συλλογή τέτοιων πληροφοριών ή μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας επιχείρησης εσωτερικά.

Οι αντικειμενικοί σκοποί της έρευνας της αγοράς μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: [12]

α) Σχεδιασμός: Αποτελεί τον πλέον μακροπρόθεσμο και ευρύ σκοπό έρευνας, και αφορά κυρίως τις ευρύτερες εξελίξεις στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και στο πως αυτή ανταποκρίνεται. Στην κατηγορία αυτή για παράδειγμα περιλαμβάνονται δημογραφικές τάσεις.

β) Επίλυση προβλημάτων: Είναι ο πλέον συνηθισμένος σκοπός της έρευνας. Η έρευνα στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιείται για την επίλυση προβλημάτων κατάστρωσης ή εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης στρατηγικής μάρκετινγκ.

γ) Έλεγχος: Ο σκοπός της έρευνας στην περίπτωση αυτή είναι ο έλεγχος των τρεχουσών λειτουργιών. Επιτρέπει στα στελέχη να αναγνωρίζουν αμέσως προβλήματα μόλις εμφανισθούν και ταυτόχρονα να κάνουν διάγνωση και αξιολόγηση των αδυναμιών και των δυνάμεων της επιχείρησης.

Σε πολλές επιχειρήσεις η έρευνα αγοράς χρησιμοποιείται κατά κόρο και ως υποκατάστατο λήψης αποφάσεων που πρέπει να διέπονται από επιχειρηματικό πνεύμα και ανάληψη ρίσκου.

Κάθε επιχείρηση σε οποιαδήποτε αγορά έχει στη διάθεση της δύο ειδών στοιχεία τα πρωτογενή και τα δευτερογενή. Τα πρώτα είναι στοιχεία που συλλέγονται από την ίδια την επιχείρηση για κάποιο συγκεκριμένο επιχειρηματικό σκοπό ενώ τα δεύτερα είναι στοιχεία που υπάρχουν και έχουν συλλεχθεί από άλλους για διάφορους σκοπούς και που είναι χρήσιμα στην επιχείρηση. Είναι προφανές ότι τα δεύτερα είναι πάντα φθηνότερα και άμεσα διαθέσιμα σε αντίθεση με τα πρωτογενή, που έχουν όμως το πλεονέκτημα ότι καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης.

Τα δευτερογενή στοιχεία είναι η πρώτη επιλογή κάθε στελέχους και συνήθως η χρήση τους πρέπει να εξαντλείται πριν η επιχείρηση αρχίσει κάποια συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Οι βασικές πηγές τους είναι τέσσερις:

- § Εσωτερικές πηγές: Κάθε επιχείρηση έχει στοιχεία από τις διάφορες δραστηριότητες της όπως που μπορούν να είναι σημαντικές πηγές πληροφοριών τόσο όσον αφορά τις επιδόσεις μάρκετινγκ της επιχείρησης όσο και για τις τάσεις στις συνήθειες των πελατών της. Το ίδιο συμβαίνει και με τους προμηθευτές της επιχείρησης που μπορεί να έχουν χρήσιμες πληροφορίες για την αγορά και τους ανταγωνιστές.
- § Κρατικές πηγές: Σε κάθε χώρα υπάρχουν πολλές κρατικές υπηρεσίες που συλλέγουν και παρέχουν πληροφορίες δημογραφικών στοιχείων, επιχειρηματικής δραστηριότητας και κατανάλωσης. Οι πληροφορίες αυτές είναι η πιο συνηθισμένη αφετηρία στην έρευνα αγοράς διότι είναι άμεσα διαθέσιμες και συνήθως δωρεάν.
- § Εμπορικές πηγές: Πολλές επιχειρήσεις εξειδικεύονται στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών μάρκετινγκ, με πιο συνηθισμένες αυτές που αφορούν τις συνήθειες καταναλωτών. Οι πληροφορίες αυτές είναι λεπτομερείς και οι μέθοδοι συλλογής τους αυστηρές. Είναι προφανές ότι οι πληροφορίες αυτές είναι ακριβότερες από αυτές των κρατικών πηγών, αλλά συχνά φθηνότερες από τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων.

§ **Επαγγελματικός τύπος:** Οι πληροφορίες αυτές προέρχονται από επαγγελματίες διαφόρων κλάδων που τις δημοσιεύουν σε σχετικά περιοδικά. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι πληροφορίες αυτές είναι πολλές φορές πολύτιμες αλλά συχνά μπορεί να είναι ξεπερασμένες, όχι πολύ αντικειμενικές και ελλιπείς.

Η συλλογή πρωτογενών πληροφοριών είναι από τους πλέον σημαντικούς τομείς μάνατζμεντ στην περιοχή του μάρκετινγκ. Η συλλογή αυτή είναι απαραίτητη όταν άλλες πηγές δεν παρέχουν τα κατάλληλα στοιχεία, και είναι η πλέον σημαντική γιατί έχει πραγματοποιηθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και κάποιας συγκεκριμένης επιδίωξης της. Ένα έργο έρευνας μάρκετινγκ (marketing research project) περιλαμβάνει την ανεύρεση, ανάλυση και ερμηνεία πρωτογενών στοιχείων από καταναλωτές (ή επιχειρήσεις) με σκοπό τη παροχή πληροφοριών για τη σωστή λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ και την αποδοτική χρήση οικονομικών πόρων. Το αντικείμενο αυτό είναι μακριά από τις δυνατότητες μιας επιχείρησης και ανατίθεται σε εταιρίες με μεγάλη εξειδίκευση και κατάλληλους πόρους για την εκτέλεση της. Είτε όμως γίνει εσωτερικά ή ανατεθεί εξωτερικά, απαιτεί εξαιρετικά μεθοδική προσέγγιση. Η έρευνα πρέπει να δώσει στοιχεία αξιόπιστα και χρήσιμα όπου η μεν αξιοπιστία εγγυάται ότι τα στοιχεία είναι αντικειμενικά, η δε χρησιμότητα εγγυάται ότι με τα στοιχεία έχουν συλλεχθεί οι σωστές πληροφορίες. [13]

Η τυπική έρευνα γίνεται σε έξι στάδια. Το πρώτο είναι ο ορισμός του προβλήματος που πρόκειται να διερευνηθεί. Εδώ χρειάζεται απόλυτη σαφήνεια ώστε οι πόροι που θα διατεθούν να χρησιμοποιηθούν αποδοτικά. Το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει το σχεδιασμό της έρευνας. Ο σχεδιασμός προσδιορίζει τις κατάλληλες διαδικασίες για το συγκεκριμένο πρόβλημα και οι οποίες είναι ποια είναι τα στοιχεία που ενδιαφέρουν, που θα βρεθούν, πως θα συλλεχθούν και τι ειδών αναλύσεις τους θα επακολουθήσουν. Στη συνέχεια προσδιορίζεται το δείγμα από το οποίο θα προέλθουν τα στοιχεία. Ο προσδιορισμός του είναι μεγάλης σημασίας μια και πρέπει να αντιπροσωπεύει την αγορά που ενδιαφέρει. Το μέγεθος ενός δείγματος δεν έχει μεγάλη σημασία στην αξιοπιστία του, έχει όμως σημασία αν απαιτούνται στοιχεία από μεγάλες αγορές. Το πόσο αντιπροσωπευτικό είναι το δείγμα είναι ένα θέμα μεγαλύτερης σημασίας. Πολλές φορές είναι στην κρίση του ερευνητή να χρησιμοποιεί δείγμα που δεν είναι στατιστικά αντιπροσωπευτικό αλλά δείγμα που να του δίνει τις σχετικές πληροφορίες μάρκετινγκ. Η επιλογή του δείγματος ακολουθείται από τη συλλογή στοιχείων η οποία πραγματοποιείται από κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη. Τη συλλογή ακολουθεί ανάλυση, που μπορεί να είναι ποσοτική (όταν τα στοιχεία είναι σε αριθμητική μορφή) ή ποιοτική. Η ποσοτική περιλαμβάνει διάφορα στατιστικά τεστ που μπορεί να είναι από τα πλέον στοιχειώδη έως τα πλέον εξειδικευμένα, ανάλογα με την περίπτωση και τις ανάγκες του στελέχους της επιχείρησης που θα τα χρησιμοποιήσει στη λήψη αποφάσεων. Η στατιστική ανάλυση των στοιχείων δεν είναι από μόνη της ικανή σε ότι αφορά την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η χρησιμότητα της στη λήψη αποφάσεων εξαρτάται πάντα από την κρίση του αυτού που τη χρησιμοποιεί. Το τελευταίο στάδιο είναι η σύνταξη κάποιας έκθεσης. Η σύνταξη προσαρμόζεται στις ανάγκες της επιχείρησης και των στελεχών αυτής που θα την χρησιμοποιήσουν. Η έκθεση πρέπει να είναι σαφέστατη ως προς έρευνα που εκτελέστηκε και ποια είναι τα αποτελέσματα της ενώ ο ερευνητής έχει την υποχρέωση να δώσει με σαφήνεια τα οποιαδήποτε κενά που αφήνει ακάλυπτα η έρευνα.

Η συλλογή στοιχείων είναι κεντρική εργασία στην εκτέλεση μιας έρευνας αγοράς. Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι συλλογής στοιχείων είναι: [14]

A) Ερωτηματολόγια (surveys): Το τυπικό ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον ερωτώμενο (πχ ηλικία, εισόδημα κλπ), τη παρελθούσα αγοραστική συμπεριφορά του, γνώσεις του και ενημέρωση του σχετικά με το συγκεκριμένο προϊόν, την προδιάθεση του και τις προθέσεις του σχετικά με μελλοντικές αγορές του.

Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να περιλαμβάνει "ανοιχτές" ερωτήσεις ή ερωτήσεις με συγκεκριμένες απαντήσεις. Βασικό πλεονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι μπορούν να προσαρμοστούν στις ακριβείς ανάγκες της επιχείρησης, είναι εύκολο να εκτελεστούν και μπορούν να δώσουν εκτενείς πληροφορίες γρήγορα. Το βασικό μειονέκτημα τους είναι ότι οι απαντήσεις μπορεί να μην είναι αξιόπιστες. Μπορεί να απαιτούν από τον ερωτώμενο καλή μνήμη ή μπορεί να κάνουν ερωτήσεις ανεπιθύμητες ή ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί να δώσει την κοινωνικά αποδεκτή απάντηση παρά την πραγματική γνώμη του. Το άλλο μεγάλο πρόβλημα είναι ότι η υπερβολική χρήση ερωτηματολογίων έχει οδηγήσει πολλούς καταναλωτές να τα αποφεύγουν.

Ένα μεγάλο θέμα είναι ο τρόπος με τον οποίο συλλέγονται οι απαντήσεις - τηλεφωνικά, ταχυδρομικά, προσωπικά ή ηλεκτρονικά. Η ταχυδρομική συλλογή είναι η πλέον φτηνή αλλά πολλοί λίγοι απαντούν και ποτέ δεν ξέρει κανείς ποιος έδωσε τις απαντήσεις. Η τηλεφωνική συλλογή είναι πιο γρήγορη, οι απαντήσεις μπορούν να αποσαφηνισθούν αλλά έχει χρονικά στενά όρια και ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις. Η προσωπική συλλογή γίνεται με απευθείας συνέντευξη και συνήθως γίνεται σε κάποιο χώρο με μεγάλη κυκλοφορία καταναλωτών. Η μέθοδος αυτή έχει γίνει πιο δημοφιλής τα τελευταία χρόνια λόγω του χαμηλού κόστους της, αλλά το πλεονέκτημα αυτό σπάνια εξουδετερώνει το μειονέκτημα ότι δεν δίνουν χρόνο για ερωτήσεις σε βάθος, και το ότι οι ερωτώντες μπορεί να μην έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και να διαλέγουν μόνο άτομα με τα οποία αισθάνονται άνετα. Τα στοιχεία αυτά είναι πολύ σημαντικά για τα στελέχη μιας επιχείρησης που στηρίζουν κάποιες αποφάσεις τους σε ερωτηματολόγια και πρέπει πάντα να λαμβάνουν υπόψη τους.

B) Ομάδες εστίασης (focus groups): Είναι μικρές ομάδες καταναλωτών (συνήθως 6-15 άτομα) που μαζεύονται για να συζητήσουν τη γνώμη τους πάνω σε κάποιο θέμα. Η συζήτηση μπορεί να είναι "ανοιχτή" για την έκφραση οποιασδήποτε γνώμης ή να βασίζεται σε κάποιο ερωτηματολόγιο ή την δοκιμή ενός προϊόντος. Η συζήτηση διευθύνεται από έναν moderator που πρέπει να είναι εξαιρετικά έμπειρος στο να κατευθύνει τη συζήτηση εκεί που πρέπει χωρίς να επηρεάζει την έκβαση της. Η συζήτηση παρακολουθείται "κρυφά" από τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης ώστε η παρουσία τους να μην την επηρεάζει. Τα focus groups έχουν χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα στο σχεδιασμό καταναλωτικών προϊόντων και είναι σήμερα από τις πλέον βασικές μεθόδους συλλογής στοιχείων γιατί επιτρέπουν στα στελέχη της επιχείρησης να εμβαθύνουν στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των καταναλωτών και να ανακαλύπτουν πολύτιμα στοιχεία για την ανάπτυξη και διάθεση των προϊόντων τους.

Γ) Πειράματα: Θεωρούνται από τις πλέον αποτελεσματικές μεθόδους συλλογής στοιχείων γιατί επιτρέπουν τη διερεύνηση και εξακρίβωση των αιτιών κάποιας αγοραστικής επιλογής ή συμπεριφοράς. Είναι όμως εξαιρετικά πολύπλοκα στην εκτέλεση τους. Μπορεί να γίνονται σε συνθήκες εργαστηρίου ή μπορεί ακόμα να γίνονται κάτω από πραγματικές συνθήκες, Είναι προφανές ότι είναι πολύ δύσκολο να ελέγξει κανείς όλες τις μεταβλητές στα πειράματα αυτά. Εάν οι συνθήκες για ένα πείραμα είναι καλές το πείραμα αποτελεί εξαιρετικά καλή πηγή πληροφοριών.

Δ) Παρατήρηση: Βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι ο ερευνητής δεν έρχεται σε επαφή με άτομα για ερωτήσεις αλλά απλώς παρακολουθεί τη συμπεριφορά τους. Η άμεση παρατήρηση είναι η πλέον απλή και συνηθισμένη μορφή του τρόπου αυτού συλλογής. Η έμμεση παρατήρηση αφορά την παρακολούθηση προϊόντων μέσω συστημάτων πληροφορικής. Αν και με τον τρόπο αυτό μπορεί η επιχείρηση να συλλέξει εξαιρετικά αξιόπιστα στοιχεία, η σημασία τους είναι πολλές φορές δυσδιάκριτη εξαιτίας του ότι χωρίς την άμεση επαφή είναι αδύνατο να διαπιστώσει τους λόγους για τους οποίους παρατηρείται κάποια αγοραστική συμπεριφορά.

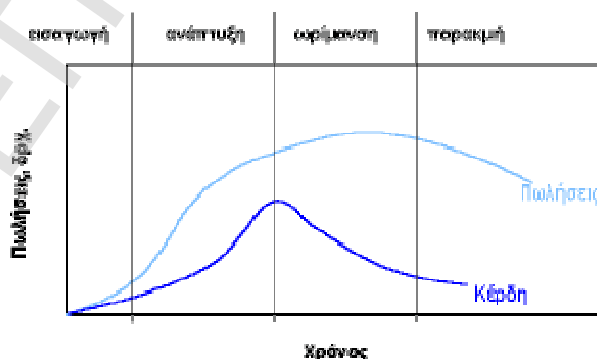
Ε) Νατουραλιστική έρευνα: Είναι πρόσφατη σχετικά εξέλιξη στην προσέγγιση της έρευνας. Η συλλογή στοιχείων που είδαμε παραπάνω βασίζεται στην επιστημονική μέθοδο και προϋποθέτει ορισμένα βασικά σταθερά χαρακτηριστικά στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Η νατουραλιστική έρευνα είναι πιο ευρεία στη θεώρηση και ανεύρεση στοιχείων και χρησιμοποιεί κυρίως ποιοτική ανάλυση στην ερμηνεία τους. [15]

3.4 ΠΡΟΪΟΝ

3.4.1 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ο κύκλος ζωής προϊόντων (product life cycle) είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα και χρήσιμα εργαλεία στη στρατηγική μάρκετινγκ της σύγχρονης επιχείρησης. Κάθε προϊόν περνάει στη διάρκεια της ζωής του από διάφορα στάδια με ξεχωριστά χαρακτηριστικά το καθένα. Τα βλέπουμε περιληπτικά παρακάτω με βάση τον όγκο πωλήσεων στα στάδια αυτά: [16]

ΣΧΗΜΑ 3.1. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ



(πηγή: Philip Kotler, Kevin Lane Keller “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ

Στάδιο εισαγωγής: είναι το στάδιο στο οποίο η επιχείρηση εισάγει το προϊόν με συγκεκριμένες επιλογές τιμής, προβολής και διάθεσης, που μπορούν όμως να αλλάξουν στο άμεσο μέλλον καθώς παρατηρεί τις αντιδράσεις των πελατών και

καταναλωτών. Στο στάδιο αυτό συνήθως δεν υπάρχουν κέρδη γιατί απαιτούνται σημαντικά έξοδα για την εκτέλεση στρατηγικών εισόδου στην αγορά. Για τις επιχειρήσεις που εισάγουν καινοτομικά προϊόντα είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ενημερώνουν το χρήστη για τα πλεονεκτήματα των νέων προϊόντων παρά για τη συγκεκριμένη μάρκα τους. Σκοπός είναι η αύξηση της ζήτησης της νέας κατηγορίας προϊόντων. Στο στάδιο αυτό παρατηρούνται και οι περισσότερες αποτυχίες προϊόντων.

Στάδιο ανάπτυξης: τα προϊόντα που επιβιώνουν του σταδίου εισαγωγής αρχίζουν να έχουν πλέον επιταχυνόμενους ρυθμούς πωλήσεων και κερδών. Το επιτυχημένο προϊόν προσελκύει μιμητές και ένα μέτρο της επιτυχίας είναι ο αριθμός των νέων ανταγωνιστών. Η παρουσία νέων ανταγωνιστών είναι ενδεικτική της έναρξης του σταδίου αυτού. Στο στάδιο αυτό αρχίζει πλέον κάποιος ανταγωνισμός τιμών ενώ η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει όσο γίνεται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος της. Η επιχείρηση αρχίζει να διαφημίζει πλέον το δικό προϊόν της ειδικά και να χτίζει το «όνομα» (brand) της προσπαθώντας να αυξήσει τη ζήτηση του δικού της προϊόντος (σε αντίθεση με την αύξηση της ζήτησης της κατηγορίας στο προηγούμενο στάδιο). Ας σημειωθεί ότι στο στάδιο αυτό οι πωλήσεις των κατασκευαστριών επιχειρήσεων προς τους μεσάζοντες (διανομείς, χονδρική, λιανική πώληση) είναι μεγαλύτερη απ' ό,τι οι πωλήσεις στον τελικό χρήστη καθώς οι μεσάζοντες προσπαθούν να έχουν μεγάλα αποθέματα του επιτυχημένου προϊόντος.

Στάδιο ωρίμανσης: στο στάδιο αυτό το προϊόν είναι πλέον καθιερωμένο στην αγορά. Οι πωλήσεις αυξάνονται με μειούμενο ρυθμό καθώς ο αριθμός νέων χρηστών αρχίζει να μειώνεται. Τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται. Στο στάδιο αυτό η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης εστιάζεται στη διατήρηση των πιστών χρηστών του προϊόντος και η προβολή εστιάζεται στη συντήρηση του brand. Διάφορες αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι δυνατές στη φάση αυτή και συχνά μπορεί να είναι δευτερεύουσας σημασίας ή και απλώς διακοσμητικές για να δημιουργούν την εντύπωση ανανέωσης. Στη φάση αυτή οι κατασκευάστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να επαφίενται στους μεσάζοντες για αύξηση των πωλήσεων και πρέπει να δημιουργούν ζήτηση από τους χρήστες οι ίδιες. Οι μεσάζοντες συνήθως διαχειρίζονται πολλά προϊόντα και έτσι δεν έχουν λόγο να δείξουν προτίμηση σε κάποιο συγκεκριμένο. Έτσι οι κατασκευάστριες επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τους μεσάζοντες με διάφορες εκπτώσεις και προνομιακή μεταχείριση. Οι πόλεμοι τιμών είναι πολύ συνηθισμένοι στο στάδιο αυτό και έχουν ως σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς εις βάρος ανταγωνιστών και τις συνακόλουθες οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διάθεση.

Στάδιο παρακμής: στο στάδιο αυτό για διάφορους λόγους οι πωλήσεις μπορεί να αρχίσουν να μειώνονται οπότε και επιβάλλουν την έξοδο των ασθενέστερων ανταγωνιστών από τον κλάδο, καθώς η κερδοφορία μπορεί να είναι πλέον αμφίβολη. Συνήθως οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν έχουν ήδη προβλέψει την εξέλιξη αυτή και έχουν προσπαθήσει με την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ να έχουν τα μερίδια αγοράς που επιτρέπουν κερδοφορία.

Ένα θέμα που αφορά όλες τις επιχειρήσεις είναι το μάνατζμεντ του κύκλου ζωής των προϊόντων καθώς και οι στρατηγικές για την παράταση του. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι πολύ χρήσιμος στο σύγχρονο μάνατζμεντ του μάρκετινγκ γιατί

επιτρέπει σε όποιον καταστρώνει τη στρατηγική μάρκετινγκ να προβλέπει τις αλλαγές μεταξύ σταδίων και να προβαίνει στις κατάλληλες αλλαγές της στρατηγικής με αναπροσαρμογές στο μίγμα μάρκετινγκ. Η παρακολούθηση των συνολικών πωλήσεων του κλάδου κάνει το εργαλείο αυτό πολύ αποτελεσματικό (συχνά η βασική πληροφορία που έχει άμεσα μια επιχείρηση είναι οι δικές της πωλήσεις). Οι συνολικές πωλήσεις του κλάδου παρέχουν σαφείς ενδείξεις ως προς την έναρξη και το τέλος κάθε σταδίου. Ο αριθμός των ανταγωνιστών επίσης παρέχει ενδείξεις ως προς την έναρξη του σταδίου ωρίμανσης.

Η έκταση του κύκλου και κάθε σταδίου ξεχωριστά εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Εάν το προϊόν δεν είναι πολύπλοκο στην παραγωγή του, είναι φτηνό και εύκολο στη χρήση του και ικανοποιεί κάποια ανάγκη μπορεί να έχει μεγάλη επιτάχυνση στις πωλήσεις του στα αρχικά στάδια και μπορεί να έχει ένα σύντομο κύκλο ζωής συνολικά. Γενικά προϊόντα που είναι εύκολο να αντιγραφούν και η παραγωγή τους δεν είναι δύσκολη προσελκύουν ανταγωνιστές στον κλάδο και έχουν σύντομους κύκλους ζωής. Ο κύκλος ζωής ως εργαλείο μάρκετινγκ δεν μπορεί να προβλέψει την έκταση του κύκλου ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Βασικό καθήκον κάθε στελέχους μιας επιχείρησης είναι να κάνει συνεχώς εκτίμηση του προϊόντος του και της θέσης του στο ανταγωνιστικό περιβάλλον ώστε να προβλέπει τις απαιτούμενες αλλαγές στη στρατηγική του, που θα του επιτρέψουν να διαχειρίζεται το προϊόν επικερδώς.

Πολλά προϊόντα που βρίσκονται στα δύο τελευταία στάδια του κύκλου και εφ' όσον οι κατασκευάστριες επιχειρήσεις παραμένουν στην αγορά, έχουν στη διάθεση τους διάφορες στρατηγικές για την παράταση του κύκλου, την αύξηση δηλαδή των πωλήσεων σε επίπεδα που τους επιτρέπει κερδοφορία. Οι βασικές στρατηγικές στην περίπτωση αυτή είναι οι εξής: [17]

α) Η ανεύρεση νέων χρηστών: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναζητεί νέους χρήστες σε τμήματα της αγοράς έξω από αυτά της αρχικής τμηματοποίησης της αγοράς της (νέες δημογραφικές, κοινωνικές ομάδες) και προσπαθεί να δημιουργήσει τη σχετική ζήτηση.

β) Η ανάπτυξη νέων χρήσεων του προϊόντος: Πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ή και αναπτύσσουν νέες χρήσεις για το προϊόν τους και τις προβάλλουν ανάλογα.

γ) Η συχνότερη χρήση του προϊόντος: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προκαλέσει συχνότερη χρήση του προϊόντος από τους υπάρχοντες χρήστες, χρησιμοποιώντας την κατάλληλη προβολή. Συνήθως η επιχείρηση έχει υψηλότερα έσοδα αν κατορθώσει να πείσει αυτούς που ήδη χρησιμοποιούν το προϊόν της να αυξήσουν την χρήση και κατανάλωση του.

Η εκτέλεση των στρατηγικών αυτών απαιτεί μεγάλη προσοχή και κατάλληλη προετοιμασία. Η επιχείρηση πρέπει να προβλέψει πότε οι πωλήσεις θα αρχίσουν να μειώνονται ώστε να τις έχει έτοιμες για εκτέλεση τον κατάλληλο χρόνο, κάτι βέβαια που δεν είναι πάντα εύκολο. Εννοείται ότι για πολλά προϊόντα δεν υπάρχει καμία ελπίδα παράτασης ζωής που είτε λόγω καταναλωτικών συνηθειών είτε λόγω τεχνολογικής εξέλιξης περνάνε στην αφάνεια.

Σε ότι αφορά τον κύκλο ζωής των προϊόντων, ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο είναι η επιχείρηση που θα εισέλθει πρώτη στην αγορά. Ένας από τους κυριότερους νόμους του μάρκετινγκ είναι ο νόμος του πρωτοπόρου. Σύμφωνα με τον νόμο αυτό είναι προτιμότερο να μπει μια επιχείρηση πρώτη σε μία αγορά παρά να είναι η καλύτερη. Όταν μπει πρώτη σε μία αγορά, στο τέλος η επιχείρηση κυριαρχεί. Ο λόγος είναι ότι είναι ευκολότερο να καθιερώσει μια επιχείρηση ένα προϊόν στη συνείδηση των αγοραστών πρώτη, παρά να προσπαθήσει να πείσει τους ίδιους αγοραστές για την ανωτερότητα του προϊόντος της σε σχέση με το προϊόν που εμφανίστηκε πρώτο στην αγορά. Ο καταναλωτής έχει την τάση να μην αλλάζει το προϊόν που χρησιμοποιεί με κάποιο άλλο που υπάρχει στην αγορά με τα ίδια χαρακτηριστικά. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι αν μια επιχείρηση εισέλθει πρώτη σε μια αγορά μπορεί και να παραμείνει πρώτη σε αυτή, αυτό απαιτεί μεγάλη προσπάθεια.

Για να πετύχουν λοιπόν οι επιχειρήσεις να καθιερωθούν πρώτες στη συνείδηση του αγοραστή προσπαθούν να πουλήσουν το προϊόν τους σαν το «καλύτερο» και το «ανώτερο» ποιοτικά προϊόν. Ακόμα και αν μια επιχείρηση έχει πράγματι κάποιο καλύτερο προϊόν, οι πιθανοί αγοραστές αντιλαμβάνονται το καθιερωμένο προϊόν, που προϋπήρχε, σαν το καλύτερο. Αυτό σημαίνει ότι το μάρκετινγκ είναι πολλές φορές μάχη αντιλήψεων παρά προϊόντων.

Για να κυριαρχήσει μια επιχείρηση σε μια αγορά που ήδη δραστηριοποιείται μια άλλη επιχείρηση, χρησιμοποιήσει τον νόμο της κατηγορίας. Ο νόμος αυτός λέει ότι αν μια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι πρώτη σε μία κατηγορία προϊόντων, εφεύρει μία καινούργια κατηγορία στην οποία να μπορεί να εισέλθει πρώτη. Το ερώτημα λοιπόν που πρέπει να απασχολεί της επιχειρήσεις είναι όχι πώς το προϊόν τους είναι καλύτερο από τους ανταγωνιστές, αλλά σε ποια κατηγορία μπορεί να εισέλθει πρώτο. Φυσικά όταν μια επιχείρηση δημιουργήσει την κατηγορία της και μπει πρώτη σε αυτή, θα πρέπει να προβάλλει συστηματικά την καινούργια κατηγορία παρά τη μάρκα της.

3.4.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η τμηματοποίηση μίας αγοράς (market segmentation) είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στο σύγχρονο μάρκετινγκ. Με τη διαδικασία αυτή παίρνει μια επιχείρηση μία μεγάλη ετερογενή αγορά και τη διαιρεί σε μικρότερα τμήματα (ή υποαγορές) που παρουσιάζουν πιο ομοιογενή χαρακτηριστικά όσον αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης. Με τη διαίρεση αυτή βρίσκει η επιχείρηση πολλά τμήματα από τα οποία διαλέγει εκείνα που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές για την περίπτωση της, δηλαδή τις λεγόμενες αγορές-στόχους όπου και συγκεντρώνει τις προσπάθειες και πόρους της στο μάρκετινγκ. Η εποχή που μπορούσε μια επιχείρηση να φτιάχνει κάτι που να είναι χρήσιμο για όλο το καταναλωτικό κοινό έχει περάσει ανεπιστρεπτί, όσοι επιχειρούν να παράγουν κάποιο τέτοιο προϊόν συνήθως αποτυγχάνουν. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι μια επιχείρηση δεν μπορεί να έχει ένα προϊόν που να απευθύνεται σε μεγάλα εύρη αγορών, απλώς σημαίνει ότι αν σε μία αγορά η επιχείρηση ανακαλύψει συγκεκριμένες ανάγκες και τις καλύψει με το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία, οι πιθανότητες επιτυχίας της είναι πολύ καλύτερες.

Οι αγορές αποτελούνται από άτομα και νοικοκυριά και είναι ετερογενείς και, σε πολλές οικονομίες, πολύ μεγάλες. Η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών γίνεται [18]

- § με βάση τα φυσικά χαρακτηριστικά (physical descriptors), δηλαδή τη γεωγραφία και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως πχ η ηλικία, το εισόδημα, το επάγγελμα κλπ των καταναλωτών
- § με βάση τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς (behavioral descriptors), δηλαδή το πως και πόσο χρησιμοποιείται το προϊόν, τις επικρατούσες κοινωνικές και πολιτισμικές τάσεις που επηρεάζουν την αγορά και χρήση του προϊόντος (psychographics) και τα οφέλη που αποκομίζει ο καταναλωτής από τη χρήση του προϊόντος. Είναι φανερό στην περίπτωση των χαρακτηριστικών αυτών η σημασία του να βρίσκεται η επιχείρηση σε συνεχή επαφή με τις τάσεις και εξελίξεις στην αγορά, ώστε όχι μόνο να επωφελείται αλλά να τις προβλέπει και να τις επηρεάζει προς όφελός της.

Τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς είναι η πρωταρχική βάση τμηματοποίησης μίας καταναλωτικής αγοράς αφού κάθε επιχείρηση ψάχνει να προσδιορίσει συμπεριφορές που ευνοούν την αγορά και κατανάλωση ενός προϊόντος. Τα φυσικά χαρακτηριστικά είναι δευτερεύουσας σημασίας - στην ουσία δεν επηρεάζουν καταναλωτικές συμπεριφορές - αλλά στο βαθμό που σχετίζονται με τις συμπεριφορές αυτές είναι χρήσιμα. Ο λόγος χρήσης τους στην τμηματοποίηση είναι καθαρά πρακτικός. Όταν μια επιχείρηση προσδιορίσει τις αγορές-στόχους ο καθορισμός του τμήματος της αγοράς, του μίγματος μάρκετινγκ και η κατάστρωση της στρατηγικής μάρκετινγκ απαιτούν τη χρήση τέτοιων στοιχείων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως πολλαπλά χαρακτηριστικά ως βάσεις τμηματοποίησης μίας καταναλωτικής αγοράς, κάτι που επιτρέπει

α) κάποια πληρέστερη περιγραφή των καταναλωτών και των αναγκών τους, κάνοντας έτσι πιο εύκολη την κατάστρωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής μάρκετινγκ και

β) ευελιξία σε αλλαγές στην τμηματοποίηση με βάση τις συνεχείς εξελίξεις στην αγορά.

Η σημασία της τμηματοποίησης είναι πού μεγάλη, γιατί κυρίως επιτρέπει στην επιχείρηση να συγκεντρώσει τις προσπάθειες και πόρους της εκεί όπου θα έχουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Κατά κάποιο τρόπο δηλαδή η τμηματοποίηση επιτρέπει στην επιχείρηση να εξειδικεύεται σε κάποιο τμήμα της αγοράς. Έτσι, η επιτυχημένη τμηματοποίηση έχει ευεργετική επίδραση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, από την παραγωγή έως τους ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους, γιατί επιτρέπει τη συνεχή και στενή επαφή με τις αγορές και τους καταναλωτές, την ταχεία λήψη αποφάσεων και την αντίδραση στις αλλαγές των αγορών. Συμβάλλει δηλαδή σε μία επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ.

Ο βασικός σκοπός της τμηματοποίησης είναι να μπορέσει η επιχείρηση να εστιάσει τους πόρους της αποτελεσματικά και κερδοφόρα στα τμήματα της αγοράς που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές. Μετά την τμηματοποίηση της ευρύτερης αγοράς με βάση τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, τα στελέχη των επιχειρήσεων προσπαθούν να προσδιορίσουν τα τμήματα με τη μεγαλύτερη

προοπτική. Ο προσδιορισμός αυτός λαμβάνει υπόψη τόσο τα τμήματα που έχει αναγνωρίσει η επιχείρηση όσο και το προϊόν ή την υπηρεσία της. Στη συνέχεια τα ελκυστικά τμήματα αναλύονται από άποψη πωλήσεων, κερδών, ανάπτυξης και ανταγωνιστών, καθώς επίσης και από την άποψη του αν εμπίπτουν ή όχι στις γενικότερες στρατηγικές και οικονομικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Στη συνέχεια τα στελέχη των επιχειρήσεων αποφασίζουν ποιο θα είναι το πλέον κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ για το τμήμα (ή τμήματα) στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Συνήθως μια επιχείρηση σπάνια χρησιμοποιεί ένα μόνο χαρακτηριστικό ως βάση της τμηματοποίησης, συνήθως χρησιμοποιεί πολλά χαρακτηριστικά ταυτόχρονα ώστε να μπορεί να προσδιορίζει τους αγοραστές που θέλει να στοχεύσει όσο πιο καλά μπορεί με το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ. Επίσης η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί την ευελιξία της στην τμηματοποίηση και στην επιδίωξη στόχων. Πολλές φορές ακόμα και η πιο προσεκτική ανάλυση μπορεί να μη διακρίνει όλες τις πτυχές της αγοράς. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ευελιξία επιτρέπει την αναπροσαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ για να γίνεται η στόχευση πιο αποτελεσματικά.

Η τμηματοποίηση είναι ιδιαίτερα σημαντική και αποτελεσματική στις αγορές καταναλωτικών προϊόντων. Επιτρέπει όχι μόνο την αναγνώριση αναγκών σε μια αγορά αλλά και την εξειδίκευση της επιχείρησης στην ικανοποίηση τους. [19]

3.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Το μίγμα των προϊόντων (product mix) που προσφέρει μια επιχείρηση είναι μια από τις βασικές στρατηγικές επιλογές της. Το μίγμα αυτό μπορεί να αποτελείται από διάφορες σειρές προϊόντων. Κάθε σειρά έχει πλάτος, δηλαδή ποικιλία διαφορετικών προϊόντων και βάθος δηλαδή ποικιλία παρόμοιων προϊόντων. Το βάθος μπορεί να είναι ακόμα μεγαλύτερο με μεγάλη ποικιλία χρωμάτων και μεγεθών. Κάθε σειρά μπορεί να αλλάζει συνεχώς ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς και τις επιδιώξεις μιας επιχείρησης. Πλατιές και βαθιές σειρές προϊόντων έχουν ως σκοπό την κάλυψη διαφορετικών αναγκών σε μία αγορά. Ταυτόχρονα όμως επιτρέπουν μεγάλη παρουσία στο ράφι του λιανικού εμπορίου και έτσι δημιουργούν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της σημαντικής τους παρουσίας. Ένα άλλο πλεονέκτημα τους είναι ότι δημιουργούν οικονομίες κλίμακας στο μάρκετινγκ, δηλαδή το κόστος διαφήμισης, πωλήσεων κ.λ.π. διανέμεται σε μεγάλο αριθμό προϊόντων. [20]

Η επέκταση ή η συρρίκνωση μίας σειράς προϊόντων είναι μεγάλης σημασίας. Κερδοφορία, κόστος παραγωγής, ζήτηση και ανταγωνιστικές πιέσεις είναι οι βασικοί λόγοι για συρρίκνωση. Αντίστοιχα, σειρές προϊόντων επεκτείνονται για να δώσουν σε μία επιχείρηση καλύτερη κάλυψη της αγοράς, για να προσελκύσουν αγοραστές από άλλα τμήματα της αγοράς, και για να γίνει εκμετάλλευση πλεονάζουσας δυναμικότητας και υπάρχοντων συστημάτων διανομής. Το σύνολο των σειρών προϊόντων αποτελεί το μίγμα προϊόντων. Οι αποφάσεις επέκτασης ή συρρίκνωσης του μίγματος αυτού είναι ανάλογες με τις παραπάνω, με τη σημαντική διαφορά όμως ότι οι αποφάσεις αυτές είναι πλέον στρατηγικής φύσης, είναι ζωτικής σημασίας και αφορούν τη ίδια τη φύση της επιχείρησης. Αφορούν την πρόσθεση ή εξάλειψη μιας ολόκληρης σειράς προϊόντων. [21]

Η επέκταση του μίγματος μπορεί να γίνει με συναφή προϊόντα ή προϊόντα εντελώς διαφορετικά. Ο λόγος για τέτοια επέκταση είναι η αναζήτηση νέων αγορών και νέων εσόδων και η δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Το πλεονέκτημα της επέκτασης του μίγματος είναι ουσιαστικά η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης (diversification) και η μείωση του κινδύνου να έχει όλους τους πόρους της στο ίδιο τμήμα της αγοράς. Η επέκταση αυτή μπορεί να παρουσιάσει πολλά προβλήματα ιδιαίτερα αν μια επιχείρηση μπει σε ένα ανταγωνιστικό πεδίο που μπορεί να έχει εντελώς διαφορετικούς κανόνες παραγωγής και μάρκετινγκ.

Η συρρίκνωση του μίγματος είναι επίσης μεγάλης σημασίας υπόθεση αφού η επιχείρηση αυξάνει το κίνδυνο της με την παρουσία της σε λιγότερες αγορές. Οι λόγοι για τη συρρίκνωση αυτή, είναι η μικρή συμβολή μίας σειράς προϊόντων στα κέρδη, η μικρή ζήτηση ή η αδυναμία της επιχείρησης να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του μανάτζμεντ των προϊόντων αυτών. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία τάση από μεγάλες επιχειρήσεις να συγκεντρώνονται σε μία σειρά προϊόντων στην οποία έχουν κάποια παράδοση.

Σύμφωνα με την κλασική οικονομική θεωρία όταν ο καταναλωτής μπορεί να επιλέξει κάποιο προϊόν μεταξύ πολλών επιλογών, συγκρίνει το κόστος και το όφελος καθεμιάς και αποφασίζει ανάλογα. Επίσης όσο πιο πολλές επιλογές έχει τόσο πιο ικανοποιημένος είναι. Η μεγάλη ποικιλία προϊόντων που παρατηρείται σήμερα σε αρκετούς κλάδους οφείλεται στο ότι πολλοί κλάδοι καταναλωτικών προϊόντων είναι πλέον ώριμοι και η ανάπτυξη τους πολύ χαμηλή με αποτέλεσμα οι διάφοροι κατασκευαστές να προσπαθούν να προσελκύσουν νέους πελάτες με μικρές παραλλαγές των προϊόντων τους. Οι μέθοδοι έρευνας της αγοράς χρησιμοποιούνται όλο και πιο πολύ από τους κατασκευαστές για να ανακαλύπτουν καινούργιες προτιμήσεις σε μικρά τμήματα της, και στην συνέχεια προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν.

Σε ώριμες αγορές ένας από τους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων κερδοφορίας είναι η συρρίκνωση της γραμμής προϊόντων μιας επιχείρησης και ο περιορισμός της δραστηριότητας σε μερικά καλά, γνωστά και κερδοφόρα προϊόντα. Αυτό αντιμετωπίζουν σήμερα όλες οι μεγάλες κατασκευάστριες επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων και έχουν μειώσει την ποικιλία που προσφέρουν. Η επιλογή αυτή έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της παρουσίας τους στα σημεία πώλησης των προϊόντων. Αν μια επιχείρηση αποφασίσει να συρρικνώσει την παρουσία της στα σημεία πώλησης, το κενό που δημιουργείται θα αναπληρωθεί από κάποιον ανταγωνιστή της. Έτσι συνήθως περιορίζει τις μάρκες που προσφέρει αλλά ταυτόχρονα αυξάνει την ποικιλία παραλλαγών μιας μάρκας για να διατηρήσει την παρουσία της. Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αμερική, η ποικιλία προϊόντων είναι μεν πλεονέκτημα αλλά πάνω από ορισμένα επίπεδα γίνεται μεγάλο μειονέκτημα. Αυτό οφείλετε στο γεγονός ότι ο καταναλωτής έχει δυσκολία στη λήψη μιας απόφασης, αλλά ακόμα και αν αγοράσει το προϊόν δεν είναι σίγουρος αν πήρε τη σωστή απόφαση δηλαδή δεν αισθάνεται ικανοποιημένος με το προϊόν και διστάζει να το ξαναγοράσει. Πολλές επιχειρήσεις έχουν ήδη διαπιστώσει τα αποτελέσματα της έρευνας στην πράξη εδώ και χρόνια και περιορίζουν σε λίγες τις παραλλαγές ενός συγκεκριμένου προϊόντος τους. Έτσι πρέπει μια επιχείρηση να είναι προσεκτική στον τρόπο που αναπτύσσει τη γραμμή προϊόντων της ώστε να μην ξεπερνάει τα όρια που δημιουργούν προβλήματα στον καταναλωτή. Η διαδικασία αυτή είναι εξαιρετικά δύσκολη εξαιτίας των συνθηκών

σκληρού ανταγωνισμού που ισχύουν σήμερα ιδιαίτερα στους πιο δημοφιλής κλάδους.

Η ανάπτυξη των προϊόντων είναι ένα επίσης θέμα που απασχολεί την στρατηγική προϊόντος που θα ακολουθήσει μια εταιρεία. Ο κλασικός τρόπος ανάπτυξης ενός προϊόντος, προβλέπει την δημιουργία του από τμήμα σε τμήμα της επιχείρησης. Δηλαδή το προϊόν σχεδιάζεται από το τμήμα έρευνας και εξέλιξης και στην συνέχεια προωθείτε στο τμήμα παραγωγής προκειμένου να κατασκευαστεί, όπου τελικά καταλήγει στο τμήμα μάρκετινγκ για προβολή και πώληση του. Ο τρόπος αυτός ήταν πηγή σοβαρών προβλημάτων κόστους και ποιότητας σε πολλές επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε μια καινούργια διαδικασία η οποία απαιτεί τη στενή συνεργασία όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης από την αρχή με την συμμετοχή τόσο των προμηθευτών όσο και των πελατών. Ο τρόπος αυτός σε διάφορες εκφάνσεις του χρησιμοποιείται πλέον από πολλές μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και είναι σημαντικό στοιχείο γενικότερης αλλαγής.

Ένα σημαντικό εργαλείο του μάρκετινγκ είναι η διάχυση καινοτομιών (diffusion of innovation). Η διάχυση καινοτομιών είναι η διαδικασία με την οποία οι καταναλωτές και η συμπεριφορά τους καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο νέα, καινοτομικά προϊόντα γίνονται αποδεκτά και η χρήση τους ευρεία. Η διάχυση αυτή ακολουθεί συγκεκριμένους τρόπους που εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών που τα αγοράζουν και τα χρησιμοποιούν.

Υπάρχουν διάφορα χαρακτηριστικά του προϊόντος που είτε επιταχύνουν είτε επιβραδύνουν την αποδοχή του από το γενικό καταναλωτικό κοινό. Τα πέντε κυριότερα είναι τα εξής:

- § Το κατά πόσο το προϊόν θεωρείται πολύπλοκο και οι καταναλωτές δεν μπορούν ή δεν θέλουν να εξοικειωθούν με τη χρησιμότητα του (κάτι που συμβάλλει σε επιβράδυνση)
- § Το κατά πόσο το προϊόν και η χρήση του είναι συμβατά με υπάρχουσες συνήθειες (κάτι που μπορεί να συμβάλλει σε επιβράδυνση)
- § Το συγκριτικό πλεονέκτημα του προϊόντος και η ανωτερότητα του σε σχέση με υπάρχοντα προϊόντα (πλεονεκτήματα μπορούν να δημιουργηθούν με κάποια ξεχωριστή λειτουργικότητα, χαμηλότερη τιμή ή καλύτερη σχεδίαση)
- § Το κατά πόσο η αξία της καινοτομίας μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτή
- § Το κατά πόσο μπορεί ο καταναλωτής να δοκιμάσει το προϊόν πριν το αγοράσει

Η αποστολή του στελέχους μιας επιχείρησης που καταστρώνει τη στρατηγική μάρκετινγκ ενός νέου προϊόντος είναι να βρει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που επιταχύνουν ή επιβραδύνουν την αποδοχή του και να τα χειριστεί κατάλληλα.

Το άλλο βασικό στοιχείο είναι η συμπεριφορά των αγοραστών και χρηστών του καινοτομικού προϊόντος. Υπάρχουν καταναλωτές που δοκιμάζουν κάτι καινούργιο αμέσως και υπάρχουν άλλοι που προτιμούν να περιμένουν μέχρι να πεισθούν ότι το προϊόν αξίζει τον κόπο. Στην ευρύτερη αγορά υπάρχουν οι παρακάτω ομάδες καταναλωτών:

- § Οι καινοτόμοι καταναλωτές οι οποίοι είναι περίπου 2% του συνόλου. Οι καταναλωτές αυτοί έχουν συνήθως υψηλή μόρφωση και εισόδημα και ως εκ τούτου μεγάλη εμπιστοσύνη στις αγοραστικές ικανότητες τους και μεγάλη ευκολία στην κατανάλωση. Συνήθως αναζητούν πληροφορίες για νέα προϊόντα από τα μαζικά μέσα ενημέρωσης και έτσι η στόχευση τους είναι σχετικά εύκολη.
- § Οι πρώιμοι καταναλωτές οι οποίοι είναι περίπου 15% του συνόλου. Οι καταναλωτές αυτοί έχουν επίσης υψηλά εισοδήματα, που σε αντίθεση με τους καινοτόμους αναζητούν πληροφορίες σχετικά με νέα προϊόντα από προσωπικές πηγές και συμβάλλουν στη διαφήμιση και εξάπλωση νέων προϊόντων στον περίγυρο τους.
- § Η πρώιμη πλειοψηφία η οποία αντιπροσωπεύει περίπου το 35% των καταναλωτών. Οι καταναλωτές αυτοί έχουν εισόδημα και μόρφωση λίγο μεγαλύτερο από το μέσο όρο και χρησιμοποιούν διάφορες πηγές πληροφοριών σχετικά με νέα προϊόντα, μία από τις οποίες είναι και οι πρώιμοι καταναλωτές.
- § Η όψιμη πλειοψηφία η οποία αντιπροσωπεύει περίπου το 35% των καταναλωτών. Οι καταναλωτές αυτοί αρχίζουν να χρησιμοποιούν ένα προϊόν όταν είναι πλέον καθιερωμένο, είναι συνήθως χαμηλών εισοδημάτων και μόρφωσης και καθυστερούν περιμένοντας χαμηλότερες τιμές και καλύτερο προϊόν.
- § Οι ουραγοί οι οποίοι είναι περίπου 15% του συνόλου. Οι καταναλωτές αυτοί έχουν μεγάλη δυσπιστία για οτιδήποτε καινούργιο και καινοτομικό και μπορεί να προέρχονται από οποιοδήποτε κοινωνικό και οικονομικό στρώμα

Οι παραπάνω κατηγορίες είναι χρήσιμες στο μάρκετινγκ γιατί επιτρέπουν τη στόχευση συγκεκριμένων γκρουπ καταναλωτών σε διάφορα χρονικά σημεία της πορείας ενός νέου προϊόντος. Η διαδικασία της διάχυσης προϊόντων είναι ένα από τα πιο βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ προϊόντων, διότι επιτρέπει στην επιχείρηση να προβλέψει τις εξελίξεις στη διάρκεια ζωής ενός προϊόντος και γιατί συνδυάζει το μάρκετινγκ νέων και υπαρχόντων προϊόντων.

3.4.4 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Δύο από τις σημαντικότερες περιοχές αποφάσεων στη στρατηγική μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι η διαφοροποίηση προϊόντων (product differentiation) και η τοποθέτηση τους (product positioning) σε σχέση με τα προϊόντα ανταγωνιστών. Οι δύο αυτές περιοχές αφορούν όχι μόνο το μάρκετινγκ αλλά και τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης [22]

Σε ότι αφορά το μάρκετινγκ, ο σκοπός της διαφοροποίησης είναι να δημιουργήσει στην αντίληψη του πιθανού αγοραστή διαφορές από τα προϊόντα των ανταγωνιστών στην αγορά. Η αντίληψη του αγοραστή είναι πολύ σημαντική για το μάρκετινγκ. Αν ο αγοραστής δεν αντιλαμβάνεται κάποια διαφορά μεταξύ προϊόντων η διαφορά αυτή δεν υπάρχει, ακόμα και αν τα προϊόντα είναι διαφορετικά.

Η διαφοροποίηση μπορεί να γίνει πάνω σε πολλές βάσεις και πρακτικά με άπειρους τρόπους που μπορούμε όμως να τους διακρίνουμε σε τρεις βασικές περιοχές.

- § Διαφοροποίηση με βάση τη λειτουργία και απόδοση του προϊόντος: Η διαφοροποίηση στην περίπτωση αυτή βασίζεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία μπορεί ο αγοραστής να τα χρησιμοποιήσει για να κάνει απευθείας συγκρίσεις με άλλα προϊόντα. Στα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνονται τα φυσικά του χαρακτηριστικά, τα υλικά κατασκευής του, η αξιοπιστία του, οι εγγυήσεις και η τιμή του. Τα καταναλωτικά προϊόντα είναι μια κατηγορία προϊόντων που διαφοροποιούνται ιδιαίτερα με τον τρόπο αυτό, αφού ο καταναλωτής έχει τη συνήθεια να συγκρίνει συνεχώς. Μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει πολλούς τρόπους διαφοροποίησης στην περίπτωση αυτή. Μπορεί να αναπτύξει ένα προϊόν με περισσότερα χαρακτηριστικά από τους ανταγωνιστές ή με τα ίδια χαρακτηριστικά αλλά καλύτερα ή μπορεί να αναπτύξει ένα προϊόν ανθεκτικότερο και καλύτερης ποιότητας.
- § Διαφοροποίηση με βάση το συναίσθημα: Σε πολλές κατηγορίες προϊόντων δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ τους ή οι διαφορές αυτές δεν είναι άμεσα αντιληπτά. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει στον αγοραστή τα κατάλληλα συναισθήματα. Συνήθως αναπτύσσει κάποιο μοναδικό image για τη διαφοροποίηση του ή δημιουργεί κάποια εντύπωση αποκλειστικότητας για τους χρήστες του ή κάποιο ξεχωριστό στυλ. Ο τρόπος αυτός διαφοροποίησης είναι συχνά στόχος πολλών επικριτών του σύγχρονου μάρκετινγκ, οι οποίοι επισημαίνουν τις ανύπαρκτες διαφορές μεταξύ των σχετικών προϊόντων και το κοινωνικό κόστος, τόσο από την πολύ μεγάλη ποικιλία προϊόντων στην αγορά όσο και από τη συνήθεια για τη συνεχή δημιουργία κάποιας μόδας.
- § Διαφοροποίηση με βάση τα οφέλη από τη χρήση του προϊόντος: Όταν η επιχείρηση δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος της για κάποια διαφοροποίηση τότε μπορεί να χρησιμοποιήσει τα οφέλη από τη χρήση του προϊόντος.

Η διαφοροποίηση είναι εξαιρετικής σημασίας για μια επιχείρηση γιατί η απουσία της σημαίνει ότι δεν έχει η επιχείρηση κάποια ταυτότητα στην αγορά και έτσι δεν δίνει κάποιους λόγους στους αγοραστές να την προτιμήσουν ανάμεσα σε άλλους ανταγωνιστές.

Η τοποθέτηση προϊόντων είναι ένα από τα πλέον σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ (και πιο συγκεκριμένα της στρατηγικής προϊόντων), αλλά και της γενικής επιχειρηματικής στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οι αποφάσεις σχετικά με την τοποθέτηση και η επιτυχία της εξαρτώνται από τη διαφοροποίηση που έχει αποφασίσει η επιχείρηση. Η εκτέλεση της στρατηγικής διαφοροποίησης απαιτεί την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά και την επικοινωνία της τοποθέτησης αυτής.[23]

Η τοποθέτηση ακολουθεί την επιλογή της αγοράς-στόχου και αποσκοπεί στην ανεύρεση κάποιας μοναδικής θέσης (με βάση την τιμή, τα χαρακτηριστικά, τη χρήση, και την ποιότητα) ανάμεσα στα προϊόντα των ανταγωνιστών. Η τοποθέτηση έχει και την εσωτερική της διάσταση, σε σχέση δηλαδή με άλλα προϊόντα της επιχείρησης. Το προϊόν πρέπει να είναι αρκετά διαφορετικό από τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης ώστε να γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές η όποια διαφορά. Είναι προφανές ότι η υπάρχουν πρακτικά άπειρες επιλογές στην τοποθέτηση ενός προϊόντος στην αγορά, με κυριότερες τις εξής:

- § Τοποθέτηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές: Στην περίπτωση αυτή αναζητείται κάποια θέση στην αγορά με βάση αποκλειστικά τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Ιδανικά η επιχείρηση θα βρει κάποια μοναδική θέση για το προϊόν στην αγορά, αλλά πολλές φορές ο μετωπικός ανταγωνισμός με τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι αναπόφευκτος.
- § Τοποθέτηση με βάση την αγορά-στόχο: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση τοποθετεί το προϊόν με βάση τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου (δημογραφικά, χρήσης του προϊόντος, τάσεις, προτιμήσεις αγοραστών κλπ)
- § Τοποθέτηση με βάση την κατηγορία του προϊόντος: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να τοποθετήσει το προϊόν με βάση τα χαρακτηριστικά της κατηγορίας του, ιδιαίτερα αν πρόκειται για κάποια καινούργια χαρακτηριστικά που λείπουν από τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα τοποθετούνται σε μια κατηγορία ανάλογα με τους δείκτες, υψηλή ποιότητα/υψηλή τιμή ή χαμηλή ποιότητα/χαμηλή τιμή.

Αν και η τοποθέτηση μπορεί να επιτευχθεί με βάση την οποιαδήποτε στρατηγική διαφοροποίησης που έχει επιλεγεί, η επιτυχία της τοποθέτησης δεν είναι ούτε εύκολη ούτε εγγυημένη. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν χρησιμοποιήσει την τοποθέτηση πχ με βάση την κατηγορία του προϊόντος για να τοποθετήσουν το προϊόν τους σε κάποια θέση υψηλότερης τιμής/ποιότητας αλλά χωρίς επιτυχία, για τον λόγο ότι οι αγοραστές δεν μπορούσαν να αντιληφθούν την υψηλότερη ποιότητα στην κατηγορία αυτή. Η διαδικασία της τοποθέτησης δεν σταματά με την εισαγωγή κάποιου καινούργιου προϊόντος στην αγορά, αλλά πρέπει να είναι αντικείμενο συνεχούς εξέτασης από την επιχείρηση λόγω συνεχών μεταβολών στην αγορά. Συχνά κάποια τοποθέτηση γίνεται ξεπερασμένη, και πρέπει να αναθεωρηθεί. Όταν η τοποθέτηση ενός προϊόντος ξεπεραστεί από τις εξελίξεις, τότε η επιχείρηση θα εμφανίσει σημαντικά μειωμένα μερίδια αγοράς. [24]

3.5 ΠΡΟΒΟΛΗ

3.5.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο ρόλος της επικοινωνίας στο μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικός για μια επιχείρηση εξαιτίας του ότι μπορεί να έχει η επιχείρηση ένα εξαιρετικό προϊόν, σε εξαιρετικές τιμές και σε εξαιρετικά καλά σημεία πώλησης, αλλά να μην μπορεί να πραγματοποιήσει ικανοποιητικές πωλήσεις γιατί ο καταναλωτής δεν έχει ενημερωθεί ούτε για την αξία του προϊόντος ούτε για το που διατίθεται. Η επικοινωνία έχει διπλό ρόλο στο μάρκετινγκ αφενός στοχεύει στο να πληροφορήσει τον πιθανό αγοραστή για ένα προϊόν αλλά και να τον πείσει για να το προμηθευτεί. Η επικοινωνία στο μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να πληροφορήσει και να πείσει τον πιθανό πελάτη και ανήκει στην προβολή στο μίγμα μάρκετινγκ. Η προβολή περιλαμβάνει πέντε εργαλεία επικοινωνίας με μια αγορά στόχο που χρησιμοποιούνται σε διάφορες αναλογίες στη διαμόρφωση του μίγματος προβολής (promotional mix) τα οποία είναι η διαφήμιση, οι πωλήσεις μέσω προσωπικών επαφών, οι απευθείας πωλήσεις, οι εκπτώσεις και η δωρεάν προβολή.[25]

Η επικοινωνία απαιτεί στρατηγική θεώρηση εκ μέρους της επιχείρησης. Είναι ο μόνος τομέας του μάρκετινγκ που επιτρέπει στην επιχείρηση να δώσει στον πιθανό πελάτη τις πληροφορίες που χρειάζεται σχετικά με τα προϊόντα ή υπηρεσίες της και

την αξία τους. Το μάρκετινγκ είναι μια ευρύτερη, πολύπλευρη και προσεκτικά καταστρωμένη προσπάθεια δημιουργίας ζήτησης με βάση κάποιο καλά σχεδιασμένο προϊόν, σωστά τιμολογημένο, με κατάλληλη διάθεση και καλή προβολή. Οι επικοινωνίες από μόνες τους δεν μπορούν να δώσουν αποτελέσματα, και αν ακόμα δώσουν αυτά είναι προσωρινά.

Υπάρχουν δύο βασικά πλεονεκτήματα στη στρατηγική θεώρηση των επικοινωνιών παρά απλώς στη χρήση τους για πωλήσεις. Το ένα είναι ότι επιτρέπει τη λήψη ευρύτερων αποφάσεων στη διαμόρφωση του μίγματος μάρκετινγκ. Πολλές επιχειρήσεις για παράδειγμα διαφημίζονται σε μαζικά μέσα ακόμα και όταν τα προϊόντα τους δεν διατίθενται καν σε καταναλωτές. Σκοπός τους δεν είναι η αύξηση των πωλήσεων αλλά η ευρεία αναγνώριση τους στην αγορά. Το άλλο πλεονέκτημα είναι ότι επιτρέπει μια σφαιρική θεώρηση των παραγόντων του μίγματος και κατά συνέπεια τον πιο αποτελεσματικό συνδυασμό τους.

Η επικοινωνία στο μάρκετινγκ μπορεί να είναι μαζική, για τη προώθηση του ίδιου μηνύματος σε μεγάλο αριθμό αποδεκτών μέσω του τύπου και των ραδιοτηλεοπτικών μέσων, ή προσωπική όταν δηλαδή γίνεται μέσω κάποιας προσωπικής επαφής. Οι δύο τρόποι έχουν διαφορές όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους και την καταλληλότητά τους για μια συγκεκριμένη περίπτωση. Γενικά οι μαζικές επικοινωνίες είναι φθηνότερες ανά αποδέκτη, αλλά χρειάζονται κάποια γενίκευση του μηνύματος τους, σε αντίθεση με τις προσωπικές όπου το μήνυμα προσαρμόζεται στον κάθε αποδέκτη. Στις μαζικές επικοινωνίες, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ο αποδέκτης εκτίθεται στο μήνυμα μπορεί να μην είναι ιδανικές και δεν μπορούν να ελεγχθούν, σε αντίθεση με την προσωπική επαφή. Τέλος, οι μαζικές επικοινωνίες μπορούν να καλύψουν μεγάλο αριθμό αποδεκτών κατά πολλούς τρόπους ανάλογα με το μέσο και είναι δύσκολο να στοχεύσουν επιλεκτικά σε ομάδες καταναλωτών, σε αντίθεση με τις προσωπικές επαφές. [26]

Οι επικοινωνίες μάρκετινγκ μιας επιχείρησης καθορίζονται από το μίγμα προβολής (promotional mix) που περιλαμβάνει κάποιο συνδυασμό ειδών προβολής για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Αναλυτικά τα είδη προβολής είναι τα παρακάτω. [27]

- § Διαφήμιση: Η διαφήμιση είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για καταναλωτικά προϊόντα. Η διαδικασία της διαφήμισης απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση στην επιλογή του κατάλληλου κοινού-στόχου, στη διαμόρφωση του μηνύματος σε σχέση με την αγορά και τον καταναλωτή, στην επιλογή μέσων και στη μέτρηση των αποτελεσμάτων της.
- § Πωλήσεις μέσω προσωπικών επαφών (personal selling): Οι πωλήσεις αυτές είναι πολύ συνηθισμένες σε επιχειρήσεις που οι πελάτες τους είναι άλλες επιχειρήσεις αλλά και στην καταναλωτική αγορά όπως πχ στο λιανεμπόριο. Σχετίζεται συνήθως με πολύπλοκα και ακριβά προϊόντα και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως την αναγνώριση πιθανών πελατών, την προετοιμασία κάποιας παρουσίασης, την παρουσίαση κάποιου μηνύματος, την επίδειξη του προϊόντος καθώς και οποιεσδήποτε διαπραγματεύσεις.
- § Προσφορές (sales promotions): Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει κάποιο συνδυασμό μαζικής διαφήμισης και μειωμένων τιμών, όπως πχ εκπτώσεις, δωρεάν δείγματα, κουπόνια και διαγωνισμούς. Στην περίπτωση που αναφέρεται σε επιχειρήσεις, η προβολή αυτή παίρνει τη μορφή συμμετοχής σε

εκθέσεις, ειδικά οργανωμένες επιδείξεις και προσφορές προς μεσάζοντες. Περιλαμβάνει οποιαδήποτε δραστηριότητα προβολής που δεν εμπίπτει στις άλλες κατηγορίες. Η προβολή αυτή έχει το ρίσκο να εθιστεί ο πιθανός πελάτης σε χαμηλές τιμές με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην μπορεί να προσελκύσει πελάτες χωρίς τη χρήση της.

§ Απευθείας μάρκετινγκ (direct marketing): Ο ορισμός του απευθείας μάρκετινγκ είναι ο εξής: «Το απευθείας μάρκετινγκ είναι ένα σύστημα μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί ένα ή περισσότερα διαφημιστικά μέσα για να προκαλέσει κάποια άμεση, συγκεκριμένη αντίδραση και συναλλαγή με τον πελάτη οπουδήποτε». Η διαφορά με την κανονική διαφήμιση είναι ότι η τελευταία δεν αποσκοπεί στην άμεση αντίδραση του αγοραστικού κοινού. Το "οπουδήποτε" σημαίνει ότι ο πελάτης μπορεί να βρίσκεται οπουδήποτε και για τη διεκπεραίωση της συναλλαγής, αρκεί να μπορεί να έλθει σε επικοινωνία με την επιχείρηση. Το απευθείας μάρκετινγκ έχει γνωρίσει εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα με την εξάπλωση των επικοινωνιών και την ευκολία των μεταφορών και για πολλές επιχειρήσεις είναι ο μόνος τρόπος προβολής και συναλλαγών. Ο βασικός λόγος για την ανάπτυξη αυτή είναι το ότι η επίδραση και το αποτέλεσμα οποιασδήποτε απευθείας προβολής είναι πολύ εύκολο να μετρηθεί. Έτσι όταν μια επιχείρηση στέλνει ταχυδρομικά ένα αριθμό καταλόγων με τα προϊόντα της σε καταναλωτές και τους ζητά να παραγγείλουν τηλεφωνικά είναι πολύ εύκολο να δει τι γίνεται με τις πωλήσεις της.

§ Δωρεάν προβολή (publicity): Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οποιεσδήποτε πληροφορίες σχετικά με μια επιχείρηση και τα προϊόντα της που καταλήγουν στο κοινό χωρίς κανένα κόστος για την επιχείρηση. Συνηθισμένα στη περίπτωση αυτή είναι τα διάφορα δελτία τύπου σχετικά με νέα προϊόντα ή τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει μια επιχείρηση. Συχνά πολλές επιχειρήσεις κάνουν οργανωμένες καμπάνιες για δημοσιότητα αλλά σημειώνεται ότι σε αντίθεση με τους άλλους τρόπους προβολής ο τρόπος αυτός δεν επιτρέπει μεγάλο έλεγχο εκ μέρους της επιχείρησης και μπορεί να καταλήξει σε αρνητική προβολή της. Ένας άλλος τρόπος δημοσιότητας είναι η διάδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από "άτομο σε άτομο" (word of mouth) που έχει παίξει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία πολλών επιχειρήσεων.

Όλοι αυτοί οι τύποι προβολής χρησιμοποιούνται σε διάφορες αναλογίες από μια επιχείρηση στην επιδίωξη της στρατηγικής μάρκετινγκ. Πρωταρχικός σκοπός της κατάστρωσης της στρατηγικής προβολής είναι να καθορίσει τις αναλογίες με τις οποίες οι διάφορες κατηγορίες προβολής θα χρησιμοποιηθούν στη διαμόρφωση του μίγματος προβολής. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις σχετικές αποφάσεις είναι πολλοί και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τους εξωτερικούς που σχετίζονται με την αγορά και το προϊόν και τους εσωτερικούς που σχετίζονται με την επιχείρηση και το σύστημα διανομής.

Στους εξωτερικούς παράγοντες διακρίνουμε δύο υποκατηγορίες, τους παράγοντες αγοράς και τους παράγοντες του προϊόντος, όπου η κάθε μια έχει κάποια χαρακτηριστικά. [28]

Τα χαρακτηριστικά της υποκατηγορίας «παράγοντες αγοράς» είναι τα εξής:

Α) τύπος καταναλωτή: Αν η επιχείρηση απευθύνεται στο ευρύ καταναλωτικό κοινό, τότε κάποιος συνδυασμός διαφήμισης (λόγω μεγέθους αγοράς), προσωπικών επαφών (καταναλωτές χρειάζονται βοήθεια στη σύγκριση ορισμένων ειδών), προσφορών και απευθείας μάρκετινγκ είναι καταλληλότερος. Σημειώνεται όμως ότι στην περίπτωση αυτή τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι ο καθοριστικός παράγοντας της στρατηγικής. Αν η επιχείρηση απευθύνεται σε άλλες επιχειρήσεις τότε μεγάλη έμφαση δίνεται στις προσωπικές επαφές. Οι πελάτες είναι συνήθως καλά ενημερωμένοι και απαιτούν καλύτερες τιμές και εξυπηρέτηση. Είναι δυνατόν συχνά επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων να στοχεύουν τόσο σε καταναλωτές όσο και σε μεσάζοντες. Έτσι δαπανούν μεγάλα ποσά σε μαζική διαφήμιση αλλά χρησιμοποιούν και προσωπικές επαφές και προσφορές για χονδρέμπορους και λιανέμπορους. Συχνά οι δαπάνες αυτές είναι υψηλότερες από τις δαπάνες μαζικής διαφήμισης, ιδιαίτερα σε κλάδους που οι λιανέμποροι έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Β) γεωγραφία αγοράς: Το εύρος μιας αγοράς και το πόσο διάσπαρτη είναι αποτελούν παράγοντες στις αποφάσεις προβολής. Αν η αγορά είναι διάσπαρτη τότε η μαζική διαφήμιση είναι καταλληλότερη, αλλά αν είναι συγκεντρωμένη σε μια περιοχή τότε οι προσωπικές επαφές είναι χρησιμότερες. Όσο το εύρος της αγοράς αυξάνεται από τοπικό, σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο, τόσο η διαφήμιση αποκτά μεγαλύτερη σημασία. Σε τοπικό επίπεδο η διαφήμιση μπορεί να περιορίζεται σε τοπικά μόνο μέσα.

Γ) ανταγωνισμός: Οι κινήσεις των ανταγωνιστών δεν μπορούν ποτέ να αγνοηθούν στη στρατηγική προβολής. Αν και κάθε επιχείρηση προσπαθεί να έχει τη δική της προσέγγιση, πολύ συχνά όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου καταλήγουν στα ίδια συμπεράσματα όσον αφορά τις επιλογές προβολής και στην ίδια σχεδόν στρατηγική. Πολλές φορές όμως κάποιος ανταγωνιστής κάνει μια διαφορετική κίνηση που αναγκάζει τους υπόλοιπους ανταγωνιστές να την μιμηθούν αμέσως. Έτσι σε ένα κλάδο που οι συνθήκες του επιβάλλουν πρωταρχικά προσωπικές επαφές, αν κάποια επιχείρηση δαπανήσει ξαφνικά κάποιο μεγάλο ποσό σε διαφήμιση, τότε οι υπόλοιποι ανταγωνιστές ακολουθούν με την ίδια κίνηση. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι κινήσεις των ανταγωνιστών πρέπει πάντα να παρακολουθούνται, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι οι οποιοσδήποτε κινήσεις τους πρέπει αναγκαστικά να προκαλούν αντίδραση. Η επιτυχημένη επιχείρηση εξετάζει πάντα τις απαιτήσεις της αγοράς για την κατάστροψη της στρατηγικής της και αποφεύγει τη μίμηση των αντιπάλων.

Αντίστοιχα τα χαρακτηριστικά της υποκατηγορίας «Παράγοντες προϊόντος» είναι τα εξής:

Α) κατηγορία προϊόντων: Ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες στον προσδιορισμό της στρατηγικής προβολής είναι η κατηγορία του προϊόντος. Καταναλωτικά προϊόντα που είναι φτηνά με μεγάλη συχνότητα αγορών απαιτούν έμφαση στη διαφήμιση και στις προσφορές. Καταναλωτικά προϊόντα που είναι σχετικά ακριβά και με μικρή συχνότητα αγορών απαιτούν μεγαλύτερη έμφαση στην προσωπική επαφή. Η προβολή υπηρεσιών απαιτεί πάντα κάποιο συνδυασμό διαφήμισης και προσωπικών επαφών.

Β) το στάδιο του κύκλου ζωής προϊόντων: Ανάλογα με το στάδιο στο κύκλο ζωής του προϊόντος, οι απαιτήσεις της προβολής είναι διαφορετικές. Στα αρχικά στάδια, οι

προσωπικές επαφές είναι μεγάλης σημασίας καθώς η επιχείρηση αναζητεί χονδρέμπορους και λιανέμπορους. Σημαντική είναι επίσης και η διαφήμιση για ενημέρωση και δημιουργία ζήτησης. Στα μεσαία στάδια οι προσωπικές επαφές χάνουν τη σημασία τους και αρχίζουν να γίνονται σημαντικότερες οι προσφορές. Στα ώριμα στάδια η διαφήμιση σχεδόν σταματάει και μεγάλη σημασία δίνεται στις προσφορές.

Γ) τα χαρακτηριστικά του προϊόντος: Ανεξάρτητα από την κατηγορία του προϊόντος ορισμένα χαρακτηριστικά του μπορεί να επιβάλλουν να δοθεί έμφαση σε ορισμένες πλευρές του μίγματος προβολής. Εάν το προϊόν απαιτεί κάποια επίδειξη του για να γίνει πληρέστερα αντιληπτό από τον αγοραστή τότε η προσωπικές επαφές είναι πιο κατάλληλες. Εάν το προϊόν διατίθεται για την ικανοποίηση κάποιων συναισθηματικών αναγκών, τότε η διαφήμιση (και μάλιστα η τηλεοπτική) είναι καταλληλότερη αφού οι εικόνες μπορούν να κάνουν την απαιτούμενη επικοινωνία πιο αποτελεσματική. Εάν το προϊόν είναι τέτοιο που να απαιτεί προσαρμογή σε ειδικές ανάγκες ή την εγκατάσταση του τότε οι προσωπικές επαφές είναι καταλληλότερες. Τέλος, εάν το προϊόν έχει μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης, δηλαδή οι αυξομειώσεις της τιμής οδηγούν σε μεγάλες αυξομειώσεις της ζήτησης, τότε οι προσφορές είναι καταλληλότερες.

Στους εσωτερικούς παράγοντες διακρίνουμε δύο υποκατηγορίες, τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση και τους παράγοντες που σχετίζονται με το σύστημα διανομής, όπου επίσης η κάθε μια έχει κάποια χαρακτηριστικά.

Τα χαρακτηριστικά της υποκατηγορίας «παράγοντες που σχετίζονται με την επιχείρηση» είναι τα εξής [29]

Α) παρελθούσες πρακτικές: Οι επιχειρήσεις (ιδιαίτερα μικρομεσαίες) καθαρά από αδράνεια μερικές φορές ακολουθούν την ίδια στρατηγική προβολής συστηματικά και χωρίς αλλαγές. Έμφαση μπορεί να δίνεται σε οποιοδήποτε μέρος του μίγματος προβολής χωρίς συγκεκριμένο λόγο και αιτία. Το μόνο πλεονέκτημα είναι το σχετικά χαμηλό κόστος διαχείρισης των περιπτώσεων αυτών.

Β) διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι: Η έλλειψη πόρων για μεγάλες επενδύσεις σε διαφήμιση οδηγεί μια επιχείρηση στην έμφαση στις προσωπικές επαφές. Έτσι μπορεί να βασίζεται σε ένα μεγάλο αριθμό πλασιέ για να δημιουργεί ζήτηση σε χονδρέμπορους και λιανέμπορους.

Γ) αριθμός προσωπικού πωλήσεων: Εάν το προσωπικό πωλήσεων είναι μικρό ή η αποτελεσματικότητά του μικρή γιατί η επιχείρηση δεν μπορεί να βρει κατάλληλα στελέχη, τότε προσπαθεί να καλύψει το κενό με άλλα μέσα ακόμα και αν οι προσωπικές επαφές είναι απαραίτητες στον κλάδο της.

Δ) γκάμα προϊόντων: Γενικά εάν η γκάμα των προϊόντων της επιχείρησης είναι ευρεία, τότε η προβολή γίνεται ευκολότερη. Τόσο οι προσωπικές επαφές είναι αποτελεσματικότερες όσο και η διαφήμιση

Τα χαρακτηριστικά της υποκατηγορίας «παράγοντες που σχετίζονται με το σύστημα διανομής» είναι τα εξής:

A) έκταση διανομής: Όσο πιο εκτεταμένη είναι η διάθεση του προϊόντος τόσο πιο πολύ κατάλληλη είναι η διαφήμιση ώστε να δημιουργείται ζήτηση.

B) μήκος του καναλιού διανομής: Το μήκος του καναλιού διανομής είναι ο αριθμός των επιπέδων διανομής μέχρι το προϊόν να φθάσει στον τελικό χρήστη. Μεγάλο μήκος σημαίνει πολλούς μεσάζοντες στη διάθεση. Όσο μεγαλύτερο το μήκος τόσο μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στις προσωπικές επαφές ώστε η πορεία του προϊόντος από διανομείς σε χονδρέμπορους σε λιανοπωλητές να είναι ομαλή. Αντίθετα το πολύ μικρό μήκος, όταν δηλαδή το προϊόν διατίθεται απευθείας στον καταναλωτή, απαιτεί έμφαση στο απευθείας μάρκετινγκ.

Γ) μεσάζοντες: Η συμμετοχή των μεσαζόντων στα διάφορα στάδια διανομής επηρεάζει τη στρατηγική προβολής. Όταν οι χονδρέμποροι έχουν μεγάλο προσωπικό πωλήσεων και καλή εξυπηρέτηση των λιανοπωλητών τότε η επιχείρηση δεν χρειάζεται να δώσει μεγάλη έμφαση σε προσωπικές επαφές. Οι λιανοπωλητές έχουν επίσης μεγάλη επίδραση στις επιλογές προβολής. Σε πολλές περιπτώσεις οι λιανοπωλητές είναι η βασική προβολή αφού είναι πολύ γνωστότεροι στο κοινό από τον κατασκευαστή. Σε άλλες περιπτώσεις μερικοί λιανοπωλητές μπορεί να πωλούν το ίδιο προϊόν σε συνθήκες μεγάλης εξυπηρέτησης και μερικοί σε συνθήκες αυτοεξυπηρέτησης. Όσο λιγότερη είναι η εξυπηρέτηση στο επίπεδο λιανικής τόσο πιο αναγκαία γίνεται η διαφήμιση εκ μέρους του κατασκευαστή.

Οι παραπάνω εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες δεν πρέπει ποτέ να θεωρούνται μεμονωμένα στην κατάστροψη μιας στρατηγικής προβολής και κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει σφαιρικά πριν ακολουθήσει έναν συγκεκριμένο τρόπο προβολής των προϊόντων της.

3.5.2 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η διαφήμιση είναι βασικό μέρος του μίγματος προβολής. Ο όρος διαφήμιση χρησιμοποιείται με την έννοια της παρουσίας πληροφοριών σε μεγάλο αριθμό πιθανών αγοραστών μέσω των μαζικών μέσων επικοινωνίας. Η μαζική διαφήμιση δεν είναι πάντα κατάλληλη για οποιοδήποτε προϊόν ή εταιρεία. Πολλές φορές όμως επικρατεί λανθασμένα η αντίληψη ότι η διαφήμιση στα μαζικά μέσα είναι υποχρεωτική αφού μπορεί να καλύψει μεγάλους αριθμούς αποδεκτών.

Η σημασία της διαφήμισης είναι σημαντική για την οικονομία της αγοράς. Είναι ο βασικός τρόπος δημιουργίας ζήτησης για τα προϊόντα μιας επιχείρησης και φυσικά δημιουργίας πωλήσεων και εσόδων. Για τα τυποποιημένα προϊόντα, η διαφήμιση είναι ο μόνος τρόπος προβολής τους. Αν και το απόλυτο ποσό δαπανών διαφήμισης είναι πολύ μεγάλο, ο μέσος όρος που αντιστοιχεί σε κάθε νοικοκυριό σε μια οικονομία είναι σχετικά μικρός και λογικός για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με τον μεγάλο αριθμό προϊόντων. [30]

Ένα άλλο έμμεσο όφελος της διαφήμισης είναι ότι επιτρέπει σε επιχειρήσεις να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό πελατών και έτσι να αποκτήσουν οικονομίες κλίμακας που τους επιτρέπουν να παράγουν και να προσφέρουν τα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές. Ένα ακόμα έμμεσο όφελος είναι το ότι επιτρέπουν σε επιχειρήσεις να καθιερώσουν κάποια brand που προσελκύουν μόνιμα πιστούς αγοραστές. Αυτός ο τρόπος είναι φθηνότερος από τη συνεχή αναζήτηση καινούργιων πελατών και

συμβάλλει σε χαμηλότερες τιμές για τα προϊόντα αυτά. Το προφανές άμεσο όφελος είναι το ότι οι διαφημιστικές δαπάνες συντηρούν πολλούς κλάδους όπως των διαφημιστικών εταιριών, τηλεοπτικών σταθμών, παραγωγής προγραμμάτων, περιοδικών και εφημερίδων. [31]

Τα σημαντικότερα μέρη της διαφήμισης είναι τα είδη διαφήμισης, το δημιουργικό μέρος της, τα μέσα και τα χαρακτηριστικά τους καθώς και το μανάτζμεντ της διαφημιστικής προσπάθειας. [32]

A) Υπάρχουν διάφορα είδη διαφήμισης με διαφορετικούς στόχους και χαρακτηριστικά που εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες με σημαντικότερους του εξής:

- § Τον τύπο του καταναλωτή: Η διαφήμιση διαφέρει ανάλογα με το αν απευθύνεται σε καταναλωτές, σε νοικοκυριά, σε επιχειρήσεις, σε χονδρεμπόρους ή λιανέμπορους και σε επαγγελματίες. Δύο άλλες μεγάλες ομάδες αποδεκτών είναι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης και οι κρατικοί φορείς. Τόσο το περιεχόμενο του διαφημιστικού μηνύματος όσο και η έμφαση του εξαρτώνται από τους αποδέκτες αυτούς.
- § Το προϊόν: Η διαφήμιση στην περίπτωση αυτή επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή του brand γενικότερα και τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση του. Η μεγάλη πλειοψηφία των διαφημίσεων ανήκει στην κατηγορία αυτή και αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες.
- § Διαφήμιση επιχειρήσεων, οργανισμών, κλάδων: Η διαφήμιση στη περίπτωση αυτή είναι ευρύτερη και δεν αφορά κάποιο συγκεκριμένο προϊόν αλλά κάποια επιχείρηση ή οργανισμό. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον τρόπο αυτό διαφήμισης για τη δημιουργία ευαρέσκειας στο αγοραστικό κοινό, είτε για τα προϊόντα τους είτε γιατί προσπαθούν να εξαλείψουν κάποια αρνητικά στοιχεία της δραστηριότητάς τους. Το ίδιο είδος διαφήμισης χρησιμοποιείται συχνά και από επαγγελματίες ή κλαδικές οργανώσεις στη δημιουργία ζήτησης για ένα κλάδο.
- § Κύκλος ζωής προϊόντων: Η διαφήμιση διαφέρει στα διάφορα στάδια ζωής ενός προϊόντος. Στα αρχικά στάδια η διαφήμιση επικεντρώνεται στην επιμόρφωση του καταναλωτή για κάποιο νέο προϊόν, στη συνέχεια επικεντρώνεται στην προβολή της συγκεκριμένης μάρκας και στα ώριμα στάδια στη δημιουργία άμεσης ζήτησης.
- § Άμεση ή έμμεση αντίδραση του αποδέκτη: Στην περίπτωση της άμεσης αντίδρασης η επιχείρηση αποσκοπεί στη δημιουργία άμεσης αντίδρασης από το αγοραστικό κοινό με τη έκκληση να έλθει σε άμεση επικοινωνία με την επιχείρηση για κάποια παραγγελία, κάτι πολύ συνηθισμένο στο άμεσο μάρκετινγκ. Η έμμεση αντίδραση αποσκοπεί στη δημιουργία κάποια καλής εικόνας στην αντίληψη του καταναλωτή μακροπρόθεσμα. Η μεγάλη πλειοψηφία των διαφημίσεων ανήκει στη δεύτερη κατηγορία.
- § Γεωγραφική έκταση: Η διαφήμιση μπορεί να είναι εθνικού, περιφερειακού ή τοπικού επιπέδου. Αν η επιχείρηση έχει εθνικό δίκτυο διανομής τότε η διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο είναι καταλληλότερη και χρησιμοποιεί ραδιοτηλεοπτικά μέσα και έντυπα εθνικής εμβέλειας. Αντίθετα, κάποιο κατάστημα λιανικής με παρουσία σε ένα σημείο χρησιμοποιεί τοπική διαφήμιση.

Τα είδη αυτά διαφήμισης έχουν διαφορετικούς στόχους και απαιτούν διαφορετική έμφαση όσον αφορά το διαφημιστικό μήνυμα.

B) Το δημιουργικό μέρος της διαφήμισης [33]

Το δημιουργικό μέρος μιας διαφημιστικής προσπάθειας είναι μεγάλης σημασίας και είναι ο παράγοντας που ξεχωρίζει τη διαφήμιση από τους άλλους τρόπους προβολής. Ο λόγος είναι ότι από τη φύση της η μαζική διαφήμιση πρέπει να χρησιμοποιήσει πειστικά ένα γενικής φύσης μήνυμα μέσα από απρόσωπα μέσα..

Επειδή οι απαιτούμενες δεξιότητες είναι εξαιρετικά εξειδικευμένες οι διαφημιζόμενες επιχειρήσεις αποτείνονται κατά κανόνα σε διαφημιστές και διαφημιστικές εταιρίες και αποφεύγουν τα δικά τους τμήματα διαφήμισης. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη στενή συνεργασία των υπευθύνων στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης και των διαφημιστών. Οι βασικοί στόχοι της συνεργασίας αυτής είναι να βρεθούν οι κατάλληλες για το προϊόν μέθοδοι προσέλκυσης και διατήρησης της προσοχής των καταναλωτών και οι κατάλληλες δημιουργικές μέθοδοι για τη διαφήμιση, έτσι ώστε το μήνυμα της να πληροφορεί και να πείθει.

Η προσέλκυση και η διατήρηση της προσοχής των αποδεκτών μιας διαφήμισης απαιτεί τη χρήση εικόνων, ήχων και κειμένων που να επιτρέπουν στη διαφήμιση να ξεχωρίζει στο διαφημιστικό τοπίο. Οποιοσδήποτε υπερβολές στα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να αποδυναμώσει εντελώς την ουσία της διαφήμισης και το μήνυμά της. Για να είναι επιτυχημένη η προσπάθεια αυτή πρέπει να βασίζεται και να δίνει έμφαση σε κάποιο χαρακτηριστικό του προϊόντος που να αποτελεί τον πόλο έλξης. Ένας πολύ συνηθισμένος τρόπος στην προσπάθεια αυτή είναι η χρήση διασημοτήτων. Συχνά η επιχείρηση ενός κλάδου προσλαμβάνει κάποια προσωπικότητα για διαφήμιση των προϊόντων της και η κίνηση αντιγράφεται αμέσως από τους άλλους ανταγωνιστές του κλάδου με αποτέλεσμα την εντατικοποίηση του μεταξύ τους ανταγωνισμού.

Οι δημιουργικές τεχνικές είναι πολλές και η εκτέλεσή τους βασίζεται στο κείμενο της διαφήμισης (copy) και στο εικαστικό ή οπτικοακουστικό μέρος της. Οι πιο συνηθισμένες είναι:

- § Παροχή πληροφοριών: Η τεχνική αυτή βασίζεται στην απλή παροχή πληροφοριών που να δίνουν στον αποδέκτη τους λόγους για τους οποίους πρέπει να αγοράσει το προϊόν. Είναι πιο κατάλληλη για καταναλωτές που ενδιαφέρονται για τα λειτουργικά, πρακτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και για τεχνικής φύσης προϊόντα.
- § Συναίσθημα: Μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Προϊόντα που υποτίθεται ότι δίνουν κύρος χρησιμοποιούν κατά κόρο συναίσθημα σε κάποια μορφή, ενώ άλλα διαφημίζονται μέσα από καθαρά συγκινητικές καταστάσεις.
- § Χιούμορ: Χρησιμοποιείται ευρύτατα και προτιμάται τόσο από διαφημιστές όσο και καταναλωτές, αλλά η αποτελεσματικότητά του δεν είναι πάντα σαφής και έτσι απαιτεί πολύ προσεκτική εκτέλεση. Οι διαφημίσεις που χρησιμοποιούν χιούμορ συχνά αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν κάποιο μήνυμα. Το χιούμορ συχνά επισκιάζει τόσο τις πληροφορίες όσο και την πειθώ ενός μηνύματος. Επίσης η επανάληψη των διαφημίσεων αυτών τις κάνει συχνά αναποτελεσματικές. Τέλος το χιούμορ μπορεί να δημιουργήσει

κάποια εντύπωση ελαφρότητας για ορισμένες επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους.

- § **Φόβος:** Στην περίπτωση αυτή τονίζονται οι αρνητικές επιπτώσεις από τη μη χρήση του προϊόντος. Η τεχνική αυτή - είτε αφορά κάποια ασφαλιστική εταιρία είτε κάποιο κατασκευαστή αποσμητικών - είναι από πολλές πλευρές παρόμοια με αυτή του χιούμορ αφού η αποτελεσματικότητα της δεν είναι πάντα σίγουρη. Η τεχνική αυτή είναι πιο αποτελεσματική όταν το μήνυμα επικοινωνείτε από κάποιον με μεγάλη αξιοπιστία.
- § **Συγκρίσεις:** Είναι πολύ συνηθισμένη τεχνική και περιλαμβάνει συγκρίσεις διαφόρων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος με αυτά των ανταγωνιστών. Οι απόψεις δίστανται στο κατά πόσον οι ανταγωνιστές πρέπει να κατονομάζονται ή όχι. Πολλοί θεωρούν ότι η αναφορά ονομάτων απλώς διαφημίζει τους ανταγωνιστές. Η τεχνική αυτή είναι αποτελεσματική όταν το προϊόν δεν είναι πολύ γνωστό και έχει μικρά μερίδια αγοράς και η σύγκριση γίνεται με τη μάρκα ή μάρκες που κυριαρχούν στον κλάδο. Επιχειρήσεις με τα κυρίαρχα brand αποφεύγουν εντελώς τις συγκρίσεις για τον απλό λόγο ότι μειώνουν τα προϊόντα τους στην συνείδηση των καταναλωτών.
- § **Στιγμιότυπα (slice of life):** Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει κάποιο στιγμιότυπο χρήσης του προϊόντος από κάποιον χρήστη και μεγάλης ικανοποίησης του από τη χρήση αυτή. Ο χρήστης κλασικά αντιπροσωπεύει το μέσο καταναλωτή ενός τμήματος μιας αγοράς. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται πολύ συχνά σε καταναλωτικά προϊόντα όπου οι καταναλωτές δεν αντιλαμβάνονται μεγάλες διαφορές μεταξύ προϊόντων.
- § **Συστάσεις (testimonials):** Η χρήση διασημοτήτων στη διαφήμιση είναι συχνά υπερβολική αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Κάποια διασημότητα που συστήνει ένα προϊόν είναι πάντα μια δημοφιλής τακτική για πολλές επιχειρήσεις και διαφημιστικές εταιρίες. Το πρόσωπο αυτό μπορεί να είναι πλασματικό και επινοημένο ώστε να προκαλεί εμπιστοσύνη στο μέσο καταναλωτή του προϊόντος ή μπορεί να είναι κάποια διασημότητα, συνήθως από το χώρο του θεάματος ή των σπορ. Ας σημειωθεί πάντως ότι πολλές έρευνες και δημοσκοπήσεις έχουν δείξει ότι η διαφημίσεις με διασημότητες δεν είναι περισσότερο πειστικές από τις υπόλοιπες.
- § **Κινούμενα σχέδια (animation):** Έχουν χρησιμοποιηθεί πολύ συχνά από πολλές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα μάλιστα τα τελευταία χρόνια με τα πολλά σχετικά κινηματογραφικά έργα και την τεχνολογία που επιτρέπει πολλές αισθητικές βελτιώσεις. Η τεχνική αυτή επιτρέπει μεγάλο εύρος επιλογών στην εκτέλεση μιας διαφήμισης αλλά μπορεί να μην ταιριάζει με την εικόνα και τη θέση της επιχείρησης ή του προϊόντος.
- § **Advertorial:** Προέρχεται από τις λέξεις advertisement και editorial και είναι μια διαφήμιση σε έντυπα μέσα μεταμφιεσμένη ως άρθρο, σε βαθμό που να μην ξεχωρίζει από το περιεχόμενο του εντύπου. Το κύρος του εντύπου και η εκμετάλλευση του παίζουν μεγάλο ρόλο στην περίπτωση αυτή και είναι το βασικό όχημα της διαφήμισης. Αν και γίνεται πάντα σαφές ότι ο αναγνώστης διαβάσει μια διαφήμιση πολλές φορές διαφεύγει της προσοχής του και έτσι πολλοί θεωρούν την τεχνική αυτή παραπλανητική.
- § **Infomercial:** Είναι η τηλεοπτική εκδοχή της παραπάνω τεχνικής και στην ουσία είναι μια διαφήμιση μεγάλης διάρκειας. Ο διαφημιζόμενος συνήθως αγοράζει τηλεοπτικό χρόνο μέχρι και μια ώρα για να δείξει κάποια διαφήμιση υπό μορφή ντοκυμαντέρ.

§ Το προϊόν στην οθόνη (product placement): Η τεχνική αυτή είναι πολύ συνηθισμένη σε κινηματογραφικά έργα στα οποία επώνυμα προϊόντα εμφανίζονται συχνά μέσα στο έργο. Η τεχνική αυτή έχει πρόσφατα περάσει πλέον στην τηλεόραση όπου συνήθως τα προϊόντα διαφημίζονται εκτός προγράμματος. Λόγω κορεσμού και τεχνολογίας όμως ο τηλεθεατής μπορεί να αγνοήσει και να παρακάμψει τις διαφημίσεις πλέον.

Όποια δημιουργική τεχνική και αν χρησιμοποιείται ο βασικός παράγοντας επιτυχίας της είναι ότι πρέπει να επικοινωνεί τις κατάλληλες πληροφορίες στον αποδέκτη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν η τεχνική βασίζεται στα κριτήρια των αποδεκτών, που καθορίζονται μέσα από τη συνεργασία μάρκετινγκ και διαφημιστών και με βάση πληροφορίες σχετικά με το τμήμα της αγοράς και τις συνθήκες του.

γ) Μέσα και είδη διαφήμισης

Τα κλασικά μέσα μαζικής επικοινωνίας σε ότι αφορά τη διαφήμιση είναι η τηλεόραση (εναέρια και καλωδιακή), το ραδιόφωνο, οι εφημερίδες, τα περιοδικά, η απευθείας ταχυδρομική αποστολή υλικού (direct mail) και οι υπαίθριες διαφημίσεις. Σε αυτά έχουν προστεθεί τα τελευταία χρόνια το διαδίκτυο και η κινητή τηλεφωνία. [34]

Η επιλογή των κατάλληλων μέσων σε μια συγκεκριμένη περίπτωση είναι καθοριστική στην επιτυχία μιας διαφήμισης. Η επιλογή αυτή απαιτεί πολύ καλή γνώση του τι προσφέρει κάθε μέσο και το πώς το αντιλαμβάνεται και το χρησιμοποιεί ο αποδέκτης. Κάθε μέσο έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και δυνατότητες και τα βασικά είναι: [35]

- § Κάλυψη: Η δυνατότητα ενός μέσου να στοχεύσει ένα τμήμα αγοράς σε μια γεωγραφική περιοχή.
- § Επιλεκτικότητα: Η δυνατότητα ενός μέσου να στοχεύσει ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας αγοράς με βάση κάποιο δημογραφικό ή οικονομικό χαρακτηριστικό. Τα περιοδικά και η απευθείας ταχυδρόμηση διαφημιστικού υλικού είναι τα πλέον επιλεκτικά μέσα γιατί επιτρέπουν στη στόχευση αποδεκτών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.
- § Αποδοχή: Το πόσο αξιόπιστο βρίσκουν οι καταναλωτές ένα μέσο όσον αφορά την αναζήτηση πληροφοριών σχετικών με προϊόντα.
- § Βαθμός προσήλωσης (attentiveness): Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο αποδέκτης χρησιμοποιεί το μέσο. Τα περιοδικά απαιτούν προσήλωση στην ανάγνωση τους σε αντίθεση με την τηλεόραση που απλώς μπορεί να παίζει σε ένα δωμάτιο χωρίς κανείς να παρακολουθεί. Όσο πιο μικρή προσήλωση απαιτεί ένα μέσο τόσο πιο αποτελεσματική πρέπει να είναι η προσέλκυση της προσοχής του αποδέκτη.
- § Ευελιξία: Αφορά το χρόνο που απαιτείται για να εμφανιστεί μια διαφήμιση μετά την υποβολή της και η ευκολία με την οποία μπορεί να αγοραστεί ο απαιτούμενος χώρος ή χρόνος.
- § Ποιότητα αναπαραγωγής: Αφορά την δυνατότητα οπτικοακουστικής αναπαραγωγής συγκεκριμένης ποιότητας. Πολλά προϊόντα και διαφημίσεις απαιτούν υψηλή ποιότητα για να γίνουν καλά αντιληπτά και αρεστά.

- § **Κόστος:** Δύο βασικά κόστη είναι σημαντικά στην επιλογή ενός μέσου α) το κόστος ανά αποδέκτη και β) το συνολικό κόστος για την κάλυψη μιας γεωγραφικής περιοχής.

Κάθε μέσο έχει διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα όσον αφορά τις δυνατότητες αυτές.

Όπως κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα το μάρκετινγκ μιας διαφημιστικής προσπάθειας έχει ένα στάδιο σχεδιασμού και ένα στάδιο εκτέλεσης. Τα βασικά τους μέρη είναι: [36]

- § **Κατάστρωση στόχων:** Ο αντικειμενικός σκοπός της διαφήμισης είναι το θεμέλιο μιας προσπάθειας. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να σχετίζονται με το πόσο βελτιώνουν την αναγνωσιμότητα του προϊόντος ή το brand, τη φήμη του προϊόντος στην αγορά και πόσοι αποδέκτες μπορούν να στοχευθούν. Η σύνδεση των στόχων μιας διαφήμισης με την αύξηση των πωλήσεων πρέπει να αποφεύγεται. Το που και πως θα δοθεί έμφαση στο διαφημιστικό μήνυμα είναι υποχρέωση των στελεχών μάρκετινγκ της επιχείρησης και όχι των διαφημιστών. Μόνο τα στελέχη της επιχείρησης ξέρουν σε βάθος τις στρατηγικές διαφοροποίησης και τοποθέτησης του προϊόντος και στόχευσης της αγοράς. Η έμφαση του μηνύματος δεν πρέπει να συγχέεται ποτέ με το δημιουργικό μέρος της διαφήμισης όπως και ότι η δουλειά του διαφημιστή είναι να ερμηνεύει την έμφαση αυτή μέσω των διάφορων δημιουργικών τεχνικών που αναφέρθηκαν.
- § **Επιλογή μέσων και χρονοδιάγραμμα δράσης:** Με βάση τα χαρακτηριστικά των μέσων, τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις ως προς την έκταση, την συχνότητα και την επανάληψη της διαφήμισης σε διαφορετικά μέσα.
- § **Κατάστρωση προϋπολογισμών:** Το προϊόν, η φύση του, οι δημιουργικές ανάγκες και το τμήμα-στόχος επηρεάζουν το μέγεθος του προϋπολογισμού. Η διαδικασία κατάστρωσης του προϋπολογισμού αρχίζει με τους στόχους της διαφήμισης και συνεχίζει με την αναγνώριση των απαιτούμενων αναγκών για την επίτευξή τους.
- § **Αξιολόγηση:** Διαφέρει ανάλογα με το είδος της διαφήμισης. Εάν η διαφήμιση αποσκοπεί στην άμεση δημιουργία ζήτησης τότε οι πωλήσεις δίνουν ένα άμεσο μέτρο επιτυχίας. Εάν όμως η διαφήμιση έχει πιο μακροπρόθεσμους στόχους στην καθιέρωση ενός προϊόντος ή brand τότε μέτρο της επιτυχίας της είναι το κατά πόσον οι αποδέκτες θυμούνται το μήνυμα και το κατά πόσο το αντιλαμβάνονται σωστά. Στην περίπτωση αυτή χρησιμοποιούνται έρευνες αγοράς και ερωτηματολόγια για να εξακριβωθεί εάν οι αποδέκτες όντως έλαβαν το μήνυμα.

3.5.3 ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ

Οι προσφορές είναι ένας πολύ σημαντικός τύπος προβολής και περιλαμβάνουν τη χρήση κινήτρων για την πρόκληση συγκεκριμένης αντίδρασης από τους πιθανούς αγοραστές μιας αγοράς. Οι προσφορές περιλαμβάνουν διάφορων ειδών εκπτώσεις, δωρεάν δείγματα, διαγωνισμούς ή εκδηλώσεις με σκοπό να προσελκύσουν την προσοχή των καταναλωτών και να τους δώσουν κίνητρα να δοκιμάσουν το προϊόν. Με τον κατάλληλο χειρισμό οι προσφορές είναι δυνατόν να έχουν μεγάλη επίδραση

στη δημιουργία άμεσης ζήτησης. Έχουν διαφορετική επίδραση στη ζήτηση από τη διαφήμιση. Όπως αναφέρθηκε η διαφήμιση γίνεται με σκοπό τη μακροπρόθεσμη καθιέρωση μιας μάρκας και την ανάπτυξη διατηρήσιμων μεριδίων αγοράς, ενώ οι προσφορές έχουν ως σκοπό την πιο άμεση αντίδραση από τον καταναλωτή. Εκπτώσεις, με κουπόνια (coupons), με επιστροφή χρημάτων μετά την πώληση (rebates), με δωρεάν δείγματα, με διαγωνισμούς και με κληρώσεις δώρων, δίνουν την ευκαιρία στον καταναλωτή είτε να εξοικονομήσει κάποιο ποσό είτε να κερδίσει κάτι δοκιμάζοντας ένα προϊόν. [37]

Οι προσφορές γίνονται σε οποιαδήποτε αγορά, καταναλωτική ή επιχειρήσεων, και σε όλες τις κατηγορίες καταναλωτικών αγαθών. Τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές κυρίως στα καταναλωτικά προϊόντα ιδίως όταν δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ προϊόντων και η μεταπήδηση από μια μάρκα σε άλλη είναι συνηθισμένη και εύκολη. Οι προσφορές μπορούν να δώσουν την ευκαιρία σε μία μάρκα ή ένα προϊόν να διαφοροποιηθεί κάπως αν το προϊόν δεν είναι ικανό από μόνο του να κατορθώσει κάτι τέτοιο. Παρότι δεν απαιτούν ιδιαίτερες δεξιότητες στο σχεδιασμό και εκτέλεση τους και δεν έχουν την ακτινοβολία της διαφήμισης, είναι σημαντικό μέρος του μάρκετινγκ σε πολλές επιχειρήσεις και σε πολλές περιπτώσεις οι δαπάνες τους είναι συγκρίσιμες με αυτές των διαφημίσεων. Σε πολλές επιχειρήσεις κυρίως καταναλωτικών προϊόντων οι προσφορές απαιτούν σημαντική προσπάθεια με σημαντικές απαιτήσεις οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Παρά τη μεγάλη σημασία τους εμπεριέχουν κινδύνους, απαιτούν πάντα μεγάλη προσοχή στην εκτέλεση τους και πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις. Επίσης οι προσφορές σε οποιαδήποτε μορφή τους, πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο ύστερα από προσεκτική επιλογή του σκοπού τους. Οι σκοποί των προσφορών είναι πολλοί και οι κυριότεροι είναι: [38]

- § Προσέλκυση νέων χρηστών: Όταν μια επιχείρηση εισάγει μια μάρκα σε ένα νέο τμήμα μιας αγοράς ή όταν προσπαθεί να βρει νέους χρήστες για κάποια κατηγορία προϊόντων, οι προσφορές επιτρέπουν στον καταναλωτή να δοκιμάσει κάτι νέο εύκολα, οικονομικά και χωρίς μεγάλο ρίσκο.
- § Εισαγωγή ενός νέου προϊόντος: Οι προσφορές είναι πολύ εύκολο να προσελκύσουν την προσοχή σε ένα νέο προϊόν και ταυτόχρονα να κάνουν τον καταναλωτή να δοκιμάσει κάτι νέο με μικρό ρίσκο. Έτσι είναι πολύ συνηθισμένες στο εισαγωγή νέων προϊόντων, ιδιαίτερα καταναλωτικών. Στα καταναλωτικά προϊόντα μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει συνδυασμό προσφορών για την εισαγωγή νέων προϊόντων όπως, κουπόνι έκπτωσης, δωρεά δείγματα και ειδική επίδειξη σε καταστήματα λιανικής.
- § Πρόκληση επανειλημμένων αγορών: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δίνει κάποια κίνητρα ώστε ο καταναλωτής να μένει πιστός στη μάρκα ή το προϊόν αγοράζοντας το προϊόν συχνά. Πολλές επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων διαθέτουν συχνά μαζί με το προϊόν ένα κουπόνι έκπτωσης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην επόμενη αγορά του.
- § Πρόκληση αγοράς μεγαλύτερων ποσοτήτων: Σημαντικές εκπτώσεις τιμών, ιδιαίτερα σε ορισμένες περιόδους του έτους και για ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, έχουν ως αποτέλεσμα την αγορά μεγάλων ποσοτήτων από τους καταναλωτές. Το αποτέλεσμα είναι να μειώνει η επιχείρηση τα αποθέματα της και να αυξάνει τη ροή μετρητών.
- § Αύξηση της κυκλοφορίας σε καταστήματα λιανικής: Οι προσφορές στο λιανεμπόριο μπορούν να δημιουργήσουν μεγάλη κυκλοφορία σε

καταστήματα. Εκδηλώσεις, κληρώσεις λαχείων, ζωντανή μετάδοση ραδιοφωνικών προγραμμάτων και φυσικά εκπτώσεις σε ορισμένα είδη, χρησιμοποιούνται συχνά.

Οι προσφορές είναι πολύ σημαντικά εργαλεία προβολής και επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιδιώξει την επίτευξη συγκεκριμένων βραχυπρόθεσμων στόχων. Εμπεριέχουν όμως και αρκετούς κινδύνους. Η συχνή χρήση τους πρέπει να αποφεύγεται γιατί μπορεί να παγιδεύσει την επιχείρηση σε ένα φαύλο κύκλο προσφοράς των προϊόντων της σε χαμηλές τιμές. Ένα άλλο ανεπιθύμητο αποτέλεσμα των συχνών προσφορών είναι ότι μπορεί να δώσουν τη λανθασμένη εντύπωση για μια μάρκα με την έννοια ότι αν κάτι πωλείται συνεχώς με εκπτώσεις δεν μπορεί να είναι και πολύ καλής ποιότητας. Ένα ακόμα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα στην περίπτωση αυτή είναι ότι ο καταναλωτής αρχίζει να θεωρεί ότι η μάρκα ή το προϊόν αξίζει να το αγοράζει κανείς μόνο όταν είναι σε εκπτώσεις και ότι δεν έχει κάποια πραγματική αξία ή κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά πέρα από τη χαμηλή τιμή.

Ένας ακόμη κίνδυνος είναι το ότι η επιχείρηση απλώς «δανείζεται» πωλήσεις από το μέλλον, με άλλα λόγια τα κίνητρα κάνουν τον καταναλωτή να αγοράζει περισσότερο σήμερα με αποτέλεσμα μειωμένες αγορές αύριο. Τέλος, οι προσφορές απαιτούν σημαντικές επενδύσεις χρόνου και κεφαλαίων. Ο κίνδυνος στην περίπτωση αυτή είναι ότι τα κεφάλαια αυτά μπορεί να προέλθουν από περικοπές στη διαφήμιση που είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία ανάπτυξης μεριδίων αγοράς. Βέβαια πρέπει να αναφερθεί ότι οι προσφορές είναι ελκυστικές για μια επιχείρηση γιατί δημιουργούν άμεσα αποτελέσματα αλλά δεν μπορούν ποτέ να αποτελέσουν τα θεμέλια κάποιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής ανάπτυξης μεριδίων αγοράς.

Οι προσφορές βρίσκονται και στην αγορά επιχειρήσεων αλλά η τόσο η ποικιλία τους όσο και η εφαρμογή τους είναι σχετικά περιορισμένη αφού στην αγορά αυτή οι σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και πελατών-επιχειρήσεων είναι στενότερες και πιο μακροπρόθεσμες. Βασικό εργαλείο προβολής στην περίπτωση αυτή είναι οι εκθέσεις. Οι εκθέσεις δίνουν την ευκαιρία προσωπικών επαφών και λεπτομερών παρουσιάσεων προϊόντων σε μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων. Οι εκθέσεις είναι ιδιαίτερα ελκυστικές για μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν το οικονομικό υπόβαθρο για να κάνουν διαφήμιση ούτε μεγάλο προσωπικό πωλήσεων για να καλύψουν πολλούς πελάτες. Οι προσφορές προς μεσάζοντες, δηλαδή προς χονδρέμπορους, λιανοπωλητές και διανομείς, επίσης αποσκοπούν στη βραχυπρόθεσμη δημιουργία ζήτησης και μπορούν να πάρουν τη μορφή κινήτρων και παροχών.

Τα κίνητρα είναι παρόμοια με αυτά των καταναλωτών. Έχουν ως σκοπό να κάνουν χονδρέμπορους και λιανοπωλητές να προωθήσουν περισσότερο μια συγκεκριμένη μάρκα. Ακόμα και μικρά κίνητρα μπορεί να έχουν μεγάλα αποτελέσματα στην προσπάθεια αυτή. Δύο προβλήματα υπάρχουν στην περίπτωση αυτή το πρώτο είναι ότι οι λιανοπωλητές λόγω των κινήτρων μπορεί να προβάλλουν το προϊόν κατά κόρον ακόμα και σε περιπτώσεις που δεν ενδείκνυται η προβολή του και το δεύτερο είναι ότι αν τα κίνητρα αυτά δεν είναι διαφανή και ξεκάθαρα μπορεί να δώσουν την εντύπωση δωροδοκίας. Έτσι απαιτείται ο κατάλληλος χειρισμός τους από τη επιχείρηση ώστε να μην παραβιάζονται στοιχειώδεις κανόνες ηθικής.

Οι παροχές (allowances) δίνονται από την επιχείρηση σε χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές και μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές. Οι διαφημιστικές παροχές

έχουν ως σκοπό την επιδότηση της διαφήμισης της μάρκας σε τοπικά μέσα από τοπικούς λιανοπωλητές. Οι παροχές επίδειξης έχουν ως σκοπό την επιδότηση κατασκευής και συντήρησης ειδικών ραφιών για την επίδειξη των προϊόντων σε καταστήματα λιανικής.

3.6 ΤΙΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

3.6.1. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η τιμή ως ένα άλλο από τα 4 "P" και αποτελεί βασικό εργαλείο του μάρκετινγκ. Η τιμή δεν είναι απλώς το αντίτιμο μιας συναλλαγής, περιέχει πολλές πληροφορίες σχετικά με την αξία ενός προϊόντος και είναι ένας μόνο παράγοντας κόστους στην απόφαση του αγοραστή. Αν και φαινομενικά είναι πολύ σημαντικό, αφού είναι το αντίτιμο οποιασδήποτε εμπορικής συναλλαγής, δεν είναι το πλέον σημαντικό στο μάρκετινγκ.

Η τιμή είναι ένα πολυδιάστατο μέγεθος. Ο πλέον προφανής ρόλος της είναι ότι αποτελεί τη βάση κάποιας συναλλαγής. Ο αγοραστής είναι διατεθειμένος να ανταλλάξει κάποια χρηματική αξία για κάποια συνολική αξία που ο παραγωγός έχει ενσωματώσει σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Ένας άλλος ρόλος είναι ότι η τιμή που πληρώνει ο αγοραστής αντιπροσωπεύει το χρηματικό μόνο κόστος για τον αγοραστή, ο οποίος έχει να αποφασίσει για την επιλογή του με πολλά κριτήρια, όπως την ευκολία, το χρόνο, το ρίσκο και το κόστος των άλλων επιλογών. Τέλος, για την επιχείρηση η τιμή αντιπροσωπεύει αξία αφού επηρεάζει τα εισοδήματά της.

Αποτελεί διαφορετικό κριτήριο για αγοραστές και παραγωγούς. Ο αγοραστής την χρησιμοποιεί για να αξιολογήσει το προϊόν και την ικανοποίηση που αντιλαμβάνεται ότι θα αποκομίσει από τη χρήση του. Εάν θεωρεί ότι υπερβαίνει αυτήν την αξία, η συναλλαγή δεν πρόκειται να πραγματοποιηθεί. Από την άλλη πλευρά, ο παραγωγός την χρησιμοποιεί πρώτον για να εκφράσει κάποια αξία στον πιθανό αγοραστή και δεύτερον για να δημιουργήσει κάποιο εισόδημα.

Σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε καταναλωτικές, ανταγωνιστικές αγορές η τιμολόγηση ανήκει στη δικαιοδοσία του μάρκετινγκ. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί να είναι πιο ευέλικτη στην προσαρμογή της στις αλλαγές της αγοράς και στη συμπεριφορά αγοραστών και ανταγωνιστών. Σε επιχειρήσεις που λειτουργούν σε λιγότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον (πχ επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας) η τιμολόγηση είναι χρηματοοικονομική κυρίως λειτουργία. [39]

Ο βασικός τρόπος τιμολόγησης ενός προϊόντος λαμβάνει υπ' όψη το συνολικό του κόστος συν κάποιο κέρδος. Ο τρόπος αυτός όμως δεν είναι αρκετός και μπορεί να είναι λανθασμένος. Η τιμολόγηση πρέπει να πάρει επίσης υπ' όψη της τη ζήτηση του προϊόντος καθώς και όλο το ανταγωνιστικό τοπίο, δηλαδή τους εξωτερικούς παράγοντες. Πολύ συχνά οι εξωτερικοί παράγοντες είναι και οι πλέον σημαντικοί στην τιμολόγηση. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολόγηση είναι οι εξής: [40]

A) Αγοραστές

Οι αγοραστές - υπάρχοντες και μελλοντικοί - είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας τιμολόγησης. Η επιχείρηση έχει καθήκον να αξιολογεί πλήρως πώς ο αγοραστής αντιλαμβάνεται την αξία του προϊόντος σε σχέση με την τιμή του και να καθορίζει την τιμή που ο αγοραστής αντιλαμβάνεται ως πρέπουσα. Η διαδικασία αξιολόγησης, βασίζεται σε έρευνα της αγοράς και στην εμπειρία της επιχείρησης. Σκοπός της είναι να βρει μια τιμή αποδεκτή από τον αγοραστή η οποία να παρέχει κάποιο κέρδος.

Ένας σημαντικός παράγοντας στην κατανόηση των ενεργειών των αγοραστών είναι η ελαστικότητα. Ο ορισμός της ελαστικότητας είναι αλλαγή στη ζήτηση από αλλαγές στην τιμή. Όταν η πτώση των τιμών δημιουργεί αυξημένη ζήτηση και η άνοδος τους μειωμένη ζήτηση, η ζήτηση είναι ελαστική, ενώ αν η πτώση ή η άνοδος των τιμών έχει πολύ μικρή επίδραση στην αλλαγή της ζήτησης, η ζήτηση είναι ανελαστική. Η βασική αποστολή των στελεχών μιας επιχείρησης είναι να κάνουν τα προϊόντα της επιχείρησης τόσο διαφοροποιημένα και δημοφιλή ώστε η ζήτηση τους να είναι όσο το δυνατό πιο ανελαστική. Αυτό είναι δυνατό με τη δημιουργία ενός brand που όταν καθιερωθεί είναι πολύ δύσκολο η κατανάλωση του να μειωθεί όταν η επιχείρηση αποφασίσει να αυξήσει τις τιμές του.

B) Μεσάζοντες ενός κλάδου

Διανομείς, χονδρέμποροι και λιανοπωλητές είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες στην τιμολόγηση. Καθώς ένα προϊόν μετακινείται από τον παραγωγό στον καταναλωτή, όλοι οι μεσάζοντες αυτοί, αυξάνουν την τιμή του προϊόντος κατά κάποιο ποσοστό για να ανταμειφθούν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στη μετακίνηση του προϊόντος. Οι μεσάζοντες είναι συνήθως πολύ ευαίσθητοι στις τιμές που οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώνουν για διάφορα προϊόντα και μπορεί να θέσουν όρια στις τιμές των παραγωγών. Το θέμα αυτό έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία χρόνια καθώς το μέγεθος και η διαπραγματευτική ισχύς πολλών λιανοπωλητών έχει ενισχυθεί σημαντικά. Η πλέον αποτελεσματική άμυνα στις συναλλαγές αυτές είναι η δημιουργία κάποιου καλού brand με απήχηση στην αγορά που αναγκάζει τους μεσάζοντες να το αγοράζουν και να το διακινούν. Όσον αφορά τα στελέχη μιας επιχείρησης, πρέπει πάντα να είναι καλά ενημερωμένα για το τι υπηρεσίες προσφέρουν οι μεσάζοντες του κλάδου και με ποιο ποσοστό κέρδους. Το ποσοστό αυτό εξαρτάται από την κατηγορία του προϊόντος και τις προσφερόμενες υπηρεσίες των μεσάζοντων και μπορεί να διαφέρει από μεσάζοντα σε μεσάζοντα με αποτέλεσμα ένα προϊόν να καταλήγει στον καταναλωτή με διαφορετικές τιμές. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ομοιομορφία στις τιμές λιανικής ενώ άλλες αφήνουν τον καταναλωτή να αποφασίσει από που θα αγοράσει το προϊόν και σε ποια τιμή.

Γ) Ανταγωνιστές

Οι άμεσοι ανταγωνιστές δηλαδή οι παραγωγοί παρόμοιων προϊόντων και ο τρόπος που τιμολογούν τα προϊόντα τους, είναι ένα ακόμα σημαντικός παράγοντας στην τιμολόγηση. Οι έμμεσοι ανταγωνιστές, δηλαδή αυτοί που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες στην τιμολόγηση. Η τιμολόγηση

πρέπει να είναι εναρμονισμένη και με τους δύο ώστε η τιμή που αποφασίζει η επιχείρηση να μη δημιουργεί προβλήματα στη ζήτηση των προϊόντων της.

Δ) Επιχείρηση

Όσον αφορά την επιχείρηση, δύο παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολόγηση είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της καθώς και οι πόροι της. Εάν, για παράδειγμα, μια επιχείρηση είναι δεσμευμένη να είναι τα προϊόντα της φιλικά προς το περιβάλλον, μπορεί να χρειαστεί να έχει υψηλότερες τιμές για κάποια περιβαλλοντικά φιλική συσκευασία. Όσον αφορά τους πόρους της επιχείρησης, όσο καλύτερη είναι η θέση της τόσο από χρηματοοικονομική άποψη όσο και από άποψη παραγωγής, μάρκετινγκ, διανομής και λειτουργίας, τόσο πιο καλή είναι η θέση της στην πρωτοβουλία κινήσεων στην τιμολόγηση, σε αντίθεση με αδύναμες επιχειρήσεις που μπορεί απλώς να ακολουθούν τις ηγετικές επιχειρήσεις του κλάδου.

Ε) Προϊόν

Ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος παίζουν σημαντικό ρόλο στην τιμολόγηση. Για παράδειγμα, υψηλής ποιότητας προϊόντα, προϊόντα με ημερομηνία λήξης, εποχιακά προϊόντα και προϊόντα που είναι προστατευμένα με κάποια πατέντα επιτρέπουν υψηλότερες τιμές. Επίσης οποιεσδήποτε υπηρεσίες που σχετίζονται με την αγορά του προϊόντος δανειοδότηση για τη αγορά του, εγκατάσταση ή εκπαίδευση επηρεάζουν την τελική τιμή. Τέλος, η προβολή του προϊόντος επηρεάζει σημαντικά την τιμή του. Πολλές φορές το κόστος διαφήμισης μπορεί να είναι πολύ υψηλό μέχρι και 20% της τιμής του. Κάτι τέτοιο όμως μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική δημιουργία ζήτησης, τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και τη σημαντική μείωση του συνολικού κόστους του προϊόντος.

Τέλος ένας άλλος παράγοντας τιμολόγησης είναι η σχετική νομοθεσία και οι περιορισμοί που επιβάλλει στην προστασία των αγοραστών.

Για να είναι αποτελεσματική η τιμολόγηση πρέπει τα στελέχη των επιχειρήσεων να κατανοούν πλήρως τη στρατηγική της σημασία. Η τιμή ενός προϊόντος αν και είναι ένα από τα τέσσερα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ στη διάθεση ενός μάνατζερ, είναι ίσως και το λιγότερο αποτελεσματικό από τα τέσσερα, παρά τους συχνούς πολέμους τιμών σε διάφορους κλάδους, τις σημαντικές εκπτώσεις, τις συνεχείς προσφορές. Όλα αυτά είναι μια συνεχής χρήση των τιμών ως ανταγωνιστικών εργαλείων κάτι που δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι είναι και αποτελεσματικά.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάνε ότι οι αγοραστές πάντα κοιτάνε την τιμή, αλλά αν η επιχείρηση δεν προσφέρει το ανάλογο προϊόν με την ανάλογη προβολή και διάθεση τότε ο αγοραστής δεν μπορεί να κάνει την κατάλληλη αξιολόγηση οπότε θα απευθυνθεί στους ανταγωνιστές που του δίνουν την ευκαιρία αυτή.

Ένας άλλος συναφής με τον παραπάνω λόγος που οι χαμηλές τιμές δεν είναι αποτελεσματικό στρατηγικό εργαλείο είναι ότι δίνουν σε ένα προϊόν τη χροιά του κοινού, ανώνυμου προϊόντος. Ο αγοραστής αξιολογεί συνήθως ένα προϊόν μόνο από

την τιμή του και αν οι ανταγωνιστές του προσφέρουν συγκεκριμένα οφέλη με τα προϊόντα τους, τότε είναι πολύ πιθανό να του δημιουργήσουν την εντύπωση ικανοποίησης με τα προϊόντα αυτά.

Τέλος, οι χαμηλές τιμές αν και μπορεί να δημιουργήσουν βραχυπρόθεσμα κάποια ζήτηση δεν μπορούν ποτέ να αποτελέσουν μακροπρόθεσμη αποτελεσματική στρατηγική. Ο λόγος είναι ότι η στρατηγική αυτή μπορεί να αντιγραφεί πολύ εύκολα από οποιονδήποτε ανταγωνιστή και σε πολλές περιπτώσεις σχεδόν αμέσως. Αντίθετα είναι πολύ δύσκολο ένας ανταγωνιστής να αντιγράψει εύκολα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος, οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση του, και στρατηγικές προβολής και διάθεσης που το έχουν καθιερώσει στην αγορά. Βέβαια οι αγοραστές πάντα είναι ευαίσθητοι σε χαμηλές τιμές και τις βρίσκουν ελκυστικές, αλλά σε ό τι αφορά την επιχείρηση, η τιμή δεν είναι και δεν πρέπει να είναι το βασικό εργαλείο προσέλκυσης τους. Αντίθετα προτεραιότητα πρέπει να δίνεται στο ποιοτικό προϊόν και στα οφέλη που προσφέρει, στη σωστή προβολή του και στη σωστό σχεδιασμό του.

Η τιμολόγηση για μια επιχείρηση απαιτεί πάντα προσεκτικό σχεδιασμό για να μην προκαλεί απώλεια εσόδων. Όπως και σε κάθε άλλη δραστηριότητα του μάρκετινγκ έτσι και στην τιμολόγηση οι οποιοσδήποτε αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με βάση συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι αντικειμενικοί σκοποί της τιμολόγησης είναι στρατηγικής σημασίας και μπορεί να βασίζονται είτε σε συγκεκριμένες απαιτήσεις απόδοσης επενδύσεων, είτε στη διατήρηση ή αύξηση των μεριδίων αγοράς είτε σε κάποιο συνδυασμό τους. Όπως πάντα τα κριτήρια αυτά πρέπει να ικανοποιούν τους σκοπούς τόσο της στρατηγικής μάρκετινγκ όσο και της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης.

Η τιμολόγηση με βάση μια συγκεκριμένη απόδοση επενδύσεων απαιτεί λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με το κόστος ανάπτυξης και παραγωγής του προϊόντος καθώς και ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Με βάση τα στοιχεία αυτά και φυσικά κάποιο κέρδος, η επιχείρηση τιμολογεί τα προϊόντα της. Η τιμολόγηση αυτή έχει εσωστρεφή χαρακτήρα. Γίνεται εσωτερικά στην επιχείρηση και αγνοεί τις διαθέσεις της αγοράς. Το αποτέλεσμα είναι ότι μπορεί να υπό τιμολογήσει ή να υπέρ τιμολογήσει το προϊόν. Έχει όμως το πλεονέκτημα ότι επικεντρώνεται στο κόστος που πρέπει να καλύψει η επιχείρηση και επιβάλλει χρηματοοικονομικούς ελέγχους για όλα τα προϊόντα και τη συμβολή τους στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Η τιμολόγηση με σκοπό τη διατήρηση ή αύξηση των μεριδίων αγοράς, σε αντίθεση με την προηγούμενη, είναι εξωστρεφής. Βασίζεται στη ζήτηση και αποβλέπει στην εκμετάλλευση των συνθηκών της αγοράς. Ένα βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι το αποτέλεσμα της σχετικής προσπάθειας μπορεί να μετρηθεί επακριβώς με τις μεταβολές στα μερίδια αγοράς και ότι τα καλά μερίδια αγοράς είναι ένδειξη υγιούς επιχείρησης. Καλά μερίδια αγοράς δείχνουν την απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, σε αντίθεση με το απόλυτο μέγεθος των πωλήσεων που μπορεί να μη σημαίνει τίποτα. Μια επιτυχημένη τιμολόγηση με στόχο αυξημένα μερίδια αγοράς, έχει πολλά οφέλη για την επιχείρηση. Πρώτον, οι μεσάζοντες ενός κλάδου πάντα προτιμούν προϊόντα που «κινούνται» γρήγορα και αποφεύγουν προϊόντα με μικρά μερίδια. Δεύτερον, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ηγετική θέση στην αγορά με αύξηση των μεριδίων της, κάτι που μπορεί να είναι ευρύτερα ευεργετικό. Τρίτον, μεγάλα μερίδια αγοράς μπορεί να οδηγήσουν σε οικονομίες

κλίμακας και σε χαμηλότερο κόστος προϊόντων για την επιχείρηση, που της δίνουν την ευκαιρία να το χρησιμοποιήσει είτε για παραπέρα αύξηση των μεριδίων της χαμηλώνοντας την τιμή τους, είτε για αύξηση των περιθωρίων κέρδους της. Επίσης η τιμολόγηση με στόχο τα μερίδια αγοράς δεν μπορεί ποτέ να βασίζεται απλώς σε χαμηλές τιμές ή σε τιμές που δεν συμβάλλουν στη δημιουργία κερδών.

Τέλος, σε κλάδους με κάποια ισχυρή ηγετική επιχείρηση ή πολλές ισοδύναμες επιχειρήσεις και σχετικά ομοιόμορφα προϊόντα, η στρατηγική τιμολόγησης όλων των ανταγωνιστών αποσκοπεί γενικά στη διατήρηση της ηρεμίας του κλάδου. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι οι τιμές των ανταγωνιστών είναι οι ίδιες αλλά ότι οι ανταγωνιστές αποφεύγουν να διαταράσσουν τις ισορροπίες του κλάδου.

3.6.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι τεχνικές αποφάσεις τιμολόγησης είναι απόρροια της σχετικής στρατηγικής τιμολόγησης που μπορεί να βασίζεται στους εξής παράγοντες:

- § Στους ανταγωνιστές: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση τιμολογεί με βάση τα επίπεδα των τιμών της αγοράς χωρίς να δίνει ιδιαίτερη σημασία στη ζήτηση ή στο κόστος του προϊόντος
- § Στο κόστος: Η τιμολόγηση γίνεται με βάση το συνολικό κόστος ενός προϊόντος και το επιθυμητό κέρδος.
- § Στη ζήτηση: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση τιμολογεί με βάση αποδεκτές τιμές από τους αγοραστές στις οποίες καταλήγει μετά από σχετική έρευνα της αγοράς και των επιθυμιών των αγοραστών.
- § Σε προσφορές: Η τιμολόγηση γίνεται προσωρινά σε πολύ χαμηλά επίπεδα για την προσέλκυση αγοραστών.

Υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που υπεισέρχονται στους υπολογισμούς τιμολόγησης και που επηρεάζουν την τελική τιμή που θα αποφασίσει μια επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τους μεσάζοντες του κλάδου, με τον αν η επιχείρηση εισάγει ένα καινούργιο προϊόν και με ορισμένες αντιλήψεις των αγοραστών.

Η επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να ρυθμίσει τις τιμές της κατάλληλα στις συναλλαγές της με μεσάζοντες. Για παράδειγμα, εκπτώσεις για την αγορά μεγάλων ποσοτήτων, εκπτώσεις για την πληρωμή σε μετρητά, εποχιακές εκπτώσεις και συμμετοχή στα διαφημιστικά έξοδα των λιανέμπορων είναι πολύ συνηθισμένες τέτοιες ρυθμίσεις.[41],[42]

Εάν η επιχείρηση προτίθεται να εισάγει ένα νέο προϊόν ή ένα υπάρχον προϊόν σε μια καινούργια αγορά, τότε ακολουθούνται ειδικές τιμές και ειδικές στρατηγικές τιμολόγησης. Μια σχετική στρατηγική είναι η στρατηγική διείσδυσης με βασικό χαρακτηριστικό τις χαμηλές τιμές και την κατάλληλη προβολή και διάθεση ώστε το προϊόν να εισέλθει σε μια μεγάλη αγορά όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Η στρατηγική αυτή αρμόζει όταν το προϊόν δεν έχει μεγάλα πλεονεκτήματα, όταν η ελαστικότητα της ζήτησης είναι υψηλή, όταν οικονομίες κλίμακας σε παραγωγή και μάρκετινγκ μπορούν να επιτευχθούν με μεγάλη διάθεση και όταν αναμένεται ανταγωνισμός στο προϊόν βραχυπρόθεσμα. Η αντίθετη στρατηγική είναι η στρατηγική εξάφρισης (skimming) με τιμολόγηση σε σχετικά υψηλά επίπεδα. Η στρατηγική αυτή είναι

αποτελεσματική όταν η επιχείρηση έχει κάποιο δυνατό προϊόν και όταν έχει κάποιο προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (δύσκολο να αντιγραφεί γρήγορα το προϊόν ή η παραγωγή του) επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η αγορά έχει μικρή ευαισθησία στις τιμές και το μέγεθος της είναι τέτοιο ώστε με μην προσελκύει πολλούς ανταγωνιστές.

Τέλος, διάφοροι ψυχολογικοί λόγοι μπορεί να επηρεάζουν τις αντιλήψεις των αγοραστών σχετικά με τις τιμές και συνακόλουθα την τιμολόγηση. Πολλές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, προσφέρουν τα προϊόντα τους μόνο σε ορισμένες τιμές σε μια γραμμή προϊόντων και με τον τρόπο αυτό προσελκύουν αγοραστές με διαφορετικές ευαισθησίες σε τιμές. Άλλες επιχειρήσεις τιμολογούν προϊόντα πολυτελείας ή υψηλής ποιότητας σε πολύ υψηλές τιμές. Πολύ συχνά οι αγοραστές χρησιμοποιούν τις υψηλές τιμές ως μέτρο ποιότητας και πολλές φορές εξισώνουν τις υψηλές τιμές με υψηλή ποιότητα. Αυτό είναι πολύ συνηθισμένο σε αγορές με προϊόντα με μεγάλες διαφορές μεταξύ τους, όταν η ποιότητα των προϊόντων είναι δύσκολο να κριθεί εύκολα, και όταν ο κίνδυνος από την αγορά προϊόντων χαμηλής ποιότητας είναι μεγάλος. Ψυχολογικοί λόγοι επίσης επηρεάζουν και τους αριθμούς που χρησιμοποιούνται στην τιμολόγηση. Γενικά η χρήση τιμών τύπου 1,98 αντί 2 δημιουργούν σε αγοραστές την εντύπωση σημαντικής έκπτωσης άσχετα με το αν η διαφορά είναι ασήμαντη. Μονοί αριθμοί όπως πχ 1,49 ή 1.259 δίνουν την εντύπωση επακριβών υπολογισμών και έτσι τιμών όσο το δυνατόν χαμηλότερων. Αντίθετα, ζυγοί και στρογγυλοί αριθμοί χρησιμοποιούνται για ακριβά και πολυτελή προϊόντα για να διακριθούν από τα φθηνότερα της αγοράς.

Η έννοια του κόστους-στόχου (target cost) έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια και είναι βασικό στοιχείο στη στρατηγική τιμολόγησης πολλών επιχειρήσεων. Ο συνηθισμένος τρόπος τιμολόγησης προϊόντων βασίζεται στην παρακάτω σχέση:

$$\text{κόστος} + \text{κέρδος} = \text{τιμή}$$

Η διαδικασία αυτή δίνει μεγαλύτερο βάρος στο κέρδος παρά στο κόστος. Αφού το προϊόν σχεδιασθεί και το κόστος του προσδιορισθεί, προστίθεται κάποιο συνηθισμένο κέρδος που απαιτείται ώστε η απόδοση της επένδυσης να είναι πάνω από κάποιο όριο. Το προϊόν διατίθεται στην αγορά με την τιμή αυτή και ανάλογα με την αποδοχή του από τους αγοραστές ακολουθείτε η κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ. Αν η τιμή είναι χαμηλή σε σχέση με ανταγωνιστές η επιχείρηση μπορεί να χάσει κέρδη, ενώ αν είναι υψηλή, μπορεί να χάσει μερίδιο αγοράς. Η τυπική επιχείρηση που ακολουθεί αυτό τον τρόπο τιμολόγησης είναι οργανωμένη σε λειτουργικά τμήματα που το καθένα λειτουργεί απομονωμένα και εκτελεί την λειτουργία της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένο. Ο τρόπος αυτός αυξάνει το κόστος του προϊόντος και πολλές φορές μειώνει την ποιότητα του.

Ο διαφορετικός, πιο σύγχρονος τρόπος τιμολόγησης τοποθετεί το βάρος στο κόστος και χρησιμοποιεί την παρακάτω σχέση:

$$\text{τιμή} - \text{κόστος} = \text{κέρδος}$$

Η σχέση αυτή είναι μόνο επιφανειακά ίδια με την παραπάνω. Στην περίπτωση αυτή αρχίζει κανείς με την τιμή στην οποία μπορεί το προϊόν να διατεθεί με επιτυχία στην αγορά και που βασίζεται στις τιμές παρόμοιων προϊόντων. Με βάση το απαιτούμενο κέρδος που ικανοποιεί τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης καθορίζεται το κόστος που θα το επιτύχει. Η επιχείρηση στη συνέχεια αφοσιώνεται ολοκληρωτικά στην επίτευξη αυτού του κόστους. Η διαδικασία αυτή απαιτεί στενή συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης, αλλά και τη στενή συνεργασία με τους προμηθευτές της επιχείρησης (διαδικασίες που είναι βασικά στοιχεία του μανάτζμεντ Ολικής Ποιότητας). Το αποτέλεσμα είναι χαμηλό κόστος για το προϊόν και αν οι ανταγωνιστές δεν κάνουν κάτι αντίστοιχο, μεγάλα κέρδη (ή μεγάλο μερίδιο αγοράς αν αποφασιστεί χαμηλότερη τιμή). Ένα άλλο αποτέλεσμα είναι η συνεχής επιδίωξη χαμηλότερου κόστους με κάθε νέο προϊόν και με κάθε προσπάθεια των ανταγωνιστών να χαμηλώσουν το δικό τους κόστος.

Ο πρώτος τρόπος τιμολόγησης είναι πιο συνηθισμένος σε επιχειρήσεις που οι επικεφαλής τους προέρχονται από τα χρηματοοικονομικά τους τμήματα και βλέπουν τα πάντα πιο βραχυπρόθεσμα, με στόχο κυρίως την αύξηση της αξίας της επιχείρησης, ενώ ο δεύτερος είναι πιο συνηθισμένος σε επιχειρήσεις που οι ηγεσίες τους προέρχεται από τα τεχνικά τμήματα ή τα τμήματα παραγωγής και που οι στόχοι τους είναι πιο μακροπρόθεσμοι και αφορούν την επίτευξη μεγάλων μεριδίων αγοράς.

3.7. Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η διανομή είναι το τέταρτο συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ και αφορά στο που θα διατεθεί ένα προϊόν. Βέβαια ο τόπος είναι ένα μόνο στοιχείο. Το πως καταλήγει ένα προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή, απαιτεί πολλές και πολύπλοκες αποφάσεις και λειτουργίες που στο μάρκετινγκ είναι γνωστές ως διάυλος διανομής (distribution channel).

3.7.1 Ο ΔΙΑΥΛΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Ο διάυλος διανομής είναι η διαδικασία ροής προϊόντων, υπηρεσιών, πληροφοριών και χρηματικών πόρων από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή και αντίστροφα. Η έννοια του διαύλου στο μάρκετινγκ είναι σημαντική γιατί επιτρέπει σε μια επιχείρηση να καθορίζει τη διαδικασία της διανομής προϊόντων από την άποψη παρερχόμενων υπηρεσιών και πρόσθεσης αξίας παρά από την άποψη συμμετεχόντων, δηλαδή χονδρεμπόρων, αντιπροσώπων, λιανοπωλητών. Από άποψη ικανοποίησης των τελικών αγοραστών ένας διάυλος μπορεί να προσθέσει αξία από πολλές απόψεις. Μπορεί να δώσει στον πελάτη τα προϊόντα που θέλει, μπορεί να μειώσει το κόστος διανομής και την τελική τιμή τους, μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ παραγωγών και αγοραστών, μπορεί να παρέχει συναλλαγές υψηλής ποιότητας και τέλος μπορεί να παρέχει χρήσιμες υπηρεσίες στην πώληση και μετά από αυτήν. Οι μεσάζοντες υπάρχουν γιατί μπορούν να διευκολύνουν την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και την υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση για τον αγοραστή, με την προϋπόθεση φυσικά ότι υπάρχουν στην αγορά συνθήκες που επιτρέπουν την παρουσία στοιχειωδώς υγιών επιχειρηματικών θεσμών. [43]

Από άποψη μάρκετινγκ, η σημασία της διανομής έγκειται στο ότι συμβάλλει στην ικανοποίηση του αγοραστή. Χρόνος, τόπος και απόκτηση του προϊόντος είναι σημαντικά στην ικανοποίηση του αγοραστή. Η διανομή δηλαδή αποσκοπεί στο να

έχει το προϊόν διαθέσιμο όποτε ο αγοραστής το θέλει, όπου το θέλει και με υπηρεσίες που κάνουν την απόκτηση και την χρήση του εύκολη.

Για την διανομή των προϊόντων χρησιμοποιούνται μεσάζοντες προκειμένου να διατεθούν τα προϊόντα στην αγορά. Οι δύο βασικοί λόγοι που κάνουν τους μεσάζοντες απαραίτητους είναι το ότι αυξάνουν την αποδοτικότητα της διανομής και προσφέρουν πολύτιμες υπηρεσίες στη διάθεση προϊόντων. Ο βασικός λόγος ύπαρξης των μεσαζόντων είναι ότι οι δραστηριότητες τους χαμηλώνουν την τιμή του προϊόντος για τον καταναλωτή και αυξάνουν τα κέρδη για τον παραγωγό. Αυτό επιτυγχάνεται επειδή οι μεσάζοντες εξειδικεύονται σε κάποια δραστηριότητα διανομής και αποκτούν οικονομίες κλίμακας που τους επιτρέπουν να είναι πιο αποδοτικοί από τον παραγωγό στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Το κόστος των δραστηριοτήτων τους διανέμεται σε μεγάλο αριθμό προϊόντων κάνοντας το μοναδιαίο κόστος τους μικρό. Έτσι είναι φθηνότερο για τον καταναλωτή να αγοράζει από ένα λιανοπωλητή παρά να πηγαίνει σε κάθε παραγωγό για να αγοράζει απευθείας. Ένας άλλος λόγος της παρουσίας μεσαζόντων είναι το ότι μειώνουν τον αριθμό των συναλλαγών που απαιτείται για να φτάσει το προϊόν από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Εάν κάθε παραγωγός ερχόταν σε επαφή με κάθε καταναλωτή οι συναλλαγές του και το κόστος του θα ήταν σημαντικά μεγαλύτερο.

Σε κάθε δίαυλο διανομής υπάρχουν πολλές λειτουργίες που ανήκουν στη δικαιοδοσία των μεσαζόντων. Οι κυριότερες από αυτές ανήκουν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

A) Λειτουργίες ανταλλαγής προϊόντων

Οι μεσάζοντες αγοράζουν κάποιες μεγάλες ποσότητες τις οποίες στη συνέχεια διασπούν σε μικρότερες για τους λιανοπωλητές που τις διαθέτουν ως προϊόντα στον καταναλωτή. Επίσης αναλαμβάνουν διαπραγματεύσεις, διεκπεραιώνουν παραγγελίες και συμμετέχουν στην προβολή των προϊόντων

B) Λειτουργίες φυσικής ροής προϊόντων

Οι μεσάζοντες μεταφέρουν και αποθηκεύουν τα προϊόντα από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή

Γ) Λειτουργίες διευκόλυνσης

Οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν οποιεσδήποτε υπηρεσίες διευκολύνουν την εκτέλεση των λειτουργιών διανομής όπως είναι η χρηματοδότηση που απαιτείται για την απόκτηση προϊόντων, η ανάληψη ρίσκου, η τυποποίηση, η οποία διευκολύνει τη διακίνηση με την εξάλειψη συχνών ελέγχων και ίσως την πιο σημαντική λειτουργία που είναι η παροχή πληροφοριών δηλαδή η ροή πληροφοριών από κάθε μεσάζοντα προς το επόμενο ή προηγούμενο στάδιο του διαύλου η οποία επιτρέπει να είναι όλοι οι συμμετέχοντες καλά πληροφορημένοι για την αγορά

Μια πολύ σημαντική παρατήρηση σχετικά με τις υπηρεσίες των μεσαζόντων είναι ότι οποιοσδήποτε παραγωγός μπορεί να εξαλείψει κάποιο μεσάζοντα από το δίκτυο διανομής των προϊόντων του. Ένας κατασκευαστής καταναλωτικών προϊόντων μπορεί να διαθέσει μεγάλες ποσότητες ενός προϊόντος απευθείας σε ένα λιανοπωλητή παρακάμπτοντας ένα χονδρέμπορο ή μπορεί να διαθέσει το προϊόν του απευθείας

στον καταναλωτή. Στην περίπτωση αυτή όμως οι λειτουργίες στις οποίες συμμετείχαν δεν παύουν να ισχύουν. Όταν ένας παραγωγός αποφασίσει να εξαλείψει ένα μεσάζοντα πρέπει να αναλάβει ο ίδιος τις υπηρεσίες που παρείχε ο μεσάζων ή πρέπει να τις μεταθέσει στον επόμενο μεσάζοντα στο δίαυλο. Οι μεσάζοντες μπορεί να εξαλειφθούν για διάφορους λόγους (πχ στρατηγικούς) και η εξαίλιση τους μπορεί να έχει διάφορα οφέλη για τον παραγωγό, αλλά είναι συνήθως δύσκολο να οδηγήσει στο χαμηλό κόστος διανομής λόγω της εξειδίκευσης και των οικονομιών κλίμακας που έχει αναπτύξει ο μεσάζων.

Οι βασικοί τύποι μεσαζόντων είναι οι εξής: [44]

- § Λιανοπωλητές: Οι λιανοπωλητές αγοράζουν προϊόντα από παραγωγούς, χονδρέμπορους ή διανομείς και τα διαθέτουν στον καταναλωτή. Η μεγάλη πλειοψηφία των λιανοπωλητών διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω καταστημάτων. Άλλοι τρόποι διάθεσης είναι μέσω καταλόγων που διανέμονται ταχυδρομικά και τελευταία μέσω του διαδικτύου.
- § Χονδρέμποροι και διανομείς: Οι χονδρέμποροι και διανομείς αγοράζουν από τον παραγωγό και μεταπωλούν σε λιανοπωλητές, άλλους χονδρέμπορους και επιχειρήσεις. Το βασικό τους πλεονέκτημα είναι ότι αγοράζοντας προϊόντα από τους παραγωγούς, τους απαλλάσσουν από το ρίσκο και το κόστος αποθεμάτων. Συνήθως διαθέτουν μεγάλες ποικιλίες προϊόντων από πολλούς παραγωγούς που μπορεί να είναι ανταγωνιστές. Παρέχουν διάφορες υπηρεσίες όπως αποθήκευση, διανομή, και χρηματοδότηση, και έχουν καλά οργανωμένα τμήματα πωλήσεων.
- § Πράκτορες, αντιπρόσωποι (agents): Οι αντιπρόσωποι συνήθως συμβάλλουν στην ανεύρεση αγοραστών για κάποιο παραγωγό και ανταμείβονται με κάποιο ποσοστό προμήθειας. Δεν έχουν στην κυριότητα τους κανένα προϊόν και συνήθως συγκεντρώνονται σε ένα ή δύο κλάδους και λίγα προϊόντα που δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους.
- § Μεσίτες (brokers) Οι μεσίτες φέρνουν σε επαφή πωλητές και αγοραστές σε αγορές που κάτι τέτοιο μπορεί να είναι δύσκολο. Ανταμείβονται επίσης με ποσοστό προμήθειας και δεν αγοράζουν τα προϊόντα

Το είδος μεσαζόντων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες του κλάδου και των προϊόντων του.

3.7.2 ΤΥΠΟΙ ΔΙΑΥΛΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Οι δίαυλοι διανομής μπορεί να είναι δύο τύπων. Ο τύπος των διαύλων διανομής εξαρτάται από το ποιος είναι ο αγοραστής ο οποίος μπορεί να είναι οι καταναλωτές ή οι επιχειρήσεις. Στην περίπτωση των καταναλωτικών προϊόντων επιτρέπουν στον παραγωγό να είναι όσο κοντά η μακριά επιθυμεί από τον καταναλωτή. Οι πιο συνηθισμένοι δίαυλοι είναι: [45]

Δίαυλος 1: Από τον παραγωγό στον καταναλωτή

Στην περίπτωση αυτή ο παραγωγός αναλαμβάνει την ευθύνη όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για να εκπληρωθεί η συναλλαγή με τον τελικό αγοραστή. Επειδή ο παραγωγός έχει την ευθύνη αυτή για μεγάλο αριθμό αγοραστών που αγοράζουν

μικρές ποσότητες, ο διάυλος αυτός έχει συνήθως το μεγαλύτερο κόστος. Στην περίπτωση αυτή ο παραγωγός πρέπει να έχει το κατάλληλο προσωπικό και οργάνωση πωλήσεων, πρόβλεψη για αποθέματα και την αποθήκευση τους, και την ανάλογη οικονομική ευρωστία. Πέρα από ορισμένα πλεονεκτήματα κόστους που μπορεί να έχει ο παραγωγός, άλλα πλεονεκτήματα του διαύλου αυτού είναι η πιο εστιασμένη και αποδοτική προσπάθεια πωλήσεων, η στενή επαφή με τον καταναλωτή και έτσι την καλύτερη γνώση των αναγκών τους, τον καλύτερο έλεγχο των πληροφοριών προς τον καταναλωτή και πιο εξειδικευμένη εξυπηρέτηση.

Δίαυλος 2: Από τον παραγωγό στον λιανοπωλητή και στην συνέχεια στον καταναλωτή

Πολλοί παραγωγοί προτιμούν να διαθέτουν τα προϊόντα τους απευθείας σε λιανοπωλητές παρακάμπτοντας χονδρεμπόρους. Ο διάυλος αυτός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος όταν ο παραγωγός επιθυμεί να έχει στενό χειρισμό των προϊόντων του, κάτι που συμβαίνει όταν τα προϊόντα έχουν ημερομηνία λήξης, εποχιακή ζήτηση ή είναι προϊόντα μόδας. Πολύ συχνά ο διάυλος αυτός είναι αποτέλεσμα πρωτοβουλίας του λιανοπωλητή, ιδιαίτερα αν ο λιανοπωλητής είναι μεγάλου μεγέθους και αγοράζει μεγάλες ποσότητες ορισμένων προϊόντων. Ο διάυλος αυτός είναι πιο συνηθισμένος όταν συμβαίνουν τα εξής:

- § στρατηγικοί λόγοι επιβάλλουν τη στενή συνεργασία παραγωγού-λιανοπωλητή.
- § η τιμή των προϊόντων είναι υψηλή (πχ αυτοκίνητα, είδη πολυτελείας κλπ) και τα περιθώρια κέρδους επιτρέπουν τη διάθεση πόρων για την απευθείας συνεργασία με τον λιανοπωλητή.
- § τα προϊόντα του παραγωγού αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό της γκάμας προϊόντων του λιανοπωλητή και οικονομίες κλίμακας είναι δυνατές.
- § οι λιανοπωλητές είναι αρκετά μεγάλοι ώστε να μπορούν να αναλάβουν λειτουργίες που συνήθως ανήκουν σε χονδρέμπορους.
- § τα προϊόντα απαιτούν κάποια εγκατάσταση ή ανταλλακτικά ή συντήρηση που επιβάλλουν στενή συνεργασία παραγωγού-λιανοπωλητή.
- § τα προϊόντα είναι μεγάλου μεγέθους ή βαριά και έτσι η απευθείας διάθεση στο λιανοπωλητή εξοικονομεί μεταφορικά έξοδα.

Το βασικό πλεονέκτημα του διαύλου αυτού είναι ότι ο παραγωγός ξέρει ότι τα προϊόντα του δεν πρόκειται να αντιμετωπίσουν ανταγωνισμό από προϊόντα άλλων παραγωγών στο χονδρεμπορικό στάδιο του διαύλου. Η απευθείας και συχνή επαφή με το λιανοπωλητή μπορεί να οδηγήσει σε στενή συνεργασία με τον παραγωγό. Μπορεί επίσης να είναι ευνοϊκή στη καλή ανταλλαγή πληροφοριών και μπορεί να οδηγήσει σε συνεργασία στην προβολή. Ο διάυλος αυτός έχει και μειονεκτήματα όπως ότι το κόστος πωλήσεων και συναλλαγών είναι μεγαλύτερο για τον παραγωγό αφού συναλλάσσεται με μεγάλο αριθμό λιανοπωλητών παρά με ένα μικρό αριθμό χονδρεμπόρων όπως μεγαλύτερο είναι και το κόστος διανομής μικρότερου μεγέθους παραγγελιών. Ο διάυλος αυτός έχει απαιτήσεις αποθεμάτων και αποθήκευσης και έχει το οικονομικό ρίσκο χρηματοδότησης και πίστης προς τους λιανοπωλητές. Τέλος, αν ο λιανοπωλητής είναι μεγάλου μεγέθους και αγοράζει μεγάλες ποσότητες ορισμένων προϊόντων μπορεί να υπαγορεύει τις συνθήκες λειτουργίας του διαύλου.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στην περίπτωση αυτή πολλές από τις λειτουργίες ενός χονδρεμπόρου πρέπει να αναληφθούν από τον παραγωγό. Ορισμένες από τις λειτουργίες αυτές μπορεί να αναληφθούν και από τον λιανοπωλητή αλλά στην πράξη είναι πάντα δύσκολο και κάτι που οι λιανοπωλητές αποφεύγουν.

Διάυλος 3: Από τον παραγωγό στον χονδρέμπορο στην συνέχεια στον λιανοπωλητή και τελικά στον καταναλωτή

Είναι ο πιο συνηθισμένος διάυλος (είναι γνωστός και ως ο παραδοσιακός διάυλος) και το βασικό του πλεονέκτημα είναι η εξειδίκευση των χονδρεμπόρων που αφορά την εξειδίκευση των επιχειρηματικών πρακτικών τους και των εγκαταστάσεων τους. Οι οικονομίες κλίμακας που πηγάζουν από την εξειδίκευση αυτή, μειώνουν το κόστος διανομής και αυξάνουν την ικανοποίηση του αγοραστή.

Διάυλος 4: Από τον παραγωγό στον αντιπρόσωπο ύστερα στον χονδρέμπορο στην συνέχεια στον λιανοπωλητή και τελικά στον καταναλωτή

Είναι ο πλέον επιμήκης διάυλος με το μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων. Στην περίπτωση αυτή ο παραγωγός έρχεται σε επαφή με χονδρέμπορους χρησιμοποιώντας αντιπροσώπους. Ο διάυλος αυτός χρησιμοποιείται κυρίως από μικρούς παραγωγούς που δεν έχουν τους οικονομικούς πόρους ή γνώσεις για τη δημιουργία και λειτουργία τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Διάυλος 5: Από τον παραγωγό στον αντιπρόσωπο στο λιανοπωλητή στον καταναλωτή

Ο διάυλος αυτός χρησιμοποιείται σε κλάδους με πολλές μικρές επιχειρήσεις (πχ έτοιμο ένδυμα, τρόφιμα) που συνήθως δεν έχουν τα δικά τους τμήματα πωλήσεων και που έτσι μπορούν να έρθουν σε επαφή με μεγάλους λιανοπωλητές.

Πολλαπλοί διάυλοι

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ανάλογα με τις επιδιώξεις τους πολλαπλούς διαύλους διανομής. Μπορούν έτσι να χρησιμοποιούν λιανοπωλητές, να διαθέτουν τα προϊόντα τους οι ίδιες απευθείας στον καταναλωτή, και να χρησιμοποιούν χονδρεμπόρους για πωλήσεις σε επιχειρήσεις. Ο βασικός λόγος χρήσης πολλαπλών διαύλων είναι το ότι με τον τρόπο αυτό είναι ευκολότερο να εξυπηρετήσει κανείς μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών και περισσότερα τμήματα της αγοράς, είτε δημογραφικά είτε γεωγραφικά, απ' ότι με ένα μόνο διάυλο.

Όταν οι αγοραστές είναι επιχειρήσεις οι διάυλοι δεν διαφέρουν σημαντικά από αυτούς των καταναλωτικών προϊόντων. Η πλέον σημαντική διαφορά είναι ότι οι παραγωγοί δεν χρησιμοποιούν λιανοπωλητές, αν και σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων καταναλωτές και επιχειρήσεις αγοράζουν από τον ίδιο λιανοπωλητή. Οι κυριότεροι διάυλοι σε αυτή την περίπτωση είναι οι εξής:

Διάυλος 1: από τον παραγωγό στην επιχείρηση-αγοραστή

Στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων οι παραγωγοί διαθέτουν τα προϊόντα τους απευθείας στην επιχείρηση-αγοραστή. Οι λόγοι είναι πολλοί και κυρίως 'ότι πολλές επιχειρήσεις αγοράζουν μεγάλες ποσότητες χαμηλού κόστους προϊόντων και οι οικονομίες κλίμακας κάνουν τις συναλλαγές αυτές δυνατές.

Όταν οι επιχειρήσεις αγοράζουν προϊόντα υψηλού κόστους που απαιτούν εγκατάσταση και εκπαίδευση προσωπικού, το μεγάλο περιθώριο κέρδους καλύπτει εύκολα τις αυξημένες απαιτήσεις της απευθείας πώλησης. Όταν τα προϊόντα είναι πολύπλοκα και απαιτούν εξειδικευμένη εγκατάσταση και εκπαίδευση για τη χρήση τους, η απευθείας συναλλαγή συμβάλλει στην καλύτερη ικανοποίηση του αγοραστή.

Ο διάυλος αυτός απαιτεί την κατάλληλα οργάνωση τμήματος πωλήσεων με το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, αν και διάφοροι παραγωγοί ανάλογα με την κατηγορία προϊόντων μπορεί να χρησιμοποιούν καταλόγους, τηλεφωνικές επαφές, και τελευταία το διαδίκτυο.

Διάυλος 2: από τον παραγωγό στον αντιπρόσωπο και στην συνέχεια στην επιχείρηση-αγοραστή

Ο διάυλος αυτός είναι συνηθισμένος σε κλάδους με χαμηλού κόστους τυποποιημένα προϊόντα. Ο αντιπρόσωπος μπορεί να διαχειρίζεται προϊόντα πολλών παραγωγών, συνήθως δεν έχει λεπτομερή γνώση για όλα, και η βασική του υπηρεσία είναι οι πωλήσεις και τίποτα άλλο.

Διάυλος 3: Από τον παραγωγό στον διανομέα και στην συνέχεια στην επιχείρηση-αγοραστή

Ο διάυλος αυτός είναι συνηθισμένος σε κλάδους με παραγωγούς που διαθέτουν τα προϊόντα τους σε πολλούς, μικρούς και γεωγραφικά διεσπαρμένους πελάτες. Είναι πιο αποτελεσματικός όταν τα προϊόντα είναι φτηνά και τυποποιημένα.

Διάυλος 4: Από τον παραγωγό στο αντιπρόσωπο ύστερα στον διανομέα και τελικά στην επιχείρηση-αγοραστή

Ο πλέον επιμήκης διάυλος ο οποίος χρησιμοποιείται μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις όταν ο παραγωγός είναι μικρός, με ένα μόνο προϊόν (ή περιορισμένη γκάμα), και το προϊόν είναι μικρού μεγέθους, φτηνό και τυποποιημένο.

Για το μανάτζμεντ ενός διαύλου τρεις είναι οι βασικές αποφάσεις που απασχολούν το στέλεχος μιας επιχείρησης. Αυτές είναι το μήκος του διαύλου, η έκταση της διάθεσης των προϊόντων, και η επιλογή των μεσαζόντων.

A) Το μήκος του διαύλου

Είναι αποτέλεσμα του αριθμού σταδίων και συμμετεχόντων μεταξύ παραγωγού και τελικού αγοραστή. Το εάν ένας δίαυλος είναι επιμήκης ή βραχύς εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του κλάδου δηλαδή τον αριθμό των παραγωγών και αγοραστών και την γεωγραφική κατανομή τους, από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος δηλαδή εάν το προϊόν είναι τυποποιημένο ή όχι, εάν είναι απλό ή πολύπλοκο ή εάν μπορεί να αγοραστεί σε μεγάλες ποσότητες, από τα χαρακτηριστικά του παραγωγού και τέλος από τα χαρακτηριστικά των μεσαζόντων και κυρίως σε ότι αφορά τις υπηρεσίες που παρέχουν.

Β) Έκταση διάθεσης των προϊόντων

Η έκταση διάθεσης των προϊόντων καθορίζεται από το πόσο επιθυμεί ο παραγωγός να καλύψει την αγορά, εξαρτάται από τη φύση του προϊόντος, το βαθμό ελέγχου του που θέλει να έχει ο παραγωγός, και την εικόνα του προϊόντος που επιθυμεί. Γενικά υπάρχουν τρία επίπεδα διάθεσης:

- § Εντατική διάθεση όπου αφορά ορισμένα προϊόντα, κυρίως καταναλωτικά, που πρέπει να υπάρχουν σε όλα τα σημεία πώλησης. Η μεταπήδηση καταναλωτών από μάρκα σε μάρκα είναι πολύ εύκολη και έτσι ο παραγωγός πρέπει να κάνει το προϊόν του διαθέσιμο παντού. Αυτό επιτυγχάνεται συνήθως με πολλαπλούς διαύλους, όπου μεγάλου μεγέθους παραγωγοί διαθέτουν απευθείας σε μεγάλους λιανοπωλητές και μέσω χονδρεμπόρων σε μικρότερους λιανοπωλητές. Το βασικό μειονέκτημα της εντατικής διάθεσης είναι ότι ο παραγωγός έχει πολύ μικρό έλεγχο ως προς την τελική τιμολόγηση και παρουσίαση του προϊόντος.
- § Επιλεκτική διάθεση όπου αφορά στην περίπτωση που ο παραγωγός συνεργάζεται με λίγους μεσάζοντες που ικανοποιούν ορισμένα κριτήρια για την μεταπώληση και προβολή του προϊόντος καθώς και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Η επιλεκτική διάθεση είναι συνηθισμένη μεταξύ παραγωγών που προσέχουν το προϊόν τους και την εικόνα του στην αγορά. Στην περίπτωση αυτή ο παραγωγός πρέπει να σχεδιάσει προσεκτικά το δίκτυο διάθεσης και πρέπει να βρει τους κατάλληλους μεσάζοντες με καλή παρουσία στις αγορές που προσπαθεί να στοχεύσει.
- § Αποκλειστική διάθεση όπου αφορά στην περίπτωση που ο παραγωγός επιλέγει ένα μόνο λιανοπωλητή ή χονδρέμπορο για τη διάθεση σε μια αγορά. Σε πολύ μεγάλες αγορές περισσότεροι μεσάζοντες μπορεί να χρησιμοποιηθούν αλλά πάντα ο αριθμός τους είναι πολύ περιορισμένος. Η πολύ στενή συνεργασία και η καλή προβολή του προϊόντος είναι χαρακτηριστικά της σχέσης με τους μεσάζοντες στην περίπτωση αυτή. Η διάθεση γίνεται συνήθως για πολύ ακριβά και εξειδικευμένα προϊόντα. Βασικά του μειονεκτήματα είναι ότι η κάλυψη της αγοράς μπορεί να είναι ανεπαρκής και το ότι μπορεί να προκαλέσει τη δυσφορία διακεκριμένων μεσαζόντων (κυρίως λιανοπωλητών) που δεν επιλέχθηκαν για τη διάθεση.

Γ) Η επιλογή των μεσαζόντων

Τα κριτήρια επιλογής ενός μεσάζοντα εξαρτώνται από τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης και μπορεί να είναι πολλά. Ένα από τα βασικά κριτήρια επιλογής είναι το

κατά πόσο καλύπτει γεωγραφικά μια αγορά. Ένα άλλο είναι το κατά πόσο είναι εξειδικευμένος στο τμήμα της αγοράς που ο παραγωγός στοχεύει και αν η εικόνα του μεσάζοντα, κυρίως ενός λιανοπωλητή, πρέπει να είναι συμβατή με την εικόνα του παραγωγού και του προϊόντος. Τέλος, ένα άλλο κριτήριο είναι το κατά πόσο ο μεσάζοντας προσφέρει υπηρεσίες και προσθέτει αξία σύμφωνα με τις προδιαγραφές του παραγωγού. Η διανομή για τον παραγωγό αποσκοπεί στο να έχει το προϊόν διαθέσιμο όποτε ο καταναλωτής το θέλει, όπου το θέλει, και με υπηρεσίες που κάνουν την απόκτηση του και την χρήση του εύκολη. Εάν ο μεσάζοντας δεν είναι διατεθειμένος ή δεν είναι ικανός να αναλάβει τα καθήκοντα που ο παραγωγός θεωρεί απαραίτητα, τότε τα καθήκοντα αυτά αναγκαστικά πρέπει να αναληφθούν από τον παραγωγό.

Τα προβλήματα που ανακύπτουν στο μάνατζμεντ ενός διαύλου από ένα παραγωγό ανήκουν σε τρεις βασικές κατηγορίες στην προβολή, στην διαμάχη με μεσάζοντες, και στην επιρροή των μεσαζόντων.

Ο παραγωγός έχει δύο βασικές στρατηγικές επιλογές όσον αφορά την προβολή των προϊόντων του. Η πρώτη είναι η στρατηγική έλξης (pull strategy), δηλαδή η εκτεταμένη προβολή του προϊόντος στο ευρύ καταναλωτικό κοινό ώστε να αυξάνεται η ζήτηση του και να αναγκάζονται οι μεσάζοντες να το αγοράζουν και να το διαθέτουν. Η στρατηγική αυτή απαιτεί μεγάλη διαφημιστική προσπάθεια και πολλές προσφορές. Η άλλη επιλογή είναι η στρατηγική ώθησης (push strategy). Η επιλογή αυτή βασίζεται σε καλά οργανωμένα τμήματα πωλήσεων που προωθούν συστηματικά το προϊόν στα διάφορα στάδια του διαύλου. Οι πωλήσεις με προσωπικές επαφές είναι βασικές στην περίπτωση αυτή, όπως η διαφήμιση και οι προσφορές. Η επιλογή στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους μεσάζοντες που υπάρχουν στον κλάδο. Πολλές φορές ένας παραγωγός μπορεί να ακολουθήσει ένα συνδυασμό των δύο στρατηγικών επιλογών.

Οι διαμάχες σε ένα δίαυλο είναι συνηθισμένες. Μπορεί να είναι οριζόντιες ή κάθετες. Οι οριζόντιες αφορούν ανταγωνιστές σε κάποιο στάδιο και είναι αναμενόμενες σε οποιαδήποτε αγορά. Οι κάθετες διαμάχες όμως είναι πολύ πιο προβληματικές γιατί δεν επιτρέπουν στους συμμετέχοντες στο δίαυλο να συνεργάζονται προς όφελος του διαύλου συνολικά, κάτι που τελικά επηρεάζει αρνητικά όλους. Προβλήματα μεταξύ παραγωγών και λιανοπωλητών, παραγωγών και χονδρεμπόρων, παραγωγών και αντιπροσώπων είναι συνηθισμένα. Οι διαμάχες αυτές είναι αποτέλεσμα του ότι οι συμμετέχοντες σε ένα δίαυλο βλέπουν την αγορά από διαφορετική προοπτική και μπορεί να μην έχουν κοινές επιδιώξεις. Ένα κλασικό παράδειγμα τριβών μεταξύ παραγωγών και λιανοπωλητών είναι η επέκταση κάποιου brand με την εισαγωγή νέων παραλλαγών ενός προϊόντος. Η επέκταση αυτή αποσκοπεί στη στόχευση πρόσθετων τμημάτων από τον κατασκευαστή. Η ποικιλία αυτή όμως δημιουργεί προβλήματα χώρου στον λιανοπωλητή και δημιουργεί σύγχυση στον καταναλωτή που με τη σειρά του αποδίδει το πρόβλημα στον λιανοπωλητή. Οι τριβές αυτές είναι ακόμα πιο έντονες στην περίπτωση που τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα του λιανοπωλητή απειλούνται με αφανισμό από το ράφι. Ένα άλλο κλασικό παράδειγμα τριβών είναι όταν ένας παραγωγός παρακάμπτει χονδρέμπορους και συναλλάσσεται απευθείας με ένα λιανοπωλητή.

Σε πολλές περιπτώσεις κάποια επιχείρηση στο δίαυλο αποκτά σημαντική ισχύ και γίνεται η ηγετική επιχείρηση του διαύλου (channel captain) ασκώντας μεγάλη

επιρροή στη λειτουργία του. Ηγετικές επιχειρήσεις μπορεί να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε στάδιο του διαύλου. Οι παραγωγοί με πολύ δημοφιλή προϊόντα είναι κλασική περίπτωση εξαιτίας του ότι τα προϊόντα τους έχουν μεγάλη ζήτηση και όλοι οι μεσάζοντες σέβονται τις επιθυμίες τους. Το ίδιο συμβαίνει και με λιανοπωλητές που μπορεί να έχουν πολλά και δημοφιλή καταστήματα και να κάνουν μεγάλες παραγγελίες. Προφανώς είναι προς το συμφέρον μιας επιχείρησης να γίνει ηγετική σε ένα δίαυλο. Η επιρροή πολύ συχνά είναι απόρροια της οικονομικής δύναμης της επιχείρησης αλλά σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να οφείλεται στις διαδικασίες συναλλαγών που έχουν αναπτυχθεί οι οποίες ευνοούν τους συμμετέχοντες στο δίαυλο σε βαθμό τέτοιο ώστε να επιτρέπουν τον έλεγχο του στην ηγετική επιχείρηση.

Όλοι οι παραπάνω τύποι διαύλων που αναφέρθηκαν έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό ότι οι συμμετέχοντες λειτουργούν στην ουσία ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Ο κάθε συμμετέχων συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του διαύλου και αναγνωρίζει ότι η ευημερία του διαύλου συμβάλλει στην ευημερία όλων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται σε ατομικό επίπεδο επιχείρησης χωρίς κανένα κεντρικό συντονισμό των λειτουργιών του διαύλου. Υπάρχουν όμως ολοκληρωμένοι δίαυλοι στους οποίους ο σχεδιασμός και εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων είναι συντονισμένη και στους οποίους γίνεται εκμετάλλευση της αλληλεξάρτησης των συμμετεχόντων. Οι δίαυλοι αυτού του τύπου είναι δύο ειδών, οι κάθετοι και οι οριζόντιοι.

1. Κάθετοι δίαυλοι (vertical marketing system).

Στους διαύλους αυτούς όλοι οι συμμετέχοντες συντονίζουν τις δραστηριότητες τους για να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ. Υπάρχουν τρία είδη κάθετων διαύλων.

Οι επιχειρηματικοί, (corporate owned) όπου στην περίπτωση αυτή ο συμμετέχων σε ένα στάδιο του διαύλου έχει την ιδιοκτησία και έλεγχο της λειτουργίας των συμμετεχόντων σε άλλα στάδια. Παραγωγοί μπορούν να χρησιμοποιούν προς τα εμπρός ολοκλήρωση με τις δικές τους επιχειρήσεις χονδρικής και λιανικής διάθεσης και αντίστοιχα, ένας λιανοπωλητής ή ένας χονδρέμπορος μπορεί να χρησιμοποιεί προς τα πίσω ολοκλήρωση με την απόκτηση κάποιου κατασκευαστή ή χονδρέμπορου. Πλεονεκτήματα στην περίπτωση αυτή είναι η εξοικονόμηση πόρων στη λειτουργία, η καλύτερη αποδοτικότητα και κατανομή πληροφοριών στο δίαυλο, και η δεδομένη συμβολή κάθε συμμετέχοντα στο σύνολο.

Οι νομικά κατοχυρωμένοι δίαυλοι (contractual) όπου οι συμμετέχοντες στο δίαυλο είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις αλλά ο ρόλος τους καθορίζεται νομικά με λεπτομέρειες μέσω συμφωνητικών. Οι δίαυλοι αυτοί μπορούν να συνδυάσουν πολλά πλεονεκτήματα μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Η ευελιξία και το επιχειρηματικό πνεύμα των μικρών επιχειρήσεων συνδυάζεται με την εμπειρία στο μάρκετινγκ και τους οικονομικούς πόρους των μεγάλων. Υπάρχουν τρία είδη τέτοιων νομικά κατοχυρωμένων διαύλων. Το πρώτο βασίζεται σε χονδρεμπόρους που μπαίνουν σε κάποια συνεργασία με ένα γκρουπ μικρών λιανοπωλητών. Το δεύτερο βασίζεται σε γκρουπ λιανοπωλητών που σχηματίζουν τη δική τους χονδρεμπορική επιχείρηση. Το τρίτο είναι το franchise. Το franchise είναι ένας τρόπος μάρκετινγκ και διανομής στον οποίο μια επιχείρηση (franchiser) δίνει σε κάποιον (franchisee) το δικαίωμα να επιχειρεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, σε

ένα συγκεκριμένο τόπο. Τα σχετικά συμφωνητικά περιέχουν λεπτομέρειες ως προς το τι έχουν την υποχρέωση να κάνουν τα δύο μέρη. Η απόκτηση κάποιου franchise προϋποθέτει κάποια αμοιβή της επιχείρησης που το διαθέτει για την απόκτηση του και συχνά κάποιο ποσοστό των κερδών. Η μητρική επιχείρηση επιβάλλει αυστηρούς όρους λειτουργίας τόσο για να βοηθήσει το franchise όσο και για να ελέγχει στενά τη διαδικασία διανομής. Ένα franchise μπορεί να είναι επιχείρηση λιανικής και να προσφέρεται από κάποιο παραγωγό για τη διάθεση των προϊόντων του ή επιχείρηση χονδρικής και να προσφέρεται επίσης από κάποιο παραγωγό. Μπορεί επίσης πολύ συχνά να είναι επιχείρηση λιανικής και να προσφέρει την υπηρεσία κάποιας μητρικής επιχείρησης, όπως πχ εστιατόρια, ξενοδοχεία, καταστήματα λιανικής.

Οι διοικητικοί δίαυλοι (administrative) βασίζονται σε κάποια συγκεκριμένα συστήματα που έχουν αναπτυχθεί από κάποιο συμμετέχοντα και τα οποία είναι κρίσιμα στην εύρυθμη λειτουργία του διαύλου. Τα συστήματα αυτά συνήθως επιτρέπουν στην επιχείρηση που τα αναπτύσσει να ασκεί επιρροή σε όλο το δίαυλο και να τον συντονίζει.

2. Οριζόντια συντονισμένοι δίαυλοι (horizontal marketing systems)

Στην περίπτωση αυτή η ολοκλήρωση αφορά τις δραστηριότητες σε ένα στάδιο του διαύλου και είναι δυνατή όταν ο χειρισμός όλων των δραστηριοτήτων στο στάδιο αυτό είναι κεντρικός. Πρέπει να σημειωθεί ότι η ολοκλήρωση στην περίπτωση αυτή είναι συνήθως αποτέλεσμα κάποιας στρατηγικής μάρκετινγκ από μια επιχείρηση που προσπαθεί να εξοικονομήσει πόρους βάζοντας κάτω από ένα κεντρικό συντονισμό παρόμοιες λειτουργίες.

3.9 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η διεθνής τάση προς απορρύθμιση (deregulation) των αγορών και η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών είναι δύο κύριοι παράγοντες για την μεγάλη ανάπτυξη των υπηρεσιών. Οι δυο αυτοί παράγοντες έχουν ως αποτέλεσμα την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, την εμφάνιση νέων ευκαιριών αλλά και απειλών. Η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού μεταφράζεται σε προσπάθεια από την κάθε επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της ώστε να επιτύχει. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα ονομάζεται “υπηρεσίες”. Επομένως, όταν μιλούμε για υπηρεσίες δεν αναφερόμαστε μόνο στις επιχειρήσεις που παρέχουν αμιγώς υπηρεσίες αλλά και στις επιχειρήσεις που πουλάνε προϊόντα καθώς πλέον οι τελευταίες δεν μπορούν να αρκεστούν στην πώληση απλά και μόνο ενός ποιοτικού αγαθού και να περιμένουν ότι έτσι θα επιβιώσουν. Σήμερα οι πραγματικές διαφορές μεταξύ των μαρκών είναι γενικά ελάχιστες και αυτή η ισότητα των μαρκών (brand parity) είναι που κάνει τους marketers να σκέφτονται ποιες συνοδευτικές προς το προϊόν υπηρεσίες να προσθέσουν ώστε να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Πολλές φορές μάλιστα η προστιθέμενη αξία των συνοδευτικών υπηρεσιών αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής αξίας (value) του προϊόντος. Επιπλέον, με τη λέξη υπηρεσίες εννοείται και η εξυπηρέτηση των πελατών. Με άλλα λόγια, οι marketers είτε προωθούν υπηρεσίες είτε προϊόντα είναι, κατ’ ουσίαν, services marketers. Ωστόσο, σε πιο πρακτικό επίπεδο, πρέπει να δεχτούμε ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ του μάρκετινγκ των υπηρεσιών και του μάρκετινγκ των προϊόντων και αυτό απορρέει από το γεγονός ότι οι υπηρεσίες έχουν χαρακτηριστικά που δεν έχουν τα προϊόντα. Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι

η άυλη φύση (intangibility), το αδιαχώριστο (inseparability), η μεταβλητότητα (variability) και η άμεση απαξίωση (perishability). Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών αποφέρει και τις ανάλογες συνέπειες στο μάρκετινγκ.

Η μεγαλύτερη διαφορά από τα προϊόντα είναι ότι οι υπηρεσίες δεν είναι πράγματα αλλά είναι διαδικασίες με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατόν ο καταναλωτής να μπορέσει να τις εξετάσει. Στο μάρκετινγκ των προϊόντων ο marketer προσπαθεί να προσθέσει αφηρημένες έννοιες (π.χ. μέσω της διαφήμισης) στο brand ώστε να το διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό ενώ αντίθετα στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών ο marketer επιδιώκει να προσθέσει χειροπιαστά στοιχεία ώστε να προσδώσει υλική υπόσταση στην άυλη φύση της υπηρεσίας. Αυτό είναι αναγκαίο γιατί ο καταναλωτής υπηρεσιών βγάζει συμπεράσματα για την προσδοκώμενη ποιότητα της υπηρεσίας λαμβάνοντας υπόψη του πράγματα όπως είναι το περιβάλλον όπου παρέχεται η υπηρεσία, το οποίο απαρτίζεται από τους ανθρώπους (τόσο το προσωπικό όσο και οι άλλοι πελάτες), τον εξοπλισμό, τα διάφορα έντυπα, τα μηχανήματα κ.λπ. Είναι δουλειά του marketer να αναπτύξει και να συνθέσει εκείνα τα στοιχεία που θα δώσουν στην υπηρεσία την επιθυμητή εικόνα. Ο marketer υπηρεσιών παίρνει το αφηρημένο και το κάνει συγκεκριμένο.

Το δεύτερο βασικό στοιχείο είναι των υπηρεσιών είναι το αδιαχώρητο. Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Με άλλα λόγια, ο καταναλωτής εμπλέκεται (σχεδόν πάντοτε) στη δημιουργία της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι ο marketing manager πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στον σχεδιασμό των λεγόμενων moments-of-truth που δεν είναι τίποτα άλλο παρά η συμπεριφορά των εργαζόμενων απέναντι στους πελάτες. Κάθε εργαζόμενος που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη πρέπει να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις προσδοκίες του. Στον χώρο των υπηρεσιών η συμπεριφορά των εργαζόμενων είναι κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία ικανοποίησης στον πελάτη. Αυτό σημαίνει βέβαια ότι πρέπει η εταιρεία να φροντίζει ώστε οι εργαζόμενοι της να είναι ικανοποιημένοι και έτσι να έχουν το κίνητρο να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους πελάτες.

Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από το ποιος τις παρέχει, πότε και που. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια υπηρεσία δεν παρέχεται σχεδόν ποτέ με τον ίδιο τρόπο στον επόμενο ή ακόμη και στον ίδιο πελάτη με αποτέλεσμα να είναι έντονο το στοιχείο της μεταβλητότητας. Αυτό έχει ως συνέπεια ο marketing manager να πρέπει να τυποποιήσει όσο γίνεται περισσότερο τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας για να επιτύχει σταθερή και υψηλή ποιότητα τους. Αυτό γίνεται συνήθως με τη δημιουργία ενός service blueprint στο οποίο αναλύεται λεπτομερώς κάθε δραστηριότητα που μετέχει της διαδικασίας για τη δημιουργία της υπηρεσίας. Η έρευνα μάρκετινγκ και η εφαρμογή συστήματος αναφοράς παραπόνων εκ μέρους των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στον έλεγχο της ποιότητας της υπηρεσίας μέσω του εντοπισμού λαθών, παραλείψεων και αναποτελεσματικότητας ενεργειών στον σχεδιασμό της υπηρεσίας (service blueprint).

Από το χαρακτηριστικό του αδιαχώριστου προκύπτει και η άμεση απαξίωση. Οι marketers προϊόντων μπορούν πάντοτε να αποθηκεύουν ότι πωλούν σε αντίθεση με τους marketers υπηρεσιών που δεν έχουν αυτό το προνόμιο. Ανάλογα με τη φύση της υπηρεσίας κατά περίπτωση πρέπει να σχεδιάζεται το σωστό yield management και τις

ανάλογες τεχνικές διαχείρισης της ζήτησης ώστε να εξισορροπείται η προσφορά με τη ζήτηση. Η διαχείριση της ζήτησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορα εργαλεία όπως είναι η διαφοροποιημένη τιμολόγηση, τα συστήματα κρατήσεων, και οι συνοδευτικές υπηρεσίες. Σε ότι αφορά την προσφορά μπορούν να χρησιμοποιηθούν part time υπάλληλοι όταν η ζήτηση είναι μεγάλη, να εφαρμοστούν πρακτικές peak-time efficiency όπου οι υπάλληλοι κάνουν μόνο ό,τι είναι απαραίτητο ώστε να εξυπηρετηθεί γρηγορότερα η αυξημένη ζήτηση και τέλος να υπάρξουν υπηρεσίες self service.

Στο μάρκετινγκ υπηρεσιών εκτός από τα τέσσερα P υπάρχουν και τρία ακόμα, των οποίων η συμμετοχή είναι κρίσιμη. Αυτά είναι οι άνθρωποι (people), η φυσική υποδομή (physical evidence) και οι διαδικασίες (processes). Από αυτά το σημαντικότερο είναι οι άνθρωποι διότι οι υπηρεσίες παρέχονται από ανθρώπους. Επομένως πέρα από το μάρκετινγκ προς τους καταναλωτές (external marketing) ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί και στο μάρκετινγκ προς τους εργαζόμενους (internal marketing) μέσω της εκπαίδευσης και της παρακίνησής τους να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες. Τα χρήματα και ο χρόνος που χρειάζονται για να γίνει αυτό αποτελούν για μια επιχείρηση επένδυση και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δίδετε ιδιαίτερη βαρύτητα στις επιλογές της διοίκησης.[46]

3.8 ΝΟΜΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των κυριότερων σημείων του Μάρκετινγκ, θα πρέπει να αναφέρουμε κάποιους νόμους οι οποίοι ισχύουν διαχρονικά. Οι νόμοι αυτοί έχουν διατυπωθεί από τους Al Ries και Jack Trout στο βιβλίο τους «The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk», Harper Collins, 1993 και οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι εξής:[47],[48]

Ο νόμος της αντίληψης

Σύμφωνα με τους Ries και Trout το μάρκετινγκ δεν σχετίζεται με προϊόντα αλλά με αντιλήψεις σχετικά με προϊόντα. Η αντικειμενική αλήθεια είναι ένα αντικειμενικά ανώτερο προϊόν και δεν έχει και τόση μεγάλη σημασία το μάρκετινγκ στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Αυτό που είναι κρίσιμο είναι οι διαμορφωμένες αντιλήψεις των αγοραστών και οι αντιλήψεις αυτές είναι αυτό που πρέπει να ξεπεράσει το μάρκετινγκ. Αντιλήψεις που έχουν διαμορφωθεί επειδή κάποια επιχείρηση μπήκε πρώτη σε μια αγορά, ή κάποια επιχείρηση εισήγαγε πρώτη ένα καινοτόμο προϊόν σε μια αγορά.

Το φυσικό ένστικτο κάθε στελέχους του μάρκετινγκ είναι να πιστεύει στην ανωτερότητα του προϊόντος του και να νομίζει ότι αρκεί για την επιτυχία του. Το αν κερδίσει ή χάσει αυτό το προϊόν στην αγορά όμως, δεν είναι απλώς θέμα ανωτερότητας. Είναι θέμα του τι νομίζει ο καταναλωτής, τι εντυπώσεις έχει αποκομίσει και τι αντιλήψεις έχει σχηματίσει ο ίδιος. Πολλά στελέχη του μάρκετινγκ πιστεύουν ότι τα προϊόντα τους θα επιβληθούν με σκληρά στοιχεία σχετικά με το ανώτερο προϊόν τους, που είναι και ο βασικός λόγος πίσω από όλες τις συγκρίσεις και τα στατιστικά στοιχεία που βλέπουμε συχνά στις διαφήμισεις. Αυτό δεν είναι πραγματικό, ένα προϊόν που θεωρείται εξαιρετικό και είναι πρώτο σε πωλήσεις σε μια γεωγραφική αγορά μπορεί να είναι τελευταίο σε κάποια άλλη γιατί ο κάθε καταναλωτής πιστεύει αυτό που θέλει να πιστεύει για το προϊόν. Το ζητούμενο στο

μάρκετινγκ είναι πως μια επιχείρηση χειρίζεται τις αντιλήψεις των καταναλωτών και πως τις αλλάζει προς όφελος του. Το να αλλάξει μια επιχείρηση τις αντιλήψεις των καταναλωτών είναι συνήθως δύσκολο αφού κάθε άνθρωπος πιστεύει αυτό που θέλει να πιστεύει σταθερά και είναι ακόμα δυσκολότερο όταν αυτό που πιστεύει ο ίδιος είναι αυτό που πιστεύουν και πολλοί άλλοι.

Ο νόμος της εστίασης

Σύμφωνα με τους Ries και Trout το πλέον αποτελεσματικό εργαλείο στο μάρκετινγκ είναι μια λέξη, μια έννοια, συνήθως πολύ απλή, με την οποία μια επιχείρηση, ή ένα προϊόν ταυτίζεται στην αντίληψη του καταναλωτή. Η λέξη ή έννοια αυτή πρέπει να γίνεται αντικείμενο εστίασης από την επιχείρηση και δεν περιορίζεται απλώς στο τι κάνει η επιχείρηση αλλά μπορεί να δίνει κάποιο στίγμα της. Επίσης η έννοια ή λέξη αυτή πρέπει να είναι μοναδική και φυσικά δεν πρέπει να ανήκει σε κάποιον άλλο. Εννοείται ότι η εστίαση θα πρέπει να εγκαταλείπεται όταν δεν είναι πλέον χρήσιμη και θα πρέπει να έχει πάντα κάποια αντίθεση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Ένα σημαντικό λάθος που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση είναι όταν όχι μόνο παραβιάζει τον παραπάνω νόμο της εστίασης αλλά επεκτείνεται σε μη συναφείς δραστηριότητες ή επεκτείνει τις μάρκες της σε μη συναφή προϊόντα.

Ο νόμος της αποκλειστικότητας

Κατά τους Ries και Trout δύο επιχειρήσεις ή μάρκες δεν μπορούν να ταυτίζονται με την ίδια έννοια ή λέξη στη συνείδηση του καταναλωτή. Όταν μια έννοια ταυτίζεται με μια επιχείρηση είναι λάθος να την αντιγράψει μια άλλη επιχείρηση. Είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει κανείς εδραιωμένες αντιλήψεις και πολλές φορές μάλιστα η οποιαδήποτε προσπάθεια καταλήγει προς όφελος της εδραιωμένης αντίληψης αφού την ενισχύει δίνοντας της μεγαλύτερη σημασία. Πολλά στελέχη στο μάρκετινγκ κάνουν αυτό το λάθος γιατί βασίζουν τις ενέργειες τους σε έρευνα της αγοράς που τους δείχνει τι ακριβώς θέλει ο καταναλωτής, που συνήθως είναι ήδη κατειλημμένο από κάποιον ανταγωνιστή στη συνείδηση των καταναλωτών.

Ο νόμος του αντίθετου

Ο νόμος του αντίθετου αφορά επιχειρήσεις που βρίσκονται σε μια κατηγορία προϊόντων με κάποιο καλά εδραιωμένο, ισχυρό, και κυρίαρχο ανταγωνιστή. Σε κάθε κατηγορία προϊόντων υπάρχει μια κορυφαία επιχείρηση, (συνήθως γιατί μπήκε στην κατηγορία αυτή πρώτη). Υπάρχουν αγοραστές που θέλουν να αγοράζουν από την επιχείρηση αυτή αλλά και αγοραστές που δεν θέλουν, και οι οποίοι φυσικά παρουσιάζουν μια καλή ευκαιρία για κάποια επιχείρηση που φιλοδοξεί να εισέλθει στον κλάδο. Η δεύτερη θέση δεν είναι καθόλου άσχημη επιχειρηματικά αλλά για να την κατακτήσει μια επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίζει ότι στην περίπτωση αυτή η στρατηγική της επιχείρησης καθορίζεται από την πρωτοπόρο.

Πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά η δύναμη της ηγετικής επιχείρησης και να βρίσκει τρόπους να τη χρησιμοποιεί εις βάρος της. Πρέπει να βρίσκει που ακριβώς βασίζεται η δύναμη αυτή και να τοποθετείται με κάτι αντίθετο. Με άλλα λόγια δεν πρέπει να προσπαθεί να γίνει καλύτερη αλλά εντελώς διαφορετική. Είναι κρίσιμο στην περίπτωση αυτή η αντίθετη από την ηγετική επιχείρηση τοποθέτηση να επικοινωνείται συνεχώς και συνεπώς. Οι οποιοσδήποτε αποκλίσεις ή αλλαγές είναι επικίνδυνες γιατί

στην περίπτωση αυτή αφήνουν την επιχείρηση ευάλωτη όχι από την ηγετική επιχείρηση αλλά από τις άλλες επιχειρήσεις που υπάρχουν στην αγορά.

Ο νόμος της ιεραρχίας

Όταν κάποια επιχείρηση μπαίνει πρώτη σε ένα κλάδο γίνεται ηγετική και κάποιες άλλες αναπόφευκτα ακολουθούν. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές (και τα προϊόντα τους) είναι ασήμαντα. Πολλές επιχειρήσεις που εισέρχονται δεύτερες ή τρίτες σε ένα κλάδο ευημερούν, αλλά στην αντίληψη των καταναλωτών υπάρχει κάποια ιεράρχηση όλων αυτών των επιχειρήσεων. Το σημαντικό στο μάρκετινγκ είναι να ακολουθεί μια επιχείρηση κάποια στρατηγική που να είναι συνεπής με τη θέση της στη ιεραρχία.

Ένα λάθος που κάνουν πολλά στελέχη στο μάρκετινγκ είναι να προσπαθούν να συγκρίνονται με κάποια κορυφαία επιχείρηση όταν ο καταναλωτής έχει ήδη αποφασίσει κάποια ιεράρχηση με βάση την αγορά και έχει αποφασίσει ποια είναι η κορυφαία επιχείρηση. Ανάλογα με το προϊόν και τον κλάδο μπορούν να υπάρχουν πολλά ή λίγα στάδια στην ιεραρχία ενός κλάδου. Οι κλάδοι με προϊόντα ευρείας κατανάλωσης ή πολυτελή προϊόντα έχουν συνήθως πολλά στάδια ενώ κλάδοι με προϊόντα που η κατανάλωση τους δεν είναι συχνή ή δεν δίνει κάποια απόλαυση στον καταναλωτή έχουν συνήθως λίγα στάδια. Ο κύριος κανόνας για την θέση μιας επιχείρησης στη στάδια της ιεραρχίας ενός κλάδου είναι το μερίδιο αγοράς. Κατά τους Ries και Trout μια επιχείρηση έχει διπλάσιο μερίδιο από αυτή του επόμενου σταδίου και το μισό μερίδιο αγοράς από αυτήν στο προηγούμενο στάδιο. Στους περισσότερους κλάδους υπάρχουν 2-3 ισοδύναμες κυρίαρχες επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι πολλές φορές τα στάδια της ιεράρχησης μιας αγοράς μπορεί να είναι λίγα και γενικά ισχύει ότι είναι προτιμότερο να βρίσκεται μια επιχείρηση σε ένα χαμηλότερο στάδιο μιας ιεραρχίας με πολλά στάδια παρά σε ένα ψηλό στάδιο μιας ιεραρχίας με λίγα στάδια. Ο λόγος είναι προφανής και αφορά τις δυνατότητες ανάπτυξης της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΗΜΕΡΑ

Ύστερα από την σύντομη αναφορά στους δύο τομείς που επηρεάζουν το επιχειρηματικό μάνατζμεντ, θα συνοψίσουμε τις απόψεις λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον της ΕΠΑ Αττικής σήμερα. Όπως γνωρίζουμε αυτή την στιγμή βρίσκεται σε εξέλιξη μια από τις μεγαλύτερες οικονομικές κρίσεις τα τελευταία 70 χρόνια. Στις συνθήκες αυτές το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο, ακόμα και αν η επιχείρηση είναι υγιής, και για τον λόγο αυτό θα εξετάσουμε τις διάφορες εναλλακτικές που έχει η ΕΠΑ Αττικής στους τομείς της Στρατηγικής και του Μάρκετινγκ. [49]

Η κάθε κρίση παρουσιάζει προβλήματα για μια επιχείρηση και απαιτεί σταθερότητα και συγκεκριμένες ενέργειες προκειμένου να ανταπεξέλθει σε αυτές τις καταστάσεις. Επίσης όπως είναι γνωστό κάθε κρίση παρουσιάζει αρκετές ευκαιρίες για μια επιχείρηση. Κάτω από αυτές τις συνθήκες το επιχειρηματικό μάνατζμεντ απαιτεί συγκεκριμένες ενέργειες.

Η πρώτη κίνηση κάθε επιχείρησης που προσπαθεί να επιβιώσει σε μια οικονομική κρίση είναι η περικοπή των δαπανών. Η μείωση του κόστους είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί κάποια κερδοφορία όταν ο τζίρος είναι μειωμένος. Εκείνο που πολλές φορές όμως διαφεύγει της προσοχής των στελεχών μιας επιχείρησης είναι ότι αυτή η κίνηση είναι μια πολύ βραχυπρόθεσμη τακτική επιβίωσης, αλλά όχι και μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξης.

Είναι γεγονός ότι υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία μια επιχείρηση μπορεί να μειώσει τις δαπάνες της χωρίς να επηρεαστεί η λειτουργία της. Το ζητούμενο είναι πότε πρέπει να κάνει τις περικοπές αυτές και το χρονικό περιθώριο που θα πρέπει να δοθεί αφού δεν είναι δυνατό σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα να αλλάξει δραστικά και κάτω από πίεση την πορεία της. Το άλλο ζητούμενο είναι ποιες δαπάνες θα πρέπει να μειωθούν και πόσο. Οι περικοπές πρέπει να έχουν κάποιο όριο το οποίο θα είναι τέτοιο ώστε να μην επηρεαστεί την λειτουργία της επιχείρησης. Στόχος είναι να γίνουν οι περικοπές αυτές οι οποίες αφενός θα διατηρήσουν την κερδοφορία της και αφετέρου δεν θα συρρικνώσουν την επιχείρηση.

Η πλέον άμεση ενέργεια για μια επιχείρηση είναι οι περικοπές προσωπικού. Οι απολύσεις είναι ένας τρόπος άμεσων περικοπών ο οποίος όμως δεν μπορεί να απεικονιστεί σε κάποια λογιστική κατάσταση εξαιτίας του ότι δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθεί οικονομικά η εμπειρία, η μόρφωση και η δημιουργικότητα των εργαζόμενων που θα απολυθούν. Σε πολλά βιβλία του μάνατζμεντ, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση θεωρούνται περιουσιακό στοιχείο και όχι μισθοδοτική δαπάνη και προτείνεται να συμπεριλαμβάνονται επισήμως στους ισολογισμούς κάτω από τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, και όχι ως έξοδο στα αποτελέσματα χρήσης.

Υπάρχουν επιχειρήσεις που επικροτούν αυτή την άποψη και προτιμούν να μειώσουν την κερδοφορία τους παρά τη μισθοδοσία τους, πιστεύοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι επένδυση και σύμφωνα με γνωστό κανόνα του μάνατζμεντ «οι επενδύσεις δεν πετιούνται». Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπους ώστε να αποφύγουν τις απολύσεις χρησιμοποιώντας τρόπους όπως πάγωμα των προσλήψεων, περικοπή υπερωριών, πάγωμα αυξήσεων μισθών, μετάθεση εργαζομένων σε τμήματα με αυξημένη δραστηριότητα και περιορισμού της επιμόρφωσης τους. Σε κάθε περίπτωση όμως η κρίση είναι μια καλή ευκαιρία να επανεξετάσει η επιχείρηση το σύστημα υλικής και ηθικής ανταμοιβής των εργαζομένων και να το προσαρμόσει κατάλληλα.

Ένας άλλος τομέας στον οποίο είναι κρίσιμη η απόφαση για περικοπές η μη, είναι η καινοτομία. Η καινοτομία είναι από τη φύση της μια σπατάλη αφού μια επιχείρηση κάνει πολλά έξοδα για πολλές δοκιμές προκειμένου τελικά να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο προϊόν ή μια επιτυχημένη διαδικασία παραγωγής. Μια επιλογή για άμεση περικοπή τέτοιων δαπανών, ιδίως για επιχειρήσεις που διατηρούν την καινοτομία τους σε κάποιο ξεχωριστό τμήμα ανεπηρέαστο από την υπόλοιπη επιχείρηση, δεν είναι καλή εξέλιξη για την πορεία τους μακροπρόθεσμα. Οι επιχειρήσεις που βγαίνουν από κάποια κρίση άθικτες και έτοιμες να συνεχίσουν την πορεία τους είναι κατά κανόνα αυτές που δεν σταμάτησαν να καινοτομούν. Για τον λόγο αυτό η καινοτομία πρέπει να είναι καθημερινή πρακτική και στη δικαιοδοσία στελεχών με όραμα και όχι στη δικαιοδοσία του λογιστηρίου.

Τα στοιχεία που χρησιμοποιούν τα στελέχη των επιχειρήσεων προκειμένου να καθορίσουν την πορεία της επιχείρησης σε ότι αφορά την απόφαση για αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους είναι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες. Ο έλεγχος των δεικτών αυτών καθώς και οι αποφάσεις που λαμβάνονται βάση των πληροφοριών που προκύπτουν από τους δείκτες, αποτελούν το χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προειδοποιητικά συστήματα μέσω των χρηματοοικονομικών δεικτών που τους επιτρέπουν να αντιδρούν γρήγορα σε μια κρίση. Σημαντικό στοιχείο στο χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ είναι η διάρθρωση κεφαλαίων της επιχείρησης. Τα κύρια στοιχεία της διάρθρωσης κεφαλαίων είναι οι δανειακές υποχρεώσεις της και τα μετρητά στο ταμείο της επιχείρησης. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο στο χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ είναι οι επενδύσεις κεφαλαίων. Αφορούν το μέλλον της επιχείρησης και δεν πρέπει ποτέ να θυσιάζονται στο βωμό των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων προκειμένου να εξέλθει η επιχείρηση σύντομα από την κρίση. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι όσο πιο σύντομα αντιδράσει μια επιχείρηση σε μια οικονομική κρίση τόσο πιο γρήγορα και εύκολα θα μπορέσει να εξέλθει από αυτήν. Αντίθετα όσο πιο αργή είναι η αντίδραση τόσο πιο δραστικά θα πρέπει να είναι τα απαιτούμενα μέτρα.

Το μάρκετινγκ κάτω από συνθήκες οικονομικής ύφεσης δεν είναι εύκολο. Ο βασικός λόγος είναι ότι η νοοτροπία του καταναλωτή αλλάζει. Το βασικό πρόβλημα με το μάρκετινγκ σε περιόδους ύφεσης είναι η χαμηλή ζήτηση, που παρουσιάζει πολλά διλήμματα για μια επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση δεν πρέπει να ξεφεύγει από τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ, που είναι η προσοχή στους πελάτες και στην ικανοποίησή τους, τη διατήρηση των πελατών και αν είναι εφικτό την απόκτηση νέων, και την ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται μέσω αλλαγών στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις.

Λόγω της μειωμένης ζήτησης οι δαπάνες για τη διαφήμιση είναι οι πρώτες που συνήθως περικόπτονται. Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις που διατηρούν ή και αυξάνουν τις διαφημιστικές τους δαπάνες σε περιόδους ύφεσης αυξάνουν τα μερίδια τους και την κερδοφορία τους, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Η διαφήμιση, που σε περιόδους ύφεσης είναι πολύ φθηνότερη, έχει πολλά οφέλη όπως να προστατεύει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, να προστατεύει το λεγόμενο μερίδιο αναγνώρισης της και να της δώσει πολλά πλεονεκτήματα αν οι ανταγωνιστές της μειώσουν τη διαφήμιση τους. Η κρίση είναι επίσης μια εξαιρετική ευκαιρία να κάνει μια επιχείρηση τις διαφημιστικές προσπάθειες του πιο αποδοτικές. Είναι μια ευκαιρία να εστιάσει μια επιχείρηση περισσότερο τη στόχευση της, να επανεξετάσει το μήνυμά της, την έκτασή του και την έντασή του και να εξαλείψει οποιεσδήποτε σπατάλες χωρίς όμως και να μειώσει την ποιότητα της προσπάθειας της.

Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να αναβάλλουν την εισαγωγή νέων προϊόντων σε περιόδους ύφεσης. Είναι γεγονός ότι στις συνθήκες αυτές η είσοδος του νέου προϊόντος θα έχει χαμηλότερους ρυθμούς προόδου, αλλά αν έχει μια επιχείρηση ένα καλό καινοτομικό προϊόν, η πιθανή έλλειψη αντίδρασης από ανταγωνιστές μπορεί να αποβεί σημαντικότερη από τη βραδύτερη εξάπλωση. Το σημαντικό είναι ότι ο καταναλωτής είναι δεκτικός νέων προϊόντων τόσο σε καλές όσο και σε κακές οικονομικές συνθήκες και το σωστό προϊόν σε σωστές τιμές με σωστό μάρκετινγκ μπορεί να είναι επιτυχημένο ανεξάρτητα οικονομικών συνθηκών.

Οι δαπάνες για έρευνα της αγοράς δεν πρέπει να μειώνονται σε περιόδους ύφεσης. Πρέπει η επιχείρηση να είναι πολύ κοντά στον καταναλωτή για να ξέρει τι σκέφτεται και πως αντιδρά στις συνθήκες αυτές. Οι καταναλωτές μπορεί να γίνουν λιγότερο πιστοί σε κάποιο προϊόν, μπορεί να μεταπηδήσουν σε κάποιο φθηνότερο, μπορεί να ψάχνουν για κάτι άλλο και μάλιστα εντονότερα. Όλα αυτά πρέπει να είναι γνωστά για να αντιμετωπίζονται έγκαιρα.

Στις συνθήκες αυτές οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν την στρατηγική του μάρκετινγκ που είναι κατάλληλη με βάση το προϊόν τους. Για όσες διαθέτουν φτηνά προϊόντα το μάρκετινγκ είναι σχετικά εύκολο. Οι καταναλωτές θα αναζητήσουν τα προϊόντα τους από μόνοι τους. Για όσες διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα τα πράγματα είναι πιο δύσκολα. Όταν η χαμηλή τιμή γίνεται η βασική παράμετρος επιλογής προϊόντων, η επιχείρηση που διαθέτει διαφοροποιημένα προϊόντα χρειάζεται να είναι πολύ πειστική. Τα κουπόνια εκπτώσεων είναι πλέον το πιο διαδεδομένο στοιχείο στο μίγμα προβολής πολλών επιχειρήσεων, και ιδίως για καταναλωτικά προϊόντα και για προϊόντα ή υπηρεσίες που η ζήτηση τους πέφτει σε περιόδους ύφεσης. Τα κουπόνια εκπτώσεων παρέχουν τόσο προβολή όσο και κίνητρα για να δοκιμάσει ένας καταναλωτής ένα προϊόν και έτσι είναι πολύ χρήσιμα στις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες. Μια ενδιαφέρουσα εξέλιξη που τα κάνει ακόμα πιο ελκυστικά είναι ότι μπορούν πλέον να διανέμονται μέσα από τις νέες τεχνολογίες των κινητών συσκευών και μπορεί να είναι προσαρμοσμένα και στοχευμένα στο συγκεκριμένο αποδέκτη. Το ίδιο ισχύει και για τα κουπόνια που εκτυπώνονται στις ταμειακές μηχανές λιανοπωλητών αυτομάτως όταν ο πελάτης αγοράζει κάτι συναφές.

Παρά τη γενική έμφαση στις τιμές σε περιόδους ύφεσης, πρέπει να τονιστεί ότι όσες επιχειρήσεις διαχειρίζονται κάποιο brand δεν μπορούν και δεν πρέπει να σταματάνε την προσπάθειά τους. Ένα brand δεν είναι κάτι περιστασιακό που μπορεί να έρχεται

και να φεύγει. Εάν λόγω περικοπών αφήσει ένα κενό στην αγορά μπορεί οι ανταγωνιστές του να το καλύψουν γρήγορα και μόνιμα. Επίσης εάν λόγω περικοπών η εικόνα του χάσει την αίγλη της μπορεί να ζημιωθεί ανεπανόρθωτα. Το μάνατζμεντ ενός brand χρειάζεται την κατάλληλη προσαρμογή, παρά το ότι είναι λογικό μια επιχείρηση να είναι πιο προσεκτική στις δαπάνες μάρκετινγκ, οι κατασκευαστές γνωστών προϊόντων όχι μόνο δεν πρέπει να αλλάζουν τη στρατηγική τους, αλλά πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειες τους ώστε να ενισχύουν τη μάρκα τους και να εδραιωθούν ακόμα περισσότερο στη συνείδηση του καταναλωτή.

4.2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ

Σε ότι αφορά τον κλάδο της ενέργειας και συγκεκριμένα την ανάπτυξη του Φυσικού Αερίου ως προϊόν, έχουν εφαρμοστεί διάφορες στρατηγικές στον Ευρωπαϊκό χώρο. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις της British Gas και της Ital Gas και των στρατηγικών που υιοθέτησαν για την ανάπτυξη του Φυσικού Αερίου στις πόλεις του Λονδίνου και της Θεσσαλονίκης αντίστοιχα.

Η British Gas στην προσπάθεια της να διεισδύσει στην αγορά ενέργειας του Λονδίνου, στα μέσα της δεκαετίας του 1980 εφάρμοσε την πολιτική της πλήρους επιδότησης του κόστους για την αλλαγή του καυσίμου που χρησιμοποιήσουν τα κτήρια για να καλύψουν τις ενεργειακές ανάγκες τους κυρίως σε ότι αφορά την θέρμανση. Η πολιτική αυτή βασίστηκε σε νομοθετική ρύθμιση που ψήφισε το κοινοβούλιο της Μεγάλης Βρετανίας, σύμφωνα με την οποία τα κτήρια της πόλης του Λονδίνου που θα πραγματοποιούσαν αλλαγή του καυσίμου με την αντικατάσταση από Φυσικό Αέριο θα είχαν επιδότηση του κόστους για την προμήθεια των απαραίτητων συσκευών. Την βούληση αυτή της κυβέρνησης την εκμεταλλεύτηκε με τον καλύτερο τρόπο η εταιρεία εφαρμόζοντας την στρατηγική της καθετοποίησης δημιουργώντας έναν ιδιόκτητο μηχανισμό (χωρίς την χρήση μεσαζόντων) όπου το υπόλοιπο κόστος για την κατασκευή των εγκαταστάσεων το ανέλαβε η ίδια η εταιρεία. Συγκεκριμένα προσέλαβε το απαραίτητο προσωπικό (μηχανικούς, τεχνίτες και εργάτες) και προμηθεύτηκε η ίδια τα απαραίτητα υλικά και εξαρτήματα προκειμένου να κατασκευαστούν οι εσωτερικές εγκαταστάσεις. Με τον τρόπο αυτό το μέσο κόστος για την κατασκευή μιας εσωτερικής εγκατάστασης μειώθηκε κατά 50% σε σχέση με το κόστος που θα προέκυπτε αν η εγκατάσταση πραγματοποιούνταν από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στην συγκεκριμένη αγορά. Το εν λόγω κόστος χρηματοοικονομικά η British Gas το ενέταξε στους επενδυτικούς ετήσιους προϋπολογισμούς. Από άποψη στρατηγικής και Μάρκετινγκ ακολουθήθηκαν τα εξής βήματα:

- § Η εταιρεία εκμεταλλεύτηκε στο έπακρο το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της σε ότι αφορά αφενός το νομικό περιβάλλον και αφετέρου το κοινωνικό περιβάλλον αφού ήταν έντονες οι αντιδράσεις του πληθυσμού του Λονδίνου για την μόλυνση του περιβάλλοντος στην πόλη.
- § Στο επίπεδο κλάδου διέκρινε την απειλή που δεχόταν από την λεγόμενη έκτη ανταγωνιστική δύναμη των other stakeholders που εκφράζονταν μέσω των εταιρειών κατασκευής εσωτερικών εγκαταστάσεων. Οι εταιρείες με την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθούσαν δεν επέτρεπαν την διείσδυση του προϊόντος στην αγορά της ενέργειας με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας για αύξηση του ποσοστού διείσδυσης στην αγορά ενέργειας.

- § Στο εσωτερικό περιβάλλον της, εκμεταλλεύτηκε την τεχνογνωσία που είχε. Η British Gas είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην Ευρώπη στον τομέα της διανομής Φυσικού Αερίου και ως εκ τούτου κατείχε τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις προκειμένου να εκπαιδεύσει άμεσα το προσωπικό που χρειαζόταν για να ανταπεξέλθει στο στόχο της.
- § Σε επίπεδο Μάρκετινγκ εκμεταλλεύτηκε την αντίδραση του πληθυσμού του Λονδίνου για την μόλυνση του περιβάλλοντος, προσφέροντας μια εναλλακτική λύση που κάλυπτε τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, το οποίο βοήθησε στο έπακρο την προώθηση του προϊόντος.
- § Τέλος αύξησε τα σημεία διανομής αφού επέκτεινε τα σημεία πώλησης με την κατασκευή νέων δικτύων Φυσικού Αερίου.

Η Ital Gas εφάρμοσε μια εντελώς διαφορετική στρατηγική για την προώθηση του Φυσικού Αερίου στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Η μεγάλη διαφορά οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία ανέλαβε την διανομή του αερίου σε μια πόλη όπου μέχρι εκείνη την στιγμή δεν υπήρχε δραστηριότητα στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να σχεδιάσει μια στρατηγική η οποία βασιζόταν κυρίως σε χρηματοοικονομικούς όρους. Έτσι η πολιτική της ήταν να κατασκευάζει νέο δίκτυο διανομής αφού πρώτα δεχόταν το ενδιαφέρον των καταναλωτών με προτεραιότητα στο μέγεθος της κατανάλωσης. Συγκεκριμένα το τμήμα πωλήσεων συγκέντρωνε το ενδιαφέρον των καταναλωτών χωρίζοντας την πόλη της Θεσσαλονίκης σε αρκετά τμήματα και στην συνέχεια υπολόγιζε τις ροές αν προχωρούσε στην κατασκευή του δικτύου για το εκάστοτε τμήμα. Αυτό είχε ως συνέπεια την εκμετάλλευση του μέγιστου δυνατού ποσοστού αποτελεσματικότητας για κάθε επενδεδυμένο κεφάλαιο. Την στρατηγική της αυτή την συνδύασε με ένα βασικό στοιχείο του Μάρκετινγκ που είναι η τιμή του προϊόντος. Συγκεκριμένα η τιμή πώλησης του προϊόντος ανά μονάδα υπολογιζόταν από την με βάση τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας. Συγκεκριμένα η τιμή υπολογιζόταν βάση της τιμής αγοράς του προϊόντος προσθέτοντας την αναλογία των λειτουργικών εξόδων ανά μονάδα προϊόντος και τέλος ένα περιθώριο κέρδους της τάξης του 20%.

Στην στρατηγική αυτή το κυριότερο ήταν ο προσδιορισμός των λειτουργικών εξόδων και επειδή η διαδικασία αυτή δεν μπορούσε να γίνεται σε συνεχή βάση έπρεπε να βασίζεται σε εκτίμηση των λειτουργικών εξόδων για χρονικά διάστημα δύο ετών. Για το προσδιορισμό αυτό χρησιμοποιούνταν οικονομικοτεχνικές μελέτες οι οποίες υπολόγιζαν με μεγάλη ακρίβεια την εξέλιξη των συγκεκριμένων δαπανών. Η στρατηγική αυτή είχε ως αποτέλεσμα η τιμή πώλησης του προϊόντος να είναι περίπου 35% μικρότερη από ότι των ανταγωνιστικών καυσίμων και κυρίως του πετρελαίου θέρμανσης με αποτέλεσμα το γεγονός αυτό να αποτελέσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Σήμερα η στρατηγική αυτή έχει ως αποτέλεσμα η Ital Gas να έχει το 45% της συνολικής αγοράς στην ενέργεια στη πόλη της Θεσσαλονίκης.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα πραγματοποιηθεί ανάλυση της κατάστασης της ΕΠΑ Αττικής και λαμβάνοντας υπόψη την θεωρία της «επιχειρηματικής στρατηγικής» και την υφιστάμενη κατάσταση του εξωτερικού της περιβάλλοντος, θα διατυπωθεί μια οικονομικοτεχνική πρόταση προκειμένου η εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] 1999, *Το Μάρκετινγκ στην σύγχρονη επιχείρηση*, 7/4/1999, <http://bluwavemag.com>
- [2] P. Kotler, K.L.Keller, 2006, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση, Κλειδάριθμος, σελ.58
- [3] M. Watkins, 2008, *Vision Decisions*, 7/2/2008, <http://businessweek>
- [4] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π., σελ.312
- [5] 2004, *Αζία και πλεονεκτήματα του branding για μια επιχείρηση*, 20/4/2004, <http://bluwavemag.com>
- [6] K.E.Klein, 2008, *A Practical Guide to Branding*, 9/6/2008, <http://businessweek>
- [7] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π, σελ.352 και 809
- [8] 2004, *Στρατηγικές του branding*, 20/4/2004, <http://bluwavemag.com>
- [9] 2004, *Πρόσφατες εξελίξεις στο branding*, 20/4/2004, <http://bluwavemag.com>
- [10] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π, σελ.128
- [11] 2002, *Έρευνα αγοράς στο Μάρκετινγκ*, 30/7/2002, <http://bluwavemag.com>
- [12] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π, σελ.118
- [13] S.Lacy., 2009, *Venture Capital: No Easy Answers*, 20/5/2009, <http://businessweek>
- [14] 2003, *Τρόποι συλλογής πρωτογενών πληροφοριών*, 15/1/2003, <http://bluwavemag.com>
- [15] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π, σελ.130
- [16] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π, σελ.365, 368, 370.
- [17] 2001, *Παράταση κύκλου ζωής προϊόντων*, 7/10/2001, <http://bluwavemag.com>
- [18] 2001, *Τμηματοποίηση της αγοράς*, 8/4/2001, <http://bluwavemag.com>
- [19] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π, σελ.274, 290,292
- [20] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π, σελ.432
- [21] 2000, *Στρατηγική προϊόντων*, 7/2/2000, <http://bluwavemag.com>
- [22] 2001, *Διαφοροποίηση προϊόντων*, 8/7/2001, <http://bluwavemag.com>
- [23] A.Ries,J.Trout, 1982, *Positioning: The Battle for your Mind*, Warner Books,σελ.79
- [24]H.Mintzberg, J.Lampel ,S.Ghoshal, J.Quinn,1998, *The strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall, σελ.170
- [25] 2005, *Επικοινωνία Μάρκετινγκ*, 5/1/2005, <http://bluwavemag.com>
- [26] Γ. Σιώμοκος, 1994, *Συμπεριφορά καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Σταμούλης, σελ.377
- [27] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π., σελ.633
- [28] 2005, *Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το μίγμα προβολής*, 5/1/2005, <http://bluwavemag.com>
- [29] 2005, *Εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το μίγμα προβολής*, 5/1/2005, <http://bluwavemag.com>
- [30] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π, σελ.648
- [31] 2005, *Βασικό στοιχείο του μίγματος προβολής είναι η διαφήμιση*, 7/4/2005, <http://bluwavemag.com>
- [32] Γ. Ζώτος, 1992, *Διαφήμιση, Σχεδιασμός και Λειτουργία στα πλαίσια της Επιχείρησης*, (Τόμος Α), UNIVERSITY STYDIO PRESS, σελ.26
- [33] Γ. Ζώτος, , ό.π., σελ.111
- [34] Γ. Ζώτος, , ό.π, σελ.137
- [35] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π. σελ.656
- [36] 2005, *Το Μάνατζμεντ της διαφήμισης*, 7/4/2005, <http://bluwavemag.com>
- [37] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π. σελ.420
- [38] 2005, *Σκοποί και κίνδυνοι των προσφορών στο Μάρκετινγκ*, 30/7/2005, <http://bluwavemag.com>
- [39] 2006, *Οι τιμές και η τιμολόγηση είναι δύο σημαντικά εργαλεία του Μάρκετινγκ*, 30/7/2006, <http://bluwavemag.com>
- [40] P. Kotler, K.L.Keller, ο.π. σελ. 496

- [41] 2006, *Βασικές στρατηγικές τιμολόγησης και παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις*, 30/7/2006, <http://bluewavemag.com>
- [42] Κ. Τζωρτζάκης, 1993, *Μάρκετινγκ Λιανικού Εμπορίου*, ROSILI, σελ.86
- [43] P. Kotler, K.L.Keller, ό.π. σελ.532
- [44] 2006, *Βασικοί τύποι μεσαζόντων*, 30/10/2006, <http://bluewavemag.com>
- [45] 2006, *Τύποι διαύλων διανομής*, 30/10/2006, <http://bluewavemag.com>
- [46] Στ. Ακριβός, 3/12/2008, *Μάρκετινγκ υπηρεσιών*, <http://PR4net.gr>
- [47] A.Ries, J.Trout, 1993, *The 22 Immutable Laws of Marketing*, Harper Collins, σελ.67,69,72,74,81
- [48] Ζ. Βογιατζής, 1998, *Επιχειρηματικό Μάνατζμεντ σε περιόδους ύφεσης*, Οικονομικός Ταχυδρόμος, σελ.13
- [49] 2009, *Το Επιχειρηματικό Μάνατζμεντ σε περιόδους ύφεσης*, 30/1/2009, <http://bluewavemag.com>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΜΕΡΟΣ 2^ο

Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης θα αναλυθεί η κατάσταση της επιχείρησης βάση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τα λειτουργικά της τμήματα. Η ανάλυση θα πραγματοποιηθεί σε δύο τομείς. Ο πρώτος θα αφορά την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και ο δεύτερος θα αφορά τα στοιχεία του επιχειρηματικού μάντζμεντ. Στον τομέα της οικονομικής κατάστασης η ανάλυση θα πραγματοποιηθεί βάση του ισολογισμού που έχει δημοσιευθεί από την εταιρεία και αφορά την χρήση του 2008. Για κάθε μια κατάσταση του ισολογισμού θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των στοιχείων της και ταυτόχρονα θα γίνεται σύγκριση με τις αντίστοιχες τιμές του ισολογισμού της προηγούμενης χρήσης. Τέλος θα παρουσιαστούν κάποιοι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες προκειμένου αφενός να αξιολογηθεί η υφιστάμενη κατάσταση και αφετέρου να εντοπισθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης.

Στον τομέα του επιχειρηματικού μάντζμεντ θα παρουσιαστούν τα στοιχεία που αφορούν τις κυρίες λειτουργίες της ΕΠΑ Αττικής και θα καταγραφούν οι τρόποι με τους οποίους διαχειρίζεται τα στοιχεία αυτά η επιχείρηση αναλύοντας το επιχειρησιακό πλάνο της. Το πλάνο αυτό θα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών της ΕΠΑ για τα προηγούμενα έτη καθώς και τον σχεδιασμό της επιχειρηματικής της δραστηριότητας για το άμεσο μέλλον.

Σκοπός της ανάλυσης αυτής θα είναι ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα στοιχεία που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης και θα εξετασθούν τα αποτελέσματα των ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί ως σήμερα.

Η τιμή του φυσικού αερίου εξαρτάται άμεσα από την τιμή του πετρελαίου και από την συναλλαγματική ισοτιμία του δολαρίου με το ευρώ. Εξαιτίας λοιπόν του ότι τα δύο αυτά μεγέθη μεταβάλλονται στη διάρκεια ενός έτους και του ότι οι λόγοι μεταβολής της τιμής τους δεν είναι προβλέψιμοι, η τιμολογιακή πολιτική της ΕΠΑ Αττικής έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε το Φυσικό Αέριο να είναι πάντα φθηνότερο ως καύσιμο σε σχέση με το πετρέλαιο θέρμανσης. Ιδιαίτερη αναφορά θα γίνει στη παράγραφο που αφορά την τιμολογιακή πολιτική.

Μια άλλη παράμετρος για τις πωλήσεις Φυσικού Αερίου από της ΕΠΑ Αττικής είναι οι χρήσεις. Οι χρήσεις του Φυσικού Αερίου εξαρτώνται από του καταναλωτή. Έτσι για οικιακή χρήση το φυσικό αέριο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην θέρμανση, στο μαγείρεμα, στο ζέσταμα νερού και στον κλιματισμό. Αντίστοιχα για άλλες χρήσεις όπως οι εμπορικές και οι βιομηχανικές, το φυσικό αέριο χρησιμοποιείται ανάλογα. Σε κάθε μια από τις ανωτέρω χρήσεις το ανταγωνιστικό καύσιμο είναι διαφορετικό και ως εκ τούτου η τιμολογιακή πολιτική της ΕΠΑ Αττικής έχει διαμορφωθεί έτσι ώστε σε κάθε περίπτωση η χρήση του αερίου να είναι οικονομικότερη από την χρήση άλλων μορφών ενέργειας.

Οι πελάτες της ΕΠΑ Αττικής χωρίζονται οι δύο μεγάλες κατηγορίες. Ο διαχωρισμός αυτός εξαρτάται από την ετήσια κατανάλωση του εκάστοτε καταναλωτή και από τη χρήση του φυσικού αερίου. Έτσι εάν πρόκειται για βιομηχανική ή εμπορική κατανάλωση μεγαλύτερη των 100.000Nm³ ετησίως τότε οι πελάτες κατατάσσονται στην κατηγορία B2B. Αντίθετα όταν πρόκειται για εμπορική χρήση με κατανάλωση μικρότερη των 100.000 Nm³ ετησίως για επαγγελματική χρήση και για οικιακή χρήση τότε κατατάσσονται σε B2C πελάτες. Κάθε κατηγορία πελατών έχει διαφορετικό τιμολόγιο προκειμένου να διασφαλίζεται η οικονομία έναντι του ανταγωνιστικού καυσίμου. Το ποσοστό της εξοικονόμησης για τον εκάστοτε πελάτη διαφέρει και εξαρτάται επίσης από το κόστος των ανταγωνιστικών καυσίμων.

Μια βασική παράμετρος για τις πωλήσεις φυσικού αερίου είναι οι βαθμοημέρες. Η παράμετρος αυτή σχετίζεται με την θερμοκρασία του αέρα και αφορά τους οικιακούς καταναλωτές της εταιρείας οι οποίοι αποτελούν και την μεγαλύτερη αγορά από αυτές στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι βαθμοημέρες είναι ένας διεθνής δείκτης που εκφράζει τις ανάγκες θέρμανσης σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι βαθμοημέρες εξηγούν εν μέρει την αύξηση ή μείωση της κατανάλωσης των καταναλωτών και άρα και των πωλήσεων της ΕΠΑ. Ως βάση αναφοράς λαμβάνονται οι 18 °C ο υπολογισμός των βαθμοημερών γίνεται ως εξής:

§ Λαμβάνεται η μέγιστη και η ελάχιστη θερμοκρασία για μια ημέρα


- § Υπολογίζεται η μέση τιμή. Η μέση τιμή πρέπει να είναι η μικρότερη από 18. Σε αντίθετη περίπτωση δεν λαμβάνεται υπόψη η συγκεκριμένη ημέρα του μήνα στον υπολογισμό των βαθμοημερών του μήνα.
- § Αφαιρούμε την μέση τιμή της ημέρας από την βάση αναφοράς και προκύπτουν οι βαθμοημέρες για την συγκεκριμένη ημέρα.
- § Αθροίζουμε τις βαθμοημέρες των ημερών και προκύπτει το σύνολο των βαθμοημερών του μήνα.

Ο αριθμός βαθμοημερών ενός μήνα διαφοροποιείται από περιοχή σε περιοχή και είναι μεγαλύτερος για τις περιοχές που βρίσκονται σε βορειότερα σημεία. Το στοιχείο αυτό είναι πολύ βασικό για την εστίαση των πωλήσεων που θα αναπτυχθεί σε επόμενη παράγραφο. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι βαθμοημέρες για τα προηγούμενα έτη, έχοντας λάβει σημείο μέτρησης θερμοκρασίας το κέντρο της Αθήνας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1. ΠΛΗΘΟΣ ΒΑΘΜΟΗΜΕΡΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

ΜΗΝΑΣ	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	0	0	1	2	0	0	0	9
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	28	36	32	11	69	43	39	24
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	152	124	127	140	176	197	154	114
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	332	279	263	241	237	288	291	235
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	335	237	275	316	371	251	333	245
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	207	369	286	292	271	265	318	
ΜΑΡΤΙΟΣ	201	306	226	242	227	212	154	
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	139	183	126	141	98	128	88	
ΣΥΝΟΛΟ	1394	1534	1336	1385	1449	1384	1377	627

Τα στοιχεία έχουν συλλεχθεί από τον σταθμό μετεωρολογίας του αεροδρομίου των Αθηνών

-  Το άθροισμα των μηνιαίων ή ετήσιων βαθμοημερών είναι μεγαλύτερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο
-  Το άθροισμα των μηνιαίων ή ετήσιων βαθμοημερών είναι μικρότερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

5.2 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμολογιακή πολιτική της ΕΠΑ βασίζεται στην οικονομία του φυσικού αερίου έναντι του ανταγωνιστικού καυσίμου για κάθε κατηγορία καταναλωτών. Το τιμολόγιο ενός καταναλωτή περιλαμβάνει δύο είδους κόστη. Το πρώτο αφορά την

κατανάλωση αερίου και ονομάζεται χρέωση ενέργειας και το δεύτερο αφορά το πάγιο και ονομάζεται χρέωση ισχύος.

Η μεγαλύτερη κατηγορία καταναλωτών είναι οι οικιακοί καταναλωτές οι οποίοι χρησιμοποιούν το φυσικό αέριο για χρήσεις θέρμανσης, μαγειρέματος, παραγωγής ζεστού νερού καθώς και κάποιες κατηγορίες επαγγελματιών οι οποίοι χρησιμοποιούν το φυσικό αέριο κυρίως για θέρμανση. Το τιμολόγιο αυτό είναι το βασικό για την ΕΠΑ Αττικής διότι αφενός αποτελεί ήδη το 50% του συνόλου των πωλήσεων και αφετέρου οι οικιακές καταναλώσεις αποτελούν την μεγαλύτερη αγορά για την εταιρεία. Αν ληφθεί υπόψη ότι η διεύθυνση της εταιρείας σε αυτή την αγορά είναι πολύ μικρή, ενισχύεται ο ισχυρισμός ότι το οικιακό τιμολόγιο είναι βασικό για την εταιρεία.

Στην κατηγορία αυτή το ανταγωνιστικό καύσιμο είναι κυρίως το πετρέλαιο θέρμανσης και λιγότερο το ηλεκτρικό ρεύμα. Η πολιτική της επιχείρησης είναι το φυσικό αέριο να είναι πάντα 20% φθηνότερο από το πετρέλαιο θέρμανσης ανεξάρτητα από τις μεταβολές της τιμής του πετρελαίου. Με αυτό τον τρόπο τιμολόγησης το φυσικό αέριο είναι ταυτόχρονα και περίπου 70% φθηνότερο από το ηλεκτρικό ρεύμα. Για μια τυπική οικιακή κατανάλωση που δεν κάνει χρήση φυσικού αερίου το 80% του συνόλου είναι κατανάλωση πετρελαίου θέρμανσης και το υπόλοιπο 20% κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος, για τις χρήσεις που προαναφέρθηκαν. Σε αυτή την οικιακή κατανάλωση η χρήση φυσικού αερίου θα παρείχε εξοικονόμηση περίπου 44% σε σχέση με τα ανταγωνιστικά καύσιμα.

Η χρέωση ισχύος (πάγιο) έχει σταθερή τιμή ανεξάρτητα της κατανάλωσης φυσικού αερίου και σχετίζεται με την συνολική ισχύ των συσκευών που κάνουν χρήση αερίου. Η χρέωση ενέργειας αφορά αποκλειστικά την κατανάλωση Φυσικού Αερίου. Για τον υπολογισμό της χρησιμοποιούνται οι μετρητές Φυσικού Αερίου που είναι εγκατεστημένοι σε κάθε παροχή και η διαφορά μεταξύ δύο μετρήσεων αποτελεί την κατανάλωση σε ποσότητες Φυσικού Αερίου. Στην συνέχεια η ποσότητα αυτή μετατρέπεται σε ενέργεια μέσω του συντελεστή μετατροπής (θερμογόνο δύναμη). Η μετατροπή αυτή γίνεται προκειμένου να είναι συγκρίσιμο το μέγεθος με άλλες μορφές ενέργειας (όπως το πετρέλαιο ή το ηλεκτρικό ρεύμα). Για την εξασφάλιση του βασικού κριτηρίου της τιμολογιακής πολιτικής που είναι η οικονομία του Φυσικού Αερίου έναντι του ανταγωνιστικού καυσίμου που στην περίπτωση των οικιακών καταναλώσεων είναι το πετρέλαιο θέρμανσης, ακολουθείτε η εξής διαδικασία.

- § Λαμβάνετε ο μέσος όρος της τιμής του πετρελαίου για τον προηγούμενο μήνα (σε lt)
- § Μετατρέπεται η τιμή αυτή σε ενέργεια με τον συντελεστή μετατροπής για το πετρέλαιο θέρμανσης (θερμογόνο δύναμη πετρελαίου)
- § Από την τιμή αυτή αφαιρείτε ποσοστό 20% και προκύπτει η τιμή πώλησης της μονάδας ενέργειας Φυσικού Αερίου, συμπεριλαμβανομένου του Φ.Π.Α. .

Με την παραπάνω διαδικασία εξασφαλίζετε η οικονομία του Φυσικού Αερίου έναντι του πετρελαίου θέρμανσης σε ποσοστό 20%. Δύο σημαντικά στοιχεία της πολιτικής αυτής είναι ότι αφενός η τιμή πώλησης του Φυσικού Αερίου για τον εκάστοτε μήνα υπολογίζεται βάση της τιμής του πετρελαίου θέρμανσης του προηγούμενου μήνα και αφετέρου ότι στην εξοικονόμηση λαμβάνεται υπόψη η

διαφορά στο ποσοστό του Φ.Π.Α. . Για το Φυσικό Αέριο ο Φ.Π.Α. είναι 9% ενώ για το πετρέλαιο θέρμανσης είναι 19%. Στους πίνακες που ακολουθούν έχουν καταγραφεί οι τιμές του Φυσικού Αερίου και των ανταγωνιστικών μορφών ενέργειας για διάστημα 12 μηνών. Επίσης σε κάθε περίπτωση έχει υπολογιστεί σε μηνιαία βάση η εξοικονόμηση ενέργειας και η αντίστοιχη εξοικονόμηση σε κατανάλωση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ

ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΥΜΠ ΦΠΑ
π.χ. πολυκατοικία ή διαμέρισμα

	Πετρέλαιο θέρμανσης	Πετρέλαιο θέρμανσης	Φυσικό Αέριο ΘΕΡΜΑΝΣΗ	Εξοικονόμηση στη θέρμανση	Εξοικονόμηση στη θέρμανση	Ενδεικτική ετήσια εξοικονόμηση για κατανάλωση πολυκατοικίας 8 διαμερισμάτων (8.000 m ³ /έτος)	Ενδεικτική ετήσια εξοικονόμηση για κατανάλωση διαμερισματος (1.000 m ³ /έτος)
	€/lt	€/kWh	€/kWh	€/kWh			
Νοέμβριος 2008	0,6950	0,0660	0,0528	0,0132	20%	1215	152
Δεκέμβριος 2008	0,6526	0,0620	0,0496	0,0124	20%	1140	142
Ιανουάριος 2009	0,5422	0,0515	0,0412	0,0103	20%	948	118
Φεβρουάριος 2009	0,4952	0,0471	0,0376	0,0094	20%	865	108
Μάρτιος 2009	0,4895	0,0465	0,0372	0,0093	20%	856	107
Απρίλιος 2009	0,4540	0,0431	0,0345	0,0086	20%	793	99
Μάιος 2009	0,4857	0,0462	0,0369	0,0092	20%	849	106
Ιούνιος 2009	0,4914	0,0467	0,0374	0,0093	20%	858	107
Ιούλιος 2009	0,5383	0,0511	0,0409	0,0102	20%	940	118
Αύγουστος 2009	0,5325	0,0506	0,0405	0,0101	20%	931	116
Σεπτέμβριος 2009	0,5637	0,0536	0,0428	0,0107	20%	985	123
Οκτώβριος 2009	0,5489	0,0522	0,0417	0,0104	20%	959	120
Νοέμβριος 2009	0,5490	0,0522	0,0417	0,0104	20%	960	120
Δεκέμβριος 2009	0,5677	0,0539	0,0432	0,0108	20%	992	124
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	0,5433	0,0516	0,0413	0,0103	20%	949	119

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ

ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ ΕΝΑΝΤΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ ΣΥΜΠ ΦΠΑ
π.χ μαγειρέμα ή ζεστό νερό χρήσης

	Ηλεκτρικό ρεύμα (οικ. Γ1 από 1600 kWh έως 2000 kWh/τετράμηνο)	Φυσικό Αέριο ΘΕΡΜΑΝΣΗ	Εξοικονόμηση στην οικιακή χρήση	Εξοικονόμηση στην οικιακή χρήση	Ενδεικτική ετήσια εξοικονόμηση για κατανάλωση διαμερισματος (200 m ³ /έτος)
	€/kWh	€/kWh	€/kWh		
Νοέμβριος 2008	0,14938	0,05282	0,097	64,6%	222 €
Δεκέμβριος 2008	0,14938	0,04961	0,100	66,8%	229 €
Ιανουάριος 2009	0,14938	0,04121	0,108	72,4%	249 €
Φεβρουάριος 2009	0,14938	0,03765	0,112	74,8%	257 €
Μάρτιος 2009	0,14938	0,03720	0,112	75,1%	258 €
Απρίλιος 2009	0,14938	0,03451	0,115	76,9%	264 €
Μάιος 2009	0,14938	0,03692	0,112	75,3%	259 €
Ιούνιος 2009	0,14938	0,03735	0,112	75,0%	258 €
Ιούλιος 2009	0,14938	0,04092	0,108	72,6%	249 €
Αύγουστος 2009	0,14938	0,04047	0,109	72,9%	250 €
Σεπτέμβριος 2009	0,14938	0,04285	0,107	71,3%	245 €
Οκτώβριος 2009	0,14938	0,04173	0,108	72,1%	247 €
Νοέμβριος 2009	0,14938	0,04173	0,108	72,1%	247 €
Δεκέμβριος 2009	0,14938	0,04315	0,106	71,1%	244 €
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	0,14938	0,04129	0,108	72,4%	248 €

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ

ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ ΣΥΜΠ ΦΠΑ
π.χ. διαμέρισμα με αυτόνομη θέρμανση, μαγείρεμα και ζεστό νερό χρήσης

	Πετρέλαιο θέρμανσης 80% + Ηλεκτρισμός 20%	Φυσικό Αέριο ΘΕΡΜΑΝΣΗ	Εξοικονόμηση στη θέρμανση και οικιακή χρήση	Εξοικονόμηση στη θέρμανση και οικιακή χρήση	Ενδεικτική ετήσια εξοικονόμηση για κατανάλωση διαμερίσματος (1.200 m ³ /έτος)
	€/kWh	€/kWh	€/kWh		
Νοέμβριος 2008	0,08270	0,05282	0,030	36,1%	412 €
Δεκέμβριος 2008	0,07948	0,04961	0,030	37,6%	412 €
Ιανουάριος 2009	0,07109	0,04121	0,030	42,0%	412 €
Φεβρουάριος 2009	0,06752	0,03765	0,030	44,2%	412 €
Μάρτιος 2009	0,06708	0,03720	0,030	44,5%	412 €
Απρίλιος 2009	0,06438	0,03451	0,030	46,4%	412 €
Μάιος 2009	0,06680	0,03692	0,030	44,7%	412 €
Ιούνιος 2009	0,06723	0,03735	0,030	44,4%	412 €
Ιούλιος 2009	0,07079	0,04092	0,030	42,2%	412 €
Αύγουστος 2009	0,07035	0,04047	0,030	42,5%	412 €
Σεπτέμβριος 2009	0,07272	0,04285	0,030	41,1%	412 €
Οκτώβριος 2009	0,07160	0,04173	0,030	41,7%	412 €
Νοέμβριος 2009	0,07161	0,04173	0,030	41,7%	412 €
Δεκέμβριος 2009	0,07303	0,04315	0,030	40,9%	412 €
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	0,07117	0,04129	0,030	42,2%	412 €

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

Η επόμενη κατηγορία καταναλωτών είναι οι μικροί επαγγελματίες όπου η χρήση δεν είναι αποκλειστικά η θέρμανση. Τέτοιοι καταναλωτές είναι τα εστιατόρια, τα αρτοποιεία, τα καθαριστήρια, τα μικρά ξενοδοχεία κ.α.. Για να χαρακτηριστεί ένας καταναλωτής ως επαγγελματίας θα πρέπει να ισχύει η σχέση

$$\frac{E}{\Theta + E} > 30\%$$

Όπου E και Θ οι ισχύς των επαγγελματικών χρήσεων και θέρμανσης αντίστοιχα.

Για να υπολογιστεί το επαγγελματικό τιμολόγιο λαμβάνεται υπόψη η τιμή του πετρελαίου θέρμανσης και η τιμή του πετρελαίου κίνησης. Το πετρέλαιο κίνησης λαμβάνεται ως παράγοντας για τον υπολογισμό του τιμολογίου διότι αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό καύσιμο για τις επαγγελματικές χρήσεις. Άλλα ανταγωνιστικά καύσιμα είναι το ηλεκτρικό ρεύμα και το υγραέριο.

Ο υπολογισμός του τιμολογίου γίνεται από την σχέση :

$$F = 60\% * Π.Κ. * 0,65 + 40\% * Π.Θ. * 0,9$$

Στην σχέση αυτή το 60% και το 40% είναι οι συντελεστές στάθμισης του πετρελαίου κίνησης και του πετρελαίου θέρμανσης αντίστοιχα. Οι συντελεστές 0,65 και 0,9 χρησιμοποιούνται προκειμένου να εξασφαλιστεί εξοικονόμηση 35% σε σχέση με το πετρέλαιο κίνησης και 10% σε σχέση με το πετρέλαιο θέρμανσης.

Σημειώνετε ότι στους ανωτέρω υπολογισμούς δεν περιλαμβάνεται εξοικονόμηση 10% που ισχύει και προέρχεται από το ποσοστό Φ.Π.Α. (το Φ.Π.Α. του πετρελαίου είναι 19% ενώ του Φυσικού Αερίου 9%).

Στους παρακάτω πίνακες συγκρίνονται οι τιμές του Φυσικού Αερίου και των ανταγωνιστικών καυσίμων για το επαγγελματικό τιμολόγιο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΜΕ ΦΠΑ
π.χ. κτήριο γραφείων, κλπ

	Πετρέλαιο θέρμανσης	Πετρέλαιο θέρμανσης	Φυσικό Αέριο ΘΕΡΜΑΝΣΗ	Εξοικονόμηση στη θέρμανση	Εξοικονόμηση στη θέρμανση	Ενδεικτική ετήσια εξοικονόμηση για κατανάλωση κτηρίου γραφείων (15.000 m ³ /έτος)
	€/lt	€/kWh	€/kWh	€/kWh		
Νοέμβριος 2008	0,6950	0,0660	0,0528	0,0132	20%	2278
Δεκέμβριος 2008	0,6526	0,0620	0,0496	0,0124	20%	2137
Ιανουάριος 2009	0,5423	0,0515	0,0412	0,0103	20%	1777
Φεβρουάριος 2009	0,4953	0,0471	0,0376	0,0094	20%	1622
Μάρτιος 2009	0,4895	0,0465	0,0372	0,0093	20%	1604
Απρίλιος 2009	0,4540	0,0431	0,0345	0,0086	20%	1487
Μάιος 2009	0,4858	0,0462	0,0369	0,0092	20%	1592
Ιούνιος 2009	0,4914	0,0467	0,0374	0,0093	20%	1609
Ιούλιος 2009	0,5383	0,0511	0,0409	0,0102	20%	1763
Αύγουστος 2009	0,5325	0,0506	0,0405	0,0101	20%	1745
Σεπτέμβριος 2009	0,5637	0,0536	0,0428	0,0107	20%	1847
Οκτώβριος 2009	0,5490	0,0522	0,0417	0,0104	20%	1798
Νοέμβριος 2009	0,5490	0,0522	0,0417	0,0104	20%	1799
Δεκέμβριος 2009	0,5678	0,0539	0,0432	0,0108	20%	1860
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	0,5433	0,0516	0,0413	0,0103	20%	1780

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟ ΦΠΑ
π.χ αρτοποιείο, καθαριστήριο

	Πετρέλαιο κίνησης	Πετρέλαιο κίνησης	Φυσικό Αέριο ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ	Εξοικονόμηση στην επαγγελματική χρήση	Εξοικονόμηση στην επαγγελματική χρήση	Ενδεικτική ετήσια εξοικονόμηση για κατανάλωση αρτοποιείου (10.000 m ³ /έτος)
	€/lt	€/kWh	€/kWh	€/kWh		
Νοέμβριος 2008	1,0332	0,0960	0,0574	0,0386	40%	4438
Δεκέμβριος 2008	0,9331	0,0867	0,0526	0,0341	39%	3925
Ιανουάριος 2009	0,8498	0,0790	0,0464	0,0326	41%	3747
Φεβρουάριος 2009	0,8015	0,0745	0,0433	0,0312	42%	3587
Μάρτιος 2009	0,7937	0,0738	0,0428	0,0309	42%	3556
Απρίλιος 2009	0,7630	0,0709	0,0407	0,0302	43%	3473
Μάιος 2009	0,7777	0,0723	0,0422	0,0301	42%	3463
Ιούνιος 2009	0,7832	0,0728	0,0425	0,0303	42%	3480
Ιούλιος 2009	0,8101	0,0753	0,0448	0,0305	40%	3501
Αύγουστος 2009	0,8359	0,0777	0,0456	0,0321	41%	3689
Σεπτέμβριος 2009	0,8375	0,0778	0,0466	0,0313	40%	3596
Οκτώβριος 2009	0,8426	0,0783	0,0463	0,0320	41%	3678
Νοέμβριος 2009	0,8208	0,0763	0,0455	0,0308	40%	3535
Δεκέμβριος 2009	0,8233	0,0765	0,0462	0,0304	40%	3490
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	0,8361	0,0777	0,0459	0,0318	41%	3654

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΥΓΡΑΕΡΙΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ ΕΝΑΝΤΙ ΥΓΡΑΕΡΙΟΥ ΠΡΟ ΦΠΑ

π.χ εστιατόριο

	Υγραέριο (σε φιάλη)	Φυσικό Αέριο ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ	Εξοικονόμηση στην επαγγελματική χρήση	Εξοικονόμηση στην επαγγελματική χρήση	Ενδεικτική ετήσια εξοικονόμηση για κατανάλωση εστιατορίου (7.000 m ³ /έτος)
	€/kWh	€/kWh	€/kWh		
Νοέμβριος 2008	0,0898	0,0574	0,0323	36%	2601
Δεκέμβριος 2008	0,0898	0,0526	0,0372	41%	2990
Ιανουάριος 2009	0,0898	0,0464	0,0434	48%	3489
Φεβρουάριος 2009	0,0898	0,0433	0,0465	52%	3738
Μάρτιος 2009	0,0898	0,0428	0,0469	52%	3774
Απρίλιος 2009	0,0898	0,0407	0,0490	55%	3946
Μάιος 2009	0,0898	0,0422	0,0476	53%	3829
Ιούνιος 2009	0,0898	0,0425	0,0472	53%	3800
Ιούλιος 2009	0,0898	0,0448	0,0449	50%	3613
Αύγουστος 2009	0,0898	0,0456	0,0441	49%	3552
Σεπτέμβριος 2009	0,0898	0,0466	0,0432	48%	3475
Οκτώβριος 2009	0,0898	0,0463	0,0434	48%	3494
Νοέμβριος 2009	0,0898	0,0455	0,0442	49%	3557
Δεκέμβριος 2009	0,0898	0,0462	0,0436	49%	3506
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	0,0898	0,0459	0,0438	49%	3526

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ ΕΝΑΝΤΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ ΠΡΟ ΦΠΑ

π.χ εστιατόριο

	Ηλεκτρικό ρεύμα (επαγγ. Γ22)	Φυσικό Αέριο ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ	Εξοικονόμηση στην επαγγελματική χρήση	Εξοικονόμηση στην επαγγελματική χρήση	Ενδεικτική ετήσια εξοικονόμηση για κατανάλωση εστιατορίου (7.000 m ³ /έτος)
	€/kWh	€/kWh	€/kWh		
Νοέμβριος 2008	0,1153	0,0574	0,0579	50%	4655
Δεκέμβριος 2008	0,1153	0,0526	0,0627	54%	5044
Ιανουάριος 2009	0,1153	0,0464	0,0689	60%	5543
Φεβρουάριος 2009	0,1153	0,0433	0,0720	62%	5793
Μάρτιος 2009	0,1153	0,0428	0,0725	63%	5829
Απρίλιος 2009	0,1153	0,0407	0,0746	65%	6000
Μάιος 2009	0,1153	0,0422	0,0731	63%	5884
Ιούνιος 2009	0,1153	0,0425	0,0728	63%	5855
Ιούλιος 2009	0,1153	0,0448	0,0705	61%	5668
Αύγουστος 2009	0,1153	0,0456	0,0697	60%	5606
Σεπτέμβριος 2009	0,1153	0,0466	0,0687	60%	5530
Οκτώβριος 2009	0,1153	0,0463	0,0690	60%	5548
Νοέμβριος 2009	0,1153	0,0455	0,0698	60%	5612
Δεκέμβριος 2009	0,1153	0,0462	0,0691	60%	5561
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	0,1153	0,0459	0,0694	60%	5581

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

Για τις καταναλώσεις μεγάλων εμπορικών πελατών (ετήσια κατανάλωση Φ.Α. μεγαλύτερη από 100.000Nm³) και βιομηχανικών πελατών χρησιμοποιείται κλιμακωτό τιμολόγιο του οποίου η κλίμακα υπολογίζεται βάση της μηνιαίας κατανάλωσης. Στον παρακάτω πίνακα καταγράφεται η τιμή του Φυσικού Αερίου βάση της μηνιαίας ποσότητας κατανάλωσης για τους προηγούμενους 12 μήνες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9. ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΛΙΜΑΚΑ

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΜΕΓΑΛΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ						
Χρέωση ισχύος (1)	Ετήσια κατανάλωση					
	246 €/MW μέγιστης ωριαίας κατανάλωσης ανά μήνα					
Χρέωση ενέργειας (€/MWh) (2)	Κλίμακα τιμολογίου (5)					
		MB1	MB2	MB3	MB4	MB5
	Ιαν-09	27,56	26,80	25,52	23,99	22,97
	Φεβ-09	25,78	25,06	23,87	22,44	21,48
	Μαρ-09	30,65	29,80	28,38	26,67	25,54
	Απρ-09	28,76	27,96	26,63	25,03	23,97
	Μαϊ-09	27,38	26,62	25,35	23,83	22,82
	Ιουν-09	29,09	28,28	26,93	25,32	24,24
	Ιουλ-09	32,61	31,70	30,19	28,38	27,17
	Αυγ-09	34,05	33,10	31,52	29,63	28,37
	Σεπ-09	34,97	34,00	32,38	30,44	29,14
	Οκτ-09	36,22	35,21	33,54	31,52	30,18
	Νοε-09	35,47	34,49	32,84	30,87	29,56
Δεκ-09	38,21	37,15	35,38	33,26	31,84	
Έκπτωση Μετατροπής (4)	60% του μη επιδοτούμενου κόστους μετατροπής των καυσίμων και της εσωτερικής εγκατάστασης (έως 1,5 €/MWh)					
Ελάχιστα Τέλη σύνδεσης (€)	Πίεση τροφοδοσίας/Πίεση εσωτερικού δικτύου/Ελάχιστο τέλος σύνδεσης 25 mbar / 25 mbar / € 2.200 4 bar / 25 mbar / € 3.300 4 bar και άνω / μεγαλύτερη από 25 mbar / € 4.400					

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10. ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΛΙΜΑΚΑ

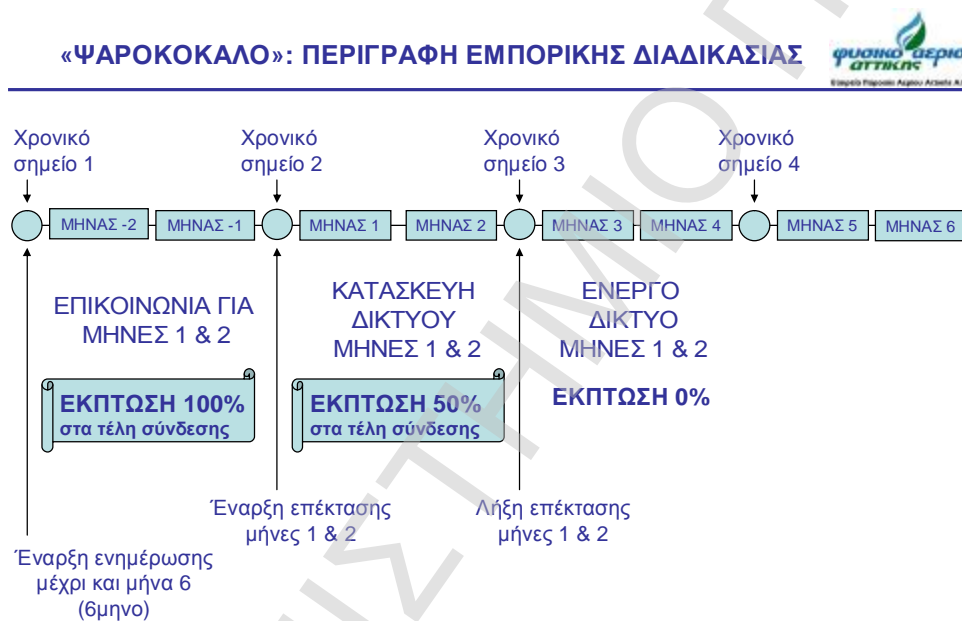
Χρέωση ισχύος (1)	Θέρμανση	Μεγάλο Εμπορικό		
	Ετήσια κατανάλωση πάνω από 100.000 Nm ³ (4)	Ετήσια κατανάλωση πάνω από 100.000 Nm ³ (5)		
	Από 100 μέχρι 250 m ³ /ώρα €5 1,65/μήνα Από 250 μέχρι 450 m ³ /ώρα €7 7,48/μήνα Από 450 μέχρι 650 m ³ /ώρα €129,13/μήνα Από 650 μέχρι 850 m ³ /ώρα €180,78/μήνα Από 850 μέχρι 1000 m ³ /ώρα €232,43/μήνα Πάνω από 1000 m ³ /ώρα €309,90/μήνα	246 €/MW μέγιστης ωριαίας κατανάλωσης ανά μήνα		
Χρέωση ενέργειας (€/MWh) (2)	Κλίμακα τιμολογίου (6)			
	ME1	ME2		
	Ιαν-09	34,82	41,38	39,78
	Φεβ-09	31,60	38,51	37,06
	Μαρ-09	31,37	38,66	37,22
	Απρ-09	28,96	36,82	35,49
	Μαϊ-09	32,08	39,28	37,81
	Ιουν-09	32,00	38,95	37,48
	Ιουλ-09	35,27	42,05	40,44
	Αυγ-09	34,87	41,71	40,11
	Σεπ-09	37,04	43,68	41,98
	Οκτ-09	36,01	42,84	41,19
	Νοε-09	35,76	41,78	40,14
Δεκ-09	38,24	43,17	41,41	
Έκπτωση Μετατροπής (3)	60% του μη επιδοτούμενου κόστους μετατροπής των καυσίμων και της εσωτερικής εγκατάστασης (έως 1,5 €/MWh)			
Ελάχιστα Τέλη σύνδεσης (€)	Πίεση τροφοδοσίας/Πίεση εσωτερικού δικτύου/Ελάχιστο τέλος σύνδεσης 25 mbar / 25 mbar / € 2.200 4 bar / 25 mbar / € 3.300 4 bar και άνω / μεγαλύτερη από 25 mbar / € 4.400			

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

5.3 ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Η εταιρεία για την προώθηση του Φυσικού Αερίου έχει υιοθετήσει δύο βασικές ενέργειες. Η πρώτη αφορά την συνδυαστική διαδικασία κατασκευαστικής και εμπορικής δραστηριότητας βάση της οποίας προσβλέπει στην παράλληλη συμβολαιοποίηση και κατασκευή παροχών κατά την κατασκευή νέων δικτύων Φυσικού Αερίου. Η ενέργεια αυτή αφορά σε μια συνεχή διαδικασία η οποία ξεκινάει δύο μήνες πριν την προγραμματισμένη έναρξη κατασκευής ενός νέου δικτύου και ισχύει μέχρι δύο μήνες μετά την λήξη κατασκευής του έργου. Σύμφωνα με την διαδικασία υπάρχουν τρία χρονικά σημεία στην εξέλιξη του έργου βάση των οποίων ισχύουν ορισμένες προσφορές για τους καταναλωτές. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται διαγραμματικά η διαδικασία.

ΣΧΗΜΑ 5.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ



(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

Στο χρονικό σημείο 2 είναι η προγραμματισμένη εκκίνηση κατασκευής του δικτύου και στο σημείο 3 η προγραμματισμένη λήξη. Τα στοιχεία αυτά αναθεωρούνται και επικαιροποιούνται σε μηνιαία βάση κατά την εξέλιξη του κατασκευαστικού έργου. Μέχρι την ημερομηνία που αντιπροσωπεύει το χρονικό σημείο 2 η Δ/ση Πωλήσεων της εταιρείας επικοινωνεί την έναρξη κατασκευής δικτύου με σκοπό να προσελκύσει πιθανούς καταναλωτές. Η επικοινωνία γίνεται με μια σειρά στοχευμένων ενεργειών που αφορούν τους κατοίκους της περιοχής που θα κατασκευασθεί δίκτυο. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν την αποστολή direct mail, την τηλεφωνική επικοινωνία μέσω του call center της εταιρείας, την επίσκεψη πωλητή στην περιοχή και την door to door ενημέρωση και τις αφισοκολλήσεις στην περιοχή που θα πραγματοποιηθούν εργασίες. Σε περίπτωση που έχουν προγραμματισθεί εκτεταμένες

εργασίες στα πλαίσια ενός Δήμου, πραγματοποιείται ειδική ενημερωτική ημερίδα στο Δήμο παρουσιάζοντας το προϊόν και τις ωφέλειες από την χρήση του για τους καταναλωτές. Όσοι πελάτες συνάψουν συμβόλαιο για την σύνδεση τους με το δίκτυο Φυσικού Αερίου μέχρι την ημερομηνία που αντιστοιχεί στο σημείο 2, απολαμβάνουν έκπτωση 100% στα τέλη σύνδεσης. Τα τέλη σύνδεσης είναι:

- § 630 € για μια πολυκατοικία
- § 440 € για μια μονοκατοικία ή μεμονωμένο διαμέρισμα
- § 440 € για επαγγελματική χρήση μέχρι 100m³/ώρα
- § 2200 € για επαγγελματική χρήση μεγαλύτερης των 100m³/ώρα
- § 3300 € (ελάχιστο) για εμπορικές και βιομηχανικές χρήσεις

Σε περίπτωση που κάποιος καταναλωτής συνάψει συμβόλαιο μετά την ημερομηνία που αντιστοιχεί στο χρονικό σημείο 2 και μέχρι την ημερομηνία που αντιστοιχεί στο χρονικό διάστημα 3 απολαμβάνει έκπτωση 50% στα τέλη σύνδεσης. Όσοι πελάτες συνάψουν συμβόλαιο μετά την ημερομηνία που αντιστοιχεί στο χρονικό σημείο 3, δεν έχουν καμία έκπτωση στα τέλη σύνδεσης.

Η δεύτερη προωθητική ενέργεια αφορά τις συμβάσεις που θα πραγματοποιηθούν σε υφιστάμενο δίκτυο Φυσικού Αερίου. Η ενέργεια αυτή έχει χρονικό διάστημα κατά το οποίο ισχύει και πραγματοποιείται 3 φορές κάθε έτος. Το χρονικό διάστημα είναι 2 μήνες και αφορά τους μήνες Φεβρουάριο-Μάρτιο, Μάιο-Ιούνιο και Σεπτέμβριο-Οκτώβριο.

Η προωθητική ενέργεια υποστηρίζεται από διαφήμιση η οποία πραγματοποιείται στα μέσα Μαζικής ενημέρωσης. Όσοι πελάτες συνάψουν συμβόλαιο με την εταιρεία για την σύνδεση τους με το δίκτυο Φυσικού Αερίου, απολαμβάνουν έκπτωση 50% στα τέλη σύνδεσης. Σε περιπτώσεις που πρόκειται για πολυκατοικία όπου η ετήσια κατανάλωση προϋπολογίζεται μεγαλύτερη από 100.000 kwh ,τότε προσφέρεται έκπτωση 100% στα τέλη σύνδεσης.

5.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Στην παράγραφο αυτή θα παρουσιαστούν η επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης τόσο σε επίπεδο πραγματικών δεδομένων για τα αποτελέσματα από το 2005 έως και το 2008 όσο και σε επίπεδο προβλέψεων για το έτος 2009 έως και το 2013.

Τα στοιχεία θα παρουσιαστούν σε πίνακες και διαγράμματα και θα συνοδεύονται από σχολιασμό των δεδομένων. Η επιχειρηματική δραστηριότητα χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τις πωλήσεις και μετρείται τόσο με την αύξηση των συμβολαίων δηλαδή νέων καταναλωτών, όσο και με την αύξηση του όγκου Φυσικού Αερίου που έχει πωληθεί. Η δεύτερη κατηγορία αφορά το κατασκευαστικό έργο και σχετίζεται τόσο με την κατασκευή νέων δικτύων όσο και με την σύνδεση νέων πελατών.

5.4.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Η πρώτη παράμετρος που εκφράζει τις πωλήσεις είναι η συμβολαιοποίηση νέων καταναλωτών. Στο πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται έτη από το 2005 έως και το 2013 η συμβολαιοποίηση νέων καταναλωτών ανά κατηγορία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11. ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

Αναμενόμενος αριθμός συμβολαίων

(αριθμός συμβολαίων)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Κεντρική θέρμανση	5.074	2.266	2.594	4.604	2.852	3.214	3.302	3.091	2.959
Αυτόνομη θέρμανση (IH) μόνο	1.251	715	547	1.219	412	174	250	250	250
IH+ Ζεστό νερό και μαγείρεμα	4.839	4.080	6.464	6.272	3.317	2.859	3.507	3.601	3.580
Μικροί εμπορικοί (<5500 Nm ³ /y)	136	570	63	169	77	53	61	49	38
Μεσαίοι εμπορικοί (>5500 Nm ³ /y)	66	159	37	209	53	42	42	29	22
Ειδικοί εμπορικοί	363	376	386	414	257	319	150	127	112
Μεγάλοι εμπορικοί	58	150	61	80	46	43	40	36	34
Μεγάλοι βιομηχανικοί	31	-19	12	5	4	6	4	4	4
Σύνολο	11.818	8.297	10.164	12.972	7.017	6.710	7.356	7.187	6.998

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

Στον πίνακα οι στήλες αφορούν τα έτη και οι γραμμές τις κατηγορίες πελατών. Οι κατηγορίες διακρίνονται σε :

- § Κεντρική θέρμανση που αφορά τα συμβόλαια που δημιουργήθηκαν για χρήση του Φυσικού Αερίου από πολυκατοικίες με σύστημα κεντρικής θέρμανσης.
- § Αυτόνομη θέρμανση (IH) μόνο. Η κατηγορία αυτή αφορά τους νέους καταναλωτές που κάνουν χρήση του Φυσικού Αερίου μόνο για θέρμανση ενός διαμερίσματος ή μιας μονοκατοικίας.
- § Αυτόνομη θέρμανση και ζεστό νερό , μαγείρεμα . Αφορά τους καταναλωτές που εκτός της θέρμανση του διαμερίσματος ή μια μονοκατοικίας κάνουν χρήση του Φυσικού Αερίου για οικιακές ανάγκες όπως το ζεστό νερό και το μαγείρεμα.
- § Οι μικροί εμπορικοί καταναλωτές (< 5500 Nm³ / Y) Στην κατηγορία αυτή ανήκουν καταναλωτές που κάνουν χρήση του Φυσικού Αερίου για εμπορική χρήση και η ετήσια κατανάλωση τους είναι μικρότερη από 5500 Nm³ το έτος. Τέτοιοι καταναλωτές είναι τα εστιατόρια , τα μικρά ξενοδοχεία κ. α.
- § Μεσαίοι εμπορικοί καταναλωτές (> 5500 Nm³ /Y) είναι του ίδιου προφίλ καταναλωτές με την προηγούμενη κατηγορία αλλά έχουν ετήσια κατανάλωση Φυσικού Αερίου μεγαλύτερη από 5500 Nm³ .

- § Ειδικοί εμπορικοί. Η κατηγορία αυτή αφορά τους καταναλωτές που κάνουν χρήση του Φυσικού Αερίου για ειδικές χρήσεις όπως τα αρτοποιία και τα καθαριστήρια.
- § Μεγάλοι εμπορικοί. Στη κατηγορία αυτή ανήκουν καταναλωτές που χρησιμοποιούν το Φυσικό Αέριο για διάφορες εμπορικές χρήσεις όπως είναι τα μεγάλα ξενοδοχεία , τα νοσοκομεία ,τα εσωτερικά κτήρια τραπεζών, μεγάλα δημόσια κτήρια (υπουργεία, βουλή) κ.α.
- § Μεγάλοι βιομηχανικοί. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν καταναλωτές που χρησιμοποιούν το Φυσικό Αέριο για την παραγωγική διαδικασία τους γαλακτοβιομηχανίες, βιομηχανίες κατεργασίας χάλυβα , χαρτοβιομηχανίες , ζυθοποιίες κ.α.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα μετά το 2008 παρουσιάζεται αισθητή πτώση στις αναμενόμενες πωλήσεις. Η πτώση των πωλήσεων παρατηρείται σε όλες τις κατηγορίες εξαιρουμένης αυτής της κεντρικής θέρμανσης. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία εστιάζει τις πωλήσεις προς αυτή την κατηγορία καταναλωτών εξαιτίας αφενός του ότι έχει μικρή διείσδυση σε αυτή και αφετέρου ότι το περιθώριο κέρδους για την κεντρική θέρμανση είναι σαφώς μεγαλύτερο από ότι στις αυτονομίες αφού οι ποσότητες Φυσικού Αερίου που πωλούνται σε αυτή την κατηγορία είναι σαφώς περισσότερες.

Επίσης μια ακόμα παρατήρηση είναι ότι τόσο οι εμπορικές κατηγορίες όσο και αυτή των μεγάλων βιομηχανιών εμφανίζουν μεγάλη μείωση στην σύνδεση νέων καταναλωτών σε σχέση με τα προηγούμενα έτη μέχρι το 2009. Αυτό οφείλεται στο ότι υπάρχει μεγάλη διείσδυση ήδη σε αυτές τις κατηγορίες λαμβάνοντας υπόψη και την κάλυψη του λεκανοπεδίου από δίκτυα Φυσικού Αερίου.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας για τα επόμενα δύο χρόνια (2009 και 2010) εμφανίζοντας τις αναμενόμενες πωλήσεις σε τέσσερα τρίμηνα για κάθε έτος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Αναμενόμενος αριθμός συμβολαίων

(αριθμός συμβολαίων)	2009				2010			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Κεντρική θέρμανση	1.062	974	173	643	842	1.095	267	1.009
Αυτόνομη θέρμανση (IH) μόνο	298	63	16	35	26	66	11	71
IH + Ζεστό νερό και μαγείρεμα	1.913	789	146	469	537	1.118	280	924
Μικροί εμπορικοί (<5500 Nm ³ /y)	38	22	3	14	16	17	7	12
Μεσαίοι εμπορικοί (>5500 Nm ³ /y)	22	15	2	14	11	14	6	11
Ειδικοί εμπορικοί	105	73	23	56	94	102	42	81
Μεγάλοι εμπορικοί	13	13	8	12	12	13	7	11
Μεγάλοι βιομηχανικοί	0	4	0	0	1	2	1	2
Σύνολο	3.452	1.952	371	1.242	1.539	2.428	622	2.121

Από τον πίνακα αυτό φαίνεται ότι και τα δύο έτη στο δεύτερο τρίμηνο εμφανίζεται αύξηση των πωλήσεων ενώ στο τρίτο τρίμηνο εμφανίζεται σαφή μείωση. Αυτό οφείλεται στο ότι όπως προκύπτει από τα στατιστικά στοιχεία της εταιρείας οι καταναλωτές επιλέγουν να αντικαταστήσουν το σύστημα θέρμανσης που ήδη έχουν και να χρησιμοποιήσουν Φυσικό Αέριο, μετά το τέλος της χειμερινής περιόδου ενώ το τρίτο τρίμηνο όπου συμπίπτει με την καλοκαιρινή περίοδο, δεν ασχολούνται με την αντικατάσταση του συστήματος θέρμανσης. Η εικόνα αυτή δεν διαφοροποιείται για καμία κατηγορία καταναλωτών και επομένως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στοιχείο για την επιλογή του χρόνου όπου θα πραγματοποιηθούν προωθητικές ενέργειες.

Στους επόμενους δύο πίνακες παρουσιάζονται ο συσσωρευτικός αριθμός των συμβολαίων ανά κατηγορία καταναλωτών και ανά έτος από το 2005 έως το 2008. Επίσης για τα έτη 2009 έως 2013 παρουσιάζεται η εκτίμηση των συσσωρευτικών αριθμών των συμβολαίων για τις ίδιες κατηγορίες καταναλωτών. Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει τα ίδια στοιχεία αλλά αφορά τους ενεργοποιημένους καταναλωτές. Αφορά δηλαδή τους καταναλωτές που έχουν κάνει συμβόλαιο με την εταιρεία και κάνουν χρήση Φυσικού Αερίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13. ΣΥΣΩΡΕΥΤΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

Συσσωρευτικός αριθμός συμβολαίων	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Κεντρική θέρμανση	8.465	10.731	13.219	17.823	20.675	23.888	27.190	30.281	33.240
Αυτόνομη θέρμανση (IH) μόνο	2.245	2.960	3.204	4.423	4.835	5.009	5.259	5.510	5.760
IH + Ζεστό νερό και μαγείρεμα	15.897	19.977	25.591	31.863	35.180	38.039	41.546	45.147	48.727
Μικροί εμπορικοί (<5500 Nm ³ /y)	320	1.721	1.169	1.338	1.415	1.468	1.529	1.578	1.616
Μεσαίοι εμπορικοί (>5500 Nm ³ /y)	1.151	479	373	582	635	678	719	748	770
Ειδικοί εμπορικοί	2.319	2.695	2.876	3.290	3.547	3.866	4.016	4.144	4.255
Μεγάλοι εμπορικοί	142	292	333	413	459	502	542	578	612
Μεγάλοι βιομηχανικοί	83	64	75	80	84	90	94	98	102
Σύνολο	30.622	38.919	46.840	59.812	66.829	73.539	80.896	88.083	95.081

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14. ΣΥΣΩΡΕΥΤΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

Αναμενόμενος αριθμός συνδεδεμένων πελατών

(συσσωρευτικός αριθμός πελατών)

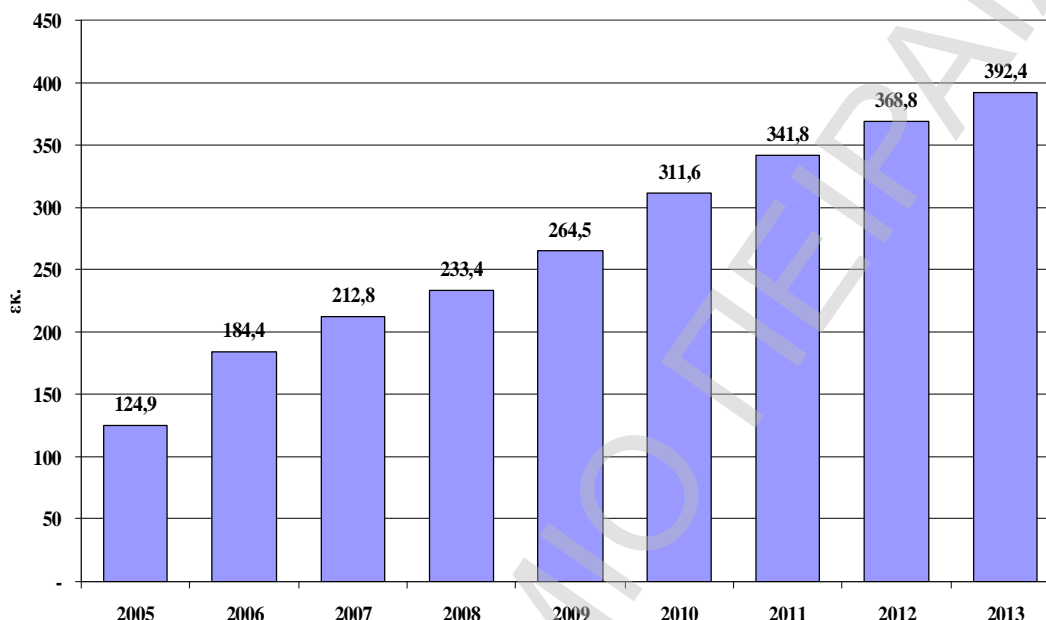
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Κεντρική θέρμανση	5.530	8.978	11.165	15.049	17.838	20.830	24.357	27.515	30.534
Αυτόνομη θέρμανση (IH) μόνο	1.526	2.279	1.969	2.788	3.424	3.572	3.801	4.051	4.301
IH + Ζεστό νερό και μαγειρέμα	11.799	15.823	22.099	27.484	30.795	33.319	36.763	40.297	43.961
Μικροί εμπορικοί (<5500 Nm ³ /y)	1.018	1.088	1.022	1.158	1.237	1.292	1.352	1.402	1.439
Μεσαίοι εμπορικοί (>5500 Nm ³ /y)	285	320	252	357	427	471	512	541	564
Ειδικοί εμπορικοί	2.030	2.332	2.496	2.835	3.067	3.373	3.566	3.699	3.819
Μεγάλοι εμπορικοί	52	125	168	209	275	320	360	392	426
Μεγάλοι βιομηχανικοί	29	60	61	71	77	80	84	90	94
Σύνολο	22.269	31.005	39.232	49.951	57.139	63.257	70.794	77.986	85.137

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

Από τους πίνακες αυτούς φαίνεται ότι σε όλες τις κατηγορίες καταναλωτών υπάρχει διαφορά φάσης μεταξύ των ενεργειών συμβολαιοποίησης νέων καταναλωτών και ενεργοποίησης αυτών. Η διαφορά φάσης αυτή ποικίλει ανά κατηγορία καταναλωτή και επηρεάζει άμεσα τη αποτελεσματικότητα της εταιρείας αφού με την ολοκλήρωση των εργασιών σύνδεσης των καταναλωτών η εγκατάσταση καταχωρείται στο λογαριασμό των άυλων περιουσιακών στοιχείων χωρίς όμως να προσφέρει άμεσα στα έσοδα της εταιρείας από πωλήσεις Φυσικού Αερίου. Το στοιχείο αυτό λαμβάνει μεγαλύτερη σημασία αν αφορά καταναλωτές για τους οποίους τα έξοδα σύνδεσης τους με τα δίκτυα Φυσικού Αερίου είναι υψηλά και τα προσδοκώμενα έσοδα από την πώληση Φυσικού Αερίου (λόγω κατηγορίας καταναλωτή) είναι επίσης υψηλά, όπως είναι οι εμπορικοί και βιομηχανικοί καταναλωτές όπου η διαφορά φάσης κυμαίνεται από 2 έως 5 έτη. Επίσης ένα σημαντικό στοιχείο είναι να διερευνηθεί αν οι μη ενεργοποιημένοι καταναλωτές συνδέονται τελικά στο χρονικό διάστημα της διαφοράς φάσης ή προέρχονται από πολύ παλαιότερη σύνδεση. Για παράδειγμα στην κατηγορία των κεντρικών θερμάνσεων φαίνεται ότι το 2008 υπήρχαν 17.823 συνδεδεμένοι καταναλωτές ενώ το ίδιο έτος ήταν ενεργοποιημένοι 15.049 καταναλωτές. Το επόμενο έτος στη ίδια κατηγορία καταναλωτών καταγράφονται ως ενεργοποιημένοι καταναλωτές 17.838 καταναλωτές χωρίς όμως να διακρίνεται αν αυτοί προέρχονται από τις συμβολαιοποιήσεις μέχρι το 2008 ή αφορά και πελάτες που υπέγραψαν συμβόλαιο εντός του 2009.

Η δεύτερη παράμετρος που εκφράζει την μεταβολή των πωλήσεων της εταιρείας είναι οι όγκοι του Φυσικού Αερίου που έχουν πουληθεί. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η εξέλιξη στις πωλήσεις Φυσικού Αερίου για τα έτη από το 2005 έως το 2008 καθώς και την εκτίμηση των πωλήσεων για τα επόμενα πέντε έτη (2009 – 2013).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15. ΟΓΚΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΑΝΑ ΕΤΟΣ



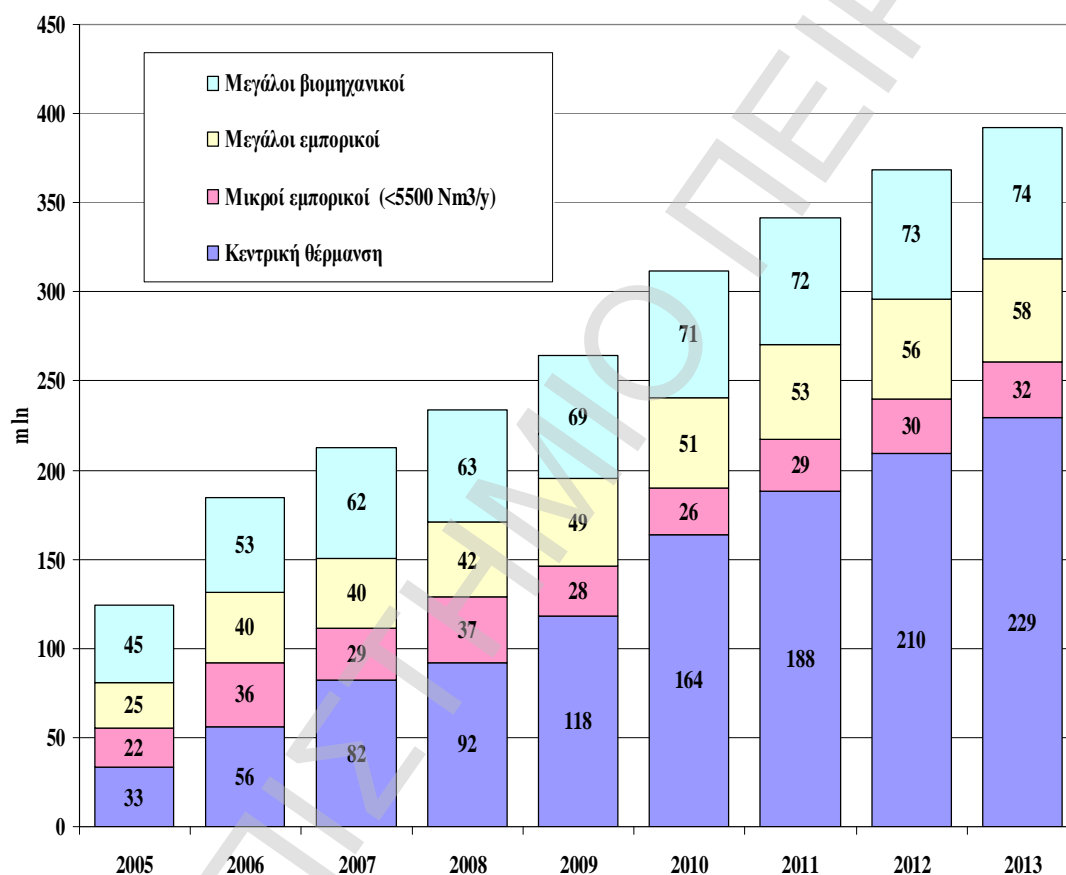
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

Από τον πίνακα αυτό προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα :

- § Το έτος 2006 εμφανίζεται αύξηση του όγκου πωλήσεων περίπου κατά 48% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αυτό οφείλεται στο ότι το 2005 ολοκληρώθηκε η πρώτη φάση ανάπτυξης των υποδομών της εταιρείας δηλαδή η επένδυση στην κατασκευή νέων δικτύων Φυσικού Αερίου οπότε λαμβάνοντας υπόψη και την διαφορά φάσης μεταξύ την ενεργοποίησης νέων καταναλωτών και την συμβολαιοποίηση τους ,προκύπτει το συμπέρασμα ότι η κατασκευή νέων δικτύων εκτός από τις δυνητικές προϋποθέσεις για αύξηση των πωλήσεων επέφερε άμεσες πωλήσεις για την εταιρεία.
- § Τα επόμενα δύο έτη καταγράφεται αύξηση των πωλήσεων κατά 15 % και κατά 10% αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι το εκ λόγω χρονικό διάστημα η εταιρεία δεν έχει θέση σε εφαρμογή την δεύτερη φάση ανάπτυξης της με την κατασκευή νέων δικτύων.
- § Τα έτη 2009 και 2010 καταγράφεται αύξηση των πωλήσεων κατά 14% και κατά 18% αντίστοιχα. Στο ίδιο χρονικό διάστημα λαμβάνει χώρα η δεύτερη φάση ανάπτυξης της εταιρείας με την κατασκευή περίπου 900 χ.μ. νέων δικτύων Φυσικού Αερίου.
- § Στο επόμενο χρονικό διάστημα και για τα έτη 2011,2012 και 2013 προβλέπεται αύξηση των πωλήσεων κατά 10 %,8% και 6% αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι σύμφωνα με τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της εταιρείας , προβλέπεται ότι δεν θα υπάρχει νέα φάση ανάπτυξης μέχρι το έτος 2014.

Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει το συμπέρασμα ότι η αύξηση των πωλήσεων διαχρονικά προέρχεται κυρίως από την αύξηση των επενδύσεων στην κατασκευή νέων δικτύων και όχι από την εφαρμογή της κατάλληλης εμπορικής πολιτικής η οποία θα εκμεταλλευτεί τις υφιστάμενες επενδύσεις. Ο ισχυρισμός αυτός ενισχύεται από τα στοιχεία του επόμενου πίνακα, όπου παρουσιάζεται η ανάλυση του όγκου πωλήσεων για κάθε έτος ανά κατηγορία καταναλωτών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16. ΟΓΚΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ



(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

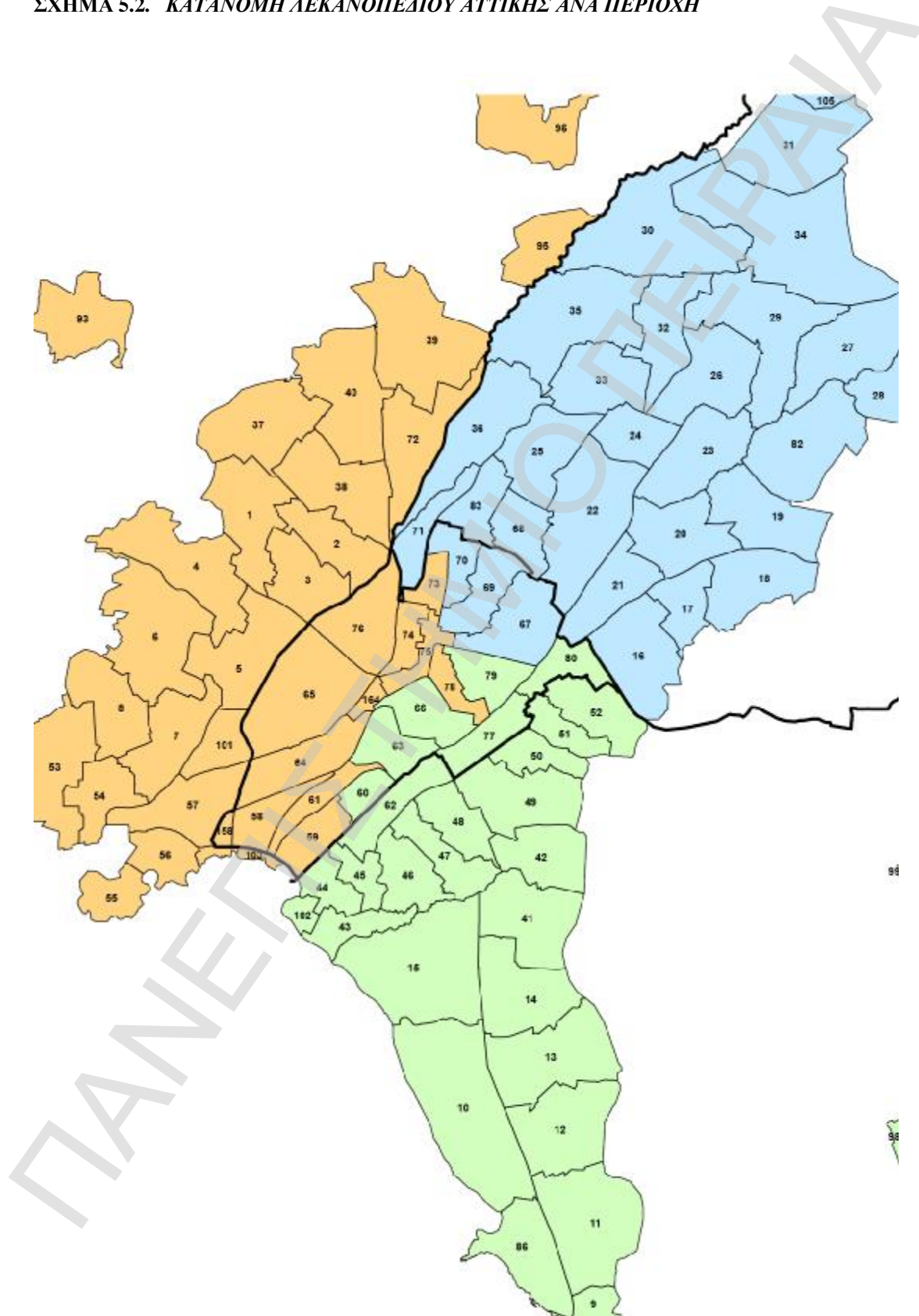
Από τα στοιχεία αυτά βλέπουμε ότι ενισχύεται ο ανωτέρω συλλογισμός καθώς σε κάθε περίοδο που υφίσταται ανάπτυξη της εταιρείας σε επίπεδο υποδομών (νέων δικτύων) παρατηρείται αντίστοιχη αύξηση του όγκου πωλήσεων Φυσικού Αερίου και κυρίως στην κατηγορία καταναλωτών κεντρικής θέρμανσης η οποία όπως αναλύθηκε παραπάνω είναι η κατηγορία που κυρίως ενδιαφέρει την ΕΠΑ Αττικής. Στις υπόλοιπες κατηγορίες η αύξηση του όγκου είναι μικρότερη αφού ταυτόχρονα είναι και η μικρότερη «αγορά» στην οποία συμμετέχουν.

5.4.2. ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΕΡΓΟ

Το κατασκευαστικό έργο είναι η δεύτερη μεγάλη κατηγορία της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας. Σύμφωνα με την οργάνωση της ΕΠΑ Αττικής και για

την καλύτερη παρακολούθηση του κατασκευαστικού έργου, έχει κατανείμει το λεκανοπέδιο της Αττικής σε τέσσερις μεγάλες περιοχές. Στο σχήμα που παριστάνεται η γραφική απεικόνιση του διαχωρισμού των τεσσάρων περιοχών.

ΣΧΗΜΑ 5.2. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΛΕΚΑΝΟΠΕΔΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ



Όπως φαίνεται στο σχήμα κάθε περιοχή διακρίνεται σε άλλες μικρότερες περιοχές που ονομάζονται Λειτουργικοί Τομείς και εκτείνονται σχεδόν περιμετρικά των ορίων των Δήμων του λεκανοπεδίου. Σε κάποιους Δήμους όπως της Αθήνας, του Πειραιά, της Καλλιθέας κ.α. αντιστοιχούν περισσότεροι του ενός Λειτουργικοί Τομείς.

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται για τα έτη 2005 έως 2008 ο αριθμός των νέων δικτύων που έχουν κατασκευαστεί ανά περιοχή καθώς και των σωρευτικών στοιχείων για τα παραγόμενα έτη. Επίσης καταγράφεται το πλήθος των νέων δικτύων που θα κατασκευαστούν για τα έτη από το 2009 έως το 2013.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17. ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Κατασκευή Δικτύου 4bar (χλμ)

Περιοχές	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Βορράς	44	35	39	206	55	27	11	11	11
Νότος	47	30	15	152	57	26	10	10	10
Δύση	41	30	15	95	35	15	10	10	10
Κέντρο	52	45	16	48	45	22	10	10	10
Αναβαθμίσεις Κέντρου	19	2	6	-	8	10	10	10	10
Λοιπές Εργολαβίες	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Παροχές Λιανικών Πελατών	-	-	31	59	43	32	40	38	37
	204	142	121	560	243	132	90	88	87

Σύνολο Δικτύου 4bar, 23mbar (σωρευτικά χλμ)

Περιοχές	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Βορράς	508	543	582	785	840	867	878	889	900
Νότος	355	385	400	546	603	629	639	648	658
Δύση	482	512	527	615	650	665	675	685	694
Κέντρο	671	715	731	796	841	863	873	882	892
Αναβαθμίσεις Κέντρου	51	53	59	59	67	77	87	97	107
Λοιπές Εργολαβίες	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Παροχές Λιανικών Πελατών	-	-	141	200	243	275	315	353	391
	2.067	2.209	2.440	3.001	3.245	3.377	3.467	3.555	3.642

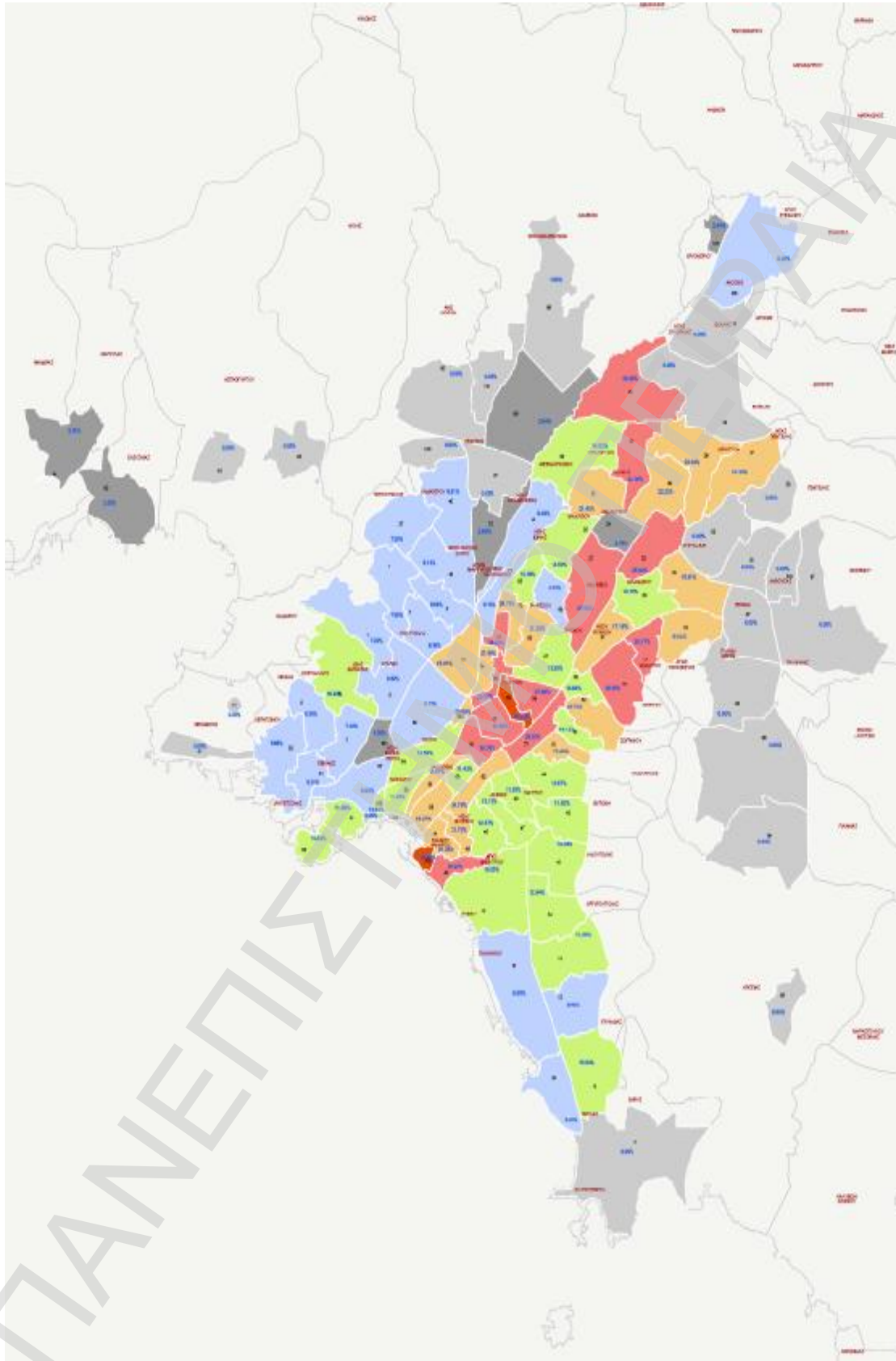
Κατασκευασμένο δίκτυο υποχρέωσης άδειας (σωρευτικά σε χλμ)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Σωρευτικά χλμ (συμπεριλ. των παροχών)	847	989	1.221	1.782	2.025	2.157	2.248	2.335	2.422
Σωρευτικά χλμ (εξαρ. των παροχών)	847	989	1.080	1.582	1.782	1.882	1.932	1.982	2.031

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

Όπως φαίνεται από τον πίνακα η εταιρεία δίνει ιδιαίτερο βάρος στην ανάπτυξη δικτύων Φ.Α. στους Λειτουργικούς τομείς της Κεντρικής και Βόρειας περιοχής. Αυτό οφείλετε στο γεγονός ότι στις περιοχές αυτές παρατηρείτε μεγαλύτερη διεύδυση, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί

ΣΧΗΜΑ 5.3. ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ



(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

Τον βαθμό διείσδυσης μπορούμε να τον υπολογίσουμε με δύο τρόπους. Ο πρώτος αφορά στο ποσοστό του αριθμού των παροχών ανά χιλιόμετρο δικτύου Φ.Α. και ο δεύτερος με το ποσοστό του αριθμού παροχών ανά σύνολο κτιρίων σε ένα Λειτουργικό τομέα όπου υπάρχει δίκτυο Φυσικού Αερίου. Στο παραπάνω σχήμα έχει αποτυπωθεί ο δεύτερος τρόπος προκειμένου να αναδειχθεί η παρούσα κατάσταση λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιομορφίες κάθε Λειτουργικού τομέα σε ότι αφορά την πυκνότητα κτηρίων ανά μήκος δρόμου.

Όπως φαίνεται από το σχήμα, στους Λειτουργικούς Τομείς της βόρειας και της κεντρικής περιοχής τα ποσοστά διείσδυσης είναι διψήφια και μάλιστα της δεύτερης δεκάδας ενώ αντίστοιχα της νότιας περιοχής και πολύ περισσότερο της δυτικής περιοχής τα ποσοστά είναι μονοψήφια.

Από τα στοιχεία του χάρτη μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι τα περιθώρια συμβολαιοποίησης νέων καταναλωτών είναι πολύ μεγάλα για την επιχείρηση στο υφιστάμενο δίκτυο. Αν μάλιστα ληφθεί υπόψη ότι μέχρι το 2008 υπήρχε εγκατεστημένο δίκτυο 3.000km ενώ το σύνολο του λεκανοπεδίου της Αττικής είναι περίπου 8.500km, προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα μακροπρόθεσμα στοιχεία για την ανάπτυξη της εταιρείας είναι εξαιρετικά ευοίωνα.

Μια άλλη παράμετρος του κατασκευαστικού έργου είναι το κόστος κατασκευής. Το κόστος χωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες

α) Το κόστος για την κατασκευή δικτύων διανομής. Τα δίκτυα διανομής είναι τα βασικά δίκτυα Φυσικού Αερίου από τα οποία τροφοδοτούνται όλοι οι οικιακοί και εμπορικοί καταναλωτές καθώς και μερικοί βιομηχανικοί οι οποίοι δεν έχουν μεγάλες ετήσιες καταναλώσεις. Το υλικό κατασκευής τους είναι το πολυαιθυλένιο.

β) Το κόστος για την κατασκευή δικτύων κατανομής. Τα δίκτυα αυτά είναι η βάση των δικτύων Φυσικού Αερίου και χρησιμοποιούνται για την τροφοδοσία των δικτύων διανομής. Το υλικό κατασκευής τους είναι ο χάλυβας. Από τα δίκτυα αυτά τροφοδοτούνται και οι περισσότεροι βιομηχανικοί καταναλωτές της εταιρείας.

γ) Το κόστος για την κατασκευή παροχευτικών αγωγών. Οι αγωγοί αυτοί αφορούν την μηχανολογική εγκατάσταση για την σύνδεση των καταναλωτών με τα δίκτυα Φυσικού Αερίου. Το υλικό κατασκευής τους είναι το πολυαιθυλένιο και επίσης χρησιμοποιούνται ρυθμιστικές και μετρητικές διατάξεις προκειμένου αφενός να ρυθμίζεται η πίεση λειτουργίας των διαφόρων συσκευών και αφετέρου να μετριέται η ποσότητα αερίου που καταναλώνεται.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ανά δραστηριότητα οι δαπάνες του κατασκευαστικού έργου για τα έτη από το 2005 έως 2008 καθώς και η πρόβλεψη των δαπανών για τα επόμενα πέντε έτη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18. ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

Δαπάνες κατασκευαστικού έργου	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Δίκτυο PE (κατασκευή και ενεργοποίηση) 4bar					11,36	5,99	3,19	3,27	3,38
Ενεργοποίηση δικτύου loop					-	-	-	-	-
Ενεργοποίηση δικτύου branch					-	-	-	-	-
Δίκτυα χαλύβδινα (και βανοστάσια) 19bar					2,12	2,47	2,57	2,16	2,45
Σταθμοί M/R (19/4 bar)					0,80	0,28	0,22	0,29	0,50
Σταθμοί M/R (4/0,023 bar)					0,04	0,06	0,03	0,03	0,04
Παροχαρακτηριστικοί αγωγοί b2c					7,92	6,31	8,10	7,92	8,04
Μετρητές					0,57	0,39	0,50	0,50	0,52
Παροχαρακτηριστικοί αγωγοί b2b (MRS)					0,30	0,33	0,30	0,27	0,27
	29,21	18,92	26,36	45,74	23,10	15,82	14,92	14,44	15,21
Λοιπές δαπάνες									
Μελέτες	0,18	0,31	-	-	0,06	0,12	0,12	0,12	0,12
Επιβλέψη	1,10	0,75	0,24	1,67	1,39	0,95	0,90	0,87	0,91
Επιθεώρηση	0,25	0,19	0,30	0,67	0,58	0,45	0,46	0,40	0,43
Λοιπά	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Εσωτερικό κόστος	2,54	4,13	2,22	1,92	1,57	1,39	1,23	1,20	1,23
Λοιπά κόστη	-	-	-	-	0,10	-	-	-	-
	4,08	5,37	2,77	4,26	3,70	2,91	2,71	2,59	2,69
Αναλώσεις Υλικών									
Υλικά MR					1,60	1,00	0,71	0,72	1,06
Υλικά δικτύου μέσης πίεσης					0,71	0,80	0,83	0,69	0,79
Υλικά παροχαρακτηριστικών αγωγών / μετρητές					2,77	2,18	2,82	2,78	2,84
Υλικά δικτύου					1,40	0,88	0,56	0,58	0,60
Υλικά αυτεπιστάσις					0,06	0,07	0,07	0,07	0,08
	7,82	5,09	5,22	8,65	6,54	4,92	4,99	4,85	5,36
Σύνολο	41,10	29,39	34,35	58,65	33,35	23,65	22,62	21,87	23,26

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής)

Από τον πίνακα αυτό προκύπτει το γενικό συμπέρασμα ότι οι δαπάνες του κατασκευαστικού έργου θα μειωθούν κατά 50% περίπου τα επόμενα πέντε έτη και συγκεκριμένα μειώνεται το ποσοστό στις δαπάνες για την κατασκευή νέων υποδομών ενώ αυξάνεται το ποσοστό των δαπανών για την κατασκευή νέων παροχαρακτηριστικών αγωγών. Το γεγονός αυτό δείχνει μία σαφή κατεύθυνση της εταιρείας στο να αξιοποιήσει τις επενδύσεις που ήδη έχει πραγματοποιήσει. Επίσης ένα στοιχείο που προκύπτει από τον πίνακα είναι ότι τα έτη 2009 έως το 2013 αυξάνεται το ποσοστό που αφορά τις λοιπές δαπάνες σε σχέση με το συνολικό κόστος. Αυτό οφείλετε στο ότι κάποιες δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στις λοιπές δαπάνες, όπως η επίβλεψη, έχει σχεδιασθεί να εκτελεστούν από προσωπικό της εταιρείας ενώ μέχρι σήμερα χρησιμοποιούνταν η επιλογή του outsourcing οπότε το κόστος επιβάρυνε τις δαπάνες του κατασκευαστικού έργου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

6.1. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Για να αξιολογηθεί η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, θα αναλυθεί ο ισολογισμός της τελευταίας οικονομικής χρήσης που αφορά το έτος 2008. Στον ισολογισμό εκτός από τα στοιχεία του ισολογισμού (ενεργητικό και παθητικό), περιλαμβάνονται τα στοιχεία κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης, τα στοιχεία κατάστασης μεταβολών καθαρής θέσης χρήσης και τα στοιχεία κατάστασης ταμειακών ροών χρήσης. Όλα τα ανωτέρω στοιχεία για να μπορούν να αξιολογηθούν θα πρέπει να αναφερθούν οι βασικές λογιστικές αρχές, η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων και οι υπόλοιπες σημαντικές λογιστικές εκτιμήσεις και παραδοχές. Επίσης θα πρέπει να γίνει αναφορά στα πεπραγμένα της επιχείρησης την συγκεκριμένη οικονομική χρήση, προκειμένου η παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης να είναι πλήρης. [1]

Σύμφωνα με τα στοιχεία της επιχείρησης το έτος 2008 εκτελέστηκαν οι ακόλουθες δραστηριότητες:

Η Εταιρεία υπέγραψε 12.925 νέα συμβόλαια λιανικής, τα οποία αντιστοιχούν σε εκτιμώμενη ετήσια κατανάλωση 30 εκατομμυρίων κυβικών. Επιπλέον κατά τη χρήση 2008 ολοκληρώθηκε η έναρξη κατανάλωσης φυσικού αερίου από 10.611 καταναλωτές, ενώ υπερδιπλασιασμός σε σχέση με το 2007 παρατηρήθηκε στον όγκο των μετά την πώληση παρερχομένων υπηρεσιών οι οποίες ανήλθαν στις 6.550. Υπογραφήκαν επίσης συμβόλαια με 84 νέους μεσαίους και μεγάλους βιομηχανικούς και εμπορικούς πελάτες συνολικής ετήσιας συμβατικής κατανάλωσης 16,4 εκατομμυρίων κυβικών. Η Εταιρεία έχει συμβολαιοποιήσει συνολικά 164,4 εκατομμύρια κυβικά ετήσιας συμβατικής κατανάλωσης στον τομέα των βιομηχανικών και μεγάλων εμπορικών πελατών.

Το 2008 η εταιρεία κατασκεύασε συνολικά 8.588 νέες παροχές, 497 χιλιόμετρα Νέο Δίκτυο Χαμηλής Πίεσης και 6,0 χιλιόμετρα Νέο Δίκτυο Μέσης Πίεσης. Επίσης κατά την διάρκεια του έτους μεταβίβασε στην ΕΔΑ πάγια συνολικού ύψους 76,5 εκατ. Ευρώ, εκ των οποίων τα 47,5 εκατομμύρια ευρώ αφορούν στα έργα που εκτελέστηκαν εντός του έτους.

Η εταιρία από το 2007 έχει καταρτίσει στρατηγική αντιστάθμισης και διαχείρισης του κινδύνου έναντι των μεταβολών των τιμών του πετρελαίου. Στο πλαίσιο της δραστηριότητας αυτής, κατά το 2008 συνάφθηκαν συμβόλαια αντιστάθμισης κινδύνου έναντι των μεταβολών των τιμών του πετρελαίου, με αποτέλεσμα την προστασία της κερδοφορίας της εταιρίας παρά τις δύσκολες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και τη συνεχιζόμενη χρηματοπιστωτική κρίση.

Το 2008 οι αναλώσεις υλικών αυξήθηκαν στα 8,3 εκ.€ από μόλις 4,3 εκ.€ το 2007, ενώ το μέσο απόθεμα έτους 2008 μειώθηκε σε σχέση με αυτό του 2007 (από 5,5 €σε

5,3 € εκατομμύρια.) με αποτέλεσμα η κυκλοφοριακή ταχύτητα του αποθέματος το 2008 σχεδόν να διπλασιαστεί (σε 1,63 από 0,83 του 2007), φτάνοντας στο υψηλότερο επίπεδο από το 2005. Επίσης συνεχίστηκε η προσπάθεια απαλλαγής του αποθέματος από ποιοτικά υποβαθμισμένα υλικά. Συγκεκριμένα, υποβαθμισμένα υλικά συνολικής αξίας €320.000 εκποιήθηκαν, εισπράττοντας περίπου €40.000.

Η χρηματοοικονομική δομή της εταιρείας για την Οικονομική Χρήση του 2008 παρουσιάζει διαφορά σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, κυρίως λόγω της βελτίωσης της κερδοφορίας και της ρευστότητας αλλά και της αύξησης της δανειακής επιβάρυνσης της Εταιρείας. Βάση των στοιχείων του ισολογισμού οι δείκτες ρευστότητας και οι δείκτες αποδοτικότητας έχουν ως εξής:

A) Δείκτες ρευστότητας

Οι δείκτες Γενικής και Άμεσης Ρευστότητας για το 2008 είναι 2,09 & 1,93 αντίστοιχα και κυμάνθηκαν σε υψηλότερα επίπεδα από τους αντίστοιχους του 2007, οι οποίοι ήταν 1,45 & 1,34. Η μεταβολή οφείλεται κυρίως στην αποπληρωμή της σύμβασης αλληλόχρεου λογαριασμού δανείου καθώς και την έγκαιρη τακτοποίηση των πληρωμών προς τους εργολάβους στο τέλος της χρήσης.

B) Δείκτες αποδοτικότητας

- § Ο δείκτης αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων για το 2008 καθώς και ο δείκτης αποδοτικότητας Απασχολούμενων Κεφαλαίων ήταν 4,4% και 3,7% αντίστοιχα. Το 2007 οι αντίστοιχοι δείκτες ήταν -1,9% και -1,8%, γεγονός που δείχνει την επίδραση της αυξημένης κερδοφορίας της χρήσης του 2008 στην απόδοση του κεφαλαίου.
- § Το κεφάλαιο κίνησης της εταιρείας διαμορφώθηκε σε €36.409.185. Το 2007 το κεφάλαιο κίνησης είχε διαμορφωθεί στα €18.258.510. Η αύξηση οφείλεται στην αύξηση του ΦΠΑ και την έγκαιρη τακτοποίηση των πληρωμών προς τους εργολάβους στο τέλος της χρήσης.
- § Το 2008 ο δείκτης ταχύτητας εισπράξεως απαιτήσεων μειώθηκε από 50 ημέρες το 2007 σε 41 ημέρες, ως αποτέλεσμα των πιο εντατικών εισπράξεων κατά τη διάρκεια του 2008, ενώ ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην αύξηση των ανείσπρακτων οφειλών για πάνω από 90 ημέρες, κυρίως στους Πελάτες δημοσίου και Λιανικής.
- § Ο Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης της εταιρείας αυξήθηκε από 6% το 2007 σε 13% λόγω της έκδοσης ομολογιακού δανείου €42.000.000.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας του ισολογισμού όπως δόθηκε στην δημοσιότητα από την εταιρεία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 2008



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΑΕΡΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.

Στοιχεία οικονομικά στοιχεία και πληροφορίες της χρήσης από 1 Ιανουαρίου 2008 μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2008

(Δημοσιευμένα βάσει του ν.2190 άρθρο 135 για επιχειρήσεις που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη, κατά το ΔΛΠ)

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες αποτελούν σε μισή γενική επιβεβαίωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της ΕΤΑΠ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. Ο παρακάτω που επιτόπιω διάγραμμα ενοποιημένη οικονομική κατάσταση και πληροφορίες της, πρέπει να ερμηνεύονται παράλληλα στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις που προβλέπεται το Δεσφ. Λογιστική Πολύτητα καθώς και στην ετήσια έκθεση του ορκισμένου λογιστή. Ενόψει της μη δυνατότητας αναφοράς στη διεύθυνση μας στο δικό τους, όπου αναφέρονται οι ίδιοι στοιχεία.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Διεύθυνση: Αθήνα
 Δ/νση: Μιχαήλ ΑΕ
 Διεύθυνση: Αθήνα
 Διεύθυνση: Αθήνα

Α ΑΕΒΕΛΟΝ 31 - 338321 ΠΑΤΣΙ, ΑΘ-104
 4029201, 8111681
 Νομικά: Αθήνα - Καρπός Τζουράς, Διεύθυνση: Αθήνα
 Λογιστική: Αθήνα - Παράσης Παναγιώτης - Λογιστήρας
 Οικονομική: Σ. - Μόδας, Καρπός Π. - Αθήνα, Οικονομική: Αθήνα
 Εργαστήρια: Αθήνα, Βασιλειάνη Μαρίνα - Αθήνα

Η Εταιρεία διατηρεί στα στοιχεία οικονομικών καταστάσεων τα στοιχεία από/προς τον φορολογικό κώδικα:
 Οριστική κατάσταση:
 Εγκυρία κωδικός:
 Τύπος κωδικός κωδικός κωδικός
 Διεύθυνση: Αθήνα

3 Φεβρουαρίου 2008
 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΚΑΜ. ΟΥΡΟΥΛΗΣ (Γ)
 ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΕΛΤΙΟΥ: ΚΑΜ. ΟΥΡΟΥΛΗΣ (Γ)
 Γενική μετοχολογία:
 Διεύθυνση: Αθήνα
 www.efthymia.gr

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΩΝ

Ποσό αναφέρονται σε ευρώ	31 Δεκ 2008	31 Δεκ 2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία	3.126.077	2.799.170
Απομείωση από ακινοκίνητα	(19.051.000)	(33.103.959)
Αυτά Περιουσιακά Στοιχεία	336.026.104	272.525.085
Ανοδωμένοι Προσκόμια	3.124.800	3.229.870
Αυτά από πωλήσεις Ενεργητικού	352.533	394.509
Ανοδωμένα	5.365.000	4.221.002
Ανοδωμένα από πωλήσεις	12.611.161	12.239.189
Παράρτηρα κινήδια προκείμενα	3.055.254	
Αυτά από πωλήσεις	44.667.640	33.239.512
Τοριστικά Δεδωμένα και προκείμενα	3.797.741	4.103.704
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	431.634.042	390.734.739
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
Ουλοποιημένο Δάνειο	41.756.000	10.000.000
Παράρτηρα κινήδια προκείμενα		
Αυτά από πωλήσεις	1.795.400	1.697.939
Αυτά από πωλήσεις	104.470	144.997
Επιταγές Πελατών	14.506.730	11.227.097
Ανοδωμένοι Προσκόμια	24.012.511	18.603.514
Πρόσθετα Αποφασισθέντα Προκείμενα Αποφασισθέντα		12.479.107
Προμήθειες	7.602.640	12.494.127
Παράρτηρα κινήδια προκείμενα	1.536.458	
Αυτά από πωλήσεις	23.665.106	16.731.693
Σύνολο υποχρεώσεων	115.562.670	79.577.242
Μειωμένα Προσκόμια	349.668.878	349.693.679
Κίνηση Τραπεζών Μισθωτών	(2.481.327)	(2.485.321)
Συνολικά κινήδια προκείμενα	(21.491.137)	(47.316.011)
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	431.634.042	390.734.739

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Ποσό αναφέρονται σε ευρώ	1.1-31.12.2008	1.1-31.12.2007
Σύνολο κερδών ή ζημιών	183.936.907	66.129.637
Κόστος Πωληθέντων	(122.426.290)	(91.650.309)
Μικτό κέρδη/ζημιά	62.566.616	6.256.328
Αυτά από πωλήσεις	38.138.940	3.475.146
Εξοδα λειτουργίας διαθεσίμων	(6.656.211)	(3.402.602)
Εξοδα διοικητικής λειτουργίας	(5.601.202)	(5.746.923)
Λειτουργικά κέρδη / (ζημιά)	19.486.104	(6.375.343)
Χρηματοοικονομικά έσοδα	331.059	302.630
Χρηματοοικονομικά έσοδα	(1.386.403)	(363.241)
Κέρδη / (ζημιά) προ φόρων	18.830.760	(6.832.952)
Φόρος εισοδήματος	(5.074.903)	(1.191.166)
Κέρδος / (ζημιά) χρήσεως	13.838.874	(8.794.658)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΒΕΒΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Ποσό αναφέρονται σε ευρώ	31 Δεκ 2008	Αναφορικά με 31 Δεκ 2007
Κέρδη/ζημιά από πωλήσεις χρήσεως (17/2008 και 17/2007 αντίστοιχα)	309.200.406	309.384.250
Κέρδη / (ζημιά) από πωλήσεις μετά από φόρους	13.838.874	(8.794.658)
	318.041.280	300.589.592
Αλλαγή στην λειτουργική κατάσταση		(1.372.718)
Κέρδη/ζημιά από πωλήσεις (31/12/2008 και 31/12/2007 αντίστοιχα)	318.041.280	300.216.874

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Ποσό αναφέρονται σε ευρώ - άμεσος μέθοδος	1.1-31.12.2008	Αναφορικά με 1.1-31.12.2007
Λειτουργικές δραστηριότητες	1.511.12.2008	1.131.12.2007
Κέρδη / (ζημιά) προ φόρων	18.830.760	(8.822.962)
Πόσων / μισών προσαρμογών για		
Ανοδωμένα από πωλήσεις περιουσιακών στοιχείων	641.044	921.324
Ανοδωμένα από πωλήσεις περιουσιακών στοιχείων	(13.657.170)	(11.361.661)
Ανοδωμένα από πωλήσεις	(933.074)	(509.949)
Προβλεπόμενα από πωλήσεις	(25.750.344)	(26.944.262)
Προβλεπόμενα από πωλήσεις	31.765.000	(3.739.310)
Ανοδωμένα από πωλήσεις	(1.139.640)	2.374.134
Ανοδωμένα από πωλήσεις	(289.593)	(200.204)
Χρηματοοικονομικά έσοδα	1.386.414	601.374
Χρηματοοικονομικά έσοδα	(331.059)	(302.630)
Πόσων / μισών προσαρμογών για μεταβολές λειτουργικών κεφαλαίων		
κίνησης ή/και μεταβολών με τις λειτουργικές δραστηριότητες		
(μείωση) / μείωση από πωλήσεις	(765.932)	432.232
(μείωση) / μείωση από πωλήσεις	18.540.694	10.614.540
(μείωση) / μείωση από πωλήσεις	594.540	540.183
Αύξηση / μείωση από πωλήσεις	(1.839.032)	(2.254.102)
Αύξηση / μείωση από πωλήσεις	3.282.649	2.021.423
Αύξηση / μείωση από πωλήσεις	(1.333.916)	(555.304)
Σύνολο εσόδων / (εξόδων) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	29.621.168	8.330.479
Επενδυτικές δραστηριότητες		
Κερδοφόρα επενδύσεις για την επένδυση του δικτύου	(53.107.937)	(55.467.257)
Αγορά παγίων περιουσιακών στοιχείων (συμπεριλαμβανομένων των πωληθέντων)	(1.274.677)	(1.634.956)
Αγορά άλλων περιουσιακών στοιχείων	691.394	(600.320)
Εσοδα/ζημιά	551.666	352.035
Σύνολο εσόδων / (εξόδων) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	(52.690.914)	(56.692.172)
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες		
Ουλοποιημένο δάνειο	41.746.000	10.000.000
Επιταγές/ουλοποιημένο δάνειο	(10.000.000)	
Εσοδα/ζημιά	10.000.720	2.937.951
Σύνολο εσόδων / (εξόδων) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	41.746.720	12.937.951
Καθαρή αύξηση / (μείωση) στο ταμειακό διαθέσιμο και ισοδύναμα	12.114.064	(14.664.516)
Χρηματικό διαθέσιμο και ισοδύναμα έναρξη χρήσης	(3.210.340)	6.333.174
Ταμειακό διαθέσιμο, ισοδύναμα και υπερπρόβλεψη στο τέλος της χρήσης	3.797.741	(8.330.342)

Πρόσθετα στοιχεία και πληροφορίες:

- Ο οικονομικός καταστάσεις της Εταιρείας περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις που καταρτίστηκαν σύμφωνα με τον κώδικα της Εταιρείας από τον κωδικό της Εταιρείας, που είναι προεξοφλημένο από τον κωδικό της Εταιρείας.
- Αριθμός ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων που περιλαμβάνονται: 581
- Ποσό ταμειακών και οφειλών περιουσιακών στοιχείων που περιλαμβάνονται: 318.041.280 ευρώ για το 2008 και 300.216.874 ευρώ για το 2007.
- Παράρτηρα κινήδια προκείμενα: 1.536.458 ευρώ
- Αγορά παγίων περιουσιακών στοιχείων: 1.274.677 ευρώ
- Αγορά άλλων περιουσιακών στοιχείων: 691.394 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 1.386.414 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 18.540.694 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 3.282.649 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 1.333.916 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 18.830.760 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 31.765.000 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 3.475.146 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 3.402.602 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 5.601.202 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 19.486.104 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 331.059 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 1.386.403 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 18.830.760 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 5.074.903 ευρώ
- Ανοδωμένα από πωλήσεις: 13.838.874 ευρώ

Αθήνα 3 Φεβρουαρίου 2009

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Α.Ε. ΘΕΩΔΩΡΟΣ ΜΠΕΧΡΑΚΗΣ Α.Δ.Τ.Χ. 001109	ΤΟ ΜΕΛΟΣ ΤΟΥ Α.Ε. JOHN BRYANT Α.Δ.Τ.Κ. 503239468	Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ ΤΡΙΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΡ. ΔΕΛΤΙΩΝ ΤΑΞΗΣ Α 0011004	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΑΡΚΟΣ ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΡ. ΔΕΛΤΙΩΝ ΤΑΞΗΣ Α 0066650	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΕΡΚΛΗΣ ΦΙΛΙΠΠΗΣ ΑΡ. ΔΕΛΤΙΩΝ ΤΑΞΗΣ Α 0036600
---	---	---	---	---

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

6.1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.

Οι Βασικές Λογιστικές Αρχές που εφαρμόστηκαν για την σύνταξη των Οικονομικών Καταστάσεων περιγράφονται παρακάτω. Οι Αρχές αυτές εφαρμόστηκαν με συνέπεια για όλες τις οικονομικές χρήσεις που παρουσιάζονται εκτός και αν ορίζεται διαφορετικά.

Πλαίσιο κατάρτισης των Οικονομικών Καταστάσεων

Οι Οικονομικές Καταστάσεις έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (ΔΠΧΠ) όπως αυτά έχουν υιοθετηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση και σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης που έχουν εκδοθεί από το Συμβούλιο Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και συγκεκριμένα με εκείνα τα Πρότυπα και τις ερμηνείες που έχουν εκδοθεί και είναι σε ισχύ ή έχουν εκδοθεί και έχουν υιοθετηθεί κατά την ημερομηνία σύνταξης των Οικονομικών Καταστάσεων .

Οι οικονομικές καταστάσεις έχουν συνταχθεί σύμφωνα με την αρχή του ιστορικού κόστους όπως τροποποιήθηκε με την επανεκτίμηση των παραγώγων προϊόντων, όπως επίσης και με την παραδοχή της συνέχισης της επιχειρησιακής δραστηριότητας της Εταιρίας, υποθέτοντας ότι η υπάρχουσα άδεια λειτουργίας θα παραμείνει σε ισχύ.

Κατά την διάρκεια της χρονιάς με την Υπουργική απόφαση Δ1/Γ/20723 η άδεια της εταιρείας τροποποιήθηκε. Η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να κατασκευάσει 1,500 χλμ ως το τέλος του 2008, αντί των αρχικών προγραμματισθέντων 2,000 χλμ. Πράγματι στις 31 Δεκεμβρίου 2008, η Εταιρία είχε πλήρως συμμορφωθεί με την υποχρέωση της για επέκταση του δικτύου φυσικού αερίου με επιπλέον 1.500χλμ. έως 31η Δεκεμβρίου 2008. Όλα τα οικονομικά στοιχεία παρουσιάζονται σε ΕΥΡΩ καθώς αποτελεί το ισχύον για την Εταιρία νόμισμα λειτουργίας και παρουσίας.

Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία

Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία εμφανίζονται στο κόστος κτήσεως μείον τις συσσωρευμένες αποσβέσεις και τυχόν απομειώσεις. Το κόστος κτήσης περιλαμβάνει δαπάνες που σχετίζονται άμεσα με την απόκτηση των παγίων περιουσιακών στοιχείων. Μεταγενέστερες δαπάνες περιλαμβάνονται στη λογιστική αξία του παγίου στοιχείου, μόνο όταν θεωρείται πιθανό να προκύψουν μελλοντικές οικονομικές ωφέλειες για την Εταιρία και το κόστος του παγίου μπορεί να εκτιμηθεί αξιόπιστα.

Η υπολειμματική αξία και η ωφέλιμη ζωή των παγίων επανεξετάζονται και προσαρμόζονται σε κάθε ημερομηνία κατάρτισης ισολογισμού εάν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο.

Η απόσβεση υπολογίζεται βάσει της σταθερής μεθόδου κατά την εκτιμώμενη διάρκεια ωφέλιμης ζωής των παγίων. Η απόσβεση των ενσώματων ακινητοποιήσεων γίνεται ως ακολούθως:

- § Βελτιώσεις μισθωμένων κτιρίων : σύμφωνα με την διάρκεια της σύμβασης μίσθωσης ή την ωφέλιμη ζωή του παγίου εφόσον αυτή είναι μικρότερη
- § Κτίρια, μηχανήματα και εξοπλισμός 3-7 έτη
- § Μεταφορικά μέσα 5 έτη
- § Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός 3-5 έτη

Οι αναπόσβεστες αξίες των ενσώματων ακινητοποιήσεων επανεξετάζονται για το ενδεχόμενο απομείωσης της αξίας τους όταν γεγονότα ή τροποποιήσεις υποδεικνύουν ότι η αναπόσβεστη αξία ενός παγίου ενδέχεται να μην είναι ανακτήσιμη. Εάν υπάρχει τέτοια ένδειξη, και η αναπόσβεστη αξία υπερβαίνει την εκτιμώμενη ανακτήσιμη αξία τότε η αξία του παγίου αναπροσαρμόζεται στο ύψος της ανακτήσιμης αξίας.

Κέρδη και ζημίες από την πώληση των παγίων προσδιορίζονται από την διαφορά που προκύπτει μεταξύ του τιμήματος και της λογιστικής τους αξίας και αναγνωρίζονται στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων.

Δίκτυο υπό κατασκευή

Περιλαμβάνει ποσά που αντιπροσωπεύουν κόστος παγίων υπό κατασκευή για τα οποία υπάρχει σαφή εκτίμηση ότι θα αποδώσουν οικονομικά οφέλη στην Εταιρία εντός του επόμενου χρόνου ενώ εμφανίζονται επίσης ως ενσώματες ακινητοποιήσεις στην κατηγορία του Δικτύου υπό Κατασκευή.

Άυλα περιουσιακά στοιχεία

- § **Εκχωρημένα δικαιώματα χρήσης δικτύου** Οι ασώματες ακινητοποιήσεις αφορούν κυρίως τα δικαιώματα που έχει η ΕΠΑ Αττικής για την χρήση του δικτύου φυσικού αερίου. Τα δικαιώματα που αφορούν τμήμα του εν λόγω δικτύου, εκχωρήθηκαν από την ΕΔΑ Α.Ε ως δικαίωμα χρήσης κατά την σύσταση της εταιρείας ενώ το υπόλοιπο τμήμα κατασκευάζεται από την Εταιρία και μεταβιβάζεται στην ΕΔΑ Α.Ε η οποία με την σειρά της εκχωρεί τα δικαιώματα χρήσης στην αξία του κόστους του. Τα δικαιώματα αυτά ανήκουν στην ΕΠΑ Αττικής βάσει της Αδείας, για 30 έτη από την ημερομηνία ίδρυσής της και αποσβένονται – με την μέθοδο της σταθερής απόσβεσης – στην διάρκεια αυτής της περιόδου. Τα κόστη των δικαιωμάτων που μεταβιβάστηκαν κατά την ίδρυση παρουσιάζονται στην εύλογη αξία τους κατά την ημερομηνία της μεταβίβασης. Τα δικαιώματα που μεταβιβάζονται μετέπειτα αποτελούν λειτουργική μίσθωση και καταχωρούνται βάσει της σχετικής λογιστικής αρχής. Η Γενική Συνέλευση της εταιρείας αποφάσισε αποκλειστικά για λόγους ομοιομορφίας και τάξης για τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και την εναρμόνιση τρόπου σύνταξης των Ενοποιημένων Οικονομικών Καταστάσεων της Μητρικής Εταιρείας όπως το ποσό της υποχρέωσης αποζημίωσης του αναληφθέντος προσωπικού κατά την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας επιβαρύνει τα αποτελέσματα της εταιρείας. Το ποσό της αποζημίωσης προσωπικού για τα προηγούμενα έτη εκλαμβάνονταν ως δικαίωμα εκχώρησης και αποσβένονταν στην τριακονταετή περίοδο αδειοδότησης. Η αλλαγή της συγκεκριμένης λογιστικής πολιτικής διαφοροποιείται από τις αρχές των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης βάσει των οποίων

απαιτείται οι οντότητες να παρουσιάζουν τις συναλλαγές σύμφωνα με την οικονομική τους και όχι την νομική τους υπόσταση. Ωστόσο, αυτή η διαφοροποίηση και η υιοθέτησή της δεν επηρεάζει την ακριβοδίκαιη παρουσίαση των Οικονομικών καταστάσεων της Εταιρείας δεδομένου ότι βασίζεται στην αρχή της «μη σημαντικότητας» της συγκεκριμένης συναλλαγής.

§ Λογισμικά Προγράμματα Τα κόστη για αγορά και ανάπτυξη λογισμικών προγραμμάτων και για τις αντίστοιχες άδειές τους κεφαλαιοποιούνται. Τα κόστη αυτά αποσβένονται με την μέθοδο της σταθερής απόσβεσης κατά την διάρκεια της ωφέλιμης ζωής τους, η οποία κυμαίνεται γύρω στα 3 χρόνια.

Απομείωση αξίας μη χρηματοοικονομικών στοιχείων ενεργητικού

Τα στοιχεία ενεργητικού υπόκεινται σε έλεγχο απομείωσης όταν κάποια γεγονότα ή αλλαγές υποδηλώνουν ότι η λογιστική τους αξία μπορεί να μην είναι ανακτήσιμη. Ζημία απομείωσης αναγνωρίζεται στην περίπτωση όπου η λογιστική αξία κάποιου περιουσιακού στοιχείου υπερβαίνει την ανακτήσιμη αξία του. Η ανακτήσιμη αξία είναι η μεγαλύτερη αξία μεταξύ της καθαρής τιμής πώλησης και της αξίας χρήσεως. Η αξία χρήσεως προκύπτει από τις εκτιμώμενες μελλοντικές ταμειακές ροές που υπολογίζονται στην σημερινή τους καθαρή αξία χρησιμοποιώντας ένα προεξοφλητικό επιτόκιο προ φόρων το οποίο αποτυπώνει την τρέχουσα εκτίμηση της αγοράς για την αξία και τους συγκεκριμένους κινδύνους που ενέχει το συγκεκριμένο στοιχείο ενεργητικού. Οι ζημίες απομείωσης καταχωρούνται άμεσα στα αποτελέσματα χρήσεως.

Αποθέματα

Αποθέματα θεωρούνται τα υλικά για την κατασκευή του δικτύου διανομής φυσικού αερίου και τα εξαρτήματα για την συντήρησή του. Τα αποθέματα αποτιμώνται στη χαμηλότερη τιμή μεταξύ κόστους κτήσεως και της καθαρής ρευστοποιήσιμης αξίας. Το κόστος κτήσεως προσδιορίζεται με την μέθοδο του μέσου σταθμικού κόστους. Η καθαρή ρευστοποιήσιμη αξία εκτιμάται με βάση τις τρέχουσες τιμές πώλησης στα πλαίσια της συνήθους δραστηριότητας, μείον τυχόν εξόδων πώλησης.

Εμπορικές απαιτήσεις

Οι απαιτήσεις αρχικά αναγνωρίζονται στην εύλογη αξία (αρχικά τιμολογημένο ποσό) και ύστερα αποτιμώνται στο αναπόσβεστο κόστος χρησιμοποιώντας την μέθοδο του πραγματικού επιτοκίου μείον την εκτίμηση για τυχόν μη εισπραχθέντα ποσά. Εκτίμηση για επισφαλείς απαιτήσεις πραγματοποιείται όταν υπάρχει αντικειμενική ένδειξη ότι δεν είναι πλέον εφικτή η είσπραξη όλου του ποσού. Οι ανείσπρακτες οφειλές διαγράφονται όταν εξακριβωθούν.

Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα

Τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα εντός περιόδου περιλαμβάνουν προθεσμιακές καταθέσεις και άλλες επενδύσεις υψηλής ρευστότητας με λήξη τριών μηνών ή και λιγότερο. Για τους σκοπούς της κατάστασης ταμειακών ροών, τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα ορίζονται ως ανωτέρω.

Χρηματοοικονομικά εργαλεία παραγώγων

Τα παράγωγα αρχικά (την ημέρα σύναψης του συμβολαίου των παραγώγων) και μεταγενέστερα αναγνωρίζονται στην εύλογη αξία τους. Όλα τα παράγωγα είναι κατηγοριοποιημένα ως κατεχόμενα για εμπορία. Αλλαγές στην εύλογη αξία αναγνωρίζονται στα αποτελέσματα χρήσης. Η εύλογη αξία των παραγώγων βασίζεται στις τρέχουσες δημοπρατημένες τιμές. Αν η αγορά παραγώγου δεν είναι ενεργή, η εταιρεία αποτιμά την εύλογη αξία χρησιμοποιώντας ειδικές τεχνικές αποτίμησης. Αυτές περιλαμβάνουν πρόσφατες συναλλαγές με ίσους όρους, αναφορά σε άλλα εργαλεία που κατ' ουσία είναι παρόμοια, ανάλυση προεξοφλημένων χρηματοοικονομικών ροών και μοντέλα αποτίμησης δικαιωμάτων προαίρεσεως αξιοποιώντας τα δεδομένα και τις συνθήκες της αγοράς και υπολογίζοντας όσο το δυνατόν λιγότερο τα δεδομένα συγκεκριμένων οντοτήτων.

Μετοχικό Κεφάλαιο

Η Εταιρία έχει εκδώσει μόνο ονομαστικές μετοχές οι οποίες παρουσιάζονται στην Καθαρή Θέση. Πρόσθετες δαπάνες (δαπάνες έκδοσης μετοχών) που έχουν άμεση σχέση με την έκδοση του μετοχικού κεφαλαίου απεικονίζονται αφαιρετικά στην Καθαρή Θέση ως Δαπάνες Έκδοσης Μετοχών μετά φόρου.

Προγράμματα συνταξιοδότησης και μετά-συνταξιοδοτικές παροχές

Η Εταιρία συμμετέχει στο συνταξιοδοτικό πρόγραμμα των υπαλλήλων και καταβάλλει εισφορές στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων που ελέγχεται από το Κράτος. Αποτελεί πρόγραμμα καθορισμένης εισφοράς χωρίς πρόσθετη υποχρέωση της Εταιρίας εφόσον έχουν καταβληθεί οι απαιτούμενες εισφορές. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το Εργατικό Δίκαιο οι εργαζόμενοι δικαιούνται εφάπαξ αποζημίωση ως παροχή συνταξιοδότησης. Η υποχρέωση αυτή εμφανίζεται στον Ισολογισμό, σαν πρόγραμμα καθορισμένων παροχών. Η συγκεκριμένη υποχρέωση υπολογίζεται ως η παρούσα αξία των καθορισμένων παροχών στην ημερομηνία σύνταξης του Ισολογισμού μαζί με οποιεσδήποτε διορθώσεις για μη αναγνωριζόμενες αναλογιστικές ζημιές ή κέρδη καθώς και για τις υπηρεσίες που οι εργαζόμενοι έχουν εισφέρει σε προηγούμενες χρήσεις. Η υποχρέωση υπολογίζεται σε ετήσια βάση χρησιμοποιώντας την μέθοδο της Προβεβλημένης Πιστωτικής Μονάδας. Η παρούσα αξία της υποχρέωσης υπολογίζεται προεξοφλώντας τις εκτιμώμενες μελλοντικές ταμειακές εκροές με την χρήση επιτοκίων κρατικών ομολόγων στο ίδιο νόμισμα που οι παροχές θα πληρωθούν και έχουν διάρκεια που πλησιάζει την διάρκεια της σχετικής υποχρέωσης για συνταξιοδότηση. Οι αναλογιστικές ζημιές ή τα αναλογιστικά κέρδη χρεώνονται ή πιστώνονται ανάλογα στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως.

Προβλέψεις

Προβλέψεις αναγνωρίζονται όταν υπάρχει μια παρούσα υποχρέωση (νομική ή τεκμαιρόμενη) ως αποτέλεσμα παρελθόντος γεγονότος και είναι προφανές ότι θα απαιτηθεί χρηματική εκροή για την τακτοποίηση αυτής της υποχρέωσης και το απαιτούμενο ποσό μπορεί να εκτιμηθεί αξιόπιστα.

Δανειακές Υποχρεώσεις

Όλες οι δανειακές υποχρεώσεις αναγνωρίζονται αρχικά στην εύλογη αξία τους, η οποία αποτελείται από το εισπραχθέν ποσό μειωμένο με τις σχετικές δαπάνες σύναψης του δανείου, ενώ μεταγενέστερα αποτιμώνται στο αναπόσβεστο κόστος χρησιμοποιώντας την μέθοδο του πραγματικού επιτοκίου.

Επιχορηγήσεις Παγίων στοιχείων

Η Εταιρία λαμβάνει επιχορηγήσεις για το κόστος κατασκευής του δικτύου φυσικού αερίου. Αναγνωρίζονται στην εύλογη αξία τους μόνο όταν υπάρχει βεβαιότητα ότι η επιχορήγηση θα εισπραχθεί και η Εταιρία θα συμμορφωθεί με όλους τους σχετικούς όρους. Εφόσον οι επιχορηγήσεις που λαμβάνονται τελικά σχετίζονται με τα δικαιώματα χρήσης του δικτύου, αναγνωρίζεται έσοδο στην κατάσταση αποτελεσμάτων στην περίοδο στην οποία η Εταιρία θα χρησιμοποιεί το δίκτυο Φυσικού Αερίου στην Αττική. Η απόσβεσή τους αναγνωρίζεται ως μείωση των αποσβέσεων των δικαιωμάτων χρήσης του δικτύου, μειώνοντας επομένως το κόστος πωληθέντων.

Μετατροπή ξένου νομίσματος και συναλλαγές

Το νόμισμα λειτουργίας της Εταιρίας είναι το Ευρώ. Οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται σε ξένα νομίσματα μετατρέπονται σε Ευρώ χρησιμοποιώντας τις συναλλαγματικές ισοτιμίες που ήταν σε ισχύ κατά την ημέρα των συναλλαγών. Τα χρηματικά στοιχεία του ενεργητικού και παθητικού που είναι εκφρασμένα σε άλλα νομίσματα μετατρέπονται σε Ευρώ με τις τρέχουσες συναλλαγματικές ισοτιμίες κατά την ημερομηνία σύνταξης του ισολογισμού. Οι απορρέουσες συναλλαγματικές διαφορές κατά την διάρκεια της περιόδου και κατά την ημερομηνία σύνταξης του ισολογισμού καταχωρούνται χωριστά στα αποτελέσματα χρήσεως.

Προμηθευτές και λοιπές Υποχρεώσεις

Οι προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις αποτιμώνται αρχικά στην εύλογη τους αξία, ενώ μεταγενέστερα αποτιμώνται στο αναπόσβεστο κόστος χρησιμοποιώντας την μέθοδο του πραγματικού επιτοκίου.

Τρέχων και αναβαλλόμενος φόρος εισοδήματος

Ο τρέχων φόρος εισοδήματος υπολογίζεται βάσει του φορολογικού νόμου που ισχύει ή που κατά βάση ισχύει την ημερομηνία κατάρτισης του Ισολογισμού. Ο Αναβαλλόμενος φόρος εισοδήματος υπολογίζεται χρησιμοποιώντας την μέθοδο της υποχρέωσης σε όλες τις προσωρινές διαφορές κατά την ημερομηνία σύνταξης του ισολογισμού μεταξύ της φορολογικής βάσης των υποχρεώσεων και απαιτήσεων και της λογιστικής αξίας των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων.

Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις αναγνωρίζονται για όλες τις φορολογητέες προσωρινές διαφορές. Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις αναγνωρίζονται για όλες τις εκπιπώμενες προσωρινές διαφορές, μεταφερόμενα αχρησιμοποίητα φορολογικά στοιχεία ενεργητικού και φορολογικές ζημίες, στο βαθμό που είναι πιθανό ότι θα υπάρχει διαθέσιμο φορολογητέο κέρδος το οποίο θα χρησιμοποιηθεί έναντι των εκπιπόμενων προσωρινών διαφορών, των μεταφερόμενων

αχρησιμοποίητων φορολογικών στοιχείων ενεργητικού και των αχρησιμοποίητων φορολογικών ζημιών. Οι αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις επανεξετάζονται σε κάθε κλείσιμο χρήσης και μειώνονται στο βαθμό που δεν θεωρείται πλέον πιθανό ότι θα υπάρξουν αρκετά φορολογητέα κέρδη έναντι των οποίων μέρος ή το σύνολο των απαιτήσεων από αναβαλλόμενους φόρους εισοδήματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Οι αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις και υποχρεώσεις υπολογίζονται με βάση τους φορολογικούς συντελεστές που αναμένεται να είναι σε ισχύ κατά την περίοδο που θα χρησιμοποιηθεί η απαίτηση ή θα τακτοποιηθεί η υποχρέωση, και βασίζονται στους φορολογικούς συντελεστές (και φορολογικούς νόμους) που είναι σε ισχύ ή έχουν θεσμοθετηθεί κατά την ημερομηνία σύνταξης του ισολογισμού.

Αναγνώριση εσόδων

- § Πώληση αερίου. Η Εταιρία τιμολογεί βιομηχανικούς και μεγάλους εμπορικούς πελάτες σε μηνιαία βάση και οικιακούς, μικρούς βιομηχανικούς και μικρούς εμπορικούς καταναλωτές ανά δίμηνο, για παροχή αερίου μέχρι το τέλος κάθε περιόδου, βάσει των πραγματικών καταμετρήσεων κατανάλωσης φυσικού αερίου. Στο τέλος του έτους, δημιουργείται πρόβλεψη εσόδου εισπρακτέου, απεικονίζοντας την ποσότητα του παρεχόμενου αερίου για την οποία δεν έχει εκδοθεί ακόμα τιμολόγιο στους πελάτες. Η πρόβλεψη εσόδου εισπρακτέου για βιομηχανικούς και μεγάλους εμπορικούς πελάτες υπολογίζεται βάσει των πραγματικών καταμετρήσεων κατανάλωσης που πραγματοποιούνται τις πρώτες ημέρες μετά το τέλος κάθε μήνα. Η πρόβλεψη εσόδου εισπρακτέου για τις υπόλοιπες κατηγορίες πελατών υπολογίζεται βάσει της ιστορικής κατανάλωσης ανά κατηγορία πελάτη, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των ενεργοποιημένων πελατών και το υπόλοιπο της περιόδου για την οποία δεν έχουν τιμολογηθεί. Το ποσό αυτό περιλαμβάνεται στα έσοδα χρήσεως εισπρακτέα του Ισολογισμού.
- § Τέλη σύνδεσης. Η ΕΠΑ Αττικής εισπράττει τέλη σύνδεσης από όλες τις κατηγορίες καταναλωτών κατά την σύναψη της σύμβασης σύνδεσης. Τα εν λόγω τέλη αφορούν στο ποσό που καταβάλλει ο πελάτης προκειμένου να αποκτήσει δικαίωμα πρόσβασης στο δίκτυο Φυσικού Αερίου. Οι μικροί εμπορικοί και οικιακοί καταναλωτές υπογράφουν σύμβαση ανοιχτής διάρκειας. Υπάρχουν σημαντικά άμεσα σχετιζόμενα και καταβαλλόμενα κόστη που βαρύνουν την Εταιρία (αφορούν κυρίως σε προμήθειες των dealers που καταβάλλονται για την σύναψη κάθε σύμβασης) και επομένως τα έσοδα από τα τέλη σύνδεσης αναγνωρίζονται στα αποτελέσματα χρήσεως κατά την σύναψη της σύμβασης. Οι μεγάλοι βιομηχανικοί και μεγάλοι εμπορικοί πελάτες υπογράφουν συμβάσεις διάρκειας τριών ετών από την ημερομηνία σύναψης. Από την στιγμή που άμεσα σχετιζόμενα και καταβαλλόμενα κόστη αποτελούν μικρή αναλογία των τελών σύνδεσης που καταβάλλονται από τους πελάτες, τα έσοδα αναγνωρίζονται κατά την διάρκεια της σύμβασης. Τα ποσά που τιμολογούνται αλλά δεν αναγνωρίζονται ως έσοδα καταχωρούνται στον Ισολογισμό ως έσοδα επόμενων χρήσεων.

Χρηματοδοτικές Μισθώσεις

Όλες οι μισθώσεις της Εταιρίας καταχωρούνται ως λειτουργικές μισθώσεις στις οποίες ο εκμισθωτής διατηρεί όλους τους κινδύνους και τα οφέλη της ιδιοκτησίας

των παγίων. Οι πληρωμές των λειτουργικών μισθωμάτων αναγνωρίζονται ως έξοδο στα αποτελέσματα σε σταθερή βάση κατά την διάρκεια της μίσθωσης.

Συγκρισιμότητα

Όπου απαιτείται, έχουν προσαρμοστεί τα συγκριτικά στοιχεία προκειμένου να συμφωνούν με την παρουσίαση των Οικονομικών καταστάσεων του τρέχοντος έτους.

6.1.2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Οι δραστηριότητες της εταιρείας την εκθέτουν σε ποικίλα χρηματοοικονομικά ρίσκα όπως το ρίσκο αγοράς (συμπεριλαμβανομένου συναλλαγματικού κινδύνου, κίνδυνος εύλογης αξίας, κίνδυνος επιτοκίου ρευστότητας και κίνδυνος τιμών), πιστωτικό ρίσκο και ρίσκο ρευστοποίησης. Το πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου της εταιρείας στοχεύει στο απρόβλεπτο των χρηματοοικονομικών αγορών και στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των πιθανών αρνητικών συγκυριών στην χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρείας.

Κίνδυνος αγορών

- § Κίνδυνος Επιτοκίου. Η έκθεση της Εταιρίας σε κίνδυνο αναφορικά με τις αλλαγές στις τιμές των επιτοκίων συνδέεται κατά κύριο λόγο με τις βραχυπρόθεσμες επενδύσεις της καθώς και με τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες οφειλές της. Οι επενδύσεις αφορούν κυρίως σε προθεσμιακές καταθέσεις ή καταθέσεις όψεως προκειμένου να διασφαλιστεί η ρευστότητα. Η Εταιρία δεν αντισταθμίζει τους κινδύνους από τις επενδύσεις της ή από τα δάνειά της. Η έκθεση της Εταιρίας σε κίνδυνο επιτοκίου αναφορικά με τις υποχρεώσεις της παρακολουθείται εκ των προτέρων. Προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος επιτοκίου, η χρηματοδότηση της Εταιρίας έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο συνδυασμό σταθερών και κυμαινόμενων επιτοκίων. Πολιτική της Εταιρίας είναι να παρακολουθείται διαρκώς τις τάσεις των επιτοκίων καθώς και τις χρηματοδοτικές ανάγκες που προκύπτουν.
- § Συναλλαγματικός κίνδυνος. Η Εταιρία λειτουργεί και δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Η έκθεση της Εταιρίας σε συναλλαγματικό κίνδυνο περιορίζεται μόνο στην προμήθεια υλικών και κάποιων υπηρεσιών. Οι συναλλαγές αυτές δεν είναι ουσιαστικές για την λειτουργία της εταιρίας και επομένως δεν χρησιμοποιείται κάποιο χρηματοοικονομικό εργαλείο για την μείωση αυτού του κινδύνου. Τυχόν επιπτώσεις από διακυμάνσεις των τιμών συναλλάγματος, ενσωματώνονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων.
- § Κίνδυνος χρηματιστηριακής τιμής αγαθού. Η Εταιρία αγοράζει και διανέμει αέριο μόνο σε Ευρώ, αλλά εκτίθεται στις τιμές του φυσικού αερίου καθώς το κόστος του επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις στην τιμή του πετρελαίου και οι τιμές πώλησής του διαμορφώνονται από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστικών καυσίμων. Το 2008 η εταιρεία σύναψε διάφορες συμβάσεις για αντισταθμιστικά προϊόντα και εργαλεία για τους κινδύνους των αυξομειώσεων της τιμής του πετρελαίου. Οι αλλαγές στην εύλογη αξία αναγνωρίζονται στα Αποτελέσματα Χρήσεως στα «Λοιπά Έσοδα».

Πιστωτικός Κίνδυνος

Ο πιστωτικός κίνδυνος υπάρχει στα χρηματικά διαθέσιμα, στα χρηματοοικονομικά παράγωγα και στις καταθέσεις τραπεζών και χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων, καθώς και σε πιστωτική έκθεση σε μεγάλους και οικιακούς πελάτες, συμπεριλαμβανομένων ανείσπρακτων απαιτήσεων και συμβολαιοποιημένων συναλλαγών. Η μέγιστη έκθεση της Εταιρίας σε πιστωτικό κίνδυνο (καθαρό από την αξία των ενεχύρων ή άλλων εγγυήσεων) σε περίπτωση που τα αντισυμβαλλόμενα μέρη δεν δύνανται να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους αναφορικά με κάθε κατηγορία αναγνωρισμένων χρηματοοικονομικών στοιχείων ενεργητικού, είναι η τρέχουσα αξία των εν λόγω απαιτήσεων όπως εμφανίζεται στον ισολογισμό μείον την αξία των εγγυήσεων / ενεχύρων.

Κίνδυνος Ρευστότητας

Η συνετή διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την διαθεσιμότητα επαρκών χρηματικών διαθεσίμων και πιστώσεων από έναν ικανό αριθμό πιστωτικών ιδρυμάτων. Η Εταιρία είναι πιστωτικά ευέλικτη με ανοικτές πιστωτικές γραμμές από πιστωτικά ιδρύματα. Ο πίνακας που παρατίθεται αναλύει τις χρηματοοικονομικές απαιτήσεις και τα χρηματοοικονομικά παράγωγα σε συναφείς ομάδες λήξεις σύμφωνα με την υπολειπόμενη περίοδο βασισμένες στην υπόλοιπη περίοδο από την ημερομηνία ισολογισμού ως την συμβατική ημερομηνία λήξης. Τα ποσά που παρουσιάζονται στον πίνακα είναι οι συμβατικές μη προεξοφλημένες ταμειακές ροές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΑ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

	Εντός 1 έτους	Από 1 έως 2 έτη	Μετά από 2 έτη
31 Δεκεμβρίου 2008			
Δανεισμός			42.796.297
Παράγωγα	1.538.426		
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	31.787.956		
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	Εντός 1 έτους	Από 1 έως 2 έτη	Μετά από 2 έτη
31 Δεκεμβρίου 2007			
Δανεισμός	12.472.107	10.493.870	
Παράγωγα			
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	28.225.810		

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Κίνδυνος διαχείρισης κεφαλαίου

Οι στόχοι της εταιρείας στην διαχείριση κεφαλαίου είναι η διασφάλιση συνέχειας προκειμένου να εξασφαλίσει απόδοση στους μετόχους και προνόμια στους

εμπλεκόμενους φορείς και να τηρήσει βέλτιστη κεφαλαιουχική δομή μειώνοντας τα κεφαλαιουχικά κόστη. Η εταιρεία παρακολουθεί το κεφάλαιο στην βάση δανειακής εξάρτησης. Ο δείκτης είναι ο καθαρός δανεισμός δια τα συνολικά κεφάλαια. Ο καθαρός δανεισμός εκτιμάται ως ο συνολικός δανεισμός (συμπεριλαμβανομένων τρέχοντα και μη-τρέχοντα δάνεια όπως εμφανίζονται στον ισολογισμό) μείον ταμείου και ταμειακών διαθεσίμων. Το συνολικό κεφάλαιο εκτιμάται ως καθαρή αξία όπως εμφανίζεται στον ισολογισμό συν τον καθαρό δανεισμό. Η αύξηση του δείκτη το 2008 προέρχεται κυρίως από την έκδοση του ομολογιακού δανείου για την κεφαλαιουχική δαπάνη της επέκτασης του δικτύου για την περίοδο 2008 ως 2010 καθώς και της αυξημένης κερδοφορίας για το 2008.

Εκτίμηση εύλογης αξίας

Η εταιρία δεν χρησιμοποιεί χρηματοοικονομικά προϊόντα που διαπραγματεύονται σε οργανωμένες αγορές (όπως χρηματοοικονομικά παράγωγα διαπραγματεύσιμα, και συναλλαγές χρεογράφων και χρεογράφων διαθέσιμων προς πώληση). Η εύλογη αξία των χρηματοοικονομικών προϊόντων που δεν διαπραγματεύονται σε ενεργές αγορές καθορίζεται από τεχνικές αξιολόγησης. Η Εταιρεία χρησιμοποίησε ποικιλία μεθόδων και κάνει παραδοχές που βασίζονται στις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς κατά την ημερομηνία σύναψης του ισολογισμού. Η αναφορά τιμών αγοράς ή αντιπροσώπων για παρόμοια εργαλεία χρησιμοποιούνται σε μακροπρόθεσμα δάνεια. Άλλες τεχνικές, όπως προεξοφλητικές ταμειακές ροές, χρησιμοποιούνται για την εύλογη αξία για τα υπολειπόμενα χρηματοοικονομικά εργαλεία. Η υπολειπόμενη αξία μείον την πρόβλεψη απομείωσης των απαιτήσεων και των υποχρεώσεων εκτιμάται ότι προσεγγίζουν την εύλογη τους αξία λόγω της βραχυπρόθεσμης φύσης αυτών των λογαριασμών.

6.1.3.ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

Οι εκτιμήσεις και παραδοχές αξιολογούνται διαρκώς και βασίζονται στην ιστορική εμπειρία και σε άλλους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των αναμενόμενων μελλοντικών γεγονότων που υπό τις παρούσες συνθήκες αναμένεται να πραγματοποιηθούν.

Σημαντικές λογιστικές εκτιμήσεις και παραδοχές

Η Εταιρία πραγματοποιεί εκτιμήσεις και παραδοχές όσον αφορά στο μέλλον. Οι απορρέουσες λογιστικές εκτιμήσεις, εξορισμού, θα είναι σπάνια ίσες με τα αντίστοιχα πραγματικά αποτελέσματα. Οι εκτιμήσεις και οι παραδοχές οι οποίες ενέχουν σημαντικό κίνδυνο να προκαλέσουν υλική προσαρμογή στην λογιστική αξία των παγίων καθώς και στις υποχρεώσεις κατά τη διάρκεια της επόμενης οικονομικής χρήσης, αναλύονται παρακάτω.

Αναγνώριση εσόδων και προβλέψεις εσόδων

Η Εταιρία προβαίνει σε εκτίμηση της κατανάλωσης φυσικού αερίου η οποία δεν έχει τιμολογηθεί ακόμα για τους πελάτες λιανικής. Η ανάγκη της εκτίμησης αυτής προκύπτει από τις λειτουργίες της Εταιρίας καθώς οι πελάτες λιανικής τιμολογούνται ανά δίμηνο. Κατά την εκτίμηση των προβλέψεων εσόδων, η Εταιρία κάνει χρήση ιστορικών δεδομένων για την μέση ετήσια κατανάλωση ανά κατηγορία πελάτη και

για την εποχικότητα των πωλήσεων. Οι προβλέψεις εσόδων προκύπτουν όταν συνδυαστούν τα ως άνω δεδομένα με τον πραγματικό αριθμό πελατών που είναι συνδεδεμένοι στο δίκτυο. Στο τέλος του έτους εκτιμάται το αναμενόμενο μεικτό περιθώριο κέρδους (όπως αυτό προσδιορίζεται από το μεικτό περιθώριο ανά μονάδα) σε σχέση με το πραγματικό, όπως αυτό προκύπτει όταν αφαιρεθεί το κόστος αερίου από τις πωλήσεις φυσικού αερίου και το αποτέλεσμα θεωρείται από την Εταιρία λογικό. Η μέθοδος υπολογισμού αναθεωρείται συνεχώς ώστε να διασφαλιστεί η συνέχεια των λογιστικών εκτιμήσεων που αναγνωρίζονται στις οικονομικές καταστάσεις.

Φόρος Εισοδήματος

Η Εταιρία φορολογείται βάσει της Ελληνικής Φορολογικής νομοθεσίας. Κατά τα πρώτα 4 έτη λειτουργίας η Εταιρία συνέταξε οικονομικές καταστάσεις για φορολογικούς σκοπούς με αρνητικά αποτελέσματα, και αναγνώρισε αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις στις προηγούμενες χρήσεις ενώ αναγνώρισε αναβαλλόμενη φορολογική υποχρέωση για το 2006. Βάσει του Φορολογικού Νόμου η Εταιρία έχει το δικαίωμα να αντισταθμίσει μελλοντικές φορολογικές υποχρεώσεις με φορολογική ελάφρυνση για τα πρώτα τέσσερα χρόνια λειτουργίας σε διάστημα πέντε ετών. Η Εταιρία εκτιμά σε ετήσια βάση τις μελλοντικές φορολογικές ελαφρύνσεις που θα πραγματοποιηθούν. Για τους σκοπούς της εκτίμησης αυτής εφαρμόστηκαν τα αποτελέσματα και οι προβλέψεις του εγκεκριμένου 5ετούς επιχειρηματικού πλάνου και αναγνωρίστηκε απομείωση του αναβαλλόμενου στοιχείου ενεργητικού στα αποτελέσματα χρήσης για το 2008.

Εκτιμώμενη απομείωση μη χρηματοοικονομικών πάγιων

Η εταιρεία ελέγχει σε ετήσια βάση εάν τα μη χρηματοοικονομικά στοιχεία ενεργητικού έχουν απομειωθεί βάσει της λογιστικής αρχής που αναφέρεται ανωτέρω σχετικά με τις απομειώσεις. Οι ανακτήσιμες αξίες των στοιχείων ενεργητικού που δημιουργούν χρηματικές εισροές προσδιορίζονται από τον υπολογισμό της αξίας χρήσης. Αυτοί οι υπολογισμοί απαιτούν την χρήση εκτιμήσεων. Η Εταιρία διενέργησε ανάλυση ευαισθησίας στους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και τα χρηματοοικονομικά μεγέθη της (αύξηση 5% στον συντελεστή προεξόφλησης, και μείωση 5% στην αύξηση των πωλήσεων φυσικού αερίου) και δεν προκύπτει ένδειξη για απομείωση της αξίας της εταιρείας.

Εύλογη αξία παραγώγων και άλλα χρηματοοικονομικά εργαλεία

Η εύλογη αξία των χρηματοοικονομικών εργαλείων για τα οποία δεν γίνονται συναλλαγές σε ενεργές αγορές (για παράδειγμα, παράγωγα) υπολογίζεται αξιοποιώντας τεχνικές αξιολόγησης. Η εταιρεία βασίζεται στην κρίση της για να επιλέξει μεθόδους και να κάνει παραδοχές σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς την στιγμή του ισολογισμού. Στις 31 Δεκεμβρίου 2008, η εύλογη αξία των παραγώγων προσδιορίστηκε λαμβάνοντας υπόψη τις υψηλές διακυμάνσεις στην τιμή του πετρελαίου. Η εύλογη αξία των παραγώγων χρηματιστηριακών προϊόντων αναγνωρίζεται στον ισολογισμό στο «Κυκλοφορούν ενεργητικό» και «Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις» στην κατηγορία παράγωγα χρηματιστηριακά προϊόντα εάν η λήξη τους είναι μικρότερη των 12 μηνών. Η καθαρή αξία των κερδών

από αυτές της αλλαγές των παραγώνων στην εύλογη αξία ήταν στις 31 Δεκεμβρίου 2008 €1.516.828 και συμπεριλαμβάνονται στα «άλλα έσοδα» .

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3. ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ ΚΕΡΔΩΝ ΑΠΟ ΠΑΡΑΓΩΓΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Παράγωγα προς πώληση	2008		2007	
	Ενεργητικό	Παθητικό	Ενεργητικό	Παθητικό
Παράγωγα προϊόντα	3.055.254	1.538.426	0	0
Σύνολο	3.055.254	1.538.426	0	0

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

6.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ, ΠΑΘΗΤΙΚΟ)

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται το ενεργητικό και το παθητικό του ισολογισμού. Για τα ποσά της κάθε γραμμής του ισολογισμού θα παρουσιαστούν πίνακες και σχόλια από τα οποία θα αποδεικνύεται η κάθε εγγραφή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

	Σημειώσεις	31 Δεκεμβρίου 2008	Στις (Αναμορφωμένα) 31 Δεκεμβρίου 2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		€	€
Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία	5	3.128.377	2.799.176
Δίκτυο υπό κατασκευή	5	19.631.505	38.109.268
Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία	6	335.631.104	272.325.066
Αναβαλλόμενη Φορολογία	7	3.154.955	8.229.875
Λοιπά στοιχεία Ενεργητικού		352.533	384.908
		<u>361.898.474</u>	<u>321.828.310</u>
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
Αποθέματα	8	5.383.566	4.221.662
Πελάτες	9	12.811.161	12.289.189
Λοιπές Απαιτήσεις	9	44.687.846	38.289.812
Παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα	10	3.055.254	
Ταμειακά Διαθέσιμα και Ισοδύναμα	11	3.797.741	4.155.764
		<u>69.735.568</u>	<u>58.956.427</u>
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		<u>431.634.042</u>	<u>380.784.738</u>
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		€	€
Μετοχικό Κεφάλαιο	12	346.988.878	346.988.878
Κόστος Έκδοσης Μετοχών		(2.463.372)	(2.463.372)
Συσσωρευμένες Ζημιές		(28.484.137)	(42.318.011)
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων		<u>316.041.369</u>	<u>302.207.496</u>
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
Ομολογιακό Δάνειο	13	41.786.365	10.000.000
Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	14	1.793.402	1.697.936
Λοιπές προβλέψεις	15	164.476	144.967
Εγγυήσεις Πελατών		14.509.736	11.227.067
Αναβαλλόμενο έσοδο	16	24.012.311	14.809.314
		<u>82.266.290</u>	<u>37.879.324</u>
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
Τράπεζες λογαριασμός βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	13		12.472.106,98
Προμηθευτές	17	7.802.848	12.494.127
Παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα	10	1.538.426	
Λοιπές Υποχρεώσεις	17	23.985.108	15.731.683
		<u>33.326.382</u>	<u>40.697.917</u>
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ		<u>115.592.672</u>	<u>78.577.242</u>
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		<u>431.634.042</u>	<u>380.784.738</u>

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

6.2.1. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Το ενεργητικό αποτελείται από το πάγιο ενεργητικό και το κυκλοφορούν ενεργητικό. Στο πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνονται τα πάγια περιουσιακά στοιχεία, το δίκτυο υπό κατασκευή, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, η αναβαλλόμενη φορολογία, και τα λοιπά στοιχεία ενεργητικού.

Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία περιλαμβάνουν τις βελτιώσεις των μισθωμένων κτιρίων τον μηχανολογικό εξοπλισμό και τα διάφορα μηχανήματα, τα μεταφορικά μέσα, τα έπιπλα και τον λοιπό εξοπλισμό και τα λοιπά έργα υπό εκτέλεση. Η τελευταία κατηγορία δεν περιλαμβάνει το κόστος του δικτύου υπό κατασκευή το οποίο παριστάνεται σε ξεχωριστή εγγραφή διότι αφορά τη κυριότερη επενδυτική δαπάνη της επιχείρησης. Στα λοιπά έργα περιλαμβάνονται όλα τα υπόλοιπα έργα που εκτελεί η εταιρεία και δεν αφορούν το δίκτυο. Για το έτος 2008 το κυριότερο τέτοιο έργο ήταν η εγκατάσταση του πληροφοριακού συστήματος SAP που τοποθέτησε η εταιρεία. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση των ποσών αυτής της κατηγορίας των λογαριασμών που έχουν μεταφερθεί στον ισολογισμό συμπεριλαμβανομένων των αποσβέσεων περιόδου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5. ΠΑΓΙΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

	Βελτιώσεις Μισθωμένων Κτιρίων	Μηχανήματα & μηχ/κός εξοπλισμός	Μεταφορικά μέσα	Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	Λοιπά έργα υπό εκτέλεση	Σύνολο	Κόστος Δικτύου υπό κατασκευή
	€						
Κόστος							
Υπόλοιπο την 1η Ιανουαρίου 2008	1.880.374	829.763	744.507	3.058.818	14.918	6.528.380	38.109.268
Προσθήκες	112.825	170.846	4.080	556.525	497.612	1.341.888	58.167.867
Μειώσεις	-136.133	-10.370		-108.360		-254.863	-114.253
Μεταφορά σε άυλα περιουσιακά στοιχεία					-30.447	-30.447	-76.531.377
Μεταφορά στους λοιπούς χρεώστες							
Υπόλοιπο στις 31 Δεκεμβρίου 2008	1.857.067	990.239	748.587	3.506.983	482.083	7.584.958	19.631.505
Αποσβέσεις							
Υπόλοιπο την 1η Ιανουαρίου 2008	489.202	470.058	672.408	2.097.536		3.729.204	
Αποσβέσεις περιόδου	214.092	126.284	30.213	470.455		841.044	
Μειώσεις	-16.182			-97.485		-113.667	
Υπόλοιπο στις 31 Δεκεμβρίου 2008	687.112	596.342	702.621	2.470.507		4.456.581	
Καθαρή αναπόσβεστη αξία 31 Δεκεμβρίου 2008	1.169.955	393.897	45.966	1.036.477	482.083	3.128.377	19.631.505

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Η επόμενη κατηγορία είναι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία και σε αυτήν ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης του δικτύου Φυσικού Αερίου και το λογισμικό που είναι εγκατεστημένο. Οι λογαριασμοί αυτής της κατηγορίας φαίνονται στο πίνακα που ακολουθεί. Στον πίνακα εμφανίζονται επίσης οι αντίστοιχες εγγραφές στους λογαριασμούς αυτούς για το έτος 2007, προκειμένου να παρουσιαστεί η μεταβολή μεταξύ των δύο περιόδων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6. ΑΥΛΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

	Στις 31 Δεκεμβρίου 2008			Στις 31 Δεκεμβρίου 2007		
	Δικαιώματα χρήσης δικτύου	Λογισμικό	Σύνολο	Δικαιώματα χρήσης δικτύου	Λογισμικό	Σύνολο
Κόστος						
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2008 / 1 Ιανουαρίου 2007	315.650.437	5.497.751	321.148.189	255.981.546	3.847.078	259.828.624
Κεφαλαιουχικές δαπάνες	0	681.364	681.364	0	955.820	955.820
Μεταφορά από έργα υπό κατασκευή	76.531.377	30.447	76.561.824	59.668.891	694.854	60.363.745
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2008 / 31 Δεκεμβρίου 2007	392.181.814	6.209.563	398.391.377	315.650.437	5.497.751	321.148.189
Αποσβέσεις						
Υπόλοιπο 1 Ιανουαρίου 2008 / 1 Ιανουαρίου 2007	45.511.049	3.312.054	48.823.103	34.785.743	2.066.390	36.852.133
Αποσβέσεις περιόδου	12.736.739	1.200.431	13.937.170	10.725.307	1.245.664	11.970.970
Υπόλοιπο 31 Δεκεμβρίου 2008 / 31 Δεκεμβρίου 2007	58.247.788	4.512.485	62.760.273	45.511.049	3.312.054	48.823.103
Καθαρή Αναπόσβεστη αξία 30 Δεκεμβρίου 2007 / 30 Δεκεμβρίου 2008	333.934.026	1.697.078	335.631.104	270.139.388	2.185.698	272.325.086

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για την απομείωση των μη χρηματοοικονομικών στοιχείων που αναφέρθηκε στις βασικές λογιστικές αρχές, η ανακτήσιμη αξία της καθορίζεται βάσει της υπολογιζόμενης αξίας χρήσης. Οι συγκεκριμένοι υπολογισμοί χρησιμοποιούν την εκτίμηση των ταμειακών ροών προ φόρων βάσει των εγκεκριμένων από τη Διοίκηση της Εταιρείας οικονομικών αποτελεσμάτων για πενταετή περίοδο. Οι ταμειακές ροές πέρα από τις πέντε περιόδους, υπολογίζονται βάσει των παρακάτω ρυθμών ανάπτυξης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7. ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μικτό περιθώριο κέρδους	27%
Ποσοστό ανάπτυξης πωλήσεων φυσικού αερίου από το 2013 έως το 2019	8%
Ποσοστό ανάπτυξης πωλήσεων φυσικού αερίου από 2019 έως 2031	0% - 7%
Πληθωρισμός	3,2% - 3,4%
Προεξοφλητικό επιτόκιο προ φόρων *	9,1%

*το προεξοφλητικό επιτόκιο προ φόρων είναι 9,05% for 2009 και περίπου 9% έπειτα

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Η Εταιρία πραγματοποίησε τους προαναφερόμενος υπολογισμούς και δεν υπήρξε καμία ένδειξη απομείωσης.

Η τελευταία κατηγορία του πάγιου ενεργητικού αφορά την αναβαλλόμενη φορολογία. Ο αναβαλλόμενος φόρος για όλα τα έτη έχει υπολογιστεί βάσει του συντελεστή 25% σύμφωνα με την Ελληνική φορολογική νομοθεσία και την περίοδο που αναμένεται να τακτοποιηθούν οι προσωρινές διαφορές. Οι αναβαλλόμενοι φόροι εισοδήματος στις συνημμένες καταστάσεις περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8. ΑΝΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Αναβαλλόμενο έσοδο	Συνταξιοδότηση προσωπικού	Ζημιές προηγούμενων χρήσεων	Αναβαλλόμενο έσοδο	Λοιπά	Σύνολο
	€	€	€	€	€
1η Ιανουαρίου 2007	-455.606	-9.009.157	0	43.191	-9.421.571
Χρέωση / Πίστωση στα Αποτελέσματα Χρήσης	31.122	1.446.603	-201.257	-84.772	1.191.696
31 Δεκεμβρίου 2007	-424.484	-7.562.554	-201.257	-41.580	-8.229.875
Χρέωση / Πίστωση στα Αποτελέσματα Χρήσης	44.457	5.088.671	17.247	-75.454	5.074.920
31 Δεκεμβρίου 2008	-380.027	-2.473.883	-184.010	-117.035	-3.154.955

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Στο κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνονται τα Αποθέματα, οι Πελάτες, οι Λοιπές Απαιτήσεις, τα Παράγωγα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα και τα Ταμειακά Διαθέσιμα και Ισοδύναμα.

Η πρώτη κατηγορία αφορά στα αποθέματα των υλικών συντήρησης και των ανταλλακτικών του δικτύου Φυσικού αερίου. Στον λογαριασμό αυτό δεν συμπεριλαμβάνεται το κόστος των υλικών που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή νέου δικτύου εξαιτίας του ότι το κόστος αυτό εμπεριέχεται στον λογαριασμό του

πάγιου ενεργητικού που αφορά στο δίκτυο υπό κατασκευή. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται το κόστος αυτό για τις χρήσεις του 2008 και του 2007, όπως προέκυψε από φυσική απογραφή που πραγματοποιήθηκε στην αρχή της κάθε χρήσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9. ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007
	€	€
Υλικά συντήρησης και ανταλλακτικά δικτύου φυσικού αερίου	5.383.566	4.221.662

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Το ποσό στον λογαριασμό αυτό είναι μεγαλύτερο το 2008 σε σχέση με το 2007 διότι αυξήθηκε το εγκατεστημένο δίκτυο Φυσικού Αερίου και επομένως και τα απαραίτητα υλικά συντήρησης. Αν μάλιστα ληφθεί υπόψη ότι το δίκτυο που κατασκευάστηκε το 2008 ήταν 500 km και ότι το συνολικό εγκατεστημένο δίκτυο μέχρι την 31/12/2007 ήταν 2000 km δηλαδή αύξηση κατά 25%, παρατηρείτε ότι υπάρχει μια αντίστοιχη αύξηση των υλικών συντήρησης.

Η επόμενη δύο κατηγορίες είναι οι πελάτες και οι λοιπές απαιτήσεις. Στον λογαριασμό πελάτες περιλαμβάνονται αφενός οι απαιτήσεις από καταναλωτές των οποίων η ημερομηνία υποχρέωσης πληρωμής δεν έχει παρέλθει και αφετέρου οι εκπρόθεσμες απαιτήσεις οι οποίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες οι οποίες αφορούν εκπρόθεσμες απαιτήσεις μεγαλύτερες από τρεις μήνες και έως τρεις μήνες. Επίσης στον λογαριασμό αυτό έχει προβλεφθεί και ένα ποσό από επισφαλείς απαιτήσεις. Στον λογαριασμό λοιπές απαιτήσεις περιλαμβάνονται απαιτήσεις όπως η μη τιμολογημένη κατανάλωση, ο εισπρακτέος Φ.Π.Α., η προκαταβολή φόρου εισοδήματος και άλλες οι οποίες αναλυτικά φαίνονται στον σχετικό πίνακα. Στους πίνακες που ακολουθούν καταγράφονται όλες οι σχετικές εγγραφές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10. ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

	Στις	
	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007
	(€)	(€)
Πελάτες	13.279.299	12.455.511
Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις	-468.139	-166.322
Σύνολο πελατών	<u>12.811.161</u>	<u>12.289.189</u>
Λοιπές απαιτήσεις	44.687.846	38.289.812
Γενικό Σύνολο	<u><u>57.499.006</u></u>	<u><u>50.579.001</u></u>
Λοιπές Απαιτήσεις		
Έσοδα χρήσεως εισπρακτέα - μη τιμολογημένη κατανάλωση	25.750.344	26.944.352
ΦΠΑ εισπρακτέος	16.120.523	8.277.923
Προκαταβολή φόρου εισοδήματος	152.108	149.038
Κόστη δικτύου εισπρακτέα από το Δημόσιο	112.431	730.524
Έσοδα ανταποδοτικών έργων	1.505.193	1.394.767
Προκαταβολές προσωπικού και δάνεια	528.185	469.914
Εξοδα επόμενων χρήσεων	253.809	69.342
Λοιπά	265.252	253.951
Σύνολο	<u><u>44.687.846</u></u>	<u><u>38.289.812</u></u>

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Σημειώνετε ότι η δημιουργία των προβλέψεων των επισφαλών απαιτήσεων συμπεριλαμβάνεται στα έξοδα διάθεσης και διοίκησης στα αποτελέσματα χρήσης. Τα ποσά που επιβαρύνουν τον λογαριασμό επισφαλών απαιτήσεων διαγράφονται όταν δεν υπάρχει προσδοκία είσπραξης χρηματικών διαθεσίμων. Οι πίνακες που απεικονίζουν τις εγγραφές του λογαριασμού πελάτες είναι αυτοί που ακολουθούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11 ΠΕΛΑΤΕΣ

	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις		
Έως 3 μήνες	2.105.055	1.776.099
Πάνω από 3 μήνες	3.269.834	759.957
	5.374.889	2.536.056
Πάνω από 3 μήνες	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007
Οικιακοί πελάτες	797.239	472.509
Βιομηχανικοί και Μεγάλοι Εμπορικοί πελάτες	114.141	97.426
Πελάτες Δημοσίου Απαιτήσεις από πελάτες για την μη εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων	497.476	190.022
	1.860.977	
	3.269.834	759.957

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας οι απαιτήσεις από πελάτες στους οποίους έχει τιμολογηθεί κατανάλωση αλλά δεν έχει παρέλθει η ημερομηνία πληρωμής είναι 7.904.411€

Η επόμενη κατηγορία αφορά τα παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Τα παράγωγα εμφανίζονται στο κυκλοφορούν ενεργητικό και στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ανάλογα με το αν αφορούν το ενεργητικό ή το παθητικό. Μεταβολές στην ονομαστική αξία των χρηματοοικονομικών παραγώγων προϊόντων προς πώληση περιλαμβάνονται στα «λοιπά έσοδα» στην κατάσταση αποτελεσμάτων. Ο πίνακας που ακολουθεί εμφανίζει τα ποσά που έχουν καταχωρηθεί αντίστοιχα στους δύο λογαριασμούς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Παράγωγα προς πώληση	2008		2007	
	Ενεργητικό	Παθητικό	Ενεργητικό	Παθητικό
Παράγωγα προϊόντα	3.055.254	1.538.426	0	0
Σύνολο	3.055.254	1.538.426	0	0

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Ο τελευταίος λογαριασμός του ενεργητικού είναι τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται οι εγγραφές στον λογαριασμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13. ΤΑΜΙΑΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ

	31 Δεκεμβρίου 2008	Στις 31 Δεκεμβρίου 2007
	(€)	(€)
Διαθέσιμα στο ταμείο και στις τράπεζες	43.358	69.521
Βραχυπρόθεσμες καταθέσεις προθεσμίας	3.754.383	4.086.242
Σύνολο ταμείου και χρηματικών διαθεσίμων	3.797.741	4.155.764

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

6.2.2. ΠΑΘΗΤΙΚΟ

Στο παθητικό περιλαμβάνονται τα ίδια κεφάλαια και οι υποχρεώσεις. Οι υποχρεώσεις διακρίνονται σε δύο κατηγορίες τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στα ίδια κεφάλαια περιλαμβάνεται το μετοχικό κεφάλαιο, το κόστος έκδοσης μετοχών και τις συσσωρευμένες ζημιές. Ο αριθμός κοινών μετοχών είναι 11.822.449 τεμάχια. Και το συνολικό εγκεκριμένο μετοχικό κεφάλαιο είναι 346.988.878€ όπου κάθε μετοχή έχει ονομαστική αξία €29.35. Η συνολική αξία των εκδοθέντων μετοχών έχει καταβληθεί πλήρως ενώ η εταιρεία κατέβαλε πρόσθετα κόστη που αφορούν φόρους για την έκδοση των κοινών μετοχών, συνολικής αξίας 3.469.537€ κατά την ίδρυση της το 2001. Το ποσό αυτό εμφανίζεται χρεωστικά στην καθαρή θέση, μειωμένο κατά τον αναβαλλόμενο φόρο που του αναλογεί σε 1.006.165€

Ο επόμενος λογαριασμός αφορά τον τραπεζικό δανεισμό της επιχείρησης. Ο τραπεζικός δανεισμός μπορεί να είναι μακροπρόθεσμος ή βραχυπρόθεσμος ανάλογα

με την μορφή του δανείου. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι σχετικές εγγραφές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ

	Στις	
	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007
	(€)	(€)
Μακροπρόθεσμος Δανεισμός		
Τραπεζικός Δανεισμός	-	-
Ομολογιακό Δάνειο	41.786.365	10.000.000
Σύνολο δανείων	41.786.365	10.000.000
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Τράπεζες λογαριασμός βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	0	12.472.107
Σύνολο δανεισμού	41.786.365	22.472.107

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας, στις 27/02/2008 υπέγραψε ανακυκλούμενο Ομολογιακό δάνειο με την Τράπεζα ALPHA (ομολογιούχος) για το ποσό των €50.000.000. Το νέο ανακυκλούμενο ομολογιακό δάνειο εκδόθηκε αποκλειστικά με σκοπό την χρηματοδότηση της κεφαλαιακής δαπάνης που αφορά την επέκταση του δικτύου.

Το Ομολογιακό δάνειο των €42.000.000 αρχικά υπολογίστηκε στην εύλογη αξία. Τα έξοδα των €251.000 που αφορούν αποκλειστικά την έκδοση του δανείου αφαιρέθηκαν από το αρχικό ποσό και αποσβένονται στα αποτελέσματα της εταιρείας με την μέθοδο του πραγματικού επιτοκίου ενώ αποτελούν μέρος των χρηματοοικονομικών εξόδων. Το υπόλοιπο του δανείου στις 31/12/2008 ήταν €41.786.365 ενώ τα δάνεια λήγουν το 2013 και έχουν μέσο επιτόκιο ύψους 5.5% . Το επιτόκιο βασίζεται σε τρίμηνο Euribor με περιθώριο 60 εκατοστά.

Στις 18 Απριλίου 2008 τα €20.000.000 ανακυκλούμενου δανείου που εκδόθηκε τον Ιανουάριο 2006 με υπολειπόμενη αξία €10.000.000 αποπληρώθηκε πλήρως.

Η τρέχουσα αξία και η εύλογη αξία των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι η παρακάτω "

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15. ΑΞΙΑ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ

	Τρέχουσα αξία		Εύλογη αξία	
	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007
Τραπεζικό δάνειο				
Ομολογιακό δάνειο	41.786.365	10.000.000	39.607.929	9.478.673
	41.786.365	10.000.000	39.607.929	9.478.673

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Σε ότι αφορά την εύλογη αξία των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων ισούται με την τρέχουσα αξία, λόγω της μικρής επίπτωσης της προεξόφλησης ενώ οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις έχουν αποπληρωθεί πλήρως. Η εύλογη αξία βασίζεται σε επιτόκιο 5,5%.

Ο λογαριασμός που αφορά την αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία, περιλαμβάνει τα έξοδα που καταβάλλει η εταιρεία για την συνταξιοδότηση προσωπικού. Η Ελληνική Νομοθεσία προβλέπει την καταβολή συνταξιοδοτικής αποζημίωσης που υπολογίζεται βάσει των χρόνων υπηρεσίας και τις τελικές αποδοχές. Η Εταιρία καταβάλλει στους υπαλλήλους της συνταξιοδοτικές αποζημιώσεις πέραν των όσων προβλέπονται από το νόμο οι οποίες δεν χρηματοδοτούνται. Το παθητικό που απορρέει από την υποχρέωση καταβολής συνταξιοδοτικής αποζημίωσης αποτιμάται μέσω αναλογιστικής μελέτης. Η κίνηση στην υποχρέωση καταβολής αποζημιώσεων κατά τη διάρκεια του έτους φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

	31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	Στις 31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Μεταβολές έτους για αποζημιώσεις προσωπικού		
Καθαρή υποχρέωση, αρχή του έτους	1.697.936	1.822.423
Κόστος υπηρεσιών	106.465	99.668
Χρηματοοικονομικό κόστος	67.966	56.732
Αναλογιστικές ζημιές	51.948	-163.214
Παροχές που πληρώθηκαν	-130.913	-117.673
Συνολική υποχρέωση στο τέλος της χρήσης	1.793.402	1.697.936
Παρούσα αξία μη χρηματοδοτούμενων υποχρεώσεων (πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)	1.793.402	1.697.936

Το ποσό του 1.793.402€εμπεριέχεται στον αντίστοιχο λογαριασμό του παθητικού και συγκεκριμένα στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Οι επόμενοι δύο λογαριασμοί αφορούν τις λοιπές προβλέψεις και τις εγγυήσεις πελατών. Ο πρώτος αφορά τις τρέχουσες νομικές υποθέσεις της επιχείρησης ενώ ο δεύτερος αφορά την εγγύηση που καταθέτει ο κάθε πελάτης της ΕΠΑ Αττικής για την σύνδεση του με το δίκτυο φυσικού αερίου. Η εγγύηση διαφέρει από πελάτη σε πελάτη και εξαρτάται αφενός από την κατηγορία στην οποία ανήκει και αφετέρου στην δηλωμένη ισχύ της κατανάλωσης του. Η πιθανές κατηγορίες πελατών είναι βιομηχανικής χρήση, εμπορική χρήση, επαγγελματική χρήση και οικιακής χρήσης. Σε ότι αφορά τις νομικές υποθέσεις στον παρακάτω πίνακα φαίνεται το υπόλοιπο στη έναρξη της χρήσης καθώς και οι προσθήκες και ο αντιλογισμός αχρησιμοποίητων προβλέψεων κατά την διάρκεια της χρήσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17. ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΑΠΟ ΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

	Νομικές Υποθέσεις (€)
Υπόλοιπο στην έναρξη της χρήσης	144.987
Χρέωση κατά / (πραγματοποιηθέν για) την διάρκεια της χρήσης	0
-Επιπρόσθετες προβλέψεις	56.990
-Αντιλογισμός αχρησιμοποίητων προβλέψεων	-37.501
-Χρησιμοποιημένες προβλέψεις στη διάρκεια της χρήσης	0
Τελικό υπόλοιπο 31η Δεκεμβρίου 2008	164.476

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Ο τελευταίος λογαριασμός των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων είναι αυτός του αναβαλλόμενων εσόδων. Στο λογαριασμό αυτό περιλαμβάνονται οι επιχορηγήσεις και τα τέλη σύνδεσης. Από το 2001, η ΕΠΑ Αττικής εισπράττει επιχορηγήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση με σκοπό την χρηματοδότηση της κατασκευής του δικτύου φυσικού αερίου σε όλη την περιφέρεια της Αττικής. Κατ' επέκταση, όλες οι επιχορηγήσεις λαμβάνονται μέσω του Ελληνικού Κράτους (Υπουργείο Ανάπτυξης). Οι Επιχορηγήσεις που λαμβάνονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ελληνικό Κράτος αποσβένονται κατά την διάρκεια της ωφέλιμης ζωής των σχετικών παγίων ενώ η απόσβεσή τους μειώνει τα συνολικά έξοδα αποσβέσεων στο κόστος πωλήσεων. Στο πίνακα που ακολουθεί φαίνονται οι σχετικές εγγραφές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18. ΑΝΑΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ

	Επιχορηγήσεις €	Τέλη σύνδεσης €	Σύνολο €
Υπόλοιπο 01.01.08	14.004.287	805.027	14.809.314
Είσπραξη επιχορηγήσεων κατά την διάρκεια της χρήσης	10.030.725		10.030.725
Απόσβεσεις επιχορηγήσεων κατά την διάρκεια της χρήσης	-833.074		-833.074
Τέλη σύνδεσης εισπρακτέα κατά την διάρκεια της χρήσης		294.910	294.910
Αναγνωρισθέν έσοδο από τέλη σύνδεσης κατά τη διάρκεια της χρήσης		-289.563	-289.563
Υπόλοιπο 31.12.2008	23.201.938	810.374	24.012.311

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Σε ότι αφορά τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του παθητικού εκτός των λογαριασμών για τα παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις των τραπεζών που αναφέρθηκαν παραπάνω, συμπεριλαμβάνονται και οι λογαριασμοί των προμηθευτών και των λοιπών υποχρεώσεων. Στους πίνακες που

ακολουθούν παριστάνονται αφενός τα ποσά που έχουν χρεωθεί στους δύο λογαριασμούς ενώ για τις λοιπές υποχρεώσεις ο πίνακας παρουσιάζει ανάλυση των ποσών που συμπεριλαμβάνονται στο λογαριασμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.19. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

	Στις	
	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007
	(€)	(€)
Προμηθευτές	7.802.848	12.494.127
Λοιπές υποχρεώσεις	23.985.108	15.731.683
	31.787.956	28.225.810

Λοιπές υποχρεώσεις	Στις	
	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007
	(€)	(€)
Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα	2.611.450	2.329.215
Υποχρεώσεις από Φόρους, τέλη και ασφαλιστικούς οργανισμούς	1.601.000	1.546.637
Λοιπές υποχρεώσεις	532.231	396.737
Υποχρεώσεις προς συνδεδεμένα μέρη [σημείωση 27]	19.240.427	11.459.095
	23.985.108	15.731.683

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Σε ότι αφορά τις υποχρεώσεις προς συνδεδεμένα μέρη, περιλαμβάνουν κυρίως τις μη τιμολογημένες πωλήσεις φυσικού αερίου για τον Δεκέμβριο 2008 από την ΔΕΠΑ Α.Ε 19.170.606€

6.3. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η Κατάσταση Αποτελεσμάτων για την οικονομική χρήση του 2009.

Ο κάθε λογαριασμός της κατάστασης Αποτελεσμάτων τεκμηριώνεται σε ξεχωριστούς πίνακες με ταυτόχρονη ανάλυση των ποσών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Σημειώσεις	Περίοδος που έληξε		
	31 Δεκεμβρίου 2008	(Αναμορφωμένα) 31 Δεκεμβρίου 2007	
	€	€	
Πωλήσεις	19	133.988.907	98.129.637
Κόστος Πωληθέντων	21	(122.426.330)	(91.830.309)
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ		11.562.578	6.299.328
Λοιπά έσοδα	20	23.192.940	3.475.146
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	21	(9.638.211)	(8.402.893)
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	21	(5.651.202)	(5.746.923)
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ / (ΖΗΜΙΑ)		19.466.104	(4.375.343)
Χρηματοοικονομικά έσοδα	24	831.099	365.685
Χρηματοοικονομικά έξοδα	24	(1.388.409)	(583.304)
ΚΕΡΔΟΣ / (ΖΗΜΙΑ) ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ		18.908.794	(4.592.962)
Φόρος εισοδήματος	25	(5.074.920)	(1.191.696)
ΚΕΡΔΟΣ / (ΖΗΜΙΑ) ΧΡΗΣΕΩΣ		13.833.874	(5.784.658)

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Οι καθαρές πωλήσεις φυσικού αερίου το έτος 2008 αυξήθηκαν περίπου κατά 37%. Επίσης στις πωλήσεις περιλαμβάνονται και τα τέλη διέλευσης αερίου που χρεώνεται η ΔΕΠΑ για πελάτες δικούς της που είναι συνδεδεμένοι στα δίκτυα Φυσικού Αερίου. Σύμφωνα με την άδεια διανομής οι πελάτες που καταναλώνουν περισσότερο από 10.000.000 κυβικά μέτρα αερίου τον χρόνο ανήκουν εμπορικά στην ΔΕΠΑ. Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται τα σχετικά ποσά που περιλαμβάνονται στον εν λόγω λογαριασμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

	Για την περίοδο που έληξε	
	31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Πωλήσεις φυσικού αερίου	132.954.559	97.236.677
Τέλη διέλευσης ΔΕΠΑ	592.595	534.824
Πωλήσεις υπηρεσιών	441.753	358.136
	133.988.907	98.129.637

Ο επόμενος λογαριασμός αφορά τα Λοιπά Έσοδα και περιλαμβάνει όλες τις πηγές που δημιούργησαν έσοδο για την επιχείρηση και δεν αφορούν την πώληση Φυσικού Αερίου. Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται όλες οι σχετικές εγγραφές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22. ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ

	Για την περίοδο που έληξε	
	31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Πραγματοποιηθέντα έσοδα από παράγωγα προϊόντα προς πώληση	19.447.883	0
Μη πραγματοποιηθέντα έσοδα από παράγωγα προϊόντα προς πώληση	1.516.828	0
Έσοδα από την έκδοση πιστοποιητικών για τις εγκαταστάσεις νέων οικοδομών	1.214.617	1.359.705
Τιμολογήσεις πελατών για τη μη εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων	417.016	1.668.822
Ενοίκια	56.464	50.513
Λοιπά	250.569	195.402
Τέλη σύνδεσης B2B πελατών	271.730	199.218
Τέλη σύνδεσης ΔΕΠΑ (Ψυτάλλεια)	17.833	1.486
	23.192.940	3.475.146

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Από τον πίνακα αυτό φαίνεται ότι το έτος 2008 η εταιρεία ανέπτυξε μεγάλη δραστηριότητα στον Χρηματοοικονομικό κλάδο με ιδιαίτερη επιτυχία. Στα έσοδα από παράγωγα προϊόντα περιλαμβάνονται τα συμβόλαια αντιστάθμισης κινδύνου από τις μεταβολές στην τιμή του πετρελαίου οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την τιμή του Φυσικού Αερίου. Οι υπόλοιπες εγγραφές αφορούν τα έσοδα από λειτουργικές δραστηριότητες της εταιρείας.

Για τον υπολογισμό του λειτουργικού κέρδους ή ζημίας της επιχείρησης θα πρέπει να απεικονιστούν οι δαπάνες ανά λειτουργία της. Για τον σκοπό αυτό και εξαιτίας της συνθετότητας των εν λόγω δαπανών θα παρουσιαστούν μια σειρά από λογαριασμούς. Ο πρώτος λογαριασμός αφορά την καταγραφή συνολικά όλων των δαπανών και απεικονίζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.23. ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ

	Για την περίοδο που έληξε	
	31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Αποσβέσεις και έξοδα απομείωσης [σημείωση 23]	13.945.140	12.362.359
Παροχές σε εργαζόμενους [σημείωση 22]	21.079.812	18.114.582
Κοινόχρηστες δαπάνες	2.239.817	1.645.773
Κόστος αγοράς αερίου	93.290.392	61.948.384
Απομείωση παγίων	73.985	700.960
Διαγραφή κόστους υλικών	114.865	1.163.801
Διαφημιστικές Δαπάνες	2.314.348	1.507.042
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	2.245.853	5.534.316
Ασφάλιστρα	599.493	491.797
Μισθώματα	1.812.039	2.511.111
Συνολικό κόστος πωληθέντων, εξόδων λειτουργίας διαθέσεως και διοικητικής λειτουργίας	137.715.743	105.980.125

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Οι αποσβέσεις των πάγιων και των άυλων περιουσιακών στοιχείων καθώς και τα έξοδα απομείωσης περιλαμβάνονται στις επικεφαλίδες δαπανών στην κατάσταση αποτελεσμάτων ως ακολούθως:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.24. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ ΚΑΙ ΑΥΛΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

	Στις	
	31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Κόστος πωληθέντων	13.262.209	11.296.788
Απόσβεση επιχορηγήσεων	-833.074	-529.986
Εξοδα λειτουργίας διαθέσεως και διοικητικής λειτουργίας	1.516.005	1.595.556
	-----	-----
	13.945.140	12.362.359
	=====	=====

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Ο επόμενος πίνακας αφορά στις παροχές προς τους εργαζόμενους οι οποίες εκτός από τις αμοιβές του προσωπικού τις εργοδοτικές εισφορές και τα ασφάλιστρα του προσωπικού, περιλαμβάνει και το κόστος για την συνταξιοδότηση. Αναλυτικά τα ανωτέρω καταγράφονται στους παρακάτω πίνακες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.25. ΠΑΡΟΧΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

	31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Αμοιβές προσωπικού	15.824.576	13.760.460
Εργοδοτικές εισφορές	3.533.894	3.147.998
Ασφάλιστρα προσωπικού	756.867	627.325
Προγράμματα καθορισμένων παροχών [σημείωση 14]	226.379	-6.814
Λοιπά	738.096	585.613
	<u>21.079.812</u>	<u>18.114.582</u>
	=====	=====
	0	0
Μέσος αριθμός υπαλλήλων	381	395
Μεσο-σταθμικές παραδοχές στις 31 Δεκεμβρίου		
Επιτόκιο προεξόφλησης	4.5% - 5.9%	4.1% - 5.9%
Ποσοστό αύξησης μισθοδοσίας	4%	4%
Συνιστώσες καθαρού περιοδικού κόστους συνταξιοδότησης		
Κόστος υπηρεσιών	106.465	99.668
Χρηματοοικονομικό κόστος	67.966	56.732
Απόσβεση κόστους υπηρεσιών προηγούμενων χρήσεων		
Απόσβεση αναλογιστικών ζημιών	<u>51.948</u>	<u>-163.214</u>
Συνολικό κόστος [σημείωση 22]	226.379	-6.814

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Σύμφωνα με τα ανωτέρω το κόστος πωληθέντων, τα έξοδα λειτουργίας διαθέσεως και τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας κατηγοριοποιούνται ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.26. ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

-Κόστος πωληθέντων	122.426.330	91.830.309
-Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	9.638.211	8.402.893
-Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	5.651.202	5.746.923
	<u>137.715.743</u>	<u>105.980.125</u>

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα έξοδα λειτουργίας διαθέσεως έχουν μειωθεί με τα έσοδα που εισπράττονται ως τέλη σύνδεσης για μικρούς εμπορικούς και οικιακούς καταναλωτές, καθώς τα τέλη αυτά συνδέονται με τα άμεσα κόστη σύναψης συμβάσεων με τους νέους πελάτες. Τα αναβαλλόμενα έσοδα από τα τέλη σύνδεσης Μεγάλων Εμπορικών και Βιομηχανικών Πελατών (B2B συμβάσεις) αναγνωρίζονται ως λοιπά λειτουργικά έσοδα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το λειτουργικό κέρδος της επιχείρησης είναι 19.466.104€ και μειώνεται από τα χρηματοοικονομικά έξοδα και έσοδα καθώς και από τον φόρο εισοδήματος που αναλογεί. Τα χρηματοοικονομικά έξοδα και έσοδα περιγράφονται στο παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.27. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ

	Για την περίοδο που έληξε	
	31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Έσοδα από τόκους :		
- Τόκοι καταθέσεων	459.452	196.160
- Τόκοι από πελάτες	371.647	169.524
	831.099	365.685
Έξοδα από τόκους :		
- Τόκοι & έξοδα ομολογιακού δανείου	(1.003.565)	(436.755)
- Λοιποί τόκοι και έξοδα τραπεζών	(347.479)	(146.549)
Εξοδα τόκων	(37.370)	
	(1.388.414)	(583.304)
Χρηματοοικονομικά έσοδα (καθαρά)	(557.315)	(217.619)

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Σε ότι αφορά το φόρο εισοδήματος η εταιρεία φορολογείται βάση του συντελεστή 25% επί του καθαρού κέρδους προ φόρων λαμβάνοντας υπόψη τα αφορολόγητα έσοδα, της μη εκπιπτόμενες δαπάνες και του μη ανακτήσιμου αναβαλλόμενου φόρου. Οι παραπάνω εγγραφές περιγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.28. ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

	Για την χρήση 31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Αναβαλλόμενος φόρος χρέωση / (πίστωση)	5.074.920	1.191.696
	Για την χρήση 31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων	18.908.794	-4.592.962
Φόρος βάσει του ονομαστικού συντελεστή 25%	4.727.198	-1.148.241
Έσοδα αφορολόγητα	-904.943	-79.125
Μη εκπιπτόμενες δαπάνες	1.039.838	269.069
Λοιπά	-235.721	-165.872
Αναβαλλόμενος φόρος μη ανακτήσιμος	448.548	2.315.865
Αναβαλλόμενος φόρος χρέωση / (πίστωση)	5.074.920	1.191.696

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρήσης της εταιρείας θα πρέπει να γίνει αναφορά στις δεσμεύσεις τις ενδεχόμενες υποχρεώσεις και τις λοιπές υποχρεώσεις που έχει η εταιρεία.

Η Εταιρία εμφανίζει ενδεχόμενες υποχρεώσεις μόνο ως αποτέλεσμα νομικών αξιώσεων και δεν αναμένεται να προκύψουν λοιπές σημαντικές υποχρεώσεις πέραν από αυτές που αφορούν υποχρεώσεις που απορρέουν από τη μη εκπλήρωση συμβατικών της υποχρεώσεων στη ΔΕΠΑ συνολικού ποσού €5,8εκ. και προκύπτουν από την σύμβαση πώλησης αερίου κατά τις χρήσεις από το 2004 ως το 2008. Σε ότι αφορά την ασφαλιστική κάλυψη τα πάγια περιουσιακά στοιχεία της Εταιρίας βρίσκονται όλα στην περιοχή της Αττικής και η εταιρία είναι ασφαλισμένη για διάφορους τύπους κινδύνων η οποία αφορά την ασφαλιστική κάλυψη κτιρίων, εξοπλισμού, οχημάτων κλπ για περιουσία και αστική ευθύνη.

Κα τα την διάρκεια σύνταξης του ισολογισμού, η εταιρεία συνέχιζε το επενδυτικό της πρόγραμμα και ως εκ τούτου οι κεφαλαιακές δεσμεύσεις της αφορούν τις κεφαλαιακές δαπάνες για την κατασκευή δικτύου οι οποίες δεν έχουν πραγματοποιηθεί και ανέρχονται στο ποσό των 61.781 €

Οι υποχρεώσεις από λειτουργικές μισθώσεις αφορούν γραφεία και οχήματα στο πλαίσιο μη-ακυρώσιμων λειτουργικών μισθώσεων. Το χρονικό διάστημα των μισθώσεων κυμαίνεται μεταξύ 1 έως 11 ετών. Οι μελλοντικές ελάχιστες πληρωμές στο πλαίσιο μισθώσεων αυτών έχουν ως ακολούθως:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.29. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ

	31 Δεκεμβρίου 2008 (€ '000)	31 Δεκεμβρίου 2007
Εντός ενός έτους	1.715	1.735
Από ένα και μέχρι πέντε έτη	4.484	4.779
Μετά από πέντε έτη	8.192	9.210
Σύνολο	14.391	15.725

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Σε ότι αφορά τις συναλλαγές συνδεδεμένων μερών, η κατάσταση αποτελεσμάτων περιλαμβάνει έσοδα πωλήσεων καθώς και κόστη ή δαπάνες που απορρέουν από συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών. Τέτοιου είδους συναλλαγές περιλαμβάνουν κυρίως πωλήσεις και αγορές προϊόντων και υπηρεσιών στα συνήθη πλαίσια των λειτουργιών της εταιρίας και αναλύονται στους παρακάτω πίνακες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.30. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ (1)

	31 Δεκεμβρίου 2008 (€)	31 Δεκεμβρίου 2007 (€)
Υπόλοιπα με συνδεόμενα μέρη		
(α) Απαιτήσεις από συνδεδεμένα μέρη	119.666	118.688
(β) Υποχρεώσεις προς συνδεδεμένα μέρη	19.240.427	11.459.095
	19.360.093	11.577.784

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Η αύξηση των υποχρεώσεων προς συνδεδεμένα μέρη οφείλετε στο γεγονός ότι την περίοδο κατάστροφης του ισολογισμού, η εταιρεία βρισκόταν στο μέσο της εκτέλεσης μεγάλου επενδυτικού της σχεδίου και το ποσό αυτό αφορά σε τιμολογημένες υποχρεώσεις προς αναδόχους κατασκευαστικών έργων και προμηθευτές υλικών κατασκευής δικτύων Φυσικού Αερίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.31. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ (2)

	Περίοδος που έληξε	
	31 Δεκεμβρίου 2008	31 Δεκεμβρίου 2007
	(€)	(€)
Συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη		
α) Αγορές αγαθών και υπηρεσιών		
- Κόστος αερίου ΔΕΠΑ	93.290.392	61.948.384
- Όσμωση ΔΕΣΦΑ	91.535	87.067
- Διοικητικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες ΕΔΑ / υπηρεσίες επίβλεψης δικτύου	42.353	6.000
β) Πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών		
- Τέλη διέλευσης ΔΕΠΑ	592.595	534.824
- Τέλη σύνδεσης ΔΕΠΑ	0	410.168
γ) Απολαβές διευθυντικών στελεχών		
- Τακτικές αποδοχές	918.753	734.320
- Συμβάσεις παροχής υπηρεσιών διευθυντικών στελεχών	374.563	429.816
- Εργοδοτικές εισφορές	44.723	43.172
- Προγράμματα καθορισμένων παροχών	44.717	35.897
- Αμοιβές Διοικητικού συμβουλίου	133.600	134.000
	<u>1.516.356</u>	<u>1.377.204</u>

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

6.4. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στις προηγούμενες δύο παραγράφους προκύπτει η μεταβολή της καθαρής θέσης της εταιρείας που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.32. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ

Κατάσταση μεταβολών Καθαρής Θέσης

Για την περίοδο που έληξε την 31^η Δεκεμβρίου 2008

	Μετοχικό Κεφάλαιο	Κόστος Έκδοσης Μισθίων	Συσσωρευμένες Ζημιές	Σύνολο Καθαρής Θέσης
	€	€	€	€
Υπόλοιπο, 1 ^η Ιανουαρίου 2007	316.988.070	(2.463.372)	(35.160.637)	309.364.070
Αλλαγή στην λογιστική αρχή			(1.372.716)	(1.372.716)
Αναμετρημένα Υπόλοιπα, 1 ^η Ιανουαρίου 2007	316.988.878	(2.463.372)	(36.533.353)	307.992.154
Καθαρή ζημιά χρήσεως			(5.704.650)	(5.704.650)
Υπόλοιπο, 31 ^η Δεκεμβρίου 2007	<u>316.988.878</u>	<u>(2.463.372)</u>	<u>(42.238.011)</u>	<u>302.287.496</u>
Υπόλοιπο, 1 ^η Ιανουαρίου 2008	316.988.878	(2.463.372)	(42.238.011)	302.287.496
Καθαρό Κέρδος Χρήσεως			13.833.874	13.833.874
Υπόλοιπο, 31 ^η Δεκεμβρίου 2008	<u><u>316.988.878</u></u>	<u><u>(2.463.372)</u></u>	<u><u>(28.404.137)</u></u>	<u><u>316.041.369</u></u>

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Η αλλαγή στην λογιστική αρχή που αναφέρεται στην χρήση του 2007 αφορά τα συγκρίσιμα στοιχεία της προηγούμενης περιόδου που έχουν αναπροσαρμοσθεί σαν αποτέλεσμα της αλλαγής της λογιστικής απεικόνισης της υποχρέωσης της εταιρείας για αποζημίωση του αναληφθέντος προσωπικού που μεταφέρθηκαν από την ΕΔΑ Α.Ε. Το ποσό της αποζημίωσης προσωπικού για τα προηγούμενα έτη εκλαμβάνονταν ως δικαίωμα εκχώρησης και αποσβενόταν στην τριακονταετή περίοδο αδειοδότησης.

Η γενική συνέλευση της εταιρείας αποκλειστικά για λόγους ομοιομορφίας και τάξης για τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και την εναρμόνιση τρόπου σύνταξης των Ενοποιημένων Οικονομικών Καταστάσεων της Μητρικής Εταιρείας με την επωνυμία « Εταιρεία Διανομής Αερίου Ανώνυμη Εταιρεία» (στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της οποίας εντάσσονται οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας) αποφάσισε ότι το

ποσό της υποχρέωσης αποζημίωσης του αναληφθέντος προσωπικού κατά την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας δεν θα περιλαμβάνεται στον λογαριασμό «Ασώματες ακινητοποιήσεις/λοιπά ασώματα πάγια (δικαιώματα)», αλλά θα επιβαρύνουν τα αποτελέσματα του πρώτου οικονομικού έτους όπου συστήθηκε (2001). Η αλλαγή της συγκεκριμένης λογιστικής πολιτικής για το έτος 2008 και μετά διαφοροποιείται από τις αρχές των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης βάσει των οποίων απαιτείται οι οντότητες να παρουσιάζουν τις συναλλαγές σύμφωνα με την οικονομική τους και όχι την νομική τους υπόσταση. Ωστόσο, αυτή η διαφοροποίηση και η υιοθέτησή της δεν επηρεάζει την ακριβοδίκαιη παρουσίαση των Οικονομικών καταστάσεων της Εταιρείας δεδομένου ότι βασίζεται στην αρχή της «μη σημαντικότητας» της συγκεκριμένης συναλλαγής. Η επίδραση της αλλαγής στη συγκεκριμένη λογιστική αρχή είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση του υπολοίπου συσσωρευμένων ζημιών την 1η Ιανουαρίου 2007 κατά 1.372.716 και τη μείωση της ζημιάς στα Αποτελέσματα χρήσης του 2007 κατά €55.277 βάσει της ανάλυσης που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.33. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΩΡΕΥΤΙΚΩΝ ΖΗΜΙΩΝ

Υπόλοιπο ζημιών 1η Ιανουαρίου 2007	€
Χρέωση αποζημιώσεων προσωπικού	(1.658.314)
Αντιστροφή απόσβεσης άυλων παγίων	285.599
Σύνολο	(1.372.716)
Καθαρό έσοδο για την περίοδο που έληξε 31 Δεκεμβρίου 2007	€
Αντιστροφή απόσβεσης άυλων παγίων	55.277
Σύνολο	55.277
Υπόλοιπο την 1η Ιανουαρίου 2007	€
Χρέωση αποζημιώσεων προσωπικού	(1.658.314)
Αντιστροφή απόσβεσης άυλων παγίων	340.876
Σύνολο	(1.317.439)

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

Η κατάσταση των ταμειακών ροών που ακολουθεί καταγράφει τις καθαρές ταμειακές ροές από και (προς) λειτουργικές δραστηριότητες, τις καθαρές ταμειακές ροές από και (προς) επενδυτικές δραστηριότητες και τις καθαρές ταμειακές ροές από και (προς) χρηματοδοτικές δραστηριότητες. Η ανάλυση των παραπάνω εγγραφών παριστάνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.34. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

	2008	(Αναμορφωμένα) 2007
	(€)	(€)
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες		
Κέρδη/(ζημιά) πρό φόρων	18.908.794	(4.592.962)
Προσαρμογές για :		
Αποσβέσεις παγίων περιουσιακών στοιχείων	841.044	921.374
Αποσβέσεις άυλων παγίων περιουσιακών στοιχείων	13.937.170	11.970.970
Αποσβέσεις επιχορηγήσεων	(833.074)	(529.986)
Προβλέψεις εσόδων εισπρακτέων	(25.750.344)	(26.944.352)
Προβλέψεις εξόδων χρήσης πληρωτέων	21.782.056	13.788.310
Λοιπές μη ταμειακές κινήσεις	(1.139.642)	2.704.184
Απόσβεση τελών σύνδεσης	(289.563)	(200.704)
Χρηματοοικονομικά έξοδα	1.388.414	583.304
Χρηματοοικονομικά έσοδα	(831.099)	(365.685)
Λειτουργικό κέρδος / (ζημιά) προ μεταβολών κεφαλαίου κίνησης	28.013.755	(2.665.547)
(Αύξηση) / μείωση αποθεμάτων	(765.802)	428.282
(Αύξηση) / μείωση πελατών και λοιπών απαιτήσεων	18.540.894	10.614.540
Αύξηση / (μείωση) αναβαλλόμενου εσόδου	294.910	549.183
Αύξηση / (μείωση) προμηθευτών και λοιπών υποχρεώσεων	(18.350.823)	(2.334.102)
Αύξηση / (μείωση) εγγυήσεων πελατών	3.282.649	2.021.423
Καθαρές ταμειακές ροές από / (προς) δραστηριότητες	31.015.582	8.613.780
Τόκοι πληρωθέντες	(1.388.414)	(583.304)
Καθαρές ταμειακές ροές από / (προς) λειτουργικές δραστηριότητες	29.627.169	8.030.476
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες		
Κεφαλαιουχικές δαπάνες για την επέκταση του δικτύου	(58.167.867)	(33.497.727)
Αγορά παγίων περιουσιακών στοιχείων	(1.274.677)	(1.534.993)
Αγορά άυλων περιουσιακών στοιχείων	(681.364)	(955.820)
Είσπραξη τόκων	831.099	365.685
Καθαρές ταμειακές ροές από / (προς) επενδυτικές δραστ/τες	(59.292.810)	(35.622.855)
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες		
Ομολογιακό δάνειο	41.749.000	10.000.000
Αλληλόχρεος λογαριασμός	(10.000.000)	0
Είσπραξη επιχορηγήσεων	10.030.725	2.987.861
Καθαρές ταμειακές ροές από / (προς) χρηματ/κές δραστηριότητες	41.779.725	12.987.861
Αύξηση / (μείωση) χρηματικών διαθεσίμων	12.114.084	(14.604.518)
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμα, έναρξη χρήσης	(8.316.343)	6.288.174
Χρηματικά διαθέσιμα, ισοδύναμα και υπερανάληψη στο τέλος της περιόδου [σημείωση 11]	3.797.741	(8.316.343)
	=====	=====

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008)

6.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για την εξέταση των συνθηκών χρηματοοικονομικής λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι η ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών. Με τον τρόπο αυτό οι περιγραφόμενοι δείκτες συνοψίζουν με συστηματικό τρόπο μεγάλο αριθμό χρηματοοικονομικών δεδομένων. Σημειώνετε ότι ενώ τα απόλυτα μεγέθη των δεδομένων αυτών που εμφανίζονται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις που είδαμε στις προηγούμενες παραγράφους αυτού του κεφαλαίου μπορούν να μεταβάλλονται, οι σχέσεις μεταξύ τους παραμένουν σταθερές. Η αλλαγή των σχέσεων αυτών σηματοδοτεί αντίστοιχες μεταβολές στις συνθήκες χρηματοοικονομικής λειτουργίας και τις μεταβολές αυτές θα τις αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο όπου θα παρουσιαστεί η τελική πρόταση της παρούσας μελέτης βάση φυσικά των προϋπολογιστικών δεδομένων. Η πραγματική μεταβολή θα μπορεί να καταγραφεί μόνο ύστερα από την υλοποίηση της πρότασης αυτής. Οι δείκτες που θα παρουσιαστούν αφορούν τις εξής κατηγορίες: [2]

- Δείκτες ρευστότητας

Οι δείκτες αυτοί θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της ικανότητας της εταιρείας να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

- Δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης

Οι δείκτες αυτοί θα χρησιμοποιηθούν αφενός για την αξιολόγηση των πηγών χρηματοδότησης και αφετέρου για την αξιολόγηση της συγκρότησης του ενεργητικού του ισολογισμού το οποίο σχετίζεται άμεσα με τις μακροχρόνιες συνθήκες λειτουργίας της εταιρείας

- Δείκτες Απόδοσης

Οι δείκτες αυτοί καταγράφουν την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη.

- Δείκτες Δραστηριότητας

Οι δείκτες αυτοί θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας με τον οποίο πραγματοποιούνται οι βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις συνθήκες κερδοφορίας της .

- Δείκτες Αποτίμησης

Οι δείκτες αυτοί αφορούν την σχέση μεταξύ των αγοραίων τιμών μετοχών, κερδών, μερισμάτων και των λογιστικών τιμών των μετοχών.

6.5.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Ο πρώτος δείκτης αφορά την ρευστότητα της εταιρείας και είναι ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας Δ.Κ.Ρ. όπου ισούται με τον λόγο του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις . Είναι δηλαδή

$$\Delta.Κ.Ρ.= \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο κυκλοφορούν ενεργητικό συμπεριλαμβάνεται και το κόστος των αποθεμάτων όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση του σχετικού λογαριασμού. Η αποτίμηση των αποθεμάτων αφενός επηρεάζεται από την μέθοδο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και αφετέρου από την κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων καθώς και από τον βαθμό συνεισφοράς τους στην παραγωγική

διαδικασία της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό τα αποθέματα εξαιρούνται του ανωτέρω δείκτη οπότε έχουμε τον Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας (Δ.Α.Ρ.) όπου

$$\begin{aligned} \Delta AP &= \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}} = \\ &= \frac{69.735.568 - 5.383.566}{33.326.382} = 1,391 \end{aligned}$$

Από την τιμή του δείκτη φαίνεται, ότι η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη της μονάδας (σημείο οριακής βραχυπρόθεσμης ρευστότητας) οπότε υπάρχει ασφάλεια για την αντιμετώπιση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της εταιρείας. Ωστόσο, αν αναλύσουμε προσεκτικά την σύσταση του κυκλοφορούν ενεργητικού θα δούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του ποσού αφορά σε πιστώσεις σε πελάτες (12.811.161 € και σε οφειλόμενα από το κράτος ποσά (16.120.523 Φ.Π.Α. εισπρακτέος και 1.505.193 από έσοδα Ανταποδοτικών έργων). Ένα επίσης αρκετά μεγάλο ποσό (25.750.344) αφορά σε έσοδα χρήσεως εισπρακτέα-μη τιμολογημένη ποσότητα. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένα έλλειμμα οργανωτικής διάθρωσης για την εταιρεία γεγονός που ενισχύεται από το ότι τα τελευταία χρόνια με την βοήθεια της εξέλιξης στις τεχνολογίες διοίκησης των επιχειρήσεων ένας ικανοποιητικός δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας είναι περίπου στο 1,2 για επιχειρήσεις που δεν έχουν βιομηχανική παραγωγική διαδικασία, όπως είναι η ΕΠΑ Αττικής.

Ένας επίσης σημαντικός δείκτης για την ρευστότητα της επιχείρησης είναι ο Δείκτης Μετρητών (Δ.Μ.)

$$\begin{aligned} \Delta M &= \frac{\text{Χρηματικά Διαθέσιμα}}{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}} = \\ &= \frac{3.797.741}{69.735.568} = 0,05 \end{aligned}$$

Ο δείκτης αυτός παίρνει τιμές μεταξύ του μηδενός (καθόλου χρηματικά διαθέσιμα) και της μονάδας (όλο το κυκλοφορούν ενεργητικό είναι χρηματικά διαθέσιμα). Προφανώς οι τιμές κοντά στο μηδέν αποτελούν σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση και οι μόνοι τρόποι για διόρθωση του αποτελέσματος είναι η αύξηση των χρηματικών διαθέσιμων με μεταφορά ποσών από τα υπόλοιπα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού στα Χρηματικά Διαθέσιμα ή την αύξηση των “καθαρών” πωλήσεων δηλαδή πωλήσεων που το αποτέλεσμα τους (κέρδος) θα καταγραφεί στο χρηματικά διαθέσιμο και όχι στις πιστώσεις. Επίσης ένας άλλος τρόπος διόρθωσης του δείκτη είναι η μείωση του κυκλοφορούντος ενεργητικού με μείωση των απαιτήσεων και μεταφορά των ποσών στα χρηματικά διαθέσιμα ή στο ενεργητικό του ισολογισμού.

6.5.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΧΛΕΥΣΗΣ

Ένας βασικός δείκτης της χρηματοοικονομικής μόχλευσης (X.M.) είναι

$$\begin{aligned} \text{XM} &= \frac{\text{Σύνολο Παθητικού} - \text{Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Σύνολο Παθητικού}} = \\ &= \frac{\text{Μακροπρόθεσμες} + \text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}{\text{Σύνολο Παθητικού}} = \\ &= \frac{82.266.290 + 33.326.382}{431.634.042} = 0,2678 = 28,78\% \end{aligned}$$

Από τον δείκτη αυτό προκύπτει ότι επειδή η τιμή του είναι σχετικά χαμηλή, η εταιρεία παρουσιάζει μικρό κίνδυνο εμφάνισης ζημιών όταν η οικονομία είναι σε ύφεση και αντίστοιχα όμως χαμηλές αποδόσεις όταν η οικονομία βρίσκεται σε περίοδο άνθησης. Συμπληρωματικός του δείκτη αυτού είναι ο Δείκτης Χρέους (Δ.Χ.) όπου

$$\begin{aligned} \Delta X &= \frac{\text{Μακροπρόθεσμο Χρέος}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}} = \\ &= \frac{82.266.290}{316.041.369} = 0,26 = 26\% \end{aligned}$$

Από τους δύο αυτούς δείκτες φαίνεται ότι η εταιρεία έχει την δυνατότητα να αναλάβει τον κίνδυνο επιπροσθέτου κινδύνου αυξάνοντας το χρέος της αρκεί η επενδυτική της πρόταση να μπορεί να φέρει άμεσα αποτελέσματα αυξάνοντας το κυκλοφορούν ενεργητικό της και κυρίως το λογαριασμό των χρηματικών διαθέσιμων. Για να είναι δυνατή η συνολική εκτίμηση του χρηματοοικονομικού κινδύνου της εταιρείας θα υπολογίσουμε μερικούς ακόμη δείκτες. Ο πρώτος αφορά τον Δείκτη Παγιοποίησης Περιουσίας (ΔΠΠ) όπου

$$\begin{aligned} \Delta \text{ΠΠ} &= \frac{\text{Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} = \\ &= \frac{\text{Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}} = \\ &= \frac{335.631.104}{431.634.042} = 0,775 = 77,75\% \end{aligned}$$

Στο δείκτη αυτόν αντί των Παγίων Περιουσιακών Στοιχείων έχουμε λάβει τα Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία εξαιτίας του ότι η βάση της Άδειας Διανομής Φυσικού

Αερίου της εταιρείας κάθε πάγιο που δημιουργείται μεταβιβάζεται στην μητρική εταιρεία (ΕΔΑ Αττικής) και χρεώνεται ισόποσα ο λογαριασμός των Αυλών Στοιχείων.

Ένας ακόμα δείκτης είναι ο Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τα συνολικά Ξένα Κεφάλαια (ΔΕ/ΣΞΚ), όπου δείχνει τον δυνητικό βαθμό ρευστότητας της επιχείρησης όπου

$$\begin{aligned}\Delta\text{Ε}/\Sigma\text{ΞΚ} &= \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Μκρ/θεσμα} + \text{Βραχ/θεσμα Κεφάλαια}} = \\ &= \frac{69.735.568}{82.266.290 + 33.326.382} = 0,603\end{aligned}$$

Ο επόμενος δείκτης είναι αυτός του Δείκτη Κάλυψης Τόκων (Δ.Κ.Τ.) όπου

$$\begin{aligned}\Delta\text{ΚΤ} &= \frac{\text{ΚΠΤΘ}}{\text{Τόκοι}} = \\ &= \frac{18.908.794}{1.388.414} = 13,62\end{aligned}$$

Ο τελευταίος δείκτης είναι ο Δείκτης Κάλυψης των Δανειακών Υποχρεώσεων (ΔΚΔΥ) όπου

$$\begin{aligned}\Delta\text{ΚΔΥ} &= \frac{\text{ΚΠΤΘ} + \text{Αποσβέσεις}}{\text{Τόκοι}} = \\ &= \frac{18.908.794 + 13.655.577}{1.388.414} = 23,45\end{aligned}$$

Όσο μεγαλύτερες είναι οι τιμές των δεικτών αυτών τόσο μεγαλύτερη είναι η κάλυψη που προσφέρει η εταιρεία στην αντιμετώπιση των χρηματοδοτικών της υποχρεώσεων που εμφανίζονται στους παρανομαστές των κλασμάτων. Επίσης, σε συνδυασμό με τις τιμές των δεικτών χρηματοοικονομικής μόχλευσης (Υ.Μ. και Δ.Χ.) όπου οι τιμές είναι σχετικά μικρές προκύπτει ότι η εταιρεία δεν είναι εκτεθειμένη σε υψηλό χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Θα πρέπει όμως να σημειωθούν δύο πολύ βασικοί παράγοντες. Ο πρώτος είναι ότι τα κέρδη προ τόκων και φόρων δεν έχουν προέλθει από την δραστηριότητα της εταιρείας δηλαδή από τις πωλήσεις της αλλά από κερδοφόρες χρηματοοικονομικές πράξεις (παράγωγα) και επίσης ότι οι δυνητικός βαθμός ρευστότητας της επιχείρησης θα πρέπει να αυξηθεί. Η αύξηση μπορεί να προέλθει είτε από αύξηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού και κυρίως των χρηματικών Διαθέσιμων είτε από μείωση των συνολικών Υποχρεώσεων και κυρίως από μείωση των Αναβαλλόμενων εσόδων οι οποίες αφορούν αποκλειστικά την οργάνωση της εταιρείας. Το συμπέρασμα από την ανάλυση των δεικτών αυτών είναι ότι η ΕΠΑ θα πρέπει να εφαρμόσει μία επενδυτική πρόταση η οποία θα επιφέρει άμεσα κέρδη για την επιχείρηση με στόχευση την μη δημιουργία απαιτήσεων αλλά

την άμεση χρέωση του λογαριασμού των ταμιακών διαθέσιμων και των ισοδύναμων αυτών. Αυτό μπορεί να συμβεί αναλύοντας τον λογαριασμό των πελατών του κυκλοφορούντος ενεργητικού όπου το μεγαλύτερο μέρος του αποτελείται από πελάτες που ανήκουν στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.

6.5.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Για τον υπολογισμό της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας θα υπολογίσουμε δύο ειδών δείκτες. Το πρώτο είδος αφορά τους δείκτες μικτού και καθαρού περιθωρίου και το δεύτερο είδος αφορά τους δείκτες απόδοσης συνολικών κεφαλαίων. Ο Δείκτης Μικτού Περιθωρίου Κέρδους (Δ.Μ.Π.Κ) είναι

$$\begin{aligned}\Delta.Μ.Π.Κ. &= \frac{\text{Έσοδα Πωλήσεων} - \text{Κόστος Πωλήσεων}}{\text{Έσοδα Πωλήσεων}} = \\ &= \frac{133.388.307 - 122.426.330}{133.988.907} = 0.0863 = 8.63\% .\end{aligned}$$

Η διαφορά Έσοδα Πωλήσεων μείον μεταβλητό κόστος πωληθέντων εμφανίζει το μέρος από τα συνολικά έσοδα που μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση για την κάλυψη των σταθερών εξόδων. Το υπόλοιπο αυτού αποτελεί τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης από τις πωλήσεις.

Ο Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου (Δ.Κ.Π.) είναι

$$\Delta.Κ.Π. = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Προ Φόρων}}{\text{Έσοδα Πωλήσεων}} = \frac{18.908.794}{133.988.907} = 0.141 = 14.1\%$$

Από τους δείκτες αυτούς προκύπτει ότι το καθαρό περιθώριο κέρδους είναι μεγαλύτερο από το μεικτό περιθώριο κέρδους. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία παράγει κέρδος από δραστηριότητες που δεν οφείλονται στην διανομή και πώληση φυσικού αερίου. Πράγματι από τον λογαριασμό των λοιπών εσόδων της κατάστασης αποτελεσμάτων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εσόδων αυτών προέρχεται από τη πώληση παραγωγών προϊόντων. Όπως είναι προφανές τα έσοδα αυτά δεν είναι μόνιμου χαρακτήρα και επομένως η εταιρεία δεν μπορεί να βασίζεται στην σταθερή ετήσια δημιουργία τους. Επίσης από την κατάσταση αποτελεσμάτων φαίνεται ότι τα διοικητικά και λειτουργικά έξοδα της εταιρείας είναι συνολικά 15.289.413 € οπότε αυτό θα πρέπει να είναι και το ύψος των καθαρών κερδών προ φόρων που πρέπει να δημιουργεί η εταιρεία προκειμένου να μην είναι ζημιογόνα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να συμβεί μια από τις παρακάτω εναλλακτικές λύσεις ή ιδανικά και οι δύο.

Η πρώτη λύση είναι να μειωθούν τα διοικητικά λειτουργικά έξοδα με ταυτόχρονη μείωση του μεταβλητού κόστους πωληθέντων και η δεύτερη λύση είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις προκειμένου να καλυφθούν τα σταθερά έξοδα. Προφανώς κάθε μια από τις λύσεις αυτές έχει ένα όριο επίτευξης όπου στη πρώτη περίπτωση αφορά την εξασφάλιση της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης και στη δεύτερη αφορά το περιθώριο διείσδυσης στη αγορά. Περισσότερα για την δεύτερη περίπτωση θα αναφερθούν στο επόμενο κεφάλαιο που θα αναπτυχθούν τα στοιχεία του επιχειρηματικού μανάτζμεντ .

Ο επόμενος δείκτης αφορά την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων και είναι

$$\begin{aligned} \Delta.Α.Ε.Κ. &= \frac{\text{ΚΠΤΦ}}{\text{Σύνολο Περιουσιακών Στοιχείων(Σύνολο Ενεργ.)}} \\ &= \frac{18.908.794}{431.634.042} = 0,0438 \text{ ή } 4,38 \% \end{aligned}$$

Από την τιμή του δείκτη φαίνεται ότι η απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων είναι πολύ μικρή. Ο ισχυρισμός αυτός ενισχύεται αν ληφθεί υπόψη ότι τα κέρδη δεν έχουν προέλθει από την εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας. Είναι όμως φυσικό διότι η επιχείρηση βρίσκεται στο τέλος της φάσης ανάπτυξης της επενδύοντας κεφάλαια σε έργα υποδομής (κατασκευή δικτύων). Χαρακτηριστικό αυτού είναι ότι σύμφωνα με την κατάσταση ταμειακών ροών μόνο για το τελευταίο έτος δαπανήθηκαν συνολικά 58.167.867€ για την επέκταση των δικτύων. Από το στοιχείο αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το περιθώριο αύξησης των πωλήσεων της εταιρείας είναι αρκετά μεγάλο αφού έχει ήδη κατασκευαστεί μεγάλος αριθμός δικτύων και επομένως έχει αυξηθεί το πλήθος των δυνητικών πελατών άρα και των πωλήσεων.

6.5.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Για να μετρηθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας των διαφόρων κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες. Ένας δείκτης είναι ο Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας Απαιτήσεων (Δεικ.Απαιτ.) όπου

$$\begin{aligned} \text{Δεικ.Απαιτ.} &= \frac{\text{Πιστωτικές Πωλήσεις}}{\text{Μέσο Ύψος Απαιτήσεων Αρχής & Τέλους}} = \\ &= \frac{25.750.344}{\frac{12.811.161+12.289.189}{2}} = 2,052 \end{aligned}$$

Ο δείκτης αυτός φανερώνει ότι οι εισπράξεις από την πώληση φυσικού αερίου , εισπράττονται 2,052 φορές τον χρόνο. Για να υπολογιστεί η μέση διάρκεια εισπράξης των απαιτήσεων χρησιμοποιούμε τον Δείκτη Μέσης Διάρκειας Είσπραξης Απαιτήσεων (Δ.Μ.Δ.Ε.Απαιτ.) όπου

$$\Delta.Μ.Δ.Π.Απαιτ. = \frac{365}{\Delta.Κ.Τ.Απαιτ.} = \frac{365}{2,05} = 178 \text{ ημέρες}$$

Για τον υπολογισμό των παραπάνω δεικτών θα πρέπει να σημειωθεί ότι από τον λογαριασμό των Λοιπών Απαιτήσεων του Ισολογισμού έχουν ληφθεί υπόψη μόνο τα έσοδα χρήσεως εισπρακτέα από μη τιμολογημένη κατανάλωση και όχι οι υπόλοιπες εγγραφές όπως ο εισπρακτέος Φ.Π.Α., τα κόστη δικτύου εισπρακτέα από τον Δημόσιο, τα έσοδα από ανταποδοτικά έργα κ.α. Επίσης από τους δείκτες φαίνεται ότι υπάρχει μια υστέρηση στην είσπραξη των απαιτήσεων η οποία πιθανότατα οφείλεται στην κακή αποτελεσματικότητα της οργάνωσης του συστήματος είσπραξης των απαιτήσεων. Αυτό συμπεραίνεται διότι αν ληφθεί υπόψη ότι η ΕΠΑ τιμολογεί τους οικιακούς καταναλωτές της μια φορά το δίμηνο θα έπρεπε ο μέγιστος χρόνος είσπραξης να ήταν περίπου 100 ημέρες (60 ημέρες για την παραλαβή της μέτρησης και 40 μέρες για την επεξεργασία και το χρονικό διάστημα πίστωσης κάθε καταναλωτή).

Επίσης αν ληφθεί υπόψη ότι οι βιομηχανικές και μεγάλες εμπορικές καταναλώσεις τιμολογούνται σε μηνιαία βάση και ότι η συνεισφορά των καταναλώσεων αυτών στις συνολικές καταναλώσεις είναι περίπου 40% ετησίως, το χρονικό διάστημα είσπραξης των απαιτήσεων θα πρέπει μεσοσταθμικά να είναι μικρότερο.

Οι επόμενοι δύο δείκτες μετρούν την αποτελεσματικότητα των συνολικών περιουσιακών στοιχείων και του κεφαλαίου της εταιρείας αντίστοιχα. Ο Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Συνόλου Περιουσιακών Στοιχείων (Δ.Κ.Τ.Σ.Π.Σ.) σχετίζει τις πωλήσεις με τα συνολικά στοιχεία του ενεργητικού και είναι

$$\begin{aligned} \Delta.Κ.Τ.Σ.Π.Σ. &= \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Μέσο Ύψος Ενεργητικού Αρχής & Τέλους}} = \\ &= \frac{133.988.907}{\frac{431.634.042 + 380.784.738}{2}} = 0,33 \end{aligned}$$

Από την τιμή του δείκτη μειώνεται ότι το ύψος των πωλήσεων της εταιρείας είναι πού χαμηλό σε σχέση με το σύνολο του ενεργητικού. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία τα προηγούμενα χρόνια πραγματοποίησε μεγάλο αριθμό επενδύσεων στη κατασκευή νέων δικτύων Φυσικού Αερίου χωρίς ταυτόχρονα να έχει αυξήσει τις πωλήσεις Φυσικού Αερίου. Ο Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Κεφαλαίου Κίνησης, (Δ.Κ.Τ.Κ.Κ.), είναι η διαφορά του κυκλοφορούντος ενεργητικού και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

$$\Delta.Κ.Τ.Κ.Κ. = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Μέσο Ύψος Κεφαλαίου Κίνησης Αρχής & Τέλους}} =$$

$$= \frac{133.988.907}{36.409.186 - 18.285.510} = 7,39$$

6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Από την ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης προκύπτει ότι η γενική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης είναι ικανοποιητική ενώ η άμεση ρευστότητα που διαθέτει της εξασφαλίζει την αντιμετώπιση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Ωστόσο υπάρχουν στοιχεία που θα πρέπει να διορθωθούν όπως ο Δείκτης Μετρητών προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά την πορεία της εταιρείας σε σχέση με την κατάσταση της οικονομίας προκύπτει μια ανελαστική σχέση. Για τον λόγο αυτό καταγράφεται και η δυνατότητα να αναληφθεί επιπρόσθετος κίνδυνος από την αύξηση του χρέους με την σύναψη νέων δανείων. Όπως άλλωστε φαίνεται και από τον Δείκτη Κάλυψης των Δανειακών Υποχρεώσεων η εταιρεία έχει την δυνατότητα να αυξήσει τον δανεισμό προκειμένου να εφαρμόσει μια επενδυτική πρόταση η οποία θα φέρει άμεσα αποτελέσματα στην αύξηση των πωλήσεων της.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι ο Δείκτης Απόδοσης των Επενδυμένων κεφαλαίων είναι εξαιρετικά χαμηλός. Αυτό σημαίνει ότι όποιες ενέργειες ή επενδυτικές προτάσεις θα πρέπει να στοχεύουν στη άμεση δημιουργία κέρδους και όχι στην ανάπτυξη υποδομών αφού ήδη οι πωλήσεις είναι δυσανάλογα χαμηλές σε σχέση με τις επενδύσεις. Ένα ακόμα βασικό στοιχείο που αφορά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι ότι ο Δείκτης Μεικτού Περιθωρίου Κέρδους είναι πολύ μικρός. Αυτό συμβαίνει διότι το μεταβλητό κόστος των πωλήσεων είναι αρκετά μεγάλο και περιλαμβάνει κατά το 1/3 κόστος που δεν αφορά το κόστος προμήθειας του Φυσικού Αερίου. Είναι χαρακτηριστικά ότι στον ισολογισμό της τελευταίας χρήσης το κόστος πωληθέντος είναι περίπου 120.000.000€ ενώ το κόστος του αερίου είναι περίπου 93.000.000 €. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού η επιχείρηση έχει δύο επιλογές οι οποίες είναι είτε να μειώσει τα λειτουργικά και διοικητικά της έξοδα σε σημείο που να μην επηρεάζεται η ορθή λειτουργία της είτε να αυξήσει τις πωλήσεις της επεκτείνοντας τον βαθμό διείσδυσης της στην αγορά της ενέργειας του λεκανοπεδίου της Αττικής. Χαρακτηριστικοί της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης είναι και οι Δείκτες Κυκλοφοριακής Ταχύτητας των Απαιτήσεων όπου οι τιμές τους είναι πολύ μεγάλες. Έτσι η μέση διάρκεια είσπραξης των απαιτήσεων που προκύπτουν από την πώλησης Φυσικού Αερίου είναι περίπου 200 ημέρες ενώ η πίστωση από την Δημόσια Επιχείρηση Παροχής Αερίου η οποία είναι ο προμηθευτής της είναι 15 ημέρες. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερης σημασίας για την πορεία της επιχείρησης και για την αντιμετώπιση του απαιτούνται ενέργειες σχετικά με την οργάνωση της.

Τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού μανάτζμεντ είναι η τιμολογιακή πολιτική, οι προωθητικές ενέργειες, οι πωλήσεις και η «διανομή» του προϊόντος.

Η πολιτική που έχει αποφασίσει να εφαρμόσει η επιχείρηση σε ότι αφορά την τιμή πώλησης του Φυσικού Αερίου βασίζεται στο ότι η τιμή θα είναι πάντα 20% φθηνότερα από αυτήν των ανταγωνιστικών καύσιμων. Επειδή στην αγορά ενέργειας υπάρχει μεγάλη ποικιλία ανταγωνιστικών καύσιμων έχει επιλεγεί το Φυσικό Αέριο να

είναι 20% φθηνότερο του πετρελαίου θέρμανσης το οποίο είναι το αμέσως φθηνότερο από τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά καύσιμα. Ο τρόπος αυτός τιμολόγησης προσδίδει στο Φυσικό Αέριο ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την τιμή των άλλων καυσίμων. Με την υιοθέτηση αυτής της πολιτικής επιτυγχάνεται διαφορά στην τιμή πώλησης του Φυσικού Αερίου έναντι των υπολοίπων καυσίμων από το ελάχιστο 20 % έως το μέγιστο 70 % .

Για την προώθηση του Φυσικού Αερίου η εταιρεία εκτός της παρουσία της σε διάφορες εκθέσεις, έχει υιοθετήσει δύο βασικές ενέργειες. Η πρώτη αφορά συνδυαστική διαδικασία κατασκευαστικής και εμπορικής δραστηριότητας βάση της οποίας προβλέπει στην παράλληλη συμβολαιοποίηση νέων καταναλωτών κατά την κατασκευή νέων δικτύων Φυσικού Αερίου. Η δεύτερη αφορά τις συμβάσεις νέων καταναλωτών που θα πραγματοποιηθούν στο υφιστάμενο δίκτυο όπου όσοι καταναλωτές υπογράψουν συμβόλαιο με τη εταιρεία για την σύνδεση τους με το δίκτυο Φυσικού Αερίου εντός του χρονικού διαστήματος ισχύς της προσφοράς (τρεις φορές τον χρόνο για διάστημα δύο μηνών κάθε φορά) απολαμβάνουν έκπτωση στα τέλη σύνδεσης. Η πρώτη ενέργεια έχει ως βασική προϋπόθεση τον προγραμματισμό κατασκευής νέων δικτύων Φυσικού Αερίου. Όπως είδαμε από τους πίνακες του business plan της εταιρείας για τα επόμενα πέντε έτη προβλέπεται μεγάλη μείωση των δαπανών για την κατασκευή νέων δικτύων . Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι η προωθητική ενέργεια της ταυτόχρονης σύνδεσης νέων καταναλωτών στις περιοχές που κατασκευάζονται δίκτυα Φυσικού Αερίου, δεν μπορεί να αποτελέσει την στρατηγική ανάπτυξης σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζονται για την εταιρεία . Η δεύτερη ενέργεια που αφορά την έκπτωση στα τέλη σύνδεσης εφαρμόζεται από την ΕΠΑ Αττικής τα τελευταία πέντε χρόνια με τα αποτελέσματα της να φθίνουν με την πάροδο του χρόνου . Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όσοι δυνητικοί καταναλωτές μπορούσαν να πεισθούν για την ελκυστικότητα του Φυσικού Αερίου ως καύσιμο έχουν ήδη κάνει χρήση της προσφοράς. Σύμφωνα με τις βασικές αρχές του marketing κάθε προωθητική ενέργεια πρέπει να προσβλέπει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ο οποίο φυσικά έχει κάποια όρια και δεν μπορεί να μεγεθύνεται συνέχεια. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι υπάρχει βασικό έλλειμμα στους τρόπους προώθησης του προϊόντος με αποτέλεσμα να είναι επιτακτική η ανάγκη αλλαγής της στρατηγικής της εταιρείας.

Η επόμενη κατηγορία του επιχειρηματικού management αφορά στις πωλήσεις της εταιρείας. Σύμφωνα με τους πίνακες που παρουσιάστηκαν είναι ξεκάθαρη η εστίαση της εταιρείας στην αύξηση των συμβολαίων που αφορούν κεντρικές θερμάνσεις . Αυτό οφείλετε στο γεγονός ότι οι όγκοι Φυσικού Αερίου που καταναλώνονται σε αυτή την κατηγορία σε μια εγκατάσταση είναι πολλαπλάσιοι των αντίστοιχων όγκων Φυσικού Αερίου της κατηγορίας των αυτόνομων θερμάνσεων. Προφανώς με την τακτική αυτή αυξάνονται τα κέρδη της επιχείρησης ανά εγκατάσταση ,οπότε αυξάνεται και η γενικότερη απόδοση της . Υπάρχουν όμως δύο στοιχεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα . Το πρώτο είναι ότι εμφανίζεται μεγάλη διαφορά μεταξύ του συσσωρευτικού αριθμού συμβολαίων και του συσσωρευτικού αριθμού των συνδεδεμένων καταναλωτών . Η διαφορά αυτή είναι σταθερά αυξανόμενη από έτος σε έτος και το 2008 βάση των πραγματικών στοιχείων ήταν περίπου 10.000 συμβόλαια. Το πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι ότι η εταιρεία έχει κάνει ήδη μια επένδυση για την κατασκευή της σύνδεσης των συμβολαίων αυτών χωρίς να κάνουν χρήση Φυσικού Αερίου οπότε να αρχίσει να γίνεται πραγματική απόσβεση της δαπάνης που πραγματοποιήθηκε. Το δεύτερο στοιχείο αφορά τον βαθμό

διείσδυσης στις περιοχές που έχει κατασκευαστεί δίκτυο Φυσικού Αερίου . Όπως φαίνεται από τα σχήματα που έχουν παρουσιαστεί, σε πολλές περιοχές (Λειτουργικούς Τομείς) η διείσδυση είναι μονοψήφιος αριθμός. Σημειώνετε ότι ο βαθμός διείσδυσης αφορά μόνο τα κτήρια που μπορούν άμεσα να συνδεθούν με τα δίκτυα Φυσικού Αερίου και όχι το σύνολο των κτηρίων που περιλαμβάνονται σε μία περιοχή και για την σύνδεση των οποίων θα απαιτούνταν επέκταση του δικτύου Φυσικού Αερίου. Τέλος ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στο μίγμα των πελατών της επιχείρησης. Όπως φαίνεται στο σχήμα που απεικονίζει την ανάλυση του όγκου πωλήσεων Φυσικού Αερίου , το 2008 οι πωλήσεις σε βιομηχανικούς και εμπορικούς πελάτες ήταν περισσότερο από το μισό του συνόλου των πωλήσεων. Αυτό σημαίνει ότι αφενός η εταιρεία έχει σταθερά έσοδα από καταναλωτές που κάνουν χρήση του προϊόντος κατά την διάρκεια όλου του έτους και αφετέρου ότι ο βαθμός διείσδυσης σε αυτήν την κατηγορία καταναλωτών είναι πολύ μεγαλύτερος από τους οικιακούς καταναλωτές οι οποίοι όμως έχουν συντριπτικά το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά της ενέργειας του λεκανοπεδίου της Αττικής. Αυτός είναι ένας ακόμη λόγος που η εταιρεία θα πρέπει να αλλάξει την στρατηγική της με στόχο την προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων πελατών που ανήκουν στην κατηγορία της οικιακής κατανάλωσης. Σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής θα πρέπει να είναι η επιμέρους τμηματοποίηση της αγοράς των οικιακών καταναλωτών αφού όπως θα αναλυθεί στο επόμενο μέρος της παρούσας ενέργειας, κάποια τμήματα της εν λόγω αγοράς περιλαμβάνουν ιδιαίτερα κρίσιμα στοιχεία για την κερδοφορία της εταιρείας.

Ο τελευταίος παράγοντας του επιχειρηματικού management αφορά την διανομή του Φυσικού Αερίου. Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τομείς που επηρεάζουν τον παράγοντα αυτό. Ο πρώτος αφορά την κατασκευή των δικτύων διανομής προκειμένου το προϊόν να είναι άμεσα διαθέσιμο σε κάθε καταναλωτή και ο δεύτερος αφορά την απαραίτητη εσωτερική εγκατάσταση προκειμένου ο εκάστοτε χρήστης να μπορεί να καταναλώσει φυσικό αέριο. Σε ότι αφορά τον πρώτο τομέα η ευθύνη είναι αποκλειστική της εταιρείας και σχετίζεται με τις επενδύσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την κατασκευή και λειτουργία των δικτύων.

Από τους πίνακες που παρουσιάστηκαν φαίνεται ότι η εταιρεία την τελευταία πενταετία έχει προβεί σε ένα ισχυρό αναπτυξιακό πρόγραμμα κατασκευάζοντας συνολικά περίπου 1500km νέου δικτύου έχοντας δαπανήσει περισσότερα από 160 εκ. € Η ανάπτυξη του δικτύου και των υπολοίπων υποδομών έχει γίνει με ισοκατανομή σε όλο το λεκανοπέδιο δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα σε περιοχές που εμφανίζουν μεγαλύτερη διείσδυση και σε περιοχές που μπορεί να υπάρξει δυνητικά υψηλή ζήτηση. Τέτοιες περιοχές είναι οι πυκνοκατοικημένοι δήμοι του λεκανοπεδίου τόσο σε επίπεδο πληθυσμού όσο και σε επίπεδο κτηρίων .Ο δεύτερος τομέας αφορά την κατασκευή των απαραίτητων εσωτερικών εγκαταστάσεων προκειμένου οι συσκευές να τροφοδοτηθούν με Φυσικό Αέριο. Οι εγκαταστάσεις αυτές κατασκευάζονται από επαγγελματίες που έχουν καταρτιστεί ειδικά για αυτό. Η κατασκευή των εσωτερικών εγκαταστάσεων αφορά σε ένα μεγάλο πλήθος επαγγελματιών όπως οι προμηθευτές των συσκευών, οι προμηθευτές των εξαρτημάτων και των αγωγών, οι τεχνικοί και τέλος οι μηχανικοί που αναλαμβάνουν την μελέτη και την επίβλεψη των εργασιών για την κατασκευή τους. Η αγορά αυτή δεν ελέγχεται από την εταιρεία και λειτουργεί με τον νόμο της προσφοράς και ζήτησης. Είναι όμως προφανές ότι εξαρτάται άμεσα από την εμπορική πολιτική της ΕΠΑ Αττικής αφού όταν αυξάνονται τα νέα συμβόλαια παροχής Φυσικού Αερίου αυξάνεται και η ζήτηση για την κατασκευή εσωτερικών εγκαταστάσεων ενώ το αντίθετο συμβαίνει όταν μειώνονται τα νέα

συμβόλαια παροχής Φυσικού Αερίου. Ως εκ τούτου αν και δεν σχετίζεται άμεσα με τις δραστηριότητες της εταιρείας επηρεάζει άμεσα την απόδοση της για αυτό αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες του έκτου τομέα της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης κατά το πρότυπο του Porter, που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μια πρόταση για την στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η ΕΠΑ Αττικής προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της. Η πρόταση που θα αναπτυχθεί έχει λάβει υπόψη της αφενός το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και τους παράγοντες που τα επηρεάζουν και αφετέρου την κατάσταση της επιχείρησης συνυπολογίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Στη συνέχεια θα αναλυθεί ο τρόπος εφαρμογής της πρότασης αυτής καταγράφοντας τις ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν σε κάθε τομέα του μείγματος marketing.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

[1] Ε.Π.Α. ΑΤΤΙΚΗΣ, 2009, *Οικονομικές καταστάσεις 2008*, <http://www.aerioattikis.gr>, 7/4/2009 Ημερησία, Ισολογισμός ΕΠΑ Αττικής 2008

[2] Π. Ευθυμόγλου, Ι. Λαζαρίδης 2000, *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η επενδυτική πρόταση η οποία θα έχει ως βάση τα στοιχεία που έχουν καταγραφεί στην βιβλιογραφική έρευνα για τους τομείς της Στρατηγικής και του Μάρκετινγκ. Από τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν κατά την ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης, προκύπτει ότι συντρέχουν σημαντικοί λόγοι που επιβάλλουν την αλλαγή της στρατηγικής της εταιρείας προκειμένου να επιτευχθεί ο αντικειμενικός σκοπός της.

Η αλλαγή της στρατηγικής θα παρουσιαστεί ως μια πλήρη οικονομοτεχνική μελέτη αναλύοντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν και καταλήγοντας σε χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης.

Από την ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες συνθήκες στην αγορά της ενέργειας, προκύπτει η ύπαρξη performance gap (μη ικανοποιητική επίδοση) για την ΕΠΑ Αττικής η οποία επιβάλλει την αλλαγή αυτή.

Για τις ανάγκες παρουσίασης της οικονομοτεχνικής μελέτης, θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από τα διάφορα τμήματα της εταιρείας και τα οποία παρουσιάζουν την κατάσταση σήμερα. Σε περίπτωση όμως που η επιχείρηση θελήσει να εφαρμόσει την πρόταση αυτή θα πρέπει να πραγματοποιήσει μία σειρά από υποστηρικτικές μελέτες οι οποίες θα αποτυπώνουν αναλυτικότερα μερικές πτυχές του επενδυτικού σχεδίου. Τα σημεία αυτά θα καταγράφονται στην ανάλυση που θα ακολουθήσει και θα αναφέρονται οι πιθανές επιπτώσεις από την διαφοροποίηση των εκάστοτε παράγοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

7.1 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η επενδυτική πρόταση θα περιλαμβάνει τις ακόλουθες πτυχές οι οποίες θα παρουσιαστούν με την σειρά που αναγράφονται.

§ Βασική Ιδέα

Στην παράγραφο αυτή θα διατυπωθεί η βασική ιδέα του επενδυτικού σχεδίου, θα περιγραφούν οι στόχοι και θα καθοριστεί η θέση του σχεδίου σε σχέση με το γενικότερο οικονομικό κλίμα.

§ Ανάλυση της Αγοράς και Στρατηγικό Μάρκετινγκ

Στην παράγραφο αυτή θα γίνει περιγραφή της δομής της Αγοράς και θα αναλυθεί ο τρόπος που επηρεάζεται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης θα γίνει στοχοθέτηση της αγοράς παρουσιάζοντας το μίγμα του Μάρκετινγκ που θα προκύψει με την εφαρμογή του σχεδίου.

§ Οργάνωση και σχέδιο λειτουργίας

Στο σημείο αυτό θα περιγραφεί το σχέδιο λειτουργίας της επενδυτικής πρότασης και θα περιγραφούν οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να υποστηριχτεί η επένδυση.

§ Προγραμματισμός και προϋπολογισμός του επενδυτικού σχεδίου.

Για κάθε φάση του επενδυτικού σχεδίου θα πραγματοποιηθεί προϋπολογισμός των ενεργειών καθώς και ο χρονικός προγραμματισμός τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν καθοριστεί από την εφαρμογή της επένδυσης .

§ Χρηματοοικονομική αξιολόγηση

Η επενδυτική πρόταση θα αξιολογηθεί βάση της απόδοσης της καθορίζοντας στοιχεία όπως οι ταμειακές ροές , ο χρόνος απόδοσης του επενδυμένου κεφαλαίου, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης και η απόδοση επί της επένδυσης.

7.2 ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ

Από την ανάλυση της κατάστασης της εταιρείας διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει είναι ο μικρός βαθμός διείσδυσης στην αγορά της ενέργειας . Συγκεκριμένα ενώ έχει ήδη πραγματοποιήσει ένα αρκετά μεγάλο

επενδυτικό σχέδιο με την κατασκευή περίπου 3000km δικτύων Φυσικού Αερίου, οι πωλήσεις παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα με αποτέλεσμα ο βαθμός διείσδυσης να είναι μονοψήφιος σε πολλούς Δήμους του λεκανοπεδίου. Σημειώνεται ότι ο βαθμός διείσδυσης αφορά μόνο τα κτήρια που μπορούν άμεσα να συνδεθούν με Φυσικό Αέριο. Ένα ακόμα στοιχείο είναι ότι υπάρχουν αρκετοί εγκατεστημένοι μετρητές αερίου οι οποίοι δεν έχουν κατανάλωση. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν πελάτες οι οποίοι έχουν πεισθεί από την οικονομία και όχι μόνο του καυσίμου, αλλά δεν κάνουν χρήση του.

Σύμφωνα με έρευνα που έχει κάνει η εταιρεία, ο κυριότερος λόγος για την μη σύνδεση καταναλωτών στα δίκτυα Φυσικού Αερίου είναι το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης επιβαρύνει τον εκάστοτε καταναλωτή και δεν αφορά ενέργειες που εκτελεί η εταιρεία. Αν ληφθεί υπόψη και η γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας όπου η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση έχει κάνει αισθητή την παρουσία της, επιβαρύνεται το όλο κλίμα με αποτέλεσμα να έχουν μειωθεί σημαντικά τα νέα συμβόλαια σύνδεσης.

Το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης αφορά τις δαπάνες για την προμήθεια και εγκατάσταση των απαραίτητων συσκευών, το κόστος για την προμήθεια και εγκατάσταση των αγωγών και των εξαρτημάτων καθώς και το κόστος των εργασιών σύνδεσης. Όπως είναι φυσικό επειδή στον κύκλο αυτό συμμετέχουν αρκετοί επαγγελματίες (προμηθευτές συσκευών, προμηθευτές εξαρτημάτων και αγωγών, τεχνικοί, μηχανικοί) το συνολικό κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης είναι εξαιρετικά υψηλό.

Η βασική ιδέα της επενδυτικής πρότασης που παρουσιάζεται είναι η επιδότηση του κόστους κατασκευής της εσωτερικής εγκατάστασης με ταυτόχρονη μείωση της δαπάνης της. Η επιδότηση του κόστους θα γίνει με την πρακτική της αυτοχρηματοδότησης όπου θα συμμετέχει η Εταιρεία Παροχής Αερίου και ο εκάστοτε καταναλωτής. Σε ότι αφορά τον περιορισμό του κόστους κατασκευής της εσωτερικής εγκατάστασης, θα παρουσιαστεί μία πλήρως καθετοποιημένη λύση η οποία θα επιφέρει σημαντική μείωση στο κόστος κατασκευής της.

Συγκεκριμένα για την κατασκευή των εσωτερικών εγκαταστάσεων η ΕΠΑ Αττικής θα συμβληθεί με μία ή περισσότερες κατασκευαστικές εταιρείες, οι οποίες θα αναλάβουν την κατασκευή τους και θα αποζημιωθούν για την υπηρεσία αυτή μέσω της κατανάλωσης του Φυσικού Αερίου. Με τον τρόπο αυτό όλες οι απαραίτητες δαπάνες που αναφέρθηκαν παραπάνω θα πραγματοποιηθούν από την κάθε εταιρεία και το κόστος θα μειωθεί σημαντικά εξαιτίας της οικονομίας κλίματος. Για παράδειγμα ο προμηθευτής των απαραίτητων συσκευών (καυστήρες) θα μειώσει το ποσοστό κέρδους του ανά συσκευή αφού αντί να προσφέρει μια συσκευή κάθε φορά θα προσφέρει περισσότερα τεμάχια. Το ίδιο θα ισχύει για κάθε κατηγορία επαγγελματιών που συμμετέχουν στην αγορά εσωτερικών εγκαταστάσεων Φυσικού Αερίου. Σε επόμενη παράγραφο που θα αναπτυχθεί το σχέδιο λειτουργίας και η γενικότερη οργάνωση, θα αναπτυχθεί εκτενέστερα η διαδικασία αυτή.

Η αποπληρωμή των εταιρειών που θα αναλάβουν την κατασκευή των εσωτερικών εγκαταστάσεων θα γίνει με συνεισφορά τόσο της Εταιρείας Παροχής Αερίου όσο και του εκάστοτε καταναλωτή. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο το

διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Φυσικού Αερίου έναντι των άλλων μορφών ενέργειας είναι η οικονομία του για τον χρήστη. Ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει ο εκάστοτε χρήστης η εξοικονόμηση διαφέρει και κυμαίνεται από 20% για τους οικιακούς καταναλωτές έως 50% για τους επαγγελματίες σε σχέση με το ανταγωνιστικό καύσιμο που στην περίπτωση των οικιακών καταναλωτών είναι το πετρέλαιο θέρμανσης και για τους επαγγελματίες είναι το πετρέλαιο κίνησης ή το ηλεκτρικό ρεύμα. Ένα μέρος του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης θα αποπληρώνεται από το κέρδος που έχει ο καταναλωτής από την χρήση του Φυσικού Αερίου και το υπόλοιπο από το κέρδος που έχει η ΕΠΑ Αττικής από την πώληση Φυσικού Αερίου.

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης θα παρουσιαστεί η διαδικασία αυτή μόνο για τους μη ενεργούς μετρητές Φυσικού Αερίου και για τους νέους καταναλωτές που θα υπογράψουν συμβόλαια και ανήκουν στην κατηγορία της οικιακής κατανάλωσης με μέση ετήσια κατανάλωση μεγαλύτερη των 6000Nm³ τον χρόνο. Ο περιορισμός αυτός γίνεται για διευκόλυνση στην παρουσίαση του σχεδίου.

Με την εφαρμογή του σχεδίου αυτού, ο στόχος είναι αφενός να ενεργοποιηθούν άμεσα (το πολύ σε διάστημα ενός έτους) όλοι οι εγκατεστημένοι και μη ενεργοί μετρητές και αφετέρου να προσελκυσθούν περίπου 5.000 νέοι καταναλωτές κεντρικής θέρμανσης με μέση ετήσια κατανάλωση μεγαλύτερη από 6000Nm³ επίσης σε διάστημα ενός έτους.

7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η ανάλυση της αγοράς θα πραγματοποιηθεί σε δύο τομείς. Ο πρώτος αφορά στον εντοπισμό των καταναλωτών που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα και ο δεύτερος στην εκτίμηση της ετήσιας κατανάλωσης αυτών. Για την περίπτωση των ήδη εγκατεστημένων μετρητών σε καταναλωτές οι οποίοι δεν κάνουν χρήση του προϊόντος, υπάρχουν τα πλήρη στοιχεία ανά κατηγορία καταναλωτή και είναι αυτά που παριστάνονται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1. ΠΛΗΘΟΣ ΑΝΕΝΕΡΓΩΝ ΜΕΤΡΗΤΩΝ ΕΤΟΥΣ 2008

ΑΝΕΝΕΡΓΟΙ ΜΕΤΡΗΤΕΣ	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΜΕΤΡΗΤΗ	ΠΛΗΘΟΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΘΕΡΜΑΝΣΗ	1189
ΟΙΚΙΑΚΟΙ	4676
ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ	129
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΙ	5
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΙ	240

πηγή: ΕΠΑ Αττικής

Από τον πίνακα αυτόν προκύπτει ανά κατηγορία το πλήθος των καταναλωτών. Επίσης από στοιχεία της εταιρείας είναι γνωστά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Έτσι είναι γνωστό σε ποια περιοχή (Δήμο) είναι εγκατεστημένος ο κάθε μετρητής και ποια είναι η δυνητική κατανάλωση του καθενός. Η δυνητική κατανάλωση για τους μετρητές που ανήκουν στις κατηγορίες της “κεντρικής θέρμανσης” και “οικιακής χρήσης” προκύπτει από στοιχεία όπως το πλήθος των διαμερισμάτων του κάθε κτηρίου, την μέση κατανάλωση ανά κατηγορία καταναλωτή και ανά περιοχή και το μέγεθος των διαμερισμάτων. Σε ότι αφορά τους υπόλοιπους μετρητές οι οποίοι αφορούν επαγγελματικές, εμπορικές ή βιομηχανικές χρήσεις, ανάλογα με την κατηγορία είναι επίσης γνωστές οι μέσες ετήσιες καταναλώσεις. Από τα στοιχεία αυτά μπορεί να υπολογιστεί ανά καταναλωτή η δυνητική κατανάλωση. Επίσης μπορεί να υπολογιστεί η ετήσια δυνητική κατανάλωση ανά περιοχή και ανά κατηγορία καταναλωτών. Τα στοιχεία αυτά είναι πολύ σημαντικά διότι θα χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση τόσο του προγραμματισμού όσο και του προϋπολογισμού του σχεδίου. Δύο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τους υπολογισμούς είναι οι ετήσιες βαθμομέρες για τις κατηγορίες των επαγγελματικών, εμπορικών και βιομηχανικών καταναλωτών.

Σε ότι αφορά το πλήθος των ετήσιων βαθμομερών, το εν λόγω μέγεθος εξαρτάται από τις καιρικές συνθήκες όπου επικρατούν στον νομό Αττικής. Οπότε απαιτείται να πραγματοποιηθεί μια έρευνα η οποία να έχει σκοπό την πρόβλεψη του πλήθους των ετήσιων βαθμομερών σε χρονικό ορίζοντα τουλάχιστον τριών ετών.

Σε ότι αφορά τον προσδιορισμό των ετήσιων καταναλώσεων για τις βιομηχανικές χρήσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθεί έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη της οικονομίας στους αντίστοιχους κλάδους. Για παράδειγμα όταν στον κλάδο της οικοδομής εμφανίζεται αρνητική τάση, τότε προφανώς και η κατανάλωση μιας κεραμοποιίας που χρησιμοποιεί ως καύσιμο το Φυσικό Αέριο θα εμφανίζει μείωση. Σε ότι αφορά τις επαγγελματικές και εμπορικές χρήσεις η ετήσια κατανάλωση ελάχιστα διαφοροποιείται διότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες ή αγαθά έχουν σχεδόν σταθερή ζήτηση και ως εκ τούτου δεν επηρεάζεται σημαντικά η κατανάλωση Φυσικού Αερίου.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στην βασική ιδέα της επενδυτικής πρότασης εκτός από τους ήδη εγκατεστημένους μετρητές το σχέδιο θα εφαρμοστεί και για 5.000 νέους καταναλωτές που ανήκουν στην κατηγορία των κεντρικών θερμάνσεων. Η επιλογή της συγκεκριμένης κατηγορίας καταναλωτών έγινε διότι σε αυτό το τμήμα της αγοράς εμφανίζεται χαμηλός βαθμός διείσδυσης σε σχέση με τις κατηγορίες των επαγγελματικών, εμπορικών και βιομηχανικών χρηστών και εξαιτίας του ότι σύμφωνα με έρευνα που έχει στην διάθεση της η ΕΠΑ Αττικής, σε αυτό το τμήμα της αγοράς το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης είναι ο βασικότερος ανασταλτικός παράγοντας για την σύνδεση νέων καταναλωτών με τα δίκτυα Φυσικού Αερίου.

Η επιλογή των καταναλωτών θα γίνει βάση των στοιχείων σχετικά με την ετήσια δυνητική κατανάλωση. Το σύνολο των εν δυνάμει καταναλωτών που ανήκουν στην κατηγορία της κεντρικής θέρμανσης και βάση των δημογραφικών χαρακτηριστικών θα έχουν ετήσια κατανάλωση μεγαλύτερη από 6000Nm^3 είναι περίπου 150.000 κτήρια. Η επιλογή των 5.000 εξ αυτών θα γίνει με αναλογικό τρόπο ώστε να περιληφθούν όλες οι περιοχές της Αττικής. Η τμηματοποίηση της αγοράς και ο

διαχωρισμός της σε κτήρια με ετήσια κατανάλωση μεγαλύτερη από 6000Nm³, έχει γίνει προκειμένου η εφαρμογή του σχεδίου να έχει πιλοτικό χαρακτήρα σε καταναλωτές που εξαιτίας του επιπέδου της κατανάλωσης θα υπάρχει αποπληρωμή του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης το πολύ σε διάστημα δύο ετών. Αυτό δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση αναλύοντας τα αποτελέσματα από τον πρώτο χρόνο εφαρμογής του σχεδίου και κυρίως τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την αποδοχή από τους νέους καταναλωτές να προβεί σε τυχόν διορθωτικές ενέργειες και να προγραμματίσει την πλήρη εφαρμογή του στο σύνολο των εν δυνάμει καταναλωτών του νομού Αττικής. Επίσης την ανάλυση των αποτελεσμάτων μπορεί να την χρησιμοποιήσει προκειμένου να σχεδιάσει το επόμενο αναπτυξιακό της πρόγραμμα που αφορά στην επέκταση του δικτύου Φυσικού Αερίου δίνοντας βαρύτητα στις περιοχές όπου το σχέδιο είχε σημαντική επιτυχία. Δηλαδή τα αποτελέσματα του σχεδίου θα αποτελέσουν τα δεδομένα μιας έρευνας βάση της οποίας θα διαμορφωθούν οι μεσομακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας.

Για την εφαρμογή του σχεδίου πολύ σημαντικός παράγοντας είναι το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης. Για τις ανάγκες της μελέτης πραγματοποιήθηκε έρευνα, προκειμένου να διαπιστωθεί το κόστος αυτό. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για εγκαταστάσεις που ανήκουν στις κατηγορίες της κεντρικής θέρμανσης και της οικιακής χρήσης και όχι στις κατηγορίες των εμπορικών και επαγγελματικών καταναλωτών. Η επιλογή αυτή έγινε διότι στις κατηγορίες των οικιακών καταναλωτών, το κόστος διαφοροποιείται κυρίως σε ότι αφορά την ισχύ των συσκευών και την ιδιομορφία του κάθε κτηρίου ενώ στις των επαγγελματιών το κόστος διαφοροποιείται ανάλογα με την χρήση του φυσικού αερίου.

Το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης επηρεάζεται από τρεις παράγοντες οι οποίοι είναι το κόστος για την προμήθεια των απαραίτητων συσκευών, το κόστος για την προμήθεια και εγκατάσταση των αγωγών και των εξαρτημάτων για την κατασκευή του δικτύου και τα λοιπά κόστη. Τα λοιπά κόστη αφορούν την μελέτη της εσωτερικής εγκατάστασης, την προετοιμασία και κατάθεση στην ΕΠΑ Αττικής του τεχνικού φακέλου και τις εργασίες λεβητοστασίου που σχετίζονται με την ρύθμιση και θέση σε λειτουργία της εγκατάστασης.

Αναλυτικά η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δύο εγκαταστάσεις κεντρικών θερμάνσεων και μια εγκατάσταση οικιακής κατανάλωσης. Οι εγκαταστάσεις κεντρικής θέρμανσης αφορούσαν σε διαφορετικό επίπεδο ετήσιας κατανάλωσης. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας για την δυσμενέστερη περίπτωση που αφορά στην εγκατάσταση με ετήσια κατανάλωση 6000 Nm³. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε κτήριο στην περιοχή της Ηλιούπολης με πέντε ορόφους ενός διαμερίσματος ανά όροφο. Από τα στατιστικά στοιχεία της εταιρείας τα κτήρια με αυτές τις προδιαγραφές έχουν ετήσια κατανάλωση αερίου για κεντρική θέρμανση περίπου 6000 Nm³.

Σύμφωνα με την έρευνα ζητήθηκε από τρεις εταιρείες προσφορά για την κατασκευή της εσωτερικής εγκατάστασης. Η κάθε εταιρεία ήταν διαφορετικής δυναμικότητας από την άποψη της παρουσίας τους στην συγκεκριμένη αγορά. Η επιλογή αυτή έγινε προκειμένου να διαπιστωθεί ανά το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης επηρεάζεται από το μέγεθος της εταιρείας που αναλαμβάνει το έργο. Η πρώτη εταιρεία που θα έχει το κωδικό «ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α» είναι επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε όλο το λεκανοπέδιο του νομού Αττικής και έχει τρία

παραρτήματα. Η δεύτερη εταιρεία «ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β» είναι μια επιχείρηση τοπικού χαρακτήρα που δραστηριοποιείται στην συγκεκριμένη περιοχή και η Τρίτη εταιρεία «ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ» είναι μια ατομική επιχείρηση. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με το κόστος της εγκατάστασης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2. ΚΟΣΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		
	ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α	ΕΤΑΙΡΕΙΑ Β	ΕΤΑΙΡΕΙΑ Γ
ΔΙΚΤΥΟ Φ.Α.	2000	1870	1900
ΚΑΥΣΤΗΡΑΣ Φ.Α.	1140	1150	1100
ΛΟΙΠΑ ΚΟΣΤΗ	450	550	600
ΣΥΝΟΛΟ	3590	3570	3600

πηγή: έρευνα διαπίστωσης κόστους εσωτερικής εγκατάστασης

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από την καταγραφή των αποτελεσμάτων, είναι ότι το κόστος της εγκατάστασης δεν επηρεάζεται από το μέγεθος της εταιρείας που θα αναλάβει το έργο αφού και οι τρεις προσφορές κατέληγαν στο ίδιο περίπου συμπέρασμα.

Το επόμενο στάδιο της έρευνας ήταν να προσδιοριστεί το μεικτό περιθώριο κέρδους που είχαν οι εταιρείες για την κατασκευή μιας εσωτερικής εγκατάστασης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για κάθε παράγοντα που επηρεάζει το κόστος και χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα.

Ο πρώτος παράγοντας που εξετάστηκε ήταν η προμήθεια του καυστήρα φυσικού αερίου. Η αγορά των προμηθευτών των συσκευών αυτών είναι αρκετά μεγάλη με απόκλιση μεταξύ της μέγιστης και της ελάχιστης τιμής, περίπου 20%. Βασική προϋπόθεση για την συμμετοχή στην έρευνα των διαφόρων προμηθευτών ήταν οι συσκευές να καλύπτουν τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί στον Εθνικό Κανονισμό Κατασκευής Εσωτερικών Εγκαταστάσεων Φυσικού Αερίου. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι το κόστος προμήθειας ενός καυστήρα Φυσικού Αερίου ο οποίος θα καλύπτει τις ανάγκες του συγκεκριμένου κτηρίου είναι 750€ Η τιμή αυτή αφορά καυστήρα όπου ο προμηθευτής του δραστηριοποιείται ήδη στον Ελλαδικό χώρο.

Ο επόμενος παράγοντας είναι το δίκτυο Φυσικού Αερίου της εσωτερικής εγκατάστασης. Στο κόστος αυτό περιλαμβάνεται τα κόστη για την προμήθεια των αγωγών και των απαραίτητων εξαρτημάτων καθώς και των εργασιών για την τοποθέτησή τους. Σε ότι αφορά την προμήθεια των υλικών για τον προσδιορισμό του κόστους, ακολουθήθηκε η ίδια μεθοδολογία όπως στην περίπτωση του καυστήρα και από τα αποτελέσματα της έρευνας για το συγκεκριμένο κτήριο προκύπτει ότι το κόστος των υλικών είναι 315€ Για το προσδιορισμό του κόστους των εργασιών, η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην αγορά των επαγγελματιών που εκτελούν τις συγκεκριμένες εργασίες και από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το κόστος για την συγκεκριμένη περίπτωση είναι 385€ Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το κόστος αυτό

είναι στατικό, δηλαδή αφορά τις εργασίες για την κατασκευή της εσωτερικής εγκατάστασης του συγκεκριμένου κτηρίου.

Ο τελευταίος παράγοντας είναι τα λοιπά κόστη όπου για τον προσδιορισμό του συνολικού κόστους ακολουθήθηκε η ίδια διαδικασία υπολογίζοντας ξεχωριστά κάθε δραστηριότητα και από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το συνολικό κόστος είναι 160€. Τα αποτελέσματα της έρευνας συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3. ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
ΔΙΚΤΥΟ Φ.Α.	750
ΚΑΥΣΤΗΡΑΣ Φ.Α.	700
ΛΟΙΠΑ ΚΟΣΤΗ	160
ΣΥΝΟΛΟ	1610

πηγή: έρευνα διαπίστωσης κόστους εσωτερικής εγκατάστασης

Από την σύγκριση των στοιχείων των δύο τελευταίων πινάκων προκύπτει το συμπέρασμα ότι το μεικτό περιθώριο κέρδους για την κατασκευή μιας εσωτερικής εγκατάστασης φυσικού αερίου είναι 125%. Στο ίδιο περίπου συμπέρασμα θα καταλήγαμε αν τα στοιχεία του πίνακα παρουσίαζαν τα αντίστοιχα κόστη για την εγκατάσταση των 8000 Nm³ ή της αυτονομίας. Εκτός του γενικού συμπεράσματος, μερικά στοιχεία της έρευνας που πρέπει να αναφερθούν είναι τα εξής:

- § Για τον προσδιορισμό του μεικτού περιθωρίου κέρδους σε όλους τους παράγοντες που συμβάλλουν στο τελικό κόστος, έχει ληφθεί υπόψη το κόστος για την προμήθεια ενός τεμαχίου. Δηλαδή δεν έχει ληφθεί υπόψη η πιθανή οικονομία κλίμακας που θα προέκυπτε αν η έρευνα αφορούσε την προμήθεια των απαραίτητων συσκευών και εξαρτημάτων για περισσότερα κτήρια.
- § Στην αγορά των υπηρεσιών που αφορούν τις εργασίες για την κατασκευή του δικτύου της εσωτερικής εγκατάστασης, τις εργασίες του μηχανικού για την μελέτη και την σύνταξη του τεχνικού φακέλου και των εργασιών για τον έλεγχο της εγκατάστασης, έχει ληφθεί υπόψη το στατικό κόστος και όχι το δυναμικό. Το στατικό κόστος αφορά την δαπάνη μόνο για τις απαιτούμενες εργασίες σε ένα κτήριο σε αντίθεση με το δυναμικό που αφορά τις εργασίες σε περισσότερα κτήρια όπου το κόστος των προμηθευτών επιμερίζεται σε περισσότερα από ένα τεμάχια.
- § Το δείγμα της έρευνας είναι πολύ μικρό και πιθανόν να εμπεριέχει σφάλμα στο αποτέλεσμα της. Για τον λόγο αυτό θα ήταν βέλτιστο να πραγματοποιηθεί εκ νέου η έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα.
- § Το χρονικό διάστημα που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν το πρώτο τρίμηνο του 2008 οπότε θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαφορετικές συνθήκες της οικονομίας που ισχύουν σήμερα.

Η στρατηγική του Μάρκετινγκ εξαρτάται από τέσσερις παράγοντες σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο πρώτο μέρος της μελέτης. Στους δύο πρώτους που αφορούν το προϊόν (δηλαδή τα χαρακτηριστικά του) αλλά και την τιμή δεν είναι δυνατόν να γίνει κάποια παρέμβαση άμεσα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η τιμή του προϊόντος εξαρτάται αφενός από διακρατικές συμφωνίες και αφετέρου από την τιμολογιακή πολιτική που έχει επιλέξει η ΕΠΑ Αττικής. Οποιαδήποτε παρέμβαση σε αυτούς τους τομείς επιβάλλει και αλλαγή Εμπορικής πολιτικής της εταιρείας το οποίο είναι ένα από τα σημεία που θα αναφερθούν στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης και το οποίο θα σχετίζεται με μελλοντική έρευνα στην στρατηγική και το Μάρκετινγκ της ΕΠΑ Αττικής. Οι άλλο δύο παράγοντες αφορούν την προβολή του προϊόντος και τους τρόπους διανομής του στο καταναλωτικό κοινό.

Για την προβολή του επιχειρηματικού σχεδίου θα χρησιμοποιηθεί μίγμα προβολής. Το μίγμα αυτό θα περιλαμβάνει τρία ήδη τα οποία είναι η διαφήμιση, οι πωλήσεις μέσω προσωπικών επαφών και κυρίως το απευθείας Μάρκετινγκ.

Η χρήση της διαφήμισης ως εργαλείο προβολής θα έχει περιορισμένη έκταση. Στόχος θα είναι να πληροφορήσει γενικά το καταναλωτικό κοινό για την νέα πολιτική που θα ακολουθήσει η εταιρεία σχετικά με την επιδότηση της εσωτερικής εγκατάστασης. Το μήνυμα που θα εμφανίζεται στα μέσα θα πρέπει να είναι απλό χωρίς να κάνει εκτενή αναφορά στην ουσία του σχεδίου και η διατύπωση του θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να οδηγεί τον καταναλωτή να απευθυνθεί στην εταιρεία μέσω των διαφόρων καναλιών πωλήσεων που διαθέτει προκειμένου να έχει μια ολοκληρωμένη ενημέρωση. Η επιλογή των ραδιοτηλεοπτικών μέσων ή των εντύπων θα πρέπει να γίνει με βάση την μαζικότητα και δίνοντας έμφαση στον όγκο των καταναλωτών που αναφέρονται. Επειδή το μήνυμα θα είναι απλό και δεν θα στοχεύει στην απευθείας πώληση αλλά στην πληροφόρηση, θα πρέπει η διαφημιστική καμπάνια να είναι χωρισμένη σε τμήματα τα οποία θα έχουν μεταξύ τους χρονική απόσταση. Επίσης θα πρέπει η διαφήμιση να πραγματοποιείται σε αρκετά μέσα τα οποία θα είναι χωρισμένα σε ομάδες προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αφού οι ίδιοι αποδέκτες θα «στοχεύονται» από διαφορετικά μέσα.

Το δεύτερο είδος του μίγματος προβολής είναι το απευθείας Μάρκετινγκ. Το είδος αυτό θα χρησιμοποιηθεί εξαιτίας του γεγονότος ότι η επενδυτική πρόταση στην παρούσα φάση θα έχει ως στόχο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι το ταχυδρομείο (συμβατικό και ηλεκτρονικό). Με τον τρόπο αυτό θα είναι εύκολο να μετρηθεί η αποδοχή του όλου σχεδίου και με τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα γίνει επικαιροποίηση τόσο του προγραμματισμού όσο και του προϋπολογισμού του.

Το τελευταίο είδος του μίγματος προβολής είναι οι πωλήσεις μέσω προσωπικών επαφών (one to one marketing). Ο τρόπος αυτός προβολής επιλέχθηκε εξαιτίας του γεγονότος ότι η επενδυτική πρόταση έχει διαφορετική εφαρμογή σε κάθε καταναλωτή. Η διαφορετικότητα έγκειται στις διαφορετικές ανάγκες του κάθε καταναλωτή που προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά του κτηρίου που θα χρησιμοποιηθεί το φυσικό αέριο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάθε δυνητικός πελάτης να πρέπει να έρθει σε επαφή με εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο θα του αναλύσει τις επιλογές που έχει προκειμένου τελικά να υπογραφεί η σύμβαση κατανάλωσης φυσικού αερίου.

Ο τελευταίος παράγοντας του στρατηγικού Μάρκετινγκ είναι η διανομή του προϊόντος. Η έκταση διανομής του προϊόντος θα είναι περιορισμένη εξαιτίας του ότι η συγκεκριμένη στρατηγική έχει πιλοτικό χαρακτήρα. Το προϊόν θα διατίθεται στους καταναλωτές απευθείας μέσω εξουσιοδοτημένου προσωπικού. Σήμερα η εταιρεία για την δημιουργία πωλήσεων χρησιμοποιεί προσωπικό με το οποίο έχει απευθείας σχέση εργασίας. Το προσωπικό αυτό θα πρέπει να ενημερωθεί για το νέο επιχειρηματικό σχέδιο και να εκπαιδευτεί σε τεχνικά θέματα προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε πιθανές ερωτήσεις ή απορίες των καταναλωτών. Ένας άλλος τρόπος διανομής του προϊόντος είναι μέσω των ιδιόκτητων σημείων πώλησης. Η εταιρεία ήδη λειτουργεί τέσσερα καταστήματα λιανικής τα οποία είναι εγκατεστημένα σε κεντρικές περιοχές της Αττικής. Τέλος ένας νέος δίαυλος διανομής που θα πρέπει να εκμεταλλευτεί η εταιρεία είναι οι εταιρείες που κατασκευάζουν εσωτερικές εγκαταστάσεις. Αυτό θα συμβεί εξαιτίας του κίνητρου που προκύπτει για τις εταιρείες αυτές αφού οι ίδιες θα αναλαμβάνουν την κατασκευή της εγκατάστασης. Με την διαδικασία αυτή εκτός από την καθετοποίηση που επιτυγχάνεται μέσω της σύνδεσης των δραστηριοτήτων της συμβολαιοποίησης και της κατασκευής επιτυγχάνεται αύξηση των σημείων πώλησης με δημιουργία νέων σημείων τα οποία μάλιστα εκτός του ότι δεν επιβαρύνουν τα λειτουργικά κόστος της εταιρείας διαθέτουν το πλέον εξειδικευμένο προσωπικό για την εξυπηρέτηση του καταναλωτή. Φυσικά η διαδικασία αυτή θα επιβλέπεται προσωπικό της ΕΠΑ το οποίο τελικά θα εγκρίνει την δημιουργία του κάθε νέου συμβολαίου.

7.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η οργάνωση και το σχέδιο λειτουργίας αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και περιγράφει τον τρόπο που μπορεί να αντιδράσει στις ευκαιρίες και απειλές που αναπτύσσονται από την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου. Η βασική απειλή που αντιμετωπίζει η εταιρεία είναι το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης που απαιτείται προκειμένου ο εκάστοτε καταναλωτής να κάνει χρήση του φυσικού αερίου. Όπως αναπτύχθηκε κατά τη παρουσίαση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης δεν εξαρτάται και δεν μπορεί να επηρεαστεί με άμεσο τρόπο από την ίδια την επιχείρηση. Επίσης από τα στοιχεία της έρευνα που παρουσιάστηκε, αποδείχτηκε ότι το μεικτό περιθώριο κέρδους για τις εταιρείες που κατασκευάζουν εσωτερικές εγκαταστάσεις είναι περίπου 125% ανά εγκατάσταση. Μια άλλη σημαντική απειλή που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η απόσβεση από τον εκάστοτε καταναλωτή του κόστους κατασκευής της εγκατάστασης. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στην ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης και συγκεκριμένα στο κεφάλαιο που αφορά τα στοιχεία του επιχειρηματικού μαντζμεντ, σε μια εγκατάσταση που έχει ετήσια κατανάλωση 6000 Nm³ η ετήσια εξοικονόμηση από την χρήση φυσικού αερίου έναντι του πετρελαίου θέρμανσης είναι περίπου 800€ Αν ληφθεί υπόψη ότι το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης για ένα τέτοιο κτήριο είναι 3600€ συμπεραίνετε ότι ο καταναλωτής κάνει απόσβεση της επένδυσης του σε 4,5 χρόνια. Το διάστημα αυτό είναι αρκετά μεγάλο και δεν επιτρέπει στην εταιρεία να εκμεταλλευτεί το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της που είναι η οικονομία του προϊόντος.

Το σχέδιο λειτουργίας που θα αναπτυχθεί έχει σκοπό να εξυπηρετήσει την βασική ιδέα του επιχειρηματικού πλάνου που είναι η επιδότηση του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης μέσω αυτοχρηματοδότησης με ταυτόχρονη μείωση της συνολικής

δαπάνης για την κατασκευή της. Η μείωση της δαπάνης θα επιτευχθεί εφαρμόζοντας την στρατηγική της «ολοκλήρωσης προς τα πίσω». Δηλαδή η εταιρεία θα συνάψει σύμβαση με δύο ή περισσότερες κατασκευαστικές εταιρείες οι οποίες θα αναλάβουν την κατασκευή των εσωτερικών εγκαταστάσεων. Το κόστος για κάθε εγκατάσταση θα προκύπτει από τα άρθρα τιμολογίου της σύμβασης όπου το ποσό ανά άρθρο θα περιλαμβάνει το κόστος ανά εργασία βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας προσαυξημένο κατά 30-35%. Τα άρθρα της σύμβασης θα χωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη θα αφορά τις εργασίες που πιστοποιούνται ανά μονάδα μέτρησης όπως για παράδειγμα το κόστος για την κατασκευή του δικτύου. Η δεύτερη κατηγορία θα αφορά εργασίες ανά τεμάχιο όπως για παράδειγμα η μελέτη της εσωτερικής εγκατάστασης. Από το άθροισμα όλων των οικονομικών άρθρων που χρησιμοποιήθηκαν για να πιστοποιηθεί μια εσωτερική εγκατάσταση θα προκύπτει το συνολικό κόστος. Σε ότι αφορά τις συσκευές αερίου που θα εγκατασταθούν θα προεπιλεγθούν τουλάχιστον τρεις προμηθευτές και ο εκάστοτε καταναλωτής θα μπορεί να επιλέξει μια συσκευή από την λίστα αυτή. Σε περίπτωση που κάποιος καταναλωτής επιθυμεί την εγκατάσταση μιας συσκευής που δεν είναι στην λίστα, τότε θα μπορεί να απαιτήσει την εγκατάσταση αυτή της συσκευής αναλαμβάνοντας το επιπρόσθετο κόστος αν η συσκευή που επιλέξει έχει μεγαλύτερη αξία από αυτές που προσφέρονται.

Με την διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται περιορισμός του κόστους αφού θα ισχύουν τα εξής:

- § Οι προμηθευτές των συσκευών θα θελήσουν να ανήκουν στην λίστα των προεπιλεγμένων προμηθευτών με αποτέλεσμα να προσφέρουν σημαντικές εκπτώσεις στα προϊόντα τους. Το ίδιο θα συμβεί και για τα υλικά (εξαρτήματα και αγωγούς) για την κατασκευή του δικτύου της εσωτερικής εγκατάστασης.
- § Τα λοιπά κόστη για την κατασκευή μιας εσωτερικής εγκατάστασης όπως και τα εργατικά θα μειωθούν κατά τουλάχιστον 60% αφού θα επιτυγχάνεται οικονομία κλίμακας από την αύξηση των ποσοτήτων.

Βασικό στοιχείο για την επιτυχία του σχεδίου είναι το πλήθος των εσωτερικών εγκαταστάσεων. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερη είναι η παραγωγή για τις κατασκευάστριες εταιρείες τόσο περισσότερα θα είναι τα κέρδη τους για κάθε κατασκευή από την οικονομία κλίμακας, ακολουθώντας βέβαια τους βασικούς κανόνες της διοίκησης παραγωγής. Η ΕΠΑ Αττικής μπορεί να εκμεταλλευτεί το γεγονός αυτό αφού μπορεί να εισάγει στις συμβάσεις ειδικό άρθρο έκπτωσης στο συνολικό κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης ανάλογα με την μηνιαία παραγωγή. Για παράδειγμα αν η μηνιαία παραγωγή είναι μεγαλύτερη από 100 εγκαταστάσεις τότε στο συνολικό κόστος αυτών ανά μονάδα θα υπάρχει έκπτωση 5%. Στην δεύτερη εκατοντάδα η έκπτωση θα είναι 7% κ.ο.κ..

Η εξασφάλιση του πλήθους των εσωτερικών εγκαταστάσεων θα γίνεται μέσω της προώθησης του σχεδίου. Συγκεκριμένα με την υπογραφή του συμβολαίου ο καταναλωτής θα ενημερώνεται από τον πωλητή της εταιρείας για την επιδότηση της εσωτερικής εγκατάστασης αν ενταχθεί στο γενικότερο σχέδιο, δίδοντας του μια εκτίμηση για το συνολικό κόστος καθώς και για τον τρόπο αποπληρωμής της δικής του συνεισφοράς. Σημειώνετε ότι η εκτίμηση του κόστους θα σχετίζεται με το μήκος του δικτύου της εγκατάστασης αφού αυτή είναι και η μόνη μεταβλητή παράμετρος και εξαρτάται από την ιδιομορφία του κάθε κτηρίου.

Η εφαρμογή του σχεδίου έχει ένα στρατηγικό μειονέκτημα για την εταιρεία το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίσει και αφορά την απειλή της δύναμης των προμηθευτών που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι εταιρείες κατασκευής εσωτερικών εγκαταστάσεων που συμμετέχουν στο σχέδιο. Η επενδυτική πρόταση έχει ως στόχο την μείωση του κόστους της εγκατάστασης για τον καταναλωτή και όχι την συρρίκνωση της συγκεκριμένης αγοράς. Εξάλλου οι υπόλοιπες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά αποτελούν ένα επιπλέον κανάλι πωλήσεων για την ΕΠΑ το οποίο σε κάθε περίπτωση οφείλει να το διατηρήσει.

Για να αντιμετωπίσει η εταιρεία την απειλή αυτή, θα πρέπει να υλοποιήσει το σχέδιο με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αποκλείει την συμμετοχή όλων των εταιρειών της αγοράς σε αυτό. Όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα που παρουσιάστηκε, το μεικτό περιθώριο κέρδους για την κατασκευή μιας εσωτερικής εγκατάστασης σήμερα είναι 125%. Με την εφαρμογή του σχεδίου οι εταιρείες που συμμετέχουν σε αυτό θα έχουν περιθώριο κέρδους περίπου 30% ανά εγκατάσταση χωρίς να υπολογίζεται η εξοικονόμηση από την οικονομία κλίμακας. Προκειμένου να είναι δυνατή η συμμετοχή όλων των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη αγορά, θα πρέπει να δοθεί σε αυτές το δικαίωμα να συμμετέχουν στο σχέδιο αν αποδεχθούν τους όρους του σε σχέση με το περιθώριο κέρδους. Με βάση ότι η κύρια παράμετρος για την αύξηση του κέρδους είναι η οικονομία κλίμακας, οι εταιρείες θα προσπαθήσουν να αυξήσουν την παραγωγή τους, αυξάνοντας τις πωλήσεις τους και άρα δημιουργώντας περισσότερα συμβόλαια με καταναλωτές φυσικού αερίου.

Η άλλη βασική πτυχή του σχεδίου είναι η επιδότηση της εσωτερικής εγκατάστασης. Η επιδότηση θα γίνει με την μέθοδο της αυτοχρηματοδότησης στην οποία θα συμμετέχουν η ΕΠΑ Αττικής με ποσοστό 70% και ο εκάστοτε καταναλωτής με ποσοστό 30%. Το βασικό στοιχείο της μεθόδου είναι ότι η χρηματοδότηση θα γίνεται μέσω της κατανάλωσης Φυσικού Αερίου. Αυτό σημαίνει ότι τόσο η ΕΠΑ όσο και ο καταναλωτής θα εξοφλήσουν το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης από το κέρδος που θα έχουν από την χρήση του Φυσικού Αερίου σε διάστημα το πολύ δύο ετών. Αναλυτικότερα η διαδικασία της αυτοχρηματοδότησης είναι η εξής:

- § Υπολογίζεται το κόστος κατασκευής της εσωτερικής εγκατάστασης βάση των οικονομικών άρθρων της σύμβασης. Στο κόστος περιλαμβάνεται το κόστος κατασκευής και περιθώριο κέρδους περίπου 30%. Σημειώνεται ότι το κόστος κατασκευής είναι αυτό που έχει υπολογιστεί από την έρευνα και αφορά τις δαπάνες για την κατασκευή μιας εσωτερικής εγκατάστασης χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι οικονομίες κλίμακας και άλλες παράμετροι της διοίκησης παραγωγής που μπορούν να μειώσουν την δαπάνη αυτή.
- § Με την ολοκλήρωση της κατασκευής και την πιστοποίηση της ΕΠΑ για την ορθή λειτουργία της, θα καταβάλλεται στην εταιρεία που την κατασκεύασε ποσοστό 35% επί του συνολικού κόστους. Το ποσό αυτό θα προέρχεται από τα τέλη σύνδεσης τα οποία ήδη έχει καταβάλει ο καταναλωτής με την υπογραφή του συμβολαίου.
- § Μετά την συμπλήρωση ενός έτους από την ημερομηνία πιστοποίησης της εσωτερικής εγκατάστασης θα καταβάλλεται στην εταιρεία ποσοστό 40% επί του συνολικού κόστους. Το ποσοστό αυτό θα προέρχεται κατά 55% από το κέρδος της ΕΠΑ Αττικής από την χρήση Φυσικού Αερίου και κατά το υπόλοιπο 45% από το κέρδος του καταναλωτή από την χρήση του προϊόντος.

§ Μετά την συμπλήρωση του δεύτερου έτους από την λειτουργία της εγκατάστασης θα εξοφλείτε η εταιρεία κατασκευής λαμβάνοντας το υπόλοιπο 25%. Το ποσοστό αυτό θα προέρχεται κατά 50% από το κέρδος της ΕΠΑ Αττικής και κατά 50% από το κέρδος του καταναλωτή από την χρήση του προϊόντος.

Στην συνέχεια και στο τμήμα της μελέτης που αφορά τον προγραμματισμό και τον προϋπολογισμό του σχεδίου θα παρουσιαστούν οι ανωτέρω υπολογισμοί σε απόλυτες τιμές προκειμένου να υπάρχει σαφέστερη εικόνα. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα ανωτέρω ποσοστά θα εφαρμοστούν για κάθε εσωτερική εγκατάσταση ανεξάρτητα από το μέγεθος της και την ισχύ των συσκευών.

Για την υλοποίηση του σχεδίου λειτουργίας απαιτείται και η ανάλογη οργάνωση. Η οργάνωση αφορά αποκλειστικά το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και σχετίζεται με την κατανομή των πόρων της και γενικά την αξιοποίηση των δυνάμεων της, περιορίζοντας τις τυχόν αδυναμίες που μπορεί να προκύψουν κυρίως εξαιτίας της έκτασης του σχεδίου. Το πρώτο θέμα που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί αφορά στις συμβάσεις με τις εταιρείες που θα αναλάβουν την κατασκευή των εσωτερικών εγκαταστάσεων. Οι συμβάσεις θα πρέπει να είναι συμβάσεις πλαισίου όπου δεν θα αναφέρεται επακριβώς το μέγεθος του φυσικού αντικειμένου αλλά μια ενδεικτική ποσότητα. Για κάθε αυτοτελές τμήμα του έργου δηλαδή την κατασκευή της εσωτερικής εγκατάστασης, το κόστος θα προκύπτει από συνδυασμό των οικονομικών άρθρων. Η επιλογή αυτή γίνεται διότι δεν είναι γνωστό αφενός ποιές εγκαταστάσεις θα κατασκευαστούν και αφετέρου τα ακριβή χαρακτηριστικά τους έτσι ώστε να είναι δυνατός ο προϋπολογισμός τους. Τέτοιου είδους συμβάσεις χρησιμοποιεί η εταιρεία και σε άλλα κατασκευαστικά έργα οπότε υπάρχει η σχετική τεχνογνωσία. Επίσης, στα οικονομικά άρθρα της σύμβασης θα προβλέπεται έκπτωση 5% στο κόστος της κάθε εσωτερικής εγκατάστασης για παραγωγή μεγαλύτερη των 100 εγκαταστάσεων σε χρονικό διάστημα ενός μήνα. Το ποσοστό αυτό θα αυξάνεται κατά 2% για κάθε εγκατάσταση με την παραγωγή κάθε επιπλέον εκατοντάδας. Εκτός της Οικονομικής Συγγραφής Υποχρεώσεων κάθε σύμβαση θα αποτελείται από τα υπόλοιπα τεύχη (Εργολαβικό συμφωνητικό, Γενική Συγγραφή Υποχρεώσεων, Τεχνική Συγγραφή Υποχρεώσεων) προκειμένου να είναι δυνατή η διαχείριση της σύμβασης από τα στελέχη της ΕΠΑ Αττικής.

Το δεύτερο θέμα για την οργάνωση του σχεδίου αφορά την οργανωτική δομή που κυρίως το προσωπικό της ΕΠΑ Αττικής. Η υφισταμένη οργάνωση της εταιρείας είναι τέτοια η οποία εξυπηρετεί τις ανάγκες του σχεδίου και ως εκ τούτου οι όποιες αλλαγές θα είναι ελάχιστες και θα σχετίζονται αποκλειστικά με τις απαιτήσεις για την υλοποίηση της επενδυτικής πρότασης. Η οργάνωση της εταιρείας χωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

§ Πωλήσεις και Μάρκετινγκ. Σε ότι αφορά το Μάρκετινγκ εκτός των συνήθων διαδικασιών, ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στο μείγμα προβολής που αναπτύχθηκε στην ενότητα της στρατηγικής του μάρκετινγκ. Για το πρώτο είδος του μείγματος που είναι η διαφήμιση το κυριότερο σημείο είναι η τμηματοποίηση των μέσων προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Στο δεύτερο είδος που αφορά το απευθείας Μάρκετινγκ, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στον προσδιορισμό των δυναμικών πελατών. Σύμφωνα με την βασική ιδέα του επιχειρηματικού

σχεδίου η υλοποίηση του στην παρούσα φάση θα αφορά καταναλωτές με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά . Επίσης θα πρέπει να αναπτυχθεί μια εφαρμογή η οποία θα υποστηρίζει την διαδικασία προσδιορισμού της αποδοχής του σχεδίου. Η διαδικασία αυτή θα αφορά την καταγραφή της αποτελεσματικότητας του σχεδίου ανά είδος καταναλωτή και ανά γεωγραφική περιοχή. Το τελευταίο είδος του μείγματος προβολής σχετίζεται άμεσα με την διανομή του προϊόντος και αφορά τις πωλήσεις. Ο τρόπος που θα επιλεγεί για την δημιουργία πωλήσεων είναι μέσω προσωπικών επαφών. Για τον λόγο αυτό το προσωπικό που θα αναλάβει την εργασία αυτή θα πρέπει να εκπαιδευτεί σε τεχνικά και οικονομικά ζητήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή του σχεδίου. Αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου να είναι σε θέση να ενημερώσει τους πελάτες για τα οφέλη αλλά και τις υποχρεώσεις τους σε περίπτωση που επιθυμούν να συνδεθούν τα κτήρια τους με Φυσικό Αέριο.

§ Έλεγχος και πιστοποίησης Εσωτερικών Εγκαταστάσεων. Η κατηγορία αυτή αφορά το τεχνικό προσωπικό της εταιρείας. Η υφισταμένη δομή της είναι σε θέση να υποστηρίζει το επενδυτικό σχέδιο αφού ήδη υπάρχουν δύο συγκεκριμένα τμήματα της εταιρείας που εκτελούν τέτοιες εργασίες, τα οποία είναι επανδρωμένα με πολύ έμπειρο προσωπικό. Η διαφορά με την υλοποίηση του σχεδίου είναι ότι αυτά τα δύο τμήματα θα πρέπει να συνεργαστούν εξαιτίας του ότι η πιστοποίηση της κάθε εσωτερικής εγκατάστασης αφορά κυρίως στην καταμέτρηση ποσοτήτων η οποία θα γίνεται στην φάση του ελέγχου της. Μέχρι σήμερα ο έλεγχος της εσωτερικής εγκατάστασης αφορούσε αποκλειστικά στην εφαρμογή του κανονισμού κατασκευών τους χωρίς να γίνεται οικονομικός έλεγχος ο οποίος ήταν αποκλειστικά ευθύνη του καταναλωτή. Με την εφαρμογή της επενδυτικής πρότασης ο προσδιορισμός του κόστους κατασκευής είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του. Η πιστοποίηση του κόστους θα γίνεται μέσω συνδυασμού των άρθρων τιμολογίου της σύμβασης και για τον λόγο αυτό η ακρίβεια του ποσοτικού ελέγχου έχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Προκειμένου να αυτοματοποιηθεί η διαδικασία ελέγχου και πιστοποίησης θα δημιουργηθεί μια κοινή εφαρμογή την οποία θα χειρίζονται τα δύο τμήματα και θα είναι το μέσο για την ανταλλαγή δεδομένων. Εκτός της πιστοποίησης των εσωτερικών εγκαταστάσεων το τμήμα αυτό θα αναλάβει και την διαχείριση των συμβάσεων σχετικά με τα προβλεπόμενα στα τεύχη αυτών.

§ Προϋπολογισμός , προγραμματισμός και έλεγχος. Ο έλεγχος της υλοποίησης της επενδυτικής πρότασης είναι μια συνεχής διαδικασία μέσω της οποίας ελέγχεται αν εφαρμόζεται αποτελεσματικά η στρατηγική που έχει επιλεγεί. Για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής απαιτείται η αντίστοιχη πολιτική δηλαδή οι απαραίτητες οδηγίες, οι μέθοδοι και κυρίως οι διαδικασίες που θα υιοθετηθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Τα βασικά μέσα για την υλοποίηση των πολιτικών είναι ο προγραμματισμός , ο προϋπολογισμός και ο έλεγχος. Η επενδυτική πρόταση που παρουσιάζεται , εξαιτίας κυρίως του ότι συμμετέχουν σε αυτή και άλλοι ενδιαφερόμενοι εκτός της εταιρείας, επιβάλλει την λεπτομερή ανάλυση των ανωτέρω διαδικασιών. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα ξεχωριστό τμήμα στην εταιρείας το οποίο θα ασχολείται αποκλειστικά με αυτό το αντικείμενο. Το τμήμα αυτό

θα ακολουθεί την παράλληλη δομή και θα λαμβάνει δεδομένα από τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας που είναι το τμήμα Μάρκετινγκ, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα κατασκευών και το οικονομικό τμήμα. Από τα δεδομένα αυτά θα εκπονείται ο προγραμματισμός του σχεδίου δηλαδή η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη του. Ο προγραμματισμός θα πρέπει να είναι δυναμικός έτσι ώστε να είναι σε θέση η εταιρεία να τον επικαιροποιεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με τα νέα δεδομένα. Κάθε πρόγραμμα που εκπονείται καθώς και οι τυχόν αναθεωρήσεις του θα πρέπει να προϋπολογίζονται. Δηλαδή θα πρέπει να γίνεται καταγραφή των εισροών και εκροών από την εφαρμογή του σχεδίου. Η διαδικασία του προϋπολογισμού έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς τα αποτελέσματα της θα χρησιμοποιούνται για την εκπόνηση των λειτουργικών και επενδυτικών προϋπολογισμών γενικά της εταιρείας τα οποία αφορούν και τα βασικά στοιχεία για την δημιουργία του ετήσιου business plan.

Το τελευταίο και ίσως πιο σημαντικό αντικείμενο του τμήματος αυτού θα είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου. Είναι δηλαδή η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα των ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης θα χρησιμοποιηθούν για την λήψη διορθωτικών μέτρων και την λύση των προβλημάτων που έχουν διαπιστωθεί. Η παράλληλη λειτουργία του τμήματος αυτού βοηθάει στην αντικειμενική εκτίμηση των προβλημάτων καθώς και στην αντιμετώπιση τους. Το στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωση του που είναι και ο βασικός ρόλος του τμήματος αυτού.

7.5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.

Τα δύο βασικά κριτήρια για την επιτυχία του σχεδίου είναι ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός. Σε ότι αφορά τον προγραμματισμό το κυρίαρχο ζήτημα είναι να εξασφαλιστούν οι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση του ενώ στον προϋπολογισμό εξετάζεται η οικονομική αποτίμηση και η βιωσιμότητα του.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο σχέδιο λειτουργίας θα πρέπει τον πρώτο χρόνο εφαρμογής του να συμβολαιοποιηθούν 5000 νέοι καταναλωτές της κατηγορίας των κεντρικών θερμάνσεων και να κατασκευαστούν οι εσωτερικές εγκαταστάσεις στα κριτήρια αυτά. Για την δημιουργία των πωλήσεων θα χρησιμοποιηθεί το προωθητικό μείγμα που αναλύθηκε.

Αναλυτικότερα, θα πρέπει πρώτα να γίνει η τμηματοποίηση της αγοράς και να διακριθούν τα κτήρια που θα έχουν ετήσια κατανάλωση μεγαλύτερη των 6000Nm^3 . Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία που έχει η εταιρεία τέτοιες καταναλώσεις έχουν τα κτήρια με περισσότερα από πέντε διαμερίσματα. Στην συνέχεια τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να ομαδοποιηθούν ανά περιφέρεια και Δήμο προκειμένου να ελεγχθεί η συγκέντρωσή τους. Από την ομαδοποίηση θα προκύπτουν οι περιοχές οι οποίες εμφανίζουν μεγάλο ενδιαφέρον από την άποψη του πλήθους των δυνητικών

πελατών. Το επόμενο στάδιο αφορά την διαφήμιση και περιλαμβάνει αφενός την δημιουργία του μηνύματος και αφετέρου την επιλογή των μέσων. Το μήνυμα θα πρέπει να είναι λιτό και να προκαλεί τον καταναλωτή να επισκεφθεί ένα από τα σημεία πώλησης της εταιρείας προκειμένου να ενημερωθεί για την πολιτική της επιδίωξης της εσωτερικής εγκατάστασης. Η επιλογή των μέσων που θα πραγματοποιηθεί η διαφήμιση εκτός από την μορφή τους (έντυπη, ηλεκτρονική, κ.τ.λ.) αφορά και την επιλογή της συχνότητας προκειμένου να υπάρχει «μαζική στόχευση» του καταναλωτή. Οι ενέργειες αυτές θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα εντός χρονικού διαστήματος δύο μηνών.

Στην συνέχεια από τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την τμηματοποίηση της αγοράς αλλά και από την επιτυχία της διαφήμισης, η οποία θα μετρηθεί με το πλήθος των καταναλωτών που ενδιαφέρθηκαν για την πρόταση της εταιρείας, θα επιλεγούν οι τρόποι για την εφαρμογή της απευθείας πώλησης. Σε περιοχές με μεγάλη συγκέντρωση και μεγάλο ενδιαφέρον των καταναλωτών θα πραγματοποιηθεί εντυποδιανομή και σε συμφωνία με τις Δημοτικές αρχές θα πραγματοποιηθούν ημερίδες για το Φυσικό Αέριο. Ταυτόχρονα μέσω ταχυδρομείου και τηλεφωνικών κλήσεων θα ενημερωθούν οι καταναλωτές που πληρούν τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή του σχεδίου σε όλες τις περιοχές του λεκανοπεδίου. Η ενέργεια αυτή θα είναι συνεχής και τα αποτελέσματα της θα μέτριοι σε δημιουργία νέων συμβολαίων.

Το δεύτερο αντικείμενο του προγραμματισμού του σχεδίου αφορά στην κατασκευή των 5000 εσωτερικών εγκαταστάσεων σε χρονικό διάστημα ενός έτους. Σύμφωνα με το σχέδιο λειτουργίας ,η ΕΠΑ Αττικής για την υλοποίηση του θα υπογράψει σύμβαση με τουλάχιστον δύο εταιρείες που θα αναλάβουν το έργο. Αυτό σημαίνει ότι η ετήσια παραγωγή των εταιρειών αυτών θα πρέπει να είναι 2.500 κατασκευές αν υποθεθεί ότι το αντικείμενο θα ισομεριστεί μεταξύ των εταιρειών αυτών. Η κατασκευή μιας εσωτερικής εγκατάστασης αποτελείται από αρκετές εργασίες που δεν συμμετέχουν όμως ισάξια στο συνολικό χρόνο για την ολοκλήρωση του κάθε έργου. Για τον λόγο αυτό θα ληφθεί υπόψη η κυριότερη παράμετρος που αφορά τις εργασίες συνδεσμολογίας του δικτύου. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε ο μέσος χρόνος για την κατασκευή μιας εσωτερικής εγκατάστασης λαμβάνοντας υπόψη το μήκος του δικτύου και τις διαστάσεις των αγωγών είναι δύο ημέρες συμπεριλαμβάνοντας και το χρονικό διάστημα για την πραγματοποίηση των απαραίτητων ελέγχων. Αυτό σημαίνει ότι κάθε συνεργείο μπορεί να κατασκευαστεί σε μηνιαία βάση περίπου 12 εγκαταστάσεις. Για την επίτευξη του ετήσιου στόχου που είναι η λειτουργία των 2500 εγκαταστάσεων , απαιτείται μηνιαίος ρυθμός κατασκευής περίπου 210 εγκαταστάσεις. Επομένως, κάθε μια από τις δύο εταιρείες θα πρέπει να διαθέτει 18 συνεργεία.

Εξαιτίας της φύσης του έργου όπου δεν είναι εξαρχής δεδομένου το φυσικό αντικείμενο, θα πρέπει να υφίσταται προγραμματισμός σε διμηνιαία βάση. Ανάλογα με την εισροή νέων συμβολαίων να αυξομειώνεται η απαίτηση για μηνιαία παραγωγή. Στην διαδικασία αυτή, η ΕΠΑ Αττικής μπορεί να χρησιμοποιήσει τους καταναλωτές που έχουν ήδη υπογράψει συμβόλαιο και δεν κάνουν χρήση του προϊόντος εξαιτίας του ότι δεν έχει κατασκευαστεί η εσωτερική εγκατάσταση. Έτσι αν τα νέα συμβόλαια που δημιουργούνται δεν καλύπτουν των μηνιαίο όγκο, θα παραδίνονται στις εταιρείες τα υφιστάμενα συμβόλαια. Με τον τρόπο αυτό

εξασφαλίζεται μια συνεχή ροή για τις ανάδοχες εταιρείες που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την μείωση του κόστους τους.

Ο προϋπολογισμός του σχεδίου θα γίνει σε ετήσια βάση και θα αφορά τις καταγραφές εισροών και εκροών για μια εγκατάσταση. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του σχεδίου είναι ότι εκτός των εξόδων για την δημιουργία πωλήσεων (προώθηση και διανομή) τα έξοδα που θα πραγματοποιηθούν για την κατασκευή των εσωτερικών εγκαταστάσεων και θα επιβαρυνθεί η ΕΠΑ Αττικής θα προκύψουν από το κέρδος της από την χρήση του προϊόντος.

Στους πίνακες που ακολουθούν θα παρουσιαστούν τα στοιχεία για τον προϋπολογισμό του σχεδίου. Στο πρώτο πίνακα αποτυπώνονται για κάθε κατηγορία εγκατάστασης η ετήσια κατανάλωση, ο προϋπολογισμός του κέρδους για την ΕΠΑ και των καταναλωτών καθώς και το κόστος της εγκατάστασης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4. ΕΤΗΣΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΡΔΟΥΣ

ΕΤΗΣΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ Nm³	ΕΤΗΣΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ Mwh	ΚΕΡΔΟΣ ΕΠΑ σε €	ΚΕΡΔΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
6000	68,7	893,1	721,35	2100
7000	80,15	1041,95	841,575	2200
8000	91,6	1190,8	961,8	2400
9000	103,05	1339,65	1082,025	2600

πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης

Για τον υπολογισμό της ετήσιας κατανάλωσης σε ενέργεια που είναι και το μέγεθος που διεθνώς χρησιμοποιείται για την τιμολόγηση των διαφόρων μορφών ενέργειας , έχει χρησιμοποιηθεί η θερμογόνος δύναμη του Φυσικού Αερίου. Ο συντελεστής αυτός διαφοροποιείται ανάλογα με το καύσιμο και την ποιότητα του. Σε ότι αφορά το Φυσικό Αέριο η τιμή του συντελεστή είναι περίπου 11.5 και δεν μεταβάλλεται σημαντικά εξαιτίας του ότι η ποιότητα του αερίου είναι σταθερή. Το κέρδος για την ΕΠΑ Αττικής έχει υπολογιστεί με την βοήθεια του μεικτού περιθωρίου κέρδους της προηγούμενης χρήσης. Το μεικτό περιθώριο κέρδους επηρεάζεται άμεσα από τις μεταβολές στην τιμή του brend ανά βαρέλι και την ισοτιμία μεταξύ δολαρίου και ευρώ.

Για μικρές μεταβολές στην τιμή του brend , το μεικτό περιθώριο κέρδους ελάχιστα επηρεάζεται ενώ σε περίπτωση απότομης αύξησης ή μείωσης το μεικτό περιθώριο κέρδους αυξάνεται ή μειώνεται αντίστοιχα. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις μεγάλων χρηματοπιστωτικών οίκων η μεταβολή του brend για το 2010 θα είναι ελάχιστη με τάση για αύξησης της τιμής κατά 10% στο τέλος του έτους ενώ τα επόμενα έτη εκτιμάται ότι η τιμή του brend θα αυξηθεί περαιτέρω. Η ισοτιμία μεταξύ δολαρίου και ευρώ επηρεάζει λιγότερο το μεικτό περιθώριο κέρδους εξαιτίας κυρίως του γεγονότος ότι μια αλλαγή στην σχέση των δύο νομισμάτων προϋποθέτει μεγάλες αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία.

Το κέρδος του καταναλωτή προκύπτει από την εξοικονόμηση που έχει αν κάνει χρήση Φυσικού Αερίου έναντι του πετρελαίου θέρμανσης. Για του υπολογισμούς έχει

χρησιμοποιηθεί η μέση τιμή του κόστους του πετρελαίου θέρμανσης ανά λίτρο για τη χρήση του 2009. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του πετρελαίου τόσο μεγαλύτερο είναι το όφελος του καταναλωτή ενώ το αντίθετο συμβαίνει όταν μειώνεται τιμή του πετρελαίου.

Επίσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το όφελος του καταναλωτή συγκρίνεται με το πετρέλαιο θέρμανσης το οποίο είναι το αμέσως φθηνότερο καύσιμο από το Φυσικό Αέριο. Εάν η σύγκριση γινόταν με άλλες μορφές ενέργειας όπως π.χ. το ηλεκτρικό ρεύμα, το όφελος του καταναλωτή από την χρήση φυσικού αερίου θα ήταν δεκαπλάσιο. Η σύγκριση μεταξύ των διαφόρων μορφών ενέργειας και του φυσικού αερίου σχετικά με το όφελος του καταναλωτή, αποτυπώνονται στους σχετικούς πίνακες που έχουν παρουσιαστεί στο κεφάλαιο που αφορά την παρουσίαση της κατάστασης της επιχείρησης και συγκεκριμένα στα στοιχεία του επιχειρηματικού μάλιστα. Τέλος το όφελος του καταναλωτή είναι μεγαλύτερο όσο αυξάνεται η κατανάλωση φυσικού αερίου.

Το κόστος της εσωτερικής εγκατάστασης έχει υπολογιστεί βάση των όσων αναφέρθηκαν στο σχέδιο λειτουργίας. Περιλαμβάνει το άθροισμα όλων των επιμέρους δαπανών για την κατασκευή μιας εγκατάστασης. Οι δαπάνες αυτές έχουν προέλθει από την τιμή μονάδας της κάθε δραστηριότητας ή συσκευής και δεν έχουν ληφθεί υπόψη άλλοι παράγοντες της διοίκησης παραγωγής οι οποίοι μπορούν να μειώσουν το κόστος ενός έργου. Επίσης, στο κόστος της εγκατάστασης έχει υπολογιστεί κέρδος 30% για την εταιρεία που θα αναλάβει την κατασκευή συμπεριλαμβάνοντας και το κόστος του χρήματος. Όσο αυξάνεται η δυναμικότητα μιας εγκατάστασης αυξάνεται και το κόστος της. Αυτό οφείλεται στην μεταβολή της τιμής για την κάθε συσκευή ή εξάρτημα ενώ οι άλλοι παράγοντες όπως η μελέτη της εγκατάστασης δεν επηρεάζεται από τον παράγοντα αυτό.

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει για κάθε κατηγορία εγκατάστασης (ανάλογα με την δυναμικότητα της) το χρονικό διάστημα αποπληρωμής της καθώς και συνεισφορά της ΕΠΑ και του καταναλωτή στην εξόφληση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5. ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ ΑΝΑ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ	ΔΑΠΑΝΗ	ΕΠΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ
6000 Nm ³	ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ	750		
	1ο ΕΤΟΣ	840	462	378
	2ο ΕΤΟΣ	510	255	255
7000 Nm ³	ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ	750		
	1ο ΕΤΟΣ	880	484	396
	2ο ΕΤΟΣ	570	285	285
8000 Nm ³	ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ	750		
	1ο ΕΤΟΣ	960	528	432
	2ο ΕΤΟΣ	690	345	345
9000 Nm ³	ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ	750		
	1ο ΕΤΟΣ	1040	572	468
	2ο ΕΤΟΣ	810	405	405

πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης

Σύμφωνα με το σχέδιο λειτουργίας το χρονικό διάστημα για την αποπληρωμή του κόστους της εγκατάστασης είναι δύο χρόνια και γίνεται τμηματικά. Έτσι με την ενεργοποίηση της εγκατάστασης καταβάλλεται ποσό περίπου 35% της συνολικής δαπάνης δηλαδή 750 € Τα χρήματα αυτά θα τα καταβάλλει η ΕΠΑ και θα προέρχονται από τα τέλη σύνδεσης που πληρώνει ο εκάστοτε καταναλωτής με την υπογραφή του συμβολαίου σύνδεσης με το δίκτυο φυσικού αερίου. Μετά το πέρας δώδεκα μηνών λειτουργίας της εγκατάστασης , καταβάλλεται το 40% περίπου του συνολικού κόστους. Στο ποσό αυτό η συνεισφορά ΕΠΑ και καταναλωτή είναι αντίστοιχα 55% και 45%. Το δεύτερο έτος λειτουργίας καταβάλλεται το υπόλοιπο 25% του συνολικού κόστους με την συνεισφορά ΕΠΑ και καταναλωτή να είναι ισομερής (50% ο καθένας).

Με την διαδικασία αυτή έχει εξοφληθεί σε χρονικό διάστημα δύο ετών το κόστος της εγκατάστασης με συμμετοχή της ΕΠΑ κατά 70% και του καταναλωτή κατά 30% περίπου. Ταυτόχρονα στο ίδιο χρονικό διάστημα ο καταναλωτής απολαμβάνει την οικονομία του φυσικού αερίου ως καύσιμο και η ΕΠΑ Αττικής έχει αυξήσει τις πωλήσεις με μειωμένο φυσικά το όφελος τους. Έτσι ο καταναλωτής τα δύο πρώτα χρόνια αντί να απολαμβάνει εξοικονόμηση 20% σε σχέση με το πετρέλαιο θέρμανσης, απολαμβάνει εξοικονόμηση περίπου 12% ενώ το ίδιο χρονικό διάστημα το μεικτό περιθώριο κέρδος για την ΕΠΑ είναι μειωμένο κατά 40%.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται ανά έτος και ανά κατηγορία εγκατάστασης το κέρδος ΕΠΑ Αττικής. Επίσης αν υποθεθεί ότι το μείγμα πωλήσεων για τις 5000 εγκαταστάσεις είναι 60% εγκαταστάσεις των 6000 Nm³ , 20% εγκαταστάσεις των 7000 Nm³ , 15% εγκαταστάσεις των 8000 Nm³ και 5% εγκαταστάσεις των 9000 Nm³, παριστάνεται το συνολικό κέρδος ανά έτος :

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΡΔΟΥΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΜΙΓΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ	ΚΕΡΔΟΣ ΕΠΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ
6000 Nm ³	1ο ΕΤΟΣ	431,1	3000	1293300
	2ο ΕΤΟΣ	638,1	3000	1914300
	3ο ΕΤΟΣ και μετά	893,1	3000	2679300
7000 Nm ³	1ο ΕΤΟΣ	557,95	1000	557950
	2ο ΕΤΟΣ	756,95	1000	756950
	3ο ΕΤΟΣ και μετά	1041,95	1000	1041950
8000 Nm ³	1ο ΕΤΟΣ	662,8	750	497100
	2ο ΕΤΟΣ	845,8	750	634350
	3ο ΕΤΟΣ και μετά	1190,8	750	893100
9000 Nm ³	1ο ΕΤΟΣ	767,65	250	191912,5
	2ο ΕΤΟΣ	934,65	250	233662,5
	3ο ΕΤΟΣ και μετά	1339,65	250	334912,5

πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης

Ο τελευταίος πίνακας παρουσιάζει τις εισροές ανά έτος για την ΕΠΑ Αττικής αν εφαρμοστεί η συγκεκριμένη πρόταση για 5000 εγκαταστάσεις το 2010. Προφανώς οποιαδήποτε μεταβολή στο μεικτό περιθώριο κέρδους της ΕΠΑ , στο μείγμα των πωλήσεων ή στο κόστος της εγκατάστασης, επηρεάζει τα αποτελέσματα

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΡΔΟΥΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

ΕΤΟΣ	ΚΕΡΔΟΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
1ο ΕΤΟΣ	2540262,5
2ο ΕΤΟΣ	3539262,5
3ο ΕΤΟΣ και μετά	4949262,5
ΣΥΝΟΛΟ	11028787,5

πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στον προγραμματισμό και τον προϋπολογισμό της επενδυτικής πρότασης πρέπει να αναφερθεί ότι για την παρακολούθηση της έχουν δημιουργηθεί δύο μοντέλα. Το πρώτο αφορά στον υπολογισμό του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης και το δεύτερο στον προϋπολογισμό των εισροών και των εκροών. Τα μοντέλα αυτά λειτουργούν για κάθε επίπεδο εγκατάστασης με τις ανάλογες διαφοροποιήσεις.

7.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επενδυτικής πρότασης θα πραγματοποιηθεί με δύο μεθόδους. Η πρώτη μέθοδος είναι αυτή της επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης ενώ η δεύτερη είναι η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας . Με την πρώτη μέθοδο θα υπολογίσουμε στην ουσία τον κίνδυνο και την ρευστότητα της επένδυσης, σε χρηματοοικονομικούς όρους. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι ο κίνδυνος μιας επένδυσης καθορίζεται και από την διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη, η οποία στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι σχεδόν μηδενική καθώς δεν είναι εύκολο για αυτόν να μεταφερθεί σε κάποιο ανταγωνιστή της ΕΠΑ Αττικής. Ο λόγος της δυσκολίας αυτής έγκειται στην δαπάνη για αλλαγή της εγκατάστασης θέρμανσης . Ο κίνδυνος της επένδυσης μετριέται με τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να εισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της επένδυσης μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Σε ότι αφορά τις εισροές , είναι αυτές που παρουσιάστηκαν στον ΠΙΝΑΚΑ 8.7.

Σε ότι αφορά τις εκροές υπολογίζονται από τους δύο πίνακες που ακολουθούν για το ίδιο μείγμα πωλήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΜΙΓΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
6000 Nm3	1ο ΕΤΟΣ	1212	3000	3636000
	2ο ΕΤΟΣ	255	3000	765000
	3ο ΕΤΟΣ και μετά	0	3000	0
7000 Nm3	1ο ΕΤΟΣ	1234	1000	1234000
	2ο ΕΤΟΣ	285	1000	285000
	3ο ΕΤΟΣ και μετά	0	1000	0
8000 Nm3	1ο ΕΤΟΣ	1278	750	958500
	2ο ΕΤΟΣ	345	750	258750
	3ο ΕΤΟΣ και μετά	0	750	0
9000 Nm3	1ο ΕΤΟΣ	1322	250	330500
	2ο ΕΤΟΣ	405	250	101250
	3ο ΕΤΟΣ και μετά	0	250	0

πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

ΕΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
1ο ΕΤΟΣ	6159000
2ο ΕΤΟΣ	1410000
3ο ΕΤΟΣ και μετά	0
ΣΥΝΟΛΟ	7569000

πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης

Στην συνέχεια διαιρούμε το άθροισμα των συνολικών εισροών με το άθροισμα των συνολικών εκροών και προκύπτει ο συντελεστής των ροών όπου στην συνέχεια τον διαιρούμε με το πλήθος των ετών που υπολογίστηκαν οι ροές.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω ο Συντελεστής Ροών (ΣΡ) είναι :

$$\Sigma P = \frac{11.028.787}{7.569.000} = 1.4571$$

Οπότε ο αριθμός των ετών για να επανεισπραχθεί το κεφάλαιο είναι :

$$ΕΤΗ = \frac{3}{1.4571} = 2.059 \text{ έτη}$$

Σημειώνεται ότι το χρονικό διάστημα των δύο ετών περίπου που υπολογίστηκε είναι η δυσμενέστερη περίπτωση καθώς έχουν υπολογιστεί οι εισροές μόνο για τρία έτη

και όχι για περισσότερα. Έτσι αν για παράδειγμα υπολογίζαμε τις ροές της τετραετίας οι αντίστοιχοι υπολογισμοί θα οδηγούσαν σε αποτέλεσμα 1,4 έτη.

Η μέθοδος της καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) στηρίζεται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών. Η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο αντικειμενική διότι λαμβάνετε υπόψη τόσο το μέγεθος όσο ο χρόνος πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών που προσδοκούνται σε κάθε περίοδο ζωής του σχεδίου. Για τους υπολογισμούς θα λάβουμε υπόψη τις καθарές ταμειακές ροές της τριετίας που είναι και η δυσμενέστερη περίπτωση, θεωρώντας ότι μετά την τριετία όλοι οι πελάτες που θα συνδεθούν με τα δίκτυα αερίου με το σχέδιο αυτό θα μετακινηθούν σε κάποιον ανταγωνιστή της ΕΠΑ Αττικής. Για την προεξόφληση στο παρόν των ταμειακών ροών της τριετίας θα λάβουμε ως συντελεστή προεξόφλησης της ελάχιστη αποδεκτή απόδοση που είναι το επιτόκιο του δεκαετούς κρατικού ομολόγου. Το επιτόκιο αυτό σήμερα είναι περίπου 5% λαμβάνοντας ως spread 200 μονάδες βάσης και euribor 3.

Η σχέση υπολογισμού της ΚΠΑ είναι:

$$\begin{aligned} \text{ΚΠΑ} &= \frac{KTP_1}{(1+0.05)^1} + \frac{KTP_2}{(1+0.05)^2} + \frac{KTP_3}{(1+0.05)^3} = \\ &= \frac{2540262.5}{(1+0.05)^1} + \frac{3539262.5}{(1+0.05)^2} + \frac{4949262.5}{(1+0.05)^3} = 9.904.871 \end{aligned}$$

Το κόστος τη επένδυσης (ΚΕ) είναι:

$$\text{ΚΕ} = 6.159.000 + 1.410.000 + 0 = 7.569.000$$

Οπότε αφού $\text{ΚΠΑ} > \text{ΚΕ}$ η πρόταση είναι αποδεκτή.

Ολοκληρώνοντας την χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επενδυτικής πρότασης θα πρέπει να σημειωθεί ότι για τους υπολογισμούς δεν έχει ληφθεί υπόψη το συγκριτικό πλεονέκτημα του εν λόγω σχεδίου σε σύγκριση με οποιοδήποτε άλλη πρόταση. Το πλεονέκτημα αυτό είναι ότι η επενδυτική πρόταση είναι αυτοχρηματοδοτούμενη χωρίς να απαιτείται η δέσμευση κεφαλαίου τόσο από πλευράς ΕΠΑ όσο και από πλευράς καταναλωτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

8.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η προτεινόμενη επενδυτική πρόταση έχει σχεδιασθεί για συγκεκριμένο τμήμα στην αγορά ενέργειας των κτηρίων. Ο λόγος της επιλογής αυτής ήταν ότι στο τμήμα αυτό της αγοράς η επίδοση του σχεδίου είναι ξεκάθαρα θετική ακόμα και αν χρησιμοποιηθούν (όπως έγινε) οι δυσμενέστερες συνθήκες για τους υπολογισμούς.

Όπως έχει αναφερθεί η προτεινόμενη επενδυτική πρόταση έχει πιλοτικό χαρακτήρα και μετά την υλοποίηση της για χρονικό διάστημα ενός έτους θα είναι σε θέση η εταιρεία να επιλέξει ή μη την πλήρη εφαρμογή της. Από τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα είναι σε θέση να διαπιστώσει αν απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες σχετικά τόσο με το σχέδιο λειτουργίας και την οργάνωση του όσο και με τα οικονομικά στοιχεία της επενδυτικής πρότασης. Οι όποιες παρεμβάσεις στο σχέδιο λειτουργίας είναι επιχειρησιακού επιπέδου και σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αν διαπιστωθεί από τα αποτελέσματα ότι απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες στην λειτουργία της επιχείρησης, αυτές είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν αφού το σχέδιο λειτουργίας βασίζεται στην υφιστάμενη δομή της. Δηλαδή οι διορθωτικές κινήσεις στην οργάνωση της επιχείρησης θα επηρεάσουν την απόδοση του σχεδίου.

Από τα αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής του σχεδίου θα προκύψουν συμπεράσματα σχετικά και με την αποτελεσματικότητα του. Οι διαπιστώσεις της αποτελεσματικότητας του είναι πολύ κρίσιμο στοιχείο διότι σχετίζεται με ενέργειες που πρέπει να κάνει η εταιρεία στην διαμόρφωση της στρατηγικής. Τρεις βασικοί παράγοντες για την διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το πλήθος των βαθμομερών, η πρόβλεψη της τιμής του brend και ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

Για τον καθορισμό του πλήθους των βαθμομερών θα πρέπει να αξιοποιηθούν έρευνες που ήδη έχουν πραγματοποιηθεί και αφορούν τις καιρικές συνθήκες που θα επικρατήσουν στο λεκανοπέδιο της Αττικής στα επόμενα έτη. Σημαντικό στοιχείο εκτός των μεταβολών της θερμοκρασίας είναι η ένταση αυτών καθώς και η χρονική διάρκεια. Η παγκόσμια κλιματική αλλαγή που εξελίσσεται τα τελευταία χρόνια στον πλανήτη μας, επηρεάζει τις συνθήκες του περιβάλλοντος με αποτέλεσμα να διαφοροποιούνται οι ανάγκες του πληθυσμού. Για την εφαρμογή του σχεδίου πιλοτικά έχει ληφθεί υπόψη το πλήθος των βαθμομερών την τελευταία τριετία. Συγκεκριμένα εκτός της μέσης τιμής έχουν ληφθεί υπόψη οι μεταβολές και βάση αυτών έχει γίνει πρόβλεψη για το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα.

Ο επόμενος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του σχεδίου είναι οι μεταβολές στην τιμή του brend. Η τιμή πώλησης του Φυσικού Αερίου σχετίζεται άμεσα με την εκάστοτε τιμή του brend. Ο συσχετισμός μεταξύ των δύο μορφών ενέργειας είναι πολύπλοκος και εξαιτίας του η ΕΠΑ Αττικής είναι ο ενδιάμεσος

κρίκος στην αλυσίδα μεταξύ του προμηθευτή και που είναι η ΔΕΠΑ και του εκάστοτε καταναλωτή, οι μεταβολές στις τιμές του επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα της οποιαδήποτε στρατηγικής. Συγκεκριμένα σύμφωνα με την τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας το κόστος ανά μονάδα προϊόντος (Φυσικού Αερίου) για τον καταναλωτή είναι σταθερό και όσο πάντοτε με την τιμή του πετρελαίου θέρμανσης μείον 20%. Η πολιτική αυτή καθορίζει πλήρως την τιμή πώλησης του προϊόντος οπότε για τον καθορισμό του μεικτού περιθωρίου κέρδους ο μοναδικός παράγοντας είναι η τιμή προμήθειας του. Βάση της σύμβασης μεταξύ της ΔΕΠΑ και της ΕΠΑ Αττικής, η τελευταία προμηθεύει Φυσικό Αέριο με τιμή που εξαρτάται από την μέση τιμή του brend για το προηγούμενο εξάμηνο. Σημειώνεται ότι η μέση τιμή προκύπτει από τις απόλυτες τιμές του brend στο χρονικό διάστημα του εξαμήνου και όχι από τις μεσοσταθμικές δηλαδή που σχετίζονται με την ποσότητα που προμηθεύει η ΕΠΑ Αττικής. Η πολιτική αυτή έχει ως αποτέλεσμα όταν οι τιμές του brend είναι αύξουσες να μεγιστοποιείται το περιθώριο κέρδους για την ΕΠΑ ενώ αντίθετα όταν οι τιμές είναι φθίνουσες να ελαχιστοποιείται. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στην περίπτωση που οι μεταβολές αυτές έχουν μεγάλη ένταση. Για παράδειγμα όταν η τιμή του brend στην αρχή του εξαμήνου είναι 40\$ το βαρέλι και στο τέλος 100\$ το βαρέλι, η μέση τιμή είναι 70\$ και η τιμή πώλησης του Φυσικού Αερίου είναι αυτή που αντιστοιχεί σε 100\$ το βαρέλι. Σε αυτή την περίπτωση το περιθώριο κέρδους για την ΕΠΑ αυξάνεται. Τα αντίθετο συμβαίνει όταν η τιμή του brend έχει φθίνουσα πορεία στο εξάμηνο. Βέβαια τέτοιες μεταβολές είναι δύσκολο να εμφανισθούν καθώς η τιμή του brend είναι ένας παγκόσμιος δείκτης της οικονομίας και ακόμα και μικρές μεταβολές, επηρεάζουν θεμελιώδη στοιχεία των οικονομιών όλων των χωρών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι κατά τη διάρκεια που εξελισσόταν η παγκόσμια οικονομική κρίση όπου από τον Ιούλιο του 2008 όπου η τιμή του brend ήταν 140\$ το βαρέλι και τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους όπου η τιμή του brend ήταν 35\$ το βαρέλι. Σε κάθε περίπτωση όμως εξαιρουμένων αυτών των ακραίων καταστάσεων, η μεταβολή του brend επηρεάζει τα κέρδη της επιχείρησης και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να προβλέπονται οι μεταβολές του. Για τον λόγο αυτό απαιτείται ειδική έρευνα.

Η έρευνα δεν θα έχει στόχο την πρόβλεψη της τιμής του brend καθώς αυτό είναι αντικείμενο άλλης επιστήμης αλλά τις επιπτώσεις από την μεταβολή του, σχετίζοντας χαρακτηριστικά όπως η ένταση της μεταβολής και οι ποσότητες κατανάλωσης Φυσικού Αερίου. Για τον σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθούν μοντέλα παλινδρόμησης.

Ο τελευταίος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του σχεδίου είναι η γενικότερη κατάσταση της οικονομίας. Ο παράγοντας αυτός επηρεάζει το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σε περίπτωση που η χώρα είναι σε φάση ανάπτυξης τότε οι βιομηχανίες έχουν αυξημένη παραγωγή και άρα και κατανάλωση φυσικού αερίου. Επίσης, όταν το κατά κεφαλήν εισόδημα των καταναλωτών είναι αυξημένο και ως εκ τούτου ένα αγαθό ευρείας κατανάλωσης όπως το φυσικό αέριο επηρεάζεται άμεσα προς την θετική κατεύθυνση (αύξηση των πωλήσεων). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι όταν η οικονομία της χώρας βρίσκεται σε ανάπτυξη δεν υφίσταται σοβαρός κίνδυνος λόγω επισφαλειών σε ότι αφορά τους επαγγελματίες και τις επιχειρήσεις. Δεν συμβαίνει το ίδιο όμως και για τις οικιακές καταναλώσεις καθώς η κατάσταση της οικονομίας μπορεί να επηρεάσει το μέγεθος των πωλήσεων του προϊόντος αλλά όχι την εκπλήρωση των υποχρεώσεων τους. Αυτός είναι ο βασικός λόγος που στην παρούσα φάση και για τις ανάγκες της πιλοτικής εφαρμογής του

σχεδίου έχει επιλεχτεί το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Για την διευκρίνιση αυτών των στοιχείων, θα απαιτηθεί μια έρευνα η οποία θα αναλύει την κατάσταση για την μελλοντική κατανάλωση ανά κατηγορία καταναλωτή. Ειδικά θα πρέπει να γίνει παράλληλα με την έρευνα και στατιστική επεξεργασία των ιστορικών στοιχείων για την κατανάλωση φυσικού αερίου ανά περιοχή (Δήμο) λαμβάνοντας υπόψη και τα Δημογραφικά στοιχεία.

8.2. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Όπως αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το σχέδιο λειτουργίας της επενδυτικής πρότασης, περιλαμβάνει αλλαγές μόνο στους δύο από τους τέσσερις τομείς του Μάρκετινγκ (την προώθηση του προϊόντος και την διανομή). Στους άλλους δύο τομείς που αφορούν το προϊόν και την τιμή δεν έχει παρουσιαστεί σχετική πρόταση διότι μία αλλαγή σε αυτούς, επιβάλλει μεγάλες διαφοροποιήσεις στην εμπορική πολιτική, οι οποίες για να τεκμηριωθούν απαιτούν επιπλέον έρευνες.

Συγκεκριμένα μια πιθανή αλλαγή στην τιμολογιακή πολιτική η οποία αυτή τη στιγμή βασίζεται στην οικονομία έναντι του βασικού ανταγωνιστικού καυσίμου που είναι το πετρέλαιο θέρμανσης, θα επιφέρει αλλαγές στην γενικότερη στρατηγική. Αυτό συμβαίνει καθώς με την υφιστάμενη πολιτική το περιθώριο κέρδους αυξομειώνεται σε σχέση με την τιμή του brend εξαιτίας ετεροχρονισμού στην τιμολόγηση. Σε περίπτωση που επιλέγει μία τιμολογιακή πολιτική με σταθερό περιθώριο κέρδους βάση της τιμής αγοράς του προϊόντος ή τιμολόγηση με διαφοροποίηση των όρων μεταξύ προμηθευτή (ΔΕΠΑ)και της εταιρείας (ΕΠΑ Αττικής) σχετικά με τον καθορισμό του χρονικού διαστήματος που λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της τιμής, η στρατηγική της ΕΠΑ θα πρέπει να διαφοροποιηθεί πλήρως. Τέτοιου είδους αλλαγές θα επιφέρουν διαφοροποιήσεις σε σημαντικά στοιχεία του ισολογισμού και η ΕΠΑ Αττικής για να προβεί σε τέτοιες αλλαγές θα πρέπει να έχει στην διάθεση της πλήρης έρευνες που να καταλήγουν σε συγκεκριμένη οικονομοτεχνική πρόταση.

Σε ότι αφορά τον τομέα του προϊόντος, μεταβολές μπορούν να πραγματοποιηθούν σε ότι αφορά τις αγορές στόχους. Μία πολύ μεγάλη αγορά την οποία δεν έχει αξιοποιήσει μέχρι σήμερα η εταιρεία, είναι η παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος με την χρήση Φυσικού Αερίου. Η αγορά αυτή είναι αρκετά μεγάλη αλλά απαιτεί αφενός εκτεταμένη έρευνα σε ότι αφορά τις τεχνικές απαιτήσεις και αφετέρου τις οικονομικές συνθήκες για την πραγματοποίηση σχετικών επενδύσεων. Μία επίσης σημαντική παράμετρος που θα μπορούσε να επηρεάσει την στρατηγική της εταιρείας, είναι η επιδότηση της αλλαγής του καυσίμου για τις ενεργειακές ανάγκες των καυσίμων. Η παράμετρος αυτή είναι πολύ σημαντική διότι θα επηρεάσει άμεσα τη στρατηγική της εταιρείας . Στην πρόταση που παρουσιάστηκε, το στοιχείο αυτό έχει ληφθεί υπόψη ως ένα από τα πιθανά σενάρια. Προφανώς τα αποτελέσματα αυτού του σεναρίου είναι πολύ καλύτερα από αυτά που παρουσιάστηκαν.

8.3 ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ

Συνοψίζοντας τα όσα παρουσιάστηκαν στην παρούσα μελέτη, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η μελλοντική πορεία της επιχείρησης θα πρέπει να χαραχθεί με βάση τρεις παράγοντες.

Ο πρώτος αφορά την στρατηγική αλλαγής η οποία θα πρέπει να είναι στρατηγική ανάπτυξης και η οποία θα θέτει την επιχείρηση σε νέα κατεύθυνση με στόχο την γενική βελτίωση της και την προετοιμασία για το μέλλον. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να έχει πέντε βασικές πρακτικές. Πρώτον την επιδίωξη κάποιου εταιρικού οράματος που θα βασίζεται ρεαλιστικά στις δυνατότητες της επιχείρησης. Δεύτερον την ανεύρεση και συνεχή βελτίωση κάποιας αξίας για τον πελάτη- καταναλωτή και την ανεύρεση νέων αγορών. Τρίτον την ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση κάποιου επιχειρηματικού μοντέλου για την δημιουργία και διάθεση της αξίας αυτής στον πελάτη. Τέταρτον την ανεύρεση και κατάλληλη διάθεση πόρων για την πραγμάτωση του οράματος, της αξίας και του επιχειρηματικού μοντέλου και τέλος την συσπείρωση όλων – ηγεσίας, μανάτζερ, εργαζομένων- και την δέσμευση τους στην επιτυχημένη επιδίωξη της στρατηγικής.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά το μάρκετινγκ και το μίγμα προβολής. Ο παραδοσιακός τρόπος άσκησης του μάρκετινγκ είναι απαρχαιωμένος και σήμερα ο βασικός στόχος του είναι να γίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Τα βασικά του σημεία είναι δύο. Το πρώτο αφορά την διατήρηση της βασικότερης αρχής του επιχειρήν που είναι να μπορεί η επιχείρηση να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Η αρχή αυτή είναι ικανή και αναγκαία συνθήκη για την επιτυχία της επιχείρησης σε αντίθεση με την διαφήμιση που είναι αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για την προώθηση του προϊόντος. Το δεύτερο αφορά το μίγμα προβολής όπου μέχρι σήμερα δινόταν μεγάλη έμφαση στην τηλεόραση και γενικά στην απρόσωπη μαζική επικοινωνία. Η έμφαση αυτή σήμερα έχει μετατοπιστεί με αποτέλεσμα να δίδετε ιδιαίτερη σημασία στην προσωπική επαφή με τον καταναλωτή.

Ο τρίτος και τελευταίος παράγοντας αφορά την εκτέλεση της στρατηγικής. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους μια στρατηγική δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι διότι δεν εκτελείται με μεγάλη προσοχή. Για την ορθή εκτέλεση μιας στρατηγικής εκτός της ανεύρεσης των κατάλληλων στελεχών, βασικό στοιχείο είναι η κατάστρωση των κατάλληλων προϋπολογισμών. Ο προϋπολογισμός πρέπει να αφορά την κατάστρωση των κατάλληλων επιχειρησιακών λειτουργικών σχεδίων και των σχετικών προγραμματισμών για την υλοποίησή τους. Όλες αυτές οι διαδικασίες πρέπει να είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους και υπό συνεχή έλεγχο της διοίκησης.

8.4. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εφαρμογή της πρότασης που αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, μπορεί να αποτελέσει την βάση για μια μελλοντική έρευνα που θα αφορά την στρατηγική του Φυσικού Αερίου στον κλάδο της ενέργειας.

Ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί ίσως το βασικότερο στοιχείο ανάπτυξης για την χώρα την συγκεκριμένη χρονική περίοδο και δεδομένων των αλλαγών στο ισοζύγιο ενέργειας η παρουσίαση μιας εναλλακτικής πρότασης για την συνδρομή του φυσικού αερίου στον κλάδο αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα.

Όπως είναι γνωστό στις ήδη υπάρχουσες μορφές ενέργειας τα τελευταία χρόνια έχει προστεθεί η ενέργεια από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (Α.Π.Ε.). Εξαιτίας του μεγάλου περιθωρίου ανάπτυξης της συγκεκριμένης μορφής ενέργειας στην Ελλάδα, οι προβλεπόμενες επενδύσεις στην πράσινη ανάπτυξη προβλέπονται ιδιαίτερος μεγάλες στα αμέσως επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι οι υφιστάμενες μορφές

ενέργειας θα απολέσουν μέρος από το συνολικό ισοζύγιο. Οι ΑΠΕ χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας και τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονέκτηματά τους έναντι των άλλων μορφών είναι η οικονομία τους ανά παραγόμενη μονάδα ενέργειας και η φιλικότητα προς το περιβάλλον. Φυσικά υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως είναι το μεγάλο κόστος για την απαραίτητη επένδυση στην κατασκευή των μονάδων παραγωγής, καθώς και στην εξάρτηση από την καιρικές συνθήκες. Ένα ακόμα βασικό μειονέκτημα είναι ότι οι συγκεκριμένες μορφές ενέργειας δεν αποθηκεύονται σε μεγάλο βαθμό.

Στην συνθήκες αυτές το Φυσικό Αέριο ως προϊόν και όχι ως επιμέρους επιχειρήσεις, δέχεται μια σημαντική απειλή την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσει με διαφοροποίηση της στρατηγικής των εταιρειών που δραστηριοποιούνται με προϊόν τους το Φυσικό Αέριο. Τα δύο βασικότερα στοιχεία της στρατηγικής αυτής θα είναι αφενός η μείωση του κόστους ανά μονάδα ενέργειας και αφετέρου η αύξηση της διείσδυσης του Φυσικού Αερίου ανά κατηγορία κατανάλωσης. Από την πλευρά του Μάρκετινγκ, το σημαντικότερο στοιχείο αφορά την διανομή του προϊόντος με την υιοθέτηση του οριζόντιου δίαυλου διανομής ως τρόπου ανάπτυξης του προϊόντος.

Τα ανωτέρω στοιχεία θα βασισθούν σε πρωτογενής αλλά και δευτερογενής έρευνες που απαιτούνται προκειμένου να αποσαφηνιστούν ορισμένες πτυχές του όλου σχεδίου. Η βάση της στρατηγικής αυτής θα είναι η πρόταση που παρουσιάστηκε στην συγκεκριμένη εργασία καθώς και η εξέλιξη στην τεχνολογία που επιτρέπει στο Φυσικό Αέριο να εισέλθει και σε άλλα τμήματα της αγοράς ενέργειας στα οποία σήμερα δεν έχει ιδιαίτερη παρουσία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Ευθυμόγλου Π., Λαζαρίδης Ι. 2000, *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*
- Ζώτος Γ., 1992, *Διαφήμιση, Σχεδιασμός και Λειτουργία στα πλαίσια της Επιχείρησης*, (Τόμος Α), UNIVERSITY STYDIO PRESS,
- Θανόπουλος Γ., 2003, *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία*, INTERBOOKS,
- Θερίου Ν., 2002, *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Σιώμοκος, Γ., 1994, *Συμπεριφορά καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*, Σταμούλης,
- Τζωρτζιάκης Κ., 1993, *Μάρκετινγκ Λιανικού Εμπορίου*, ROSILI,

2.ΞΕΝΗ

- Andrews Ph., 1980, *Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Irwin,
- Abegglen J. C., Stalk G., "Kaisha Jr ,1985, *The Japanese Corporation*", Basic Books,
- Bramigan A., Goldenberg Sh.,1985, *Social Responses to Technological Change, Contributions in Sociology*, Greenwood Press,
- Collins J. C., I.Porra, J., 1997 "*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*", Νέα Υόρκη
- Guerthe, G., 1993, *The Search for Strategy: Politics and Strategic Vision*, Westport, Greenwood,
- Kotler, P. ,Keller K L., 2006, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12^η Αμερικάνικη Έκδοση, Κλειδάριθμος,
- Mintzberg H.,Lampel J. GhoshalS. ,Quinn J.,1998, *The strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall,
- Mintzberg H., WatersJ., 1985, "*Of Strategies, Deliberate and Emergent*", *Strategic Management Journal*, 6η Έκδοση,
- Porter M. E., 1980, "*Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*", Free Press, New York,
- Porter M. E., 1985, "*Competitive Advantage*", Free Press,
- Prahalad C. K., Hamel G.,1992, "*Competing for the Future*", HBS Press

Russo J.E., Schoemaker P. J.,1990, "*Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them*", Simon & Schuster, N. York

Ries A., Trout J., 1982, *Positioning: The Battle for your Mind*, Warner Books

Ries A., Trout J., 1993, *The 22 Immutable Laws of Marketing*, Harper Collins,

Wheelen T. L., Hunger J.D., 2008, "*Strategic Management and Business Policy*", 17 edition, Pearson Prentice Hall

3. ΑΡΘΡΑ (ΕΝΤΥΠΑ)

Βογιατζής Ζ. 1998, *Επιχειρηματικό Μάνατζμεντ σε περιόδους ύφεσης*, Οικονομικός Ταχυδρόμος, σελ.13

Γεωργόπουλος, Ν. 2008, (Σημειώσεις) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σελ.5

Ε.Π.Α. ΑΤΤΙΚΗΣ, 2009, *Οικονομικές καταστάσεις 2008*, <http://www.aerioattikis.gr>, 7/4/2009 Ημερησία, Ισολογισμός ΕΠΑ Αττικής 2008

Επιχειρησιακό σχέδιο Ε.Π.Α. Αττικής 2008

Διονυσόπουλος Κωνσταντίνος, Απρίλιος 2008, *Έρευνα για την κοστολόγηση της κατασκευής εσωτερικών εγκαταστάσεων*,

Chandler Jr, A., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge Mass., MIT Press

Drucker P.,1993, *Πέντε θανάσιμα επιχειρηματικά αμαρτήματα* ,Wall Street Journal

Drucker P.,1996, *Strategic Planning: It's Back*", BusinessWeek,

Neilson G.L. ,. MartinK.L., Powers E., 2008, Μελέτη "*The Secrets to Successful Strategy Execution*", Harvard Business Review

Prahalad C. K., Hamel G., 1989, *Strategic Intent*, Harvard Business Review

3. ΑΡΘΡΑ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ)

Βογιαντζής Ζ., 1999, *Το Μάρκετινγκ στην σύγχρονη επιχείρηση* , 7/4/1999, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2000, *Ο Ενάρετος κύκλος στην στρατηγική των επιχειρήσεων*, 5/2/2000, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2000, *Στρατηγική προϊόντων*, 7/2/2000, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2001, *Οργάνωση και Στρατηγική*, 25/1/2001, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2001, *Τμηματοποίηση της αγοράς* , 8/4/2001, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2001, *Διαφοροποίηση προϊόντων* , 8/7/2001, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2001, *Παράταση κύκλου ζωής προϊόντων* , 7/10/2001, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2002, *Εκτέλεση Στρατηγικής* , 3/7/2002, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2002, *Έρευνα αγοράς στο Μάρκετινγκ* , 30/7/2002, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2002, *Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων* , 5/10/2002, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2003, *Τρόποι συλλογής πρωτογενών πληροφοριών* , 15/1/2003, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2004, *Αξία και πλεονεκτήματα του branding για μια επιχείρηση* , 20/4/2004, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2004, *Στρατηγικές του branding* , 20/4/2004, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2004, *Πρόσφατες εξελίξεις στο branding* , 20/4/2004, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2005, *Επικοινωνία Μάρκετινγκ* , 5/1/2005, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2005, *Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το μίγμα προβολής* , 5/1/2005, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2005, *Εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το μίγμα προβολής* , 5/1/2005, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2005, *Βασικό στοιχείο του μίγματος προβολής είναι η διαφήμιση* , 7/4/2005, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2005, *Το Μάνατζμεντ της διαφήμισης* , 7/4/2005, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2005, *Σκοποί και κίνδυνοι των προσφορών στο Μάρκετινγκ* , 30/7/2005, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2006, *Η παρούσα Στρατηγική* , 9/4/2006, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2006, *Η στρατηγική ανάλυση του κόστους* , 9/4/2006, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2006, *Οι τιμές και η τιμολόγηση είναι δύο σημαντικά εργαλεία του Μάρκετινγκ* , 30/7/2006, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2006, *Βασικές στρατηγικές τιμολόγησης και παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις* , 30/7/2006, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2006, *Βασικοί τύποι μεσαζόντων* , 30/10/2006, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2006, *Τύποι διαύλων διανομής* , 30/10/2006, <http://bluewavemag.com>

Βογιαντζής Ζ , 2007, *Καθορισμός στόχων και είδη στόχων* , 10/1/2007, <http://bluewavemag.com>

- Βογιαντζής Ζ , 2007, *Κατάστροση στρατηγικής*, 22/4/2007, <http://bluewavemag.com>
- Βογιαντζής Ζ , 2007, *Επιχειρηματική Στρατηγική* , 22/4/2007, <http://bluewavemag.com>
- Βογιαντζής Ζ , 2007, *Η αποστολή της επιχείρησης*, 10/7/2007, <http://bluewavemag.com>
- Watkins M. , 2008, *Vision Decisions*, 7/2/2008, <http://businessweek>
- Klein, K.E.,2008 *A Practical Guide to Branding*,9/6/2008, <http://businessweek>
- Βογιαντζής Ζ , 2009, *Το Επιχειρηματικό Μάνατζμεντ σε περιόδους ύφεσης*, 30/1/2009, <http://bluewavemag.com>
- Βογιαντζής Ζ , 2009, *Τι είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και γιατί είναι μεγάλης σημασίας*, 15/4/2009, <http://bluewavemag.com>
- Lacy S., 2009, *Venture Capital: No Easy Answers*,20/5/2009, <http://businessweek>
- 2009, *Έρευνα για την κατανάλωση Φυσικού Αερίου στην Ευρώπη*, Ναυτεμπορική, 3/7/2009, <http://www.naftemporiki.gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1. ΠΛΗΘΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.7

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1. ΠΛΗΘΟΣ ΒΑΘΜΟΗΜΕΡΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.123

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.125

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.125

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.126

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.127

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.127

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΥΓΡΑΕΡΙΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.128

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΕΝΑΝΤΙ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΥ ΡΕΥΜΑΤΟΣ ΣΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.128

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9. ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΛΙΜΑΚΑ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.129

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10. ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΛΙΜΑΚΑ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.129

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11. ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.132

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.133

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13. ΣΥΣΩΡΕΥΤΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ
(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.134

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14. ΣΥΣΩΡΕΥΤΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.135

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15. ΟΓΚΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.136

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16. ΟΓΚΟΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.137

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17. ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΕΡΓΟ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.139

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18. ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.142

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 2008

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.145

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΑΡΑΓΩΓΑ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.153

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3. ΚΑΘΑΡΗ ΑΞΙΑ ΚΕΡΔΩΝ ΑΠΟ ΠΑΡΑΓΩΓΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.156

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.156

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5. ΠΑΓΙΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.157

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6. ΑΥΛΑ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.158

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7. ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.159

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8. ΑΝΑΒΑΛΛΟΜΕΝΟΣ ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.159

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9. ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.160

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10. ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.160

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11 ΠΕΛΑΤΕΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.161

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.162

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13. ΤΑΜΙΑΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.162

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.163

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15. ΑΞΙΑ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.163

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.164

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17. ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΑΠΟ ΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.165

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18. ΑΝΑΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.165

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.166

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.166

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21. ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.167

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22. ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.167

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.23. ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.168

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.24. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ ΚΑΙ ΑΥΛΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.168

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.25. ΠΑΡΟΧΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.169

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.26. ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.169

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.27. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.170

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.28. ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.171

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.29. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.172

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.30. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ (1)

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.172

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.31. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ (2)

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.173

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.32. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.174

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.33. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΣΩΡΕΥΤΙΚΩΝ ΖΗΜΙΩΝ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.175

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.34. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

(πηγή: Δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις 2008) σελ.176

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1. ΠΛΗΘΟΣ ΑΝΕΝΕΡΓΩΝ ΜΕΤΡΗΤΩΝ

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.192

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2. ΚΟΣΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

(πηγή: έρευνα διαπίστωσης κόστους εσωτερικής εγκατάστασης) σελ.195

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3. ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

(πηγή: έρευνα διαπίστωσης κόστους εσωτερικής εγκατάστασης) σελ.196

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4. ΕΤΗΣΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΡΔΟΥΣ

(πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης) σελ.205

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5. ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗΣ ΑΝΑ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

(πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης) σελ.206

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΡΔΟΥΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΜΙΓΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

(πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης) σελ.207

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΡΔΟΥΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

(πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης) σελ.208

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΜΙΓΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

(πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης) σελ.209

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

(πηγή: μοντέλα υπολογισμών ροών και του κόστους της εσωτερικής εγκατάστασης της επενδυτικής πρότασης) σελ.209

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. ΣΧΗΜΑΤΑ

ΣΧΗΜΑ 3.1. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

(πηγή: Philip Kotler, Kevin Lane Keller “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ”) σελ.71

ΣΧΗΜΑ 5.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.130

ΣΧΗΜΑ 5.2. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΛΕΚΑΝΟΠΕΔΙΟΥ ΑΤΤΙΚΗΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.138

ΣΧΗΜΑ 5.3. ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ

(πηγή: ΕΠΑ Αττικής) σελ.140

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΙΑ

ΟΡΙΣΜΟΙ

Ε.Π.Α ΑΤΤΙΚΗΣ : Εταιρεία Παροχής Ενέργειας Αττικής

ΔΕΠΑ: Δημόσια επιχείρηση Αερίου.

ΕΔΑ ΑΤΤΙΚΗΣ: Εταιρεία Διανομής Αερίου

ΔΕΦΑ: Δημοτική Επιχείρηση Φυσικού Αερίου

Nm³ : normal cube meter (διορθωμένα κυβικά μέτρα), Μονάδα μέτρησης ποσότητας αερίων.

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

B2C: BUSINESS 2 CUSTOMER (εμπορική σχέση μεταξύ εταιρείας και καταναλωτή)

B2B: BUSINESS 2 BUSINESS (εμπορική σχέση μεταξύ εταιρείας και εταιρείας)

Βαθμομέρα: Διεθνής δείκτης που εκφράζει της ανάγκες θέρμανσης ενός χώρου

Χρέωση Ισχύος: Ορός καθορισμός του παγίου ανά κατηγορία κατανάλωσης φυσικού αερίου

Θερμογόνος Δύναμη: Συντελεστής μετατροπής ενέργειας .