



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΠΡΩΗΝ ΔΙ.Κ.Σ.Ε.Ο.)

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΟΥ
ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ
ΜΕΤΑΛΛΙΚΟΥ ΚΑΙ ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟΥ ΝΕΡΟΥ ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»**

ΠΙΝΙΟΥ ΕΡΑΣΜΙΑ

Α.Μ.: 14004



ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΦΥΛΑΚΤΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	6
1.1	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	6
1.2	ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	6
1.3	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	7
1.4	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	8
1.5	ΑΞΟΝΕΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	11
1.6	ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΕΤΑΙΡΕΙΑ Α.Ε.....	12
2.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	12
2.2	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	16
2.3	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	17
2.4	ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	18
2.4.1	ΣΟΥΡΩΤΗ, ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟ ΦΥΣΙΚΟ ΜΕΤΑΛΛΙΚΟ ΝΕΡΟ.....	18
2.4.2	ΣΟΥΡΩΤΗ ΜΕ ΑΡΩΜΑ ΛΕΜΟΝΙ – ΛΑΪΜ.....	19
2.4.3	ΣΟΥΡΩΤΗ ΥΔΩΡ, ΜΗ ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟ ΦΥΣΙΚΟ ΜΕΤΑΛΛΙΚΟ ΝΕΡΟ.....	20
2.4.4	ΣΟΥΡΩΤΗ ΥΔΩΡ, ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟ ΦΥΣΙΚΟ ΝΕΡΟ.....	20
2.4.5	ΤΣΑΪ, SOURO – ΤΕΑ.....	21
2.4.6	ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	22
2.5	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	22
2.6	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	26
2.6.1	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	26
2.6.2	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	28

2.6.3	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	30
2.7	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	36
2.7.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	36
2.7.2	ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	37
2.7.3	ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.....	40
2.7.4	ΠΩΛΗΣΕΙΣ.....	41
2.7.5	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	43
2.8	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	46
2.8.1	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ.....	46
2.8.2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.	Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΞΟΔΟΣ.....	49
3.1	Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗ ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε.....	49
3.2	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΞΟΔΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	52
4.1	ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	52
4.2	ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	60
4.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	62
4.4	ΦΟΡΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	63

	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	65
--	----------------------	-----------

	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	66
--	--------------------------	-----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιείται για την ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου μιας επιχείρησης, καθώς και για την έξοδό της από την οικονομική κρίση. Ειδικότερα, θα μελετήσουμε το κάθε τμήμα της επιχείρησης, ώστε να βρούμε τις αδυναμίες της και να προτείνουμε εναλλακτικές λύσεις για την βελτίωσή της.

Η εταιρεία που επιλέχθηκε να είναι το αντικείμενο της έρευνας είναι η επιχείρηση εμφιάλωσης ανθρακούχου φυσικού μεταλλικού νερού «Σουρωτή Α.Ε.». Η συγκεκριμένη επιχείρηση ασχολείται με την παραγωγή και εμφιάλωση φυσικού μεταλλικού νερού, ανθρακούχου φυσικού μεταλλικού νερού, αεριούχων αναψυκτικών, αφεψημάτων με τσάι, χυμών και μη αλκοολούχων ποτών σε διάφορες συσκευασίες.

Σκοπός είναι η ανάπτυξη της εταιρείας, αναδεικνύοντας τα θετικά και αρνητικά της σημεία. Στόχος της είναι να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της, να είναι ανταγωνιστική στην αγορά, να ξεπεράσει την οικονομική κρίση που βρίσκεται ο κλάδος της εμφιάλωσης και η χώρα μας γενικότερα, με αύξηση των πωλήσεων της και των εξαγωγών της με την αναζήτηση νέων προϊόντων.

Η δομή της εργασίας αποτελείται από τέσσερα μέρη. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται το θεωρητικό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου. Δίνεται ο ορισμός του, ο στόχος του, η σημασία κατάρτισής του, καθώς και τα περιεχόμενα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του θεωρητικού τμήματος της πτυχιακής εργασίας. Σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά και ανάλυση της εταιρείας με την οποία ασχολήθηκα για την ολοκλήρωση της έρευνάς μου. Περιγράφεται η εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης (ιστορική αναδρομή του εργοστασίου, νομική μορφή εταιρείας, τοποθεσία, προϊόντα, ανθρώπινο δυναμικό), η εξωτερική ανάλυση (περιγραφή της αγοράς, των πελατών αλλά και του ανταγωνισμού), ο προσδιορισμός των στόχων και οι τρόποι υλοποίησής τους (στρατηγική προϊόντων, μάρκετινγκ, πωλήσεις και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού) και τέλος, η χρηματοοικονομική ανάλυση (ισολογισμοί, αποτελέσματα χρήσης).

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται κατά πόσο έχει επηρεαστεί η επιχείρηση από την οικονομική κρίση και αναφέρονται προτάσεις εξόδου από αυτήν.

Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας με μορφή ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε σε πελάτες, πωλητές και εμπόρους. Με αυτό τον τρόπο διαπιστώθηκε αν είναι ευχαριστημένοι από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Τα

αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάστηκαν αναλυτικά με σχεδιαγράμματα, καταλήγοντας στο συμπέρασμα της συγκεκριμένης έρευνας.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Το περιεχόμενο της πτυχιακής εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του τμήματος ή της Επιτροπής που την ενέκρινε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι μία γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει στο μέλλον. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να περιγράφει σε ποιο στάδιο βρίσκεται στην αρχή η επιχείρηση, να υποδεικνύει εκεί που θέλει να φτάσει και να τονίζει με ποιο τρόπο προτείνει να φτάσει εκεί. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο για κάθε επιχείρηση γιατί συμβάλλει στις παρακάτω λειτουργίες:

- Δομή και οργάνωση επιχείρησης
- Λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης
- Καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού
- Αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι των στόχων της επιχείρησης
- Δείχνει τα αδύνατα και δυνατά σημεία της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται
- Θεωρείται απαραίτητο να προσκομίζεται ένα επιχειρηματικό πλάνο για τη λήψη δανείων από τις τράπεζες¹

1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ο στόχος ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης. Πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την οικονομική ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και να καθοδηγεί τις ενέργειες των στελεχών της προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Με αυτό τον τρόπο επιτρέπει την προκαταβολική επαλήθευση του εάν είναι εφικτή μια επιχειρηματική ιδέα από εμπορική, οικονομική και χρηματοδοτική σκοπιά. Έτσι προσφέρει

¹ Πηγή: Συμβουλευτικό Κέντρο Επιχειρηματικότητας (www.sykepi.teikav.edu.gr)

στην επιχείρηση ένα σημαντικό εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου των μελλοντικών της δραστηριοτήτων, και αποτελεί ένα μέσο επικοινωνίας απαραίτητο για την παρουσίαση της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα υποψήφιο συνεργάτη ή ένα υποψήφιο χρηματοδότη.

1.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας, η οποία και συνεπάγεται με την προσέλκυση των επενδυτών και την εξασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου, την βελτίωση της απόδοσης μίας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, την χάραξη πολιτικής και την επίτευξη ή μη των στόχων της.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ουσιαστικά το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια διαδικασία αποτύπωσης του τώρα και του μέλλοντος. Μία επιχείρηση χρειάζεται κάτι παραπάνω από κεφάλαιο. Χρειάζεται καλό σχεδιασμό και προγραμματισμό πριν από κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται κατ' αρχήν για τον ίδιο τον επιχειρηματία και συντάσσεται αφού έχει προηγηθεί η έρευνα αγοράς και αποτελεί ένα προσχέδιο της μελλοντικής πορείας που αναμένεται να ακολουθήσει μία επιχείρηση.

Ο επιχειρηματίας μέσα από μια οικονομοτεχνική μελέτη θα κατανοήσει σαφώς καλύτερα την επιχείρηση που έχει. Τον βοηθάει να αναγνωρίσει, να αξιολογήσει τους κινδύνους και τα ρίσκα που μπορεί να εμφανιστούν. Το επιχειρηματικό σχέδιο τον κάνει ικανό και έτοιμο να διοικήσει την επιχείρηση του έχοντας ένα πολύτιμο και αναγκαίο εργαλείο. Έτσι, ένα καλογραμμένο και περιεκτικό επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα άριστο επικοινωνιακό εργαλείο, προσδίδει κύρος στην επιχείρηση για την οποία συντάχθηκε και εξασφαλίζει ευκολότερα τις εκάστοτε ανάγκες υποστήριξης της επιχείρησης. Οι ανάγκες για χρηματοδότηση, αναζήτησης στρατηγικών συμμάχων, υποστήριξης από το προσωπικό της επιχείρησης, παρουσίασης της επιχείρησης σε πελάτες, προμηθευτές, μετόχους, θεσμικούς παράγοντες και επενδυτές, είναι αυτές που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα δείχνει τον

επιδιωκόμενο στόχο και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του, προσδίδοντας έτσι αξιοπιστία στον επιχειρηματία που έχει καταρτίσει το επιχειρηματικό σχέδιο.

1.4 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- 1) Εισαγωγικά στοιχεία (εξώφυλλο, εισαγωγική σελίδα, περιεχόμενα, περίληψη)
- 2) Εσωτερική ανάλυση (περιγραφή της επιχείρησης, της τοποθεσίας, των προϊόντων και του ανθρωπίνου δυναμικού)
- 3) Εξωτερική ανάλυση (περιγραφή της αγοράς, των πελατών και του ανταγωνισμού)
- 4) Προσδιορισμός στόχων και τρόπος υλοποίησής τους (στρατηγική προϊόντων και υπηρεσιών, σχέδιο μάρκετινγκ, ανάλυση S.W.O.T., πωλήσεις, διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού)
- 5) Χρηματοοικονομική ανάλυση (ισολογισμός τρέχοντος έτους, αποτελέσματα χρήσης)
- 6) Συμπεράσματα (αναφορά πιθανών κινδύνων και τρόποι αντιμετώπισης τους)²

Αναλυτικά:

1) Εισαγωγικά στοιχεία

- Εξώφυλλο

Η εισαγωγή περιλαμβάνει ένα εξώφυλλο, όπου πρέπει να αναγράφεται ο τίτλος του επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά και τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης, όπως το όνομα της επιχείρησης, το όνομα του ιδιοκτήτη, τη διεύθυνση όπου στεγάζεται η επιχείρηση.

- Εισαγωγική σελίδα

Στην εισαγωγική σελίδα διευκρινίζουμε την επιχείρηση και πως μπορούμε να επικοινωνήσουμε μαζί της.

- Περιεχόμενα

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι πολύ καλά οργανωμένο με κατηγορίες και υποκατηγορίες, τις οποίες θα μπορούμε να τις διακρίνουμε στα περιεχόμενα. Γι' αυτό τον λόγο συνίσταται και η προσθήκη τους.

- Περίληψη

² Πηγή: Συμβουλευτικό Κέντρο Επιχειρηματικότητας (www.sykepi.teikav.edu.gr)

Στη περίληψη πρέπει να περιλαμβάνεται με απλά λόγια το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς και οι στόχοι της επιχείρησης.

2) Εσωτερική ανάλυση

- Περιγραφή της επιχείρησης

Πρέπει να αναφέρεται αναλυτικά η ιστορία της επιχείρησης και των ιδρυτών της.

- Νομική μορφή της επιχείρησης

Πρέπει να αναφέρεται η νομική υπόσταση της επιχείρησης.

- Τοποθεσία

Περιγραφή τοποθεσίας της επιχείρησης.

- Προϊόντα

Αναλυτική περιγραφή των προϊόντων της επιχείρησης και τι οφέλη θα έχουν οι καταναλωτές από αυτά.

- Ανθρώπινο δυναμικό

Εδώ περιλαμβάνεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης, οι σχέσεις εξουσίας και τα κριτήρια του ανθρώπινου δυναμικού (αριθμός, εκπαίδευση, προσόντα, μισθοδοσία).

3) Εξωτερική ανάλυση

- Περιγραφή της αγοράς

Η περιγραφή αγοράς έχει σκοπό να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και να κατανοηθεί η δυναμική της ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες.

- Περιγραφή των πελατών

Η περιγραφή πελατών περιλαμβάνει την τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και τις επιθυμίες των ίδιων των καταναλωτών.

- Περιγραφή ανταγωνισμού

Αναγνώριση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

4) Προσδιορισμός στόχων και τρόπος υλοποίησής τους

- Στρατηγική προϊόντων και υπηρεσιών

Σ' αυτό τον τομέα περιγράφεται η υπόσχεση του προϊόντος, δηλαδή πόσο φτηνό ή ακριβό είναι, τα χαρακτηριστικά του και η μοναδικότητά του.

- Σχέδιο Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι από τα πιο βασικά κομμάτια μιας επιχείρησης. Είναι αυτό που ίσως να αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία. Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για να φθάσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Συνδέει την παραγωγή με την κατανάλωση, κατευθύνει τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών

και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων. Ο βασικός στόχος του μάρκετινγκ είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Ειδικότερα τα στελέχη μάρκετινγκ μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας υψηλή αξία στα προϊόντα τους, αξία υψηλότερη από τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού.

- Ανάλυση S.W.O.T.

Εδώ αναφέρονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, καθώς οι ευκαιρίες και οι απειλές.

- Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών, με τη βοήθεια ενός σχεδιαγράμματος και να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη.

- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Μια ισχυρή διοίκηση έχει πολλές ευθύνες και αποτελεί το κλειδί για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Οι επενδυτές θα αναζητήσουν διοίκηση με ικανότητες στο μάρκετινγκ, καθώς και τεχνικές, λειτουργικές και χρηματοοικονομικές ικανότητες και εμπειρία. Θα πρέπει να αναφέρονται αναλυτικά τα μέλη της διοίκησης και τις θέσεις που έχουν αναλάβει στην επιχείρηση.

5) Χρηματοοικονομική ανάλυση

- Ισολογισμός

Εδώ συμπεριλαμβάνεται ο ισολογισμός της επιχείρησης του τρέχοντος έτους. Απεικονίζει το ενεργητικό (απαιτήσεις, πάγια, αποθέματα, διαθέσιμα), τις υποχρεώσεις (προμηθευτές, δάνεια σε τράπεζες) και τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης.

- Αποτελέσματα χρήσης

Τα αποτελέσματα εξαρτώνται από το ύψος των εσόδων και των εξόδων, το κόστος των κεφαλαίων και των αγαθών. Ο συνδυασμός αυτός μας δείχνει τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησης.

6) Συμπεράσματα

- Αναφορά πιθανών κινδύνων και τρόποι αντιμετώπισης τους

Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει και ορισμένους κινδύνους (αύξηση των ανταγωνιστών, μείωση της ζήτησης των προϊόντων και μείωση τιμών από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις). Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να λαμβάνει υπόψη αυτούς τους κινδύνους και να περιέχει τρόπους για την εξάλειψή τους.

1.5 ΑΞΟΝΕΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Μία επιχείρηση οφείλει να διερευνά διαρκώς δύο βασικούς άξονες, είτε πρόκειται να δημιουργηθεί, είτε υφίσταται ήδη. Οι άξονες αυτοί, οι οποίοι ισχύουν τόσο στην έναρξη, όσο και στην λειτουργία της επιχείρησης, είναι οι εξής:

- Τι θα παράγει η επιχείρηση
- Πόσο θα παράγει η επιχείρηση

Το τι θα παράγει, αναφέρεται στο προϊόν το οποίο θα παράγει η επιχείρηση, και πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια. Το πόσο θα παράγει, αναφέρεται στις αιτιολογημένες ποσότητες που σκοπεύει να παράγει η επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας πρέπει να εξατομικεύσει το προϊόν του και κάτι τέτοιο απαιτεί τον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου που περιλαμβάνει τα εξής σημεία:

- Το σχεδιασμό της κατάλληλης παραγωγικής διαδικασίας
- Την εκτίμηση των αναγκαίων πρώτων υλών
- Την ικανοποίηση υφισταμένων αναγκών της αγοράς

1.6 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Είδαμε ότι ιδιαίτερα παίζουν σημαντικό ρόλο στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου δύο παράμετροι: το τι και το πόσο θα παράγει η επιχείρηση. Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της επιχειρηματικής δράσης ξεκινούν από αυτά τα δύο στοιχεία και προκύπτουν από τις εκτιμήσεις του επιχειρηματία. Ως εκ τούτου οφείλει κανείς να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις εκτιμήσεις του. Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου που να αφορά στο σύνολο της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Εκτίμηση του κύκλου εργασιών
- Εκτίμηση των απαιτούμενων πρώτων υλών
- Επιλογή παραγωγικού εξοπλισμού
- Εκτίμηση αποθηκευτικών χώρων
- Εκτίμηση των στοιχείων της διοικητικής λειτουργίας
- Επιλογή και πρόκριση οικοπέδου
- Προϋπολογισμός των κεφαλαίων εκκίνησης
- Χρηματοδοτική κάλυψη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε.

2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Από την αρχαιότητα στις βόρειες παρυφές του όρους Κάλανρος – στα σύνορα των Νομών Θεσσαλονίκης και Χαλκιδικής – υπήρχε μια πηγή, όπου ανάβλυζε άφθονο καθάριο νερό από τη γη, σχηματίζοντας μια μικρή λίμνη που κατέληγε στο ποταμό Ανθεμούντα. Στους τοπικούς θρύλους αναφέρεται ότι οι ευγενείς προτιμούσαν το νερό της πηγής για τα συμπόσια τους. Μάλιστα μύθοι διηγούνται ότι ένας από τους πιο φανατικούς λάτρεις του νερού ήταν ο Μέγας Αλέξανδρος, ο οποίος επισκεπτόταν τακτικά τη Σουρωτή για να πάρει το νερό.

Το 1915, κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου ο Γαλλικός στρατός εγκαταστάθηκε κοντά στη περιοχή της Σουρωτής. Οι Γάλλοι ενθουσιάστηκαν από την ποιότητα του νερού και αποφάσισαν να το εμφιαλώσουν, δημιουργώντας το 1916 το πρώτο υποτυπώδες εμφιαλωτήριο. Σύντομα στη περιοχή εγκαταστάθηκαν και οι σύμμαχοι των Γάλλων, οι Σέρβοι, όπου επέκτειναν το εμφιαλωτήριο στεγάζοντάς το σ' ένα διώροφο κτίριο, ονομάζοντας την πηγή "Kisepe Boda" (= υπόξινο νερό). Μετά το τέλος του πολέμου, το 1918, το εμφιαλωτήριο ανέλαβε ο κάτοικος της Σουρωτής Θωμάς Λώλας ανακαινίζοντάς το και βάζοντας τα θεμέλια για τη λαμπρή πορεία της επιχείρησης.

Το 1925, την διαχείριση της πηγής ανέλαβε ο Γεώργιος Χωναίος. Δέκα χρόνια αργότερα η πηγή της Σουρωτής αναγνωρίστηκε επίσημα ως ιαματική από το ελληνικό δημόσιο και υπογράφηκε η πρώτη σύμβαση για την εκμετάλλευση της πηγής. Ο Γιώργος Χωναίος έχοντας υπογράψει 25ετή σύμβαση για την εκμετάλλευση της πηγής προχώρησε σε ουσιαστικά έργα. Το 1932 έκτισε νέο κτίριο εμφιάλωσης επεκτείνοντας το παλιό και έφερε μια σειρά από σύγχρονα αυτόματα μηχανήματα εμφιάλωσης, δημιουργώντας το πρώτο αυτόματο συστηματικό εμφιαλωτήριο της Ελλάδος. Με τον καιρό το νερό της Σουρωτής άρχισε να γίνεται γνωστό στη Θεσσαλονίκη και την υπόλοιπη Μακεδονία. Μέχρι το 1940 η παραγωγή ξεπέρασε τα 4000 μπουκάλια ημερησίως και στο εργοστάσιο εργάζονταν 25 άτομα. Λίγο αργότερα, το εργοστάσιο βομβαρδίστηκε από τους Γερμανούς προκαλώντας μεγάλες υλικές ζημιές. Αμέσως οι ζημιές επισκευάστηκαν και το εργοστάσιο λειτούργησε μόνο για τον γερμανικό στρατό έως το 1944, όπου και αποχώρησε. Ο Γ. Χωναίος, ο οποίος είχε διατηρήσει τα δικαιώματά του στη πηγή ξαναλειτούργησε το εργοστάσιο έως το 1950 με τα ίδια δεδομένα.

Στις αρχές του 1951, η διοίκηση και η εκμετάλλευση των ιαματικών πηγών του κράτους, ανάμεσά τους και η πηγή της Σουρωτής, διαβιβάστηκαν στον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ)³. Την ίδια χρονιά έγινε έλεγχος της πηγής και του εργοστασίου από τον Ε.Ο.Τ. και τότε για πρώτη φορά οι κάτοικοι διαμαρτυρήθηκαν, γιατί η κοινότητα δεν αποκόμιζε κανένα κέρδος από την πηγή που ουσιαστικά άνηκε σ' αυτούς. Έτσι λοιπόν ο Γ. Χωναίος μετά τον έλεγχο ζήτησε παράταση της σύμβασης για δώδεκα χρόνια. Τελικά το 1952, υπογράφηκε η σύμβαση και το 1954 η επιχείρηση μεταβιβάστηκε στον γιο του, Αλέξανδρο Χωναίο. Ως νέος ιδιοκτήτης φρόντισε το εργοστάσιο να το εξοπλίσει με καινούρια μηχανήματα (μηχανή για αυτόματο γέμισμα, σφράγισμα και τοποθέτηση ετικέτας), έχοντας αυξήσει με αυτόν τον τρόπο την παραγωγή και τα κέρδη της επιχείρησης.

Παρ' όλα αυτά, η Κοινότητα της Σουρωτής συνέχιζε να μην έχει καμία οικονομική ωφέλεια από την πηγή. Ορισμένοι υποστήριζαν ότι τους αρκούσε που το εργοστάσιο απασχολούσε τους ίδιους τους κατοίκους και άλλοι πίστευαν ότι αυτό που έπαιξε καθοριστικό ρόλο στις πωλήσεις ήταν το ίδιο το νερό και ήταν αδύνατο τα κέρδη να τα διαχειρίζονται επιχειρηματίες και όχι η ίδια η Κοινότητα.

Παράλληλα, με τη τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων για τις ιαματικές πηγές, ορίστηκαν και ανακηρύχθηκαν όλες οι ιαματικές πηγές της χώρας, ανάμεσά τους και η πηγή της Σουρωτής⁴ τα δε περιουσιακά στοιχεία της πηγής περιήλθαν στην κυριότητα του Ε.Ο.Τ.⁵ Η ιαματική πηγή Σουρωτής ανακηρύχθηκε το 1961 μεγάλης τουριστικής σπουδαιότητας και κατατάχθηκε στη πρώτη (16 μόνο πηγές) από τις δύο ανακηρυσσόμενες κατηγορίες⁶. Η αναγνώριση της Σουρωτής είχε ιδιαίτερη σημασία γιατί αναγνωρίστηκε η σπουδαιότητα του πόσιμου, φυσικού, οξύ-ανθρακούχου μεταλλικού νερού, αφού δεν υπήρχαν πηγές για ιαματικά λουτρά στα οποία δίνονταν ιδιαίτερη σημασία.

Το 1962 η σύμβαση του Αλέξανδρου Χωναίου τελείωνε και θα υπογραφόταν και άλλη παράταση με τον Ε.Ο.Τ. Η Κοινότητα βρισκόταν ξανά σε κακή οικονομική κατάσταση και αυτό στάθηκε αφορμή οι κάτοικοι να ξεσηκωθούν για ακόμη μία φορά. Εφόσον αυτό δεν έφερε το

³ Ε.Ο.Τ : Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού. Αυτόνομος οργανισμός δημοσίου δικαίου. Ιδρύθηκε το 1929 από τον Ελευθέριο Βενιζέλο και το 1936 εντάχθηκε στο Υφυπουργείο Τύπου και Τουρισμού.

⁴ Ν. 4086/1960 «Περί τροποποίησης και συμπλήρωσης διατάξεων τινών περί ιαματικών πηγών».

⁵ Νομοθετικό Διάταγμα 4109/1960.

⁶ Βασιλικό Διάταγμα 190/6/24.03.1962 (Φ.Ε.Κ.. Α'49) «Περί κατατάξεως των νομίμων ιαματικών πηγών». Οι δυο κατηγορίες είναι: α') Ιαματική Πηγή Τουριστικής Σημασίας, β') Ιαματική Πηγή Τοπικής Σημασίας.

επιθυμητό αποτέλεσμα, οι κάτοικοι απευθύνθηκαν στο Υπουργείο Συντονισμού. Με αυτόν τον τρόπο πέτυχαν την ανανέωση της σύμβασης για 9 χρόνια, όπου όριζε ότι η επιχείρηση θα ήταν υποχρεωμένη να καταθέτει ένα ποσοστό 5% επί των ακαθάριστων εσόδων στο Δημόσιο Ταμείο για λογαριασμό της Κοινότητας. Το ποσοστό μπορεί να ήταν χαμηλό, αλλά η Κοινότητα κατάφερε να ολοκληρώσει απαραίτητα έργα για την βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των κατοίκων.

Λίγο αργότερα, το 1968 η τότε δικτατορική κυβέρνηση αφαίρεσε το 5% από τη Κοινότητα, που άρχισε να αντιμετωπίζει ξανά οικονομικά προβλήματα. Με τη λήξη της σύμβασης, το 1971 ο Αλ. Χωναίος πήρε παράταση για 16 χρόνια πληρώνοντας 10% κατευθείαν στον Ε.Ο.Τ. Τα κέρδη της επιχείρησης ήταν τεράστια και η ζήτηση αυξανόταν όλο και περισσότερο. Οι εγκαταστάσεις δεν επαρκούσαν λόγω της μεγάλης ζήτησης, επομένως, η επιχείρηση επέκτεινε το εργοστάσιο και πρόσθεσε νέα μηχανήματα.

Το 1975, ο τότε πρόεδρος της Κοινότητας Σουρωτής, Κων/νος Λώλας, πέτυχε να εισπράττει η Κοινότητα το 1% από το συνολικό 10% που έδινε ο επιχειρηματίας στον Ε.Ο.Τ. Η χορήγηση έστω του μικρού αυτού ποσοστού ήταν μεγάλη επιτυχία και το τελικό αποτέλεσμα θεωρήθηκε σαν επίσημη αναγνώριση των δικαιωμάτων της Κοινότητας πάνω στη πηγή.

Μετά το 1980, το κυρίαρχο θέμα που απασχολούσε το χωριό ήταν το εμφιαλωτήριο και η πηγή. Οι κάτοικοι θεωρούσαν ότι η εκμετάλλευση της πηγής ήταν δικαίωμα της Κοινότητας. Από την πρώτη στιγμή που ανέλαβε πρόεδρος της Κοινότητας Σουρωτής ο Γεώργιος Λώλας, άρχισε ο μεγάλος αγώνας για την απομάκρυνση του Αλ. Χωναίου και τη διεκδίκηση της πηγής από την τοπική αυτοδιοίκηση.

Έτσι, το 1983 ο Γ. Λώλας κατήγγειλε στον Ε.Ο.Τ. τον ιδιώτη επιχειρηματία για μια σειρά από παραβάσεις των όρων σύμβασης⁷ και ζήτησε διακοπή της σύμβασης για την εκμετάλλευση της πηγής, κάτι όμως που δεν έγινε. Παράλληλα ο πρόεδρος και το Κοινοτικό Συμβούλιο άρχισαν αγώνα για την ίδρυση, από το μηδέν, της Κοινοτικής Επιχείρησης Εμφιάλωσης Μεταλλικού Νερού «Σουρωτής» (ΚΕΕΜΝ). Πράγματι μετά τη λήξη της σύμβασης το δικαίωμα της εκμετάλλευσης της πηγής παραχωρήθηκε στη Κοινότητα της Σουρωτής, όπου υπογράφηκε το 1989 νέα σύμβαση για 30 χρόνια. Η ΚΕΕΜΝ Σουρωτής από την πρώτη στιγμή που ανέλαβε την εμφιάλωση, άρχισε να δείχνει ένα τελείως διαφορετικό επιχειρηματικό πρόσωπο. Η επιχείρηση

⁷ Η κυριότερη καταγγελία ήταν ότι ο Χωναίος είχε δημιουργήσει ένα άλλο εργοστάσιο εμφιάλωσης αεριούχων ποτών και χρησιμοποιούσε το φυσικό μεταλλικό νερό «Σουρωτή» ως μέσον για να προωθηθούν και τα υπόλοιπα προϊόντα του. Έλεγε στους πρατηριούχους ότι μαζί με την «Σουρωτή» έπρεπε να πάρουν υποχρεωτικά και κάποια κιβώτια με άλλα ποτά.

προχώρησε σταδιακά στην αντικατάσταση του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού του εργοστασίου, έκανε νέες προσλήψεις, καθιέρωσε δεύτερη βάρδια στην παραγωγή και οργάνωσε καλύτερα το δίκτυο διανομής και πώλησης με εξαιρετικά αποτελέσματα.

Χαρακτηριστικό είναι ότι το 1991 το νερό της Σουρωτής αναγνωρίζεται ως φυσικό μεταλλικό νερό, ασβεστούχο, μαγνησιούχο, οξυανθρακούχο⁸ και περιέχεται στον κατάλογο των φυσικών μεταλλικών νερών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το 1992 η ποιότητα του προϊόντος βραβεύεται στη Μαδρίτη από τον οργανισμό Arch of Europe, όπου αποκτά τον “Χρυσό Αστέρα” βραβείο που απονέμεται στα ποιοτικότερα προϊόντα του κόσμου.

Στις 14/10/1995 έγιναν τα εγκαίνια του νέου, μεγάλου, ευρωπαϊκών προδιαγραφών εργοστασίου με υπερσύγχρονο εξοπλισμό και ιδρύεται υποκατάστημα στην Αθήνα για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση της Νότιας και Νησιωτικής Ελλάδας. Η επιχείρηση μέχρι το τέλος του 1995 μπόρεσε να τετραπλασιάσει την παραγωγή, δηλαδή από 400.000 κιβώτια το χρόνο σε 1.400.000 κιβώτια.

Το 1998 η ίδια επιχείρηση αλλάζει χαρακτήρα. Από Κοινοτική Επιχείρηση γίνεται Ανώνυμη Εταιρεία και άρχισε να δραστηριοποιείται ακόμη περισσότερο στην υπόλοιπη Ελλάδα. Δύο χρόνια αργότερα προωθεί τα νέα προϊόντα της (Σουρωτή με λεμόνι, πορτοκάλι και ροδάκινο), ενώ ολοκληρώνεται και ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων και των μηχανημάτων παλαιάς γραμμής εμφιάλωσης με την κατασκευή μονάδας εμφιάλωσης επιτραπέζιου νερού σε συσκευασία PET.

Η δεκαετία του 2000 είδε την επιχείρηση να μεγαλώνει και να καθιερώνεται. Νέες μονάδες παραγωγής νερού, με τα πιο σύγχρονα μηχανήματα, νέα επενδυτικά προγράμματα και νέοι ποιοτικοί έλεγχοι έκαναν το νερό της ακόμη πιο ποιοτικό και τις δραστηριότητές της ακόμη πιο επιτυχημένες, με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της και την απόλυτη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της. Όταν η κρίση χτύπησε την Ελλάδα το εργοστάσιο της Σουρωτής δεν έδειξε να πτοείται.

Μάλιστα το 2011 παρουσίασε το νέο της προϊόν Sourotea (τσάι με λεμόνι, ροδάκινο και πράσινο τσάι), που κέρδισε γρήγορα την αποδοχή του καταναλωτικού κοινού. Την ίδια εποχή το εργοστάσιο ενισχύει το τμήμα των εξαγωγών σε Γερμανία, Βέλγιο, Ολλανδία, Σουηδία, Κύπρο, Αυστραλία και Μέση Ανατολή και αναπτύσσεται σε νέες αγορές όπως αυτή του Καναδά, των ΗΠΑ και της Κίνας.

⁸ Σύμφωνα με την Ελληνική Νομοθεσία Φ.Ε.Κ. 01/18/1991 Αρ. Φύλλου 600, άρθρο 4.

2.2 ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Όπως αναφερθήκαμε και προηγουμένως, το εργοστάσιο ξεκίνησε ως Κοινοτική Επιχείρηση και στη συνέχεια έγινε Ανώνυμη Εταιρεία. Η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) είναι εμπορική εταιρεία της οποίας το κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα και μεταβιβάσιμα μερίδια, τις μετοχές και για τα χρέη της ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της. Για την ίδρυση της το κεφάλαιο πρέπει να αναληφθεί από δύο τουλάχιστον ιδρυτές. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο έτος της ηλικίας τους⁹. Τα βασικά χαρακτηριστικά της Ανώνυμης Εταιρείας είναι τα εξής:

- 1) Το μεγάλο κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της
- 2) Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε έγγραφα, τις μετοχές
- 3) Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της
- 4) Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών)
- 5) Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων
- 6) Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία
- 7) Η ύπαρξη δύο οργάνων, της Γενικής Συνέλευσης και του Διοικητικού Συμβουλίου.

Για την διαδικασία σύστασης της Ανώνυμης Εταιρείας χρειάζεται να ακολουθηθούν τα παρακάτω στάδια:

- Σύνταξη καταστατικού.
- Υποβολή καταστατικού στο αρμόδιο επιμελητήριο προκειμένου να καταχωρηθεί η επωνυμία της εταιρείας και καταβάλλεται το σχετικό παράβολο για την καταχώρησή της.
- Καταβολή γραμματίου προείσπραξης στο Δικηγορικό Σύλλογο που ανέρχεται στο 1% για την αμοιβή του δικηγόρου.
- Προσκόμιση του καταστατικού στο συμβολαιογράφο, όπου υπογράφεται από τα ιδρυτικά μέλη και τον δικηγόρο.
- Προσκόμιση υπογεγραμμένου καταστατικού στο Επιμελητήριο.
- Καταβολή φόρου συγκέντρωσης κεφαλαίου στη Δ.Ο.Υ. (Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών), ο οποίος ανέρχεται στο 1% επί του ύψους του μετοχικού κεφαλαίου.

⁹ Μέντης Γρηγόρης, «Στοιχεία Εμπορικού Δικαίου», σελ. 81

- Υποβολή επικυρωμένου αντιγράφου του καταστατικού στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Προνοίας Δικηγόρων Αθηνών.
- Υποβολή του επικυρωμένου αντιγράφου του καταστατικού στην Νομαρχία, όπου εδρεύετε η εταιρεία.
- Άδεια σύστασης και εγγραφή στο μητρώο Ανώνυμης Εταιρείας.
- Έκδοση της απόφασης έγκρισης της σύστασης της εταιρείας από το Εθνικό Τυπογραφείο στο ΦΕΚ.
- Εγγραφή στο οικείο επιμελητήριο με την υποβολή εντύπου και την πληρωμή του ποσού.
- Προσκόμιση δικαιολογητικών για την έναρξη εργασιών¹⁰.

2.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση με τέσσερις υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής και μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας βρίσκεται σε ένα μικρό χωριό, στη Σουρωτή, 25 χιλιόμετρα έξω από την πόλη της Θεσσαλονίκης, που υπάγεται στο Δήμο Θέρμης, στα σύνορα των νομών Θεσσαλονίκης - Χαλκιδικής (βλ. Εικόνα 1).



Εικόνα 1: Εργοστάσιο Σουρωτής. Πηγή: Google Earth.

¹⁰ Μέντης Γρηγόρης, «Στοιχεία Εμπορικού Δικαίου», σελ. 96

Η επιχείρηση είναι επιλεγμένη και τοποθετημένη επάνω στην ομώνυμη ιστορική πηγή του φυσικώς ανθρακούχου μεταλλικού νερού, στους πρόποδες του όρους Κάλανου. Είναι μία έκταση με νέες κτιριακές εγκαταστάσεις 7500 τμ. σε προέκταση και αντικατάσταση των παλαιότερων και με άρτια εξοπλισμένο χημικό εργαστήριο με επιτελείο ειδικών επιστημόνων, εξασφαλίζοντας τα Διεθνή Πρότυπα ISO – 9001. Ανέπτυξε ένα σύστημα που βοηθά στην τήρηση αυτών των προδιαγραφών, το διεθνώς γνωστό ως HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Το HACCP αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση, την εκτίμηση της επικινδυνότητας και της σοβαρότητας, καθώς και τον έλεγχο των μικροβιολογικών, χημικών ή φυσικών κινδύνων που σχετίζονται με όλα τα στάδια της παραγωγής τού νερού. Η επιχείρηση διαθέτει 5 Ι. Χ. φορτηγά αυτοκίνητα για μεταφορές και διανομές των προϊόντων της, βοηθούμενη και από φορτηγά Δ. Χ. αναλόγως των παραγγελιών της και επίσης, 14 αυτοκίνητα πωλητών για την μετακίνηση τους προς εξασφάλιση των παραγγελιών ανά την Ελλάδα. Από το 1995 και μετά διατηρείται υποκατάστημα και στην Αθήνα επί της οδού Καναπιτσερή 9 στον Άγιο Ιωάννη Ρέντη για προώθηση των προϊόντων της στην Κεντρική, Νότια και Νησιωτική Ελλάδα.

2.4 ΠΡΟΙΟΝΤΑ

2.4.1 ΣΟΥΡΩΤΗ, ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟ ΦΥΣΙΚΟ ΜΕΤΑΛΛΙΚΟ ΝΕΡΟ

Το φυσικώς ανθρακούχο μεταλλικό νερό της πηγής (γεωτρήσεις πάνω από 120 μέτρα βάθος) είναι ψυχρό όλο τον χρόνο, με σταθερή θερμοκρασία περίπου 16 °C Κελσίου, και η ποιότητα του παραμένει αναλλοίωτη μέσα στο χρόνο. Αναλύσεις απέδειξαν ότι το "μεταλλικό" περιεχόμενό του είναι ίδιο μ' εκείνο του 1914, όταν έγινε η πρώτη ανάλυση του νερού. Περιέχει 1.350 mg/lit διαλυμένα μεταλλικά στερεά που το καθιστούν ως ένα από τα πιο εμπλουτισμένα μεταλλικά νερά στον κόσμο. Ένα λίτρο ΣΟΥΡΩΤΗ προσφέρει περίπου το 1/5 των ημερησίων αναγκών σε ασβέστιο και περίπου το 1/6 των ημερησίων αναγκών σε μαγνήσιο ενός ενήλικου ατόμου. Πρόκειται για νερό εξαιρετικά χωνευτικό και δροσιστικό, το οποίο ομαλοποιεί τη λειτουργία του πεπτικού και ουροποιητικού συστήματος. Είναι πλούσιο σε όξινα ανθρακικά, σε ωφέλιμα μεταλλικά στοιχεία και ιχνοστοιχεία (όπως, Ασβέστιο, Μαγνήσιο, Σίδηρο, Χαλκό, Μαγγάνιο, Σελήνιο, Χρώμιο, Ψευδάργυρο Κάλιο, Λίθιο) που είναι απαραίτητα, όπως και οι βιταμίνες, για την καλή υγεία του οργανισμού και την καλή φυσική κατάσταση. Συνιστάται για


αποβολή πετρών των νεφρών, αποβολή ουρικού οξέος, έχει ευεργετικές ιδιότητες στο νευρικό και μυοσκελετικό σύστημα, και αποβάλλει τις τοξίνες (βλ. Πίνακα 1).

<p>Πράσινη επιστρεφόμενη φιάλη 250ml.</p> 	<p>Πράσινη επιστρεφόμενη Φιάλη 750ml.</p> 	<p>Κουτί αλουμινίου μπλε. 330ml.</p> 	<p>Μπλε Μη επιστρεφόμενη Φιάλη 250ml.</p> 	<p>Μπλε Μη επιστρεφόμενη Φιάλη 750ml.</p> 
---	---	--	---	---

Πίνακας 1: Συσκευασίες φυσικώς ανθρακούχου μεταλλικού νερού. Πηγή www.souroti.gr

2.4.2 ΣΟΥΡΩΤΗ ΜΕ ΑΡΩΜΑ ΛΕΜΟΝΙ – ΛΑΪΜ

Η Σουρωτή με Άρωμα λεμόνι συνδυάζει όλες τις πολύτιμες ιδιότητες του φυσικού μεταλλικού νερού Σουρωτή με το απαλό φυσικό άρωμα του λεμονιού – λάιμ σε διάφανη φιάλη ή σε κουτί αλουμινίου (βλ. Πίνακα 2).

<p>Γυάλινη Μη επιστρεφόμενη Φιάλη 250ml</p> 	<p>Πράσινο Κουτί Αλουμινίου 330ml</p> 
---	---

Πίνακας 2: Συσκευασίες φυσικώς ανθρακούχου μεταλλικού νερού με άρωμα λεμόνι – λάιμ. Πηγή: www.souroti.gr

2.4.3 ΣΟΥΡΩΤΗ ΥΔΩΡ, ΜΗ ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟ ΦΥΣΙΚΟ ΜΕΤΑΛΛΙΚΟ ΝΕΡΟ



Το "Υδωρ Σουρωτής" προέρχεται και αυτό από την περιοχή του Ανθεμούντα. Η εκμετάλλευση του υδροφορέα, με γεωτρήσεις βάθους 180 μέτρων, της περιοχής της λεκάνης του ποταμού Ανθεμούντα οφείλει την άριστη ποιότητά του στη δομή των πετρωμάτων από τα οποία προσλαμβάνει όλα τα διάφορα ωφέλιμα στοιχεία. Η εταιρεία Σουρωτή αξιοποιώντας τον σύγχρονο εξοπλισμό της και εξελιγμένες μεθόδους φέρνει το πολυτιμότερο αγαθό σε κάθε σπίτι. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του είναι η υψηλή περιεκτικότητα σε μαγνήσιο, η ιδανική αναλογία ασβεστίου-μαγνησίου, η χαμηλή περιεκτικότητα σε νάτριο. Η τέλεια χημική του ισορροπία σε συνδυασμό με τη διαύγεια, τα θρεπτικά συστατικά, τα μέταλλα και τα ιχνοστοιχεία το καθιστούν νερό εξαιρετικής ποιότητας (βλ. Πίνακα 3).

Φιάλη PET 1.5L (Συσκευασία 6PACK)	Φιάλη PET 0.5L (Συσκευασία 24 Φιαλών)	Φιάλη γυάλινη 1 L Επιστρεφόμενη και Μη επιστρεφόμενη	Φιάλη PET 1L Μπλε (Συσκευασία 6PACK)
			

Πίνακας 3: Συσκευασίες Σουρωτής Ύδωρ, μη ανθρακούχο, φυσικώς μεταλλικού νερού. Πηγή www.souroti.gr

2.4.4 ΣΟΥΡΩΤΗ ΥΔΩΡ, ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟ ΦΥΣΙΚΟ ΝΕΡΟ

Το νεότερο προϊόν της Σουρωτής, το Ανθρακούχο Επιτραπέζιο Νερό Ύδωρ Σουρωτής έρχεται να συμπληρώσει την οικογένεια των προϊόντων (βλ. Πίνακα 4).

<p>Φιάλη PET 1.5L (Συσκευασία 6 PACK)</p> 	<p>Φιάλη PET 0.5L (Συσκευασία 24 Φιαλών)</p> 
---	--

Πίνακας 4: Συσκευασίες Σουρωτής Ύδωρ, ανθρακούχου φυσικώς μεταλλικού νερού. Πηγή www.souroti.gr

2.4.5 ΤΣΑΪ, SOURO-TEA

Η εταιρεία Σουρωτή εισήλθε και στην αγορά των αφεψημάτων με το νέο τσάι Souro-tea σε τρεις ευχάριστες γεύσεις, λεμόνι, ροδάκινο και πράσινο τσάι. Το όνομα παραπέμπει εύκολα τόσο στην κατηγορία του προϊόντος, όσο και στην εταιρεία (βλ. Πίνακα 5).

Το τσάι, πλούσιο σε πολυφαινόλες και κατεχίνες είναι ένα από τα ισχυρότερα αντιοξειδωτικά ενισχύοντας το ανοσοποιητικό σύστημα στη μάχη κατά των μικροβίων και βοηθά στην αποτοξίνωση του οργανισμού. Η καφεΐνη που περιέχεται στο τσάι, σε συνδυασμό με την θειανίνη, βοηθά στη λειτουργία του εγκεφάλου και χαρίζει διαύγεια, χωρίς να ενεργεί υπερβολικά στον οργανισμό προκαλώντας υπερδιέγερση.

<p>Με γεύση λεμόνι Φιάλη PET 0.5L</p> 	<p>Με γεύση ροδάκινο Φιάλη PET 0.5L</p> 	<p>Πράσινο τσάι Φιάλη PET 0.5L</p> 
---	---	--

Πίνακας 5: Συσκευασίες τσάι Souro-tea. Πηγή www.souroti.gr

2.4.6 ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Το καλοκαίρι του 2013 και προσπαθώντας να αντιμετωπίσει την κρίση, η Σουρωτή Α.Ε. λάνσαρε στην αγορά τέσσερα νέα δροσιστικά προϊόντα (βλ. Πίνακα 6).

Τα αναψυκτικά με την ονομασία So Souroti δημιουργήθηκαν με βάση νέες πρωτότυπες συνταγές που επιμελήθηκε η δημοφιλής ελληνική εταιρεία Σουρωτή. Κυκλοφορούν σε τρεις διαφορετικές γεύσεις, λεμονάδα, πορτοκαλάδα και γκαζόζα.

Ένα ακόμη καινοτόμο προϊόν είναι και η πρωτότυπη πρόταση του καλοκαιριού. Το Sourohito είναι το Νο 1 του καλοκαιριού. Ένα μη αλκοολούχο ποτό, με άρωμα κοκτέιλ Mochito, μέντας και λεμονιού.

<p>Γκαζόζα Φιάλη PET 500ml</p> 	<p>Λεμονάδα Φιάλη PET 500ml</p> 	<p>Πορτοκαλάδα Φιάλη PET 500ml</p> 	<p>Σουρωτή με Άρωμα Mochito - Μέντας & Lime λεμόνι –Μη αλκοολούχο.</p> 
---	--	--	--

Πίνακας 6: Συσκευασίες αναψυκτικών So Souroti και μη αλκοολούχου ποτού Sourohito. Πηγή www.souroti.gr

2.5 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Μία επιχείρηση για να λειτουργεί πλήρως πρέπει να στελεχώνεται και από το κατάλληλο προσωπικό, που θα είναι ικανό για την επιτυχή επίτευξη των προσδοκιών της εταιρείας και των μετόχων. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας αποτελείται από 125 υπαλλήλους όλοι ειδικευμένοι στην σωστή επεξεργασία του νερού, ώστε να μην αλλοιώνεται η υπέροχη γεύση

του, να μη χάνεται η ιαματική του ουσία αλλά και με επιστημονική κατάρτιση. Η σωστή επιλογή του προσωπικού και η αξιοποίηση του, η ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού και η συνεχής επιμόρφωση του σε θέματα που άπτονται του τομέα εργασιακής αρμοδιότητάς τους, σχετίζονται με την παραγωγικότητα. Πάγιο μέλημα της επιχείρησης είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και η επιβράβευσή του σε σχέση με την παραγωγικότητα, μέσα από την μισθοδοσία με μορφή bonus. Το προσωπικό σε γενικές γραμμές, είναι τριτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης η πλειοψηφία του προσωπικού είναι νεαρής ηλικίας και έχει απορροφηθεί κυρίως από την ευρύτερη περιοχή του Δήμου Θέρμης.

Για τους λόγους αυτούς δίνεται έμφαση σε ειδικότητες που χρειάζονται για να στελεχωθεί η επιχείρηση, όπως είναι, Τεχνολογίας Τροφίμων, Διοίκησης Επιχειρήσεων, Χημικών, Οδηγών, Μηχανικών, Ηλεκτρολόγων, Λογιστών, Πωλητών, Εργατών, Φυλάκων.

Μία επιχείρηση αποτελείται από το Οργανόγραμμα της, το οποίο περιλαμβάνει τα άτομα που θα τη στελεχώσουν και τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο καθένας.

Το Οργανόγραμμα της επιχείρησης Σουρωτής Α.Ε. αναλυτικότερα έχει ως εξής: (βλ. Εικ. 2)

1. **Γενική Συνέλευση των Μετόχων**, το κορυφαίο θεσμικό και χρηματοδοτικό όργανο της σύστασης και ύπαρξης της επιχείρησης, η οποία εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο μέσα από τα μέλη της. Η Γενική Συνέλευση εφ' όσον συγκαλείται και εκπροσωπείται νόμιμα, εκπροσωπεί το σύνολο των μετόχων και οι αποφάσεις της, που λαμβάνονται νόμιμα για κάθε εταιρική υπόθεση, υποχρεώνουν όλους τους μετόχους και αυτούς ακόμη που απουσιάζουν ή διαφωνούν. Η Γενική Συνέλευση έχει αποκλειστική αρμοδιότητα να αποφασίζει:

- α) για την τροποποίηση του Καταστατικού
- β) για την εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των Ελεγκτών
- γ) για την έγκριση του ισολογισμού της εταιρίας
- δ) για τον τρόπο διάθεσης των κερδών κάθε εταιρικής χρήσης
- ε) για την έκδοση ομολογιακού δανείου και δανείου με ομολογίες, όπως προβλέπει το άρθρο 3 του Κωδικοποιημένου Νόμου 2190/1920
- στ) για τη συγχώνευση, διάσπαση, μετατροπή, αναβίωση, παράταση διάρκειας ή διάλυση της εταιρίας
- ζ) για το διορισμό εκκαθαριστών και για κάθε άλλο θέμα, εφ' όσον δεν υπάρχει αντίθετη διάταξη του Νόμου ή του καταστατικού της.

2. **Διοικητικό Συμβούλιο**, τα 11 εκλεγμένα μέλη της εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων με μυστική ψηφοφορία και με απόλυτη πλειοψηφία, με πενταετή (5ετή) θητεία και βρίσκεται στη δεύτερη ιεραρχική κλίμακα Διοίκησης της εταιρείας με κύριο

έργο την προάσπιση των συμφερόντων των μετόχων, του γενικότερου συμφέροντος της εταιρίας, αλλά και την διασφάλιση της αποδοτικότητας της. Οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και το Σχέδιο Δράσης τους είναι καθοριστικές για τους στόχους και την πορεία της επιχείρησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο δίνει λόγο για το Πλαίσιο Δράσης της επιχείρησης και τα πεπραγμένα της, τόσο της ίδιας όσο και ίδιου του Διοικητικού Συμβουλίου στις Γενικές Συνελεύσεις των Μετόχων.

3. **Πρόεδρος**, είναι ο εκλεγμένος επικεφαλής του Διοικητικού Συμβουλίου.
4. **Γενικός Διευθυντής ή Διευθύνων Σύμβουλος**, επιλέγεται μετά από απόφαση της πλειοψηφίας του Διοικητικού Συμβουλίου και την έγκριση του Προέδρου. Έχει την ευθύνη του γενικού συντονισμού της Εταιρείας, της εύρυθμης λειτουργίας του εσωτερικού περιβάλλοντος και της εφαρμογής αποτελεσματικής διοικητικής και παραγωγικής διαδικασίας στην εταιρεία. Ο Γενικός Διευθυντής - Διευθύνων Σύμβουλος πλαισιώνεται με Συμβούλους Οικονομικών, την Υπηρεσία Ποιότητας, Συντονιστές, Νομική Υπηρεσία, Υπεύθυνο Ασφαλείας, Ιατρό Εργασίας, Γραμματεία Διοίκησης, Τμήματα Εσωτερικού Έλεγχου, Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, και Μηχανοργάνωσης. Στον Γενικό Διευθυντή υπάγονται οι:

A) Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών με τους τομείς:

- **Τομέας Προμηθειών**, Α΄ και Β΄ Υλών, Ανταλλακτικών.
- **Τομέας Οικονομικών**, Εξυπηρέτηση Μετόχων, Τμήμα Προϋπολογιστικού Έλεγχου και Εξωτερικών Εργασιών, Κεντρικό Λογιστήριο (Γενική Λογιστική, Αναλυτική Λογιστική Κοστολόγηση, Έλεγχος Αποθηκών, Υποκατάστημα Λογιστηρίου), Τμήμα Οικονομικών Λειτουργιών (Διαχείριση Διαθεσίμων, Πληρωμές – Εισπράξεις, Εποπτεία Πελατών & Προμηθειών).
- **Τομέας Διοικητικός**, Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, Κυλικείο, Φύλαξη – Φυλάκιο Εγκαταστάσεων, Γενικά Καθήκοντα, Γραμματεία Εταιρικής Υποστήριξης - Υποδοχή.

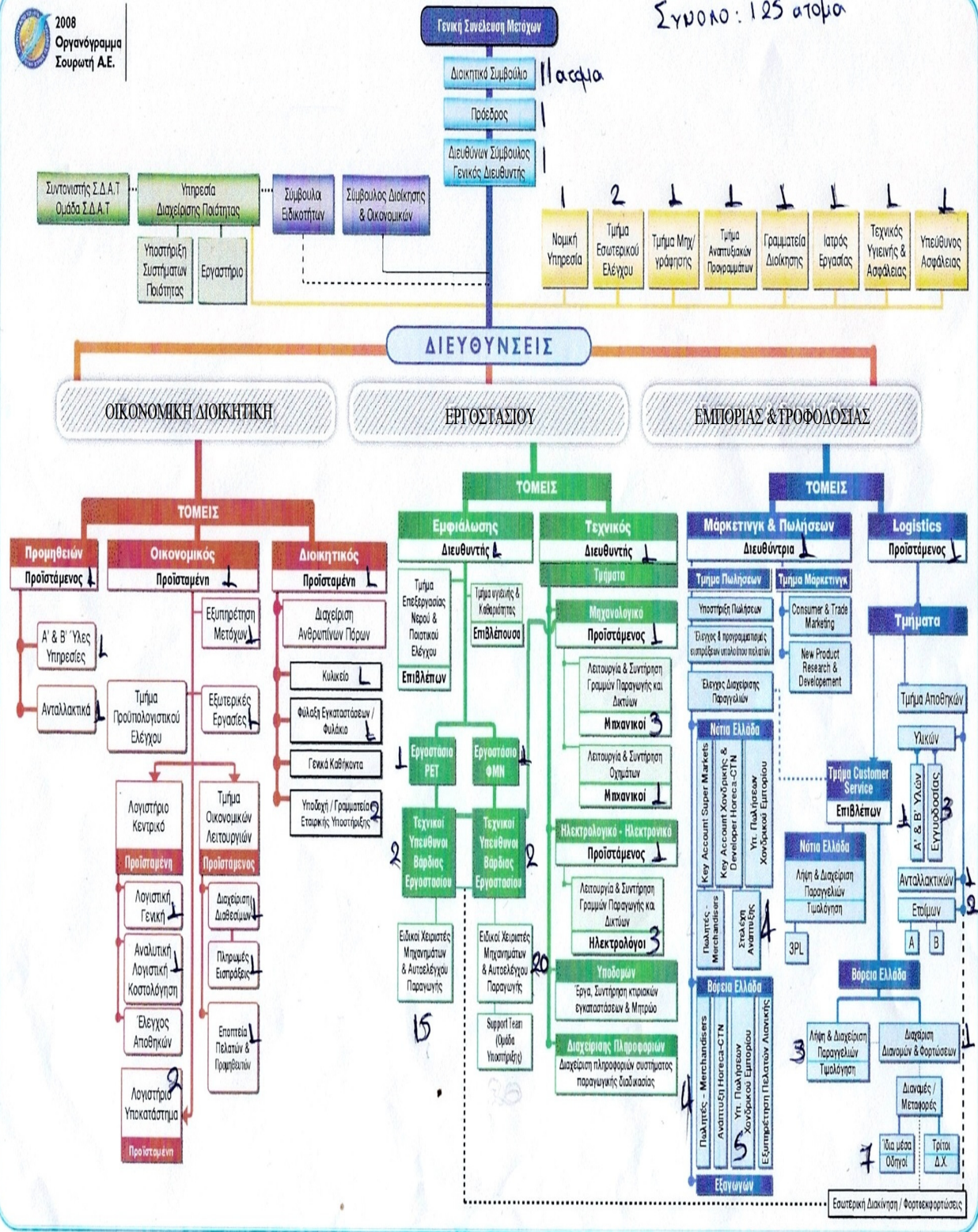
B) Διεύθυνση Εργοστασίου με τους τομείς:

- **Τομέας Εμφιάλωσης**, Τμήμα Επεξεργασίας Νερού & Ποιοτικού Ελέγχου, Τμήμα Υγιεινής & Καθαριότητας, Εργοστάσιο Pet με Τεχνικούς Υπεύθυνους Βάρδιας και Χειριστές Μηχανημάτων Παραγωγής, Εργοστάσιο ΦΜΝ με Τεχνικούς Υπεύθυνους Βάρδιας, Χειριστές Μηχανημάτων Παραγωγής και Ομάδα Υποστήριξης.
- **Τεχνικός Τομέας**, α) Μηχανολογικό Τμήμα (Λειτουργία και Συντήρηση Γραμμών Παραγωγής και Δικτύων και Συντήρηση Μηχανημάτων), β) Ηλεκτρολογικό - Ηλεκτρονικό Τμήμα (Λειτουργία και Συντήρηση Γραμμών Παραγωγής και Δικτύων), γ)

Τμήμα Υποδομών (Έργα, Συντήρηση Κτιριακών Εγκαταστάσεων και Μητρώο) και δ)
Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριών (Διαχείριση των Πληροφοριών του Συστήματος
Παραγωγικής Διαδικασίας).

Γ) Διεύθυνση Εμπορίας και Τροφοδοσίας με τους τομείς:

- **Τομέας Μάρκετινγκ και Πωλήσεων**, α) Τμήμα Πωλήσεων (Υποστήριξη Πωλήσεων, Έλεγχος και Προγραμματισμός Εισπράξεων, Διαχείρισης Παραγγελιών σε Βόρεια και Νότια Ελλάδα – Εξαγωγών) και β) Τμήμα μάρκετινγκ (Πελατειακό και Εμπορικό Μάρκετινγκ, Αναζήτηση Νέων Προϊόντων).
- **Τομέας Logistics**, α) Τμήμα Αποθηκών (Υλικών, Α΄ και Β΄ Υλών, Εγγυοδοσίας, Ανταλλακτικών), β) Τμήμα Υπηρεσίας Πελατών Βόρειας και Νότιας Ελλάδας (Λήψη και Διαχείριση Παραγγελιών, Τιμολόγηση, Διαχείριση Διανομών και Φορτώσεων, Διανομές – Μεταφορές με Ι.Χ και Δ.Χ μέσα.).



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα Σουρωτής Α.Ε. Πηγή: Εργοστάσιο Σουρωτής.

2.6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.6.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής των καταναλωτών και οι εντατικοί ρυθμοί της σύγχρονης κοινωνίας επέβαλαν έναν τρόπο διατροφής οποίος επιβάλλει πολλές φορές την κατανάλωση τροφών και λήψης των απαιτούμενων για τον ανθρώπινο οργανισμό υγρών, εκτός οικίας, ιδίως κατά τους θερινούς μήνες, η φυσική έλλειψη νερού κυρίως στις νησιωτικές περιοχές, αλλά και από την μετακίνηση μεγάλων αριθμών ανθρώπων εξαιτίας του τουρισμού, ευνοώντας έτσι την κατανάλωση εμφιαλωμένων νερών, ισοτονικών και ενεργειακών ποτών, χυμών και αναψυκτικών με συνεχή αυξανόμενη ζήτηση. Η δε κακή παροχή ή πολλές φορές ακατάλληλου πόσιμου νερού από τα πεπαλαιωμένα και προβληματικά δίκτυα των πόλεων αλλά και η ευκολία μεταφοράς και αποθήκευσης της συσκευασίας του, ώστε ανά πάσα στιγμή να είναι προσβάσιμο και προς πόση, και μάλιστα με επιλογή ψύξης του, έχει σαν αποτέλεσμα ο κλάδος των εμφιαλωμένων νερών και αναψυκτικών να παρουσιάζει μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, όπως προκύπτει από σχετική μελέτη η οποία εκπονήθηκε από τη Διεύθυνση Μελετών Οικονομικού Περιβάλλοντος της ICAP A.E.¹¹.

Επιπλέον η ανταγωνιστικότητα των εταιριών παρουσιάζει οφέλη τιμών και προσφορών υπέρ του καταναλωτή κατατάσσοντας τον κλάδο σε ραγδαίως αναπτυσσόμενη αγορά. Η αγορά καλύπτεται κυρίως από εγχώρια παραγόμενα προϊόντα, με τα εισαγόμενα να καλύπτουν μόλις το 1% της αγοράς.

Οι ρυθμοί ανάπτυξης και πώλησης στην εγχώρια αγορά παρουσίασαν ανοδική πορεία κατά την περίοδο 1996-2005 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 10% (βάσει ποσότητας).

Το 2005 αυξήθηκε η αγορά σε σχέση με το 2004 κατά 8,9%. Το μεγαλύτερο μερίδιο, με ποσοστό 70,6% στην κατανάλωση των εγχώριων εμφιαλωμένων νερών το 2005, κατέλαβε η κατηγορία των φυσικών μεταλλικών νερών ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες ακολούθησαν με μικρότερα μερίδια ποσοστών (επιτραπέζιο νερό: 24,9%, ανθρακούχο νερό: 4,5%).

Η διετία 2006-2007, χαρακτηρίζεται από αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 6%-8%.

Έως το 2008 ο ετήσιος ρυθμός ανόδου έφτασε το 12%.

Από το 2009 όμως και μετά, άρχισε σημαντικά να επιβραδύνεται ο ρυθμός ανόδου (με αύξηση μόλις 2%), ενώ το 2010 παρουσίασε πτώση η αγορά της τάξεως του 4,5% και το 2011 οι

¹¹ ICAP A.E.: υπηρεσίες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

δυσμενείς οικονομικές εξελίξεις στην χώρα μας επηρέασαν γενικότερα τις πωλήσεις των προϊόντων μέσω των σουπερμάρκετ, με μια περαιτέρω μείωση, της τάξεως του 8%¹².

2.6.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Όπως αναφέραμε παραπάνω ο σύγχρονος τρόπος ζωής των καταναλωτών και οι εντατικοί ρυθμοί της σύγχρονης κοινωνίας, η αυξανόμενη τουριστική κίνηση, οι κλιματολογικές συνθήκες και η χαμηλής ποιότητας τροφοδοσίας νερού από τα αστικά δίκτυα, η έλλειψη νερού σε γεωγραφικές περιοχές της χώρας (νησιά), η προσπάθεια εκ μέρους του πληθυσμού με στροφή προς την υγιεινή διατροφή και άσκηση, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τον κλάδο των εμφιαλωμένων νερών και αναψυκτικών, δεδομένου ότι η ζήτηση για αναψυκτικά, εμφιαλωμένα νερά, χυμούς και ισοτονικά-ενεργειακά ποτά, ενισχύουν τις θετικές προοπτικές εξέλιξης για τον κλάδο. Η άνοδος της κατανάλωσης των εμφιαλωμένων υγρών αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια. Για αυτό η Σουρωτή Α.Ε έχει προβεί σε τμηματοποίηση της αγοράς, αναλύοντας και δίνοντας κίνητρα στους καταναλωτές - πελάτες της αξιολογώντας τις επιθυμίες τους.

Η τμηματοποίηση της αγοράς για την Σουρωτή Α.Ε είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στο μάρκετινγκ της εταιρείας. Με την διαδικασία αυτή δημιουργεί μία μεγάλη ετερογενή αγορά και την διαιρεί σε μικρότερα τμήματα που παρουσιάζουν πιο ομοιογενή χαρακτηριστικά όσον αφορά το προϊόν της επιχείρησης. Με την διαίρεση αυτή η επιχείρηση καλύπτει συγκεκριμένες ανάγκες και με το κατάλληλο προϊόν, οι πιθανότητες επιτυχίας της είναι πολύ καλύτερες.

Η καταναλωτική αγορά αποτελείται από άτομα και νοικοκυριά και είναι η πιο ετερογενή και σε πολλές περιοχές, τεράστια. Η τμηματοποίηση της καταναλωτικής αγοράς γίνεται:

- με βάση φυσικά χαρακτηριστικά δηλ. την γεωγραφία (νησιά, τουριστική κίνηση, κλιματολογικές συνθήκες) και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών, όπως πχ ηλικία, εισόδημα, επάγγελμα κλπ.
- με βάση χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, δηλ. το είδος του προϊόντος, πόσο, πότε, πώς, που, και γιατί χρησιμοποιείται το προϊόν, τις επικρατούσες κοινωνικές τάσεις που επηρεάζουν την αγορά και χρήση του προϊόντος και τα οφέλη που αποκομίζει ο καταναλωτής από την χρήση του.

¹² Ποσοστά και χρονολογίες είναι μελέτη της ICAP Α.Ε. Αρχείο Σουρωτής Α.Ε.

Τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς είναι η πρωταρχική βάση τμηματοποίησης της καταναλωτικής αγοράς γιατί σχετίζεται με συμπεριφορές που ευνοούν την αγορά και κατανάλωση ενός προϊόντος.

Τα φυσικά χαρακτηριστικά είναι πρωταρχικής σημασίας και στις συμπεριφορές αυτές είναι χρήσιμα.

Τα κίνητρα για την αγορά των προϊόντων της Σουρωτής Α.Ε. για τους καταναλωτές και τους επαγγελματίες είναι:

Κίνητρα για καταναλωτές:

- Εθνικό προϊόν, Ελκυστική τιμή, Υψηλή ποιότητα, Ισχυρή επωνυμία, Προϊόντα χωρίς ζάχαρη (αναψυκτικά , τσάι).
- Συμβάλουν στη ομαλή λειτουργία τού πεπτικού και συστήματος και έχουν ευεργετικές ιδιότητες στο νευρικό και μυοσκελετικό σύστημα.
- Η ΣΟΥΡΩΤΗ δεν περιέχει θερμίδες, ούτε συντηρητικά πρόσθετα, και είναι το μόνο φυσικό ανθρακούχο νερό της Ελλάδας.
- Δώρα εντός της συσκευασίας. Τα δώρα μπορούν να είναι ποτήρια, σουπλά, εργαλεία κουζίνας, ποδιές, φορητά ψυγεία, εκπαιδευτικά κουπόνια, διαγωνισμοί, προσφορές στις πολυσυσκευασίες, κ.α.
- Διαρκώς διευρυνόμενη γκάμα προϊόντων.

Κίνητρα για επαγγελματίες (αναλόγως του ύψους αγοράς σε ετήσια βάση):

- Δωρεάν ποσότητες προϊόντων, ταξίδια, επαγγελματικά ηλεκτρικά ψυγεία, εκπώσεις με κατά αποκοπή ποσών αναλόγως ύψους παραγγελίας, καπελάκια, σηματοποιημένα μπλουζάκια διαφόρων σχεδίων, παντελόνια διαφόρων σχεδίων, μπουφανάκια ,διάφορες ειδικές στολές π.χ. αποκριάτικες, ομπρέλες για τις προωθήσεις, μαγιό και σορτσάκια, σταντ προώθησης, αφίσες και αφισέτες, τραπεζάκια από πλεξιγκλάς, τσάντες και σάκους προώθησης, φορητά ψυγεία.

Επιθυμίες πελατών:

Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε εντός των σημείων πώλησης στην διάρκεια πραγματοποίησης προωθητικής ενέργειας για το ΥΔΩΡ και τα προϊόντα Σουρωτής τον Μάιο – Ιούνιο του 2012, συλλέχθηκαν τα παρακάτω σχόλια και επιθυμίες καταναλωτών¹³:

- Σε πολλά σουπερμάρκετ υπάρχει πρόβλημα διαθεσιμότητας συσκευασιών ΥΔΩΡ. Συγκεκριμένα, η συσκευασία 6 X 1,5 lt καθώς και η μεμονωμένη συσκευασία του 1,5 lt

¹³ Πληροφορίες έρευνας από τη Δ/ντρια Πωλήσεων Σουρωτής Α.Ε. Αναστασία Μουστάκα

εξαντλούνται πολύ γρήγορα από τα ράφια (κυρίως σε ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ, CARREFOUR και ΓΑΛΑΞΙΑΣ)

- Προτιμούν τα προϊόντα γιατί είναι πιο φθηνά.
- Μερικοί καταναλωτές δήλωσαν ότι αγοράζουν τα προϊόντα ως μοναδικό κριτήριο επιλογής τις ευεργετικές ιδιότητες ανάμεσα στα διάφορα μεταλλικά νερά.
- 8 στους 10 καταναλωτές προτιμούσαν σόδες αντί για ανθρακούχα νερά.
- Από την σειρά των προϊόντων της Σουρωτής τη μεγαλύτερη ζήτηση παρουσιάζουν οι συσκευασίες των 250ml και 330ml.
- Όσοι είναι αγοραστές των ανθρακούχων της Σουρωτής δηλώνουν ότι τα προτιμάνε γιατί βοηθάνε την πέψη .
- Οι επαγγελματίες θεωρούν ότι τα προϊόντα της Σουρωτής έχουν χαμηλή προτεινόμενη τιμή.
- Μερικές καταναλώτριες πρότειναν την παραγωγή «διαιτητικού νερού».

2.6.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο κλάδος των εμφιαλωμένων είναι ιδιαίτερα οξυμένος, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, ελέγχεται από λίγες επιχειρήσεις, που έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία έντονου ανταγωνισμού στην αγορά, ενώ οι εταιρίες δαπανούν μεγάλα ποσά για δράσεις Μάρκετινγκ:. Συγκεκριμένα:

- για την οργάνωση και στελέχωση των πωλήσεών τους
- για την ενίσχυση των εμπορικών τους δικτύων
- για την επέκτασή τους σε νέα τμήματα της αγοράς
- για την προβολή και διαφήμισή τους

Οι επιχειρήσεις του κλάδου, θέλοντας να διατηρήσουν και να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά προβαίνουν σε διάφορες ανανεώσεις στη μορφή και εμφάνιση της συσκευασίας των προϊόντων τους, με στόχο την τόνωση του ενδιαφέροντος των καταναλωτών. Παράλληλα, ιδιαίτερη ανάπτυξη παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια και η αγορά και χρήση των ψυκτών εμφιαλωμένου νερού, η χρήση των οποίων διευρύνεται σε χώρους εργασίας και δημόσιους χώρους. Η εν λόγω αγορά χαρακτηρίζεται ως αναπτυσσόμενη, με αποτέλεσμα ορισμένες εταιρείες του κλάδου να έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στην εμφιάλωση νερού σε μεγάλες συσκευασίες pet (19,5lt), ενώ νεοϊδρυθείσες εταιρείες έχουν εξειδικευτεί στο

συγκεκριμένο τομέα. Η οποιαδήποτε επιβάρυνση του κόστους παραγωγής και κατ' επέκταση των τιμών των προϊόντων αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στον κλάδο. Θέματα διαφοράς τιμών έχουν μεγάλη σημασία για τις εταιρείες του κλάδου, καθώς το νερό θεωρείται σε γενικές γραμμές ομοιογενές προϊόν, με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να προσανατολίζεται κυρίως στην τιμή πώλησης του προϊόντος.

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), ο όγκος της παραγωγής αναψυκτικών αυξήθηκε το πρώτο πεντάμηνο του τρέχοντος έτους κατά 12,7%, αλλά σε επίπεδα που είναι 14,5% χαμηλότερα από τα αντίστοιχα της ίδιας χρονικής περιόδου του έτους 2005. Μολονότι η χρονική περίοδος αυτή δεν θεωρείται αντιπροσωπευτική για την ετήσια εξέλιξη της παραγωγής, η ανάκαμψη αυτή ενδέχεται να αντανakλά τάσεις σταθεροποίησης της παραγωγής αναψυκτικών, η οποία το 2012 παρουσίασε μείωση της τάξεως του 9%.

Επίσης, η παραγωγή μεταλλικών και αεριούχων νερών που δεν έχουν γλυκαθεί ή χρωματιστεί μειώθηκε το πρώτο πεντάμηνο του τρέχοντος έτους κατά 13,3%, σε επίπεδα που είναι 27,4% χαμηλότερα από τα αντίστοιχα του ίδιου πενταμήνου του έτους 2005, ενώ το 2012 είχε παρουσιάσει μείωση της τάξεως του 14%.

Ο τομέας εμφάνισε το 2012, σε σύγκριση με το 2011, μειωμένες καθαρές ζημιές (40,35 εκατ. ευρώ), ίσες προς το 4,5% περίπου των συνολικών εσόδων του (5,5% το 2011), σε συνθήκες μείωσης των εσόδων του κατά 8% και πτώσης του μεικτού περιθωρίου κέρδους του κατά 5,4 εκατοστιαίες μονάδες (29,6% από 35%).

Οι συνολικές πωλήσεις 37 επιχειρήσεων του τομέα μεγάλου, μεσαίου και μικρού μεγέθους, που έχουν αποκλειστικό ή βασικό αντικείμενο την παραγωγή και διάθεση αναψυκτικών και εμφιαλωμένων νερών, τα οικονομικά στοιχεία περιορίστηκαν το 2012 σε 895,2 εκατ. ευρώ και είναι μειωμένες κατά 75,7 εκατ. ευρώ (-8%)¹⁴.

Στις επιχειρήσεις αυτές δεν περιλαμβάνονται γαλακτοβιομηχανίες και άλλες εταιρείες τροφίμων που επίσης ασχολούνται με την παραγωγή χυμών και εμφιαλωμένων νερών και κατέχουν αξιόλογα μερίδια στην αγορά, αλλά οφείλουν σε διαφορετικές κατηγορίες τροφίμων και ποτών το συντριπτικά μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους. Οι 37 ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- ΑΓΝΗ ΑΕΒΕ ΑΕΡΙΟΥΧΩΝ ΠΟΤΩΝ (στη Βοιωτία, αναψυκτικά)
- ΑΘΩΣ ΕΜΦΙΑΛΩΤΙΚΗ ΑΕ (στη Χαλκιδική, εμφιαλωμένα νερά «Άθως»)
- ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΡΓΕΡΗΣ Α.Ε (στο Ηράκλειο, εμφιαλωμένα νερά «Ρούβας»)

¹⁴ Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ)

- ΒΑΠ Π. ΚΟΥΓΙΟΣ ΑΒΕΕ (στη Ρόδο, αναψυκτικά και χυμούς)
- ΒΟΘΥΛΙΑ ΑΕ (στο Ηράκλειο, εμφιαλωμένα νερά «Σεληνάρι»)
- ΒΟΤΟΜΟΣ ΑΕ (στο Ηράκλειο, εμφιαλωμένα νερά «Ζαρός»)
- ΓΚΡΑΝΙΝΙ ΑΕ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ ΝΕΡΟΥ & ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ (στο Λασίθι, αναψυκτικά)
- ΔΙΡΦΥΣ ΑΕ (στην Εύβοια, εμφιαλωμένα νερά «Δίρφυς»)
- ΔΟΥΜΠΙΑ - ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑ ΑΕ (στη Χαλκιδική, εμφιαλωμένα νερά «Δουμπιά»)
- ΕΝΩΣΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥΧΩΝ ΠΟΤΩΝ - ΕΠΑΠ ΑΕ (στον Έβρο, αναψυκτικά)
- ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΠΟΚΟΡΩΝΟΥ ΕΤ.ΑΝ.ΑΠ. ΑΕ (στα Χανιά, εμφιαλωμένα νερά «Samaria»)
- ΕΨΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ & ΧΥΜΩΝ ΑΕ (στη Μαγνησία, αναψυκτικά και χυμούς),
- ΖΗΔΙΑΝΑΚΗΣ ΑΕ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ & ΧΥΜΩΝ ΦΗΜΗ (στο Ηράκλειο, αναψυκτικά και χυμούς)
- ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΝ - ΒΙΚΟΣ ΑΕ (στα Ιωάννινα, εμφιαλωμένα νερά «Βίκος» και αναψυκτικά)
- ΚΛΙΑΦΑ Θ. ΨΥΓΕΙΑ ΑΕ (στα Τρίκαλα, αναψυκτικά και χυμούς)
- ΚΟΥΡΤΙΔΗ Γ. ΑΦΟΙ - ΝΕΚΤΑΡ ΑΕ (στις Σέρρες, αναψυκτικά)
- ΚΡΕΤΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΑΕ (στο Ηράκλειο, εμφιαλωμένα νερά «Krystal»)
- ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ ΑΒΕΕ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ & ΧΥΜΩΝ (στην Αχαΐα, αναψυκτικά και χυμούς)
- ΜΕΝΤΕΚΙΔΗΣ Σ. ΑΕ (στην Κοζάνη, εμφιαλωμένα νερά «Σέλι»)
- ΜΗΛΑΚΗΣ Β. ΑΕΤΒΕ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΑ ΝΕΡΑ (στο Ηράκλειο, εμφιαλωμένα νερά «Κρήνη»),
- ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Ι. ΑΕΡΙΟΥΧΑ ΠΟΤΑ - ΕΣΠΕΡΙΑ ΑΕ (στον Έβρο, αναψυκτικά),
- ΝΑΤΟΥΡΑ ΕΜΦΙΑΛΩΤΙΚΗ ΑΕ (στην Κορινθία, εμφιαλωμένα νερά «Ιρις»)
- ΝΕΡΑ ΚΡΗΤΗΣ ΑΒΕΕ (στην Αττική, εμφιαλωμένα νερά «Νερά Κρήτης»)
- ΝΕΡΑ ΣΑΡΙΖΑ ΑΕ (στην Αττική, εμφιαλωμένα νερά «Σάριζα»)
- ΝΥΜΦΗ ΑΕ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΝ (στη Ρόδο, εμφιαλωμένα νερά «Νύμφη»)
- ΞΙΝΟ ΝΕΡΟ ΜΟΝΟΜΕΤΟΧΙΚΗ ΑΕ (στη Φλώρινα, εμφιαλωμένα νερά «Ξινό Νερό»),
- ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΕΜΜ. ΑΕ (στη Ρόδο, αναψυκτικά και χυμούς)

- ΠΗΓΗ ΟΛΥΜΠΟΥ ΑΕ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ (στην Πιερία, εμφιαλωμένα νερά «Πηγή Ολύμπου»)
- ΣΑΜΑΡΙΝΑ ΑΕ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ ΝΕΡΟΥ (στη Λάρισα, εμφιαλωμένα νερά)
- ΣΟΥΡΩΤΗ ΑΕ (στη Θεσσαλονίκη, εμφιαλωμένα νερά «Σουρωτή» και «Υδωρ Σουρωτής»)
- ΥΔΡΙΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΝΕΡΑ ΑΕΒΕ (στην Κορινθία, εμφιαλωμένα νερά «Υδρία»)
- ΦΑΡΑΓΓΙ ΑΕ (στο Ηράκλειο, εμφιαλωμένα νερά)
- ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ ΖΑΓΟΡΙ (στα Ιωάννινα, εμφιαλωμένα νερά «Ζαγόρι»)
- COCA COLA 3E ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΒΕΕ (στην Αττική, αναψυκτικά, χυμούς και εμφιαλωμένα νερά «Αύρα»)
- NATUR ΓΑΛΑΘΡΗΣ ΑΒΕΕ (στην Κω, αναψυκτικά)
- NESTLE WATERS DIRECT ΑΕ (στην Αττική, εμφιαλωμένα νερά)
- PEPSICO ΗΒΗ ΑΒΕ (στην Αττική, αναψυκτικά, χυμούς και εμφιαλωμένα νερά «Ηβη Λουτράκι»)

Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίν. 7) διακρίνονται οι πωλήσεις των επιχειρήσεων τις χρονολογίες 2011-2012 και κατά πόσο έχουν αυξηθεί ή μειωθεί σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΥΡΩ	
	2011	2012
ΑΓΝΗ ΑΕΒΕ ΑΕΡΙΟΥΧΩΝ ΠΟΤΩΝ	1,09	1,00
ΑΘΩΣ ΕΜΦΙΑΛΩΤΙΚΗ ΑΕ	3,95	4,05
ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΡΓΕΡΗΣ Α.Ε	6,97	7,40
ΒΑΠ Π. ΚΟΥΓΙΟΣ ΑΒΕΕ	11,62	12,16
ΒΟΘΥΛΙΑ ΑΕ	1,90	1,90
ΒΟΤΟΜΟΣ ΑΕ	8,74	7,89
ΓΚΡΑΝΙΝΙ ΑΕ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ ΝΕΡΟΥ & ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ	0	0,16
ΔΙΡΦΥΣ ΑΕ	4,48	3,93
ΔΟΥΜΠΙΑ - ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑ ΑΕ	0,29	0,53
ΕΝΩΣΗ ΠΑΡΑΣΚ/ΤΩΝ ΑΕΡΙΟΥΧΩΝ ΠΟΤΩΝ - ΕΠΑΠ ΑΕ	2,82	4,69
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΠΟΚΟΡΩΝΟΥ ΕΤ.ΑΝ.ΑΠ. ΑΕ	5,54	7,02
ΕΨΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ & ΧΥΜΩΝ ΑΕ	8,85	11,54

ΖΗΔΙΑΝΑΚΗΣ ΑΕ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ & ΧΥΜΩΝ ΦΗΜΗ	2,92	3,42
ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΒΙΟΜ/ΝΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΝ - ΒΙΚΟΣ ΑΕ	73,55	74,60
ΚΛΙΑΦΑ Θ. ΨΥΓΕΙΑ ΑΕ	2,83	2,47
ΚΟΥΡΤΙΔΗ Γ. ΑΦΟΙ - ΝΕΚΤΑΡ ΑΕ	7,07	6,86
ΚΡΕΤΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΑΕ	0,53	0,69
ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ ΑΒΕΕ ΑΝΑΨ/ΚΩΝ & ΧΥΜΩΝ	21,87	24,79
ΜΕΝΤΕΚΙΔΗΣ Σ. ΑΕ	3,55	5,09
ΜΗΛΑΚΗΣ Β. ΑΕΤΒΕ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΑ ΝΕΡΑ	0,66	0,88
ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Ι. ΑΕΡΙΟΥΧΑ ΠΟΤΑ - ΕΣΠΕΡΙΑ ΑΕ	1,62	1,66
ΝΑΤΟΥΡΑ ΕΜΦΙΑΛΩΤΙΚΗ ΑΕ	5,64	5,54
ΝΕΡΑ ΚΡΗΤΗΣ ΑΒΕΕ	5,75	5,08
ΝΕΡΑ ΣΑΡΙΖΑ ΑΕ	0,50	0,46
ΝΥΜΦΗ ΑΕ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΝ	1,47	1,48
ΞΙΝΟ ΝΕΡΟ ΜΟΝΟΜΕΤΟΧΙΚΗ ΑΕ	0,93	0,99
ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΕΜΜ. ΑΕ	7,76	6,81
ΠΗΓΗ ΟΛΥΜΠΙΟΥ ΑΕ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ	1,78	1,81
ΣΑΜΑΡΙΝΑ ΑΕ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ ΝΕΡΟΥ	2,06	0,66
ΣΟΥΡΩΤΗ ΑΕ	14,25	13,56
ΥΔΡΙΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΝΕΡΑ ΑΕΒΕ	0,76	0,75
ΦΑΡΑΓΓΙ ΑΕ	0,46	0,02
ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ ΖΑΓΟΡΙ	42,07	45,08
COCA COLA 3Ε ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΒΕΕ	537,40	455,90
NATUR ΓΑΛΛΟΦΡΗΣ ΑΒΕΕ	5,01	4,77
NESTLE WATERS DIRECT ΑΕ	5,74	5,24
PEPSICO ΗΒΗ ΑΒΕ	90,42	86,29

Πίνακας 7: Πωλήσεις των εταιρειών 2011-2012. Με κόκκινα γράμματα διακρίνονται οι μειωμένες πωλήσεις την χρονολογία του 2012.

Τις μεγαλύτερες πωλήσεις σε εταιρική βάση, σύμφωνα με τα παραπάνω διαθέσιμα στοιχεία του πίνακα, παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις COCA COLA 3Ε ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΒΕΕ, με πωλήσεις ύψους 455,90 εκατ. ευρώ , μειωμένες κατά 15,2% σε σύγκριση με τις πωλήσεις του έτους 2011 της εταιρείας από την οποία προήλθε (537,40 εκατ. ευρώ). Η PEPSICO ΗΒΗ ΑΒΕ είχε πωλήσεις ύψους 86,29 εκατ. ευρώ, μειωμένες έναντι εκείνων του 2011 (90,42 εκατ. ευρώ) κατά 4,6%. Η

ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΝ ΒΙΚΟΣ ΑΕ, με πωλήσεις ύψους 74,6 εκατ. ευρώ, αυξημένες έναντι εκείνων του 2011 (73,55 εκατ. ευρώ) κατά 1,4%, ενώ η ΧΗΤΟΣ ΑΒΕΕ ΖΑΓΟΡΙ, με πωλήσεις ύψους 45,08 εκατ. ευρώ, αυξημένες έναντι εκείνων του 2011 (42,07 εκατ. ευρώ) κατά 7,1%. Η ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ ΑΒΕΕ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ & ΧΥΜΩΝ, με πωλήσεις ύψους 24,79 εκατ. ευρώ, αυξημένες έναντι εκείνων του 2011 (21,87 εκατ. ευρώ) κατά 13,3%. Τέλος, η ΣΟΥΡΩΤΗ ΑΕ με πωλήσεις ύψους 13,56 εκατ. ευρώ, μειωμένες έναντι εκείνων του 2011 (14,25 εκατ. ευρώ) κατά 4,9%¹⁵.

Στην κατηγορία του εμφιαλωμένου νερού κυριαρχούν οι εταιρείες Coca Cola Τρία Έψιλον (Αύρα), Χήτος (Ζαγόρι), Nestle (Κορπή), Pepsico-Ηβη (Ηβη Λουτρακίου), και η Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων (Βίκος), οι οποίες και μοιράζονται το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων της συνολικής αγοράς.

Η Σουρωτή Α.Ε με μικρά αλλά θετικά βήματα διεισδύει ελεγχόμενα και αποτελεσματικότερα στις αγορές της Ελλάδας και του εξωτερικού, ο δε αθέμιτος και ολιγοπωλιακός ανταγωνισμός, θα τείνει να πάρει ακόμα μεγαλύτερες διαστάσεις για την διεκδίκηση και εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Είναι γνωστή η παλαιά (από το 1994) δικαστική διαμάχη της Σουρωτής Α.Ε με την πολυεθνική εταιρεία Nestle, και το προϊόν της Perrier σύμφωνα με το παρακάτω δημοσίευμα της Εφημερίδας «ΤΟ ΒΗΜΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ» στις 19/11/2000 (άρθρο του δημ/φου Κορφιάτη Χρήστου).

«Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ NESTLE ENANTION ΤΗΣ ΣΟΥΡΩΤΗΣ Α.Ε.»¹⁶

«ΕΠΙΛΕΓΕΤΑΙ η πολυεθνική εταιρεία Nestle, ιδιοκτήτρια φυσικού μεταλλικού νερού Perrier, στη διαμάχη με την πολυμετοχική ελληνική εταιρεία φυσικού μεταλλικού νερού Σουρωτή, στην οποία αποδίδει προσπάθεια «απομίμησης» των προϊόντων της, κυρίως λόγω της αναλογίας που παρουσιάζουν οι συσκευασίες.

Η ελληνική εταιρεία, πρόεδρος της οποίας είναι ο κ. Γ. Λώλας, έχει κατοχυρώσει στην αρμόδια επιτροπή του υπουργείου Ανάπτυξης το σήμα της, όπως επίσης και τα χαρακτηριστικά της εμφάνισης των προϊόντων της, των φιαλών συσκευασίας και της ετικέτας που τίθεται σε αυτές. Εναντίον όμως της σχετικής απόφασης της Διοικητικής Επιτροπής Σημάτων του υπουργείου άσκησε ανακοπή η γαλλική εταιρεία Perrier - Vittel, μέλος του ομίλου της Nestle, η θυγατρική της

¹⁵ Τα στοιχεία των επιχειρήσεων και τα ποσοστά είναι από αρχείο του εργοστασίου, Μουστάκα Αναστασία Δ/ντρια Πωλήσεων.

¹⁶ Δημοσίευση άρθρου δημ/φου Κορφιάτη Χρήστου στην Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ» στις 19/11/2000.

οποίας Nestle Ελλάς, με επικεφαλής τον κ. P. Grand, διαθέτει τα προϊόντα με το σήμα Perrier στην ελληνική αγορά.

Η διαμάχη χρονολογείται από το 1994, όταν η Perrier είχε αποταθεί στις ελληνικές αρχές εναντίον της Σουρωτής υποστηρίζοντας ότι αντιμετωπίζει «αθέμιτο ανταγωνισμό». Οι ενέργειές της όμως αυτές δεν είχαν φέρει αποτέλεσμα. Στη συνέχεια, όταν η Σουρωτή άρχισε να πραγματοποιεί σημαντικές πωλήσεις στη γερμανική αγορά, προσέφυγε εναντίον της στις γερμανικές αρχές, οι οποίες αποδέχθηκαν εν μέρει τις αιτιάσεις της και υποχρέωσαν τη Σουρωτή να διαφοροποιήσει στοιχεία της εμπορικής πολιτικής της. Σε εκκρεμότητα βρίσκεται εξάλλου ανάλογη διαδικασία που έχει κινηθεί από την εταιρεία του ομίλου Nestle στη γαλλική αγορά.

Η ελληνική βιομηχανία υποστηρίζει ότι τα διαφορετικά στοιχεία που υπάρχουν στην εμφάνιση των προϊόντων είναι εμφανή και «εξουδετερώνουν» όποιες τυχόν ομοιότητες παρουσιάζουν επί μέρους στοιχεία της συσκευασίας. Απορρίπτει την άποψη ότι είναι δυνατόν να προκαλείται «σύγχυση» στο καταναλωτικό κοινό.»

2.7 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥΣ

2.7.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η λογική «τα προϊόντα πωλούν μόνα τους» είναι ξεπερασμένη και επικίνδυνη στην σύγχρονη και ανταγωνιστική αγορά ενώ μια τέτοια επικοινωνιακή απουσία δίνει έμμεσα αρνητικό μήνυμα στην αγορά (π.χ. η εταιρία δεν πάει καλά, έχει προβλήματα κ.α.) και τα αρνητικά αποτελέσματα στις πωλήσεις εμφανίζονται πάντα μέσο-μακροπρόθεσμα με δυσάρεστες επιπτώσεις. Τα προϊόντα της Σουρωτής Α.Ε με την κατάλληλη τοποθέτηση έχουν κάτι που λείπει από τα υπόλοιπα. Οι καταναλωτές το διαπιστώνουν καθημερινά και τα θεωρούν,

- **Εμπιστοσύνης:** Από το 1916 έως και σήμερα κρατάει αναλλοίωτα τα φυσικά χαρακτηριστικά και την γεύση της. Το 1992 στη Μαδρίτη, η ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε. απέκτησε το Διεθνές Βραβείο Ποιότητας «Χρυσός Αστέρας», που απονέμεται στα ποιοτικότερα προϊόντα όλου του κόσμου. Κατέχει: Πιστοποιητικό Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο

ΕΛΟΤ 1416. Είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001 και HACCP.¹⁷ Περιέχεται στο κατάλογο των Φυσικών Μεταλλικών Νερών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- **Κατανοητά:** Πλήρης κατανοητή αναγραφή στις συσκευασίες τις, όλων των ωφέλιμων μεταλλικών στοιχείων και ιχνοστοιχείων που περιέχουν τα προϊόντα της (όπως, Ασβέστιο, Μαγνήσιο, Σίδηρο, Χαλκό, Μαγγάνιο, Σελήνιο, Χρώμιο, Ψευδάργυρο Κάλιο, Λίθιο.) καθώς και των πιστοποιητικών και βραβείων που έχει η εταιρία.
- **Φθηνά:** Με ιδιαίτερα ελκυστικές τιμές και προσφορές.
- **Μοναδικά:** Το φυσικώς ανθρακούχο μεταλλικό νερό διαφέρει από τη "σόδα", η οποία είναι κοινό πόσιμο νερό, στο οποίο προστίθεται Δισσάνθρακικό Νάτριο (ώστε να αποκτήσει τις ίδιες περίπου ιδιότητες με το Φυσικό Μεταλλικό Νερό) και δεν λαμβάνεται έτσι από τη φύση, όπως η ΣΟΥΡΩΤΗ.

2.7.2 ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η Σουρωτή Α.Ε., από το 1998 ξεκίνησε την πανελλαδική προβολή των προϊόντων της δαπανώντας με αρκετό προγραμματισμό το Budget Marketing σε προεπιλεγμένους στόχους και μέσα. Την τελευταία όμως τριετία προέβη σε σταδιακή μείωση του Budget Marketing της κυρίως στο διαφημιστικό - επικοινωνιακό, με παντελή απουσία από την επικοινωνία των προϊόντων της με το εμπορικό και καταναλωτικό κοινό. Στο γεγονός αυτό συνετέλεσε η γενικότερη οικονομική ύφεση στην αγορά, η δυσκολία στην χρηματοοικονομική κατάσταση και η απόφαση για επενδύσεις που περιόρισαν τα περιθώρια οικονομικής ευελιξίας.

Επίσης ήδη τα τελευταία 2 έτη οι πωλήσεις, λόγω ακόμα μεγαλύτερης αύξησης της ανταγωνιστικότητας, της διείσδυσης νέων μαρκών, της επιθετικής εμπορικής πολιτικής που εφαρμόζουν μεγάλα δίκτυα πιέζοντας ασφυκτικά με την γκάμα τους τα εμπορικά κανάλια (π.χ. Coca Cola – 3E, κ.α.) αλλά και της πώλησης στην αγορά προϊόντων (τοπικών και εισαγόμενων) σε πολύ χαμηλές τιμές (π.χ. ΒΙΚΟΣ, BLUE) δεν αυξάνονται με τους ίδιους ρυθμούς όπως παλαιότερα, εμφανίζοντας μία γενικότερη στασιμότητα και φυσική ωριμότητα η οποία στα χρόνια που έρχονται ενδέχεται να οδηγήσουν σε απώλεια μεριδίου αγοράς, αν δεν γίνουν

¹⁷ ISO 9001: Διεθνές Πρότυπο για διαχείριση ποιότητας. Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP), Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου για την πρόληψη, περιορισμό ή εξάλειψη όλων των πιθανών φυσικών, χημικών και βιολογικών κινδύνων που δύναται να εμφανιστούν σε ένα τρόφιμο κατά την παραγωγική του διαδικασία.

έγκαιρες κινήσεις συντήρησης του μεριδίου αλλά και περαιτέρω ανάπτυξης από τη ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε., για τους εξής λόγους:

- αύξηση του ποσοστού του κλάδου ανθρακούχων νερών με ρυθμό 2,5% ετησίως το οποίο καλύπτουν κυρίως ανταγωνιστικές μάρκες.
- μείωση των πωλήσεων στην κλασική «παλιά» επιστρεφόμενη συσκευασία, που ήδη εμφανίζει σημάδια ύφεσης.
- αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού σε εμπορικό και επικοινωνιακό επίπεδο.

Στην παρούσα κατάσταση υπάρχει ανάγκη για μεθόδευση κινήσεων, για λήψη στρατηγικής και μόνιμης απόφασης σχετικά με το ποσοστό επί του τζίρου για δράσεις Μάρκετινγκ και ανάγκη ανακατανομής του προϋπολογισμού Μάρκετινγκ (πωλήσεις, επικοινωνία, κ.α.).

Η Σουρωτή Α.Ε., για την επόμενη 5ετία θα πρέπει να θέσει ως στόχους:

- Την περαιτέρω αύξηση της επώνυμης ζήτησης και ιδιαίτερα στην Νότια Ελλάδα
- Την ανανέωση της εικόνας της
- Την περαιτέρω κατάκτηση του ελληνικού νοικοκυριού
- Την περαιτέρω κατάκτηση του νεανικού κοινού
- Την περαιτέρω ενίσχυση των εμπορικών δικτύων της
- Την συνεχή αύξηση των πωλήσεων της

Είναι σημαντικό που με περιορισμένα, πάντα συγκριτικά με τον ανταγωνισμό μέσα, το Εμπορικό Τμήμα και το Τμήμα Μάρκετινγκ κατάφερε μέσα σε λίγα χρόνια να φέρει τα προϊόντα Σουρωτή σε θέση ηγέτη στην ελληνική αγορά εφαρμόζοντας σε σταθερή βάση, με μικρές διαφοροποιήσεις κατά έτος, ένα βασικό σχέδιο δράσεων ενώ προτείνονται και νέες δράσεις για περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων. Τα χρόνια που έρχονται θα είναι πολύ δύσκολα και η εταιρία θα κληθεί να αντιμετωπίσει σειρά προβλημάτων αλλά και να προβεί σε στρατηγικές ενέργειες που θα καθορίσουν το επιτυχημένο ή μη μέλλον της όπως:

A.) Συμμετοχή σε Εμπορικές Εκθέσεις

- Συμμετοχή στη Διεθνή Έκθεση Τροφίμων και Ποτών στην Αθήνα κάθε Φεβρουάριο και επιλεκτικά στη DETROP στη Θεσσαλονίκη.
- Συμμετοχή σε Διεθνείς Εκθέσεις ανά τον κόσμο.

B.) Ενημερωτικές Δράσεις προς το εμπορικό κοινό

- Προβολή με βάση ένα δομημένο ετήσιο πρόγραμμα επικοινωνίας στα παρακάτω έντυπα: ΕΔΕΟΠ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ & ΑΘΗΝΩΝ, ΤΡΟΦΙΜΑ & ΠΟΤΑ, SELF SERVICE, ΤΟ

ΜΑΓΑΖΙ, MARKET ZOOM, ΞΗΡΟΣ ΚΑΡΠΟΣ, ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΚΑΙ ΠΙΤΣΑΡΙΑ,
HOTEL & RESTAURANT.

Γ.) Διαφημιστική Καμπάνια

Η Σουρωτή Α.Ε. θα πρέπει εφεξής να εφαρμόζει δύο ειδικά προγράμματα προβολής. Το ένα αφορά την ευρεία προβολή και το άλλο την στοχοποιημένη.

Για την ευρεία προβολή οι συνδυασμοί που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι οι εξής:

- Τηλεόραση και ραδιόφωνο, υπαίθρια μέσα, τύπος.

Για την στοχοποιημένη προβολή προτείνονται:

- Μία σειρά γυναικείων εντύπων πανελλαδικής κυκλοφορίας με περιεχόμενο θέματα υγείας και ομορφιάς (π.χ. VITA, FORMA, ELLE, ARMONIA, SALVE κ.α.) με στόχο την ενημέρωση και προσέλκυση του γυναικείου κοινού.
- Οδηγοί διασκέδασης (π.χ. ΑΘΗΝΟΠΑΜΑ, EXODOS κ.α.) με στόχο τον συνδυασμό στο μυαλό του καταναλωτή, του προϊόντος με τα σημεία εστίασης αλλά και η υπενθύμιση του προϊόντος λίγο πριν βγει αυτός για διασκέδαση.
- Προώθηση μέσω εταιριών delivery ετοιμού διαιτητικού φαγητού (π.χ. Taste n' Diet, Secret Diet, Gillie Diet).
- Σε ταβέρνες/restaurant να γίνουν συμφωνίες για συγκεκριμένες ημέρες να προσφέρουν δωρεάν ΣΟΥΡΩΤΗ με τα γεύματα. Η συνεργασία μπορεί να δημοσιοποιηθεί και μέσω έντυπης προβολής σε οδηγούς διασκέδασης.
- Σε αλυσίδες έτοιμου φαγητού, (πιτσαρίες, σαντουιτσάδικα κ.λπ.) μπορεί να γίνει συμφωνία να στέλνουν πακέτο και μία Σουρωτή σε κουτάκι.
- Τοποθέτηση Table tends στα τραπέζια των καφέ και άλλων διακριτικών σημάνσεων στον περιβάλλοντα χώρο εφόσον δοθεί άδεια και γίνει σχετική συμφωνία.
- Παροχή ομπρελών και άλλων ειδικών δώρων. Το πακέτο παροχών μπορεί να περιλαμβάνει: 3-6 ομπρέλες ανά σημείο, ανοιχτήρια, σουβέρ και τιμοκαταλόγους, επιτραπέζιες θήκες τιμοκαταλόγων, ποτήρια με σήμα, σετ λαδόξυδο / πετσετοθήκη, αλατοπιπεριέρα.
- Πετσέτες, παντόφλες και σακίδια σε γυμναστήρια και ινστιτούτα αδυνατίσματος.

Μελλοντικά και εφόσον δημιουργηθούν νέα προϊόντα θα μπορούσε η εταιρία να πλασάρει κάποια από αυτά ως αθλητικά ή για φιλάθλους.

2.7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ:

- Η πολύχρονη εμπειρία της επιχείρησης στο χώρο των εμφιαλωμένων νερών.
- Διαθέτει τέσσερις πλήρες γραμμές παραγωγής και μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας με πιστοποίηση κατά ISO 9001 και HACCP.
- Έχει στο ενεργητικό της μία ομάδα ειδικών επιστημόνων που είναι υπεύθυνοι για όλους τους ελέγχους, που απαιτούνται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να εξασφαλίσουν την ποιότητα και την ασφάλεια όλων των προϊόντων της επιχείρησης.
- Η εντυπωσιακή παρουσία της στην αγορά και τα αποτελέσματα στις πωλήσεις της αποδεικνύουν τη σταθερή της ανοδική πορεία.
- Μέσα σε λίγα χρόνια η Σουρωτή Α.Ε. κατέλαβε ηγετική θέση στον κλάδο των ανθρακούχων νερών με μερίδιο αγοράς περισσότερο του 40%.

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ:

- Η Σουρωτή Α.Ε. δεν διαθέτει ισχυρό οργανωμένο τμήμα Μάρκετινγκ με υποβάθμιση του τα 3 τελευταία έτη.
- Λόγω της οικονομικής κρίσης και αυξημένης ζήτησης χρημάτων από τους μετόχους (οι περισσότεροι είναι μέτοχοι του χωριού και της ευρύτερης περιοχής, από την εποχή της Κοινοτικής Επιχείρησης), παρατηρείται αυξημένη κίνηση πωλήσεων μετοχών και αγορά τους από ανταγωνιστικούς κύκλους με κίνδυνο αν συνεχιστεί αυτή η κίνηση να υπάρξει χειραγώγηση της επιχείρησης.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:

- Οι μεγαλύτερες πωλήσεις των εμφιαλωμένων νερών πραγματοποιούνται μεταξύ των μηνών Απριλίου και Οκτωβρίου. Οι υψηλές θερμοκρασίες και η αύξηση της τουριστικής κίνησης κατά τη διάρκεια προαναφερθέντων μηνών οδηγούν σε μεγαλύτερη ζήτηση για εμφιαλωμένα νερά.

- Η ζήτηση των εμφιαλωμένων νερών επηρεάζεται θετικά από την αλλαγή των διατροφικών συνηθειών του καταναλωτικού κοινού. Η στροφή των καταναλωτών σε έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής, τα τελευταία χρόνια, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για μη αλκοολούχα ποτά. Τα προϊόντα που ευνοούνται κυρίως είναι τα εμφιαλωμένα νερά, οι χυμοί, τα αφεψήματα και τα αναψυκτικά.
- Η ζήτηση επηρεάζεται θετικά και από την ανεπάρκεια των δικτύων υδροδότησης σε ορισμένες περιοχές της χώρας.
- Η φυσική έλλειψη νερού, ιδιαίτερα στις νησιωτικές περιοχές, ευνοεί την κατανάλωση εμφιαλωμένων νερών.
- Φυσικές καταστροφές με καταστροφή ή μόλυνση των δικτύων ύδρευσης (πλημμύρες, σεισμοί, πυρκαγιές) σε μεγάλες περιοχές της χώρας.

ΑΠΕΙΛΕΣ:

- Κατά καιρούς εμφανίζονται στα Μ.Μ.Ε. αρνητικά δημοσιεύματα που αναφέρονται στις συνθήκες μεταφοράς, φύλαξης και διάθεσης των εμφιαλωμένων νερών, οι οποίες δεν είναι πάντα οι προβλεπόμενες, με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται η ποιότητα του προϊόντος.
- Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, γιατί αποτελείται από μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ολιγάριθμες μεγάλες επιχειρήσεις.

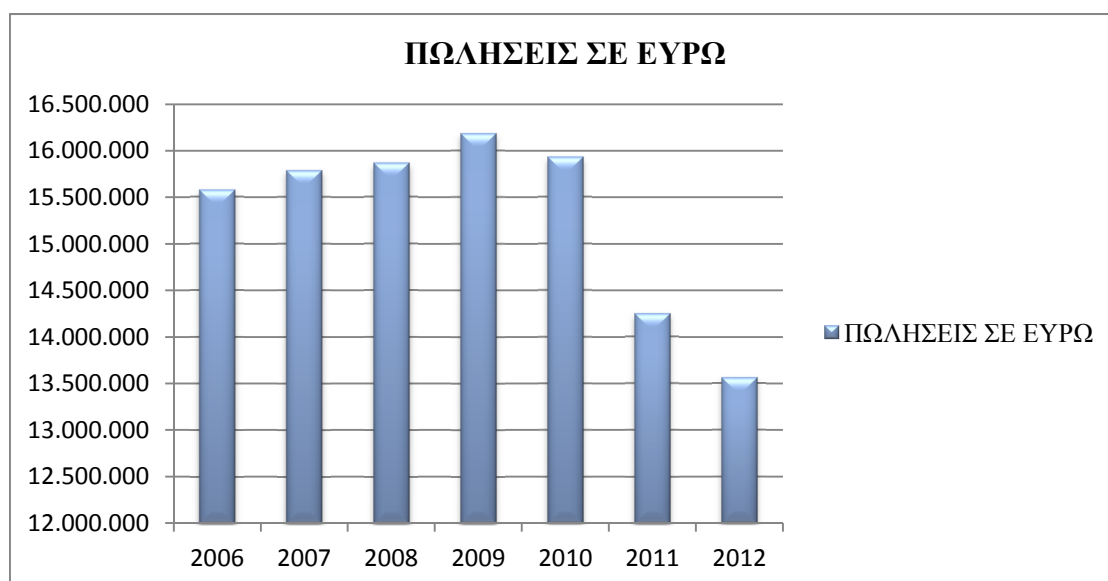
2.7.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Η μη μείωση της τιμής του πετρελαίου δημιουργεί προβλήματα στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των εμφιαλωμένων νερών, καθώς επηρεάζει τόσο τις τιμές των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για φιάλες συσκευασίας των εμφιαλωμένων νερών, όσο και το κόστος της μεταφοράς των προϊόντων τους σε όλη την Ελλάδα. Η οποιαδήποτε επιβάρυνση του κόστους παραγωγής και (κατ' επέκταση) των τιμών των προϊόντων αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στον κλάδο. Θέματα διαφοράς τιμών έχουν μεγάλη σημασία για τις εταιρείες του κλάδου, καθώς το νερό θεωρείται σε γενικές γραμμές ομοιογενές προϊόν, με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να προσανατολίζεται κυρίως στην τιμή πώλησης του προϊόντος. Η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση με αντίστοιχη μείωση του οικογενειακού προϋπολογισμού επιφέρει πτώση πωλήσεων από το 2010 έως σήμερα αλλά και προβλέπεται συνέχεια της πτώσης με μείωση της

τάξης έως 5% σύμφωνα με την κλαδική μελέτη για τα εμφιαλωμένα νερά του ICAP GROUP Α.Ε, Αθήνα, Φεβρουάριος 2012. (βλ. Πίν. 8 και Διαγράμματα. 1 & 2)

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΟΥΡΩΤΗΣ Α.Ε (2006 - 2012)						
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
15.579.269	15.788.592	15.867.771	16.185.896	15.934.413	14.247.243	13.562.374

Πίνακας 8: Πωλήσεις Σουρωτής Α.Ε 2006 - 2012. Πηγή ICAP.

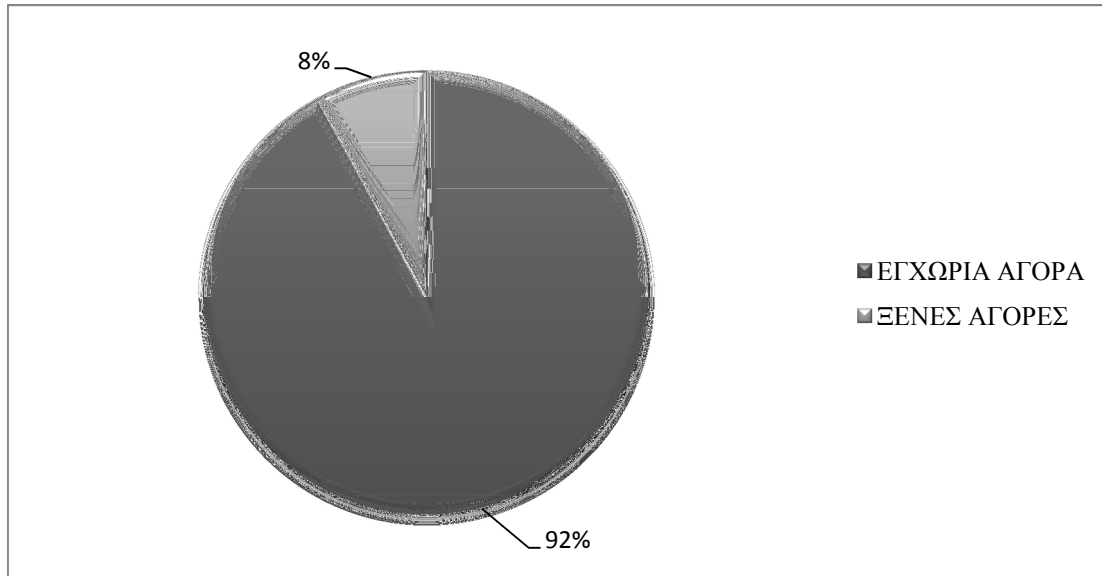


Διάγραμμα 1: Πωλήσεις σε ευρώ για τα έτη 2006 - 2012. Πηγή ICAP.



Διάγραμμα 2: Πρόβλεψη πωλήσεων σε ευρώ για τα έτη 2012 - 2015. Πηγή ICAP.

Οι εξαγωγές των προϊόντων της Σουρωτής Α.Ε σε Γερμανία, Βέλγιο, Ολλανδία, Σουηδία, Κύπρο, Αυστραλία, Ρωσία, Καναδά, ΗΠΑ, Κίνα και Μέση Ανατολή κάλυψαν το 8% των πωλήσεων για τα έτη 2011 - 2012. ¹⁸ (βλ. Διαγ/μα 3)



Διάγραμμα 3: Πωλήσεις προϊόντων Σουρωτής Α.Ε. σε ξένες αγορές.

2.7.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στην διοίκηση της Σουρωτής Α.Ε το σημαντικότερο κεφάλαιο είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. "Οι άνθρωποί μας είναι η περιουσία μας" είναι το σλόγκαν της εταιρίας. Η σκληρή δουλειά και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της Σουρωτής Α.Ε. είναι σημαντικοί παράγοντες που οδήγησαν την εταιρεία στην κορυφή της εγχώριας αγοράς. Με μια ισχυρή, συντονισμένη και έμπειρη διοίκηση που έχει πολλές ευθύνες αλλά και ικανότητες στο μάρκετινγκ, στις τεχνικές, λειτουργικές και χρηματοοικονομικές απαιτήσεις, αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία.

Περιγραφή Θέσεων Διοίκησης :

- 1) **Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος:** Αναφέρονται στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας. (Πρόεδρος της επιχείρησης είναι ο Λώλας Γεώργιος και Διευθύνων Σύμβουλος ο Ιωαννίδης Ιωάννης)

Κύριες Αρμοδιότητες:

- Συγκαλούν το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας.

¹⁸ Δ/ση Πωλήσεων Σουρωτή Α.Ε.

- Εκπροσωπούν την Εταιρεία κα μεταφέρουν την εικόνα προς τα έξω.
- Επιμελούνται τις υψηλού επιπέδου Δημόσιες Σχέσεις της Εταιρείας.
- Ορίζουν την γενική πολιτική της επιχείρησης σε συνεργασία με τους Διευθυντές των τμημάτων.
- Πραγματοποιούν συναντήσεις με το διοικητικό προσωπικό με στόχο την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- Ενημερώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα από τους Διευθυντές για την πορεία της επιχείρησης και ενημερώνουν το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Εγκρίνουν το ετήσιο σχέδιο ανάπτυξης της εταιρείας μετά από συνεργασία με τους Διευθυντές.
- Εγκρίνουν την προμήθεια του μηχανολογικού εξοπλισμού μετά από σχετική του εισήγηση στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- Εκπροσωπούν νόμιμα την εταιρεία προς τρίτους.
- Είναι ο αρμόδιοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2) Διευθυντής Παραγωγής: Αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και κύριες αρμοδιότητές του είναι οι παρακάτω:

- Σχεδιάζει, προγραμματίζει, και ελέγχει το είδος των παραγόμενων προϊόντων, καθώς και την άριστη ποιότητα τους.
- Συντάσσει τον προϋπολογισμό σε συνεργασία με τους άλλους Διευθυντές και να καθορίζει τους στόχους.
- Επιβλέπει τον τρόπο χειρισμού από τους προϊσταμένους του των σχέσεων με το προσωπικό.
- Ενημερώνεται από τις εκθέσεις των τμημάτων της εποπτείας του προκειμένου να αναπροσαρμοστεί και να βελτιωθεί το μηνιαίο πρόγραμμα παραγωγής.
- Σχεδιάζει και αναπτύσσει σε συνεργασία με άλλα τμήματα της εταιρείας νέα προϊόντα και συσκευασίες.

3) Διευθυντής Οικονομικών: Αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και οι κύριες αρμοδιότητές του είναι οι εξής:

- Έχει την ευθύνη σύνταξης του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης της εταιρείας.

- Είναι υπεύθυνος για την σύνταξη του γενικού προϋπολογισμού σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης.
 - Ελέγχει τις αποδόσεις των παρακρατούμενων φόρων ,των ασφαλιστικών εισφορών καθώς επίσης και την απόδοση του Φ.Π.Α.
 - Εκπροσωπεί την εταιρεία στους ελεγκτές της επιχείρησης.
 - Ενημερώνει την Διοίκηση για τυχόν αποκλίσεις και αναφέρει τους λόγους των αποκλίσεων.
 - Ελέγχει την απογραφή υλικών στο τέλος της οικονομικής χρήσης.
 - Εισηγείται στο Δ.Σ. σχετικά με τη πιστωτική πολιτική της εταιρείας.
 - Διατηρεί επικοινωνία και καλή σχέση με τα τραπεζικά ιδρύματα.
 - Εισηγείται για τους τρόπους αξιοποίησης χρηματικών διαθεσίμων.
 - Εγκρίνει τα σχέδια προκηρύξεων διαγωνισμών σε συνεργασία με την νομική υπηρεσία.
- 4) Εμπορικός Διευθυντής:** Αναφέρεται στον Δ/ντα Σύμβουλο και έχει ως κύριες αρμοδιότητες τα παρακάτω:
- Σχεδιάζει και προγραμματίζει με το τμήμα Μάρκετινγκ και την Διαφημιστική εταιρεία τους τρόπους προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων της εταιρείας.
 - Επιβλέπει τον τρόπο χειρισμού από τους υφισταμένους του, των σχέσεων πελατών – επιχείρησης.
 - Συντάσσει τους προϋπολογισμούς του τμήματος πωλήσεων και καθορίζει τους στόχους των πωλήσεων για την Ελλάδα και το Εξωτερικό.
 - Συνεργάζεται με τον Γενικό Διευθυντή για την ετήσια πολιτική της εταιρείας.
 - Σχεδιάζει την εμπορική πολιτική της εταιρείας.
- 5) Τεχνικός Διευθυντής:** Αναφέρεται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο με τις παρακάτω αρμοδιότητες:
- Σχεδιάζει και προγραμματίζει όλες τις ενέργειες για την επίτευξη ης ικανοποιητικής λειτουργίας του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, κτηρίων και εξωτερικών χώρων της επιχείρησης και συντονίζει τα τμήματα εποπτείας του.
 - Επιβλέπει τον τρόπο χειρισμού από τους υφισταμένους του , των σχέσεων προσωπικού – επιχείρησης και προϊσταμένων- προσωπικού.
 - Συντάσσει το ετήσιο πρόγραμμα, τον προϋπολογισμό της Διεύθυνσης του και καθορίζει τους στόχους.
 - Ελέγχει τις προτάσεις των προϊσταμένων του τμήματος του και τους καθοδηγεί.

2.8 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.8.1 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2011 - 2012 : ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
	2012	2011		
	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΞΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ (%)
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	3.844.479,78	4.336.447,66	-491.967,88	-11,34%
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.507.693,19	2.410.446,57	97.246,62	4,03%
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	8.632.519,75	9.216.452,38	-583.932,63	-6,34%
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	1.047.418,06	1.225.790,62	-178.372,56	-14,55%

Πίνακας 9: Ισολογισμοί 2011-2012 (Ενεργητικό). Πηγή: Προϊσταμένη λογιστηρίου Ισαακίδου Φανούλα.

Όπως παρατηρούμε και στον παραπάνω πίνακα (βλ. Πίν. 9) τα πάγια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης Σουρωτής Α.Ε. το 2012 (οικόπεδα, κτίρια, μηχανήματα, μεταφορικά μέσα, έπιπλα) είναι μειωμένα σε σχέση με το 2011. Το ποσό ανέρχεται στα 3,84 εκατ. ευρώ, έναντι του 2011 που ανερχόταν στα 4,33 εκατ. ευρώ.

Τα αποθέματα, το 2012, στα οποία περιλαμβάνονται τα εμπορεύματα, τα προϊόντα και οι ύλες, το ποσό ανέρχεται στα 2,50 εκατ. ευρώ, έναντι του 2011 που ανερχόταν στο ποσό των 2,41 εκατ. ευρώ κατά 4,03%.

Οι απαιτήσεις της εταιρείας (υπόλοιπα πελατών, γραμμάτια, επιταγές) το 2012 ήταν μειωμένες (8,63 εκατ. ευρώ) σε σχέση με το 2011 (9,21 εκατ. ευρώ), ένα ποσοστό της τάξεως -6,34%.

Το διαθέσιμα, που περιλαμβάνουν το ταμείο και τις καταθέσεις όψεως φαίνεται να είναι μειωμένα σε σχέση με το 2011 αφού το ποσό φαίνεται να ανέρχεται στο 1,04 εκατ. ευρώ, ενώ το προηγούμενο έτος το ποσό ανερχόταν στο 1,22 εκατ. ευρώ δηλαδή σ' ένα ποσοστό της τάξεως - 14,55%.

ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2011 - 2012 : ΠΑΘΗΤΙΚΟ

	ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
	2012	2011		
			ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΞΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ (%)
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	12.121.614,23	12.910.345,41	-788,731,18	-6,11%
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.009.873,84	3.456.907,38	-447.033,54	-12,93%

Πίνακας 10: Ισολογισμοί 2011-2012 (Παθητικό). Πηγή: Προϊσταμένη λογιστηρίου Ισαακίδου Φανούλα

Το σύνολο των ίδιων κεφαλαίων για το 2012 είναι μειωμένο σε σχέση με το 2011 (12,91 εκατ. ευρώ), καθώς το ποσό ανέρχεται σε 12,12 εκατ. ευρώ, σε ποσοστό της τάξεως -6,11%.

Οι υποχρεώσεις περιλαμβάνουν τις μακροπρόθεσμες και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στις μακροπρόθεσμες ανήκουν τα δάνεια της επιχείρησης προς τις τράπεζες. Το μεγάλο ατού της Σουρωτής Α.Ε. είναι ότι δεν έχει κανέναν τραπεζικό δανεισμό. Στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις περιλαμβάνονται οι προμηθευτές, τα γραμμάτια και οι υποχρεώσεις από φόρους – τέλη. Το 2012 παρατηρείται το σύνολο των υποχρεώσεων μειωμένο (3,00 εκατ. ευρώ), έναντι του 2011 (3,45 εκατ. ευρώ), ποσοστό της τάξεως -12,93% (βλ. Πίν. 10).

2.8.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ			
	2012	2011		
	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ	ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΑΞΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΑ (%)
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	13.556.099,11	14.252.361,01	-696.261,90	-4,89%
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ ΑΤΑ	-692.386,41	-399.290,93	-293.095,48	73,40%

Πίνακας 11: Αποτελέσματα χρήσης 2011-2012. Πηγή: Προϊσταμένη λογιστηρίου Ισαακίδου Φανούλα

Παρατηρείται ότι το 2012 η Σουρωτή Α.Ε. παρουσιάζει πωλήσεις (κύκλος εργασιών) ύψους 13,56 εκατ. ευρώ, μειωμένες έναντι εκείνων του 2011 (14,25 εκατ. ευρώ) κατά -4,89%.

Τα καθαρά αποτελέσματα χρήσεως δείχνουν ότι η επιχείρηση τα έτη 2011 και 2012 ήταν ζημιογόνα με -399.291 ευρώ και -692.386 ευρώ αντίστοιχα, ποσοστό που αναλογεί στο 73,40%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΞΟΔΟΣ

3.1 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε.

Η επιχείρηση εμφιάλωσης ανθρακούχου και φυσικού μεταλλικού νερού Σουρωτή Α.Ε. δεν άργησε να έρθει αντιμέτωπη με την οικονομική κρίση που έπληξε τη χώρα μας. Η ύφεση χτύπησε μόλις το 2011 την επιχείρηση, λόγω κυρίως της πτώσης στην κατανάλωση.

Με βάση τα στοιχεία του τελευταίου ετήσιου ισολογισμού η εταιρεία, το 2012, είχε κύκλο εργασιών περίπου 13,56 εκατ. ευρώ, ενώ είχε εμφανίσει ζημίες προ φόρων, που έφθαναν τις 692.386 ευρώ.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο της εταιρίας κ. Λώλα Γεώργιο στην τοπική εφημερίδα Άποψη, η Σουρωτή δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα βιωσιμότητας και αναγνωρίζει ως σημαντικό προτέρημα του σήματος Σουρωτή τον πολυμετοχικό χαρακτήρα της.

Ο οικονομικός διευθυντής της ΣΟΥΡΩΤΗ ΑΕ κ. Κώστας Μαμάρας μιλώντας και αυτός στην τοπική εφημερίδα Άποψη αναφέρει, *«το ευτύχημα είναι ότι σε αυτήν την εξαιρετικά δύσκολη οικονομική συγκυρία, η επιχείρηση δεν έχει καθόλου τραπεζικό δανεισμό, έχουν γίνει παρεμβάσεις σε όλα τα άλλα κόστη και δαπάνες και άρα το μόνο που μένει είναι ο περιορισμός του μισθολογικού κόστους προς όφελος της εξασφάλισης όλων των θέσεων εργασίας»*. Τονίζει δε, ότι *«η διοίκηση ζήτησε τη συνδρομή των εργαζομένων προτείνοντας μία επιχειρησιακή σύμβαση η οποία περιελάμβανε μεσοσταθμική μείωση μισθών της τάξης του 8% και παράλληλη διατήρηση όλων των θέσεων εργασίας»*.¹⁹

Υπενθυμίζεται ότι η επιχείρηση απασχολεί συνολικά 125 εργαζόμενους, εκ των οποίων 30-32 εργαζόμενοι απασχολούνται στον τομέα της παραγωγής και οι υπόλοιποι είναι διοικητικοί, μεγέθη δυσανάλογα για παραγωγική μονάδα. Η επιχειρησιακή σύμβαση τέθηκε προς διαβούλευση αλλά δεν έγινε δεκτή από τους εργαζόμενους. Μετά την εξέλιξη αυτή, η διοίκηση επέβαλλε καθεστώς εργασίας τεσσάρων ημερών την εβδομάδα, αρχής γενομένης από το μήνα Δεκέμβριο για τέσσερις μήνες (Δεκέμβριο – Μάρτιο) έως δύο χρόνια (μέχρι τον Ιούνιο του 2015).

¹⁹ Συνέντευξη του Προέδρου της Σουρωτής Α.Ε. κ Λώλα Γεώργιου και του Οικονομικού Δ/ντή κ. Κώστα Μαμάρα στη Τοπική Εφημερίδα Άποψη. Σεπτέμβριος 2013.

Οι επί μήνες διαπραγματεύσεις των εργαζόμενων είχαν τελικά θετική κατάληξη με τη διοίκηση της Σουρωτής ΑΕ, με αντικείμενο την υπογραφή της επιχειρησιακής σύμβασης της εταιρίας. Σημείο - κλειδί στις διαπραγματεύσεις η ύπαρξη δύο σωματείων εργαζομένων που έπρεπε να βρουν κοινό τόπο τουλάχιστον στα βασικά: το κοινό τους συμφέρον και το συμφέρον της επιχείρησης. Τελικώς, στις αρχές του 2013 μετά και από τη θυελλώδη συνεδρίαση των μετόχων της εταιρίας μπήκαν οι υπογραφές στην νέα σύμβαση με ισχύ δύο ετών. Βέβαια, η σύμβαση δεν υπογράφηκε και από τα δύο σωματεία εργαζομένων, η σύμβαση όμως ισχύει εξίσου για όλους.

Η επιχειρησιακή σύμβαση που υπεγράφη στη Σουρωτή ΑΕ περιλαμβάνει:

- την προστασία από απόλυση ή επιβολή καθεστώτος εκ περιτροπής εργασίας στους εργαζόμενους.
- την επιβολή κλιμακωτών μειώσεων στις απολαβές των εργαζόμενων από 0% - 18%.

Παράλληλα, καμία αποχώρηση για συνταξιοδότηση δεν θα αναπληρώνεται.

Η συμφωνία επετεύχθη για περικοπές στο συνολικό μισθολογικό κόστος που αγγίζουν τις 158.000 ευρώ.

Η εταιρεία Σουρωτή κατάφερε τελικά να διορθώσει τις ζημιές του 2012 και να επιστρέψει σε κερδοφορία εμφανίζοντας αντίσταση στην κρίση. Κατέγραψε στο εννεάμηνο του 2013 κέρδη 130.000 ευρώ, έναντι ζημιών 350.000 ευρώ την αντίστοιχη περσινή περίοδο.

3.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΞΟΔΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Η συνολική κατανάλωση εμφιαλωμένων νερών θα επηρεασθεί γενικότερα εκτός της οικονομικής κρίσης και από το περιορισμένο εισόδημα των νοικοκυριών, από την εξέλιξη της τουριστικής κίνησης και ειδικότερα από τον αριθμό αφίξεων τουριστών. Από πλευράς εταιρειών, εκτιμάται ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου θα εστιάσουν την προσοχή τους στη διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων τους (οικονομικές συσκευασίες), νέα προϊόντα και στην επέκταση του δικτύου διανομής σε μια προσπάθεια ενίσχυσης ή και διατήρησης των συνολικών τους πωλήσεων.

Η εταιρεία Σουρωτή Α.Ε. προωθεί τα soft drinks που παράγει, (τσάι λεμόνι, τσάι ροδάκινο και πράσινο τσάι) ενώ σχεδιάζει να προσθέσει κι άλλα προϊόντα στο ράφι των αναψυκτικών της όπως:

- το So SOURITI Βυσσινάδα
- το τσάι SOURU-TEA χωρίς ζάχαρη

- να εισέλθει στον χώρο των φυσικών χυμών με το νέο 100% φυσικό χυμό ροδιού, το SouRodí – Το Ρόδι σου.
- προετοιμάζει την είσοδο τεσσάρων νέων καινοτόμων σειρών προϊόντων για το 2014.

Πρόσφατα έκλεισε μεγαλύτερες συμφωνίες πώλησης προϊόντων της σε Κίνα, ΗΠΑ και Ρωσία και στόχος είναι η ενίσχυση της παρουσίας της εταιρείας στις αγορές στις οποίες ήδη δραστηριοποιείται όπως Γερμανία, Σουηδία, Βέλγιο, Αμερική, Σαουδική Αραβία και Κύπρο.

Επιπλέον, η Σουρωτή Α.Ε. :

- πρέπει να προσπαθήσει να δώσει έμφαση στις εξαγωγές που σημειώνουν άνοδο, γιατί οι δυνατότητες για την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι πολλές, έστω και αν η οικονομική κρίση είναι παρούσα, η ετικέτα της Σουρωτή Α.Ε είναι η κορυφαία στο χώρο της, το προϊόν είναι πανελλαδικά αναγνωρίσιμο, η εξαγωγική πολιτική έχει τεράστιες προοπτικές ανάπτυξης και το σπουδαιότερο, η επιχείρηση βρίσκεται σε πλήρη λειτουργία και ετοιμότητα.
- πρέπει η λειτουργία να συνεχίσει να στηρίζεται στα ίδια της τα κεφάλαια και να διατηρηθεί ο τραπεζικός της δανεισμό σε μηδενικά επίπεδα.
- προώθηση του δικτύου πωλήσεων στην Νότια, Κεντρική και Νησιωτική Ελλάδα
- να διαθέσει και να οργανώσει ισχυρότερο τμήμα Μάρκετινγκ.
- η διοίκηση της εταιρίας έχει ήδη εγκρίνει για την επόμενη πενταετία ένα επιχειρησιακό σχέδιο αύξησης της παραγωγής κυρίως του εμφιαλωμένου νερού, η ζήτηση του οποίου αυξάνεται συνεχώς.
- πρέπει να δραστηριοποιηθεί στην παραγωγή και διάθεση νέων ιδεών και προϊόντων όπως:
 - εμφιαλωμένο ή ανθρακούχο νερό με προσθήκη αρωματικών και θεραπευτικών βοτάνων (χαμομήλι, δυόσμο, φασκόμηλο, κρόκο Κοζάνης, λουΐζας κλπ)
 - αθλητικών και ενεργειακών ποτών
 - έτοιμων καφέδων τύπου εσπρέσο ή στιγμιαίου σε μεταλλικό κουτάκι
 - σακουλάκια νερού 250ml (συσκευασία για την τσάντα και την τσέπη)
- αύξηση μη αλκοολούχων ποτών
- προώθηση ψυκτών νερού σε δημοσίους χώρους και επιχειρήσεις, με δυνατότητα παροχής ζεστού νερού (συσκευασία 19,5 lt).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

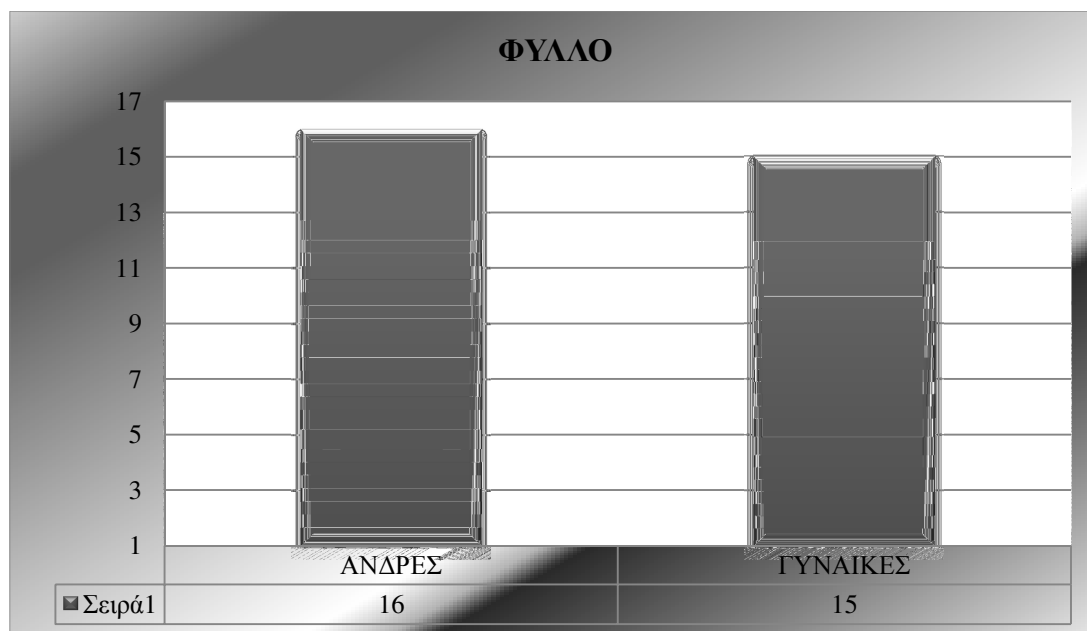
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην ευρύτερη περιοχή του Δήμου Θέρμης Θεσσαλονίκης για την επιχείρηση «Σουρωτή Α.Ε.». Η έρευνα έγινε με την μορφή ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε σε καταναλωτές, πωλητές και εμπόρους-καταστηματαρχες. Με την συγκεκριμένη έρευνα προσπαθήσαμε να προσδιορίσουμε κατά πόσο οι καταναλωτές, οι πωλητές και οι έμποροι είναι ευχαριστημένοι από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχει η ίδια η επιχείρηση. Παρακάτω θα δούμε αναλυτικότερα τα αποτελέσματα της έρευνας και στη συνέχεια τη φόρμα του ερωτηματολογίου.

4.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

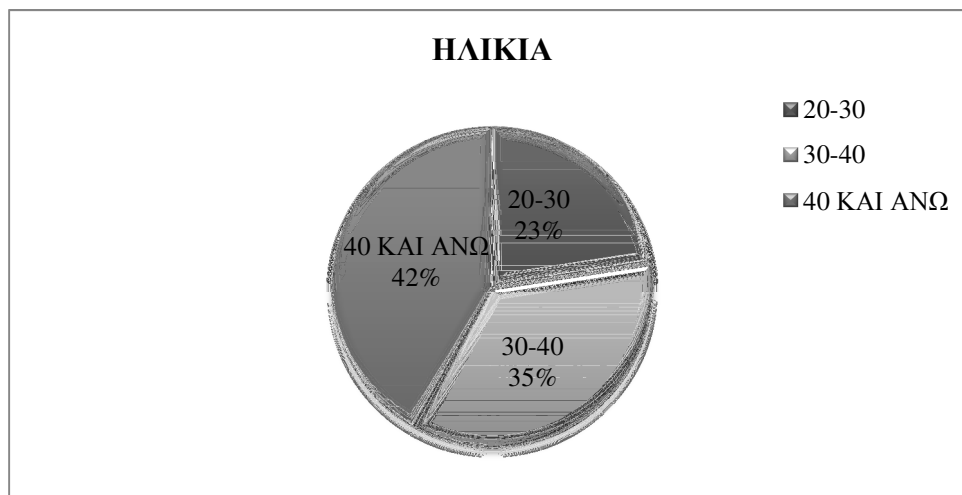
Στοιχεία ερωτώμενου:

1.



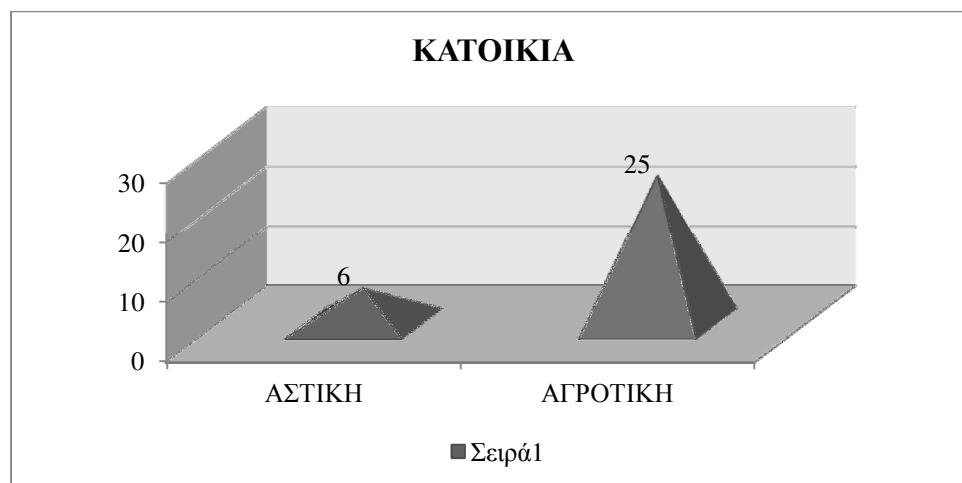
Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρούμε πως από τα 31 ερωτηματολόγια, τα 16 απαντήθηκαν από άνδρες και τα 15 από γυναίκες.

2.



Στις ηλικίες των ερωτηθέντων παρατηρούμε πως το 42% ήταν ηλικίας 40 και άνω, το 35% μεταξύ 30 και 40, ενώ το 23% αντιστοιχεί σε ηλικίες 20-30.

3.



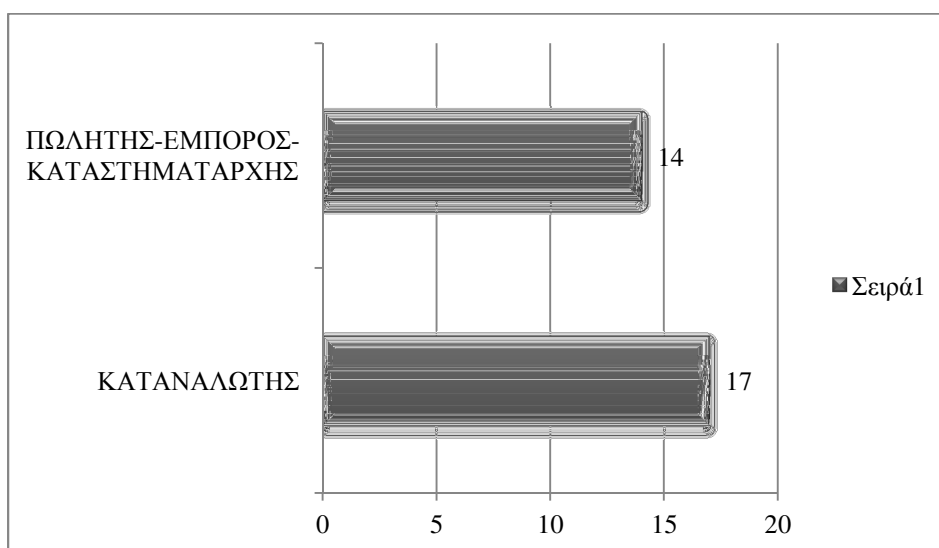
Εδώ παρατηρούμε ότι 25 άτομα κατοικούν σε αγροτική περιοχή, ενώ 6 άτομα κατοικούν σε αστική περιοχή.

4.



Σ' αυτό το σχήμα μπορούμε να διακρίνουμε το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Βλέπουμε λοιπόν, πως 16 είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 11 είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 4 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ κανένας δεν είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

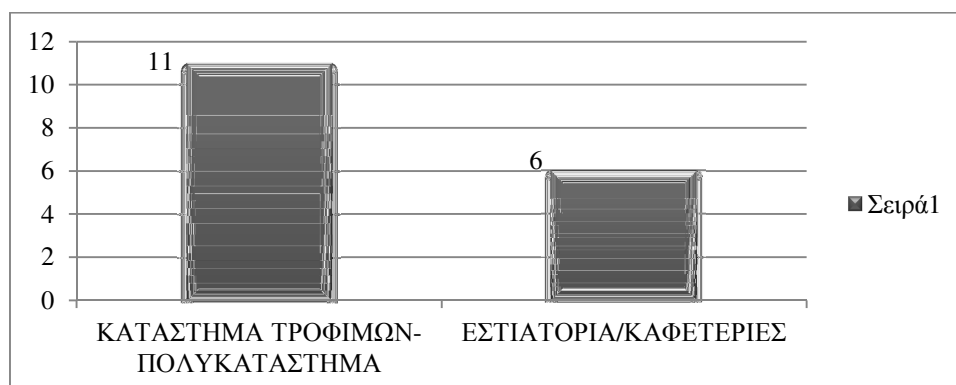
5.



Στο ερωτηματολόγιο, ο μεγαλύτερος αριθμός ατόμων που απάντησαν ήταν καταναλωτές, που ο αριθμός τους ανέρχεται στους 17, ενώ τα υπόλοιπα 14 άτομα που απάντησαν ήταν πωλητές-έμποροι-καταστηματάρχες.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

6.



Στην ερώτηση που βρίσκουν πιο εύκολα τα προϊόντα οι καταναλωτές, 11 από αυτούς απάντησαν πως τα βρίσκουν σε καταστήματα και πολυκαταστήματα τροφίμων, ενώ 6 απάντησαν πως τα βρίσκουν σε εστιατόρια/καφετέριες.

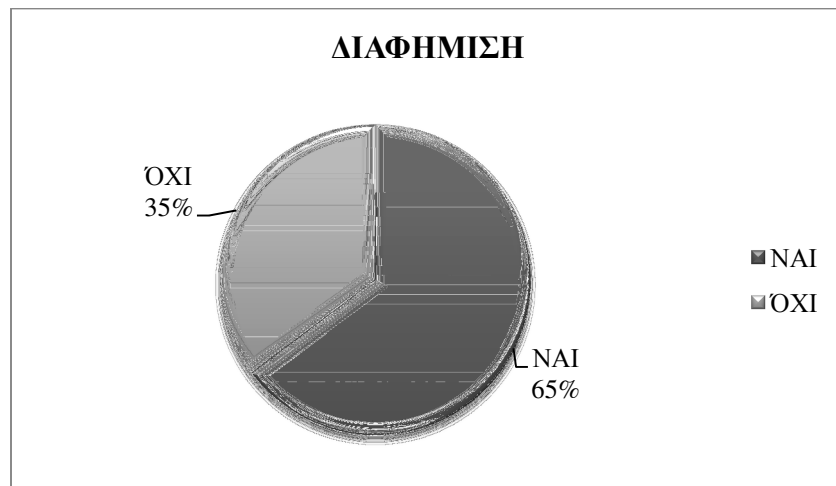
7.



Όσον αφορά τα προϊόντα, το ποσοστό του 88% (15 άτομα) απάντησαν πως έχουμε ποικιλίες προϊόντων για όλες τις προτιμήσεις, ενώ το ποσοστό του 12% (2 άτομα) απάντησε όχι.

8. Το 12% που απάντησε αρνητικά θεωρεί πως πρέπει να προσθέσουμε ισοτονικά και αθλητικά ποτά.

9.



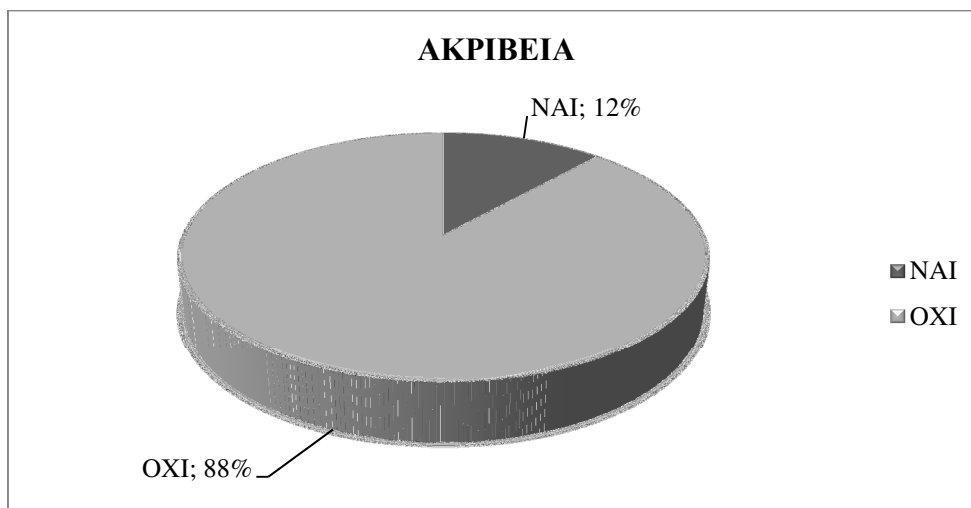
Στην ερώτηση αν τα προϊόντα χρειάζονται περισσότερη διαφήμιση το 65% απάντησε ναι, ενώ το 35% απάντησε ότι δεν χρειάζονται διαφήμιση.

10.



Σύμφωνα με την ερώτηση γιατί προτιμούν τα προϊόντα μας από άλλα ανταγωνιστικών εταιρειών, 3 άτομα απάντησαν πως τα προτιμούν επειδή είναι Ελληνικά, κανένας δεν απάντησε πως τα προτιμούν γιατί είναι ποιοτικά και 14 άτομα απάντησαν ότι τα προτιμούν και για τα δύο.

11.



Όσον αφορά την ακρίβεια των προϊόντων μας το 88% (15 άτομα) απάντησε πως οι τιμές δεν είναι ακριβές, ενώ το 12% (2 άτομα) απάντησε πως είναι ακριβές.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ-ΕΜΠΟΡΟΥΣ-ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑΡΧΕΣ

12.



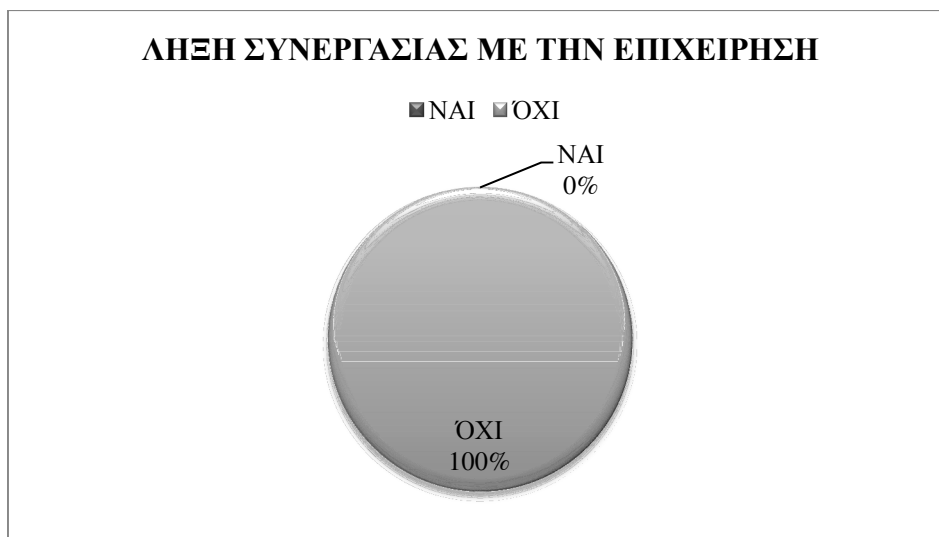
Οι σχέσεις μεταξύ των πωλητών-εμπόρων-καταστηματαρχών και της επιχείρησης είναι προσωπικές σε ποσοστό 93% και απρόσωπες σε ποσοστό 7%.

13.



Στην 13^η ερώτηση που αφορά αν οι πωλητές-έμποροι-καταστηματάρχες είναι ευχαριστημένοι από την συνεργασία με την επιχείρηση, από τους 14 σε σύνολο που απάντησαν, οι 8 είναι αρκετά ευχαριστημένοι, ενώ οι 6 είναι πολύ ευχαριστημένοι.

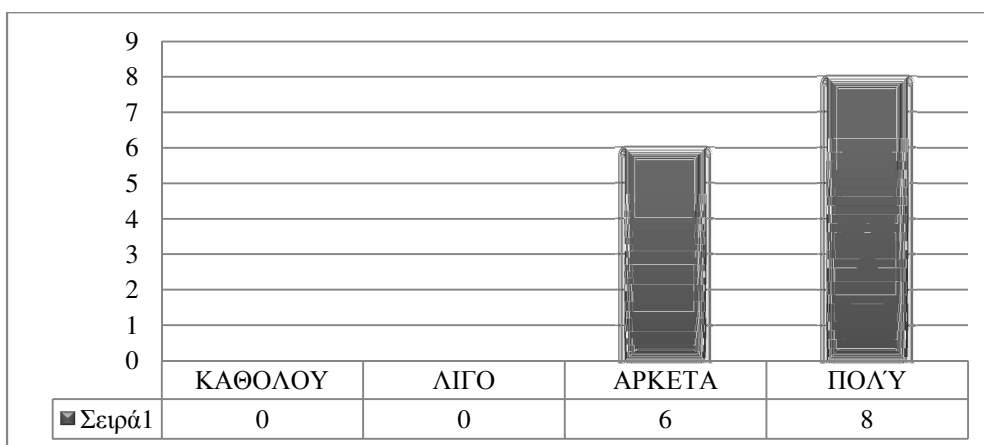
14.



Όπως φαίνεται και στο σχεδιάγραμμα κανένας δεν θέλησε να λήξει την συνεργασία του με την επιχείρηση.

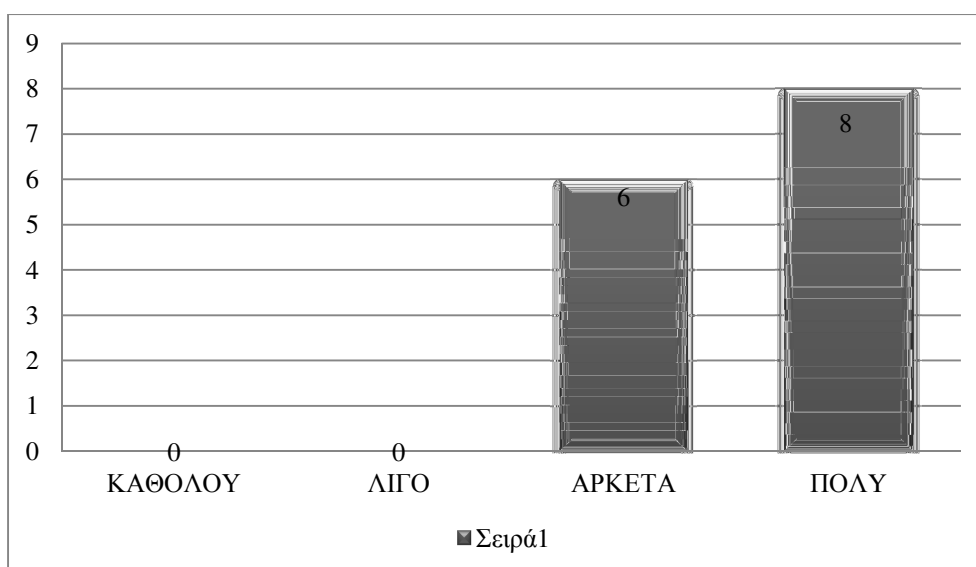
15. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως κανένας δεν απάντησε ναι.

16.



Όσον αφορά το δίκτυο διανομής και τροφοδοσίας, 6 άτομα θεωρούν πως είναι αρκετά κατάλληλο και αξιόπιστο για την προώθηση των προϊόντων, ενώ 8 άτομα θεωρούν πως είναι πολύ κατάλληλο και αξιόπιστο.

17.



Σύμφωνα με την ερώτηση αν είναι ανταγωνιστική η τιμολογιακή μας πολιτική 6 άτομα απάντησαν αρκετά και 8 άτομα απάντησαν ότι είναι πολύ ανταγωνιστική.

4.2 ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην 6^η ερώτηση που αναφέρεται που βρίσκουν οι καταναλωτές πιο εύκολα τα προϊόντα της Σουρωτής Α.Ε. από τα 17 άτομα τα 11 απάντησαν ότι τα βρίσκουν σε καταστήματα και πολυκαταστήματα τροφίμων, ενώ 6 άτομα απάντησαν σε καφετέριες και εστιατόρια. Άρα, η επιχείρηση πρέπει να επεκτείνει τις πωλήσεις της ακόμη περισσότερο στους χώρους διασκέδασης. Αρχικά, μπορεί να σερβίρονται κάποιες μέρες της εβδομάδας τα προϊόντα δωρεάν μαζί με τα γεύματα, ώστε να γνωρίσουν τα προϊόντα όσοι δεν τα ξέρουν.

Στην 7^η και 8^η ερώτηση, όσον αφορά για το αν υπάρχουν ποικιλίες προϊόντων για όλες τις προτιμήσεις, το 88% απάντησε πως είναι ικανοποιημένο από τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 12% που απάντησε όχι, θεωρεί πως πρέπει να προστεθούν και αθλητικά ποτά για τις διάφορες αθλητικές δραστηριότητες. Επομένως, η επιχείρηση μελλοντικά θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί στην παραγωγή νέων προϊόντων, όπως τα αθλητικά ποτά, αλλά και νέων ιδεών.

Στην 9^η ερώτηση, για το αν τα προϊόντα χρειάζονται περισσότερη διαφήμιση το 65% των καταναλωτών απάντησε ναι, ενώ το 35% απάντησε όχι. Η Σουρωτή Α.Ε. θα πρέπει να αυξήσει τη διαφημιστική της καμπάνια προβάλλοντας τα προϊόντα της στη τηλεόραση, το ραδιόφωνο, τον τύπο και τα περιοδικά. Ακόμη, μπορεί να προωθήσει τα προϊόντα της μέσω εταιρειών διαιτητικού φαγητού και αλυσίδες έτοιμου φαγητού, σε οδηγούς διασκέδασης, αλλά και σε γυναικεία περιοδικά με περιεχόμενο την υγεία και την ομορφιά.

Στην 10^η ερώτηση, για πιο λόγο οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα Σουρωτή από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, από τα 17 άτομα, τα 3 απάντησαν, επειδή είναι Ελληνικά, τα 14 επειδή είναι Ελληνικά και ποιοτικά, ενώ κανένας δεν απάντησε σε μόνο ποιοτικά. Η επιχείρηση θα πρέπει να συνεχίζει να προβάλλει ότι είναι το μόνο φυσικός ανθρακούχο νερό της Ελλάδας που από το 1916 έως και σήμερα κρατάει αναλλοίωτα τα φυσικά χαρακτηριστικά και τις ευεργετικές του ιδιότητες, με διακρίσεις και βραβεία από Διεθνείς Οργανισμούς.

Στην 11^η ερώτηση, αν οι καταναλωτές βρίσκουν ακριβά τα προϊόντα, το 88% απάντησε ότι δεν είναι ακριβά, ενώ το 12% απάντησε πως είναι. Η επιχείρηση για να ικανοποιήσει περισσότερο τους πελάτες της, πρέπει να προωθεί τα προϊόντα της στα σούπερ - μάρκετ σε ιδιαίτερα ελκυστικές τιμές και προσφορές ορισμένες φορές τον χρόνο και στις συσκευασίες των προϊόντων να συνεχίσει να δίνει δώρα με την μορφή δωρεάν προϊόντων.

Παρακάτω αναφέρονται οι ερωτήσεις που αφορούν τους πωλητές – εμπόρους – καταστηματάρχες.

Στην 12^η ερώτηση αν οι σχέσεις των πωλητών – εμπόρων – καταστηματαρχών με την επιχείρηση είναι προσωπικές ή απρόσωπες το 93% απάντησε ότι έχει προσωπική σχέση με την επιχείρηση, ενώ το υπόλοιπο 7% απάντησε πως έχει απρόσωπη σχέση. Επομένως, θα πρέπει να συνεχίσει η επιχείρηση μέσα από το δίκτυο πωλήσεων της να παρέχει πολιτική προσωπικής σχέσης με τους πελάτες της δίνοντας την εντύπωση ότι ο κάθε ένας τους είναι μοναδικός στην σχέση με την επιχείρηση.

Στην 13^η ερώτηση αναφέρεται η συνεργασία των πωλητών – εμπόρων – καταστηματαρχών με την επιχείρηση. Από τους 14 πωλητές – εμπόρους – καταστηματάρχες, οι 8 απάντησαν πως είναι αρκετά ευχαριστημένοι, ενώ οι 6 απάντησαν ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι. Η Σουρωτή Α.Ε. θα μπορούσε να επιβραβεύει τους πωλητές της επιχείρησης μέσα από την μισθοδοσία τους με την μορφή μόνους ανάλογα με τις πωλήσεις των προϊόντων στα καταστήματα. Στους εμπόρους – καταστηματάρχες, αναλόγως του ύψους αγοράς σε ετήσια βάση, θα μπορούσε να δίνει δωρεάν ποσότητες προϊόντων, επαγγελματικά ηλεκτρικά ψυγεία και να κάνει εκπτώσεις με αποκοπή ποσών αναλόγως ύψους παραγγελιών.

Η 14^η και 15^η ερώτηση αναφέρει αν οι πωλητές – έμποροι – καταστηματάρχες θέλησαν να λήξουν κάποια στιγμή τη συνεργασία τους με τη επιχείρηση. Τα 14 άτομα που ερωτήθηκαν απάντησαν όχι στη λήξη της συνεργασίας τους με την επιχείρηση Σουρωτή Α.Ε. Αυτό σημαίνει ότι η σχέση με την επιχείρηση έχει σταθερές βάσεις.

Η 16^η ερώτηση αναφέρεται στο δίκτυο διανομής και τροφοδοσίας. Από τα 14 άτομα που απάντησαν, τα 6 άτομα θεωρούν πως είναι αρκετά κατάλληλο και αξιόπιστο, ενώ 8 άτομα θεωρούν πως είναι πολύ κατάλληλο και αξιόπιστο για την προώθηση προϊόντων. Λόγω της οικονομικής ύφεσης η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στην επέκταση δικτύου διανομής και τροφοδοσίας για την ενίσχυση ή και διατήρηση των πωλήσεών της.

Σύμφωνα με την 17^η ερώτηση αν η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης Σουρωτή Α.Ε. είναι ανταγωνιστική σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, 6 άτομα θεωρούν πως είναι αρκετά ανταγωνιστική και 8 άτομα θεωρούν πως είναι πολύ ανταγωνιστική. Η επιχείρηση αν θέλει να διατηρήσει και ενισχύσει τη θέση της στην αγορά πρέπει να προβεί σε ανανέωση της μορφής και εμφάνισης της συσκευασίας των προϊόντων της (πχ συσκευασίες pet 19,5lt), και κυρίως στην διατήρηση ανταγωνιστικού τιμολογίου προς τους εμπόρους – καταστηματάρχες.

4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα συμπεράσματα της έρευνας μας δείχνουν ότι κάθε φορά που το ζητούμενο είναι ένα εξαιρετικά ποιοτικό ανθρακούχο φυσικό μεταλλικό νερό, η επιλογή είναι μία, Σουρωτή.

Οι Υπηρεσίες Εξυπηρέτησης της ΣΟΥΡΩΤΗΣ Α.Ε. προς τους πελάτες της στηρίζονται σε ένα Πρόγραμμα Ποιότητας και Συνέπειας, με στόχο την απόλυτη κάλυψη των απαιτήσεων του σύγχρονου καταναλωτή.

Προσφέροντας ένα αμιγώς Ελληνικό προϊόν, υψηλής ποιότητας, που έρχεται πρώτο στις προτιμήσεις των καταναλωτών, με ιδιαίτερα ελκυστική τιμή η ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε. ξεχωρίζει και υπερέχει σε κάθε της ενέργεια. Με τα νέα προϊόντα της και την συνεχή αναζήτηση νέων προϊόντων η Σουρωτή Α.Ε. καλύπτει τις ανάγκες κάθε καταναλωτή.

Στο πλαίσιο αυτό η ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε. δημιούργησε τη δική της πολιτική παροχής ποιοτικών πωλήσεων, ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί όλο το φάσμα του πελατολογίου της, να επικοινωνεί άμεσα με τους πελάτες της, να είναι γρήγορη με άμεση διάθεση των προϊόντων, να επιλύει ταχύτερα και άμεσα τα πιθανά προβλήματα που προκύπτουν, να προσφέρει άρτια οργανωμένες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες με τεχνικές προώθησης πωλήσεων και αποτελεσματική επαφή με τον πελάτη (προσωπική μέσω πωλητή, πώληση πόρτα – πόρτα, μέσω ταχυδρομείου, με την αποστολή εκπαιδευτικών δελτίων κλπ).

Δεν είναι τυχαίο που κανένας έμπορος ή πωλητής δεν σκέπτεται την λήξη της συνεργασίας με την επιχείρηση και η προτίμηση σχεδόν όλων είναι η προσωπική σχέση με την εταιρία.

Ένας από τους στόχους που πρέπει να θέσει η Σουρωτή Α.Ε είναι να έχει ισχυρή και συνεχή διαφήμιση. Καμία επιχειρηματική ενέργεια δε αποδίδει χωρίς διαφήμιση και ιδιαίτερα ενός εθνικού ποιοτικού προϊόντος προσπαθώντας να πληροφορήσει ή να επηρεάσει μία ομάδα καταναλωτών και ιδίως όταν πρέπει να διεισδύσει σε αγορές εγχώριες ή ξένες που μονοπωλούνται από πολυεθνικές εταιρίες.

4.4 ΦΟΡΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

«ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε.»

1. ΦΥΛΟ:

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ:

20-30

30-40

40 και άνω

3. ΚΑΤΟΙΚΕΙΤΕ ΣΕ ΠΕΡΙΟΧΗ:

ΑΣΤΙΚΗ

ΑΓΡΟΤΙΚΗ

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ/Η ΔΕΥΤ/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ/Η ΤΡΙΤΟ/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ

ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ

5. ΕΙΣΑΙ :

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ

ΠΩΛΗΤΗΣ – ΕΜΠΟΡΟΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

6. ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΕΙΣ ΕΥΚΟΛΑ ΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΜΑΣ ΣΕ:

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ – ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ / ΚΑΦΕΤΕΡΙΕΣ

7. ΘΕΩΡΕΙΣ ΠΩΣ ΕΧΟΥΜΕ ΠΟΙΚΙΛΙΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. ΑΝ ΟΧΙ, ΤΙ ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΠΡΟΣΘΕΣΟΥΜΕ;

.....
.....
9. ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΠΩΣ ΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΜΑΣ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

10. ΠΡΟΤΙΜΑΣ ΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΜΑΣ ΑΠΟ ΑΛΛΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ;

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ

11. ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΙΜΕΣ ΜΑΣ ΑΚΡΙΒΕΣ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ – ΕΜΠΟΡΟΥΣ –
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑΡΧΕΣ**

12. Η ΣΧΕΣΗ ΣΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ :

ΑΠΡΟΣΩΠΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ

13. ΕΙΣΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΑΣ;

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

14. ΥΠΗΡΕΑΝ ΣΤΙΓΜΕΣ ΠΟΥ ΘΕΛΗΣΕΣ ΝΑ ΛΗΞΕΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΑΣ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

15. ΑΝ ΝΑΙ ΓΙΑΤΙ;

.....
.....

16. ΘΕΩΡΕΙΣ ΠΩΣ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ;

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

17. ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ Η ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΜΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ;

ΚΑΘΟΛΟΥ ΛΙΓΟ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικό εργαλείο για μία επιχείρηση και ο κατάλληλος οδηγός πριν από κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Η εταιρεία Σουρωτή Α.Ε. κλείνει σχεδόν εκατό χρόνια από την ίδρυση της και συνεχίζει να αναπτύσσεται δυναμικά παρά τον ανταγωνισμό από εγχώριες και ξένες εταιρείες με αξιοσημείωτη πορεία ανάπτυξης και εξαγωγική δραστηριότητα.

Η δυναμική παρουσία της με ποιοτικά προϊόντα, νέες ιδέες, σεβασμό στον καταναλωτή, την κατατάσσει σε μια σταθερή σε προτιμήσεις από τους καταναλωτές, εταιρεία εμφιάλωσης.

Η τμηματοποίηση της αγοράς, η στοχευμένη διαφήμιση, ο μη τραπεζικός δανεισμός της, η στήριξη στα ίδια της τα κεφάλαια, η έμφαση που πρέπει να δώσει στο μάρκετινγκ, η άμεση διάθεση των προϊόντων της με οργανωμένες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες προώθησης πωλήσεων, η αποτελεσματική επαφή με τους εμπορικούς πελάτες της, θα την κρατήσουν σε σταθερή τροχιά παρά την οικονομική ύφεση.

Θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της κυρίως στη διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων της και στις οικονομικές συσκευασίες λόγω και της οικονομικής στενότητας των νοικοκυριών, στην επέκταση του δικτύου διανομής, σε μια προσπάθεια ενίσχυσης ή και διατήρησης των συνολικών της πωλήσεων.

Η συμμετοχή της σε Διεθνείς Εκθέσεις και προβολή της ποιότητας του νερού της για απόσπαση διακρίσεων θα είναι το βασικό της εφόδιο για περαιτέρω διεύρυνση της σε ξένες αγορές.

Να δοθούν κίνητρα στους μικρομετόχους για αποφυγή πώλησης μετοχών τους σε ανταγωνιστικούς κύκλους ώστε να παραμείνει βιώσιμη στο μέλλον.

Η συνεργασία με το προσωπικό της είναι βασική προϋπόθεση, όπως και από την πλευρά του προσωπικού της ώστε να αποφευχθούν λάθη κατανοώντας και οι δυο πλευρές την σοβαρότητα της οικονομικής κρίσης της χώρας που θα μπορούσαν να φέρουν την επιχείρηση σε αδιέξοδο. (πρόσφατο παράδειγμα το κλείσιμο του εργοστάσιου της Coca Cola στην Ν. Ραιδεστό Θεσ/νίκης και μεταφορά της στην Βουλγαρία).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κοκόρης Θεόδωρος, «Το επιχειρηματικό σχέδιο. Πρακτικός οδηγός για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς». , Εκδόσεις Κοκόρης Θεόδωρος, Αθήνα, 2001
- Μέντης Γρηγόρης, «Στοιχεία εμπορικού Δικαίου», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, 2007
- Ξενιώτης Κώστας, «Ο Ανθεμούς και η Σουρωτή. Συμβολή στη λεπτομερειακή ιστορική μελέτη της Μακεδονίας». , Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη, 1996
- Gary Armstrong & Philip Kotler, « Εισαγωγή στο μάρκετινγκ», Εκδόσεις Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη, 2009
- Τοπική εφημερίδα «Άποψη»
- Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»
- Οικονομική υπηρεσία Σουρωτής Α.Ε.
- Δ/ση Πωλήσεων Σουρωτής Α.Ε.
- ΕΛ.ΣΤΑΤ (Ελληνική Στατιστική Αρχή)
- ICAP GROUP Α.Ε
- Google Earth
- www.souroti.gr
- www.sykepi.teikav.edu.gr (Συμβουλευτικό Κέντρο Επιχειρηματικότητας)
- www.coca-colahellenic.gr