

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥΣ ΟΣΟΝ
ΑΦΟΡΑ ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.**

Σπουδαστές :
Κωνσταντίνος Π. Κολοβός
Νικόλαος Δ. Κουλούρης

Επιβλέπων καθηγητής :
Αναστασία Κοπανέλη

**ΠΑΤΡΑ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2000**



3313

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	5
ΜΕΡΟΣ 1^ο - ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ	8
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ	9
1.2. ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	10
1.1.1 Διαδικασία έρευνας marketing	11
1.3. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	13
1.3.1.Κριτήρια τμηματοποίησης	14
1.3.2 Στρατηγικές τμηματοποίησης	16
1.4. ΠΡΟΪΟΝ	17
1.4.1.Ταξινόμηση προϊόντων	18
1.4.2. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων	21
1.4.3 Διαδικασία υιοθέτησης προϊόντων	23
1.4.4 Διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων	25
1.4.5 Στρατηγικές προϊόντων	27
1.5. ΠΡΟΒΟΛΗ	30
1.5.1. Διαφήμιση	31
1.5.2. Τα μέσα της διαφήμισης	33
1.5.3. Η άνοδος της υπαίθριας διαφήμισης	35
1.5.4.Αξιολόγηση αποτελεσμάτων διαφήμισης	37
1.5.5. Προσωπική πώληση	39
1.5.6. Διαδικασία προσωπικής πώλησης	40
1.5.7. Προώθηση πωλήσεων	41
1.5.8. Στόχοι των προωθητικών ενεργειών	42
1.5.9. Προϋπολογισμός της προβολής	44
1.6 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	45
1.6.1. Παράγοντες επηρεασμού της τιμής	46
1.6.2. Στρατηγικές τιμολόγησης	48
1.7. ΔΙΑΝΟΜΗ	50
1.7.1.Διάυλος marketing	51
1.7.2. Αποθήκευση , έλεγχος και προγραμματισμός αποθεμάτων	54
1.7.3. Ηλεκτρονικό εμπόριο	56
1.8. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	58
1.8.1. Γενικό υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς καταναλωτή	60
1.8.2. Κινητοί τάσεων - κυρίαρχες τάσεις	61
1.8.3. Συμπεριφορά βιομηχανικού αγοραστή	64
1.8.4. Αγοραστικό κέντρο	65
1.8.5. Διαφορές συμπεριφοράς βιομηχανικού - καταναλωτικού αγοραστή	67

ΜΕΡΟΣ 2^Ο - ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ	69
2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	70
2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	72
2.2.1. Στόχοι	73
2.2.2. Διαδικασία σχεδιασμού	74
2.3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ	75
2.3.1. Τυπική οργάνωση	76
2.3.2. Άτυπη οργάνωση	77
2.3.3. Τμηματοποίηση	78
2.4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	80
2.4.1. Υποκίνηση	81
2.4.2. Ηγεσία	82
2.5 ΕΛΕΓΧΟΣ	85
2.5.1. Διαδικασία ελέγχου	86
2.5.2. Τεχνικές ελέγχου	87
2.6. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ MANAGER	89
ΜΕΡΟΣ 3^Ο - ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 5 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	90
3.1. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	92
3.1.1. Το περιβάλλον της ελληνικής βιομηχανίας	94
3.1.2. Οι προοπτικές της ελληνικής βιομηχανίας	95
3.1.3. Η διεύρυνση της ΕΕ και οι επιπτώσεις της στην ελληνική βιομηχανία	96
3.2. "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ", ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ	97
3.2.1 Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών	100
3.2.2. Το οργανόγραμμα	103
3.2.3. Το προσωπικό	104
3.2.4. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες	105
3.2.5. Οι εταιρείες του ομίλου	114
3.2.6. Επενδυτική στρατηγική	119
3.2.7. Στόχοι και στρατηγικές	121
3.3 "ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ", ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ	126
3.3.1. Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών	129
3.3.2. Το προσωπικό	131
3.3.3. Ανάλυση δραστηριότητας	132
3.3.4. Έρευνα και ανάπτυξη	133
3.3.5. Παραγωγική διαδικασία - προϊόντα	134
3.3.6. Δίκτυο διανομής - πελάτες - προβολή	136
3.3.7. Ο κλάδος ξυλείας	138
3.3.8. Η θέση της εταιρείας στον κλάδο	142
3.3.9. Οι στρατηγικές επιλογής της "σέλμαν"	144

3.4.	"ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" , ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ	145
3.4.1.	Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών	148
3.4.2.	Το οργανόγραμμα	150
3.4.3.	Το προσωπικό	151
3.4.4.	Εγκαταστάσεις , παραγωγική διαδικασία , μηχανολογικός εξοπλισμός	152
3.4.5.	Προϊόντα , πρώτες ύλες , τιμολόγηση	155
3.4.6.	Δίκτυο πωλήσεων και διανομής	157
3.4.7.	Πελάτες	158
3.4.8.	Περιγραφή του κλάδου , εξελίξεις , προοπτικές , ανταγωνισμός	159
3.4.9.	Η θέση της εταιρείας στον κλάδο	161
3.4.10.	Επενδυτική στρατηγική	162
3.4.11.	Στόχοι και στρατηγικές	164
3.5.	"ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΕ" , ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ	165
3.5.1.	Διοίκηση	167
3.5.2.	Το προσωπικό	169
3.5.3.	Προϊόντα	170
3.5.4.	Διαδικασία παραγωγής	173
3.5.5.	Δίκτυο πωλήσεων	175
3.5.6.	Ανάλυση δραστηριότητας	177
3.5.7.	Στοιχεία κλάδου - περιγραφή της αγοράς	178
3.5.8.	Τάσεις του κλάδου και προοπτικές για την "κρέτα φαρμ"	180
3.5.9.	Ανταγωνισμός - η θέση της εταιρείας στον κλάδο	182
3.5.10.	Στόχοι και στρατηγικές	183
3.6.	"ΔΛΙΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΒΕΕ" , ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ	185
3.6.1.	Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών	187
3.6.2.	Το οργανόγραμμα	188
3.6.3.	Το προσωπικό	189
3.6.4.	Κτιριακές εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός	190
3.6.5.	Προϊόντα	191
3.6.6.	Παραγωγική διαδικασία	194
3.6.7.	Δίκτυο διανομής - πελάτες	197
3.6.8.	Ανάλυση δραστηριότητας	199
3.6.9.	Ο κλάδος πλαστικού , τάσεις και προοπτικές	200
3.6.10.	Η θέση της εταιρείας στον κλάδο - ανταγωνισμός	202
3.6.11.	Στόχοι και στρατηγικές	204
	ΜΕΡΟΣ 4^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	205
4.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	206
4.2	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	209
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .	211

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .

Σκοπός της εργασίας είναι η θεωρητική και πρακτική προσέγγιση του marketing και του management , με έμφαση στις στρατηγικές που προτείνουν προς εφαρμογή στα πλαίσια της επιχειρηματικής δράσης και ειδικότερα όσον αφορά τον τομέα της ελληνικής βιομηχανίας . Επίσης εξετάζεται ο τρόπος που οι στρατηγικές marketing και management επιλέγονται και εφαρμόζονται , οι σκοποί που κάθε φορά εξυπηρετούν καθώς και τα αποτελέσματα τους . Ακόμη , στα πλαίσια έρευνας σε πέντε ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις περιγράφονται , αναλύονται και αξιολογούνται στην πρακτική τους εφαρμογή οι στρατηγικές που προαναφέρθηκαν .

Η δομή της εργασίας περιλαμβάνει τέσσερα κύρια μέρη :

A) το marketing και οι στρατηγικές του .

B) Το management και οι στρατηγικές του .

Γ) παρουσίαση των δραστηριοτήτων πέντε ελληνικών βιομηχανιών , με έμφαση στις στρατηγικές marketing και management , και τον τρόπο που αυτές εφαρμόζονται .

Δ) συμπεράσματα και προτάσεις .

Στα μέρη A και B αυτό γίνεται μία σύντομη αλλά περιεκτική παρουσίαση του marketing και του management ως επιστήμών (θεωρητική προσέγγιση) , αλλά και ως δυναμικών οικονομικών λειτουργιών στα πλαίσια των επιχειρήσεων (πρακτική προσέγγιση) .

Πιο συγκεκριμένα ,

όσον αφορά τη **θεωρητική προσέγγιση** του marketing και του management επιχειρείται :

- η εννοιολογική προσέγγιση των όρων
- η ιστορική εξέλιξη τους
- η παρουσίαση των βασικών αρχών τους
- η ανάλυση της δομής τους

όσον αφορά την **πρακτική προσέγγιση** του marketing και του management επιχειρείται :

- η παρουσίαση των στόχων τους
- η ανάλυση της μεθοδολογίας τους
- η παρουσίαση των βασικότερων στρατηγικών επιλογών που προτείνουν
- η διαδικασία επιλογής και εφαρμογής των στρατηγικών

Στο Γ μέρος αφού γίνει μία σύντομη αναφορά στην ελληνική βιομηχανία (ιστορική εξέλιξη , περιβάλλον , ιδιαιτερότητες , εξελίξεις , προοπτικές κλπ) , ακολουθεί η παρουσίαση πέντε ελληνικών βιομηχανιών .

Ειδικότερα , παρουσιάζονται πέντε επιχειρήσεις , επιλεγμένες κατά τρόπο που να δίνεται μία όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη εικόνα της ελληνικής βιομηχανίας . Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος εξασφαλίζεται με την επιλογή επιχειρήσεων από πέντε διαφορετικούς κλάδους , με ποικιλία οικονομικών μεγεθών και γεωγραφικής εγκατάστασης , και διαφορετικούς στόχους και στρατηγικές επιλογές .

Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζονται είναι οι :

- "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ"
- "ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ"
- "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ"
- "ΔΑΪΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΒΕΕ"
- "ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΕ"

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται καθαρά η αντιπροσωπευτικότητα του επιλεγθέντος δείγματος εταιρειών .

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΕΔΡΑ	ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙ - ΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (εκατ. δρχ)
ΑΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ"	ΑΘΗΝΑ	Πετρελαιοειδή	3.296	665.459
ΕΛΜΑΝ ΑΕ"	ΧΑΛΚΙΔΑ	Ξυλεία	1.145	45.083
ΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ"	ΝΑΟΥΣΑ	Υφαντουργία	289	7.251
ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΕ"	ΡΕΘΥΜΝΟ	Αλλαντικά	181	5.510
ΑΙΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΒΕΕ"	ΒΕΡΟΙΑ	Πλαστικά	33	2.368

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΟΥΝ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ .

Οι πέντε παραπάνω επιχειρήσεις διαφοροποιούνται επίσης ως προς τους στόχους που έχουν θέσει και κατά συνέπεια ως προς τις στρατηγικές που επιλέγουν και εφαρμόζουν στις διάφορες εκφάνσεις της δραστηριότητάς τους .

Για παράδειγμα :

- η "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" επικεντρώνεται στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της και προχωρεί σε εξαγορές και συγχωνεύσεις .
- η "ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΕ" , έχει ξεκινήσει μέσω σημαντικών παραγωγικών επενδύσεων προσπάθεια πλήρους καθετοποίησης της παραγωγής της .
- η "ΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" στοχεύει κυρίως στην ποιότητα και την παραγωγή διαφοροποιημένου προϊόντος με υψηλά περιθώρια κέρδους .
- η "ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ" έχει στόχο την διατήρηση της στην κορυφή του κλάδου και την αύξηση της εξαγωγικής δραστηριότητάς της μέσω παραγωγικών επενδύσεων σε τεχνολογία αιχμής για την παραγωγή πρωτοποριακών - ανερχόμενων προϊόντων .
- η "ΑΙΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΒΕΕ" επικεντρώνεται στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης , για την παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας , και την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών .

Επίσης , όλες οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις έχουν αξιολογη παρουσία στον κλάδο τους και εφαρμόζουν με επιτυχία τις στρατηγικές marketing και management που επιλέγουν .

Στο Δ και τελευταίο μέρος , ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση των τελικών συμπερασμάτων σχετικά με τον τρόπο που οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις επιλέγουν και εφαρμόζουν τις διάφορες στρατηγικές marketing και management . Η συνοπτική αυτή παρουσίαση των τελικών συμπερασμάτων έχει κυρίως ακαδημαϊκό χαρακτήρα αφού όλη η εργασία όπως θα διαπιστωθεί από την μελέτη της κινείται σε κριτικό - συμπερασματικό ύψος . Στο μέρος αυτό εκθέτονται επίσης και κάποιες προτάσεις για πιθανές αλλαγές , μετατροπές και βελτιώσεις .

Όσον αφορά το θεωρητικό μέρος της εργασίας η ανάπτυξη του στηρίχθηκε στην αντίστοιχη ελληνική και ξένη βιβλιογραφία η οποία αν και είναι αρκετά ευρεία σε τίτλους ωστόσο αποδεικνύεται σχετικά φτωχή σε περιεχόμενο αφού παρουσιάζει τάσεις επανάληψης και αντιγραφών ή παραλλαγών .

Όσον αφορά το σκέλος της εργασίας που αφορά την έρευνα σε επιχειρήσεις κύριες πηγές πληροφοριών στάθηκαν η επαφή με τα στελέχη των εταιρειών , τα ενημερωτικά δελτία , τα δελτία τύπου , οι σελίδες των εταιρειών στο διαδύκτιο , διάφορα δημοσιεύματα στον οικονομικό και πολιτικό τύπο και σε άλλα οικονομικά έντυπα στοιχεία που δημοσιεύει η ΕΣΥΕ και άλλοι ερευνητικοί φορείς κλπ .

Τέλος , τα συμπεράσματα της εργασίας καταδεικνύουν την ανάγκη για ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας της ελληνικής βιομηχανίας , πάνω σε επιστημονική βάση με την εφαρμογή των κατάλληλων κατά περίπτωση στρατηγικών , όπως προτείνουν οι σύγχρονες αντιλήψεις marketing και management , αφού αυτός είναι ο μόνος δρόμος για την επιβίωση και ανάπτυξη στο άκρως επικίνδυνο περιβάλλον του ανταγωνισμού που διαμορφώνεται διεθνώς .

ΜΕΡΟΣ 1^ο**ΤΟ MARKETING ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ .****1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ****1.2 ΕΡΕΥΝΑ MARKETING**

1.2.1 Διαδικασία έρευνας marketing

1.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

1.3.1 Κριτήρια τμηματοποίησης

1.3.2 Στρατηγικές τμηματοποίησης

1.4 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ

1.4.1 Ταξινόμηση προϊόντων

1.4.2 Ο κύκλος ζωής των προϊόντων

1.4.3 Διαδικασία υιοθέτησης προϊόντων

1.4.4 Διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων

1.4.5 Στρατηγικές προϊόντων

1.5 Η ΠΡΟΒΟΛΗ

1.5.1 Διαφήμιση

1.5.2 Τα μέσα της διαφήμισης

1.5.3 Η άνοδος της υπαίθριας διαφήμισης

1.5.4 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων διαφήμισης

1.5.5 Προσωπική πώληση

1.5.6 Διαδικασία προσωπικής πώλησης

1.5.7 Προώθηση πωλήσεων

1.5.8 Στόχοι των προωθητικών ενεργειών

1.5.9 Προϋπολογισμός της προβολής

1.6 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

1.6.1 Παράγοντες επηρεασμού της τιμής

1.6.2 Στρατηγικές τιμολόγησης

1.7 ΔΙΑΝΟΜΗ

1.7.1 Δίαυλος marketing

1.7.2 Αποθήκευση , έλεγχος και προγραμματισμός αποθεμάτων

1.7.3 Ηλεκτρονικό εμπόριο

1.8 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

1.8.1 Γενικό υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς καταναλωτή

1.8.2 Κυνηγοί τάσεων - κυρίαρχες τάσεις

1.8.3 Συμπεριφορά βιομηχανικού αγοραστή

1.8.4 Αγοραστικό κέντρο

1.8.5 Διαφορές συμπεριφοράς βιομηχανικού - καταναλωτικού αγοραστή

ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΟΡΙΣΜΟΣ

Η ερμηνεία και ο πλήρης και με σαφήνεια προσδιορισμός του εννοιολογικού (σε όλες του τις διαστάσεις) περιεχομένου του όρου “marketing” αποτέλεσε και αποτελεί πρόκληση για τους θεωρητικούς των επιχειρήσεων και της οικονομίας γενικότερα .

Η δυσκολία της διατύπωσης ενός απόλυτου και κοινά αποδεκτού ορισμού του marketing εντοπίζεται σε δύο βασικά αίτια . Πρώτον στον υποκειμενικό χαρακτήρα του marketing , που αφήνει πολλά περιθώρια για διαφορετικές ερμηνείες και ορισμούς ανάλογα με τη φιλοσοφία και την οπτική γωνία των θεωρητικών και δεύτερον στον εξελικτικό και κατ’ εξοχήν δυναμικό του χαρακτήρα , ο οποίος στερείται γενικεύσεων και κανόνων καθολικής ισχύος , αλλά απαιτεί συνεχή επεξεργασία και ανάπλαση για την προσαρμογή στα συνεχώς μεταβαλλόμενα – ακαθόριστα εκ φύσεως δεδομένα του .

Η ανάγκη όμως για σαφή προσδιορισμό και διάκριση του marketing οδήγησε στη διατύπωση πληθώρας ορισμών , ο καθένας από τους οποίους αποτελεί προϊόν της διαφορετικής προσέγγισης και αντανάκλαση των προσωπικών απόψεων του εκάστοτε θεωρητικού .

Παρακάτω παρατίθενται κάποιοι από τους τυπικότερους ορισμούς του marketing που κατά καιρούς διατυπώθηκαν .

- Το marketing είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει , να τιμολογεί , να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες .
- Marketing είναι η διαδικασία μέσα σε μία κοινωνία , με την οποία προβλέπεται ή επεκτείνεται η διάρθρωση της ζήτησεως για οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες και ακολούθως ικανοποιείται με τη σύλληψη , προβολή συναλλαγή και φυσική διανομή αυτών .
- Marketing αποτελεί η εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή ή χρήστη (βιομηχανικό ή καταναλωτικό) .
- Marketing είναι η ανάπτυξη και η οικονομική διανομή αγαθών και υπηρεσιών σε επιλεγμένα τμήματα καταναλωτών .

Με απλά λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι marketing είναι η εύρεση , ανάλυση και επεξεργασία των καταναλωτικών αναγκών που συνεχώς διαμορφώνονται και η ανάπτυξη των προϊόντων εκείνων που σε συνδυασμό με την κατάλληλη τιμολόγηση , προβολή και διανομή θα τις ικανοποιήσουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό .

Όπως γίνεται φανερό οι βασικοί παράγοντες που απαρτίζουν το μείγμα marketing (marketing mix) είναι οι τέσσερις ακόλουθοι :

- προϊόν
- προβολή
- τιμολόγηση
- διανομή

Βάσει αυτής της ανάλυσης σε τέσσερις βασικούς παράγοντες , θα γίνει και η παραπέρα ανάπτυξη του θέματος ,ενώ παράλληλα θα εξετασθούν και θέματα που άμεσα ή άμεσα άπτονται του marketing και των στρατηγικών του , όπως η έρευνα marketing , η τμηματοποίηση της αγοράς η συμπεριφορά καταναλωτή κλπ .

1.2 ΕΡΕΥΝΑ MARKETING .

Έρευνα marketing είναι η επιστημονική λειτουργία μέσω της οποίας συγκεντρώνονται , καταχωρούνται , και αναλύονται στοιχεία και πληροφορίες με σκοπό την προώθηση τους υπό την μορφή εισροών , στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα ποικίλα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας .

Η έρευνα marketing περιλαμβάνει πολλά επιμέρους τμήματα έρευνας τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι :

- **έρευνα προϊόντος** : περιλαμβάνει τεστ ανάπτυξης , έρευνα αποδοχής μελέτες βελτίωσης , μελέτες ανταγωνιστικού προϊόντος κλπ .
- **έρευνα προβολής** : περιλαμβάνει έρευνα υποκίνησης , έρευνα μέσων , αξιολόγηση αποτελεσμάτων προβολής κλπ .
- **έρευνα καταναλωτή** : περιλαμβάνει έρευνα κινήτρων , έρευνα αναγκών εργαστηριακή -πειραματική έρευνα και ανάλυση αντιδράσεων κλπ .
- **έρευνα αγοράς** : καθορισμός χαρακτηριστικών , μέτρηση δυνατοτήτων αγοράς μελέτες διαύλων διανομής , ανάλυση μεριδίου αγοράς κλπ .
- **έρευνα οικονομική και εταιρική** : περιλαμβάνει μελέτες επιχειρησιακών τάσεων μελέτες τιμολόγησης , μελέτες τόπου εγκατάστασης , μελέτες εξαγωγών κλπ .

Στην εποχή μας η επιστημονική έρευνα έχει γίνει επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις που επιζητούν ορθολογισμό και θετική σκέψη στην διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία - όπως έχει πλέον κοινά αποδεκτό - αποτελεί τον κοινό παρονομαστή κάθε διοικητικής δραστηριότητας . Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν στην εξέλιξη αυτή είναι οι παρακάτω :

- **η πλήρης αποδοχή από τις επιχειρήσεις της σύγχρονης ιδεολογίας του marketing** βασική προϋπόθεση της οποίας αποτελεί η πλήρης γνώση του καταναλωτή καθώς και των αναγκών , συνηθειών και ιδιαιτεροτήτων του η οποία είναι δυνατόν να επιτευχθεί με αξιοπιστία μόνο μέσω της έρευνας .
- **η πραγματοποίηση των λειτουργιών που επιβάλλει η σύγχρονη ιδεολογία marketing** και η οποία είναι εξαιρετικά δαπανηρή . Η έρευνα είναι ο μόνος δρόμος για την ορθολογική χρήση των δαπανούμενων πόρων και την συνεχή παρακολούθηση και έλεγχο της πορείας υλοποίησης των λειτουργιών marketing
- **η ραγδαία εξέλιξη του παράγοντα "περιβάλλον"** , η οποία απαιτεί διαρκή αγώνας προσαρμογής από τις επιχειρήσεις . Η επιτυχία των διαδικασιών προσαρμογής θα εξαρτηθεί από την σωστή εκτίμηση των περιβαλλοντικών μεταβολών απαραίτητη προϋπόθεση για την οποία αποτελεί η κατοχή έγκυρων στοιχείων τα οποία μπορούν να εξασφαλιστούν μόνο μέσω της έρευνας .

Μέσω της έρευνας επιτυγχάνεται η αύξηση του όγκου των διαθέσιμων πληροφοριών αλλά και η βελτίωση του βαθμού εγκυρότητας και αξιοπιστίας τους με ευεργετικά αποτελέσματα στην διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων . Θα πρέπει όμως να καταστεί σαφές ότι δεν είναι σε καμία περίπτωση δυνατή η πλήρης εξάλειψη της αβεβαιότητας αφού και η έρευνα υπόκειται σε κάποιους αντικειμενικούς περιορισμούς , οι κυριότεροι από τους οποίους είναι οι παρακάτω :

- **τα όρια της επιστήμης** , τα οποία περιορίζουν και την έρευνα , αφού αυτή διενεργείται βάσει της επιστημονικής μεθόδου η οποία δεν αποτελεί πανάκεια αλλά και κυρίως δεν έχει ακόμα καταφέρει να τιθασεύσει τον παράγοντα άνθρωπο ο οποίος άμεσα ή έμμεσα εμπλέκεται σε κάθε έρευνα που αφορά τις επιχειρήσεις .
- **τα χρονικά όρια** , αφού τα μεγάλα χρονικά περιθώρια που απαιτούν ορισμένες έρευνες είναι πιθανόν να τις καταστήσουν - λόγω της ραγδαίας εξέλιξης του περιβάλλοντος - "ξεπερασμένες" και ουσιαστικά άχρηστες .

1.2.1 Διαδικασία έρευνας marketing .

Η εφαρμογή της επιστημονικής μεθόδου στην έρευνα marketing τείνει στην πραγματοποίηση δύο βασικών σκοπών , αφενός προάγει το ακαδημαϊκό της πρόσωπο προσδίδοντας της εκπαιδευτική λειτουργικότητα και αφετέρου θέτει το σύνολο των λειτουργιών της σε μία λογική - θετική βάση , απαραίτητη για την ορθότερη εξαγωγή και αξιολόγηση των πληροφοριών στα πλαίσια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων .

Η διεξαγωγή ερευνών στην βάση οποιασδήποτε άλλης μεθόδου πέραν της επιστημονικής , είναι αντίθετη με την ιδεολογία και την πρακτική του σύγχρονου marketing και τις περισσότερες φορές σε συνοδεύεται από αβεβαιότητα και αμφιβολίες που οδηγούν σε λάθος αποφάσεις με τις γνωστές αρνητικές συνέπειες .

Σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο η διαδικασία έρευνας είναι δυνατόν να αναλυθεί στα παρακάτω στάδια :

- **αναγνώριση και καθορισμός του προβλήματος :** είναι το σημαντικότερο στάδιο στην διαδικασία έρευνας και παρά την επιφανειακή απλότητα του κρύβει σημαντικές δυσκολίες για τους αναλυτές . Το ζητούμενο στο στάδιο αυτό είναι η αναγνώριση του προβλήματος καθεαυτού (διαχωρίζοντας το με σαφήνεια από τα επιμέρους συμπτώματα και τις διάφορες παραμέτρους του) και η συγκεκριμενοποίηση του ώστε να αποδοθεί στην "καθαρή" μορφή του προς μελέτη και αξιολόγηση . Η επιτυχής αναγνώριση του προβλήματος (ανάλογα πάντα με την φύση του) είναι δυνατόν να γίνει μέσα από την συστηματική μελέτη των στοιχείων και αρχείων της επιχείρησης , την παρατήρηση των επιχειρηματικών (παραγωγικών και διοικητικών) λειτουργιών , τον διάλογο με τα αμέσως ή εμμέσως ενδιαφερόμενα στελέχη και άλλους εμπλεκόμενους εξωτερικούς φορείς καθώς και με την μελέτη δημοσιευμάτων και ερευνών για το περιβάλλον της επιχείρησης και του κλάδου γενικότερα .Ο καθορισμός του προβλήματος είναι χρονοβόρα διαδικασία που απαιτεί μεγάλη προσοχή και έμπειρους αναλυτές αφού επηρεάζει άμεσα και σε μεγάλο βαθμό τα επόμενα στάδια και αποτελεί την βάση πάνω στην οποία θα δομηθεί η ολόκληρη η έρευνα .
- **σχηματισμός υποθέσεως :** στο στάδιο αυτό - και αφού έχει γίνει ακριβής και με σαφήνεια εντοπισμός του προβλήματος - διατυπώνονται από τα αρμόδια στελέχη διάφορες απόψεις σχετικά με τις πιθανές λύσεις . Το ζητούμενο στο στάδιο αυτό είναι διατύπωση των προσωπικών τοποθετήσεων και εκτιμήσεων όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία προσώπων με τρόπο ελεύθερο και δημοκρατικό ώστε να διασφαλίζεται η πολυφωνία και να αποφεύγεται η πόλωση και η στερεοτυπία . Απαραίτητη συνθήκη για την δημιουργική προαγωγή της διαδικασίας κατά το στάδιο αυτό είναι η τοποθέτηση όλων των απόψεων σε μία κοινή βάση που δεν μπορεί να είναι άλλη από την επιστημονική γνώση , την αντικειμενικότητα και την ορθολογική ανάλυση της παρελθούσας εμπειρίας .
- **συλλογή στοιχείων :** κατά το στάδιο αυτό και αφού σχηματίσθηκαν οι υποθέσεις προσδιορίζονται με ακρίβεια και διαχωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με τη φύση τους τα προς αναζήτηση στοιχεία , ενώ επίσης καθορίζονται οι πηγές διάθεσης τους και ο κατάλληλος τρόπος δράσης για την συλλογή τους . Ο τρόπος συλλογής των στοιχείων εξαρτάται το είδος της έρευνας που θα διενεργηθεί (εξερευνητική , περιγραφική , αιτιολογική) .
- **ανάλυση των στοιχείων :** εδώ βάσει των επιλεγμένων αναλυτικών και συνθετικών μεθόδων και με την βοήθεια της στατιστικής επιστήμης και των μαθηματικών γίνεται καταρχήν η επεξεργασία (πινακοποίηση , υπολογισμός

μέσων όρων και αποκλίσεων , σχεδιαγράμματα κλπ) και στην συνέχεια η ερμηνεία των συλλεχθέντων στοιχείων . Εν συνεχεία γίνεται η εφαρμογή των στοιχείων στις ήδη διατυπωμένες υποθέσεις και ανάλογα με την ορθότητα των εξαγόμενων αποτελεσμάτων γίνεται η επιλογή ή απόρριψη τους .

- **παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας** : στο στάδιο αυτό γίνεται μία συνολική γραπτή παρουσίαση και της γενικής φιλοσοφίας πάνω στην οποία η έρευνα κινήθηκε καθώς και αναφορά των τρόπων δράσης και των μεθόδων που ακολουθήθηκαν . Στην παρουσίαση αυτή περιέχονται επίσης και οι καταληκτικές προτάσεις των ερευνητών ορθά τεκμηριωμένες και με σαφείς επεξηγήσεις για το σκεπτικό που ακολουθήθηκε . Ένα συχνό σφάλμα το οποίο παρουσιάζουν οι αναφορές είναι η χρησιμοποίηση από τους συντάκτες τους της οικείας σε αυτούς αλλά ξένης προς τους τελικούς χρήστες "τεχνοκρατικής" επιστημονικής γλώσσας η οποία δημιουργεί σοβαρή διάσταση όσον αφορά την ορθή επικοινωνία και την πλήρη κατανόηση του περιεχομένου . Για τον λόγο αυτό η παρουσίαση θα πρέπει να είναι κατανοητή και γραμμένη σε απλή γλώσσα ώστε να αποτελεί ένα εργαλείο προσιτό και εύχρηστο για τους ενδιαφερόμενους τελικούς χρήστες , χωρίς περιττές επιστημονικές εμβαθύνσεις , για να μην αχρηστευθεί (κλεισμένη σε ένα συρτάρι) αλλά να αποτελέσει εφελκυστικό για την λήψη ορθών αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων .
- **τελική επιλογή και εφαρμογή στην πράξη των προτάσεων και αξιολόγηση της έρευνας** : εδώ με βάση τα συμπεράσματα και τις προτάσεις της έρευνας λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις οι οποίες θα εφαρμοστούν και θα δοκιμαστούν κάτω από πραγματικές συνθήκες . Στη συνέχεια θα γίνει η αξιολόγηση της έρευνας και ανάλογα με την τροπή που έλαβε η κατάσταση έπειτα από την εφαρμογή των προτάσεων της θα θεωρηθεί επιτυχημένη ή αποτυχημένη . Επίσης μπορεί να γίνει ανάλυση κόστους - ωφέλειας ώστε να διαπιστωθεί η χρησιμότητα ή μη της έρευνας αλλά και να υπολογισθεί το ακριβές ύψος της συνολικής ωφέλειας που αυτή απέφερε . Η κριτική των τελικών αποφάσεων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σαν μέσω αυτοβελτίωσης των διοικητικών λειτουργιών αλλά και όλης της επιχείρησης γενικότερα , αφού μέσω αυτής εμπλουτίζεται η συσσωρευμένη εμπειρία ενώ παράλληλα τίθενται σε ορθολογική βάση τα κριτήρια απονομής ευθυνών και ανταμοιβών .

1.3 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ .

Βασική διαπίστωση , η οποία αποτελεί και αφετηρία της διαδικασίας marketing είναι η ανάγκη για αναγνώριση και προσδιορισμό της καταναλωτικής επιθυμίας . Έτσι οι marketers , έρχονται αντιμέτωποι με το πρόβλημα του συσχετισμού αυτής της καταναλωτικής επιθυμίας με ένα συγκεκριμένο σύνολο αγοραστών (που εμφανίζουν την ίδια επιθυμία) το οποίο αποτελεί για την επιχείρηση το πεδίο ενδιαφέροντος της . Το σύνολο όμως αυτών των ατόμων με την κοινή καταναλωτική επιθυμία εμφανίζουν διαφορετικά γεωγραφικά , δημογραφικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά γεγονός που καθιστά απαραίτητη την παραπέρα υποδιαίρεση του σε ομοιογενή τμήματα (με κοινά χαρακτηριστικά και κοινή συμπεριφορά) τα οποία θα μπορούν να αντιμετωπιστούν ευκολότερα .Όπως γίνεται φανερό , βασικό στοιχείο του marketing αποτελεί η αναγνώριση του στόχου και η εν συνεχεία υποδιαίρεση , ανάλυση και αξιολόγηση του ώστε να γίνει ορθότερη κατανομή των δραστηριοτήτων και πληρέστερη εκμετάλλευση των ευκαιριών . Κατά τη διαδικασία διαχωρισμού της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και για να οδηγηθούμε σε χρήσιμα και αντικειμενικά συμπεράσματα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι δυνατότητες της επιχείρησης (παραγωγικές , διοικητικές χρηματοοικονομικές) καθώς και οι αντίστοιχες δυνατότητες των ανταγωνιστών .

Με βάση τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι με τον όρο "τμηματοποίηση αγοράς" (market segmentation) νοείται ο διαχωρισμός της αγοράς σε επιμέρους υποσύνολα με κριτήριο την ομοιότητα τους σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά , ο υπολογισμός των αναγκών και επιθυμιών του κάθε υποσυνόλου και η εύρεση του τρόπου ικανοποίησης τους με την κατάρτιση του κατάλληλου μίγματος marketing .

Η "τμηματοποίηση αγοράς" επιβάλλεται στις επιχειρήσεις για τρεις κυρίως λόγους :

- **ανάγκη υιοθέτησης από τις επιχειρήσεις της σύγχρονης ιδεολογίας του marketing** , η οποία επιβάλει πλήρη γνώση και απόλυτο προσδιορισμό (γεωγραφικό , δημογραφικό , ψυχογραφικό) του καταναλωτή και της αγοράς για να γίνεται ορθή και άμεση διάγνωση των εκάστοτε επιθυμιών και αναγκών ώστε στη συνέχεια να καταρτίζεται το κατάλληλο μίγμα που θα παρέχει την μέγιστη ικανοποίηση .

- **ανάγκη υλοποίησης από τις επιχειρήσεις της σύγχρονης ιδεολογίας του marketing** αφού αυτή επιτυγχάνεται μόνο μέσω της προσαρμογής των επιμέρους στοιχείων του μίγματος (προϊόν , διανομή , προβολή , τιμολόγηση) στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζει κάθε αγορά στόχος όπως αυτή προσδιορίζεται μέσω της διαδικασίας τμηματοποίησης

- **ανάγκη συντονισμού και κατεύθυνσης του προϋπολογισμού marketing** , αφού πλέον οι δαπάνες που αφορούν τις λειτουργίες marketing είναι τεράστιες και η ανάγκη για συνεχή έλεγχο ώστε να αποφεύγονται οι σπατάλες και να προωθείται η πλειονότητα των πόρων στα πλέον επικερδή τμήματα της αγοράς προβάλλει εντονότερη από ποτέ .

Οι τρεις παραπάνω απαιτήσεις που ικανοποιούνται αποκλειστικά και μόνο μέσω της ορθής διαδικασίας τμηματοποίησης είναι παράλληλα και οι μοναδικές επιλογές της διοίκησης για την δημιουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης προσανατολισμένης στην ικανοποίηση των καταναλωτικών με μακροχρόνια υγιή αναπτυξιακή πορεία και οικονομική επιτυχία .

Η τμηματοποίηση πρέπει να πληροί τρεις βασικές προϋποθέσεις ώστε να εξασφαλίζεται η επιστημονική ορθότητα και χρησιμότητα - αποτελεσματικότητα της :

- **μετρησιμότητα του κοινού χαρακτηριστικού** βάσει του οποίου διενεργήθηκε η τμηματοποίηση .
- **δυνατότητα εφαρμογής ενιαίας στρατηγικής marketing** σε κάθε ένα τμήμα .
- **ικανό μέγεθος τμήματος** , ώστε η αποδοτικότητα του να δικαιολογεί την διαφορετική μεταχείριση .

1.3.1 Κριτήρια τμηματοποίησης .

Η αγορά μπορεί να διαιρεθεί ανάλογα με το είδος των αγοραστών σε καταναλωτική και βιομηχανική . Ο διαχωρισμός αυτός βρίσκει εφαρμογή και στην διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς αφού είναι διαφορετικά τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια .

Η τμηματοποίηση της καταναλωτικής αγοράς είναι διαδικασία εξαιρετικά δύσκολη αφού ο αριθμός των εμπλεκόμενων μελών είναι τεράστιος και οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ τους εμφανίζουν μεγάλη διαπλοκή . Επίσης τεράστιος και συνεχώς αυξανόμενος είναι ο και ο αριθμός των προσφερόμενων προϊόντων καθώς και ο αριθμός των φορέων επιρροής πάνω στην καταναλωτική αντίληψη οι οποίοι καθιστούν το τοπίο της καταναλωτικής αγοράς ακόμα πιο "θολό" και απροσπέλαστο .

Αντίθετα η τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς εμφανίζεται περισσότερο απλή αφού τα μέλη της αγοράς είναι συγκεκριμένα όπως συγκεκριμένες είναι και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους . Επίσης περισσότερο "βατή" για τους αναλυτές καθίσταται η βιομηχανική αγορά λόγω του γεγονότος ότι τα εμπλεκόμενα μέρη ενεργούν με βάση ορθολογικά κριτήρια (άρα έχουν και σε μεγάλο βαθμό προβλέψιμη συμπεριφορά) και τα προσφερόμενα προϊόντα είναι ολιγάριθμα και κατασκευασμένα βάση των απαιτούμενων από τον αγοραστή προδιαγραφών .

Καταναλωτική αγορά .

Τα κυριότερα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την τμηματοποίηση της καταναλωτικής αγοράς μπορούν να κατανεμηθούν στις παρακάτω κατηγορίες :

A) γεωγραφικά κριτήρια : στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται

- το κλίμα .
- η περιοχή .
- ο πληθυσμός .
- η πυκνότητα του πληθυσμού .
- διαμόρφωση του εδάφους .

Η τμηματοποίηση βάσει γεωγραφικών κριτηρίων διακρίνεται για την απλότητα στην εφαρμογή της , ωστόσο μειονεκτεί στο γεγονός αγνοεί τον καταναλωτή και τα ιδιαίτερα φυσικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του .

B) δημογραφικά κριτήρια : στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται

- η ηλικία .
- το φύλλο .
- το εισόδημα .
- το επάγγελμα .
- το μορφωτικό επίπεδο .
- το θρήσκευμα .
- η εθνικότητα .
- η φυλή .
- η οικογενειακή κατάσταση .

η τμηματοποίηση της αγοράς βάσει δημογραφικών είναι εξίσου εύκολη με την τμηματοποίηση βάσει γεωγραφικών κριτηρίων τόσο στην ανάλυση όσο και στην εφαρμογή αλλά ούτε και αυτή αλλά ούτε και ο συνδυασμός των δύο δίνουν ικανοποιητικό αριθμό πληροφοριών για τον τρόπο που δρα και σκέφτεται ο καταναλωτής .

Γ) ψυχογραφικά χαρακτηριστικά : στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται

- η προσωπικότητα (π χ επίπεδο δραστηριοποίησης , κοινωνικότητα , ανεξαρτησία , αυτοκυριαρχία , παρορμητικότητα , προσαρμοστικότητα κλπ) .
- ο τρόπος ζωής (π χ δραστηριότητες , ενδιαφέροντα , απόψεις κλπ) .

Η ανάγκη για την μελέτη των ψυχογραφικών κριτηρίων επήλθε με την διαπίστωση της αντικειμενικής αδυναμίας των δύο άλλων κριτηρίων να εξηγήσουν πλήρως την αγοραστική συμπεριφορά . Με τη μελέτη των ψυχογραφικών κριτηρίων αποκαλύπτεται σε μεγάλο βαθμό ο τρόπος με τον οποίο σκέπτεται και ενεργεί ο καταναλωτής . Αν και η διαδικασία εξαγωγής και μελέτης των ψυχογραφικών στοιχείων είναι εξαιρετικά δύσκολη εντούτοις η εφαρμογή τους εμφανίζει μεγάλη αποδοτικότητα γεγονός που τα τοποθετεί στην κορυφή των προτιμήσεων των marketers σαν κριτήρια τμηματοποίησης .

Δ) Προϊοντικά κριτήρια : στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται

- ο βαθμός χρήσης του προϊόντος .
- ο τρόπος χρήσης του προϊόντος .
- η αναμενόμενη από το προϊόν ικανοποίηση .
- βαθμός εμπιστοσύνης στο brand name .
- η τιμή του προϊόντος (σαν οργανικό στοιχείο μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο του προσφερόμενου μίγματος)

Βιομηχανική αγορά .

Τα κυριότερα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την τμηματοποίηση της βιομηχανικής αγοράς είναι τα παρακάτω :

Α) Η γεωγραφική περιοχή , η οποία περιλαμβάνει :

- τον τόπο εγκατάστασης του αγοραστή .
- τον τόπο η τους τόπους δραστηριοποίησης του .
- τις φυσικές , κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις του τόπου .

Β) Τον τομέα δραστηριοποίησης , που περιλαμβάνει :

- τον παραγωγικό κλάδο στον οποίο ανήκει ο αγοραστής
- τα προϊόντα που παράγει και τον ιδιαίτερο χαρακτήρα που προσλαμβάνει λόγω αυτών , μέσα στον κλάδο (υποκλάδος) .

Γ) Το μέγεθος του αγοραστή , που περιλαμβάνει :

- τα χρηματοοικονομικά μεγέθη του αγοραστή .
- τα παραγωγικά μεγέθη του αγοραστή .
- το μέγεθος των παραγγελιών ποσοτήτων .

Δ) Χρήση του προϊόντος , που περιλαμβάνει :

- αγορά προς μεταποίηση .
- αγορά προς μεταπώληση .

1.3.2. Στρατηγικές τμηματοποίησης .

Η στρατηγική τμηματοποίησης της αγοράς επιλέγεται στα πλαίσια των πολιτικών και των μακροχρόνιων στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση αλλά και προς επίτευξη αυτών .

Στην πράξη η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει σε τρία επίπεδα ανάλογα με το αριθμό των τμημάτων που το κάθε επίπεδο τελικά διαμορφώνει .Οι κυριότερες και περισσότερο δημοφιλείς στρατηγικές τμηματοποίησης της αγοράς που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω :

- **τμηματοποίηση σε χαμηλό επίπεδο** . Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή η οποία καλείται και συγκεντρωτικό marketing (concentrated) όλη η επιχειρηματική δραστηριότητα κατευθύνεται σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς του οποίου οι ανάγκες ικανοποιούνται μέσω ενός μόνο μίγματος marketing . Η στρατηγική αυτή προσφέρει μεγάλες δυνατότητες εξειδίκευσης αλλά φέρνει την επιχείρηση σε μία θέση απόλυτης εξάρτησης από ένα και μόνο τμήμα , γεγονός που μπορεί να της δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα σε περίπτωση που για οποιονδήποτε λόγο (εσωτερικό ή περιβαλλοντικό) σημειωθεί μεγάλη πτώση της ζήτησης . Η στρατηγική αυτή συνίσταται για μικρομεσαίες επιχειρήσεις με χαμηλό επίπεδο παραγωγής οι οποίες μπορούν να επιβιώσουν με ικανοποιητική κερδοφορία διαθέτοντας μικρή ποσότητα προϊόντων σε ολιγομελή τμήματα της αγοράς καλύπτοντας κάποιες ιδιαίζουσες ανάγκες τους .

- **τμηματοποίηση σε μεσαίο επίπεδο** . Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή η οποία καλείται και ιδιαιτεροποιημένο marketing (particularized) ένα και μόνο προϊόν προσφέρεται σε μικρό αριθμό τμημάτων με το κατάλληλα διαμορφωμένο για κάθε περίπτωση μίγμα . Η στρατηγική αυτή στηρίζεται στην πίστη από την πλευρά της επιχείρησης ότι το προϊόν έχει τις δυνατότητες να καλύψει ικανοποιητικά τις ανάγκες αρκετών τμημάτων της αγοράς αν για κάθε τμήμα διαμορφωθούν ανάλογα (υποστηρικτικά προς το προϊόν) τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος . Η εφαρμογή του ιδιαιτεροποιημένου marketing συνίσταται σε επιχειρήσεις με αδυναμία (οικονομική η τεχνολογική) στην έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων αλλά υπεροχή στην ανάπτυξη των υπολοίπων στοιχείων του μίγματος . Παρά την προφανή εξοικονόμηση πόρων που εξασφαλίζει η στρατηγική αυτή μπορεί να οδηγήσει εύκολα σε αποτυχία αν ενεργοποιηθεί η "καχυποψία" του καταναλωτικού κοινού από κάποιο πιθανή αδεξιώτητα της λειτουργίας της προβολής . Στην περίπτωση αυτή θα γίνει αντιληπτό ότι το προϊόν είναι ίδιο για όλους και θα υπάρξει διαρροή προς υποκατάστατα προϊόντα που θα προσφέρουν ισχυρότερο ψυχολογικό έρεισμα .

- **τμηματοποίηση σε υψηλό επίπεδο** . Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή η οποία καλείται και διαφοροποιημένο (differentiated) ή πολυτμηματικό (multisegment) marketing , διαφορετικά μίγματα marketing εφαρμόζονται σε αντίστοιχα τμήματα της αγοράς . Τα στοιχεία του κάθε μίγματος διαφοροποιούνται σε μικρό ή μεγάλο βαθμό ανάλογα με τις ανάγκες που το κάθε τμήμα της αγοράς εμφανίζει . Με την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής αυξάνονται οι πωλήσεις και το καλυπτόμενο ποσοστό επί της συνολικής αγοράς ενώ παράλληλα δημιουργούνται θετικές οικονομίες κλίμακας (με πολλά προφανή οφέλη) λόγω της απασχόλησης μεγαλύτερου ποσοστού του παραγωγικού δυναμικού . Επίσης αποφεύγεται η εξάρτηση από την προσήλωση σε λίγα τμήματα και πληθαίνουν οι εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση αποτυχίας σε κάποιο τμήμα . Η στρατηγική αυτή συνίσταται για επιχειρήσεις μεγάλης κεφαλαιοποίησης αφού το κόστος βιομηχανοποίησης (εγκαταστάσεις , τεχνολογία , ανθρώπινο δυναμικό) είναι εξαιρετικά υψηλό ενώ επίσης υψηλή απορρόφηση πόρων απαιτεί και η κατάρτιση των κατάλληλων κατά περίπτωση μιγμάτων marketing .

1.4 ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ .

Το σπουδαιότερο στοιχείο της λειτουργίας marketing μιας επιχείρησης είναι το προϊόν που αυτή παράγει με σκοπό την ικανοποίηση των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών . Το προϊόν είναι ένα στοιχείο της οικονομίας που λειτουργεί αμφίδρομα , αφού αποτελεί πηγή εσόδων για την επιχείρηση αλλά και πηγή ικανοποίησης για τον καταναλωτή .

Προϊόν καλείται το σύστημα εκείνο των υλικών και άυλων στοιχείων εκ του οποίου απορρέουν ωφέλειες που τείνουν στην ικανοποίηση των διαφόρων φυσικών και ψυχολογικών αναγκών του καταναλωτή . Έτσι , η αγορά ενός προϊόντος ισοδυναμεί ουσιαστικά με την αγορά των χρησιμότητων του , των ωφελειών που αυτό παρέχει ή ακόμα ορθότερα με την προσδοκία ωφέλειας που αναμένει ο καταναλωτής από αυτό . Αυτή είναι μια καθοριστική διαπίστωση αφού μέσω αυτής γίνεται κατανοητή η πολύ σημαντική για την επιστήμη του marketing , έννοια του **συνολικού προϊόντος** , δηλαδή της συνολικής αντίληψης που ο καταναλωτής σχηματίζει σχετικά με ένα προϊόν και τις ικανοποιήσεις που μπορεί αυτό να του προσφέρει . Έτσι καταρρίπτεται η παραδοσιακή αντίληψη που ήθελε το προϊόν σαν το υλικό (χειροπιαστό) αποτέλεσμα μιας παραγωγικής διαδικασίας που ήταν στην αποκλειστική αρμοδιότητα του κατασκευαστή και των προσωπικών του επιθυμιών και αντιλήψεων . Η ανατροπή της "στενής" αυτής θεώρησης από την σύγχρονη ιδεολογία του marketing είχε σαν αποτέλεσμα τόσο την διεύρυνση της έννοιας του προϊόντος όσο και την καθιέρωση της αντίληψης ότι "προϊόν είναι αυτό που βλέπει ο τελικός καταναλωτής" .

Η καθιέρωση και υιοθέτηση της παραπάνω θεώρησης από την αγορά ήταν καταλυτική για όλο το οικονομικό σύστημα και πυροδότησε αλυσιδωτές αντιδράσεις τόσο στην παραγωγή - αφού τα προϊόντα πλέον παράγονταν βάσει των επιθυμιών του καταναλωτή - όσο και στην επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε της έκφανση . Επιπλέον καθιερώθηκε πλήρως το marketing ως επιστήμη και αναγνωρίστηκε η συμβολή του ως ο σημαντικότερος παράγοντας στην ανάπτυξη και επιτυχία της σύγχρονης επιχείρησης .

Το προϊόν - σύμφωνα με την σφαιρική θεώρηση του που προτείνεται από το σύγχρονο marketing - ως σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων μπορεί να αναλυθεί πληρέστερα στα επιμέρους σύνολα των τεχνικών και συμβολικών του αξιών .

Οι **τεχνικές αξίες** είναι αξίες μετρήσιμες που μπορούν να γίνουν αντικείμενο υπολογισμού με διάφορες εργαστηριακές μεθόδους και να προσδοθούν σε ένα προϊόν στα πλαίσια της προτυποποίησης (standards) κατά την σχεδίαση και παραγωγή του .

Οι **συμβολικές αξίες** ενός προϊόντος αν και σε μεγάλο βαθμό εξαρτώνται από τα τεχνικά χαρακτηριστικά του , επηρεάζονται και από μία σειρά παραγόντων που άπτονται της ανθρώπινης ψυχολογίας , της κοινωνιολογίας , της ηθικής , της αισθητικής και οι οποίοι κινητοποιούνται επιλεκτικά ανάλογα με το άτομο φορέα το χρόνο και το χώρο και κατά συνέπεια δεν είναι δυνατόν να υπολογισθούν επακριβώς αλλά απλά μπορούν να προσδιορισθούν ενδεικτικά μέσω της έρευνας marketing .

Με αφορμή την ανθρωποκεντρική θεώρηση που επέβαλε το σύγχρονο marketing στο χώρο των επιχειρήσεων , έκαναν και την εμφάνισή τους κάποιοι παρόμοιοι προβληματισμοί σχετικά με την κοινωνιολογική αλλά και οικολογική διάσταση του προϊόντος με έμφαση στα φαινόμενα του καταναλωτισμού και της μόλυνσης του περιβάλλοντος . Έτσι , σύμφωνα με τις μοντέρνες αντιλήψεις του marketing , θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ο αντίκτυπος (οφέλη και παρενέργειες) που έχει η παραγωγή και χρήση ενός προϊόντος όχι μόνο για τον χρήστη - καταναλωτή αλλά και για το κοινωνικό σύνολο γενικότερα .

1.4.1. Ταξινόμηση των προϊόντων .

Η ταξινόμηση των προϊόντων μπορεί να γίνει με μια πληθώρα κριτηρίων ,τα πλέον χρησιμοποιημένα όμως , καθώς και περισσότερο σημαντικά είναι τα παρακάτω:

- A) Η **φύση** του προϊόντος .
- B) Ο **βαθμός επεξεργασίας** την οποία το προϊόν υπέστη .
- Γ) Ο **βαθμός διάρκειας** του ως προς την **ικανοποίηση αναγκών** .
- Δ) Η **πρόθεση αγοράς** η οποία εκδηλώνεται σε σχέση με αυτό .

Σύμφωνα με το πρώτο κριτήριο , και όσον αφορά τη φύση τους , τα προϊόντα διακρίνονται σε **υλικά** (αυτοκίνητα , έπιπλα , τρόφιμα) και **άυλα** (ενημέρωση , ψυχαγωγία , ασφάλεια) .

Σύμφωνα με το δεύτερο κριτήριο , και όσον αφορά το βαθμό επεξεργασίας τους , τα προϊόντα διακρίνονται σε **ακατέργαστα** (πρώτες ύλες - σιτάρι , μαλλί) , **ημικατεργασμένα** (ενδιάμεσα προϊόντα - ύφασμα ,αλεύρι) , **τελικά** (που δεν επιδέχονται παραπέρα επεξεργασία ψωμί , ρούχα) .

Σύμφωνα με το τρίτο κριτήριο , και ανάλογα με το **βαθμό διάρκειας** στην **ικανοποίηση των αναγκών** , τα προϊόντα διακρίνονται σε **καταναλωτικά** (τα οποία χρησιμοποιούνται μία και μόνο φορά - τρόφιμα , ποτά) και σε **διαρκή** (τα οποία αποφέρουν μακροχρόνια ικανοποίηση - έπιπλα , συσκευές) .

Σύμφωνα με το τέταρτο κριτήριο - το οποίο αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για το marketing - και ανάλογα με την **πρόθεση αγοράς** , τα προϊόντα διακρίνονται σε **καταναλωτικά** (τα οποία αγοράζονται με την πρόθεση να ικανοποιήσουν ανάγκες του ίδιου του αγοραστή και του οικογενειακού ή φιλικού του περιβάλλοντος) και **βιομηχανικά** (τα οποία αγοράζονται με σκοπό να μεταποιηθούν σε προϊόντα έτοιμα για τον τελικό καταναλωτή ή απλά για να συμβάλουν στη διαδικασία παραγωγής) .

Καταναλωτικά προϊόντα .

Τα καταναλωτικά προϊόντα - ο αριθμός των οποίων ειδικά στις ευημερούσες κοινωνίες του δυτικού κόσμου έχει φτάσει σε πολύ υψηλά επίπεδα - είναι δυνατόν να διακριθούν παραπέρα σε τρεις κατηγορίες :

- **προϊόντα ευκολίας** (convenience) : είναι προϊόντα για την αγορά των οποίων ο καταναλωτής δαπανά ελάχιστο χρόνο και προσπάθεια , αφού η ωφέλεια από την σύγκριση ομοειδών και παρεμφερών προϊόντων αυτής της κατηγορίας είναι μηδαμινή . Είναι προϊόντα ευρείας κατανάλωσης τα οποία χαρακτηρίζονται από σχετικά χαμηλό κόστος , περιορισμένο όγκο και βάρος και ανελαστική ζήτηση .Οι παραγωγοί των προϊόντων αυτών , λόγω του υψηλού κόστους και της εξειδίκευσης που απαιτείται για την εκπόνηση και εφαρμογή ενός αποδοτικού προγράμματος marketing , αναθέτουν σε ειδικευμένους χονδρεμπόρους τις διαδικασίες προβολής και διανομής .
- **προϊόντα επιλογής** (shopping) : είναι προϊόντα για την αγορά των οποίων ο καταναλωτής δαπανά σημαντικό χρόνο και προσπάθεια , αφού η ωφέλεια που προκύπτει από συλλογή πληροφοριών , σύγκριση και έρευνα ομοειδών προϊόντων είναι σχετικά μεγάλη . Έχουν συνήθως μεγαλύτερο όγκο και βάρος από τα προϊόντα ευκολίας , αλλά παρουσιάζουν μικρότερη συχνότητα αγοράς . Το κόστος τους επίσης είναι υψηλότερο ενώ η ζήτηση τους τείνει να γίνει ελαστική .Τα προϊόντα της κατηγορίας αυτής ισοπετούνται συνήθως σε καταστήματα σε συγκεκριμένες περιοχές των πόλεων ώστε να διευκολύνεται ο πλάτης στη διαδικασία σύγκρισης . Επίσης οι παραγωγοί προϊόντων επιλογής

δίνουν μεγάλη προσοχή στην ποιότητα και την εικόνα και όχι τόσο στην πληθώρα των καταστημάτων στα οποία θα εκτεθεί το προϊόν τους .

- **ειδικά προϊόντα** (specialty) : είναι προϊόντα για την αγορά των οποίων ο καταναλωτής δεν διενεργεί αξιολογήσεις και συγκρίσεις αλλά είναι εκ των προτέρων σίγουρος και αποφασισμένος για την επιλογή του αφού αυτά κατά κάποιο τρόπο αποτελούν "ιδεώδη" ή "στόχους ζωής". Πρόκειται για προϊόντα με πολύ υψηλό κόστος για τα οποία η ζήτηση τείνει να γίνει πολύ ανελαστική και τα οποία ο καταναλωτής εκλαμβάνει ως αναντικατάστατα . Κύριο μέλημα των παραγωγών ειδικών προϊόντων θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη ενός προγράμματος marketing το οποίο θα υπογραμμίζει και θα αναδεικνύει την μοναδικότητα και τον αποκλειστικό χαρακτήρα του προϊόντος .

Η ταξινόμηση των καταναλωτικών προϊόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική για το marketing αφού βάσει αυτής επιλέγονται οι κατάλληλες στρατηγικές οι οποίες θα εφαρμοστούν για τα εκάστοτε προϊόντα .Επίσης με τις κατάλληλες μεταβολές των στοιχείων του marketing concept μπορεί να επιτευχθούν οι επιθυμητές μετατάξεις των προϊόντων από την μία κατηγορία στην άλλη .

Βιομηχανικά προϊόντα .

Σε ανάλογη ταξινόμηση με τα καταναλωτικά προϊόντα υπόκεινται επίσης και τα αντίστοιχα βιομηχανικά .Τα **βιομηχανικά προϊόντα** διακρίνονται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τη χρήση για την οποία προορίζονται στις εξής βασικές κατηγορίες :

- **ακατέργαστα υλικά** (raw materials) : είναι οι πρώτες ύλες οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση του προϊόντος . Κύριο μέλημα του marketing όσον αφορά τα ακατέργαστα υλικά είναι η λύση προβλημάτων που σχετίζονται με την διαβάθμιση - προτυποποίηση (ιδίως για υλικά που προορίζονται για την παραγωγή προϊόντων ειδικών προδιαγραφών) και την μεταφορά και αποθήκευση (ιδίως όταν πρόκειται για ευπαθή ή εποχιακά υλικά) .
- **μεγάλοι εξοπλισμοί** (major equipment) : είναι οι εγκαταστάσεις και τα μηχανήματα μεγάλης αξίας και μακράς διάρκειας που μπορεί να είναι πρωτοπορημένοι ή να έχουν ειδικές προδιαγραφές ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις .Οι επιχειρήσεις που ως αντικείμενο τους έχουν την παραγωγή μεγάλων εξοπλισμών θα πρέπει να παρακολουθούν στενά την τεχνολογία και τις εξελίξεις της , να έχουν την δυνατότητα παραγωγής εναλλακτικών προϊόντων με ειδικές προδιαγραφές , να προσφέρουν υψηλό επίπεδο after sales services και εναλλακτικούς τρόπους πληρωμής , ενώ επίσης θα πρέπει να διαθέτουν ικανούς και εξειδικευμένους πωλητές .
- **πρόσθετοι εξοπλισμοί** (accessory equipment) : είναι τα σχετικά μικρής αξίας και διάρκειας ζωής εργαλεία , που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία παραγωγής καθώς και οι μηχανές γραφείου . Πρόκειται για προτυποποιημένους εξοπλισμούς που προμηθεύονται οι επιχειρήσεις πολύ συχνά κυρίως έπειτα από εισηγήσεις των στελεχών πρώτης γραμμής . Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή πρόσθετου εξοπλισμού θα πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις της τεχνολογίας και να προσαρμόζουν ανάλογα τα προϊόντα τους , να διατηρούν δίκτυο διανομής με μεγάλο αριθμό σημείων πώλησης και ευρεία γεωγραφική διασπορά καθώς επίσης και να διαθέτουν εξειδικευμένους πωλητές και ανταγωνιστικές τιμές ώστε να επιβιώνουν στον έντονο ανταγωνισμό που προκαλεί η πληθώρα των υποκατάστατων προϊόντων .

- **εξαρτήματα** (component parts) : είναι προϊόντα που προμηθεύεται η επιχείρηση από άλλους κατασκευαστές και τα οποία προσαρμόζει μετά από μικρή επεξεργασία στο δικό της προϊόν ώστε αυτό να λάβει την τελική του μορφή . Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή εξαρτημάτων θα πρέπει να έχουν αυξημένη προσαρμοστικότητα όσον αφορά την παραγωγή προϊόντων με ειδικές προδιαγραφές ενώ θα πρέπει επίσης να είναι εξαιρετικά συνεπείς όσον αφορά τα καθορισμένα χρονικά όρια για την παράδοση των παραγγελιών .
- **υλικά διαδικασίας** (process materials) : είναι υλικά τα οποία ενσωματώνονται στο προϊόν κατά την διαδικασία παραγωγής και γίνονται αναπόσπαστο τμήμα του . Τα υλικά διαδικασίας εμπλέκονται αξεδιάλυτα με το προϊόν , σε βαθμό που δεν είναι πλέον δυνατό - σε αντίθεση με τα εξαρτήματα - να διαπιστωθεί ο κατασκευαστής τους (π.χ το χρώμα των ρούχων , το χαρτί των βιβλίων κ.λ.π.) .
- **βιομηχανικές υπηρεσίες** (industrial services) : πρόκειται για άυλα αγαθά , στόχος των οποίων είναι η εξομάλυνση της λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσω της επίλυσης εξειδικευμένων προβλημάτων . Κλασικά παραδείγματα είναι οι χρηματοοικονομικές και φορολογικές υπηρεσίες , οι υπηρεσίες marketing , οι υπηρεσίες συμβούλων διοίκησης . Οι υπηρεσίες αυτές είναι δυνατόν να παρέχονται από εξειδικευμένα γραφεία στα οποία η επιχείρηση αναθέτει μόνιμα ή περιοδικά την εκτέλεση τους ή ακόμα να προέρχονται εκ των έσω , από μόνιμο προσωπικό που απασχολεί η επιχείρηση για το σκοπό αυτό . Η ανάλυση κόστους / ωφέλειας είναι το αλάνθαστο κριτήριο που πρέπει να εμπιστευτούν οι επιχειρήσεις για την επιλογή μίας από τις παραπάνω εναλλακτικές λύσεις .
- **εφόδια** (supplies) : πρόκειται για προτυποποιημένα προϊόντα που οι επιχειρήσεις προμηθεύονται έτοιμα και τα οποία βρίσκουν εφαρμογή στην λειτουργία , τη συντήρηση και επιδιόρθωση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των υφισταμένων εγκαταστάσεων γενικότερα (π.χ λιπαντικά , καύσιμα , βίδες , λάμπες , κ.λ.π.) . Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή εφοδίων θα πρέπει να παράγουν μεγάλες ποσότητες , να διαθέτουν ευρύ δίκτυο διανομής , να διαθέτουν ικανούς πωλητές και να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη όσον αφορά την τιμολόγηση το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου .

1.4.2 Ο κύκλος ζωής των προϊόντων .



Ως κύκλος ζωής του προϊόντος ορίζεται η χρονική περίοδος που αρχίζει με την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά και τελειώνει με την απόσυρση του από αυτήν .

Η τυπικότερη διαίρεση του κύκλου ζωής του προϊόντος περιλαμβάνει τα παρακάτω πέντε στάδια :

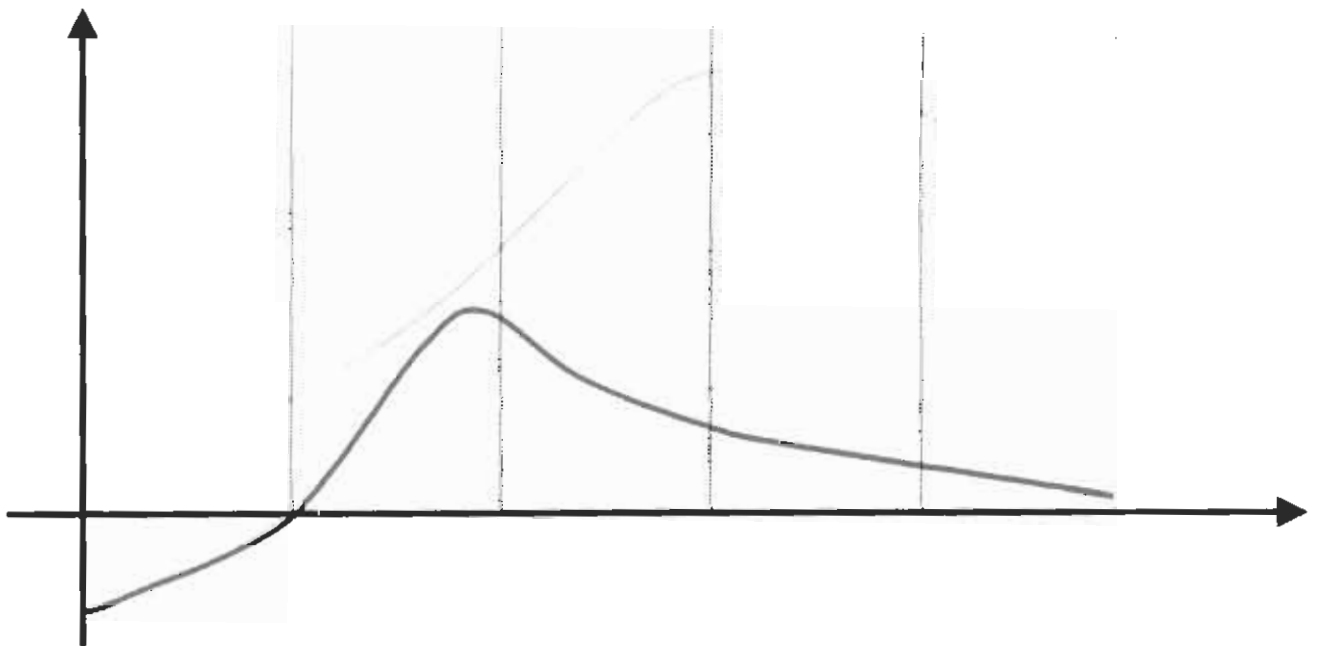
- **εισαγωγή** (introduction) : κατά το στάδιο αυτό , το προϊόν εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά συνοδευόμενο από υψηλές επενδύσεις και δαπανηρά προγράμματα προώθησης και προβολής που στόχο έχουν την γνωστοποίηση της ύπαρξης του στο αγοραστικό κοινό . Το στάδιο της εισαγωγής χαρακτηρίζεται από το υψηλό κόστος παραγωγής και τις χαμηλές πωλήσεις και ως εκ τούτου και για να περιορισθούν οι ζημιές η τιμή των προϊόντων σε αυτή τη φάση καθορίζεται σε υψηλά επίπεδα .Επίσης το δίκτυο διανομής είναι περιορισμένο και υπάρχει έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού .
- **ανάπτυξη** (growth) : στο στάδιο αυτό σημειώνεται ραγδαία αύξηση των πωλήσεων για τα προϊόντα που επέζησαν του σταδίου της εισαγωγής ενώ παράλληλα αυξάνονται τα κέρδη και μειώνεται το κόστος παραγωγής .Κύριο χαρακτηριστικό επίσης του σταδίου της ανάπτυξης , αποτελεί η ταχεία αύξηση του ανταγωνισμού (ως αποτέλεσμα των προαναφερθέντων) που οδηγεί με την σειρά της την επιχείρηση σε αναζήτηση νέων χρήσεων και νέων αγορών για το προϊόν .
- **ωριμότητα** (maturity) : στο στάδιο αυτό συνεχίζεται η ραγδαία αύξηση των πωλήσεων και το προϊόν φτάνει στο κορυφαίο σημείο όσον αφορά την αποδοχή του και καταξιώνεται στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού . Τα κέρδη αφού αγγίξουν το μέγιστο (στα μέσα του σταδίου) αρχίζουν να πέφτουν κυρίως εξαιτίας της πτώσης των τιμών και των μεγάλων δαπανών προβολής που αμφότερα επιβάλλει το έντονα πλέον ανταγωνιστικό περιβάλλον . Στο στάδιο αυτό που είναι και το μακρύτερο χρονικά ,βρίσκεται η πλειοψηφία των προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά και ως εκ τούτου παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την επιστήμη του marketing η οποία έχει αναπτύξει κάποιες ενδιαφέρουσες προτάσεις όπως : τα ετήσια μοντέλα προϊόντων , η αύξηση των προσφερόμενων παραλλαγών , η επωνυμοποίηση , ο επανασχεδιασμός με έμφαση στο στυλ , η παραπέρα τμηματοποίηση της αγοράς κ.λ.π.
- **κορεσμός** (satiation) : εδώ συνεχίζεται η πτώση των κερδών , ενώ προς το τέλος του σταδίου αυτού αρχίζει και η πτώση των πωλήσεων , που οφείλεται κυρίως στην εξασθένηση της δημοτικότητας του προϊόντος λόγω της στροφής του κοινού προς τις εναλλακτικές λύσεις που προσφέρει η πληθώρα των ανταγωνιστικών προϊόντων που έχουν πλέον κατακλύσει την αγορά .
- **παρακμή** (decline) : στο τελευταίο αυτό στάδιο του κύκλου ζωής επιταχύνεται η πτώση των πωλήσεων και των κερδών ενώ συρρικνώνεται το δίκτυο διανομής και μειώνονται στο ελάχιστο οι δαπάνες προβολής . Οι επιχειρήσεις σταματούν την παραγωγή του παρηκμασμένου προϊόντος στρεφόμενες σε άλλους χώρους και επενδύοντας στην ανάπτυξη νέων προϊόντων . Η μόνη μέθοδος που πλέον απομένει στις επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊόντα αυτού του σταδίου ώστε να διατηρήσουν ένα μέρος των πελατών τους είναι η παραπέρα πτώση των τιμών .

Χωρίς να παραβλέπεται το γεγονός ότι κάθε προϊόν έχει το δικό του ιδιαίτερο κύκλο ζωής με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένη χρονική διάρκεια τόσο συνολικά όσο και ως προς τα επιμέρους στάδια του , θα ήταν εφικτό και

χρήσιμο για ακαδημαϊκούς κυρίως λόγους να παρατεθεί το παρακάτω σχήμα στο οποίο παρουσιάζεται η καμπύλη του κύκλου ζωής ενός τυπικού (μέσου) προϊόντος , η οποία θεωρητικά αποτελεί τον μέσο όρο των καμπυλών όλων των προϊόντων .

Πωλήσεις 
 Κέρδη 

εισαγωγή ανάπτυξη ωριμότητα κορεσμός παρακμή



ΣΧΗΜΑ 1
Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ .
 ΠΗΓΗ : ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ :
 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕΛ . 293 (Π. Γ. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ)
 &
 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕΛ . 132 (Κ. Μ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ)

1.4.3. Η διαδικασία υιοθέτησης των προϊόντων από το κοινό .

Κάθε τι νέο που κάνει την εμφάνιση του στην κοινωνία δεν γίνεται ούτε άμεσα ούτε -πολύ περισσότερο- μαζικά αποδεκτό από αυτή . Πάντοτε μεσολαβεί ένα διάστημα , το οποίο μπορεί να ποικίλει χρονικά , και κατά το οποίο δίνεται η ευκαιρία στο κοινό για δοκιμή αξιολόγηση και υιοθέτηση ή απόρριψη . Η διαδικασία αυτή βέβαια είναι εξαιρετικά πολύπλοκη αφού επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων που δύσκολα ανιχνεύονται και ακόμα δυσκολότερα προσδιορίζεται το μέγεθος της επιρροής τους . Γεγονός πάντως είναι ότι οι προοδευτικές , αναπτυγμένες κοινωνίες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανεκτικότητα και γρηγορότερους βαθμούς **διάχυσης των καινοτομιών** σε κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας , στις ιδέες , στην επιστήμη , στην τεχνολογία κ. λ. π. .

Η παραπάνω σύντομη ανάλυση ισχύει φυσικά και για τα νέα προϊόντα που κάνουν την εμφάνιση τους όλο και με μεγαλύτερη συχνότητα στην αγορά . Η ανάλυση και ο προσδιορισμός της διαδικασίας υιοθέτησης νέων προϊόντων είναι εξαιρετικά χρήσιμος για το marketing αφού μόνο βάσει αυτής της γνώσης είναι δυνατόν να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός ενεργειών και να επιλεγθούν οι κατάλληλες στρατηγικές .

Πολύ σημαντική σε αυτή την κατεύθυνση είναι η εργασία του Everett M. Rogers στην οποία επιχειρείται μία ανάλυση της διαδικασίας διάχυσης των καινοτομιών με την προτυποποίηση και τον διαχωρισμό της στα παρακάτω στάδια :

- **άγνοια** (unawareness) : στο πρώτο αυτό στάδιο σύμφωνα με τον Rogers , ο καταναλωτής δεν γνωρίζει την ύπαρξη του προϊόντος και στερείται πλήρως κάθε ενημερότητας .
- **ενημερότητα** (awareness) : εδώ ο καταναλωτής έχει γνώση της ύπαρξης του νέου προϊόντος χωρίς όμως να ξέρει λεπτομέρειες η να έχει κάποια έστω και αμυδρή αξιολογική εικόνα . Στο στάδιο αυτό η κατάστρωση και εφαρμογή ενός ισχυρού διαφημιστικού προγράμματος αποτελεί την μοναδική κατεύθυνση στην οποία θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση για να κάνει ευρύτερα γνωστό το προϊόν της .
- **ενδιαφέρον** (interest) : στο τρίτο αυτό στάδιο ο καταναλωτής αρχίζει να αναζητά πληροφορίες για το προϊόν . Εδώ τον πρώτο λόγο όσον αφορά τις στρατηγικές της επιχείρησης , θα πρέπει να έχει και πάλι η διαφήμιση παρουσίασης , ώστε να υπάρξει πληρέστερη ενημέρωση και παράλληλα να ενταθεί το επίπεδο του ενδιαφέροντος από πλευράς αγοραστή .
- **εκτίμηση** (evaluation) : με βάση της αυξημένες πληροφορίες που ο αγοραστής συνέλεξε στα προηγούμενα στάδια , εδώ πλέον προχωρεί σε μία πρώτη αξιολόγηση του προϊόντος μέσω της διενέργειας συγκρίσεων με τα ανταγωνιστικά προϊόντα αλλά και αντιστοιχίσεων με τις ανάγκες του . Εδώ οι υπεύθυνοι του marketing θα πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στην διαφήμιση και την ορθή διανομή , ώστε αφενός να τονιστεί ο χαρακτήρας τα πλεονεκτήματα και οι χρησιμότητες του προϊόντος και αφετέρου να διευκολυνθεί η διενέργεια των συγκρίσεων που επιχειρεί ο αγοραστής (δίνοντας του ευκαιρία να έρθει σε οπτική επαφή αλλά και να περιεργαστεί το προϊόν) .
- **δοκιμή** (trial) : εάν η αξιολόγηση που διενεργήθηκε στο προηγούμενο στάδιο ήταν θετική ο καταναλωτής εισέρχεται στο στάδιο της δοκιμής , κατά το οποίο λαμβάνει χώρα η πρώτη αγορά , αποκλειστικός σκοπός της οποίας είναι η εξακρίβωση της ορθότητας της εκτίμησης του προηγούμενου σταδίου . Η είσοδος του αγοραστή στο στάδιο της δοκιμής μπορεί να διευκολυνθεί με διάφορες μεθόδους που προτείνει το σύγχρονο marketing όπως δωρεάν διανομή δείγματος , παροχή εγγύησης καλής λειτουργίας παροχή δυνατότητας επιστροφής κ. λ. π. .

- **υιοθέτηση (adoption)** : ο αγοραστής εισέρχεται στο στάδιο αυτό εάν και μόνο έλαβε την αναμενόμενη ικανοποίηση από την δοκιμή του προϊόντος στο προηγούμενο στάδιο . Η είσοδος ενός καταναλωτή στο στάδιο της υιοθέτησης σημαίνει εμπιστοσύνη στο προϊόν και τακτική πλέον αγορά του . Η στρατηγική του marketing για το στάδιο της υιοθέτησης θα πρέπει να έχει σαν στόχο την εξασφάλιση **επαναλαμβανόμενων πωλήσεων (repeat purchases)** που είναι δυνατόν να επιτευχθεί με την αναβάθμιση των ποιοτικών προδιαγραφών , την πρόσδοση νέων εναλλακτικών χρήσεων στο προϊόν καθώς και με την εντατική προβολή της μάρκας .

Στο σημείο αυτό όμως προκύπτουν δύο καίρια ερωτήματα που από την απάντησή τους θα εξαρτηθεί η πολιτική marketing εταιρείας καθώς και οι στρατηγικές που θα εφαρμόσει . Τα ερωτήματα αυτά είναι το "πόσο διαρκεί κάθε στάδιο στη διαδικασία υιοθέτησης" και "πόσοι βρίσκονται σε κάθε ένα από τα στάδια αυτά". Η απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά είναι εξαιρετικά δύσκολες αφού υπόκεινται αμφότερα στην επιρροή ποικίλων δύσκολα προσδιορίσιμων παραγόντων και εκτός αυτού η φύση κάθε προϊόντος του προσδίδει μια ιδιαίτερη συμπεριφορά στην αγορά και το καθιστά ανάλογα λιγότερο ή περισσότερο πρόσφορο στην υιοθέτηση .

Οι εγκυρότερες απαντήσεις πάντως στα παραπάνω ερωτήματα δόθηκαν από την εμπειρική έρευνα marketing η οποία κατευθύνθηκε στη σε βάθος μελέτη των αγορών -στόχων με σκοπό την παραπέρα τμηματοποίηση τους με κριτήριο το "πότε" ο αγοραστής προβαίνει στην αγορά του προϊόντος . Το αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ο διαχωρισμός του συνόλου των αγοραστών στα πέντε παρακάτω υποσύνολα :

- **νεωτεριστές (innovators)** : είναι συνήθως άτομα νεαρής ηλικίας και υψηλής κοινωνικής θέσης που σπεύδουν να αποκτήσουν ένα προϊόν μόλις αυτό κάνει την εμφάνισή του . Χαρακτηρίζονται σαν "πρωτοπορία" της αγοράς και καταλαμβάνουν ποσοστό περίπου 2.5 % .
- **πρώιμοι αποδέκτες (early adopters)** : πρόκειται για άτομα με υψηλό μορφωτικό και βιοτικό επίπεδο και μεγάλη δεκτικότητα στις καινοτομίες της αγοράς . Είναι συνήθως νέοι και καταλαμβάνουν ένα ποσοστό περίπου 13.5 % .
- **πρώιμη πλειοψηφία (early majority)** : πρόκειται για άτομα που χαρακτηρίζονται από προσεκτικότητα στις καταναλωτικές τους κινήσεις και τα οποία συλλέγουν πληροφορίες και διενεργούν συγκρίσεις προτού προβούν σε κάποια από αυτές . Καταλαμβάνουν ένα ποσοστό της τάξης του 34 % .
- **καθυστερημένη πλειοψηφία (late majority)** : πρόκειται συνήθως για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας με χαμηλή δεκτικότητα στις καινοτομίες τα οποία δεν επηρεάζονται από την διαφήμιση και διενεργούν αγορές με σχεδόν αποκλειστικό κριτήριο το οικονομικό τους συμφέρον . Αποτελούν το 34 % του συνόλου .
- **βραδυκίνητοι (laggards)** : στην κατηγορία αυτή ανήκουν άτομα χαμηλού μορφωτικού και εισοδηματικού επιπέδου που τα διακρίνει μια ισοπεδωτική αντίληψη συντηρητισμού και ένας φόβος και καχυποψία προς οτιδήποτε καινούργιο . Είναι άτομα που μένουν εντελώς ανεπηρέαστα από τη διαφήμιση και δείχνουν απόλυτη εμπιστοσύνη στα δοκιμασμένα προϊόντα , τα οποία αλλάζουν μόνο όταν αυτά αποσυρθούν από την αγορά .

Πρέπει να τονιστεί ότι τα παραπάνω ποσοστά αν και δεν απαντούν στο πότε θα αγοραστεί ένα νέο προϊόν , παρόλα αυτά αποτελούν μία εξαιρετικά χρήσιμη για το marketing κατανομή συχνοτήτων , αφού βάσει αυτής μπορεί να υπολογισθεί το εύρος κάθε ομάδας μέσα στην αγορά - στόχο έτσι ώστε να επιλεγθούν οι κατάλληλες στρατηγικές .

1.4.4. Διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων .

Βασική αρχή της ορθής διαχείρισης προϊόντων , αποτελεί η ύπαρξη στόχων και προγραμματισμού για την δημιουργία νέων προϊόντων , η οποία θα πρέπει απαραίτητα να έχει την υποστήριξη της διοίκησης και το πνεύμα της να διαπνέει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης .

Γεγονός πάντως είναι ότι μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό των αποκαλούμενων "νέων προϊόντων" αποτελούν πραγματικές καινοτομίες ,η μεγάλη πλειοψηφία είναι βελτιώσεις ή παραλλαγές αντίστοιχων παλαιών . Το μικρό ποσοστό των πραγματικά νέων προϊόντων οφείλεται στο πολύ υψηλό κόστος έρευνας και ανάπτυξης τους και τον κίνδυνο σοβαρών απωλειών που ενδέχεται να επιφέρει μια πιθανή αποτυχία καθώς επίσης και στο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δεν "περιμένει" τις χρονοβόρες διαδικασίες έρευνας .Άλλος σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας στην προσπάθεια ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι το νομικό κενό που υπάρχει στον τομέα της κατοχύρωσης τους και της αποτελεσματικής προστασίας των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας σε διεθνές επίπεδο.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση , εξαιτίας της ανάγκης για **συγχρονισμό των κύκλων ζωής** με την επίτευξη του οποίου εξασφαλίζεται πλουραλισμός και ισορροπία στο μίγμα , στοιχεία καθοριστικά για την διατήρηση ή και αύξηση των πωλήσεων . Επίσης απαραίτητη καθίσταται η αδιάλειπτη πορεία προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων λόγω της ανάγκης συνεχούς ανανέωσης του μίγματος που επιβάλλεται τόσο από την ιδεολογία του σύγχρονου marketing (η οποία αποτελεί μονόδρομο για της σύγχρονές επιχειρήσεις) όσο και από το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον .

Η τόσο όμως προφανής και εύκολη διαπίστωση της ανάγκης για ύπαρξη νέων προϊόντων συνοδεύεται από μία χρονοβόρα , δαπανηρή και επίπονη οικονομικά και τεχνικά διαδικασία για την έρευνα και ανάπτυξη τους τα κύρια στάδια της οποίας είναι :

- **γέννηση ιδεών** : στο στάδιο αυτό γίνεται εισροή ιδεών και απόψεων προς το κέντρο αποφάσεων όπου εκεί συγκεντρώνονται και υπόκεινται σε έναν πρώτο έλεγχο . Οι ιδέες μπορεί να προέρχονται από τα στελέχη marketing τους τεχνικούς , τους πωλητές , τους πελάτες κ. λ. π. και η έκφραση τους πρέπει να ενθαρρύνεται από τη διοίκηση της επιχείρησης .
- **διαλογή ιδεών** : εδώ γίνεται η αξιολόγηση των ιδεών ως προς την μελλοντική χρησιμότητα και πρωτοτυπία τους ενώ παράλληλα κρίνεται η καταλληλότητα και ο χαρακτήρας τους , αν δηλαδή συνάδουν με τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης και αν είναι συμβατές με τις παραγωγικές τις δυνατότητες (αν δηλαδή μπορούν να υλοποιηθούν) .
- **εμπορική ανάλυση** : στο στάδιο αυτό η αρχική ιδέα μετατρέπεται σε ολοκληρωμένη εμπορική πρόταση με τον ακριβή προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του νέου προϊόντος και τον υπολογισμό του κόστους έρευνας και παραγωγής του . Επίσης γίνεται υπολογισμός της ζήτησης που θα προκύψει στην αγορά καθώς και των πιθανοτήτων κέρδους από τον οποίο θα εξαρτηθεί και το πέρασμα του νέου προϊόντος στο στάδιο της ανάπτυξης .
- **ανάπτυξη προϊόντος** : εδώ η αρχική ιδέα υλοποιείται σε προϊόν μέσα από την συνεργασία των στελεχών marketing με σχεδιαστές , μηχανικούς τεχνικούς και άλλους επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων ανάλογα με την φύση του προϊόντος . Εδώ επίσης προσδίδονται στο προϊόν τα επιθυμητά μορφολογικά και τεχνικά χαρακτηριστικά (εμφάνιση , διαστάσεις , ποιότητα , διάρκεια , ασφάλεια) του τα οποία έχουν επισημανθεί προηγουμένως ως "ανάγκες της αγοράς" με την βοήθεια της έρευνας marketing . Στη συνέχεια το προϊόν γίνεται αντικείμενο αναλυτικής κριτικής ανάλογα με τα αποτελέσματα της οποίας επιστρέφει στο

- εργαστήριο για μετατροπές και βελτιώσεις ή προωθείται στο στάδιο του marketing test .
- **marketing test** : στο στάδιο αυτό το προϊόν εισέρχεται σε μία φάση περιορισμένης δοκιμαστικής παραγωγής με σκοπό την πειραματική τοποθέτηση του σε συγκεκριμένες αγορές με αντιπροσωπευτικά επιλεγμένο κοινό . Με την μέθοδο αυτή γίνεται δυνατή η συλλογή χρήσιμων πληροφοριών για το προϊόν και τις αντιδράσεις του κοινού σχετικά με αυτό σε συνθήκες που πλησιάζουν τις πραγματικές . Η ανάλυση των εξαγόμενων πληροφοριών και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν είναι αυτά που θα οδηγήσουν το προϊόν πίσω στο εργαστήριο για αλλαγές ή στην παρουσίαση στην τελική φάση της εισόδου στην αγορά .
 - **είσοδος στην αγορά** : εδώ το προϊόν και αφού πέρασε όλα τα παραπάνω στάδια , εισέρχεται στην φάση της κανονικής παραγωγής . Το προϊόν πλέον αποδεσμεύεται από την αποκλειστική επιρροή της επιχείρησης και αρχίζει τον κύκλο ζωής του και το κέντρο βάρους του ελέγχου του μεταφέρεται στους εξωτερικούς παράγοντες . Το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν εδώ οι marketers , είναι η εκλογή της αγοράς - στόχου καθώς και του κατάλληλου χρόνου εισόδου του νέου προϊόντος στην αγορά αφού από αυτούς τους παράγοντες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποδοχή του από το καταναλωτικό κοινό . Μετά τα πρώτα βήματα του νέου προϊόντος στην αγορά γίνεται η σύγκριση του ύψους των πωλήσεων που σημείωσε με τις πωλήσεις που η επιχείρηση ανέμενε και εξάγονται τα συμπεράσματα για την επιτυχία ή αποτυχία του ,

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έγκυρων ερευνών επιστημονικών αλλά και εμπειρικών ερευνών οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας των νέων προϊόντων στην αγορά είναι οι παρακάτω:

- A) εσωτερικοί:** παράγοντες που ελέγχονται από την επιχείρηση .
 - διάθεση άφθονων υλικών και χρηματικών πόρων .
 - επιστημονική και τεχνολογική εμβάθυνση στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης .
 - πλήρης προσαρμογή των νέων προϊόντων στις παραγωγικές και λειτουργικές δυνατότητες της επιχείρησης .
 - ορθή οργανωτική και διοικητική διάρθρωση του τομέα έρευνας και ανάπτυξης .
- B) εξωτερικοί :** παράγοντες που επηρεάζονται και από το περιβάλλον .
 - νέο προϊόν που να ικανοποιεί ανάγκες της αγοράς .
 - ευνοϊκό ανταγωνιστικό περιβάλλον .
 - νέο προϊόν με πλεονεκτήματα χρήσης και κόστους σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά .
 - αποτελεσματική προβολή και ορθή επικοινωνιακή πολιτική όσον αφορά το λανσάρισμα του νέου προϊόντος .

1.4.5. Στρατηγικές προϊόντος .

Κύρια επιδίωξη του marketing όσον αφορά το προϊόν θα πρέπει να είναι η κατάρτιση του άριστου μίγματος , δηλαδή του μίγματος εκείνου που αφενός θα εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς - στόχου και αφετέρου θα συμβάλει στην κατάκτηση των γενικότερων στόχων της επιχείρησης (αύξηση κερδών ή πωλήσεων , ελαχιστοποίηση εξόδων κ. λ. π.) .

Η **κατάρτιση του άριστου μίγματος** προϋποθέτει την σχεδίαση και εφαρμογή - υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής προϊόντος όσον αφορά :

- **Τη γραμμή προϊόντος (product line):** δηλαδή των προϊόντων εκείνων που παράγει μία εταιρεία και τα οποία μπορούν να καταχωρηθούν εξαιτίας των κοινών τους χαρακτηριστικών σε μία ομάδα .
- **Το βάθος γραμμής (depth) :** δηλαδή του συνολικού αριθμού των προϊόντων που απαρτίζουν μία γραμμή .
- **Το εύρος του μίγματος (width) :** δηλαδή του συνολικού αριθμού των γραμμών προϊόντων που απαρτίζουν το μίγμα προϊόντος μιας επιχείρησης
- **Τη συνοχή προϊόντος (coherence) :** δηλαδή του βαθμού ομοιότητας που εμφανίζουν τα προϊόντα κάθε γραμμής .

Αύξηση εύρους βάθους και συνοχής σημαίνει δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό αγορών -στόχων και εντατικοποίηση των λειτουργιών της ώστε να καρπωθεί τα πλεονεκτήματα που δημιουργούνται από τις θετικές οικονομίες κλίμακος . Η μείωση της συνοχής αντίθετα σηματοδοτεί την αλλαγή στάσης της επιχείρησης και την δραστηριοποίηση της σε μη συναφείς αγορές - στόχους

Σύμφωνα με τα παραπάνω η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να διαμορφωθεί σε :

- **εκτατική πλήρους γραμμής :** π. χ. παραγωγή επίπλων σε μεγάλη ποικιλία Είναι στρατηγική που αποφέρει μεγάλο εύρος , βάθος και συνοχή .
- **εντατική περιορισμένης γραμμής :** π. χ. παραγωγή μόνο πολυθρόνας και καρέκλας αλλά σε πολύ μεγάλη ποικιλία . Είναι στρατηγική που αποφέρει μικρό εύρος αλλά πολύ μεγάλο βάθος .
- **εκλεκτική γραμμή προϊόντος :** π. χ. παραγωγή μόνο τραπεζιών και σε ορισμένους μόνο τύπους . Είναι στρατηγική που αποφέρει ελάχιστο εύρος και μικρό βάθος
- **μονοπαραγωγής :** π. χ. παραγωγή ενός μόνο τύπου τραπεζιού . Είναι στρατηγική που αποφέρει ελάχιστο εύρος και ελάχιστο βάθος .

Όσον αφορά την **αύξηση πωλήσεων και κερδών** (η οποία αποτελεί το βασικό στόχο των περισσότερων επιχειρήσεων) η στρατηγική μπορεί να διαμορφωθεί σε :

- **διείσδυση αγοράς (market penetration) :** πρόκειται για στρατηγική μέσω της οποίας επιδιώκεται αύξηση των πωλήσεων με τα ήδη υφιστάμενα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές - στόχους .

Η στρατηγική αυτή επιλέγεται όταν υπάρχει ανοδική πορεία των πωλήσεων (ύπαρξη επιτυχημένου προϊόντος) ή αναμένεται αύξηση των πωλήσεων ως αποτέλεσμα λογικής διαδικασίας (υιοθέτηση νέου υποσχόμενου προϊόντος) ή ακόμα όταν τα περιθώρια αύξησης των πωλήσεων είναι μεγάλα λόγω απόσυρσης ανταγωνιστών ή άλλων συναφών παραγόντων και μπορούν να καλυφθούν με τις κατάλληλες ενέργειες (ισχυρή προβολή , επιθετικές τεχνικές πωλήσεων) .

- **ανάπτυξη αγοράς (market development) :** πρόκειται για στρατηγική που εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση επιθυμεί να αυξήσει τις πωλήσεις των ήδη υφισταμένων προϊόντων της με την μεταπήδηση σε νέες αγορές-στόχους .

Η στρατηγική αυτή κρίνεται κατάλληλη σε περιπτώσεις που η αγορά εμφανίζεται κορεσμένη ή άλλες αγορές κρίνονται περισσότερο πρόσφορες για δραστηριοποίηση ή ακόμα όταν οι πρωτοπόροι του κλάδου (ανταγωνιστές) προγραμματίζουν την είσοδο τους στις νέες αυτές αγορές .

- **ανάπτυξη προϊόντος** (product development) : πρόκειται για στρατηγική που εφαρμόζουν επιχειρήσεις που επιθυμούν να παραμείνουν στην ήδη υπάρχουσα αγορά - στόχο προσφέροντας όμως βελτιωμένες εκδόσεις του προϊόντος τους ή ακόμα και εντελώς νέο προϊόν .

Η στρατηγική αυτή κρίνεται κατάλληλη όταν το προϊόν της επιχείρησης διανύει τα τελευταία στάδια του κύκλου ζωής του ή έχει χάσει πλέον την ανταγωνιστικότητα του είτε λόγω της εισόδου στην αγορά νέων βελτιωμένων υποκατάστατων είτε λόγω φυσιολογικής μεταστροφής των αναγκών της αγοράς . Επίσης η στρατηγική αυτή επιλέγεται όταν οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν αισιόδοξες προοπτικές για εύκολη και μη δαπανηρή παραγωγή νέων εξελιγμένων εκδόσεων του προϊόντος .

- **διαφοροποίηση προϊόντος** (product differentiation) : πρόκειται για την πλέον δυναμική στρατηγική που μπορεί να εφαρμόσει μία επιχείρηση αφού μέσω αυτής επιδιώκεται η αύξηση των πωλήσεων μέσω της παραγωγής εντελώς νέου προϊόντος και την τοποθέτηση του σε νέα αγορά . Θεωρητικά , μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί συνδυασμό των στρατηγικών ανάπτυξης προϊόντος και ανάπτυξης αγοράς και ως εκ τούτου επιλέγεται όταν συντρέχουν οι λόγοι που ενεργοποιούν την εφαρμογή των στρατηγικών αυτών . Η στρατηγική αυτή ουσιαστικά τείνει να αλλάξει τον χαρακτήρα της επιχείρησης και να μεταστρέψει ολοκληρωτικά την πορεία της .

Στις περιπτώσεις όπου η αύξηση των πωλήσεων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής των παραπάνω στρατηγικών , η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την διαδικασία της **ολοκλήρωσης** , η οποία μπορεί να είναι :

- **κάθετη ολοκλήρωση** (perpendicular integration) : η οποία μπορεί να εφαρμοστεί με δύο τρόπους :
 - α) σε προηγούμενα στάδια** (backward integration) : σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην παραγωγή προϊόντος το οποίο λαμβάνει στην συνέχεια το χαρακτήρα εισροής που θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή του βασικού της προϊόντος με απώτερο σκοπό την εκμετάλλευση των θετικών οικονομιών κλίμακος .
 - β) σε επόμενα στάδια** (forward integration) : σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση επεκτείνει τις παραγωγικές τις δραστηριότητες σε νέα προϊόντα για τα οποία χρησιμοποιείται ως εισροή το βασικό της (αρχικό) προϊόν .
- **οριζόντια ολοκλήρωση** (horizontal integration) : σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση εξαγοράζει ή ακόμα προχωρεί και σε συγχώνευση με ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα ώστε να οργανώνεται καλύτερα η παραγωγή των χρησιμότητων και να γίνεται εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που θα προκύψουν από τις θετικές οικονομίες κλίμακος . Με την εφαρμογή της στρατηγικής της οριζόντια ολοκλήρωσης μειώνεται η ένταση του ανταγωνισμού καθώς και το κόστος παραγωγής και για τους λόγους αυτούς είναι οικονομικά και κοινωνικά επιθυμητή , δεν πρέπει όμως να παραβλέπεται ότι στις ακραίες μορφές της είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ολιγοπωλιακά ή και μονοπωλιακά φαινόμενα τα οποία καταστρατηγούν τις αρχές της ελεύθερης αγοράς με δυσάρεστες συνέπειες για τον καταναλωτή .

Οι παραπάνω στρατηγικές δεν μπορούν να αξιολογηθούν "αποκομμένες" καθώς παρουσιάζονται παραπάνω , ούτε είναι δυνατόν να τους αποδοθεί ένας χαρακτηρισμός που να ισχύει γενικά , η αποδοτικότητα και επιτυχία τους εξαρτάται από ένα πλήθος παραγόντων έσω και έξωεπιχειρησιακών και κυρίως από την αρμονική συνεργασία τους με τις υπόλοιπες λειτουργίες του marketing . Επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών είναι η ορθή εκτίμηση του περιβάλλοντος και η εκμετάλλευση των ευκαιριών που αυτό προσφέρει..

1.5. Η ΠΡΟΒΟΛΗ .

Η προβολή είναι η λειτουργία εκείνη του marketing μέσω της οποίας διεξάγεται η διαδικασία της επικοινωνίας της επιχείρησης με την αγορά και η οποία αποβλέπει στην παροχή πληροφοριών στο αγοραστικό κοινό σχετικά με ένα προϊόν και την παράλληλη δημιουργία ευνοϊκής γνώμης ,μέσα από την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων του.

Η λειτουργία της προβολής είναι δυνατόν να διακριθεί σε τρεις επιμέρους διαδικασίες :

1. Διαφήμιση
2. Προσωπικές πωλήσεις
3. Προωθητικές ενέργειες

Η προβολή είναι η λειτουργία που έρχεται να δράσει καταλυτικά πάνω στα άλλα τρία στοιχεία του marketing ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο μίγμα που θα οδηγήσει το προϊόν σε μία επιτυχημένη πορεία στην αγορά. Όλες οι προηγηθείσες ενέργειες (ανάπτυξη προϊόντος που να ικανοποιεί αντικειμενικές ανάγκες της αγοράς επιλογή κατάλληλου δικτύου διανομής ,ορθή τιμολόγηση κ.λ.π.) θα πέσουν στο κενό αν δεν τις περιβάλλει με την κατάλληλη υποστήριξη η λειτουργία της προβολής.

Στην εποχή μας δεν είναι δυνατόν να νοηθεί σοβαρή επιχειρηματική δραστηριότητα χωρίς την ύπαρξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου και επιστημονικά δομημένου σχεδίου προβολής . Στις Η.Π.Α. –τη χώρα που γεννήθηκε και αναπτύχθηκε το marketing – για να δειχθεί η αναγκαιότητα της προβολής λέγεται χαρακτηριστικά ότι «ακόμα και οι εκκλησίες χτυπάνε τις καμπάνες για να προσελκύσουν τους πιστούς».

Οι κύριοι λόγοι που κατέστησαν την προβολή απαραίτητο στοιχείο κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι οι παρακάτω:

- Βαθμιαία αύξηση της απόστασης παραγωγού και καταναλωτή και τελικώς αποξένωση τους .
- Λύξηση του αριθμού των πιθανών αγοραστών λόγω :
 - ✓ Της βελτίωσης των δικτύων διανομής και της εκμηδένισης των αποστάσεων.
 - ✓ Της ανόδου του βιοτικού επιπέδου και της ενίσχυσης της καταναλωτικής δύναμης των μεγάλων μαζών που επέβαλε η φιλοσοφία του «ώριμου» καπιταλισμού».

Στην παραπέρα θεαματική ανάπτυξη των λειτουργιών της προβολής επέδρασαν επίσης καταλυτικά :

- ✓ Η τεράστια ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε.
- ✓ Η πρόοδος των ανθρωπιστικών επιστημών (ψυχολογία , κοινωνιολογία κ.λ.π) η οποία επέτρεψε την ανάπτυξη τεχνικών έρευνας και ανάλυσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των επιθυμιών και κατέστησε δυνατή την ανάπτυξη μεθόδων ψυχαναγκασμού για την εξώθηση στην κατανάλωση.

1.5.1 Διαφήμιση .

Η διαφήμιση είναι η γνωστότερη και περισσότερο χρησιμοποιημένη μορφή προβολής και αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο των περισσότερο προωθητικών προγραμμάτων.

Η διαφήμιση αποτελεί μία από τις ισχυρότερες κινητήριες δυνάμεις για την ανάπτυξη της αγοράς και αυτό έχει γίνει συνείδηση πλέον στις επιχειρήσεις οι οποίες δαπανούν υπέρογκα ποσά για την εκπόνηση και εφαρμογή διαφημιστικών προγραμμάτων . Είναι μάλιστα τέτοιο το μέγεθος των διαφημιστικών δαπανών ώστε πολλοί συγχέουν τη διαφήμιση με το σύνολο της λειτουργίας του marketing .

Σύμφωνα με τον ορισμό της αμερικάνικης εταιρείας marketing διαφήμιση είναι «κάθε πληρωμένη μορφή μη προσωπικής παρουσίασης και προβολής ιδεών αγαθών και υπηρεσιών από ένα συγκεκριμένο πρόσωπο ή οργανισμό (ανάδοχο) .

Άλλος ορισμός υποστηρίζει ότι διαφήμιση είναι «το σύνολο των ενεργειών οι οποίες αποσκοπούν στην αποστολή μηνύματος που αφορά ένα προϊόν προς λήψη υπό του κοινού μέσω των αισθήσεων » .

Σύμφωνα με άλλον αναλυτικότερο ορισμό ,διαφήμιση είναι « η απρόσωπη μαζική επικοινωνία η οποία περιέχει το στοιχείο της πληρωμής και της οποίας ο τελικός σκοπός είναι η μετάδοση πληροφοριών και η δημιουργία ευνοϊκής γνώμης για το προϊόν ή την επιχείρηση που διαφημίζεται κατά τρόπο που να συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων » .

Όπως συνάγεται από τους παραπάνω ορισμούς ο ρόλος της διαφήμισης είναι καθαρά εμπορικός αφού στην ουσία αποτελεί μία μορφή επένδυσης πάνω στο προϊόν με στόχο την επιτάχυνση του ρυθμού ζήτησης του και την αγορά του από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών ,σημαντικό επίσης στον ορισμό της διαφήμισης είναι το στοιχείο της «πληρωμής» ,αφού όταν αυτό απουσιάζει μιλάμε απλώς για δημοσιότητα .

Η δημιουργία του διαφημιστικού μηνύματος είναι ένα πεδίο με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης της εφευρετικότητας ,της πρωτοτυπίας και της δημιουργικής φαντασίας .

Τυπικότερη και με υψηλή αξιοπιστία όσον αφορά τα αποτελέσματα της στη δημιουργία διαφημιστικών μηνυμάτων θεωρείται η μέθοδος **AIDA** . σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το πετυχημένο μήνυμα θα πρέπει :

- | | | |
|------|------------------------------------|---------------|
| i. | Να προσελκύει την προσοχή . | (Attention) |
| ii. | Να κρατά το ενδιαφέρον . | (Interest) |
| iii. | Να δημιουργεί επιθυμία . | (Desire) |
| iv. | Να προκαλεί δράση . | (Action) |

Η επιλογή του τύπου του μηνύματος που θα χρησιμοποιηθεί είναι συνάρτηση των αντικειμενικών στόχων της διαφήμισης ,της φύσης των δεκτών – στόχων ,του ύψους του διαφημιστικού προϋπολογισμού , καθώς και των μέσων που θα τα μεταδώσουν .Η επιλογή του μηνύματος γίνεται συνήθως μέσα από έναν αριθμό μηνυμάτων που έχουν προετοιμασθεί και τα οποία παρουσιάζονται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα δεκτών που συγκεντρώνεται σε μια αίθουσα ή εργαστήριο ερευνών . Εκεί συλλέγονται οι αντιδράσεις του δείγματος σε κάθε μήνυμα ,οι οποίες στη συνέχεια επεξεργάζονται και αξιολογούνται έως ότου προκριθεί το μήνυμα που σύμφωνα με τις μετρήσεις θα έχει τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα .

Απώτερος σκοπός της διαφήμισης είναι η αποτελεσματική επικοινωνία με τον καταναλωτή ,που αποβλέπει στην πληροφόρηση του για την ύπαρξη ενός προϊόντος

και παράλληλα κατατείνει στην καλλιέργεια μιας ευνοϊκής γνώμης σε αυτόν ώστε να προβεί σε άμεση ή μελλοντική αγορά .

Οι στόχοι της διαφήμισης ταξινομούνται σε τρεις κύριες κατηγορίες ανάλογα με τον στόχο στον οποίο αποβλέπουν :

1. **Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού .**
2. **Διατήρηση ,εξασφάλιση και αύξηση του κύκλου εργασιών .**
3. **Επέκταση του μεριδίου αγοράς .**

Ειδικότεροι στόχοι στους οποίους αποβλέπει η διαφήμιση είναι :

- Πληροφόρηση για την εισαγωγή νέου προϊόντος στην αγορά .
- Πληροφόρηση για την ύπαρξη του προϊόντος , σε κατηγορίες καταναλωτών ή γεωγραφικές περιοχές που το αγνοούν .
- Πληροφόρηση των καταναλωτών για την τιμή του προϊόντος καθώς και για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του .
- Άμυνα στην διαφημιστική καμπάνια των ανταγωνιστών και εξουδετέρωση της επιρροής της .
- Μεταστροφή των καταναλωτικών συνηθειών που επικρατούν στην αγορά ώστε να μειωθούν οι εποχικές διακυμάνσεις στις πωλήσεις του προϊόντος .
- Γνωστοποίηση στο καταναλωτικό κοινό των μετατροπών και βελτιώσεων που υπέστη ένα προϊόν .
- Ενίσχυση των ευνοϊκών διαθέσεων και απόψεων που ήδη υπάρχουν για το προϊόν και περαιτέρω αύξηση της φήμης του καθώς και της φήμης της επιχείρησης .
- Ανάπτυξη διεθνούς αγοράς μέσω της δημιουργίας διεθνούς απήχησης για το προϊόν .
- Αντιμετώπιση των προκαταλήψεων και των μη ρεαλιστικών δισταγμών που αποτρέπουν τους καταναλωτές από την αγορά ενός προϊόντος .

1.5.2. Τα μέσα της διαφήμισης .

Οι κυριότεροι τύποι διαφημιστικών μέσων είναι δυνατόν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες :

- Τηλεόραση .
- Ραδιόφωνο .
- Εφημερίδες .
- Περιοδικά .
- Υπαίθρια διαφήμιση . (αφίσες , φωτεινές επιγραφές , πανό ,κ.τ.λ.) .
- Κινητή διαφήμιση . (λεωφορεία , τρόλεϊ , αυτοκίνητα , κ.τ.λ.)
- Ειδική διαφήμιση . (δώρα , ημερολόγια , μικροαντικείμενα κ.τ.λ.) .
- Κινηματογράφος .
- Απευθείας ταχυδρόμηση .
- Ηλεκτρονικοί υπολογιστές . (δισκέτες , CD-ROMs , internet) .
- Βιντεοταινίες .

Κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες περιλαμβάνει διάφορα μέσα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και λειτουργίες που απευθύνονται σε συγκεκριμένα «καταναλωτικά γκρουπ» -πληθυσμιακές ομάδες δηλαδή με κοινή καταναλωτική συμπεριφορά- τα οποία είναι δυνατόν να εντοπιστούν μέσα από τις διαδικασίες της έρευνας και της τμηματοποίησης της αγοράς .

Οι διαφορές που παρουσιάζουν τα μέσα ως προς το κοινό στο οποίο απευθύνονται καθώς και οι μεταξύ τους διαφορές ως προς το κόστος των καταχωρήσεων , τον τρόπο και τον χρόνο μετάδοσης του μηνύματος , το κύρος τους κ.τ.λ. είναι οι κύριοι παράγοντες που πρέπει να συνυπολογιστούν από τις επιχειρήσεις πριν προβούν στην επιλογή των συγκεκριμένων μέσων που θα αποτελέσουν το διαφημιστικό τους «πακέτο» .

Παρακάτω παρουσιάζονται συγκεντρωμένα σε μορφή πίνακα τα βασικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των πέντε κυριότερων διαφημιστικών μέσων (τηλεόραση , ραδιόφωνο , περιοδικά , εφημερίδες , υπαίθρια διαφήμιση) .

ΜΕΣΟ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ	Τεράστιος αριθμός δεκτών. Χαμηλό κόστος ανά χιλιάδα . Οπτικοακουστικός χαρακτήρας . Μεγάλο κύρος . Γεωγραφική και δημογραφική εκλεκτικότητα .	Υψηλό συνολικό κόστος . Γρήγορη φθορά του μηνύματος Περιορισμένος χρόνος σε ώρες υψηλής θεαματικότητας . Ασαφές ύψος θεαματικότητας . Συχνή εστίαση της προσοχής του τηλεθεατή στο θέαμα και όχι στο μήνυμα .
ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ	Χαμηλό κόστος . Φορητότητα δέκτη . Μεγάλος αριθμός δεκτών . Γεωγραφική , δημογραφική και κοινωνική εκλεκτικότητα.	Μόνο ακουστική μορφή . Χαμηλό κύρος . Περιορισμένη προσοχή από τον ακροατή . Σύντομη ζωή .
ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ	Υψηλή αναγνωσιμότητα σε καθημερινή σχεδόν βάση . Αγοράζεται με αποκλειστικό σκοπό να διαβασθεί . Διαβάζεται από όλη την οικογένεια . Πληθώρα τοπικών εφημερίδων . Άμεση δημοσίευση των μηνυμάτων .	Μεγάλος όγκος που εμποδίζει την εκτεταμένη έκθεση της κάθε μιας από τις διαφημίσεις . Δεν έχει οικονομική και κοινωνική εκλεκτικότητα . Περιορισμένες αναπαραγωγικές δυνατότητες . Σύντομη ζωή .
ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	Κοινωνική ,οικονομική δημογραφική εκλεκτικότητα . Καλή αναπαραγωγή . Μακρά ζωή . Κύρος Άνετη ανάγνωση .	Βραδύτητα δημοσίευσης . Υψηλό κόστος .
ΥΠΟΘΕΡΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	Χαμηλό κόστος . Αδιάλειπτη μετάδοση του μηνύματος . Δυνατότητα τοποθέτησης σε καίρια σημεία . Γεωγραφική εκλεκτικότητα .	Δυνατότητα ανάπτυξης μόνο απλών και σύντομων μηνυμάτων . Καμία εκλεκτικότητα . Μικρή προσοχή του αναγνώστη Κατηγορείται ως παράγοντας κινδύνου για τους οδηγούς και ως φυσική και αισθητική ρύπανση .

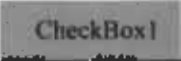
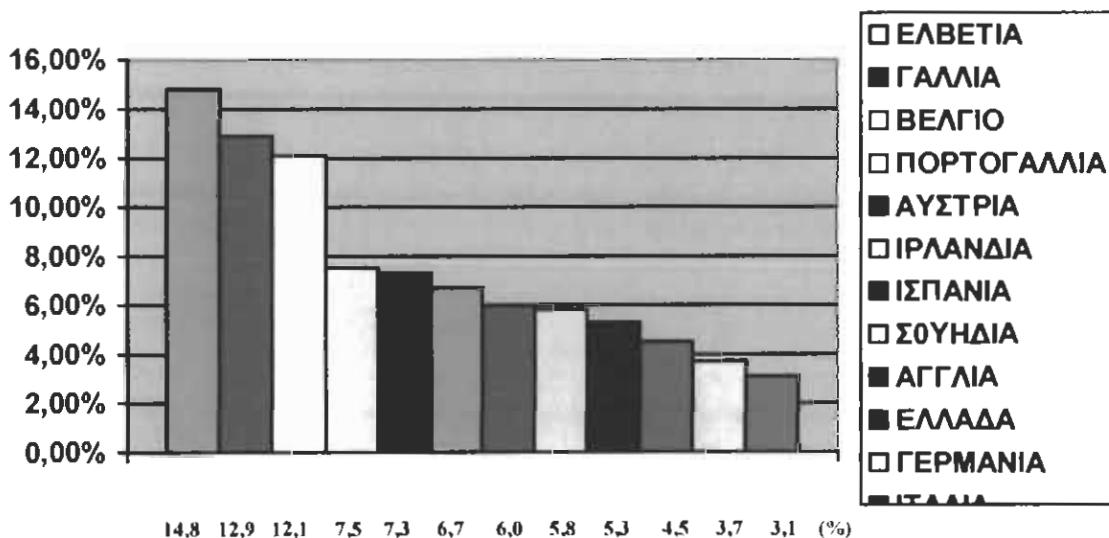
CheckBox1

ΠΙΝΑΚΑΣ 2
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ
ΜΕΣΩΝ .

1.5.3 Η άνοδος της υπαίθριας διαφήμισης .

Ο αλματώδης πολλαπλασιασμός των Μ.Μ.Ε. τα τελευταία χρόνια επέφερε κατακερματισμό της θεαματικότητας ,της αναγνωσιμότητας και της ακροαματικότητας και εκτόξευσε το κόστος της διαφήμισης σε πολύ υψηλά επίπεδα Η εξέλιξη αυτή αναμένεται να συμβάλλει μελλοντικά στην ανάδειξη της υπαίθριας διαφήμισης ως ένα από τα κυρίαρχα μέσα προβολής .

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα μερίδια της υπαίθριας διαφήμισης επί του συνόλου των διαφημιστικών δαπανών από τα οποία διαφαίνεται η αυξητική τάση που παρουσιάζει η χρήση της σε πανευρωπαϊκό επίπεδο σήμερα .



ΣΧΗΜΑ 2
ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΗΣ ΥΠΑΙΘΡΙΑΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ
 ΠΗΓΗ : CARAT EUROPEAN PLANNER (ΔΗΜ. ΕΦ. «ΔΙΟΤΙΜΙΑ» 28/5/99 ΣΕΛ.30)

Το μερίδιο της υπαίθριας διαφήμισης επί της συνολικής (όλων των μέσων διαφήμισης και προβολής) σε πανευρωπαϊκό επίπεδο είναι σήμερα 8%-9% αλλά εκτιμάται ότι στα επόμενα χρόνια θα παρουσιάσει έναν μέσο ρυθμό ανόδου της τάξης του 15% ,καθώς θα αποβαίνει ολοένα και πιο αποδοτική για τον διαφημιζόμενο . Επίσης η ένταση του ανταγωνισμού καθώς και η είσοδος στην ελληνική αγορά των πολυεθνικών εταιρειών αναμένεται να βοηθήσουν σημαντικά στην ανάπτυξη της διαφημιστικής αγοράς προς την κατεύθυνση αυτή .

Άλλος σημαντικός παράγοντας που αναμένεται να συμβάλει στην ανάπτυξη της υπαίθριας διαφήμισης είναι και το γεγονός ότι τα υπόλοιπα μέσα έχουν σε μεγάλο βαθμό εξαντλήσει τις δυνατότητες απορρόφησης διαφημιστικών δαπανών. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός της θέσπισης του νέου περιοριστικού πλαισίου που επέβαλε το Εθνικό Ραδιοτηλεοπτικό Συμβούλιο στη μετάδοση διαφημιστικών μηνυμάτων μέσω της τηλεόρασης .

Ωστόσο η υπαίθρια διαφήμιση ως αναπτυσσόμενη αγορά αντιμετωπίζει τα δικά της ιδιαίτερα προβλήματα (υψηλά ενοίκια διαφημιστικών χώρων, οξύς ανταγωνισμός κ.λ.π) και αναμένεται επιπλέον να γνωρίσει σημαντικές ανακατατάξεις

στο προσεχές μέλλον (εναρμόνιση με την ευρωπαϊκή νομοθεσία κ.λ.π.) . Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ευνοϊκή οδηγία που εκδόθηκε από την Ε.Ε και επιτρέπει τη διαφήμιση τη διαφήμιση τσιγάρων μόνο στα εκάστοτε σημεία πώλησης .

Τα μέσα που διαθέτουν σήμερα οι εταιρείες υπαίθριας διαφήμισης στους διαφημιζόμενους πελάτες ,διακρίνονται σε επτά κατηγορίες :

- **City light poster ή panel** . Τοποθετούνται σε πεζοδρόμια ή σε στέγαστρα στάσεων των μέσων μαζικής μεταφοράς .
- **Φωτεινές επιγραφές τύπου «pizza»** . Πρόκειται για αυτόνομες διαφημιστικές κατασκευές συνδεδεμένες με παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και χρονοδιακόπτη .
- **Μέσα Μαζικής Μεταφοράς** . Πρόκειται κυρίως ,για αυτοκόλλητες αφίσες που τοποθετούνται στο εσωτερικό ή το εξωτερικό των μέσων μεταφοράς .
- **Χάρτινη αφίσα** . Είναι μια παραδοσιακή μέθοδος υπαίθριας διαφήμισης όπου οι αφίσες επικολλούνται σε μόνιμα τοποθετημένα panel στους δρόμους .
- **48φυλλη αφίσα** .
- **Trivision και μόνιμες επιγραφές** . Πρόκειται για κατασκευές που τοποθετούνται μόνιμα σε οροφές κτιρίων .
- **Φωτεινή διαφημιστική τέντα στα περίπτερα** .

Η αγορά ελέγχεται σήμερα από τέσσερις εταιρείες αλλά υπάρχουν και μικρότερα εταιρικά σχήματα με τοπική κυρίως εμβέλεια .

- Η **ALMA** με μερίδιο 58% περίπου και ο τζίρος της υπολογίζεται σε 15 δις . δραχμές . Μέσω της θυγατρικής της Media Center συνεργάζεται με διάφορες άλλες επιχειρήσεις τις οποίες έχει κατά κάποιο τρόπο δεσμεύσει να της πωλούν τους χώρους που ελέγχουν .
- Η **MASTER** με μερίδιο 30% περίπου και τζίρο 4.5 δις δραχμές . Λειτουργεί με τρόπο παρόμοιο της ALMA .
- Η **ATEPMΩN** με μερίδιο 13% περίπου και τζίρο 3.5 δις δραχμές ,η οποία έγινε ευρύτερα γνωστή μετά την πρόσφατη είσοδο της στο χρηματιστήριο .
- Η **PATENTA** , αντικείμενο της οποίας αποτελεί αποκλειστικά η γρήγορη αλλαγή της διαφημιστικής τέντας στα περίπτερα . Η PATENTA συνεργάζεται με 5.000 από τα 20.000 περίπτερα που συνολικά υπάρχουν σήμερα ,και έχει τζίρο 2 δις δραχμές .

1.5.4. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων διαφήμισης .

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία πραγματοποίησης της διαφήμισης είναι αυτό της αξιολόγησης των διαφημιστικών αποτελεσμάτων .Η αξιολόγηση ,η οποία αποτελεί σημαντική πηγή αντικειμενικών πληροφοριών και στατιστικών στοιχείων μπορεί να διεξαχθεί με τις παρακάτω τεχνικές :

♦ **Μετρήσεις αναγνώρισης** .Με την τεχνική αυτή προσδιορίζεται ο βαθμός της προσοχής που προσέλκυσε ένα μήνυμα και της συγκράτησης που επέφερε στο δέκτη. Εδώ οι διαφημίσεις παρουσιάζονται σε διάφορα άτομα στα οποία παράλληλα τίθενται ερωτήσεις σχετικά με το *αν θυμούνται* τη διαφήμιση και το *τι και πόσο καλά* έχουν συγκρατήσει από αυτή .

Συγκεκριμένα ,συλλέγονται στοιχεία για το :

- i. Πόσοι θυμούνται ότι είδαν τη διαφήμιση ;
- ii. Πόσοι συνδέουν τη διαφήμιση με το προϊόν ή την εταιρεία ;
- iii. Ποιο ποσοστό της διαφήμισης διάβασαν ή παρακολούθησαν ;
- iv. Πόσο πρόσεξαν το όνομα ,τις επικεφαλίδες ,ή άλλα δευτερεύοντα στοιχεία ;

Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι δεν μπορεί να ελέγξει την ορθότητα των δηλώσεων όσων συμμετείχαν στην έρευνα καθώς και το γεγονός ότι αδυνατεί να εξαγάγει συμπεράσματα για την επίδραση στις πωλήσεις .Χάρη στη μέθοδο αυτή πάντως έγινε δυνατή η διατύπωση νόμων που διέπουν τη σχέση της μορφής της διαφήμισης με την ελκυσόμενη προσοχή και το βαθμό συγκράτησης . Η μέθοδος αυτή βρίσκει κυρίως εφαρμογή στην ανάλυση διαφημιστικών μηνυμάτων που προβάλλονται μέσω των εντύπων αλλά και των ηλεκτρονικών μέσων .

♦ **Μετρήσεις ανάμνησης** . Η τεχνική αυτή έχει πολλά κοινά σημεία με την προηγούμενη όσον αφορά τη διαδικασία ,μόνο που εδώ τα ερωτήματα που τίθενται ,αφορούν την προσοχή και τη συγκράτηση όχι σε σχέση με τη μορφή της διαφήμισης αλλά σε σχέση με το περιεχόμενο και την ουσία του μηνύματος . Οι «μετρήσεις ανάμνησης» χρησιμοποιούν μεγάλα δείγματα ατόμων (πάνω από 200) με αντιπροσωπευτική διάρθρωση και σκοπό τους έχουν να καθορίσουν :

- i. Πόσοι θυμούνται αρκετά στοιχεία από τη διαφήμιση .
- ii. Πόσοι θυμούνται αρκετά στοιχεία και την κεντρική ιδέα της διαφήμισης .
- iii. Ποιο ποσοστό από αυτούς που είδαν τη διαφήμιση ανέπτυξαν ενοϊκές διαθέσεις προς την εταιρεία και το προϊόν .

Η τεχνική αυτή μειώνει τις πιθανότητες να δοθούν εσφαλμένες δηλώσεις ,απαιτεί όμως ειδικά εκπαιδευμένους ερευνητές και επιστημονική μεθοδολογία ,τόσο στην επιλογή του δείγματος όσο και στην επεξεργασία των στοιχείων . Με τις «μετρήσεις ανάμνησης» έχουν διατυπωθεί νόμοι που καθορίζουν τη συσχέτιση στοιχείων του μηνύματος όπως εικόνα ,ήχοι ,φωνή κ.λ.π. με την ικανότητα ανάμνησης και συγκράτησης από το δέκτη .

♦ **Μετρήσεις γνώμης και διάθεσης** . Οι μετρήσεις αυτές προσπαθούν να εξαγάγουν συμπεράσματα σχετικά με τις προτιμήσεις και αντιδράσεις των ερωτώμενων σε συγκεκριμένα μηνύματα ώστε να διατυπώσουν κανόνες με γενική ισχύ. Για την διεξαγωγή των μετρήσεων αυτών είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές ανάλογα πάντα με τις ιδιαίτερες συνθήκες της έρευνας και τα συμπεράσματα που πρέπει να εξαχθούν. Γενικά η εξαγωγή ακριβέστερων συμπερασμάτων και λεπτομερειών απαιτεί το συνδυασμό των μετρήσεων γνώμης και διάθεσης με τους άλλους δύο τύπους μετρήσεων ,που αναφέρθηκαν παραπάνω.

• Άλλες μετρήσεις . Οι σύγχρονες μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί καθιστούν δυνατή τη μέτρηση της ισχύος ενός μηνύματος ως προς την «ικανότητα» του να μεταστρέφει τις διαθέσεις των καταναλωτών ή της κοινωνίας γενικότερα .Για την πραγματοποίηση τους χρησιμοποιούνται τηλεοράσεις με τηλεφωνική γραμμή (CATV –cable tv) ,ειδικά ερωτηματολόγια , κουπόνια με κωδικούς ,ειδικοί κατάλογοι –λίστες για αγορές , συνεργασία με διάφορα καταστήματα όπως super markets κ.τ.λ. .

Άλλες σύγχρονες μέθοδοι χρησιμοποιούν μετρήσεις πάνω στις βιολογικές αντιδράσεις του ατόμου που παρακολουθεί ένα μήνυμα , οι οποίες έχουν ενστικτώδη χαρακτήρα και δεν ελέγχονται από τη συνείδηση . Τέτοιες μετρήσεις βιολογικών αντιδράσεων που βοηθούν στην ανίχνευση των υποσυνείδητων σκέψεων και επιθυμιών του ατόμου είναι : η γαλβανική αντίδραση του δέρματος ,η μέτρηση της έκκρισης σάλιου και ιδρώτα καθώς και η παρακολούθηση των μεταβολών (συστολές –διαστολές) της ίριδας του ματιού .

1.5.5 Προσωπική πώληση .

Η προσωπική πώληση είναι το σπουδαιότερο μετά τη διαφήμιση στοιχείο του συστήματος επικοινωνίας των επιχειρήσεων .Η προσωπική πώληση συνίσταται στην άμεση επικοινωνία - πρόσωπο με πρόσωπο – μεταξύ πωλητή και πελάτη ,η οποία μπορεί να αποβλέπει σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω σκοπούς :

- i. «Κλείσιμο» παραγγελίας .
- ii. Εξασφάλιση της συνεργασίας των λιανοπωλητών για την κατάλληλη προώθηση και επίδειξη του προϊόντος στα σημεία πώλησης .
- iii. Εξασφάλιση της συνεργασίας του χονδρεμπόρου για την κατάλληλη προώθηση των προϊόντων του κατασκευαστή .
- iv. Πληροφόρηση των καθοδηγητών της κοινής γνώμης σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τα προϊόντα της .

Η προσωπική πώληση λέγεται και εξωτερική γιατί είναι μια δραστηριότητα που γίνεται κυρίως έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης . Η προσωπική πώληση αποτελεί επίσης τη σημαντικότερη δραστηριότητα προβολής των επιχειρήσεων από άποψη μεγέθους δαπανών .

Η προσωπική πώληση διαφέρει από τη διαφήμιση όσον αφορά το μέσο μεταφοράς του μηνύματος ,το οποίο στην πρώτη είναι ο πωλητής ο οποίος έρχεται σε προσωπική επαφή με τον πελάτη ενώ στη δεύτερη το μέσο έχει πάντα μη προσωπικό χαρακτήρα . Άλλη βασική διαφορά , είναι η δυνατότητα προσαρμογής του μηνύματος που προσφέρει η προσωπική πώληση σε αντίθεση με το διαφημιστικό μήνυμα που παραμένει το ίδιο για όλους χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες του κάθε δέκτη –στόχου στον οποίο απευθύνεται .

Η προσωπική πώληση είναι αποτελεσματικότερη όταν ως αντικείμενο της έχει την προώθηση προϊόντων βιομηχανικού εξοπλισμού ή γενικότερα αγαθών μεγάλης αξίας και εξειδικευμένων χρήσεων ,σε αντίθεση με τη διαφήμιση της οποίας η χρήση ενδείκνυται κυρίως για την προώθηση καταναλωτικών αγαθών ευρείας χρήσεως .

Πιο συγκεκριμένα η προσωπική πώληση κρίνεται απαραίτητη για περιπτώσεις :

- i. προϊόντων μεγάλης αξίας .
- ii. προϊόντων ικανοποίησης εξειδικευμένων αναγκών .
- iii. προϊόντων υψηλής πολυπλοκότητας όπου χρειάζεται πλήρης ενημέρωση του αγοραστή .
- iv. αβεβαιότητας των αγοραστών σχετικά με τις ανάγκες τους .
- v. μείωσης του αριθμού των αγοραστών .

Στις μέρες μας έχει ξεπεραστεί η αρνητική εικόνα που χαρακτήριζε τη δραστηριότητα της προσωπικής πώλησης παλαιότερα και πλέον έχει εξελιχθεί σε έναν αποτελεσματικότατο μηχανισμό προώθησης με αναβαθμισμένες αρμοδιότητες και καθοριστικό ρόλο στα πλαίσια της σύγχρονης επιχείρησης .

Επίσης αναβαθμισμένος παρουσιάζεται στις σύγχρονες επιχειρήσεις ο ρόλος του «πωλητή» που πλέον αποτελεί ισχυρό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης στον οποίον παρέχονται υψηλά κίνητρα αφού χωρίς τη σημαντική συνδρομή του πολλά προωθητικά προγράμματα θα έπεφταν στο κενό .

Στα πλαίσια των αναβαθμισμένων αρμοδιοτήτων τους και πέρα από της δραστηριότητες σχετικά με την πώληση οι σύγχρονοι πωλητές ασχολούνται επίσης με θέματα έρευνας αγοράς ,δημοσιών σχέσεων , συντήρησης προϊόντων και παροχής τεχνικής φύσεως υπηρεσιών στους αγοραστές του προϊόντος .

1.5.6. Διαδικασία προσωπικής πώλησης .

Είναι προφανές από την παραπάνω ανάλυση ότι η προσωπική πώληση είναι μια δραστηριότητα άκρως δυναμική η οποία δεν είναι δυνατόν να συστηματοποιηθεί και να περιοριστεί από γενικούς καθολικής ισχύος ,αφού βασίζεται σε υποκειμενικούς κυρίως παράγοντες όπως η ατομική ικανότητα ,η αντίληψη ,η φαντασία ,η ισχυρή προσωπικότητα του πωλητή κ.τ.λ.

Το γενικότερο όμως αίτημα για συστηματοποίηση και «επιστημονικοποίηση» των λειτουργιών του marketing ,κυρίως για ακαδημαϊκούς λόγους ,αλλά και για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την διενέργεια ακριβέστερων προσεγγίσεων οδήγησε στην κατάτμηση της διαδικασίας της προσωπικής πώλησης σε επάλληλα στάδια :

1. Εντοπισμός πελατών . Εδώ ο πωλητής εντοπίζει τους πελάτες – στόχους και διενεργεί έναν αξιολογικό διαχωρισμό ανάλογα με τις πιθανότητες πραγματοποίησης πώλησης που διαφαίνονται σε κάθε περίπτωση .
2. Προετοιμασία .Εδώ ο πωλητής συλλέγει πληροφορίες και στοιχεία ώστε να διαμορφώσει μία όσο το δυνατόν πληρέστερη και αντικειμενικότερη εικόνα της προσωπικότητας αλλά και του «καταναλωτικού προφίλ» του πελάτη – στόχου .
3. Προσέγγιση του πελάτη .Στο στάδιο αυτό ο πωλητής έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με τον πελάτη .Είναι ίσως ,το σημαντικότερο στάδιο ,αφού στην προσωπική πώληση η «πρώτη εντύπωση» είναι από τους καθοριστικότερους παράγοντες όσον αφορά την τελική απόφαση του πελάτη .
4. Παρουσίαση . Εδώ ο πωλητής περιγράφει το προϊόν και δίνει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά και τις χρήσεις του .Βασική επιδίωξη του πωλητή στο στάδιο αυτό ,είναι η χωρίς μείωση διατήρηση του ενδιαφέροντος του πελάτη ώστε να μετατραπεί στη συνέχεια σε επιθυμία αγοράς .Επίσης σημαντική είναι σε αυτό το στάδιο η συνεχής προσπάθεια για εκμείευση νέων χρησίων πληροφοριών μέσα από τις ευκαιρίες που προσφέρει ο διάλογος .
5. Εξουδετέρωση αντιρρήσεων . Στο στάδιο αυτό ο πωλητής με επιχειρήματα και αποδείξεις και αποφεύγοντας εντάσεις και προστριβές πρέπει να αντικρούσει τις αντιρρήσεις του πελάτη και να καταρρίψει τις αμφιβολίες του σχετικά με το προϊόν .
6. Συμφωνία .Στο στάδιο αυτό ο πωλητής αφού με σωστούς χειρισμούς πέρασε επιτυχώς από τα προηγούμενα στάδια , «κλείνει» την παραγγελία προφορικά ή γραπτά ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες που η συνθήκες υπαγορεύουν τονίζοντας παράλληλα στον πελάτη ότι πραγματοποίησε μία πολύ επιτυχημένη εμπορική κίνηση .
7. Το μετά τη συμφωνία στάδιο . Στο στάδιο αυτό υποχρέωση του πωλητή είναι η επίδειξη μέριμνας για την πιστή τήρηση των όρων της συμφωνίας και την επίλυση των προβλημάτων που πιθανών να προκύψουν (after sale services) , καθώς και η ανίχνευση των μελλοντικών αναγκών του πελάτη που θα αποτελέσουν ευκαιρίες για νέες πωλήσεις .

Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι η παραπάνω αλληλουχία σταδίων δεν είναι απόλυτη και υποχρεωτική αλλά είναι η συνθηθέστερη και περισσότερο ενδεδειγμένη .Το κυριότερο κριτήριο όμως για την κατάρτιση μιας αποτελεσματικής πώλησης – χωρίς αυτό να αναιρεί τη διαδικασία των σταδίων – το παρέχουν οι ιδιαιτερότητες και οι ανάγκες της κάθε περίπτωσης ,οι οποίες για το λόγω αυτό θα πρέπει να γίνονται αντικείμενο συστηματικής έρευνας και μελέτης .

1.5.7. Προώθηση πωλήσεων .

Το στοιχείο αυτό του συστήματος επικοινωνίας περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμα προγράμματα που αποβλέπουν στη δημιουργία ταχείας αύξησης της ζήτησης για ένα προϊόν (υλικό αγαθό ,υπηρεσία ,ή συνδυασμό και των δύο).

Η προώθηση των πωλήσεων είναι μία δραστηριότητα του marketing που έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια με πολύ ενθαρρυντικά αποτελέσματα .

Οι κυριότεροι λόγοι οι οποίοι συντέμνουν στην αύξηση των προωθητικών δραστηριοτήτων είναι η όξυνση του ανταγωνισμού ,ο μεγάλος αριθμός νέων προϊόντων που εισέρχονται διαρκώς στην αγορά ,η υποβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχουν οι λιανέμποροι καθώς και τα γρήγορα και πολύ κερδοφόρα αποτελέσματα που αποφέρει η εφαρμογή των προωθητικών προγραμμάτων .

Οι διάφορες μέθοδοι προώθησης μπορούν ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνονται να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες :

- i. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται μέθοδοι που απευθύνονται σε **τελικούς αγοραστές** ,οι τυπικότερες από τις οποίες είναι οι παρακάτω :
 - Δωρεάν δείγματα .
 - Εκπτωτικά κουπόνια .
 - Επιστροφές ποσοστού της τιμής .
 - Επιδείξεις προϊόντος .
 - Διαγωνισμοί .
 - Δώρα .
 - Κληρώσεις δωρεάν διανεμόμενων λαχείων .
- ii. Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται μέθοδοι που απευθύνονται σε **στους μεσάζοντες** ,οι τυπικότερες από τις οποίες είναι οι παρακάτω .
 - Εκθέσεις .
 - Εκθέματα στο σημείο αγοράς .
 - Δωρεάν προϊόν .
 - Συμμετοχή σε συνεργατικές διαφημίσεις .
 - Εκπαίδευση πωλητών .
 - Μικροδώρα .
- iii. Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται μέθοδοι που απευθύνονται στους **πωλητές** ,οι τυπικότερες των οποίων είναι οι παρακάτω :
 - Διαγωνισμοί μεταξύ πωλητών .
 - Εγχειρίδια εκπαίδευσης πωλητών .
 - Συγκεντρώσεις πωλητών .
 - Παροχή υλικού προώθησης .

Οι παραπάνω μέθοδοι είναι ενδεικτικές . Η φαντασία των marketers και το κινήγι της καινοτομίας οδηγούν στην εμφάνιση και εφαρμογή συνεχώς νέων μεθόδων προώθησης των πωλήσεων οι οποίες συχνά έχουν θεαματικά αποτελέσματα

Πάντως , δεν λείπουν και οι φωνές που ασκούν κριτική στα προγράμματα προώθησης , υποστηρίζοντας ότι αυτά αποσπών την προσοχή των καταναλωτών από την διαφήμιση και την προσωπική πώληση και την εστιάζουν στις προσφορές τους διαγωνισμούς και τα δώρα , απομακρύνοντας τους από την ουσία του ζητήματος που είναι το προϊόν .

Η επιχειρησιακή εμπειρία όμως , η οποία αποτελεί την αντικειμενικότερη πηγή πληροφοριών –αφού έχει ελέγξει την αποτελεσματικότητα των μεθόδων- έχει δείξει ότι τα προωθητικά προγράμματα δρουν κατά βάση συμπληρωματικά ως προς τη διαφήμιση και τις προσωπικές πωλήσεις και ενισχύουν την αποδοτικότητα τους .

1.5.8. Στόχοι των προωθητικών ενεργειών .

Στην εποχή μας , που οι αγορές των περισσότερων καταναλωτικών προϊόντων είναι κορεσμένες , η διατήρηση ή η επέκταση του μεριδίου αγοράς απαιτεί μια σειρά από ενέργειες , όπως αναζήτηση ευκαιριών και νέων πελατών , σύναψη συνεργασιών ισχυροποίηση image κ.τ.λ.

Πιο συγκεκριμένα , κύριοι στόχοι που επιδιώκονται μέσα από ένα πρόγραμμα προωθητικών ενεργειών είναι :

- **Άμεση ρευστοποίηση αποθηκευμένων προϊόντων** . Αποτελεί το βασικότερο και δημοφιλέστερο στόχο των προωθητικών ενεργειών , η επίτευξη του οποίου έχει άμεσο αντίκτυπο στην αύξηση του κύκλου εργασιών και στην εξοικονόμηση ρευστών για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης . Η αμεσότητα στην έλευση αποτελεσμάτων που χαρακτηρίζει τις προωθητικές ενέργειες καθιστά την χρήση τους απαραίτητη από επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή και εμπορία προϊόντων τα οποία επηρεάζει αρνητικά η πάροδος του χρόνου και απαιτούν άμεση διάθεση (ευπαθή ή εποχιακά προϊόντα , προϊόντα μόδας όπως ενδύματα –υποδήματα κ .α .) .
- **Εκδήλωση επαναγοράς προϊόντος** . Η επαναγορά του προϊόντος αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς και τη δημιουργία μιας ισχυρής βάσης σε αυτήν . Τα κουπόνια για παροχή έκπτωσης στην επόμενη αγορά που τίθενται επί της συσκευασίας του προϊόντος και τα κίνητρα για πολλαπλή αγορά (π.χ. δύο στην τιμή του ενός) αποτελούν τις κύριες προωθητικές ενέργειες που ενδείκνυνται για την επίτευξη του στόχου αυτού .
- **Αύξηση της δυνατότητας δοκιμής** . Η επίτευξη αυτού του στόχου είναι εξαιρετικά σημαντική για την εξουδετέρωση των αναστολών και της δυσπιστίας των εν δυνάμει αγοραστών κυρίως όσον αφορά την αγορά νέου προϊόντος ή την πρώτη αγορά γενικά .Κυριότερα κίνητρα προς την κατεύθυνση αυτή αποτελούν η χορήγηση δωρεάν δείγματος ,η παροχή μικρών ποσοτήτων προς δοκιμή ,η διεξαγωγή διαφόρων εκδηλώσεων που φέρνουν σε επαφή τον καταναλωτή με το προϊόν ,καθώς και η μέθοδος απόκτησης του προϊόντος με κουπόνια .
- **Αύξηση της πίστης του καταναλωτή στην επιχείρηση και το προϊόν** . Με το στόχο αυτό επιδιώκεται η ανάπτυξη προσωπικής ταύτισης του αγοραστή με την επιχείρηση και το προϊόν καθώς και η δημιουργία σχέσεων οικειότητας ,με απώτερο σκοπό την δημιουργία μόνιμων πελατών και την ελαχιστοποίηση των διαρροών προς τους ανταγωνιστές . Προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλουν κυρίως η ίδρυση λεσχών που φέρουν την επωνυμία της εταιρείας και οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διάφορους χώρους , η πρόσδοση συλλεκτικής αξίας στο προϊόν καθώς και η σύνδεση του προϊόντος καθεαυτού ή της κατανάλωσης του με ένα συγκεκριμένο life style .
- **Διεύρυνση της χρήσης του προϊόντος** . Κύρια επιδίωξη του marketing στην περίπτωση αυτή είναι η αποκάλυψη ,γνωστοποίηση και επίδειξη στους καταναλωτές κάποιων χρήσεων πέραν των ήδη γνωστών , ώστε να ισχυροποιηθεί ακόμα περισσότερο η εκλαμβανόμενη από το κοινό αξία και «εικόνα» του και ίσως να προσελκυσθούν κάποιοι νέοι αγοραστές οι οποίοι δεν καλύπτονταν από τις ως τότε γνωστές χρήσεις .Κύριες προωθητικές ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι η διανομή εντύπων ,φυλλαδίων ,βιβλίων που εξηγούν την λειτουργία και τις δυνατότητες του προϊόντος ,η χορήγηση οδηγιών χρήσεως μαζί με την αγορά ,η παροχή δωρεάν δείγματος με την αγορά ενός άλλου συγγενούς προϊόντος .

- **Δημιουργία ενδιαφέροντος για το προϊόν** . Ο στόχος αυτός είναι πολύ σημαντικός για την ανάπτυξη ευνοϊκών διαθέσεων αγοράς στους καταναλωτές και απαιτεί προωθητικές ενέργειες που να χαρακτηρίζονται από πρωτοτυπία εφευρετικότητα και χιούμορ. Αύξηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών αυτών φέρνει ο συνδυασμός τους με διάφορες εορταστικές εκδηλώσεις ή τελετές .
- **Εκτροπή της προσοχής του καταναλωτή από την τιμή** . Ο στόχος αυτός επιδιώκεται όταν διαπιστωθεί σημαντική απόκλιση (προς τα πάνω) από τις αντίστοιχες τιμές των ανταγωνιστών και δυσaréσκεια του καταναλωτικού κοινού. Σκοπός των προωθητικών ενεργειών στην περίπτωση αυτή είναι η μεταστροφή του καταναλωτικού ενδιαφέροντος από την τιμή, στα άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως η ποιότητα και η συσκευασία. Η υποβάθμιση της τιμής ως χαρακτηριστικό του προϊόντος και κριτηρίου αγοράς είναι δυνατόν να γίνει με προωθητικές ενέργειες συνοδευόμενες από προσφορές extra κινήτρων καθώς και με την αυξομείωση του περιεχομένου ή την αλλαγή της συσκευασίας .
- **Αύξηση της δυνατότητας γνωστοποίησης του προϊόντος** . Η αύξηση της δυνατότητας γνωστοποίησης του προϊόντος με όλες τις αυτονόητες ευνοϊκές συνέπειες για την επιχείρηση είναι δυνατόν να επιτευχθεί με προωθητικά προγράμματα συνοδευόμενα από παροχή κινήτρων και προσφορών επί της ποσότητας ή της τιμής του προϊόντος .
- **Διευκόλυνση της εισόδου στην αγορά νέων προϊόντων** . Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση τα προωθητικά προγράμματα πρέπει και εδώ να δραστηριοποιηθούν προς την κατεύθυνση της παροχής κινήτρων και προσφορών σε συνδυασμό με τη διαφήμιση η οποία είναι απαραίτητη για την υποστήριξη των νέων προϊόντων .
- **Επίδειξη του προϊόντος** . Η επίδειξη της χρήσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και πλεονεκτημάτων ενός προϊόντος είναι δυνατόν να αποτελέσει αντικείμενο των προωθητικών ενεργειών και μπορεί να απευθύνεται τόσο στους μεσάζοντες όσο και στους τελικούς καταναλωτές . Η επίδειξη που απευθύνεται στους μεσάζοντες γίνεται με προγραμματισμένες επισκέψεις , ενώ η επίδειξη προς τους καταναλωτές μπορεί να γίνει με την χρήση πάγκου επίδειξης (stand) ή με διαφημιστικά φυλλάδια . Προωθητικών ενεργειών χρήζουν προϊόντα τεχνολογικής πολυπλοκότητας ή προϊόντα που παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες ως προς την λειτουργία και τη χρήση τους (π.χ. μηχανήματα , ηλεκτρικές συσκευές καλλυντικά) .
- **Δημιουργία θετικών εντυπώσεων** . Αν και αποτελεί βασικό στόχο της διαφήμισης , η δημιουργία θετικών εντυπώσεων για το προϊόν μπορεί να υποβοηθηθεί σημαντικά και από τις προωθητικές ενέργειες όπως η σύνδεση του προϊόντος με δραστηριότητες φιλανθρωπικών , οικολογικών και άλλων οργανώσεων , καθώς και με την ενεργό ανάμειξη σε συλλογικές επιδιώξεις και κοινωνικά αιτήματα (χορηγίες , κοινωνικές προσφορές κ.α.) .
- **Προσεταιρισμός μεσαζόντων** . Η κατάρτιση ενός αποτελεσματικού συστήματος διανομής , προϋποθέτει την συνεργασία έγκυρων και αξιόπιστων διαμεσολαβητών των οποίων η συμβολή και ο ρόλος στην διάθεση πολλών κατηγοριών προϊόντων είναι εξαιρετικά σημαντικός . Πέραν των γενικών στρατηγικών που εφαρμόζει η επιχείρηση σε αυτό το θέμα , η εξασφάλιση της συνεργασίας των μεσολαβητών μπορεί να υποβοηθηθεί και μέσω προωθητικών ενεργειών όπως η ένταξη τους σε ειδικά προγράμματα παροχής κινήτρων και προσφορών (διαφημιστική υποστήριξη του προϊόντος , παροχή του απαραίτητου εξοπλισμού προβολής και τοποθέτησης του

1.5.9. Ο προϋπολογισμός της προβολής .

Μεγάλο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις –δεδομένης της απουσίας «απόλυτης μεθόδου» και σταθερών προτύπων και μέτρων – αποτελεί ο υπολογισμός των χρηματικών ποσών που θα πρέπει να διατεθούν για την διεξαγωγή της προβολής .

Η απουσία απόλυτης μεθόδου και σταθερών προτύπων οφείλεται στους αστάθμητους παράγοντες του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος , οι οποίοι επηρεάζουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα ενός προωθητικού και οι οποίοι δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν επακριβώς .

Η μεγάλη όμως σημασία που αποδίδει το σύγχρονο marketing στην κατάρτιση ενός ορθολογικά δομημένου και αποτελεσματικού προγράμματος προβολής ,επέβαλε την δημιουργία διαφόρων μεθόδων , οι οποίες θα βοηθούν τα στελέχη στην ακριβέστερη προσέγγιση του ύψους της «άριστης» δαπάνης

Οι τυπικότερες από αυτές τις μεθόδους είναι οι εξής :

- i. **Η μέθοδος του ποσοστού επί των πωλήσεων** . Πρόκειται για την απλούστερη και την περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδο , βάσει της οποίας το ύψος του προϋπολογισμού των λειτουργιών προβολής καθορίζεται σαν ένα ποσοστό επί των πωλήσεων των προηγούμενων ετών . Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής αποτελεί η αντιστροφή της συσχέτισης μεταξύ διαφήμισης και πωλήσεων , αφού σύμφωνα με αυτήν οι πωλήσεις καθορίζουν την προβολή αντί να συμβαίνει το αντίθετο .
- ii. **Η μέθοδος της μίμησης των ανταγωνιστών** . Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το ύψος των δαπανών προβολής πρέπει να καθορίζεται βάσει των προτύπων και τεχνικών που ακολουθούν οι ανταγωνιστές . Πρόκειται για μία συντηρητική μέθοδο υπολογισμού των δαπανών προβολής και ασκείται συνήθως από επιχειρήσεις που δεν θέλουν να ξεφύγουν από τα στάνταρ που ακολουθούνται στον κλάδο τους ,και ενδιαφέρονται πρωτίστως για την διατήρηση του μεριδίου τους στην αγορά . Η πιστή τήρηση των προτύπων των ανταγωνιστών δεν είναι βέβαια και η πιο ενδεδειγμένη μέθοδος , αφού κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους και διαφορετικές ανάγκες καθώς και διαφορετικό ύψος διαθέσιμων πόρων .
- iii. **Η μέθοδος των στόχων** . Είναι η ορθότερη μέθοδος επιστημονικά , αλλά παρουσιάζει δυσκολίες στην ακριβή εφαρμογή της . Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη βασική θέση ότι «η προβολή δεν είναι αποτέλεσμα ή συνάρτηση των πωλήσεων ,αλλά γενεσιουργό αίτιο αυτών» . Το κύριο δηλαδή κριτήριο για την κατάρτιση του προϋπολογισμού της προβολής είναι η επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση .
- iv. **Μέθοδος της οριακής ανάλυσης** . Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή το ύψος του προϋπολογισμού προβολής μιας επιχείρησης μπορεί να αυξηθεί μέχρι το σημείο όπου το οριακό κόστος θα ισούται με το οριακό εισόδημα που παράγεται από αυτήν .

1.6 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ .

Με τον όρο "τιμή" νοείται η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας , δηλαδή το "πόσο" ή με "τι" ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά . Το σχετικό αυτό μέγεθος που δηλώνει ο όρος "τιμή" και το οποίο εκφράζεται στην εποχή μας με χρήματα είναι ο ρυθμιστής της οικονομίας . Κάθε προϊόν - όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο - είναι ουσιαστικά μέσω των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων του ένας φορέας φυσικών ή ψυχολογικών ικανοποιήσεων . Η τιμή είναι λοιπόν το μέγεθος αυτό που δίνει στον καταναλωτή την δυνατότητα να "μετρήσει" την παρεχόμενη ικανοποίηση από την αγορά ενός προϊόντος , έναντι των άλλων προσφερόμενων δυνατοτήτων έτσι ώστε μέσω λογικών συγκρίσεων - αξιολογήσεων να καταλήξει στην απόφαση εκείνη που θα του αποφέρει τη μέγιστη ωφέλεια .

Το κέρδος - το οποίο αποτελεί για τις επιχειρήσεις τον τελικό στόχο της όλης διοικητικής τους δραστηριότητας - είναι η συνισταμένη της λειτουργίας τριών παραγόντων : τιμής κόστους και ποσότητας . Είναι προφανές λοιπόν από την παραπάνω ανάλυση ότι η τιμή αποτελεί ένα από τα πλέον στρατηγικά στοιχεία μιας επιχείρησης από τον ορθό καθορισμό της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επίτευξη των στόχων και γενικά η μελλοντική επιτυχία ή αποτυχία της .

Σύμφωνα με τους κλασικούς θεωρητικούς της ελεύθερης οικονομίας το σύνολο των μεγεθών που αποτελούν την αγορά (προσφορά , ζήτηση , τιμή) αποτελούν ταυτόχρονα και ένα ισχυρό μηχανισμό κατανομής των παραγωγικών πόρων , ο οποίος εξασφαλίζει την εσωτερική λειτουργικότητα και ισορροπία του μακροοικονομικού συστήματος . Μόνη απαραίτητη προϋπόθεση για την για την επιτυχία του μηχανισμού αυτού είναι η απουσία κρατικού παρεμβατισμού και η παροχή απόλυτης ελευθερίας όσον αφορά την κατοχή και χρήση των παραγωγικών μέσων , την ελεύθερη ανάπτυξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας και φυσικά τον ελεύθερο καθορισμό των τιμών .

Η θεωρία βέβαια των κλασικών οικονομολόγων δεν είναι δυνατόν να βρει εφαρμογή στις σύγχρονες οικονομίες και ιδίως στην ελληνική αφού κανένα από τα μεγέθη που συναποτελούν την αγορά δεν είναι απόλυτα ελεύθερο όσον αφορά την κατοχή και χρήση του . Όπως είναι φανερό ούτε και οι τιμές είναι δυνατό να καθοριστούν μέσω των εσωτερικών μηχανισμών κοινωνικής προσαρμογής και ισορροπίας που εξασφαλίζει η ορθή λειτουργία του φιλελεύθερου οικονομικού συστήματος . Έτσι το κράτος με τη νομοθεσία παρεμβαίνει δραστικά και αναλαμβάνει -δρώντας ως επιχειρηματίας- ένα σημαντικό μερίδιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας ενώ ταυτόχρονα θέτει και σημαντικότερους περιορισμούς σε κάθε έκφανση της ιδιωτικής οικονομικής πρωτοβουλίας με σκοπό την διατήρηση των ισορροπιών και την τιμολόγηση με άξονα το κοινωνικό συμφέρον .

Έτσι διαμορφώνεται ένα ασφυκτικά περιοριστικό σενάριο όσον αφορά την δραστηριότητα των επιχειρήσεων αφού ακρωτηριάζεται κάθε προσπάθεια πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας και στενεύουν σημαντικά τα περιθώρια ανάπτυξης που σε σημαντικό βαθμό εξαρτώνται από την τιμή . Ωστόσο το σύγχρονο marketing έχει ανακαλύψει αρκετές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αμβλύνουν τις καταστρεπτικές συνέπειες του κρατικού παρεμβατισμού στην τιμολόγηση και την αδυναμία πλήρους εσωτερικού καθορισμού της τιμής και πλέον δίνεται έμφαση στα υπόλοιπα τρία στοιχεία του μίγματος και τις αντίστοιχες λειτουργίες τους (προϊόν διανομή προβολή) ώστε να προάγεται ο ανταγωνισμός ο οποίος αποτελεί το πρώτο βήμα για κάθε μορφή ανάπτυξης .

1.6.1. Παράγοντες επηρεασμού της τιμής των προϊόντων .

Αν και οι παράγοντες επηρεασμού της τιμής των προϊόντων είναι πολυάριθμοι και ο βαθμός επιρροής του καθενός ποικίλει ανάλογα με την περίπτωση σε σημείο που ο συνυπολογισμός τους να είναι πρακτικά αδύνατος , ωστόσο για ακαδημαϊκούς - εκπαιδευτικούς λόγους θα ήταν χρήσιμος ένας εντοπισμός και διαχωρισμός τους .

Έτσι , οι παράγοντες επηρεασμού της τιμής μπορούν να χωρισθούν αρχικά σε δύο μεγάλες κατηγορίες :

- **Α) ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες** . Οι κυριότεροι από τους οποίους είναι :
- **Οι στόχοι τιμολόγησης** , οι οποίοι είναι μέρος των γενικότερων στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση και συνδέονται λειτουργικά με τους στόχους των άλλων τριών στοιχείων του μίγματος των οποίων μάλιστα αποτελούν κοινό παρονομαστή αφού σε τελική ανάλυση όλες οι επιμέρους επιχειρηματικές επιδιώξεις ανάγονται σε οικονομικά αποτελέσματα . Στόχοι τιμολόγησης μπορεί να είναι κατά περίπτωση η μεγιστοποίηση των κερδών , η διατήρηση του μεριδίου αγοράς , η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού κλπ .
- **Τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος marketing** , (προϊόν , προβολή , διανομή) πρέπει απαραίτητα να συνυπολογίζονται κατά τη διαδικασία τιμολόγησης ώστε να εξασφαλίζεται η ενδολειτουργικότητα του μίγματος και η εσωτερική οικονομική ισορροπία . Πιο συγκεκριμένα , όσον αφορά το προϊόν θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το στάδιο του κύκλου ζωής το οποίο διανύει και οι ιδιαίτερες συνθήκες και απαιτήσεις του σταδίου αυτού . Όσον αφορά την διανομή θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το κόστος εκτελέσεως των λειτουργιών των μεσαζόντων ώστε το προϊόν να μην φτάσει στα σημεία τοποθέτησης σε υπερβολικά υψηλή τιμή . Τέλος όσον αφορά την προβολή θα πρέπει να συνυπολογίζεται το είδος της μεθόδου που χρησιμοποιείται (pull ή push) αφού από αυτό θα εξαρτηθεί το ύψος των περιθωρίων κέρδους που θα απαιτήσουν για λογαριασμό τους οι μεσαζόντες .
- **Το κόστος του προϊόντος** , το οποίο αποτελεί και τον πλέον καθοριστικό παράγοντα επηρεασμού στη διαδικασία τιμολόγησης (τουλάχιστον για τις περισσότερες επιχειρήσεις) . Για την ανάλυση του κόστους ως παράγοντα επηρεασμού της τιμής είναι απαραίτητος ο υπολογισμός του **συνολικού κόστους** (total cost) , το οποίο αποτελεί άθροισμα του **σταθερού κόστους** (fixed cost) και του **μεταβλητού κόστους** (variable cost) . Το σταθερό κόστος σε μία επιχείρηση παραμένει αμετάβλητο μέχρι ενός σημείου ανεξάρτητα από τα επίπεδα της παραγωγής λόγω των εξόδων για αποσβέσεις ενοίκια , διάφορα πάγια κλπ . Το σταθερό κατά μονάδα κόστος μεταβάλλεται αντιστρόφως ανάλογα με την παραγωγή . Το μεταβλητό κόστος αυξάνεται ανάλογα με την αύξηση της παραγωγής αφού τα μεταβλητά κατά μονάδα προϊόντος κόστος παραμένει σταθερό . Στον υπολογισμό του κόστους θα πρέπει απαραίτητα να συνυπολογίζονται πέραν του προαναφερθέντος κόστους βιομηχανοποίησης και τα διάφορα επιμέρους κόστη (χρηματοοικονομικά , γενικής διοίκησης κλπ) αφού αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της συνολικής οικονομικής δαπάνης για την δημιουργία ενός προϊόντος και επιβαρύνουν (σε μεγάλο πολλές φορές βαθμό) το μέσο κόστος του . Επίσης επιχειρήσεις με παραγωγή περισσότερων του ενός προϊόντος θα πρέπει να βρουν αντικειμενικά κριτήρια επιμερισμού του σταθερού κόστους για κάθε διαφορετικό προϊόν ώστε να οδηγηθούν σε ορθά συμπεράσματα . Ένα ακόμα σημείο που χρήζει

- ιδιαίτερης προσοχής , και κυρίως σε περιόδους ενδημικού πληθωρισμού , είναι ότι το κόστος μπορεί να οδηγήσει σε πλημμελή καθορισμό της οικονομικής θυσίας , λόγω του γεγονότος ότι ο υπολογισμός του γίνεται με βάση ιστορικά και κατά συνέπεια ξεπερασμένα και ανακριβή στοιχεία .
- **B) Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες** . οι κυριότεροι από τους οποίους είναι :
 - **Οι τιμές των ανταγωνιστών** , αποτελούν για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων τον σημαντικότερο εξωεπιχειρησιακό παράγοντα επηρεασμού της τιμής και για το λόγο αυτό δαπανούν μεγάλα ποσά για τη διεξαγωγή ερευνών . Η διαπίστωση αυτή φαντάζει λίγο παράδοξη αν αναλογιστούμε ότι πλέον - στην εποχή του ώριμου καπιταλισμού - έχει γίνει κοινώς παραδεκτή η ανάγκη για αποφυγή του "πολέμου τιμών" και των γνωστών καταστρεπτικών του συνεπειών . Όμως η στενή παρακολούθηση των τιμών που επικρατούν επιβάλλεται εξαιτίας του γεγονότος ότι η αγορά στις μέρες μας έχει εξελιχθεί σε ένα άκρως δυναμικό φαινόμενο με πολλά απρόοπτα (συχνή είσοδος στην αγορά νέων ανταγωνιστών , αθέτηση από κάποιον παραγωγό της αρχής για αποφυγή του "πολέμου τιμών") η άγνοια των οποίων μπορεί να οδηγήσει σε πλημμελείς εκτιμήσεις και κατά συνέπεια ελλιπή προγραμματισμό και δυσάρεστες εκπλήξεις .
 - **Η συμπεριφορά των καταναλωτών** , η οποία περιλαμβάνει τις ιδέες και αντιλήψεις που διαμορφώνονται στην αγορά για το προϊόν , τα χαρακτηριστικά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του , τις φυσικές και ψυχολογικές ανάγκες που αυτό καλύπτει . Επίσης στον τομέα αυτό περιλαμβάνεται και η "εικόνα" που το κοινό διαμορφώνει για την επιχείρηση σε αντικειμενικό όσο και υποκειμενικό - ψυχολογικό επίπεδο . Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν καθοριστικά το ύψος της ζήτησης , την συχνότητα αγοράς , την ποσότητα του αγοραζόμενου προϊόντος , την εμπιστοσύνη στο προϊόν και κατά συνέπεια την τιμή . Οι μεταβολές της τιμής των προϊόντων με "ισχυρή εικόνα" δεν επηρεάζουν σημαντικά την συμπεριφορά των καταναλωτών αφού αυτοί τα αντιλαμβάνονται σαν μοναδικά και αναντικατάστατα αντίθετα η τιμή αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα αγοράς για τα μη διαφοροποιημένα - με "ασθενή εικόνα" προϊόντα .
 - **Το οικονομικό κλίμα** , το οποίο περιλαμβάνει την επιρροή που δέχονται οι τιμές από τους διάφορους παράγοντες του μακροοικονομικού περιβάλλοντος όπως την οικονομική πολιτική της κυβέρνησης , τους ρυθμούς ανάπτυξης , τον πληθωρισμό , την ανεργία κλπ . Το γενικότερο καλό οικονομικό κλίμα ευνοεί τις αυξήσεις των τιμών ενώ αντίθετα αυτές πρέπει να αποφεύγονται σε περιόδους με άσχημο οικονομικό κλίμα και χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα . Η αύξηση του πληθωρισμού επίσης δημιουργεί αναπόφευκτη άνοδο των τιμών ενώ αντίθετα ενδείκνυται μείωση των τιμών σε περιόδους στασιμοπληθωρισμού
 - **Η νομοθεσία** , ειδικά σε κράτη με έντονα παρεμβατικό στην οικονομία χαρακτήρα , αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επηρεασμού των τιμών . Ο κρατικός παρεμβατισμός μέσω της νομοθεσίας ασκείται με σκοπό τον έλεγχο των τιμών , για την προάσπιση του κοινωνικού συμφέροντος και την διατήρηση των οικονομικών ισορροπιών . Η αυστηρή τιμολογιακή νομοθεσία είναι φαινόμενο των υπανάπτυκτων κρατών όπου το καπιταλιστικό σύστημα και η ελεύθερη αγορά δεν είναι αρκετά ώριμα ώστε να προσαρμόσουν τις τιμές σε αποδεκτά για την κοινωνία όρια μέσα από τις δικούς τους εσωτερικούς μηχανισμούς ισορροπίας (υγιής ανταγωνισμός , έμφαση στον καταναλωτή κλπ).

1.6.2 Στρατηγικές τιμολόγησης .

Μέσα στα γενικά πλαίσια των πολιτικών που έχει καθορίσει μια επιχείρηση μπορεί να προβεί στην διαδικασία τιμολόγησης των προϊόντων της βάσει των παρακάτω κύριων στρατηγικών :

- **A) στρατηγική τιμολόγησης βάσει του κόστους** . Είναι στρατηγική απλή με γρήγορα αποτελέσματα και για το λόγο αυτό πολύ δημοφιλής . Μειονέκτημα της αποτελεί η ολοκληρωτική εσωστρέφεια και ο μη υπολογισμός του περιβαλλοντικών επιρροών . Η στρατηγική αυτή είναι δυνατών ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και συνθήκες να χρησιμοποιηθεί με τις παρακάτω μορφές :

1) **κόστος συν (cost plus)** : σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η ενδεδειγμένη τιμή είναι εκείνη που προκύπτει εάν στο κόστος του προϊόντος προστεθεί ένα επιπλέον ποσό "δίκαιου" κέρδους που συνήθως καθορίζει εμπειρικά ο επιχειρηματίας .

2) **καθορισμένο μέγεθος αποδοτικότητας (target rate of return)** : η τιμή εδώ καθορίζεται με στόχο την επίτευξη ενός προκαθορισμένου - προσδοκώμενου ποσοστού κέρδους . Το προσδοκώμενο ποσοστό κέρδους είναι συνάρτηση διαφόρων εσωτερικών παραγόντων όπως : του ύψους των επενδυμένων κεφαλαίων , της αποδοτικότητας της εργασίας , του πληθωρισμού , της υπερκάλυψης της απόδοσης μιας εναλλακτικής τοποθέτησης των κεφαλαίων κλπ .

3) **νεκρό σημείο (break even)** : η μέθοδος αυτή βασίζεται στην άκρως συντηρητική αρχή του νεκρού σημείου , του σημείου δηλαδή όπου εξισώνονται τα συνολικά έξοδα και τα συνολικά έσοδα σε μία επιχείρηση . Ο μαθηματικός προσδιορισμός του νεκρού σημείου δίνεται από τον τύπο :

$$\text{νεκρό σημείο} = \frac{\text{συνολικό σταθερό κόστος}}{\text{τιμή πώλησης} - \text{μέσο μεταβλητό κόστος}}$$

Η ιδιαιτερότητα της μεθόδου αυτής έγκειται στο ότι προσφέρει τη δυνατότητα υπολογισμού διαφόρων νεκρών σημείων ανάλογα με τις διαφορετικές τιμές πώλησης που εισάγουμε στην εξίσωση ώστε να διευκολυνθεί η αξιολόγηση και να επιλεγεί το σημείο εκείνο που ανάλογα με την ζήτηση εξισώνει έσοδα και έξοδα με τον χαμηλότερο όγκο παραγωγής .

- **B) Στρατηγική τιμολόγησης βάσει της ζήτησης** . Πρόκειται για τέλεια από θεωρητικής απόψεως μέθοδο τιμολόγησης με απόλυτη ακρίβεια αποτελεσμάτων . Με τη μέθοδο αυτή γίνεται δυνατός ο προσδιορισμός του άριστου συνδυασμού τιμής και ποσότητας μέσω του οποίου μεγιστοποιούνται τα έσοδα της επιχείρησης . Απαραίτητο στοιχείο για την διενέργεια της παραπάνω διαδικασίας αποτελεί ο υπολογισμός της καμπύλης ζήτησεως ο οποίος όμως είναι απαιτεί πληθώρα στοιχείων και ερευνών γεγονός που καθιστά τη στρατηγική αυτή δαπανηρή και χρονοβόρα και πρακτικώς ελάχιστα εφαρμόσιμη . Στην πραγματικότητα , όταν επιλέγεται η στρατηγική αυτή γίνεται μία κατά προσέγγιση εκτίμηση της ζήτησης (και σχεδιασμός της ανάλογης καμπύλης) σε διάφορα επίπεδα τιμών είτε εμπειρικά είτε με την διενέργεια tests σε διάφορες αγορές ,είτε τέλος με τον πειραματισμό με τεχνητές μεταβολές της τιμής του προϊόντος σε τακτά χρονικά διαστήματα .

- **Γ) Στρατηγική τιμολόγησης βάσει του ανταγωνισμού** . Πρόκειται για στρατηγική που θεωρητικά τουλάχιστον είναι μονόπλευρη και αντιεπισημονική καθώς λαμβάνει υπόψη για τον καθορισμό της τιμής ενός προϊόντος μόνο ένα στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτό του ανταγωνισμού . Πάντως στην πράξη είναι χρήσιμη σαν μέθοδος τιμολόγησης για προϊόντα που δεν παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά (χωρίς σήμα) και οι καταναλωτές τα αντιλαμβάνονται σαν "όμοια" .Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι και σε αυτές ακόμα τις περιπτώσεις δεν θα πρέπει να αγνοείται το κόστος παραγωγής . Η στρατηγική αυτή όπως είναι προφανές , εφαρμόζεται από μικρές επιχειρήσεις χωρίς στόχους και προγραμματισμό οι οποίες αρκούνται σε μικρά μερίδια και ακολουθούν τις κινήσεις των ηγετών του κλάδου τους .

- Δ) **Στρατηγική τιμολόγησης με βάση τον κύκλο ζωής του προϊόντος** . Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή βασικός παράγοντας προσδιορισμού της τιμής ενός προϊόντος είναι το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο αυτό βρίσκεται και οι ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες που το στάδιο αυτό εμφανίζει .

Κατά το στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά που ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός δίνεται στην διεύθυνση marketing μεγάλη ευχέρεια για τιμολόγηση κατά βούληση και επικέντρωση των προσπαθειών στην προώθηση και την δημιουργία ζήτησης . Η υψηλή τιμή είναι χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου αφού πρέπει να καλυφθούν τα τεράστια έξοδα της προώθησης .

Στα στάδια της ανάπτυξης - ωριμότητας και με την αύξηση του ανταγωνισμού από την είσοδο στην αγορά παρόμοιων προϊόντων τα όρια της διακριτικής τιμολόγησης στενεύουν και η επιχείρηση αναγκαστικά πρέπει να μειώσει τις τιμές . Παρά την εξέλιξη αυτή όμως όσον αφορά τον ανταγωνισμό και την απώλεια της μοναδικότητας (αφού το προϊόν πλέον ανήκει στην "ποικιλία των προϊόντων" του είδους) , το "σήμα" παραμένει ένας ισχυρός παράγοντας αγοράς .

Στα στάδια κορεσμού - παρακμής με την είσοδο ακόμα περισσότερων ανταγωνιστών προϊόντων στην αγορά με παρόμοια ή ίδια εμφάνιση και κοινές ιδιότητες και λειτουργικά χαρακτηριστικά το προϊόν μεταβάλλεται σε "κοινό εμπόρευμα" και το σήμα παύει να αποτελεί παράγοντα αγοραστικής απόφασης . Οι επιλογές των επιχειρήσεων με προϊόντα σε αυτά τα στάδια είναι συνήθως η παραπέρα πτώση των τιμών ή η μείωση του κόστους παραγωγής και των δαπανών marketing . Πάντως σύμφωνα με τις σύγχρονες απόψεις του marketing το κατρακύλισμα των τιμών (πόλεμος τιμών) , δεν είναι η πλέον ενδεδειγμένη μέθοδος αφού οδηγεί σε απώλεια εσόδων και πτώση του κύρους της επιχείρησης αφενός και αφετέρου έχει αρνητικές επιπτώσεις στο σύνολο της αγοράς . Αντίθετα θα πρέπει να εφαρμόζονται συνεχείς βελτιώσεις στο προϊόν ώστε να ανανεώνεται το ενδιαφέρον του κοινού και να προλαμβάνεται η πτώση του προϊόντος στην κατηγορία του "κοινού εμπορεύματος" .

1.7 ΔΙΑΝΟΜΗ .

Με τον όρο διανομή νοείται το σύνολο των λειτουργιών - δραστηριοτήτων που διενεργεί η ίδια η επιχείρηση ή κάποιοι εξειδικευμένοι εξωτερικοί φορείς (marketing institutions) και μέσω των οποίων διασφαλίζεται η μεταβίβαση των προϊόντων από τον αρχικό πωλητή στον τελικό αγοραστή . Με τις λειτουργίες της διανομής εξοικονομούνται οι απαραίτητες χρησιμότητες χώρου και χρόνου για τα προϊόντα ώστε αυτά να τεθούν με ελκυστικό τρόπο στην προσοχή του καταναλωτή . Οι ενέργειες marketing στον τομέα αυτό περιλαμβάνουν όχι μόνο την εξασφάλιση των τοποθεσιών αγοραπωλησίας ,αλλά και την κατάρτιση των κατάλληλων δικτύων μεταφοράς και αποθήκευσης καθώς και την επιλογή των κατάλληλων φορέων παροχής διαμεσολαβητικών υπηρεσιών (μεσάζοντες , χονδρέμποροι - λιανέμποροι) .Ουσιαστικά στόχος του marketing στον τομέα αυτό είναι η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για μία γόνιμη συνάντηση της προσφοράς με τη ζήτηση .

Η διανομή των προϊόντων αν και αποτελεί την "σκοτεινή ήπειρο της οικονομίας" όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο P. Ducker και χαρακτηρίζεται από την σχετική ανεπάρκεια γνώσης και τις έντονες διαφωνίες ανάμεσα στους θεωρητικούς του marketing αποτελεί συνάμα και μία περιοχή μεγάλων ευκαιριών όπου με την επιστημονική έρευνα και την κατάλληλη δραστηριοποίηση μπορεί να αποφέρει θεαματικά αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για την κοινωνία .

Η ανάγκη για "επιστημονικοποίηση" της λειτουργίας της διανομής προήλθε από τις ραγδαίες εξελίξεις στους χώρους της οικονομίας και τεχνολογίας , κυρίως από τα μέσα του αιώνα και μετά , με φαινόμενα όπως ο καταμερισμός της εργασίας , η διεύρυνση των αγορών , η απλούστευση και επιτάχυνση των μεταφορών , η αποξένωση παραγωγού καταναλωτή και η αύξηση της χρονικής και γεωγραφικής απόστασης της παραγωγής από την κατανάλωση . Στην εποχή μας ο παραγωγός (αντίθετα με ότι συνέβαινε στο παρελθόν) επικεντρώνεται στην παραγωγή λίγων ειδών σε μεγάλες ποσότητες και αδυνατεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καταναλωτή για μικρές ποσότητες από μεγάλη ποικιλία αγαθών (κάτι τέτοιο θα ήταν εξαιρετικά ασύμφορο) , έτσι εκχωρείται στους μεσάζοντες η αρμοδιότητα συγκέντρωσης των ζητούμενων ποικιλιών και η διάθεση τους στην αγορά .

Η παρεμβολή των μεσαζόντων είναι καταλυτική στο σύστημα διανομής αφού χάρη σε αυτή μειώνονται σημαντικά οι δαπάνες ενώ ταυτόχρονα και χάρη στην εξειδίκευση τους αυξάνεται το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών . Πιο συγκεκριμένα η χρήση μεσαζόντων :

- μειώνει καταλυτικά τον αριθμό των απαιτούμενων συναλλαγών αφού μέσω ενός μόνο μεσάζοντα διενεργείται για λογαριασμό πολλών κατασκευαστών ταυτόχρονα , η διαδικασία προώθησης των προϊόντων τους στους τελικούς καταναλωτές .
- εξομαλύνει τις διαφορές ποσότητας που προκύπτουν από την τάση των βιομηχανιών για παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων (σε αντίθεση με τις μικρές ποσότητες που επιζητούν οι καταναλωτές) προκειμένου να καρπωθούν τα ευεργετικά αποτελέσματα που δημιουργούν οι θετικές οικονομίες κλίμακας .
- εξομαλύνει τις διαφορές ποικιλίας που προκύπτουν από την επιθυμία των καταναλωτών για αγορές με μεγάλο εύρος προϊόντων (σε αντίθεση με την βιομηχανία που είναι προσανατολισμένη στην μονοπαραγωγή) προς ικανοποίηση των πολυάριθμων αναγκών τους στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας .

1.7.1 Ο διάυλος marketing .

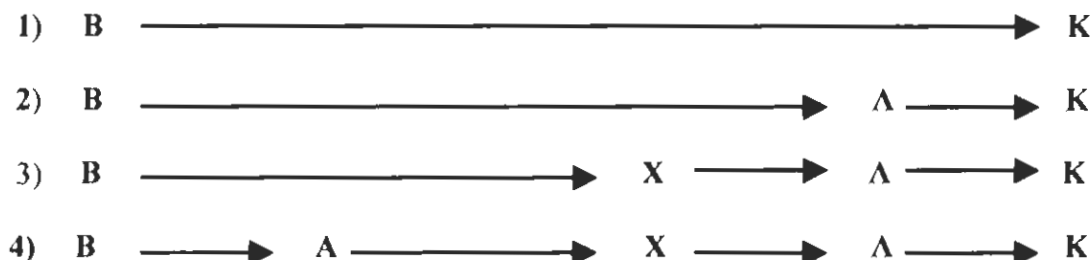
Με τον όρο "διάυλος marketing" (channel) νοείται το σύστημα εκείνο που απαρτίζεται από οικονομικούς θεσμούς (χονδρέμποροι , λιανέμποροι) αλλά και εμπορικές επιχειρήσεις - γραφεία διευκολύνσεως (γραφεία μεταφορών , ερευνών , ασφαλειών χρηματοδότησης , αποθήκευσης , διαφήμισης) και το οποίο λειτουργεί αρμονικά συνεργαζόμενο προς την επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού της διανομής ,την εξασφάλιση δηλαδή των απαραίτητων χρησιμοτήτων κτήσης , χώρου και χρόνου για το προϊόν .

Ο όρος διάυλος marketing είναι ο πλέον σύγχρονος και κρίνεται καταλληλότερος όσον αφορά την επιτυχή κάλυψη των σημερινών δεδομένων και των σύγχρονων θεωρητικών αναζητήσεων , αντικαθιστώντας τους παλαιότερους - ξεπερασμένους όρους **δίκτυο διανομής** (distribution network) και **δίκτυο πωλήσεων** (sales network) .

Η διανομή μέσω ενός διαύλου μπορεί να είναι **άμεση** (direct) , όταν αυτός έχει δύο μόνο μέλη , ή **έμμεση** (indirect) όταν υπάρχουν περισσότερα από δύο μέλη . Κύριο χαρακτηριστικό στην πρώτη περίπτωση είναι η άμεση επαφή αρχικού πωλητή και τελικού αγοραστή , ενώ αντίθετα στην δεύτερη περίπτωση μεταξύ τους παρεμβάλλονται ένας ή περισσότεροι μεσάζοντες .

Όσον αφορά τα καταναλωτικά προϊόντα , μέλη του διαύλου μπορεί να είναι : ο **βιομήχανος** (B) , ο **καταναλωτής** (K) , ο **χονδρέμπορος** (X) , ο **λιανέμπορος** (Λ) , ο **αντιπρόσωπος** (A) .

Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικοί τύποι διαύλων για τα καταναλωτικά προϊόντα :



ΣΧΗΜΑ 3

ΟΙ ΔΙΑΥΛΟΙ MARKETING ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ .
 ΠΗΓΗ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ . ΣΕΛ 377 . (Π. Γ. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ) .

Ο τύπος 1 συναντάται σπάνια και βρίσκει κυρίως εφαρμογή σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που διατηρούν πρατήρια στους χώρους παραγωγής .

Ο τύπος 2 εφαρμόζεται κυρίως σε χώρες που κυριαρχούν οι αλυσίδες καταστημάτων . Ο τύπος αυτός απαιτεί ισχυρούς λιανέμπορους ικανούς να αναλαμβάνουν εξαιρετικά διευρυμένο όγκο ευθυνών και λειτουργιών λόγω της απουσίας χονδρεμπόρου .

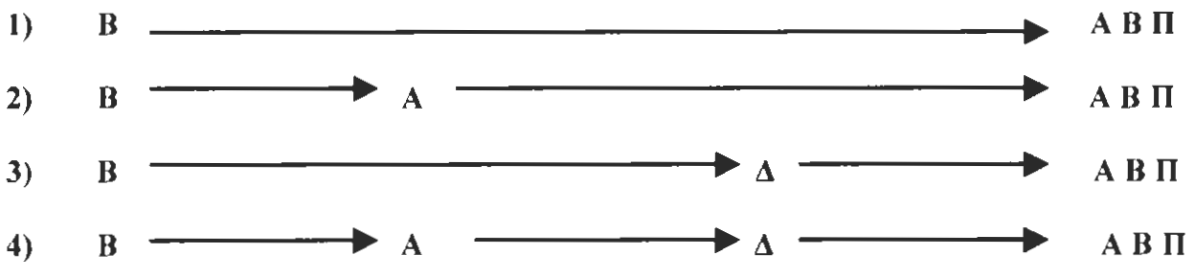
Ο τύπος 3 είναι ο πλέον παραδοσιακός και εφαρμόζεται σε προϊόντα μικρής αξίας που απαιτούν ευρύ δίκτυο διανομής με πολλά σημεία πώλησης .

Ο τύπος 4 συναντάται στην διανομή προϊόντων μεγάλων βιομηχανιών επικεντρωμένων αποκλειστικά στην παραγωγή , οι οποίες αδυνατούν να αναλάβουν την διεξαγωγή των λειτουργιών διανομής και τις εκχωρούν στο σύνολο τους σε εξειδικευμένους εξωτερικούς φορείς .

Όσον αφορά τα βιομηχανικά προϊόντα μέλη του διαύλου μπορεί να είναι :

- οι **αγοραστές βιομηχανικών προϊόντων** (Α Β Π) οι οποίοι μπορεί να είναι βιομηχανίες (που χρησιμοποιούν τα προϊόντα αυτά ως πρώτη ύλη προς μεταποίηση ως εξοπλισμό ή εφόδια παραγωγής) , άλλες επιχειρήσεις παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών , διάφοροι οργανισμοί το δημόσιο και γενικά όσοι αγοράζουν με σκοπό διάφορο της ίδιας τελικής χρήσης ή κατανάλωσης .
- ο **διανομέας βιομηχανικών προϊόντων** (Δ)ο οποίος έχει αρμοδιότητες και εκτελεί λειτουργίες αντίστοιχες με αυτές του χονδρέμπορου .
- ο **αντιπρόσωπος** (Α) , με αρμοδιότητες παρόμοιες αυτών του διαύλου καταναλωτικών προϊόντων και ο οποίος κατά περίπτωση καλείται και μεσίτης .

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κυριότεροι τύποι διαύλων για τα βιομηχανικά προϊόντα :



ΣΧΗΜΑ 4

ΟΙ ΔΙΑΥΛΟΙ MARKETING ΓΙΑ ΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ .
 ΠΗΓΗ : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕΛ 378 (Γ. Π. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ) .

Ο τύπος 1 είναι ο συχνότερα εφαρμοζόμενος αφού ο μικρός αριθμός των βιομηχανικών αγοραστών και η μικρή γεωγραφική τους διασπορά καθιστά εύκολο για τις βιομηχανίες το έργο της διανομής ενώ παράλληλα κρατά σε χαμηλά επίπεδα το συνολικό κόστος . Εκτός αυτού η ανάγκη των βιομηχανικών αγοραστών για προϊόντα ειδικών προδιαγραφών και υψηλό επίπεδο after sale services καθιστά την βιομηχανία - κατασκευαστή το μόνο ικανό διανομέα .

Ο τύπος 2 συνίσταται για περιπτώσεις που ο κατασκευαστής για διάφορους λόγους (οικονομικούς , διάφορες λειτουργικές αδυναμίες) δεν επιθυμεί να αναλάβει την διανομή . Έτσι η επιχείρηση εξουσιοδοτεί τον αντιπρόσωπο ο οποίος πλέον καθίσταται αποκλειστικός υπεύθυνος για την προβολή και προώθηση του προϊόντος καθώς και για την διαπραγμάτευση των όρων συναλλαγής .

Ο τύπος 3 εφαρμόζεται σε περιπτώσεις διανομής προϊόντων μικρής σχετικά αξίας σε μεγάλο αριθμό αγοραστών με ευρεία γεωγραφική διασπορά . Στις περιπτώσεις αυτές κρίνεται απαραίτητη η συμβολή του διανομέα ο οποίος διαθέτει την ευελιξία και προσαρμοστικότητα που απαιτείται .

Ο τύπος 4 σε θεωρητικό επίπεδο αποτελεί συνδυασμό των τύπων 2 και 3 αφού στην διαδικασία διανομής παρεμβάλλονται τόσο ο διανομέας όσο και ο αντιπρόσωπος . ο τύπος αυτός είναι χαρακτηριστικός των μεγάλων εξαγωγικών βιομηχανιών οι οποίες είναι προσηλωμένες στην παραγωγή και τους είναι οικονομικά ασύμφορο να αναλάβουν την διανομή .

Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι η παραπάνω ανάλυση δεν εξαντλεί όλους τους τύπους διαύλων οι οποίοι μπορεί να λάβουν περισσότερες μορφές όσον αφορά την εσωτερική τους διάρθρωση με την ύπαρξη πολλών διαφορετικών μεσαζόντων σε κάθε επίπεδο της διανομής (εύρος διαύλου) π. χ. δύο ή περισσότεροι λιανέμποροι ή χονδρέμποροι .

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διαύλου καθώς και η μορφή διαύλου που ο καθένας τους ανάλογα με την ένταση του επιβάλει παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα .

	Υψηλός βαθμός του χαρακτηριστικού επιβάλει μήκος διαύλου:	Χαμηλός βαθμός του χαρακτηριστικού επιβάλει μήκος διαύλου:
Χαρακτηριστικά προϊόντος		
Τιμή	Μικρό	Μεγάλο
Τεχνολογική πολυπλοκότητα	Πολύ μικρό	Πολύ μεγάλο
Ευπάθεια	Πολύ μικρό	Πολύ μεγάλο
Χαρακτηριστικά αγοράς		
Αριθμός αγοραστών	Μεγάλο	Μικρό
Γεωγραφική διασπορά	Μεγάλο	Μικρό
Μέγεθος παραγγελίας	Μικρό	Μεγάλο
Χαρακτηριστικά επιχείρησης		
Διοικητική ικανότητα	Μικρό	Μεγάλο
Διάθεση πόρων	Μικρό	Μεγάλο
Διάθεση για πλήρη έλεγχο	Μικρό	Μεγάλο

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΑΥΛΟΥ

Μετά την αναγνώριση των διαφόρων παραγόντων επιρροής ακολουθεί η διαδικασία επιλογής των διαύλων τα στάδια της οποίας είναι τα εξής :

- 1^ο στάδιο : εντοπισμός της αγοράς - στόχου .
- 2^ο στάδιο : αναγνώριση των καταναλωτικών συνηθειών της αγοράς - στόχου .
- 3^ο στάδιο : προσαρμογή των λειτουργιών διανομής στο ιδιαίτερο περιβάλλον της αγοράς - στόχου .
- 4^ο στάδιο : γεωγραφικός προσδιορισμός της αγοράς - στόχου .
- 5^ο στάδιο : καταγραφή των ήδη υφιστάμενων τύπων διαύλων .
- 6^ο στάδιο : επιλογή του βαθμού έντασης της διανομής .
- 7^ο στάδιο : αξιολόγηση των ήδη υφιστάμενων τύπων διαύλων .
- 8^ο στάδιο : τελική επιλογή διαύλου .

1.7.2. Αποθήκευση , προγραμματισμός και έλεγχος αποθεμάτων .

Η αποθήκευση είναι το μέσο με το οποίο μπορούν να εναρμονιστούν χρονικά η παραγωγή με την πώληση . Με την αποθήκευση καθίσταται δυνατή η απόκτηση εκπτώσεων και οικονομιών κλίμακας , με την διενέργεια μεγάλων παραγγελιών ενώ επίσης επιτυγχάνεται σταθεροποίηση των τιμών αφού γίνεται δυνατή η προσφορά των αγαθών σε μακρά χρονική περίοδο αντί μόνο της εποχής παραγωγής τους . Η αποθήκευση βοηθά επίσης στην σταθερότητα της παραγωγής ,αφού επιτρέπει στις επιχειρήσεις την επέκταση της λειτουργίας τους σε όλη τη διάρκεια του έτους αντί σε μία μόνο συγκεκριμένη εποχή . Τέλος η αποθήκευση εξυπηρετεί τις ανάγκες μεσαζόντων και κατασκευαστών για διατήρηση αποθεμάτων (stock) σε χώρους που καλύπτουν τις ανάγκες των αγορών τους .

Ένα προϊόν χρήζει αποθήκευσης όταν η ζήτηση του παραμένει σταθερή και ομοιόμορφη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους , ενώ η παραγωγή του περιορίζεται σε μία συγκεκριμένη εποχή . Αποθήκευσης επίσης χρήζουν τα προϊόντα που παρουσιάζουν εποχιακή μόνο ζήτηση αλλά η επιχείρηση τα παράγει καθ' όλη τη διάρκεια του έτους προς επίτευξη οικονομίας παραγωγής και ομοιομορφίας στην κατανομή των γενικών εξόδων .

Πέραν των παραπάνω περιπτώσεων , η αποθήκευση μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και ως "βαλβίδα" ρύθμισης της ροής του προϊόντος προς την αγορά .

Οι επιχειρήσεις για την εξυπηρέτηση των διαφόρων αναγκών τους ή για την όσο το δυνατόν ταχύτερη εκπλήρωση των υποχρεώσεων τους μπορούν να επιλέξουν ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω είδη αποθηκευτικών χώρων :

- **Ιδιωτικοί χώροι αποθήκευσης** . Πρόκειται για χώρους αποθήκευσης που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης και οι οποίοι μπορεί να είναι ιδιόκτητοι ή να διατηρούνται έναντι καταβολής ενοικίου .
- **Δημόσιοι χώροι αποθήκευσης** . Πρόκειται για χώρους αποθήκευσης που ανήκουν στο δημόσιο (τελωνεία , Γενικές Αποθήκες Εθνικής Τραπέζης κ. λ. π.) και χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις έναντι καταβολής αποθηκευτρων .
- **Κέντρα διανομής** . Πρόκειται για χώρους αποθήκευσης στους οποίους διενεργούνται οι λειτουργίες της συλλογής , διαλογής και διανομής προϊόντων στον ταχύτερο δυνατό χρόνο . Σκοπός των κέντρων διανομής είναι η αύξηση και επιτάχυνση της διαδικασίας διακίνησης και αλλαγής των προϊόντων και η παράλληλη μείωση του κόστους . Με τα κέντρα διανομής επιτυγχάνεται ο συνδυασμός της ετερογενούς ζήτησης με την ετερογενή προσφορά .

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για το είδος , τον αριθμό και την θέση των αποθηκευτικών χώρων είναι οι παρακάτω :

- **Η φύση της αγοράς** . Ο αριθμός των αποθηκευτικών χώρων που θα δημιουργηθούν πρέπει να είναι ανάλογος της γεωγραφικής έκτασης που καταλαμβάνει η αγορά . Αύξηση ή μείωση της γεωγραφικής έκτασης της αγοράς πρέπει να συνοδεύεται πάντα από ανάλογη μεταβολή του αριθμού των σημείων αποθήκευσης .
- **Η φύση του προϊόντος** . Το προϊόν ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του είναι πιθανόν να προσδιορίζει την συγκεκριμένη θέση αποθήκευσης του π. χ. οι πρώτες ύλες ή τα εποχιακά αγροτικά προϊόντα είναι πιθανόν να υπαγορεύουν την δημιουργία αποθηκευτικών χώρων κοντά στα σημεία της εξόρυξης ή της παραγωγής τους αντίστοιχα .
- **Η φύση του δικτύου διανομής** . Ο αριθμός των λειτουργιών διάθεσης που έχει αναλάβει η επιχείρηση επιβάλλει την δημιουργία αντίστοιχων αποθηκευτικών θέσεων ώστε να υπάρχει ομαλότητα στον ρυθμό εξυπηρέτησης σε όλη την έκταση του πεδίου ευθύνης της .Π . χ . εάν η επιχείρηση έχει αναλάβει την διάθεση των

προϊόντων της ως τον τελικό χρήστη θα πρέπει να μεριμνήσει για την εγκατάσταση των αποθηκευτικών της χώρων σε θέσεις που να εξυπηρετούν ολόκληρο το κύκλωμα της αγοράς . Στην περίπτωση που η επιχείρηση περιοριστεί στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της μόνο στους μεσάζοντες , η μέριμνα για τη θέση των αποθηκευτικών χώρων μεταβιβάζεται στους τελευταίους .

Η διατήρηση και συντήρηση αποθεμάτων είναι ένα από τα πεδία του marketing που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής . Τα αποθέματα χρειάζονται περιοδικό έλεγχο ώστε να μην σημειώνονται ελλείψεις αλλά και να μην παραμένει το προϊόν αδιάθετο και δεσμεύονται κεφάλαια . Απαιτείται συχνή αλλαγή (turnover) και ανανέωση η οποία επιτυγχάνεται με κατάλληλες τεχνικές στα πλαίσια της διοίκησης αποθεμάτων . Το ύψος των αποθεμάτων πρέπει να βρίσκεται σε ένα "άριστο" επίπεδο όπου τα αποθέματα ούτε θα πλεονάζουν ούτε θα λείπουν . Για τον προσδιορισμό του ύψους των αποθεμάτων που πρέπει να τηρούνται είναι απαραίτητος ο καθορισμός του ύψους της παραγγελίας καθώς και της συχνότητας με την οποία αυτή διενεργείται .

Αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους η οποία εξαρτάται από του τρεις παρακάτω παράγοντες :

- **A) Το κόστος** . Σαν κόστος νοείται το πρόσθετο κόστος που επιβαρύνει την επιχείρηση και είναι αποτέλεσμα των εξόδων που προκύπτουν από τη διεκπεραίωση των επιπλέον παραγγελιών . Διακρίνεται σε τρία είδη :

α) κόστος διατήρησης αποθέματος (holding cost) . Εκφράζει το πόσο κοστίζει για την επιχείρηση η διατήρηση ενός ορισμένου επιπέδου αποθέματος .

β) κόστος παραγγελίας (ordering cost) . Περιλαμβάνει τα έξοδα με τα οποία επιβαρύνεται η επιχείρηση από την έναρξη της διαδικασίας αποστολής μιας παραγγελίας ως την άφιξη των προϊόντων στην αποθήκη .

γ) κόστος μη δυνατότητας ικανοποίησης της ζήτησης ή κόστος ελλείμματος (shortage cost) . Περιλαμβάνει τη ζημιά από την απώλεια της εμπιστοσύνης των πελατών προς την επιχείρηση και πιθανών την απώλεια πωλήσεων ποσού ίσου προς τη μη ικανοποιούμενη ζήτηση . Το παραπάνω κόστος είναι δυνατόν να περιοριστεί με την επίσπευση της μεταφοράς ή την αποστολή επείγουσας παραγγελίας οι οποίες όμως βαρύνονται επιπλέον εξόδων .

- **B) Η προσφορά και η ζήτηση** . Ο μεταξύ παραγγελίας και παράδοσης χρόνος και οι διαφορές μεταξύ παραγγελθείσας και παραδοθείσας ποσότητας προσδίδουν σημαντικές ιδιομορφίες στην προσφορά . Ο μεταξύ παραγγελίας και παράδοσης χρόνος παρουσιάζει μικρές διακυμάνσεις οπότε μπορεί να ληφθεί ως μια σταθερά . Οι διακυμάνσεις όμως μεταξύ παραγγελθείσας και παραδοθείσας ποσότητας οι οποίες οφείλονται στις ιδιομορφίες του συστήματος του προμηθευτή περιπλέκουν σημαντικά το σύστημα ελέγχου αποθηκών και δημιουργούν δυσεπίλυτα προβλήματα .

- **Γ) Οι περιοριστικοί παράγοντες** . Οι περιοριστικοί παράγοντες εντοπίζονται τόσο στο εσωτερικό του συστήματος (μικρός αποθηκευτικός χώρος , κάλυψη άμεσων αναγκών κ λ π) όσο και στο ευρύτερο σύστημα του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος (δυσχέρειες στις μεταφορές , περιοριστική νομοθεσία κ. λ. π.) .

1.7.3. Ηλεκτρονικό εμπόριο .

Η ραγδαία διείσδυση της πληροφορικής και ειδικότερα του internet στην καθημερινή ζωή , σε παγκόσμιο επίπεδο , έχει μεταβάλει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο επιχειρήσεις , οργανισμοί αλλά και καταναλωτές ασκούν τις συναλλακτικές τους δραστηριότητες .

Οι προβλέψεις για την αξία των πωλήσεων που θα πραγματοποιούνται μέσω internet στα αμέσως επόμενα χρόνια - και οι οποίες κάνουν λόγο για ποσά πολλών εκατοντάδων δις . δολαρίων σύμφωνα με τις απόψεις ειδικών - είναι πολύ πιθανών να αποδειχθούν εξαιρετικά συντηρητικές . Σύμφωνα με τις προβλέψεις αυτές , αναμένεται σημαντική μεταστροφή των επιχειρήσεων όσον αφορά τη λειτουργία της διανομής των προϊόντων . Τα "εικονικά καταστήματα" στα οποία οι καταναλωτές θα παραγγέλνουν τα προϊόντα που επιθυμούν μέσω του προσωπικού τους υπολογιστή ίσως στο απώτερο μέλλον αντικαταστήσουν ολοκληρωτικά τα συμβατικά καταστήματα .

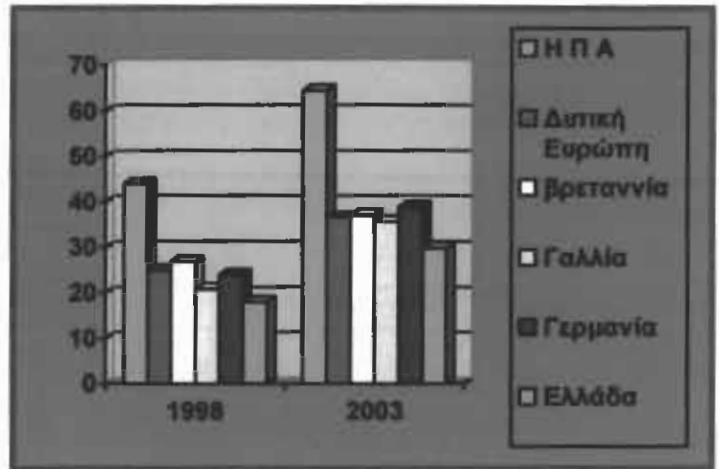
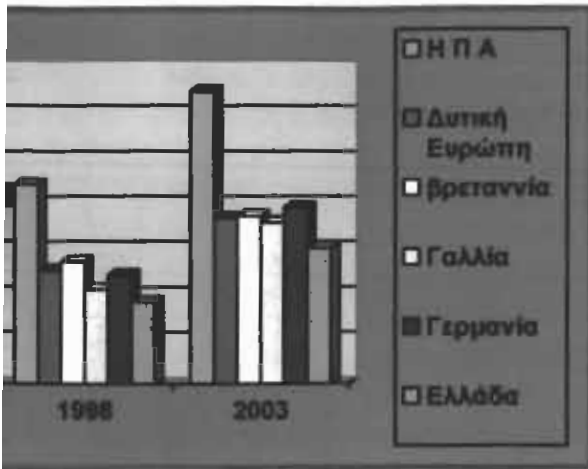
Το μέλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου (e - commerce) ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με την εναέρια διακίνηση εμπορευμάτων . Ήδη δεκαοχτώ αεροπορικές εταιρείες σε συνεργασία με πολλές εταιρείες μεταφορών έχουν δημιουργήσει τον όμιλο **Cargo 2000** ο οποίος παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη και έχει στόχο τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών του τομέα e-commerce διεθνώς .

Βασικά πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η αποστολή των συνοδευτικών εγγράφων μέσω Η / Υ , ο ανά πάσα στιγμή εντοπισμός και έλεγχος του φορτίου από τη στιγμή που θα σταλεί ως και τη στιγμή της παραλαβής , η μείωση του χρόνου που απαιτείται για τη διεκπεραίωση τυπικών διαδικασιών που αφορούν την αποστολή φορτίων και δεμάτων καθώς και η ελαχιστοποίηση του παράγοντα "ανθρώπινο λάθος" .

Οι αλλαγές αυτές που συντελούνται με την όλο και περισσότερο αυξανόμενη διείσδυση της πληροφορικής στις επιχειρήσεις αλλά και την καθημερινή δραστηριότητα γενικά , παρομοιάζονται από πολλούς , με τις αλλαγές που σημειώθηκαν με την γεωργική επανάσταση όταν άρχισε η συστηματική καλλιέργεια της γης , αλλά και με τις αλλαγές που επέφερε η βιομηχανική επανάσταση του προηγούμενου αιώνα . Σύμφωνα με τον **Andy Grove** πρόεδρο της **Intel** - της πλέον επιτυχημένης εταιρείας παραγωγής επεξεργαστών - ο οποίος αποτελεί μια χαρισματική φυσιογνωμία στο χώρο της παγκόσμιας βιομηχανίας πληροφορικής "*σε μια πενταετία δεν θα υπάρχουν ιντερνετικές επιχειρήσεις , γιατί απλά όλες θα είναι ιντερνετικές*" . Σύμφωνα δηλαδή με τη φοβερή ρήση - προφητεία του Grove που διατυπώθηκε στο βιβλίο του με το χαρακτηριστικό τίτλο "**Only the paranoid survive**" οι εταιρείες που δεν θα υιοθετήσουν το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι καταδικασμένες να εξαφανισθούν μέσα στα επόμενα πέντε επόμενα χρόνια και εύστοχα επισημαίνει ότι οι πιθανότητες επιβίωσης τους είναι αντίστοιχες με αυτές των επιχειρήσεων των αρχών του αιώνα που αποφάσισαν τη μη χρήση τηλεφώνου .

Οι παραπάνω διαπιστώσεις , θα πρέπει να γίνουν αντικείμενο έρευνας από τις επιχειρήσεις για την προσαρμογή των λειτουργιών διανομής τους στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται παγκοσμίως στον χώρο του εμπορίου .

Στα παρακάτω σχήματα παρουσιάζεται και τεκμηριώνεται στατιστικά η ολοένα αυξανόμενη χρήση των Η / Υ και του internet καθώς και η ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου .

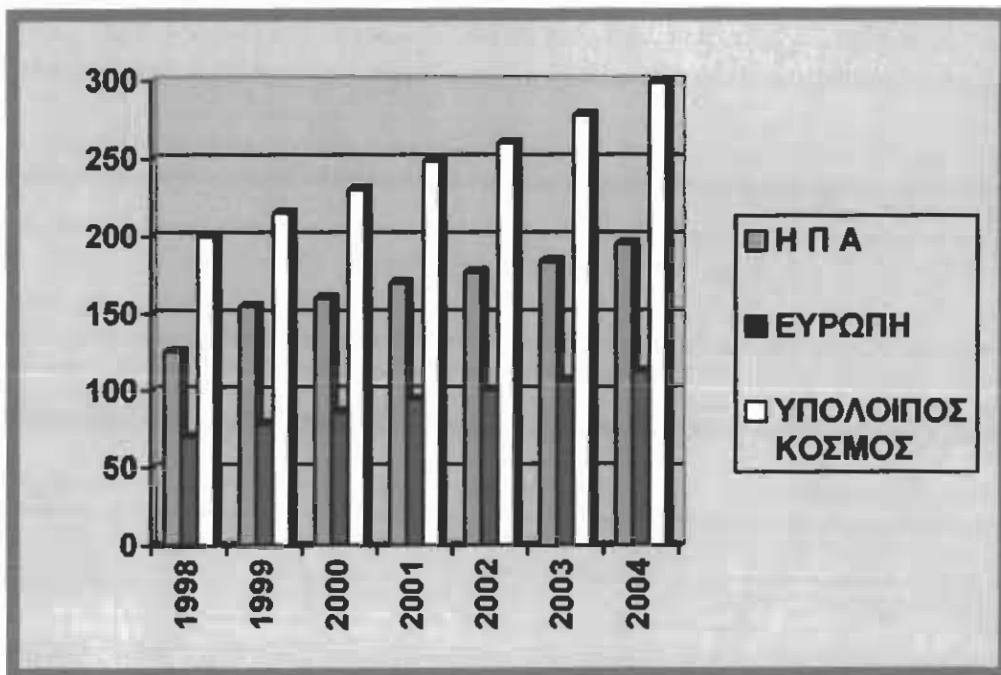


ΣΧΗΜΑ 5

ΕΞΗΛΙΞΗ ΤΩΝ PC's (% ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ).
 ΠΗΓΗ: ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ "ΕΘΝΟΣ" 12 / 02 / 98 .

ΣΧΗΜΑ 6

ΕΞΗΛΙΞΗ INTERNET (% ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ).
 ΠΗΓΗ: ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ "ΕΘΝΟΣ" 12 / 02 / 98 .



ΣΧΗΜΑ 7

Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ON LINE ΠΑΝΘΥΣΜΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ (σε εκατομμύρια άτομα).
 ΠΗΓΗ: ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ "ΤΟ ΒΗΜΑ" 25 / 11 / 98 .

1.8 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ .

Ο τρόπος με τον οποίο σκέφτεται και ενεργεί ο καταναλωτής αποτελούσε πάντα ένα μεγάλο ερωτηματικό για τα στελέχη του marketing και ήταν πάντα ο αστάθμητος παράγοντας από την επιτυχή προσέγγιση του οποίου εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό η κατάκτηση των επιχειρηματικών στόχων .

Η εξέλιξη όμως η οποία κατέστησε επιτακτική την ανάγκη για γνώση μελέτη και ανάλυση της «συμπεριφοράς καταναλωτή» ήταν η υιοθέτηση και εφαρμογή από τις επιχειρήσεις των σύγχρονων ιδεολογιών του marketing .

Οι σύγχρονες αυτές ιδεολογίες (marketing concept και societal marketing concept) θέτουν στο κέντρο όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τον καταναλωτή και τις ανάγκες του , δύο μεγέθη τα οποία μπορούν να επηρεαστούν και να «ικανοποιηθούν» μόνο μέσα της γνώσης των κανόνων που διέπουν την συμπεριφορά του καταναλωτή .

Με την μελέτη τη συμπεριφοράς του καταναλωτή , τα στελέχη marketing επιζητούν την εξαγωγή πληροφοριών σχετικά με τον αγοραστή και το καταναλωτικό του προφίλ , τις διαθέσεις του ,τους διαθέσιμους πόρους του καθώς και άλλα στοιχεία τα οποία θα τους βοηθήσουν στην κατάρτιση του κατάλληλου σχεδίου που απαιτεί η κάθε αγορά –στόχος .

Πιο συγκεκριμένα , τα στελέχη marketing με τη μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή ,αναζητούν απαντήσεις στα παρακάτω βασικά ερωτήματα :

1. **ΤΙ** αγοράζουν οι καταναλωτές ;
2. **ΓΙΑΤΙ** το αγοράζουν ;
3. **ΠΟΤΕ** το αγοράζουν ;
4. **ΑΠΟ ΠΟΥ** το αγοράζουν ;
5. **ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ** το αγοράζουν ;

Η εξαγωγή απαντήσεων που προσφέρει η μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή στα παραπάνω βασικά ερωτήματα την καθιστά απαραίτητο στοιχείο στον σχεδιασμό της στρατηγικής του marketing . Σε αυτό συντέλεσε – εκτός της μεταστροφής του marketing προς τον καταναλωτή η οποία αναφέρθηκε παραπάνω – μια σειρά εξελίξεων στο χώρο των επιχειρήσεων και της οικονομίας γενικότερα .

Τέτοιες εξελίξεις ήταν , η αύξηση των νεοεισερχόμενων προϊόντων στην αγορά σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό «πρόωρων θανάτων» , καθώς και η μείωση του κύκλου ζωής τους .Επίσης η ανάπτυξη του ενδιαφέροντος για προστασία του καταναλωτή από την κερδοσκοπία και την χαμηλή ποιότητα καθώς και για προστασία του φυσικού περιβάλλοντος από προϊόντα που συμβάλουν στη μόλυνση (μη ανακυκλώσιμα , χημικά που καταστρέφουν το όζον κ.λ.π.) .

Άλλες εξελίξεις που συντέλεσαν στην ανάδειξη της «συμπεριφοράς καταναλωτή» , ήταν η πρόοδος της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών , η ανάπτυξη των στατιστικών τεχνικών και των νέων μεθόδων τμηματοποίησης καθώς και η εξάπλωση των ιδεολογιών του marketing έξω από τα στενά όρια των εμπορικών επιχειρήσεων (σε οργανισμούς μη κερδοσκοπικούς ,στην πολιτική κ.τ.λ.)

Κατά τη διάρκεια της ιστορικής πορείας του marketing ως επιστήμης και της συνεχούς συστηματικής έρευνας , διατυπώθηκαν και συνεχίζουν να διατυπώνονται διάφοροι ορισμοί για την «συμπεριφορά καταναλωτή» οι οποίοι αποτελούν αντανάκλαση των αντιλήψεων και των ερευνών των μελετητών που τους παρουσιάζουν . Οι τυπικότεροι από τους ορισμούς αυτούς είναι οι παρακάτω :

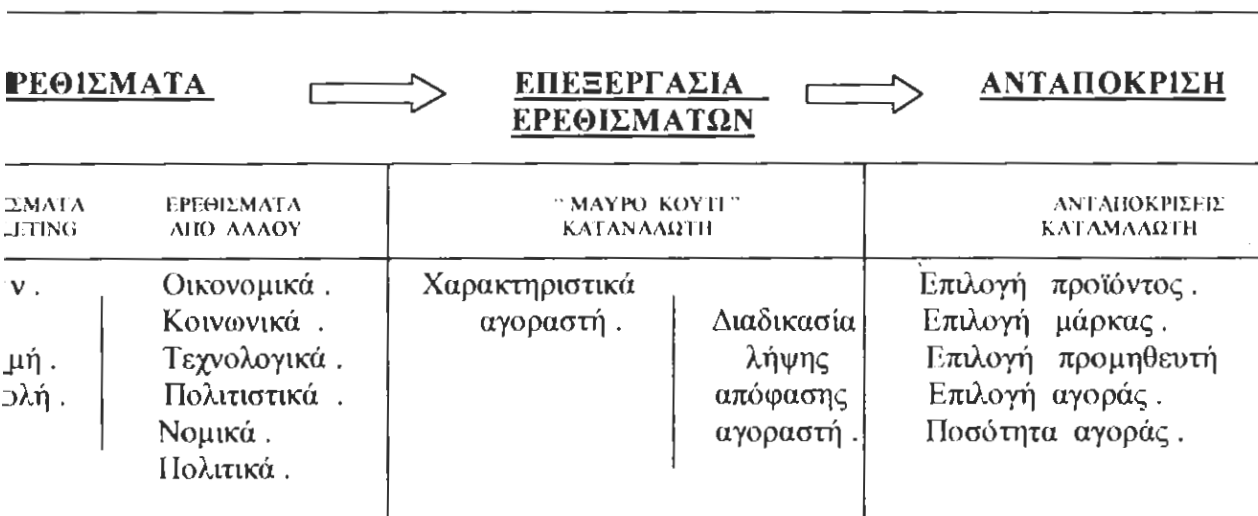
- « Συμπεριφορά καταναλωτή , είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν σε μια διαδικασία ανταλλαγής .»
- «Συμπεριφορά καταναλωτή , είναι η συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι καταναλωτές κατά την έρευνα ,αγορά , χρησιμοποίηση ,αξιολόγηση και απόρριψη προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία περιμένουν ότι θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους .»
- «Συμπεριφορά καταναλωτή , είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η φυσική δραστηριότητα των ατόμων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της απόκτησης και χρησιμοποίησης οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών .»
- «Συμπεριφορά καταναλωτή , είναι όλες οι σχετικές με τη αγορά προϊόντος δραστηριότητες , οι σκέψεις και οι επιρροές που λαμβάνουν χώρα πριν ,κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά , όπως αυτές πραγματοποιούνται από αγοραστές και καταναλωτές προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και από αυτούς που επηρεάζουν την αγορά .»

Οι πλέον σύγχρονες θεωρίες για το marketing επεκτείνουν την έννοια της του συμπεριφοράς καταναλωτή πέρα από τις δραστηριότητες της αξιολόγησης αγοράς και χρήσης και προσανατολίζονται στη δημιουργία ορισμών που περικλείουν όλες τις μετά την αγορά καταναλωτικές δραστηριότητες τις οποίες παραβλέπει η κλασική θεωρία και ανάλυση .

1.8.1 Γενικό υπόδειγμα αγοραστικής συμπεριφοράς καταναλωτή .

Η απόφαση για αγορά που λαμβάνει ο καταναλωτής είναι αποτέλεσμα των ερεθισμάτων που λαμβάνει είτε από το marketing είτε από άλλους οικονομικούς , κοινωνικούς , πολιτιστικούς , ή άλλους παράγοντες .

Τα ερεθίσματα που λαμβάνει ο καταναλωτής γίνονται στη συνέχεια αντικείμενο μιας νοητικής διεργασίας η οποία δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί επακριβώς και για το λόγο αυτό ονομάζεται «μαύρο κουτί» . Έργο των ερευνητών της συμπεριφοράς , είναι ο κατά το δυνατόν ακριβέστερος προσδιορισμός των νοητικών αυτών διεργασιών (σύνδεση συγκεκριμένων ερεθισμάτων με συγκεκριμένη ανταπόκριση) ώστε να αυξηθεί το ποσοστό πιθανοτήτων μιας επιτυχούς πρόβλεψης και να βοηθηθεί σημαντικά η προσπάθεια αποτελεσματικού επηρεασμού του καταναλωτή . Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται καθαρά η αλληλουχία ερέθισμα – μαύρο κουτί - ανταπόκριση .



ΣΧΗΜΑ 8

ΓΕΝΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

ΠΗΓΗ : ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Γ.Ι. ΣΙΩΜΚΟΣ)

1.8.2 Κυνηγοί τάσεων - κυρίαρχες τάσεις .

«Κυνηγοί τάσεων» (cool-hunters ή trend-spotters) αποκαλούνται στην εξειδικευμένη γλώσσα του marketing τα άτομα εκείνα που αφουγκράζονται τις ανάγκες , τις επιθυμίες και τις «τρέλες» μας και λίγο – πολύ καθορίζουν τις βασικές συντεταγμένες πάνω στις οποίες θα κινηθούν οι καταναλωτικές και αισθητικές μας επιλογές αλλά και γενικότερα ο τρόπος σκέψης και επικοινωνίας μας τα επόμενα χρόνια .

Πρόκειται για άτομα νεαρής κυρίως ηλικίας με ανήσυχο πνεύμα και αντικομορμιστική διάθεση που όπως τουλάχιστον δείχνουν τα πράγματα έχουν την τέχνη του marketing στο αίμα τους , παρά το γεγονός ότι ποτέ δεν την διδάχθηκαν σε σχολές ή σεμινάρια .

Οι κυνηγοί τάσεων , με δεδομένη την απουσία επιστημονικής κατάρτισης που τους χαρακτηρίζει , θα μπορούσε να λεχθεί ότι παραβιάζουν τα όρια της δεοντολογίας του marketing , αλλά με βάση όμως την προσφορά τους και την εξαιρετική σημασία που αυτή έχει για τις επιχειρήσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν τουλάχιστον αναντικατάστατοι .

Εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στις αρχές περίπου τη δεκαετίας του '90 στις ΗΠΑ – ιδιαίτερα στις κοσμοπολίτικες και ιδανικές για τη δράση τους πόλεις της Νέας Υόρκης και του Λος Άντζελες – και γρήγορα επέκτειναν τη δράση τους και στην Ευρώπη .

Οι «κυνηγοί τάσεων» κυκλοφορούν κυκλοφορούν μέρα – νύχτα σε όλους τους χώρους των κοινωνικών συναθροίσεων (δρόμους , πλατείες , καταστήματα μπαρ , εστιατόρια κ . τ . λ .) , παρατηρούν προσεχτικά και καταγράφουν συμπεριφορές , συνήθειες , αντιλήψεις και διαθέσεις των διαφόρων κοινωνικών ομάδων και κυρίως προσπαθούν να εντοπίσουν νέα προϊόντα που μα διαθέτουν το κατάλληλο υπόβαθρο (ξεχωριστή εμφάνιση , ιδιαίτερο στυλ) ώστε με τις κατάλληλες προβολής και προώθησης να καθιερωθούν πολύ σύντομα και να γίνουν μόδα .

Μόλις οι «κυνηγοί τάσεων» ολοκληρώσουν τις περιηγήσεις και τις καταγραφές τους συντάσσουν εμπεριστατωμένες αναφορές τις οποίες πωλούν έναντι υψηλής αμοιβής σε εξειδικευμένες εταιρίες , οι οποίες με τη σειρά τους τις προωθούν εμπλουτισμένες με δικές τους αναλύσεις και σχόλια στις πολυεθνικές επιχειρήσεις προκειμένου αυτές μέσω των μηχανισμών τους να τις «κεφαλαιοποιήσουν» δίνοντας σάρκα και οστά στα νέα ρεύματα .

Χαρακτηριστική περίπτωση επιτυχημένου cool-hunter είναι ο **Greg Chapman** ο οποίος εντόπισε σε ένα μικρό κατάστημα στη Νέα Υόρκη τα άγνωστα τότε παπούτσια “**Nike Risks**” , τα οποία στη συνέχεια διοχέτευσε στην ευρωπαϊκή αγορά όπου γνώρισαν μεγάλη επιτυχία και η ζήτηση γι’ αυτά ξεπέρασε κάθε όριο .

Άλλη χαρακτηριστική περίπτωση είναι αυτή της **Chaire Ramsey** η οποία συνεργάζεται με μία από τις κορυφαίες εταιρείες συμβούλων επικοινωνίας και ανάλυσης τάσεων , την αμερικάνικη “**Youth Intelligence**” . Η Ramsey απέκτησε φήμη όταν το 1996 δημιούργησε την μόδα των δαχτυλιδιών “**Lalique**”, τα οποία σημειώνουν τεράστια επιτυχία ακόμη και σήμερα στον νεανικό πληθυσμό . Σύμφωνα με την ιδιοκτήτρια και διευθύντρια της Youth Intelligence – της οποίας το πελατολόγιο περιλαμβάνει γιγαντιαίες επιχειρήσεις όπως το **M . T . V** , η **SONY** η **Motorola** – **Jane Buckingham** : «οι τάσεις διαδέχονται η μία την άλλη γιατί η ίδια η κοινωνία το επιζητά . Άλλες από αυτές διαρκούν για λίγο και στη συνέχεια πεθαίνουν , άλλες επιβιώνουν επί μακρόν και στην ουσία γίνονται νέο κομμάτι της ζωής μας , ενώ άλλες εμφανίζονται με διάφορες παραλλαγές από καιρού εις καιρόν . Όλες όμως αντιπροσωπεύουν τις μεγάλες αλλαγές που συντελούνται σε πολλαπλά επίπεδα στον κόσμο , καθώς και την επιθυμία εκατομμυρίων ανθρώπων για νέους τρόπους έκφρασης που πιστεύουν ότι θα κάνουν πιο θετικούς απέναντι στα πράγματα και πιο ευτυχισμένους η τουλάχιστον θα τους χαρίσουν περισσότερα χαμόγελα . Όπως είναι βέβαιο εκείνοι οι οποίοι αγκαλιάζουν και αναδεικνύουν τα νέα ρεύματα είναι

οι νέοι , κυρίως οι εικοσάρηδες που διακρίνονται για την ενημέρωση και την οξυδέρκεια τους και αναζητούν επίμονα απαντήσεις σε δύσκολα ερωτήματα που ούτε καν περνούσαν από το μυαλό των γονέων τους στα χρόνια της δικής τους νεότητας) .

Ο **Graham Hall** ο οποίος έφερε στο προσκήνιο την μουσική **Jungle** είναι σήμερα διευθυντής της αγγλικής εταιρείας ανάλυσης τάσεων **“INFORMER”** το πελατολόγιο της οποίας περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την **“Coca-Cola”** και την **“Dana UK”** . Ο Hall πιστεύει ότι στην Ευρώπη , σε αντίθεση με τις Η .Π .Α , οι τάσεις είναι περίπλοκες και είναι δύσκολο να εντοπιστούν λόγω των έντονων πολιτισμικών διαφορών και παρατηρεί : «Επίσης η οπτική των ευρωπαϊκών εταιρειών ανάλυσης τάσεων διαφέρει από αυτή των αμερικανικών κατά το ότι είναι πιο διευρυμένη και προσεκτική . Στην Informer δεν βασιζόμαστε μόνο στους cool-hunters για τον εντοπισμό και την πρόβλεψη νέων τάσεων , καθώς αυτοί συνηθίζουν να διογκώνουν τα προσωπικά του γούστα , τα οποία πιθανών να μην έχουν απήχηση σε ευρύτερες πληθυσμιακές ομάδες . Ακούμε βεβαίως τις απόψεις τους αλλά πριν καταλήξουμε σε πορίσματα συμβουλευόμαστε και σχεδιαστές μόδας , δημοσιογράφους περιοδικών life style , κοινωνιολόγους , ειδικούς ερευνητές και φυσικά καταναλωτές» .

Σύμφωνα με τους ειδικούς αναλυτές οι δέκα κυρίαρχες τάσεις που διέπουν στις μέρες μας τη ζωή και κατά συνέπεια την καταναλωτική συμπεριφορά των ανθρώπων του «δυτικού κόσμου» (τουλάχιστον)είναι οι παρακάτω :

- Το **cocooning** είναι η τάση του σύγχρονου ανθρώπου για παραμονή κατά τις ελεύθερες ώρες στο χώρο του σπιτιού . Ακολουθείται από άτομα νεαρής κυρίως ηλικίας , που αισθάνονται κορεσμένα από τους έντονους ρυθμούς διασκέδασης των προηγούμενων ετών και την άσκοπη περιφορά στα clubs και πλέον επιδιώκουν μία μεταστροφή στην «αληθινή ψυχαγωγία» , διεκδικώντας μία καλύτερη ποιότητας ζωής .
- Η **επιστροφή στην οικογένεια** αποτελεί άλλη μία κυρίαρχη τάση που συνδέεται κυρίως με τις έντονες φοβίες και την οικονομική και κοινωνική ανασφάλεια που χαρακτηρίζει τον σύγχρονο άνθρωπο . Τα άτομα που ακολουθούν την τάση αυτή αντιλαμβάνονται την οικογένεια ως «ασπίδα» που προσφέρει προστασία από το εχθρικό περιβάλλον και τους δημιουργεί κλίμα αποδοχής και εμπιστοσύνης . Η αμφισβήτηση του θεσμού της οικογένειας και η ρήξη των οικογενειακών δεσμών στην εποχή μας δεν έχει πλέον αντικομφορμιστικό χαρακτήρα ούτε θεωρείται επαναστατική πράξη .
- Η **δημιουργία μικρού κύκλου συναναστροφών** απαρτιζόμενη από λίγους και καλούς φίλους είναι άλλη μία τάση που κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος στη ζωή του σύγχρονου δυτικού ανθρώπου , ο οποίος έχει βαρεθεί τις ανούσιες κοσμικότητες και τις αδιάφορες χωρίς ψυχική επαφή πολυάριθμες παρέες που κυριαρχούσαν τα προηγούμενα χρόνια . είναι μία τάση που υιοθετείται από νεαρής ηλικίας άτομα και συνδέεται με το cocooning αφού και αυτή αποσκοπεί στην κατάκτηση μιας ουσιαστικότερης μορφής επικοινωνίας με τον συνάνθρωπο και κατά συνέπεια ενός καλύτερου τρόπου ζωής .
- Η **συλλογή μοναδικών εμπειριών** με ακραίο , περιπετειώδη ή εξωτικό χαρακτήρα , που δημιουργούν προκλήσεις για ανακάλυψη των φυσικών ορίων του ατόμου και βίωση δυνατών συγκινήσεων ή προσφέρουν έντονα πνευματικά ερεθίσματα , αποτελούν άλλη μια ισχυρή τάση της εποχής μας . Η συλλογή των εμπειριών αυτών - κυρίως μέσα από επικίνδυνα σπορ , ταξίδια περιπέτειας σε ανεξερεύνητους τόπους και πολιτισμούς , σαφάρι , κ .τ .λ – συμβάλλει στην δημιουργία μιας «καλής εικόνας» για το άτομο , σε πολύ υψηλότερο βαθμό από ότι η κατοχή πολυτελών αγαθών που αποτελούσε το βασικό στοιχείο εξύψωσης του prestige ενός ατόμου στο παρελθόν .

που θα σημάνει υποκατάσταση όλων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων , περιορισμό των δικαιωμάτων και ελευθεριών και κατ' επέκταση φυσική και πνευματική καταπίεση . Ιδεολογικό πυρήνα της τάσης αυτής αποτελεί το αίτημα για ορθολογικότερη χρήση της τεχνολογίας και περιορισμό της σε χρηστικό μόνο επίπεδο , ώστε να μην γίνει τρόπος ζωής και επαχθής εξάρτηση . Σε καταναλωτικό επίσης επίπεδο παρατηρείται μία τάση αποφυγής ηλεκτρονικών παιχνιδιών και η μεταστροφή σε πιο κλασικές επιλογές . Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη «τρέλα» που κατέλαβε μικρούς και μεγάλους σε Η .Π . Α και Μεγάλη Βρετανία για τα αρκουδάκια , που φυσικά έγιναν best-seller .

- Η **μονογαμικότητα** είναι μία τάση που στηρίχθηκε στην αμυντική λογική έναντι της απειλής του AIDS . Σαν τάση δεν έχει το χαρακτήρα συνειδητής επιλογής αλλά υπαγορεύτηκε από την ανάγκη και το ένστικτο επιβίωσης . Η τάση αυτή όμως - σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των cool-hunters - έχει αρχίσει εδώ και λίγο καιρό να ατονεί , ιδιαίτερα στην ανατολική ακτή των Η .Π . Α . και δεν αποκλείεται η ολοκληρωτική μεταστροφή του ρεύματος με την επιστροφή των ηθών της σεξουαλικής επανάστασης της δεκαετίας του '60 .
- Η **παραβίαση των κανόνων υγιεινής διατροφής και γενικώς υγιεινής διαβίωσης** . Πρόκειται για μία τάση που κερδίζει έδαφος σε άτομα ηλικίας άνω των τριάντα ετών , που αισθάνονται κούραση και απογοήτευση από τις άλλοτε κυρίαρχες «υγιεινιστικές επιταγές» με όλες τις συνακόλουθες στέρησεις και απαγορεύσεις . Τα άτομα που ακολουθούν αυτή την τάση στρέφονται συνειδητά στις καταχρήσεις και στην κατανάλωση «βλαβερών ουσιών» , καθώς ανακαλύπτουν ότι τα οφέλη από τη ν αποβολή του άγχους και της καταπίεσης είναι μεγαλύτερα από τα οφέλη της «μίζερης υγιεινής ζωής» .
- Η **υιοθέτηση αντισυμβατικής εμφάνισης** είναι μία τάση που υιοθετούν νεαρά κυρίως άτομα που θέλουν να ξεφύγουν από τον κομπορμισμό και την συντηρητικότητα και κάνουν ακραίες επιλογές σχετικά με τα ρούχα τα παπούτσια , τα διάφορα αξεσουάρ κ.τ.λ. . Χαρακτηριστικό παράδειγμα της τάσης αυτής αποτελεί σύμφωνα με τους cool-hunters η αναβίωση στους διεθνείς νεολαιίστικους κύκλους των πιο παράδοξων και αντισυμβατικών μορφών εμφάνισης του παρελθόντος (punk , glam hippie) , καθώς και η εμφάνιση μιας νέας extreme κουλτούρας με φουτουριστικές αναφορές και ανάλογες ενδυματολογικές επιταγές του rave .

1.8.3 Συμπεριφορά βιομηχανικού αγοραστή .

Ο όρος «βιομηχανικός αγοραστής» είναι ένας συμβατικός όρος που επινοήθηκε για να περιγραφεί ο μη καταναλωτικός αγοραστής γενικά . Ο βιομηχανικός αγοραστής αγοράζει προϊόντα προς εξυπηρέτηση σκοπών που είναι οπωσδήποτε διάφοροι της ατομικής ή οικογενειακής κατανάλωσης και οι οποίοι μπορεί να είναι : η επαναπώληση , η μεταποίηση , η συνέχιση ή διευκόλυνση λειτουργίας μιας επιχείρησης λειτουργίας κ .τ .λ

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μία τυπική διαδικασία αγοράς βιομηχανικών προϊόντων απαρτιζόμενη από δέκα στάδια . Ο αριθμός των σταδίων δεν έχει υποχρεωτικό ή περιοριστικό χαρακτήρα και μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τόσο της επιχείρησης που διενεργεί την αγορά όσο και του αγοραζόμενου προϊόντος

1	Αναγνώριση του προβλήματος ή της ανάγκης .
2	Γενική περιγραφή της ανάγκης .
3	Συγκεκριμενοποίηση της ανάγκης .
4	Καθορισμός προδιαγραφών του προϊόντος που θα λύσει το πρόβλημα ή θα ικανοποιήσει την ανάγκη .
5	Ανανέωση καταλόγου πιθανών αναγκών .
6	Προκήρυξη ενδιαφέροντος της επιχείρησης για υποβολή προτάσεων από προμηθευτές .
7	Αξιολόγηση προτάσεων .
8	Επιλογή προμηθευτή .
9	Επίσημη υποβολή παραγγελίας με τις συγκεκριμένες προδιαγραφές και όρους παραλαβής .
10	Αξιολόγηση προϊόντος μετά την αγορά .

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΠΗΓΗ : ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

(Γ .Ι . ΣΙΩΜΚΟΣ) ΤΟΜΟΣ Α΄ σ. 405

1.8.4. Το αγοραστικό κέντρο .

Το **αγοραστικό κέντρο** (buying center) ή **μονάδα λήψης αποφάσεων** (decision – making unit) είναι εκείνη η ομάδα στελεχών που είναι επιφορτισμένη με την αρμοδιότητα της διενέργειας των αγορών για λογαριασμό της επιχείρησης . Κάθε μέλος του αγοραστικού κέντρου διαδραματίζει έναν συγκεκριμένο ρόλο και κατέχει μία συγκεκριμένη θέση στη δομή της ομάδας χωρίς όμως ο διαχωρισμός αυτός να είναι απόλυτος αφού είναι πιθανόν ένας ρόλος να γίνει αντικείμενο και άλλων μελών πέραν του τυπικά προκαθορισμένου .

Η διαδικασία αγοράς ξεκινά με την αναγνώριση της ανάγκης που συνήθως γίνεται από τον **χρήστη** (user) δηλαδή τον εργάτη ή υπάλληλο της επιχείρησης που διαπιστώνει την ύπαρξη προβλήματος ή απλά εισηγείται την αγορά ενός βιομηχανικού προϊόντος με την οποία θα βελτιωθεί η παραγωγή .

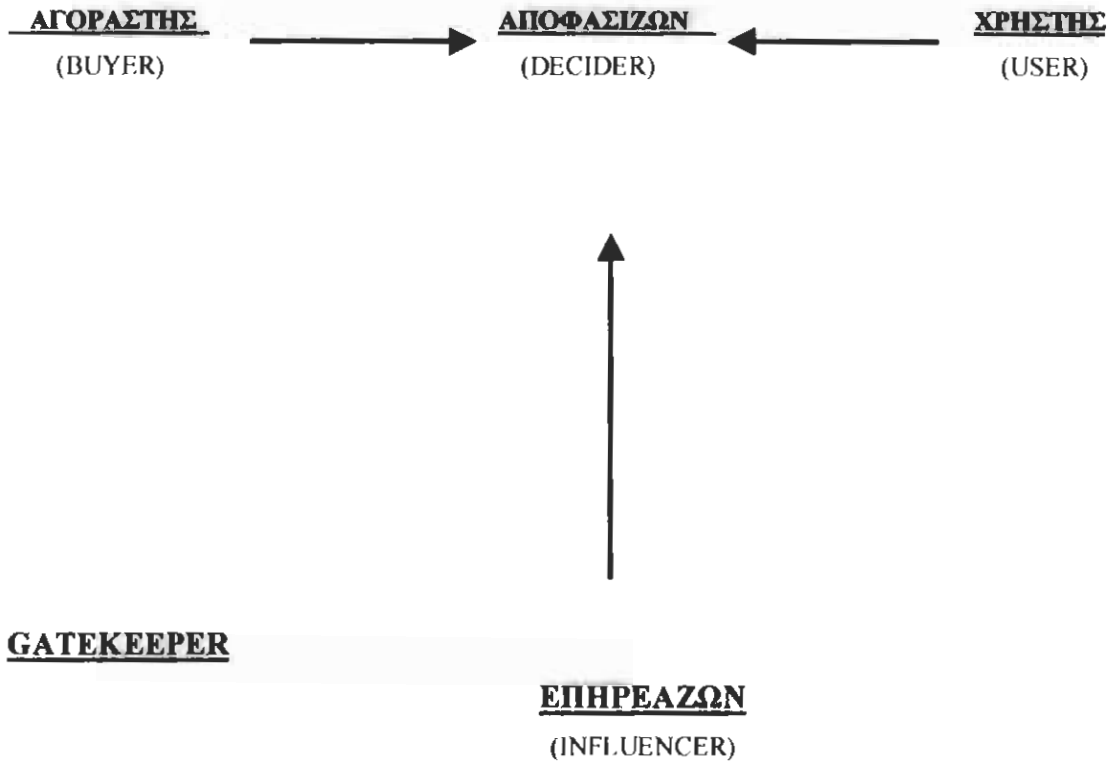
Στη συνέχεια της διαδικασίας παρεμβάλλονται οι **επιρεάζοντες** (influencers) οι οποίοι συνήθως είναι κάποιοι εμπειρογνώμονες που αναλαμβάνουν την σύνταξη μιας αναφοράς που θα περιλαμβάνει την περιγραφή και συγκεκριμενοποίηση της ανάγκης που προέκυψε καθώς και τον καθορισμό των προδιαγραφών του προτεινόμενου προϊόντος όπως και την ανάλυση των ωφελειών που θα προκύψουν από την αγορά του .

Οι **αποφασίζοντες** (deciders) στη συνέχεια , είναι εκείνα τα μέλη του αγοραστικού κέντρου που αρμοδιότητα τους είναι η εκτίμηση και αξιολόγηση όλων των δεδομένων και η εκπόνηση της τελικής απόφασης .Πρόκειται συνήθως για ανώτερα διευθυντικά στελέχη προερχόμενα από διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης (παραγωγής προσωπικού marketing) .

Τελευταίο στάδιο της διαδικασίας είναι η εκτέλεση της αγοραστικής απόφασης (έγκρισης) με την οποία είναι επιφορτισμένος ο **αγοραστής** (buyer) . Συνήθως πρόκειται για υπάλληλο του λογιστηρίου της επιχείρησης ο οποίος έχει επίσημη εξουσιοδότηση για χρήση χρηματικών πόρων προς διεξαγωγή αγορών .

Καθοριστικός για την τελική έκβαση της αγοραστικής διαδικασίας είναι ο ρόλος του **gatekeeper** ο οποίος είναι το άτομο που ελέγχει τη ροή των πληροφοριών μέσα στο αγοραστικό κέντρο .Gatekeeper μπορεί να θεωρηθεί κάθε άτομο , μέλος του αγοραστικού κέντρου ή μη ο οποίος σκόπιμα ή από άγνοια διαταράσσει τη ροή των πληροφοριών με αποτέλεσμα την αλλοίωση της τελικής απόφασης . Για παράδειγμα gatekeeper μπορεί να θεωρηθεί ο υπεύθυνος αλληλογραφίας της επιχείρησης που αγνόησε και θεώρησε άχρηστες τις προτάσεις και το διαφημιστικό υλικό ενός προμηθευτή και στη συνέχεια το πέταξε , με συνέπεια τη μείωση του όγκου πληροφοριών και επιλογών μέσα στο αγοραστικό κέντρο . Gatekeeper μπορεί επίσης να θεωρηθεί ένας επιρεάζων που σκόπιμα αποκρύπτει από την έκθεση αγοράς που υποβάλει στο αγοραστικό κέντρο συγκεκριμένους προμηθευτές ή συγκεκριμένες επιλογές σχετικά με το προϊόν .

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι πέντε βασικοί ρόλοι των μελών του αγοραστικού κέντρου καθώς και οι σχέσεις αλληλεπίδρασης που αναπτύσσονται μεταξύ τους.



ΣΧΗΜΑ 9

ΤΟ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ

ΠΗΓΗ: ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Γ. Ι. ΣΙΩΜΚΟΣ)
ΤΟΜΟΣ Α σ. 406 .

1.8.5. Διαφορές συμπεριφοράς βιομηχανικού - καταναλωτικού αγοραστή .

Η συμπεριφορά του βιομηχανικού αγοραστή (industrial or organizational buyer) παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από την αντίστοιχη του καταναλωτικού αγοραστή .

Βασικό χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς του βιομηχανικού αγοραστή αποτελεί η διχοτόμηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε δύο επιμέρους διαδικασίες : την **επιλογή του προμηθευτή** (vendor selection) και την **επιλογή προϊόντος** (product selection) . Οι επιχειρήσεις – αγοραστές , συνηθίζουν να διατηρούν μία λίστα με τους προμηθευτές που έχουν ελεγχθεί και εγκριθεί και αφού προηγηθεί μία ξεχωριστή διαδικασία για την επιλογή του προϊόντος , αναθέτουν την παραγγελία σε κάποιον από τους εναλλακτικούς προμηθευτές .

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις είναι αυστηρά **συστηματοποιημένη** και στηρίζεται στην επεξεργασία , ανάλυση και αξιολόγηση έγκυρων πληροφοριών από το **αγοραστικό κέντρο** , στο οποίο η διάρθρωση και αντιστοιχία μελών – αρμοδιοτήτων είναι δομημένη με αντικειμενικά και επιστημονικά κριτήρια , ώστε να μειώνεται η πιθανότητα λάθους .

Αντίστοιχη με το αγοραστικό κέντρο ομάδα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τον καταναλωτικό αγοραστή αποτελεί η **οικογένεια** , στην οποία όμως ο καθορισμός μελών , αρμοδιοτήτων και ρόλων δεν γίνεται με επιστημονικά κριτήρια όπως συμβαίνει στις επιχειρήσεις .

Η **τεχνολογική πολυπλοκότητα** εξάλλου των βιομηχανικών προϊόντων , καθιστά αναγκαία την ομαδική λήψη αποφάσεων , σε αντίθεση με τα καταναλωτικά αγαθά που είναι απλά στη δομή και εύχρηστα και η απόφαση αγοράς των οποίων μπορεί να γίνει εύκολα από τα μεμονωμένα άτομα .

Η **μετά τη αγορά «συμπεριφορά»** του βιομηχανικού προϊόντος παρακολουθείται πολύ στενά , αξιολογείται συνεχώς και ενημερώνεται το ιστορικό συντήρησης του . Τα βιομηχανικά προϊόντα απαιτούν συνεχή συντήρηση μετά την αγορά τους , γι ' αυτό και επιβάλλεται η στενή παρακολούθησή τους , σε αντίθεση με τα καταναλωτικά προϊόντα για τα οποία η μετά την αγορά αξιολόγηση δεν είναι αναλυτικά δομημένη ούτε απαιτεί την τήρηση αρχείων .

Στη διαδικασία λήψης απόφασης για την αγορά βιομηχανικών προϊόντων λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη , ο προμηθευτής , η αξιοπιστία και οι ικανότητές του στην **παραγωγή προϊόντων με συγκεκριμένες προδιαγραφές** . Αντίθετα , ο καταναλωτικός αγοραστής δεν δίνει έμφαση στον προμηθευτή και δεν επιζητά συγκεκριμένες προδιαγραφές αφού οι ανάγκες του καλύπτονται απόλυτα με τα προϊόντα μαζικής παραγωγής .

Στη διαδικασία αγοράς βιομηχανικών προϊόντων – σε αντίθεση με την αγορά καταναλωτικών προϊόντων – ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι η **διαπραγματευτική ικανότητα** , αφού η συνηθέστερη μέθοδος πώλησης σε αυτές τις περιπτώσεις είναι αυτή των «προσωπικών πωλήσεων» . Στη μέθοδο αυτή , η τελική έκβαση των διαπραγματεύσεων (negotiation) , εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πειστικότητα των επιχειρημάτων , την δύναμη και την αποτελεσματικότητα του λόγου που επιδεικνύεται κατά την αλληλεπίδραση πωλητή – πελάτη .

Άλλο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό το οποίο διαφοροποιεί την αγοραστική διαδικασία των βιομηχανικών προϊόντων από την αντίστοιχη των καταναλωτικών είναι ο έντονος επηρεασμός της από τις πολιτικές , τις επιδιώξεις και τη γενικότερη φιλοσοφία που διαπνέει τον ίδιο την επιχείρηση – αγοραστή . Έτσι η συμπεριφορά αγοράς που επιδεικνύει μία συντηρητική επιχείρηση , θα είναι περισσότερο

προσανατολισμένη σε δοκιμασμένα προϊόντα , αντίθετα από μία επιχείρηση με προοδευτικότερες τάσεις η οποία θα προτιμήσει να αναλάβει το επιχειρηματικό ρίσκο και να υιοθετήσει πρωτοποριακό εξοπλισμό και τεχνολογία αιχμής .

Άλλες επιχειρήσεις που προσανατολίζονται αγοραστικά με βάση το κόστος, το πιθανότερο είναι να εκχωρήσουν τη διαδικασία αγοράς σε εξειδικευμένους πράκτορες (purchasing agents) . Επιχειρήσεις με γραφειοκρατικό στυλ διοίκησης είναι πιθανότερο να ενισχύσουν την τυποποίηση και τον συνεχή έλεγχο στα διάφορα στάδια της διαδικασίας αγοράς με στόχο την αποφυγή λάθους .

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι βασικότερες διαφορές βιομηχανικού – καταναλωτικού αγοραστή .

<u>ΒΑΣΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ</u>	<u>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ</u>	<u>ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΣ ΑΓΟΡΑΣΤΗΣ</u>
Μέγεθος αγορών	Μεγάλο	Συνήθως μικρός
Τεχνολογική πολυπλοκότητα προϊόντων	Μεγάλη	Συνήθως μικρή
Προμηθευτές	Πολλοί	Ένας
Αγοραστές	Τεχνικά καταρτισμένοι	Καταρτισμένοι με βάση την εμπειρία που έχουν αποκτήσει
Πρόωθηση πωλήσεων μέσω...	Προσωπικών πωλήσεων	Μαζικών επικοινωνιών
Απόφαση αγοράς	Ομαδική	Ατομική
Αγοραστικός κύκλος	Μακρός	Σύντομος
Αγοραστικά κριτήρια	Γραπτά \ προαποφασισμένα	Απροσδιόριστα
Ρόλος διαπραγματευτικής ικανότητας	Σημαντικός	Ασήμαντος \ πολύ μικρός
Επίδραση καθοδηγητών γνώμης	Ισχυρή	Διαφέρει
Ανάγκη για εξυπηρέτηση / συντήρηση προϊόντος μετά την αγορά	Μεγάλη	Συνήθως σχετικά μικρή

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ – ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ .

ΠΗΓΗ : ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Γ . Ι . ΣΙΩΜΚΟΣ)

ΤΟΜΟΣ Α' σ . 414

ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ .

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

- 2.2.1. Στόχοι
- 2.2.2. Διαδικασία σχεδιασμού

2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

- 2.3.1. Τυπική οργάνωση
- 2.3.2. Άτυπη οργάνωση
- 2.3.3. Τμηματοποίηση εργασιών

2.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

- 2.4.1. Υποκίνηση
- 2.4.2. Ηγεσία

2.5 ΕΛΕΓΧΟΣ

- 2.5.1 Διαδικασία ελέγχου
- 2.5.2 Τεχνικές ελέγχου

2.6 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ MANAGER

2.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ -ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .

Το γεγονός ότι ο όρος "διοίκηση" έχει πολύ γενικό περιεχόμενο προβλημάτισε τους θεωρητικούς ως προς τον ακριβή και σαφή προσδιορισμό του . Ο πρώτος που διατύπωσε έναν ορισμό για την μέχρι τότε ακαθόριστη έννοια της διοίκησης ήταν ο Henry Fayol (1841 - 1926) ο οποίος επίσης διατύπωσε και τις ανάλογες αρχές . Σύμφωνα λοιπόν με τον Fayol "διοίκηση είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει τις λειτουργίες : πρόβλεψη (σχεδιασμός) , οργάνωση , διεύθυνση , συντονισμό και έλεγχο" . Στην συνέχεια διατυπώθηκαν και άλλοι ενδιαφέροντες ορισμοί όπως της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων , η οποία θεωρεί ως διοίκηση "την καθολική εκείνη λειτουργία δια της οποίας επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη καθορισμένων σκοπών" και του Ελληνικού Κέντρου Παραγωγικότητας το οποίο απέδωσε τον όρο ως "οργάνωση και κατεύθυνση της ανθρώπινης δραστηριότητας για την πραγματοποίηση αντικειμενικών σκοπών" . Με πλήρη κάλυψη του εννοιολογικού του περιεχομένου αλλά και με σαφήνεια ως αποδίδεται ο όρος "διοίκηση" από τους Ε Ποζιό και Θ Παπανίκο στο έργο τους "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων", ως "η διαδικασία σχεδιασμού , οργάνωσης , ηγεσίας και ελέγχου των περιορισμένων χρηματικών , φυσικών ανθρωπίνων και πληροφοριακών πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων" .

Όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς τέσσερις είναι οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης , ο **σχεδιασμός** , η **οργάνωση** , η **διεύθυνση** και ο **έλεγχος** . Οι τέσσερις αυτές λειτουργίες αναλύονται στην πορεία της εργασίας .

Η σύγχρονη διοίκηση αναγνωρίζει πέντε κύριες επιχειρηματικές λειτουργίες οι οποίες είναι σε μεγάλο βαθμό κοινές στις επιχειρήσεις και συνήθως συνιστούν και ξεχωριστά τμήματα ώστε το έργο της διοίκησης να είναι αποτελεσματικότερο .

1) **Λειτουργία Marketing** . Η λειτουργία αυτή έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη προϊόντων και ακολούθως την εκπόνηση και εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών για την προβολή , διανομή και τιμολόγηση τους . Ο ρόλος της λειτουργίας αυτής αν και είναι περιορισμένος στο πλαίσιο της βιομηχανίας εμφανίζεται εξαιρετικά αναβαθμισμένος γενικότερα , λόγω κυρίως της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού και της συνεχής μεταβολής των περιβαλλοντικών δεδομένων .

Μία ορθολογική διαίρεση της λειτουργίας marketing σε τμήματα στα πλαίσια των σύγχρονων αντιλήψεων της διοίκησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής :

- τμήμα έρευνας αγοράς
- τμήμα προβολής
- τμήμα πωλήσεων
- τμήμα έρευνας και ανάπτυξης

2) **Παραγωγική λειτουργία** . Η λειτουργία της παραγωγής αποτελεί ένα σύστημα πόρων ανθρώπινων και υλικών καθώς και μίας σειράς ενεργειών που αποσκοπούν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των κατάλληλων διαδικασιών για την επεξεργασία πρώτων υλών και την μορφοποίηση ενός τελικού προϊόντος . Η λειτουργία αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική στις επιχειρήσεις του αγροτικού τομέα και της μεταποίησης ενώ τελευταία η σημασία της ισχυροποιείται και στον τομέα των υπηρεσιών . Η σύγχρονη διοικητική φιλοσοφία διαιρεί την λειτουργία της παραγωγής στα εξής τμήματα και υπηρεσίες :

- τμήμα εργοστασίου
- τμήμα σχεδιασμού παραγωγής
- τμήμα προγραμματισμού παραγωγής

- υπηρεσία εφοδιασμού
- υπηρεσία συντήρησης εξοπλισμού
- υπηρεσία αποθήκης
- υπηρεσία ελέγχου παραγωγής

3) **Χρηματοοικονομική λειτουργία** . Αντικείμενο της λειτουργίας αυτής είναι η εξεύρεση των απαραίτητων κεφαλαίων για την στήριξη της λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και η μέριμνα για την διάθεση και ορθολογική αξιοποίηση αυτών . Επίσης στο πεδίο ευθύνης της χρηματοοικονομικής λειτουργίας βρίσκονται η σύνταξη του προϋπολογισμού και γενικότερα η αντιμετώπιση κάθε οικονομικής φύσεως προβλημάτων . Η λειτουργία αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως σκοπού η χαρακτήρα αφού η οικονομική απόδοση (κέρδος) είναι ο κοινός παρονομαστής όλων των επιμέρους επιχειρηματικών λειτουργιών .

Η σύγχρονη διοίκηση προτείνει τμηματοποίηση αυτής της λειτουργίας ως ακολούθως :

- υπηρεσία προϋπολογισμού
- υπηρεσία λογιστηρίου
- ταμειακή υπηρεσία

4) **Λειτουργία προσωπικού** . Η λειτουργία αυτή αφορά κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους ή σκοπού και στις μέρες μας εμφανίζεται ιδιαίτερα αναβαθμισμένη αφού η σύγχρονη διοικητική αντίληψη δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και τους ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους συντελεστές της παραγωγής σε αντίθεση με ότι συνέβαινε στο παρελθόν . Μέσω της λειτουργίας αυτής διενεργούνται οι προσλήψεις και η εκπαίδευση των εργαζομένων , ενώ αναπτύσσονται προγράμματα για τη ορθή αξιολόγηση , τον έλεγχο , την υποκίνηση και τις αμοιβές τους .

Η λειτουργία αυτή είναι δυνατόν να διααιρεθεί στα εξής τμήματα :

- τμήμα προσλήψεων
- τμήμα εκπαίδευσης
- τμήμα αξιολόγησης
- τμήμα αμοιβών

5) **Πληροφοριακή λειτουργία** . Η λειτουργία αυτή , η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος όλων των σύγχρονων επιχειρήσεων , συνίσταται στην συλλογή και επεξεργασία διαφόρων δεδομένων , με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων , χρήσιμων στην επίλυση ενός ευρέως φάσματος επιχειρησιακών προβλημάτων . Η σημασία της λειτουργίας αυτής στα πλαίσια των επιχειρήσεων ισχυροποιείται με ταχείς ρυθμούς αφού η "έγκαιρη πρόσβαση σε αξιόπιστες πληροφορίες" θεωρείται το πλέον αποτελεσματικό όπλο επιβίωσης στο σύγχρονο περιβάλλον του έντονου ανταγωνισμού . Η διοίκηση της λειτουργία πληροφόρησης παρουσιάζει σημαντικές ιδιομορφίες και οι περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν εξειδικευμένα συστήματα (management information systems) βάσει των ειδικών αναγκών που επιθυμούν να καλύψουν αλλά και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους .Στην αγορά κυκλοφορεί μεγάλος αριθμός έτοιμων πακέτων συστημάτων πληροφορικής που καλύπτει ευρύ φάσμα επιχειρησιακών απαιτήσεων . Επίσης όταν τα προβλήματα είναι σύνθετα και δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τα έτοιμα "πακέτα" που κυκλοφορούν στην αγορά , υπάρχουν και οι εξειδικευμένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πληροφόρησης , οι οποίες αναλαμβάνουν ολοκληρωμένες μελέτες του επιχειρησιακού χώρου και των δεδομένων αυτού και ακολούθως προβαίνουν στο σχεδιασμό και την εγκατάσταση των ανάλογων συστημάτων πληροφορικής .

2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .

Ο σχεδιασμός αποτελεί την πρώτη και ίσως τη βασικότερη από τις τέσσερις κύριες λειτουργίες της διοίκησης .

Σαν "σχεδιασμός" θα μπορούσε να ορισθεί σαν "η διαδικασία μέσω της οποίας **επιλέγονται , καθορίζονται** ποσοτικά και ποιοτικά και εν συνεχεία **προγραμματίζονται** χρονικά , οι ενέργειες και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση" .

Συχνό φαινόμενο αποτελεί η σύγχυση που επικρατεί σχετικά με το εννοιολογικό περιεχόμενο των όρων "σχεδιασμός" και "προγραμματισμός" οι οποίες πολλές φορές χρησιμοποιούνται προκειμένου να περιγραφεί η αυτή λειτουργία . Εδώ - και για την αποκατάσταση της αλήθειας - θα πρέπει να τονισθεί - ξεκαθαρισθεί ότι ο σχεδιασμός αποτελεί μία πολύ ευρύτερη έννοια , αφού αφορά το γενικότερο πλαίσιο της επιχειρηματικής πολιτικής , περιλαμβάνοντας τα σχέδια της κάθε επιμέρους δράσης , σε αντίθεση με τον προγραμματισμό ο οποίος αφορά την εκπόνηση ενός και μόνο τέτοιου σχεδίου .

Ο σχεδιασμός αν και αποτελεί μία κατά βάση διανοητική διαδικασία η οποία σε μεγάλο βαθμό στηρίζεται στην δημιουργική φαντασία που αναπτύσσει ο ανθρώπινος παράγοντας , σε καμία περίπτωση δεν μπορεί νηθεί ανεξάρτητα από μία σειρά αντικειμενικούς παράγοντες όπως η επιστημονική έρευνα , η ορθολογική αξιολόγηση του περιβάλλοντος , η παρελθούσα εμπειρία κλπ . Ακόμα και όταν η επιχειρηματική δράση δομείται σε εντελώς νέες βάσεις (νέα επιχείρηση χωρίς εσωτερικό εμπειρικό υπόβαθρο) , ο σχεδιασμός δεν είναι δυνατόν να αγνοεί την γενικότερη εμπειρία που προέρχεται από παρόμοιες ενέργειες .

Ο σχεδιασμός σαν επιχειρηματική λειτουργία είναι άμεσα συνυφασμένος με το "χρόνο" , αφού στην ουσία διαμορφώνει ένα πλάνο των ενεργειών το οποίο συνδέει το παρόν (διαθέσιμα μέσα και δυνατότητες - υλικές και ανθρώπινες) με το μέλλον (επίτευξη των επιθυμητών στόχων) της επιχείρησης . Για το λόγο αυτό ο χρόνος αποτελεί και το βασικό κριτήριο διάκρισης του σχεδιασμού στα τρία παρακάτω είδη :

- **βραχυχρόνιος σχεδιασμός** : έχει χρονική διάρκεια μέχρι 1 έτος και αφορά τον καθορισμό δράσης για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου που αφορά κάποιο επιμέρους τμήμα της επιχείρησης . Π.χ η κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού προβολής .
- **μεσοχρόνιος σχεδιασμός** : η διάρκεια του ποικίλει από 2 ως 5 έτη και αφορά τον καθορισμό των μέσων και της δράσης που πρέπει να αναπτυχθεί για την επίτευξη στόχων που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων Π.χ ανάπτυξη πενταετούς προγράμματος αύξησης των πωλήσεων κατά 25 % .
- **μακροχρόνιος σχεδιασμός** : η συνήθης διάρκεια του ποικίλει από 6 ως 15 έτη και αφορά την ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας η οποία όμως είναι εξαιρετικά μεγάλης βαρύτητας καθώς μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλης έκτασης αναδιαρθρώσεις και μεταβολές . Π.χ απόκτηση νέου μηχανολογικού εξοπλισμού για παραγωγή νέων προϊόντων .

Ο σχεδιασμός πέραν του χρονικού προσδιορισμού του , είναι δυνατόν να διακριθεί και βάσει του συγκεκριμένου τομέα επιχειρηματικής δράσης στον οποίο αναφέρεται . Έτσι είναι δυνατόν να υπάρχει ένα γενικό σχέδιο στα πλαίσια του συνόλου της επιχειρηματικής δράσης ή να υπάρχουν επιμέρους προγράμματα τα οποία να αφορούν τις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες , π.χ πρόγραμμα προβολής , πρόγραμμα διανομής , ερευνητικό πρόγραμμα κλπ .

2.2.1 Στόχοι .

Τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας σχεδιασμού είναι οι στόχοι την επίτευξη των οποίων θα προσπαθήσει η επιχείρηση μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησης της .

Τέσσερις είναι οι βασικοί λόγοι που καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη στόχων για όλες τις οικονομικές μονάδες ή τα τμήματα αυτών ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριοποίησης :

- 1^ο ύπαρξη σταθερών σημείων αναφοράς για τη διαρκή και σαφή καθοδήγηση των στελεχών που θα επιφορτιστούν με την υλοποίηση του σχεδιασμού σχετικά με την κατεύθυνση των εργασιών τους .

- 2^ο καθοδήγηση της επιχείρησης στην προσπάθεια ορθής κατανομής των υλικών και ανθρώπινων διαθέσιμων πόρων της ώστε να επιτυγχάνεται πλήρης αξιοποίηση τους και να εξυπηρετείται καλύτερα η υλοποίηση του σχεδίου δράσης .

- 3^ο σαφής καθορισμός της γενικότερης φιλοσοφίας που θα διαπνέει στο εξής (μετά τον προσδιορισμό των στόχων) την επιχείρηση .

- 4^ο καθοδήγηση στην ορθότερη κατάρτιση των κριτηρίων ελέγχου για στενή παρακολούθηση της πορείας των έργων και την διενέργεια αξιολογήσεων και διαρθρωτικών παρεμβάσεων όταν διαπιστώνονται αποκλίσεις .

Η οριοθέτηση των τελικών στόχων κατά Robbins (1976) έχει ως ακολούθως :

1. επίτευξη κέρδους . Αποτελεί τον βασικό στόχο των περισσότερων επιχειρήσεων . Τίθεται σαν στόχος είτε με τη μορφή ποσοστού είτε ως απόλυτος αριθμός .

2. ανάπτυξη - μεγέθυνση της επιχείρησης . Ο στόχος αυτός μπορεί να ποικίλει ως προς το ιδιαίτερο αντικείμενο του που μπορεί να είναι ο τζίρος οι συνολικές πωλήσεις , το απασχολούμενο προσωπικό , οι εγκαταστάσεις κλπ . Γενικά πάντως η ανάπτυξη αφορά την δραστηριοποίηση σε νέα πεδία ενώ η μεγέθυνση αφορά την επέκταση των ήδη υφιστάμενων δραστηριοτήτων

3. αύξηση του μεριδίου της αγοράς . Ο στόχος αυτός αναφέρεται στην αύξηση του ποσοστού που καταλαμβάνει μια επιχείρηση επί του συνόλου των πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου σε μία συγκεκριμένη αγορά .

4. αύξηση της παραγωγικότητας - αποτελεσματικότητας . Ο στόχος αυτός αφορά την αύξηση της παραγωγής ανά χρησιμοποιούμενη μονάδα κάποιου κάθε συντελεστή της παραγωγής . Συναντάται και σαν στόχος "ελαχιστοποίησης του κόστους" .

5. επίτευξη κυριαρχίας στην αγορά . Ο στόχος αυτός αφορά την εξασφάλιση και εφαρμογή πρωτοποριακών μεθόδων σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης (διοικητική , παραγωγική , εμπορική κλπ) , μέσω της οποίας θα εξασφαλίσει τα χαρακτηριστικά εκείνα (υψηλή παραγωγικότητα , παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας κλπ) που θα την καταστήσουν βιώσιμη στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον της εποχής μας .

6. αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών . Ο στόχος αυτός αφορά κυρίως τα τμήματα marketing των επιχειρήσεων και αναφέρεται στην υλοποίηση της ιδεολογίας του σύγχρονου marketing η οποία θέτει στο κέντρο κάθε εξέλιξης τον καταναλωτή και τις επιθυμίες και ανάγκες αυτού . Η ικανοποίηση του στόχου αυτού συμπαρασύρει και ένα ευρύ φάσμα εξελίξεων για αναβάθμιση της ποιότητας σε κάθε λειτουργικό πεδίο της επιχείρησης από την έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων ως την τελική τους κατανάλωση .

7. ανάπτυξη της υπευθυνότητας ως προς το κοινωνικό σύνολο (κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης) . Ο στόχος αυτός αφορά κυρίως επιχειρήσεις που η λειτουργία ή τα προϊόντα τους μπορεί να δημιουργούν προβλήματα στο φυσικό περιβάλλον (μόλυνση από απόβλητα , προϊόντα μη φιλικά προς το περιβάλλον κλπ) ή στο κοινωνικό σύνολο (ανθυγιεινά προϊόντα , προϊόντα που δεν είναι συμβατά με τις ηθικές ευαισθησίες της κοινωνίας κλπ) .

2.2.2- Διαδικασία σχεδιασμού .

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία και όσον αφορά την διαδικασία του σχεδιασμού , τέσσερα φαίνεται να είναι τα βασικά , κοινώς αποδεκτά στάδια στα οποία αυτή χωρίζεται :

- 1^ο στάδιο : **περιβαλλοντική ανάλυση**
- 2^ο στάδιο : **καθορισμός των στόχων**
- 3^ο στάδιο : **καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων**
- 4^ο στάδιο : **εφαρμογή του σχεδίου δράσης**

Για μία λεπτομερέστερη ανάλυση της διαδικασίας σχεδιασμού θα μπορούσαμε να τη χωρίσουμε σε δέκα επάλληλα στάδια ως ακολούθως :

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία σχεδιασμού είναι ο προσδιορισμός του συγκεκριμένου ζητήματος του οποίου η λύση απαιτεί την ανάπτυξη του σχεδιασμού .

Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει ο προσδιορισμός των διαθεσίμων της επιχείρησης (διαθέσιμα κεφάλαια , ανθρώπινο δυναμικό , εξοπλισμός κλπ) ώστε να τεθούν οι διάφοροι περιορισμοί που θα ορίζουν το πλαίσιο των δυνατοτήτων της επιχείρησης . Επίσης κατά το στάδιο αυτό γίνεται και η ανάλυση των περιβαλλοντικών παραγόντων ώστε να προσδιορισθούν οι ευκαιρίες που δίδονται την συγκεκριμένη χρονική στιγμή .

Στη συνέχεια περιγράφονται και αναλύονται οι στόχοι ενώ παράλληλα προσδιορίζονται επακριβώς ως προς την ποσότητα και ποιότητα τους .

Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού αφορά την καταγραφή όλων των πιθανών εναλλακτικών μορφών δράσης προς επίτευξη των καθορισμένων στόχων . Οι εναλλακτικές λύσεις θα πρέπει να προτείνονται από το σύνολο των στελεχών και να εισακούονται χωρίς προκαταλήψεις .

Οι καταγραφείσες εναλλακτικές λύσεις συγκρίνονται και αξιολογούνται μέσα από μία κριτική διαδικασία τα κριτήρια της οποίας έχουν προαποφασισθεί , ώστε να επιλεγεί τελικά η "άριστη" λύση η οποία θα είναι αυτή που τελικά θα εφαρμοσθεί .

Αφού προσδιοριστεί τελικά το γενικό πλαίσιο του τρόπου δράσης καταρτίζεται λεπτομερειακό πρόγραμμα για την ορθή ανάπτυξη του χρονολογικά και χρηματοοικονομικά με την εκπόνηση χρονοδιαγράμματος ενεργειών και προϋπολογισμών συνολικών αλλά και ειδικών (για τις επιμέρους ενέργειες) .

Εν συνεχεία το σχέδιο δράσης όπως καταρτίστηκε στο προηγούμενο στάδιο τίθεται σε εφαρμογή ενώ παρακολουθείται και ελέγχεται συνεχώς η πορεία του για πιθανές αποκλίσεις ως προς τα πρότυπα που έχουν τεθεί (χρονολογικά και χρηματοοικονομικά) .

2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ .

Η οργάνωση , αποτελεί την δεύτερη κύρια λειτουργία της διοίκησης μετά τον σχεδιασμό .

Σαν οργάνωση μπορεί να ορισθεί "η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η διαίρεση της συνολικής εργασίας σε επιμέρους καθήκοντα και η κατανομή των καθηκόντων αυτών στους κατάλληλους ανθρώπους , κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης" .

Βασική έννοια αλλά και αρχή που διέπει την λειτουργία της οργάνωσης , είναι η **τμηματοποίηση των εργασιών** που διεξάγονται στα πλαίσια της επιχείρησης , δηλαδή η ταξινόμηση τους σε ομάδες με τα κατάλληλα κατά περίπτωση κριτήρια . Έτσι η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με κριτήριο τις επιμέρους δραστηριότητες οι οποίες επιτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης οπότε καλείται λειτουργική τμηματοποίηση , η οποία είναι και η πλέον συχνή . Η τμηματοποίηση μπορεί επίσης να είναι γίνει με κριτήριο τον πελάτη , το προϊόν , τη διαδικασία παραγωγής κλπ .

Δεύτερη βασική αρχή που διέπει την οργανωτική λειτουργία είναι η **διάσπαση των εργασιών** , δηλαδή η διαίρεση της συνολικής εργασίας σε επιμέρους ατομικά καθήκοντα . Οι δυνατότητες εξειδίκευσης των εργασιών είναι ανάλογες του μεγέθους της επιχείρησης και του αριθμού των εργαζομένων (μεγάλες επιχειρήσεις παρουσιάζουν δυνατότητες υψηλής εξειδίκευσης) . Τα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης σχετίζονται κυρίως με την εύκολη εκμάθηση της εργασίας και την αποτελεσματική εκτέλεση της καθώς και με την απρόσκοπτη συνέχιση της σε περίπτωση κάποιας απουσίας , αφού η αντικατάσταση ενός εργαζόμενου δεν προκαλεί ιδιαίτερο πρόβλημα . Κύριο μειονέκτημα της εξειδίκευσης αποτελεί η μη ικανοποίηση του αισθήματος δημιουργικότητας και η αποξένωση του εργαζόμενου από το τελικό προϊόν της εργασίας του η οποία δημιουργεί αίσθημα δυσαρέσκειας και ανίας .

Άλλη βασική αρχή στην οποία στηρίζεται η λειτουργία της οργάνωσης είναι αυτή του **προκαθορισμού της έκτασης του ελέγχου** , δηλαδή του αριθμού των ατόμων που θα βρίσκονται υπό τον έλεγχο του προϊσταμένου του κάθε τμήματος . Ο έλεγχος ενός τμήματος ασκείται αποτελεσματικότερα όταν ο αριθμός των υφισταμένων είναι μικρός , ενώ αντίθετα η οργάνωση σε πολυάριθμα τμήματα μειώνει τη δυνατότητα αποτελεσματικού ελέγχου από τον προϊστάμενο αλλά μειώνει σημαντικά τις δαπάνες διοίκησης . Έτσι προκύπτει το πρόβλημα του καθορισμού του αρίστου αριθμού εργαζομένων ανά οργανωτική μονάδα ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο αποτέλεσμα με το μικρότερο κόστος . Ο άριστος αριθμός εργαζομένων είναι συνάρτηση του είδους και της μορφής των εργασιών που εκτελούνται , της ποιότητας των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει η επιχείρηση , καθώς και των προδιαγραφών και στόχων που αυτή έχει θέσει για την παραγωγή της .

Η τέταρτη αρχή που διέπει την λειτουργία της οργάνωσης είναι αυτή του **προκαθορισμού της ιεραρχίας** , μέσω της οποίας εξασφαλίζεται η ομαλή ροή των διοικητικών εντολών από τα ανώτερα στα αμέσως κατώτερα κλιμάκια χωρίς να παρακάμπτονται τα ενδιάμεσα στελέχη . Έτσι το κάθε στέλεχος ή εργαζόμενος αναφέρεται σε έναν μόνο προϊστάμενο και με τον τρόπο να αποφεύγονται συγκρούσεις και προστριβές από τυχόν διαφορές στον τρόπο άσκησης ελέγχου ή στις διδόμενες εντολές .

Τέλος με την αρχή του **προκαθορισμού των αρμοδιοτήτων** , προσδιορίζεται με σαφήνεια το έργο που ο κάθε εργαζόμενος επιτελεί καθώς και τα μέσα που έχει στη διάθεση του για να το εκπληρώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο . Ο σαφής προσδιορισμός των ιδιαίτερων αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων του κάθε εργαζόμενου είναι απαραίτητος στα πλαίσια της οργανωτικής δομής , ώστε να αποφεύγονται συγχύσεις και παρανοήσεις με τα γνωστά δυσάρεστα αποτελέσματα .

2.3.1 Τυπική οργάνωση .

Η τυπική οργάνωση της επιχείρησης είναι αυτή που δημιουργείται με σκοπό την επιδίωξη ενός συγκεκριμένου στόχου και καθορίζει την διάρθρωση των τμημάτων και των λειτουργιών καθώς και τις σχέσεις εξουσίας που αναπτύσσονται ανάμεσα στις διάφορες θέσεις .

Η τυπική οργανωτική διάρθρωση των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να δομηθεί βάσει των δύο παρακάτω κύριων συστημάτων :

- **Γραμμικό σύστημα** (line organization) .Πρόκειται για ένα σύστημα με έντονα "τυπικό" χαρακτήρα το οποίο στηρίζεται στην "αρχή της ενότητας της διοίκησης" . Βάσει του συστήματος αυτού που ονομάζεται και ιεραρχικό ή στρατιωτικό , κάθε υφιστάμενος υπάγεται σε έναν και μόνο προϊστάμενο και κάθε ανώτερη ιεραρχικά θέση έχει διοικητική εξουσία σε κάθε άλλη κατώτερη ιεραρχικά . Το σύστημα αυτό πλεονεκτεί ως προς τη σαφήνεια με την οποία καθορίζει τις διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση και ως προς την απλότητα και την ταχύτητα στην διαβίβαση των εντολών στην λήψη των αποφάσεων και την άσκηση του ελέγχου . Αντίθετα μειονεκτεί ως προς τον έντονο συγκεντρωτισμό και ολοκληρωτισμό που εκφράζει ως προς τη λήψη των αποφάσεων , ενώ ακόμα απαιτεί πλήρη εξειδίκευση και πληθώρα ικανοτήτων από τα στελέχη που καταλαμβάνουν τα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας .

- **Λειτουργικό σύστημα** (functional organization) . Πρόκειται για ένα σύστημα που στηρίζεται στην "αρχή της εξειδίκευσης" . Βάσει του συστήματος αυτού το οποίο ονομάζεται και πολυγραμμικό ή πολυιεραρχικό κάθε υφιστάμενος υπάγεται σε διάφορους προϊσταμένους ανάλογα με την ειδικότητα του και κατά συνέπεια εκτελεί εντολές που προέρχονται από πολλές θέσεις . Το σύστημα αυτό πλεονεκτεί ως προς το γεγονός ότι διαμοιράζει τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες στους αντίστοιχα αρμόδιους κατά την ειδικότητα προϊσταμένους με αποτέλεσμα την ορθότερη εκτέλεση αυτών . Αντίθετα το συγκεκριμένο σύστημα μειονεκτεί ως προς τους σημαντικούς κινδύνους που εγκυμονεί για δημιουργία προστριβών και χαλάρωση της πειθαρχίας εξαιτίας της σύγχυσης που προκαλείται από την ασαφή κατανομή των αρμοδιοτήτων και την πολλαπλότητα των γνωμών και των παρεμβάσεων για κάθε θέμα .

- **Γραμμικό - επιτελικό σύστημα** (line and staff organization) . Πρόκειται για ένα σύστημα που διατηρεί τον τυπικό ιεραρχικό χαρακτήρα του γραμμικού συστήματος αλλά επίσης καθιερώνει επιτελικές θέσεις εξειδικευμένων συμβούλων οι οποίοι δεν είναι απόλυτα ενταγμένοι στην οργάνωση (δεν συμμετέχουν ενεργά στις βασικές διοικητικές λειτουργίες) αλλά δρουν παράλληλα παρέχοντας υπηρεσίες που έχουν χαρακτήρα "γνωμοδότησης" . Με την εφαρμογή του συστήματος αυτού , γίνεται δυνατή η απαλλαγή της διοίκησης από την ενασχόληση με τις τεχνικές πτυχές των θεμάτων που αφορούν την επιχείρηση και το βάρος αυτό μεταφέρεται στους συμβούλους οι οποίοι λόγω της εξειδίκευσης τους παρέχουν με ταχύτητα και ορθότητα που βασίζεται στην επιστημονική γνώση λεπτομερείς εκθέσεις με προτάσεις και συμπεράσματα . Έτσι γίνεται δυνατή η προσήλωση της διοίκησης στο καθαρό διοικητικό της έργο και παράλληλα τα ανώτερα στελέχη δεν χρειάζεται να είναι τεχνοκράτες αλλά άτομα με δημιουργικότητα και βούληση όπως ορίζει η σύγχρονη διοικητική αντίληψη για το χώρο των επιχειρήσεων . Μειονέκτημα του συστήματος αυτού αποτελούν οι συχνές συγκρούσεις των στελεχών της επιχείρησης με τους συμβούλους οι οποίες συνήθως οφείλονται στην έλλειψη αλληλοκατανόησης . Επίσης συχνό φαινόμενο είναι η αδράνεια ή αναποτελεσματικότητα του επιτελείου συμβούλων λόγω της έλλειψης εξουσίας ως προς τη λήψη αποφάσεων που το χαρακτηρίζει .

Πέραν των τριών παραπάνω κύριων συστημάτων οργάνωσης υπάρχουν πολλά ακόμα συστήματα που αποτελούν βασικά παραλλαγές ή συνθέσεις τους και προσπαθούν να συνδυάσουν η να αυξήσουν τα πλεονεκτήματα τους αμβλύνοντας ταυτόχρονα τις συνέπειες από τα μειονεκτήματα τους .

2.3.2 Άτυπη οργάνωση .

Με τον όρο "άτυπη οργάνωση" νοείται το πλέγμα των σχέσεων που δημιουργείται παράλληλα με την "τυπική οργάνωση" στα πλαίσια των επιχειρήσεων και το οποίο δεν ορίζεται από κάποια αρχή αλλά έχει δυναμικό εξελισσόμενο χαρακτήρα και διαμορφώνεται στα πλαίσια της καθημερινής ανθρώπινης επικοινωνίας των ατόμων στο χώρο εργασίας .

Το πλέγμα των σχέσεων που αποτελούν την άτυπη οργάνωση είναι ιδιαίτερο για κάθε επιχείρηση αφού διαμορφώνεται στα πλαίσια των ειδικών συνθηκών , σχέσεων και κανόνων που επικρατούν σε αυτή και επηρεάζεται άμεσα από συγκεκριμένα άτομα που εμπλέκονται . Έτσι τα κοινά ψυχολογικά χαρακτηριστικά , οι κοινοί ιδεολογικοί προσανατολισμοί , οι κοινές προτιμήσεις διαμορφώνουν σχέσεις συμπάθειας ή στην αντίθετη περίπτωση αντιπάθειας οι οποίες γίνονται φανερές και επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία των ατόμων μέσα στην επιχείρηση .

Όπως γίνεται φανερό τα ατομικά χαρακτηριστικά , η συμπεριφορά , και οι διάφορες συναισθηματικές εκδηλώσεις είναι οι βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τις σχέσεις από τις οποίες πηγάζει η άτυπη οργάνωση σε αντίθεση με την τυπική οργάνωση που η "θέση" αποτελεί τον μοναδική πηγή εξουσίας και απόλυτο παράγοντα επηρεασμού των σχέσεων . Για παράδειγμα η υποκειμενική - ανεπίσημη αξία ή απαξία που προσδίδεται σε ένα άτομο διαμορφώνει την συμπεριφορά του ως εξουσιαστή ή εξουσιαζόμενου σε σχέση με τα άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση , ενώ αντίθετα η δομή της εξουσίας στην τυπική οργάνωση είναι απαραβίαστη και ισχύει γενικά ανεξαρτήτως της προσωπικότητας του ατόμου .

Από την καθημερινή οργανωτική πρακτική πάντως , διαπιστώνεται ότι η τυπική ιεραρχία παραβιάζεται τόσο συχνά και σε τόσο μεγάλο βαθμό ώστε να περιορίζεται σημαντικά η σημασία της . Αυτό συμβαίνει γιατί η τυπική οργανωτική δομή όσο τέλεια και αν είναι δομημένη , παραμένει σταθερή και αμετάλλακτη και δεν λαμβάνει υπόψη της τον δυναμικό εξελισσόμενο χαρακτήρα του μεγέθους "ανθρώπινη προσωπικότητα" που αποτελεί το αντικείμενο των διατάξεων της . Διαπιστώνεται λοιπόν μία σημαντική έλλειψη προσαρμοστικότητας της τυπικής οργάνωσης που σαν συνέπεια έχει την δημιουργία ασάφειας και κενών εξουσίας τα οποία έρχεται να συμπληρώσει η άτυπη οργάνωση κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η αρμονία των εργασιακών και ανθρώπινων σχέσεων και να αποκαθίστανται τα κενά . Για παράδειγμα , πολλές παρεξηγήσεις που δημιουργούνται στα πλαίσια της τυπικής οργάνωσης μπορούν να λυθούν με την ανάπτυξη ειλικρινών σχέσεων , φιλίας κλπ . Στην περίπτωση αυτή μπορούμε να πούμε ότι η άτυπη οργάνωση λειτουργεί **συμπληρωματικά** προς την τυπική .

Πολλές φορές όμως η άτυπη εξουσία είναι δυνατόν να λειτουργεί και **ανταγωνιστικά** προς την αντίστοιχη τυπική . Πρόκειται για περιπτώσεις που οι προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες που αναπτύσσονται στα πλαίσια της άτυπης οργάνωσης οδηγούν σε αθέμιτες ενέργειες που με τη σειρά τους οδηγούν σε συγκρούσεις και γενικά δυσάρεστες καταστάσεις που πλήττουν την αρμονία των σχέσεων . Για παράδειγμα η προσωπική συμπάθεια του διευθυντού προς έναν συγκεκριμένο υφιστάμενο μπορεί να γίνει αφορμή για ευνοϊκή του μεταχείριση όσον αφορά την απαλλαγή από εργασιακές ευθύνες ή προνομιακή αντιμετώπιση του στο θέμα των προαγωγών .

Πολλές φορές πάντως η ανταγωνιστική λειτουργία της άτυπης προς την τυπική οργάνωση μπορεί να οφείλεται σε παραπληροφόρηση , σε αβάσιμες φήμες ή ακόμα και στον φόβο ή την λαθεμένη πεποίθηση - εκτίμηση ενός ατόμου σχετικά με τη μεταχείριση του ή την μεταχείριση των συναδέλφων από του προϊσταμένους , την απόρριψη ή τον παραγκωνισμό του κλπ .

2.3.3. Τμηματοποίηση των εργασιών .

Αρχικά θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι η τμηματοποίηση που πραγματευόμαστε στο κεφάλαιο αυτό , αναφέρεται στις εργασίες - δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στα πλαίσια της επιχείρησης και δεν έχει σχέση με την τμηματοποίηση όπως αυτή αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο του marketing και η οποία αφορά τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση δραστηριοποιείται .

Η τμηματοποίηση των εργασιών αποτελεί στην ουσία την διαδικασία μέσω της οποίας οι επιμέρους εργασίες που αρχικά αναγνωρίστηκαν ως απαραίτητες για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης ,ομαδοποιούνται και κατατάσσονται σε τμήματα .

Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει κατά περίπτωση , με κάποια από τις παρακάτω μεθόδους :

- **Τμηματοποίηση κατά λειτουργία** . Πρόκειται για την πλέον διαδεδομένη μέθοδο τμηματοποίησης η οποία στηρίζεται στην ομαδοποίηση των εργασιών ανάλογα με τις επιμέρους δραστηριότητες που αναλαμβάνει η επιχείρηση . Έτσι κάθε επιμέρους λειτουργία συνιστά και ένα τμήμα (πχ τμήμα παραγωγής , τμήμα πωλήσεων , τμήμα marketing) . Βασική αρχή της μεθόδου αποτελεί η "εξειδίκευση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης" με αποτέλεσμα να υπάρχει σαφήνεια και λογική στον τρόπο διάρθρωσης .Επίσης η μέθοδος αυτή επιδέχεται πληθώρα αναδιαρθρώσεων (οι οποίες είναι άκρως απαραίτητες στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο) χωρίς να δημιουργούνται σοβαρές παρενέργειες . Σημαντικά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ακόμη η ευκολία που παρέχει στην άσκηση του ελέγχου και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό .Μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής αποτελούν η τάση απομόνωσης που πιθανόν να αναπτυχθεί μεταξύ των τμημάτων καθώς και η υπερβολική εξειδίκευση που αλλοτριώνει τους εργαζόμενους από το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους .
- **Τμηματοποίηση κατά πελάτη** . Πρόκειται για μία επίσης διαδεδομένη μέθοδο η οποία εφαρμόζεται κυρίως από εμπορικές επιχειρήσεις και στηρίζεται στην δημιουργία τμημάτων με βάση τις ομάδες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά (πχ τμήμα χονδρικού εμπορίου , τμήμα λιανικού εμπορίου) . Κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής αποτελεί η έμφαση που δίδεται στον πελάτη και η οποία είναι απόλυτα σύμφωνη με τις σύγχρονες επιχειρηματικές αντιλήψεις όμως υστερεί σημαντικά όσον αφορά τον συντονισμό και την συνεργασία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων . Η μέθοδος αυτή σπάνια χρησιμοποιείται καθεαυτή , συνήθως συνδυάζεται με την λειτουργική τμηματοποίηση .
- **Τμηματοποίηση κατά προϊόν** . Ως κριτήριο για την δημιουργία τμημάτων η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση . Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής αποτελεί η σημαντική μείωση του κόστους διοίκησης που επιφέρει καθώς και η δυνατότητα που δίνει στις επιχειρήσεις για καλύτερη αξιολόγηση των επιμέρους προϊόντων που παράγουν . Με την εφαρμογή της μεθόδου αυτής οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να σχεδιάζουν , προγραμματίζουν και ελέγχουν τις επιμέρους παραγωγικές του δραστηριότητες με μεγαλύτερη εγκυρότητα και αξιοπιστία προπαντός όσον αφορά την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων και τον υπολογισμό του κόστους και των κερδών . Μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί η αναπόφευκτη επανάληψη βασικών εργασιών τα αρνητικά αποτελέσματα όμως της οποίας μπορούν να αμβλυθούν με την παράλληλη εφαρμογή και της λειτουργικής τμηματοποίησης σε μέρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης . Άλλο σημαντικό μειονέκτημα είναι η

σύγχυση από την πιθανή ασυμβατότητα των βασικών στόχων που θα τεθούν ή του διαφορετικού προγραμματισμού που θα εφαρμοσθεί για κάθε επιμέρους προϊόν .

- **Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή .** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις που οι δραστηριότητες τους εκτείνονται σε μεγάλο γεωγραφικό εύρος και ως κριτήριο για την δημιουργία τμημάτων λαμβάνεται η γεωγραφική περιοχή (πχ τμήμα Β Ελλάδος , τμήμα Ν Ελλάδος κλπ) . Η γεωγραφική τμηματοποίηση χρησιμοποιείται σε συνδυασμό πάντα με κάποια από τις άλλες μορφές τμηματοποίησης και ιδιαίτερα την λειτουργική (δηλ η διάρθρωση των τμημάτων παραμένει σταθερή μόνο που της προσδίδεται γεωγραφική αυτοτέλεια) και ως εκ τούτου τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της δεν νοούνται ανεξάρτητα από τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής . Κύριο πλεονέκτημα της γεωγραφικής τμηματοποίησης καθεαυτής είναι η μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων . Αντίθετα η μέθοδος αυτή μειονεκτεί ως προς τις υψηλές διοικητικές δαπάνες που απαιτεί για την εφαρμογή της καθώς και ως προς τις συγχύσεις που μπορεί να δημιουργηθούν από την αυτονόμηση των επιμέρους γεωγραφικών τμημάτων και την ύπαρξη διαφορετικών αντικρουόμενων στόχων και την εφαρμογή ασύμβατων στρατηγικών αφού εξασθενεί ο κεντρικός έλεγχος .

Πέραν των παραπάνω μεθόδων , η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει και με άλλους τρόπους όπως αριθμητική τμηματοποίηση , χρονολογική τμηματοποίηση κατά παραγωγική διαδικασία , ή με ανάπτυξη συνδυασμών και άλλων παραλλαγών με κριτήριο πάντοτε την καλύτερη εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης και αφού εξετασθεί λεπτομερώς το περιβάλλον (γεωγραφικό , θεσμικό , νομικό ανταγωνιστικό κλπ) και αξιολογηθούν οι εσωτερικές δυνατότητες (παραγωγικές και οικονομικές) .

2.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ .

Η διεύθυνση αποτελεί την Τρίτη κύρια λειτουργία της διοίκησης , η οποία σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες λειτουργίες (σχεδιασμός - οργάνωση) έχει ως αποκλειστικό αντικείμενο της τον ανθρώπινο παράγοντα στην επιχείρηση . Η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα ως συντελεστή παραγωγής στην επιχείρηση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο όπως επίσης αναγνωρίζεται και η ανάγκη για ιδιαίτερη μεταχείριση του ώστε να μπορέσει να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του .

Η διαπίστωση της ανάγκης για ιδιαίτερη μεταχείριση , είναι αυτή που προσδίδει στην διεύθυνση ένα νέο εννοιολογικό περιεχόμενο και μία επιστημονική προσέγγιση στη διεξαγωγή των ενεργειών της στα πλαίσια της διοίκησης και παράλληλα την καθιστά απαραίτητη για την ανάπτυξη κάθε σοβαρής επιχειρηματικής δραστηριότητας .

Αν και έχουν διατυπωθεί πληθώρα απόψεων από του θεωρητικούς των ανθρωπίνων σχέσεων όσον αφορά την συμπεριφορά του ατόμου και τις εκδηλώσεις της κάτω από συνθήκες εργασίας καθώς και σχετικά με την αποτελεσματικότητα ή μη των διαφόρων τύπων παρακίνησης όσον αφορά την αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου συντελεστή , ωστόσο υπάρχουν κάποιες αντικειμενικές αλήθειες οι οποίες μπορούν να συνοψισθούν ως ακολούθως :

- το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων αποστρέφεται τον επιφορτισμό με ευθύνες .
- για κάθε περίπτωση άρνησης ανάληψης ευθυνών , υπάρχει η κατάλληλη μέθοδος υποκίνησης των εργαζομένων ώστε να μεταστραφεί η διάθεση τους .
- η ορθή ηγεσία της επιχείρησης παίζει τον σπουδαιότερο ρόλο στην διαμόρφωση των απαιτούμενων συνθηκών που θα επιτρέψουν την αύξηση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου παράγοντα .
- ο ανθρώπινος παράγοντας δεν είναι μια σταθερή αξία σαν τους υπόλοιπους συντελεστές της παραγωγής αλλά είναι ένα δυναμικό μέγεθος το οποίο συνεχώς εξελίσσεται μεταβάλλεται επηρεάζει και επηρεάζεται .

Όπως διαπιστώνεται από τις παραπάνω αλήθειες τις οποίες αξιωματικά δέχεται η μεγάλη πλειοψηφία των σύγχρονων θεωρητικών αποτελεί ένα σύνολο λειτουργιών που κοινό παρονομαστή έχουν την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα στην απόδοση του μέγιστου των δυνατοτήτων του . Η διαδικασία της παρακίνησης διενεργείται μέσα από την έκδοση των διεθυντικών εντολών οι οποίες μπορεί να είναι :

- γενικές εντολές , οι οποίες αφήνουν υψηλά περιθώρια ανάπτυξης πρωτοβουλίας στον αποδέκτη και φανερώνουν φιλελεύθερο τύπο διεύθυνσης .
- ειδικές εντολές , οι οποίες περιγράφουν λεπτομερώς τον ακριβή τρόπο δραστηριοποίησης του αποδέκτη και φανερώνουν ένα αυστηρό τύπο διεύθυνσης .
- γραπτές εντολές , οι οποίες είναι απαραίτητες ώστε να μετριάζεται το επίπεδο επισφαλειών σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει μονιμότητα σχέσεων ή αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εκδότη και αποδέκτη ή όταν το περιεχόμενο της εντολής χρήζει ευρύτερης γνωστοποίησης .
- προφορικές εντολές , οι οποίες χρησιμοποιούνται όταν υπάρχει μονιμότητα και εμπιστοσύνη ανάμεσα στους επικοινωνούντες ή όταν αντικείμενο της εντολής είναι η επιτέλεση εργασιών ρουτίνας η χαμηλής σημασίας .
- επίσημες εντολές , οι οποίες είναι γραπτές και έχουν απόλυτο και αυστηρό χαρακτήρα και ο εκδότης προκειμένου να "πείσει" τον αποδέκτη προς την δραστηριοποίηση σε συγκεκριμένη κατεύθυνση κάνει χρήση της εξουσία που του παρέχει η θέση του στην ιεραρχία .
- ανεπίσημες εντολές , οι οποίες είναι οι συνήθεις προφορικές καθημερινές εντολές που έχουν κυρίως παραινετικό χαρακτήρα .

2.4.1 Υποκίνηση .

Η υποκίνηση (motivation) είναι η λειτουργία εκείνη που ασκείται στα πλαίσια της διεύθυνσης και η οποία μέσα από την παροχή κινήτρων και ερεθισμάτων τείνει στην εξαγωγή του μέγιστου των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης .

Με την υποκίνηση ο εργαζόμενος δεν εξαναγκάζεται σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά , όπως γίνονταν παλαιότερα με την απειλή τιμωρίας ή με την επιβολή κυρώσεων , αλλά αυτόβουλα μεταστρέφεται προς αυτήν αφού έτσι πιστεύει ότι θα οδηγηθεί σε ανταμοιβή .

Η ορθή διεξαγωγή των διαδικασιών υποκίνησης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποσοτική και ποιοτική απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα η συμβολή του οποίου (ως συντελεστή παραγωγής) στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντική .

Το δύσκολο σημείο στην εφαρμογή των διαδικασιών υποκίνησης είναι ο καθορισμός των κινήτρων αφού η ικανότητα τους για παρακίνηση δεν είναι αντικειμενική ούτε ισχύει γενικά , αλλά μεταβάλλεται ανάλογα με τον τρόπο που κάθε άτομο τα αντιλαμβάνεται και τα ιεραρχεί στην συνείδηση του ως σημαντικά ή ασήμαντα .

Στο θέμα του καθορισμού των κατάλληλων κάθε φορά κινήτρων για την υποκίνηση του ανθρώπινου συντελεστή προσπάθησαν να απαντήσουν πολλοί θεωρητικοί με αποτέλεσμα την ύπαρξη πληθώρας σχετικών θεωριών . Οι θεωρίες όμως με την μεγαλύτερη απήχηση είναι οι παρακάτω :

■ Το **παραδοσιακό υπόδειγμα** που ως βάση του έχει τη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης του F. Taylor και σύμφωνα με το οποίο ο αυστηρός έλεγχος , και η κατά περίπτωση επιβολή κυρώσεων ή ανταμοιβών είναι τα αποτελεσματικότερα μέτρα υποκίνησης του ανθρώπινου συντελεστή στο χώρο εργασίας .

■ Το **υπόδειγμα των ανθρωπίνων σχέσεων** , το οποίο στηρίζεται στις εργασίες του E. Mayo που επικεντρώνονται στην σημασία εννοιών όπως η ανία και η επανάληψη των κινήσεων στην εργασία ως παράγοντες υποκίνησης της συμπεριφοράς . Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό η ορθή υποκίνηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την ανάγκη των εργαζομένων για αναγνώριση της προσφοράς τους και για παροχή κάποιου βαθμού ανεξαρτησίας στον τρόπο εκτέλεσης κάποιων εργασιών ρουτίνας .

■ Το **υπόδειγμα της ιεράρχησης των αναγκών** , το οποίο απορρέει από την γνωστή ομώνυμη θεωρία του A. Maslow η οποία χωρίζει τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε βασικές κατηγορίες ανάλογα με την σπουδαιότητα τους (φυσιολογικές ασφάλειας , αποδοχής , εκτίμησης , προσωπικής ολοκλήρωσης) . Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό τα κατάλληλα κίνητρα υποκίνησης είναι αυτά που τείνουν στην ικανοποίηση των ακάλυπτων κάθε φορά ανθρώπινων αναγκών οι οποίες ακολουθούν την παραπάνω αξιολόγηση και βάση της οποίας θα πρέπει να γίνεται η προσφορά τους . Το υπόδειγμα αυτό συναντάται σε πληθώρα παραλλαγών με μικρές ή μεγάλες διαφοροποιήσεις .

■ Το **υπόδειγμα των διαδικασιών της εργασιακής συμπεριφοράς** , το οποίο περιλαμβάνει τρεις επιμέρους προσεγγίσεις . Την προσέγγιση "**σθένους -προσδοκίας**" σύμφωνα με την οποία τα κριτήρια υποκίνησης θα πρέπει να προσανατολίζονται στην ικανοποίηση ενός συνόλου αναγκών που αποτελείται από εσωτερικές - ψυχολογικές ανάγκες (αίσθημα ολοκλήρωσης , αναγνώριση κλπ) , εξωτερικές - περιβαλλοντικές ανάγκες (αύξηση αποδοχών , βελτίωση συνθηκών εργασίας κλπ) καθώς και από την ανάγκη ικανοποίησης του αισθήματος δίκαιας ανταμοιβής . Η παρεχόμενη ικανοποίηση τέλος επηρεάζει την αρχική προσδοκία του ατόμου για την αξία της ανταμοιβής . Την προσέγγιση "**του καθορισμού των στόχων**" σύμφωνα με την οποία το άτομο υποκινείται αποτελεσματικότερα όταν λειτουργούν βάσει προκαθορισμένων στόχων . Την προσέγγιση "**της ισότητας**" σύμφωνα με την οποία η υποκίνηση πρέπει να λαμβάνει πρωταρχικά υπόψη της την ικανοποίηση του αισθήματος ισότητας το οποίο είναι το μεγαλύτερο κίνητρο για αποτελεσματική εργασία .

2.4.2. Ηγεσία .

Η "ηγεσία" σαν έννοια συγγέεται συχνά , με την κατά πολύ ευρύτερη έννοια της "διοίκησης" , της οποίας όμως αποτελεί όπως προαναφέρθηκε μόνο μία επιμέρους λειτουργία . Σύμφωνα πάντως με τις απόψεις των σύγχρονων θεωρητικών θα πρέπει να γίνεται σαφής διάκριση των δύο εννοιών αφού ο "ηγέτης" σαν φυσιογνωμία και παράγοντας επηρεασμού απαντάται και εκτός των πλαισίων της διοικητικής ιεραρχίας επιχειρήσεων ή οργανισμών , ακόμη και σε ανοργάνωτες ομάδες .

Η ανάγκη για ηγεσία απορρέει από δύο σημαντικούς λόγους , πρώτων από την αβεβαιότητα για το μέγεθος της συνολικής προσπάθειας που οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν και δεύτερον από την απαίτηση των σύγχρονων επιχειρήσεων για δυναμική άσκηση της διαδικασίας υποκίνησης .

Όσον αφορά την προσπάθεια ορισμού της "ηγεσίας" σαν έννοια , έχουν διατυπωθεί πληθώρα προτάσεων από τους θεωρητικούς του χώρου οι οποίες πολλές φορές αποκλίνουν σε σημαντικό βαθμό . Οι χαρακτηριστικότεροι ορισμοί είναι οι ακόλουθοι :

- Σύμφωνα με τον Young (1946) *"η ηγεσία είναι ένας τύπος κυριαρχίας , κατά τον οποίο τα άτομα , σε μικρό ή μεγάλο βαθμό αλλά πάντα με τη θέληση τους δέχονται κατευθύνσεις από άλλα άτομα "* .
- Σύμφωνα με τον Stodgill (1950) *"ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας κατά τρόπο που να τείνει στον καθορισμό και την επίτευξη στόχων"* .
- Σύμφωνα με τον Bennis (1959) *"ηγεσία είναι η διαδικασία καθοδήγησης των υφισταμένων , για να δραστηριοποιηθούν με συγκεκριμένο τρόπο"* .
- Σύμφωνα με τους Koontz & O' Donnell (1983) *"ηγεσία είναι γενικά η επιρροή , η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων , έτσι ώστε να αγωνισθούν με προθυμία για την πραγματοποίηση ομαδικών στόχων"* .
- Σύμφωνα με τους Rue & Byars (1983) *"ηγεσία είναι μία διαδικασία επηρεασμού των άτυπων ή τυπικών δραστηριοτήτων των εργασιακών ομάδων σχετικά με τον καθορισμό και την επίτευξη στόχων . Η ικανότητα τόσο αποκτήσεως οπαδών , όσο και επηρεασμού τους αναδεικνύει τον ηγέτη"* .

Η αποτελεσματικότητα ενός στελέχους της διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό πέραν των τεχνικών ειδικών ή γενικών γνώσεων του και από την ικανότητα του να ηγείται δηλαδή - και όπως συνάγεται από τους παραπάνω ορισμούς - από την ικανότητα του να εγείρει την προθυμία των εργαζομένων και να επηρεάζει τον τρόπο σκέψης και δράσης τους προς την κατεύθυνση της επίτευξης κάποιων προκαθορισμένων στόχων . Το γεγονός εξάλλου που καθιστά κάποιον ηγέτη , είναι η προθυμία των άλλων να τεθούν υπό την καθοδήγηση και την επιρροή του .

Όσον αφορά τα ατομικά επιμέρους χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τον αποτελεσματικό ηγέτη , υπάρχει επίσης ποικιλία απόψεων από τους θεωρητικούς , αλλά ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τέσσερις απόψεις που τέθηκαν κατά καιρούς από διαφορετικούς συγγραφείς και οι οποίες λειτουργούν συμπληρωματικά .

Αρχικά ο Fayol (1916) , όρισε ως απαιτούμενα προσόντα του ηγέτη τα :

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη
- Ισχυρή θέληση και επιμονή
- Ανάπτυξη δραστηριότητα
- Θάρρος ως προς την ανάληψη ευθυνών
- Υψηλό αίσθημα καθήκοντος
- Επιθυμία προσφοράς για την επίτευξη στόχων
- Πνευματική καλλιέργεια γενικής μορφής
- Ειδικές γνώσεις πάνω στην διοικητική επιστήμη

Στην συνέχεια οι Hensley και Blanchard (1972) πρότειναν ως απαιτούμενα χαρακτηριστικά τα ακόλουθα :

- Δημιουργική σκέψη
- Αντληπτική ικανότητα
- Ευχέρεια στην επικοινωνία και τον επηρεασμό
- Τεχνικές γνώσεις
- Εμπειρία

Σύμφωνα με τον Ducker (1974) ο ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται πέραν της δημιουργικής σκέψης που αναφέρουν οι προαναφερθέντες Hensley & Blanchard και από έντονη δημιουργική φαντασία .

Τέλος τον κατάλογο των χαρακτηριστικών που πρέπει να διακρίνουν τον αποτελεσματικό ηγέτη συμπληρώνει ο Appley (1978) ο οποίος προτείνει :

- σταθερότητα συναισθημάτων
- πνευματική ωριμότητα

Η ηγεσία , πέραν της προσέγγισης της μέσα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait Approach) θα μπορούσε να μελετηθεί και μέσα από την προσέγγιση της συμπεριφοράς (Behavior Approach) , δηλαδή του τρόπου με τον οποίο κάθε φορά αυτή ασκείται .

Έτσι όσον αφορά την ηγεσία σαν άσκηση μιας λειτουργίας ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των Tannenbaum και Schmidt (1973) οι οποίοι κατέγραψαν τους διάφορους τρόπους ηγεσίας σε σχέση με τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις οι ηγέτες , αρχίζοντας από την πλήρως αυταρχική αντίληψη (ο ηγέτης αποφασίζει και διατάσσει) και καταλήγοντας στην άκρως φιλελεύθερη (ελεύθερη λειτουργία των υφισταμένων στα πλαίσια που έχουν τεθεί από την ανώτατη διοίκηση) . Γενικά , πρέπει να σημειωθεί ότι οι αυταρχικές μορφές ηγεσίας έχουν σαν πρότυπο τον αυστηρό προσανατολισμό στην επιτέλεση του έργου , ενώ αντίθετα οι φιλελεύθερες μορφές ηγεσίας θέτουν στο κέντρο του ενδιαφέροντος την διατήρηση αρμονικών σχέσεων μέσα στην ομάδα και την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας .

Ακόμη σε έγκυρη έρευνα που διεξήγαγε το Κέντρο Ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan στην ασφαλιστική εταιρεία "The Prudential Life" προσδιορίστηκε ότι τα τμήματα υψηλής απόδοσης της εταιρείας ήταν εκείνα στα οποία η μορφή της ηγεσίας ήταν **προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα** και οι προϊστάμενοι ήταν δημοκρατικοί με μέτρια ή αναπτυγμένη κρίση . Αντίθετα , η έρευνα συσχετίζει τα τμήματα **χαμηλής απόδοσης** της εταιρείας με την άσκηση ηγεσίας **προσανατολισμένης στην παραγωγή** και με προϊσταμένους αυταρχικούς και με χαμηλή κρίση .

Τέλος , ενδιαφέρον παρουσιάζουν και κάποιες από τις λεγόμενες περιπτωσιολογικές προσεγγίσεις (Contingency Approaches) της ηγεσίας οι οποίες επικεντρώνονται στους παράγοντες που κατά περίπτωση επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας , όπως οι απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας , η γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης , η οργανωτική της διάρθρωση , η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού , η τεχνολογική εξέλιξη , το περιβάλλον κλπ .

Χαρακτηριστικότερη των προσεγγίσεων αυτών είναι "η θεωρία ηγεσίας της θέσης" των Hersey και Blanchard σύμφωνα με την οποία η σχέση ηγέτη - υφισταμένου περνάει μέσα από τέσσερα στάδια .

- 1^ο στάδιο : εδώ ο υφιστάμενος εντάσσεται στην επιχείρηση . Ο ηγέτης θα πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή του στην εργασία και στις στρατηγικές της επιχείρησης και να περιορίσει τις προσωπικές σχέσεις στο ελάχιστο .

- 2^ο στάδιο : στο στάδιο αυτό αυξάνει ο βαθμός των διαπροσωπικών σχέσεων αλλά η καθοδήγηση από πλευράς προϊσταμένου παραμένει αυστηρή .

- 3^ο στάδιο : οι σχέσεις παραμένουν σταθερά στενές αλλά η αυστηρή καθοδήγηση του προϊσταμένου αρχίζει να υποχωρεί και ο υφιστάμενος αναλαμβάνει τις πρώτες του πρωτοβουλίες .

- 4^ο στάδιο : οι επαφές ηγέτη - υφισταμένου περιορίζονται αφού πλέον δεν συντρέχουν λόγοι παραπέρα υποκίνησης ενώ παράλληλα αναβαθμίζεται ποιοτικά και ποσοτικά η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και γενικότερα ελευθερίας κινήσεων

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η παραπάνω αλληλουχία σταδίων αν και ισχύει στην μεγάλη πλειονότητα των περιπτώσεων δεν είναι απόλυτη χρονικά αφού ο κάθε υφιστάμενος έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και το δικό του βαθμό προσαρμοστικότητας .Έτσι άλλοι υφιστάμενοι παραμένουν σημαντικό χρονικό διάστημα σε κάθε στάδιο , ενώ άλλοι διανύουν πολύ σύντομα και τα τέσσερα στάδια .

2.5 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ .

Ο έλεγχος αποτελεί την τέταρτη κατά σειρά λειτουργία της διοίκησης .

Σκοπός του ελέγχου είναι η μέτρηση των επιδόσεων της επιχείρησης και η σύγκριση τους προς τις αναμενόμενες ή απαιτούμενες κατά περίπτωση επιδόσεις . Ακόμα στα πλαίσια της λειτουργίας του ελέγχου περιλαμβάνεται η εκπόνηση και εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων , τα οποία θα οδηγήσουν στη διόρθωση πιθανών ελλειμματικών αποκλίσεων της απόδοσης από τα προσδοκώμενα . Μέσω των διαδικασιών ελέγχου γίνεται και η αξιολόγηση των αποκλίσεων η οποία είναι πολύ σημαντική αφού βάσει των αποτελεσμάτων της θα διενεργηθούν οι απαιτούμενες διορθωτικές παρεμβάσεις . Οι παρεμβάσεις αυτές για να είναι αποτελεσματικές θα πρέπει να είναι ανάλογες του είδους και του μεγέθους των αποκλίσεων που σημειώθηκαν .

Η λειτουργία του ελέγχου δεν θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να διεξαχθεί αν δεν είχε προηγηθεί ο σχεδιασμός , μέσω του οποίου η επιχείρηση θέτει τους στόχους . Κατά κάποιο τρόπο θα μπορούσε να λεχθεί ότι η λειτουργία του ελέγχου αποτελεί συνέχεια και συμπλήρωση της λειτουργίας του σχεδιασμού αφού διενεργείται πάνω στα θεμέλια που αυτός θέτει . Απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή άσκηση του ελέγχου , είναι η κατάρτιση συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης , ειδικών για την κάθε επιμέρους δραστηριότητα που αναπτύσσει η επιχείρηση .

Άλλη σημαντική προϋπόθεση για την ορθή και αποτελεσματική διενέργεια του ελέγχου είναι η ύπαρξη συγκεκριμένης οργανωτικής δομής με σαφή όρια αρμοδιοτήτων και ευκρινή καταμερισμό της εργασίας ώστε οι διορθωτικές παρεμβάσεις να είναι εύστοχες και να μην δημιουργούνται συγχύσεις κατά την απόδοση των ευθυνών .

Οι κύριοι λόγοι που καθιστούν απαραίτητη την διενέργεια του ελέγχου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις σχετίζονται κυρίως με την αντιμετώπιση των συνεχών αλλαγών του παράγοντα "περιβάλλον" , αλλά και την αύξηση του τεχνολογικού επιπέδου και του επιπέδου ανταγωνισμού τα οποία σε συνδυασμό με την ισχυροποίηση της αντίληψης του "ώριμου καπιταλισμού" έχουν φέρει στο κέντρο των εξελίξεων της αγοράς τον καταναλωτή . Όσον αφορά τη σύγχυση που προκαλείται από τις συχνές αλλαγές του περιβάλλοντος , αυτή μπορεί να μειωθεί με την άσκηση συνεχούς ελέγχου προς διαπίστωση και ενσωμάτωση των νέων εξελίξεων . Όσον δε αφορά τη δεύτερη περίπτωση , αυτή καταδεικνύει την ανάγκη για επέκταση του ελέγχου πέρα από τα στενά όρια της παραγωγικής διαδικασίας τόσο στα στάδια της προβολής και διανομής όσο και στα μεταγοραστικά στάδια , στην ανάπτυξη μεθόδων ελέγχου της καταναλωτικής συμπεριφοράς κλπ .

Άλλος λόγος που επίσης καθιστά απαραίτητη την διενέργεια του ελέγχου είναι η ανάγκη για παραγωγή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας . Η αξία αυτή επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την κατάκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος ποιότητας ως προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα και έχει ως βασική της προϋπόθεση της άσκηση αυστηρού ποιοτικού ελέγχου .

Ακόμη ένας λόγος που κάνει επιτακτική την άσκηση του ελέγχου είναι η άμεση ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων για αύξηση της παραγωγικότητας και πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους . Η διαδικασία ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού έχει στις μέρες μας μεταστραφεί σημαντικά . Δεν αποτελεί πλέον την αυστηρή διαδικασία τιμωρίας του παρελθόντος που μείωνε την προσωπικότητα του εργαζόμενου και περιόριζε την ατομική πρωτοβουλία . Η σύγχρονη διοικητική αντίληψη αναγάγει την διαδικασία ελέγχου του προσωπικού σε μία γόνιμη δημιουργική λειτουργία με έμφαση στο σεβασμό της προσωπικότητας και στην ανάπτυξη ατομικών πρωτοβουλιών . Επίσης το σύνολο των εργαζομένων συμμετέχει πλέον ενεργά στην κατάρτιση των κριτηρίων απόδοσης καθώς και στη θέσπιση των διαδικασιών ελέγχου και του τρόπου απόδοσης ευθυνών ή επιβραβεύσεων .

2.5.1. Διαδικασία ελέγχου .

Η διαδικασία ελέγχου μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα βασικά στάδια .

Το πρώτο στάδιο της αφορά την **κατάρτιση των κριτηρίων απόδοσης** εάν αυτά δεν έχουν ήδη τεθεί κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού . Ο καθορισμός των μεθόδων μέτρησης και των κριτηρίων απόδοσης , για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να διέπεται από κάποιες βασικές αρχές οι οποίες έχουν προσδιορισθεί από την επιστημονική έρευνα και την συσσωρευμένη εργασιακή εμπειρία .

Βασική αρχή αποτελεί η **ποσοτικοποίηση** η οποία καθιστά εύκολη και σαφή τη μέτρηση της απόδοσης ενώ παράλληλα προσδίδει αντικειμενικότητα στα κριτήρια . Στις περιπτώσεις που αντικείμενο των κριτηρίων είναι κάποια μη μετρήσιμα μεγέθη , τότε η ποσοτικοποίηση μπορεί να γίνει με την χρήση χαρακτηρισμών (χαμηλή , μέτρια , ικανοποιητική , υψηλή κλπ) .

Δεύτερη βασική αρχή αποτελεί η προτίμηση στην χρήση κριτηρίων τα οποία ευνοούν την παράλληλη διενέργεια **αυτοελέγχου** , ώστε ανά πάσα στιγμή ο εργαζόμενος να μπορεί να ελέγχει την απόδοσή του και να προβαίνει στις κατάλληλες ανά περίπτωση ενέργειες βελτίωσης

Επίσης σημαντικό είναι , τα κριτήρια να δρουν προς την ίδια κατεύθυνση (να δρουν συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά το ένα προς το άλλο) , να είναι ξεκάθαρα και να ανακοινώνονται γραπτά προς όλους στους ενδιαφερόμενους σε επίπεδο τμημάτων αλλά και ατόμων

Στο δεύτερο στάδιο και όσον αφορά την **μέτρηση των αποδόσεων** θα πρέπει να γίνεται διάκριση του τρόπου και των μέσων διενέργειας τους ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε περίπτωσης . Έτσι άλλες περιπτώσεις χρήζουν συνεχούς ελέγχου , ενώ σε άλλες αρκεί η διενέργεια απλής δειγματοληψίας . Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις που απαιτούν την εφαρμογή μιας και μόνο τεχνικής ελέγχου , ενώ σε άλλες περιπτώσεις η χρήση δύο ή περισσότερων τεχνικών είναι επιβεβλημένη .

Το τρίτο στάδιο της λειτουργίας του ελέγχου αφορά την **αξιολόγηση της απόδοσης** η οποία διενεργείται βάσει των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν κατά το προηγούμενο στάδιο των μετρήσεων . Εδώ οι αποδόσεις που σημειώθηκαν συγκρίνονται με τις αποδόσεις που αναμένονταν και εξάγονται συμπεράσματα για την πορεία σύγκλισης ή απόκλισης που διέγραψαν τα δύο αυτά μεγέθη συνυπολογιζόμενων βέβαια και όλων των έκτακτων γεγονότων που επέδρασαν στη διαμόρφωσή τους . Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα των μετρήσεων αγγίζουν ή καλύπτουν τα προσχεδιασμένα τότε κλείνει η διαδικασία ελέγχου με τους προβλεπόμενους επαίνους προς τους συντελεστές της επιτυχίας . Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα των μετρήσεων παρουσιάζουν ελλειμματικού χαρακτήρα απόκλιση τότε η διαδικασία προχωρεί σε ένα τέταρτο στάδιο , αυτό των διορθωτικών παρεμβάσεων .

Το τέταρτο και σπουδαιότερο στάδιο της διαδικασίας ελέγχου αφορά τις **διορθωτικές ενέργειες** που θα πρέπει να γίνουν προκειμένου να αντιμετωπισθεί η απόκλιση της απόδοσης ενός εργαζομένου ή ενός τμήματος της εταιρίας . Οι διορθωτικές ενέργειες σε κάθε περίπτωση , θα πρέπει να είναι ανάλογες του είδους και του μεγέθους των αποκλίσεων που σημειώθηκαν . Γενικά πάντως , πριν τα αρμόδια στελέχη προβούν σε οποιαδήποτε διορθωτική ενέργεια θα πρέπει να γίνει στάθμιση του οφέλους αυτής , έναντι του κόστους από τις αρνητικές επιπτώσεις που θα επιφέρει στην οργανωτική δομή και των αναπόφευκτων συγκρούσεων που θα δημιουργήσει . Όσον αφορά την μείωση του κόστους από τις αρνητικές συνέπειες του ελέγχου θα πρέπει να γίνει συνείδηση στους εργαζόμενους ότι ο έλεγχος είναι μια γόνιμη δημιουργική διαδικασία που διεξάγεται για την διόρθωση των αποκλίσεων και όχι για την απόδοση ευθυνών και την τιμωρία . Επίσης , και για την άμβλυνση των αρνητικών συνεπειών από την αναστάτωση που ο έλεγχος επιφέρει στην οργανωτική δομή , μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εφαρμογής του .

2.5.2. Τεχνικές ελέγχου .

Η επιστήμη της διοίκησης με τη βοήθεια της οικονομικής επιστήμης , των μαθηματικών και της πληροφορικής έχει αναπτύξει πληθώρα τεχνικών ελέγχου , τόσο για γενική χρήση όσο και για εφαρμογή πάνω σε εξειδικευμένες δραστηριότητες των επιχειρήσεων . Σε γενικές γραμμές πάντως θα μπορούσαμε να πούμε ότι τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες στις οποίες μπορούν να ταξινομηθούν οι τεχνικές ελέγχου .

Ειδικότερα :

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις τεχνικές εκείνες που διενεργούνται προτού η επιχείρηση προβεί στην πραγματοποίηση μιας συγκεκριμένης ενέργεια και τα αποτελέσματα των οποίων λειτουργούν προτρεπτικά ή αποτρεπτικά προς την ενέργεια αυτή . Οι έλεγχοι του τύπου αυτού αφορούν κυρίως την διαπίστωση του βαθμού επάρκειας των πόρων της επιχείρησης (κεφάλαια , εργατικό δυναμικό , μηχανολογικός εξοπλισμός , πρώτες ύλες κλπ) καθώς και την διερεύνηση της ποιότητας τους . Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τεχνικές όπως

- **διάφορα είδη προϋπολογισμών** όπως : εσόδων - εξόδων , επενδύσεων , ταμειακής κινήσεως , ισολογισμού .
- **έλεγχος αποθεμάτων** : πρόκειται για μαθηματική τεχνική βελτιστοποίησης των αποθεμάτων με εφαρμογή στις αποθήκες αλλά και στην παραγωγική διαδικασία
- **κύκλοι ποιότητας** : πρόκειται για συλλογικού χαρακτήρα προσεγγίσεις (δημιουργία ομάδων συζήτησης) διαφόρων προβλημάτων στους χώρους εργασίας .

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις λεγόμενες τεχνικές εμπροσθοπληροφόρησης οι οποίες αφορούν ελέγχους που πραγματοποιούνται καθ' όσον η επιχείρηση επιδιώκει σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα προς έγκαιρη ανίχνευση τυχόν παρεκκλίσεων από το αρχικό σχέδιο και εν συνεχεία διενέργεια των ανάλογων διορθωτικών παρεμβάσεων . Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τεχνικές όπως :

- **στατιστικός έλεγχος ποιότητας** : διενεργείται με την δειγματοληπτική συλλογή προϊόντων (κατά τη διαδικασία παραγωγής) , την μέτρηση των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών τους , και την σύγκριση αυτών προς τα προσδοκώμενα .
- **τεχνική PERT** : (τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης προγράμματος) : πρόκειται για τεχνική ελέγχου με εφαρμογή σε δραστηριότητες με σπονδυλωτό χαρακτήρα (πληθώρα επάλληλων ετερογενών εργασιών) όπου υπάρχει ασφυκτική δέσμευση από τον παράγοντα "χρόνο" .
- **διεπιχειρησιακή ανάλυση** : πρόκειται για τεχνική που στηρίζεται στην συλλογή και ανάλυση δεικτών και στοιχείων επιχειρήσεων που αποτελούν πρότυπα για τον κλάδο και στην εν συνεχεία διενέργεια των ανάλογων συγκρίσεων ώστε να διαπιστωθούν πιθανές αποκλίσεις .

Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τεχνικές ελέγχου που πραγματοποιούνται μετά την ολοκλήρωση κάποιων ενεργειών στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση . Στις τεχνικές αυτές γίνεται αξιολόγηση των τρόπων δράσης σύμφωνα με τα τελικά αποτελέσματα που προέκυψαν . Όπως είναι προφανές τα πορίσματα των ελέγχων αυτού του τύπου δεν μπορούν να αξιοποιηθούν κατά τρόπο διορθωτικό όπως επιβάλει η σύγχρονη διοικητική άποψη περί ελέγχου , αλλά μπορούν μόνο να αποθηκευτούν με την μορφή εμπειριών . Οι τεχνικές ελέγχου της κατηγορίας αυτής βρίσκουν όλο και λιγότερη εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό και απαιτούν ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και άμεση διόρθωση κάθε απόκλισης .

Όσον αφορά την επιλογή της ενδεδειγμένης κατά περίπτωση τεχνικής ελέγχου , τα αρμόδια στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους κάποιους βασικούς .

Έτσι πρωταρχικά θα πρέπει να ελέγχεται η συμβατότητα της προτεινόμενης προς εφαρμογή τεχνικής με τους στόχους που έχουν τεθεί κατά το σχεδιασμό . Είναι γεγονός ότι κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα ανεξαρτήτως μεγέθους ή σημασίας έχει τα δικά της ειδικά χαρακτηριστικά και τους δικούς της ιδιαίτερους στόχους η επιτυχία των οποίων απαιτεί και την εφαρμογή των αντίστοιχων ιδιαίτερων τεχνικών ελέγχου .

Η τεχνική ελέγχου θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες (εργασιακές , μορφωτικές , προσωπικές κλπ) των ανθρώπων που θα αποτελέσουν αντικείμενο της αλλά και αυτών που θα επηρεαστούν έμμεσα από τη διεξαγωγή της . Η προσαρμογή των τεχνικών ελέγχου στον ανθρώπινο παράγοντα είναι εξαιρετικά σημαντική αφού από αυτή θα εξαρτηθεί σε μεγάλο ποσοστό ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία ελέγχου θα γίνει κατανοητή και θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα .

Μέσω των τεχνικών ελέγχου θα πρέπει να γίνεται όχι μόνο υπολογισμός του μεγέθους της σημειούμενης κάθε φορά απόδοσης αλλά και έγκαιρη αποκάλυψη των αιτιών που οδηγούν στα αποτελέσματα αυτά (συγκλίνοντα ή αποκλίνοντα προς τους στόχους) . Όταν η τεχνική ελέγχου δίνει έγκαιρα και με σαφήνεια το μέγεθος και την αιτία της παρέκκλισης αυτόματα καθιστά ευκολότερη την διαδικασία επιλογής του τύπου των διορθωτικών παρεμβάσεων και την εφαρμογής αυτών ενώ παράλληλα αυξάνει σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας και συντομεύει τον χρόνο που θα μεσολαβήσει μέχρι την έλευση των αποτελεσμάτων .

Ο χαρακτήρας της τεχνικής ελέγχου θα πρέπει να είναι τέτοιος που να μην επιτρέπει την οποιαδήποτε εξάρτηση του τελικού αποτελέσματος από τις προσωπικές απόψεις , τις υποκειμενικές κρίσεις , ή τις επιθυμίες αυτού που την διενεργεί . Έτσι θα εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα των κάθε φορά εξαγόμενων αποτελεσμάτων και θα αποφεύγονται οι συγκρούσεις από πιθανές αμφισβητήσεις τους .

Επίσης σημαντικό σημείο όσον αφορά την επιλογή της τεχνικής που θα χρησιμοποιηθεί είναι η στάθμιση των ωφελειών της έναντι του κόστους διεξαγωγής της . Σύμφωνα λοιπόν με τον λόγο κόστους / ωφέλειας η άριστη τεχνική ελέγχου είναι αυτή που αποφέρει τα μεγαλύτερα οφέλη στην επιχείρηση ανά δαπανούμενη χρηματική μονάδα . Ο υπολογισμός όμως του λόγου κόστους / οφέλους για τα συγκεκριμένα μεγέθη παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες γεγονός που ωθεί τα αρμόδια στελέχη στην θεώρηση σαν "άριστης" (οικονομικότερης) τεχνικής , εκείνης που αξιοποιεί με τον ορθότερο τρόπο την υφιστάμενη κάθε φορά οργανωτική δομή τις ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου παράγοντα και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται .

2.6. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ MANAGER .

Στον παρακάτω πίνακα δίνεται μια συνολική εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στον ελληνικό ρηματικό χώρο όσον αφορά τους managers (ανώτατα στελέχη) .

Όπως συμπεραίνεται από τη μελέτη του παρακάτω πίνακα ο μέσος όρος ηλικίας του έλληνα manager ρφώνεται στα 48 έτη ενώ σε ποσοστό 80 % (μέσος όρος) είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης . Ις κατά μέσο όρο ο συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας τους είναι 22 έτη , ενώ ο χρόνος προϋπηρεσίας τους επιχείρηση είναι 10 έτη και η προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση 8 έτη . Τέλος ο μέσος όρος της αμοιβής τους κυμαίνεται στα 20,5 εκατομμύρια δραχμές .

ΘΕΣΗ - ΦΥΛΛΟ Ανδρας - Γυναίκα	ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Α. 100%, Γ. 0%	ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Α. 96%, Γ. 4%	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ MARKETING Α. 37%, Γ. 43%	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ Α. 92%, Γ. 8%	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Α. 95%, Γ. 5%	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΠΙΣΤΑΣΙΟΥ Α. 97%, Γ. 3%
Ηλικία (έτη)	51	51	44	45	50	46
Ανώτατη εκπαίδευση	75 %	50 %	71 %	65 %	92%	67 %
Μεταπτυχ. Τίτλοι	15 %	25 %	19 %	6 %	8 %	7 %
Μέση εκπαίδευση	8 %	19 %	5 %	23 %	0 %	15 %
Ανώτερη εκπαίδευση	2 %	6 %	59 %	6 %	0 %	11 %
Προϋπηρεσία (έτη)	27	23	18	21	25	20
Προϋπηρεσία στην εταιρεία	13	12	8	11	9	12
Κατοχή Της θέσης(έτη)	10	8	6	7	8	7
Ετήσια Αμοιβή (δρχ)	27.796.000	20.367.000	16.562.000	15.592	18.612.000	16.073.000

ΣΧΗΜΑ 6

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ MANAGER .

ΠΗΓΗ : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ . (ΤΕΥΧΟΣ 739)

ΜΕΡΟΣ 3^ο**ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 5 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ****3.1. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

- 3.1.1. Το περιβάλλον της ελληνικής βιομηχανίας
- 3.1.2. Οι προοπτικές της ελληνικής βιομηχανίας
- 3.1.3. Η διεύρυνση της ΕΕ και οι επιπτώσεις της στην ελληνική βιομηχανία .

3.2. "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" , ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ

- 3.2.1. Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών
- 3.2.2. Το οργανόγραμμα
- 3.2.3. Το Προσωπικό
- 3.2.4. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες
- 3.2.5. Οι εταιρείες του ομίλου
- 3.2.6. Επενδυτική στρατηγική
- 3.2.7. Στόχοι και στρατηγικές

3.3. "ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ" , ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ

- 3.3.1. Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών
- 3.3.2. Το προσωπικό
- 3.3.3. Ανάλυση δραστηριότητας
- 3.3.4. Έρευνα και ανάπτυξη
- 3.3.5. Παραγωγική διαδικασία - προϊόντα
- 3.3.6. Δίκτυο διανομής - πελάτες - προβολή
- 3.3.7. Ο κλάδος ξυλείας , τάσεις , προοπτικές και ανταγωνισμός
- 3.3.8. Η θέση της εταιρείας στον κλάδο
- 3.3.9. Οι στρατηγικές επιλογές της "σέλμαν"

3.5. "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" , ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ

- 3.4.1. Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών
- 3.4.2. Το οργανόγραμμα
- 3.4.3. Το προσωπικό
- 3.4.4. Εγκαταστάσεις , παραγωγική διαδικασία , μηχανολογικός εξοπλισμός
- 3.4.5. Προϊόντα - πρώτες ύλες - - τιμολόγηση
- 3.4.6. Δίκτυο πωλήσεων και διανομής
- 3.4.7. Πελάτες
- 3.4.8. Περιγραφή του κλάδου - εξελίξεις - προοπτικές - ανταγωνισμός
- 3.4.9. Η θέση της εταιρείας στον κλάδο
- 3.4.10. Επενδυτική στρατηγική
- 3.4.11. Στόχοι και στρατηγικές

3.5. "ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΕ" , ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ

- 3.5.1. Διοίκηση
- 3.5.2. Το προσωπικό
- 3.5.3. Προϊόντα
- 3.5.4. Διαδικασία παραγωγής
- 3.5.5. Δίκτυο πωλήσεων
- 3.5.6. Ανάλυση δραστηριότητας
- 3.5.7. Στοιχεία κλάδου - περιγραφή της αγοράς

- 3.5.8. Τάσεις του κλάδου και προοπτικές για την "κρέτα φαρμ"
- 3.5.9. Ανταγωνισμός - η θέση της εταιρείας στον κλάδο
- 3.5.10. Στόχοι και στρατηγικές

3.6. "ΔΑΪΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΒΕΕ" , ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ

- 3.6.1. Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών
- 3.6.2. Οργανόγραμμα
- 3.6.3. Το προσωπικό
- 3.6.4. Κτιριακές εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός
- 3.6.5. Προϊόντα
- 3.6.6. Παραγωγική διαδικασία
- 3.6.7. Δίκτυο διανομής - πελάτες
- 3.6.8. Ανάλυση δραστηριότητας
- 3.6.9. Ο κλάδος πλαστικού - τάσεις και προοπτικές
- 3.6.10. Η θέση της εταιρείας στον κλάδο - ανταγωνισμός
- 3.6.11. Στόχοι και στρατηγικές

3.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ .

Η ελληνική βιομηχανία συνέβαλε με ποσοστό με ποσοστό 23 % στη διαμόρφωση του εγχώριου προϊόντος για το 1998 ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για το 1988 ανερχόταν σε 28 % . Παρά το σχετικά μικρό όμως μέγεθος της ελληνικής βιομηχανίας , τα βιομηχανικά προϊόντα αποτελούν το 53,8 % του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών . Το μεγαλύτερο μέρος των βιομηχανικών εγκαταστάσεων βρίσκονται στην Αττική (33,6 %) και ακολουθούν η Μακεδονία (25,9 %) , η Στερεά (9,7 %) και η Πελοπόννησος (8,5 %) . Η διάρθρωση της ελληνικής βιομηχανίας βασίζεται κυρίως στις μικρές και μεσαίες σε μέγεθος επιχειρήσεις . Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις με αριθμό απασχολούμενων ως 100 άτομα καταλαμβάνουν ποσοστό 85 % επί του συνόλου .

Ιστορικά , ο βιομηχανικός κλάδος στην Ελλάδα , χτυπήθηκε σκληρά από την άνοδο στις τιμές των καυσίμων το 1973 και το 1979 και ακόμη σκληρότερα από την είσοδο της χώρας στην ΕΟΚ το 1981 . Έτσι και καθώς οι άλλες ευρωπαϊκές χώρες ανταποκρίθηκαν στις απαιτήσεις των νέων οικονομικών συνθηκών που επιβλήθηκαν στη δεκαετία του 1980 περιορίζοντας τις βαριές βιομηχανίες (labor intensive) και προτιμώντας νέες υψηλής τεχνολογίας (capital intensive) , η νεοεκλεγείσα τότε κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ προσπάθησε να διασώσει τις επιχειρήσεις αυτές με σκοπό τη συντήρηση της απασχόλησης . Αν και αυτό ήταν θεμιτό κοινωνικά ήταν παράλληλα εξαιρετικά δαπανηρό . Τελικά οι επιχειρήσεις αυτές λόγω των δυσμενών εξελίξεων αναπόφευκτα έκλεισαν και τα 2/3 των θέσεων εργασίας χάθηκαν έτσι κι αλλιώς . Έτσι δημιουργήθηκαν οι γνωστές "προβληματικές επιχειρήσεις" οι οποίες απορρόφησαν πολλά δις δραχμές από επιδοτήσεις και παροχές ενώ παράλληλα στην αγωνιώδη τους προσπάθεια να δημιουργήσουν ρευστά επαρκή για να επιβιώσουν κατέφυγαν σε αντιιδεοντολογικές πρακτικές όπως το dumping τιμών οι οποίες έπληξαν βαριά τον υγιή ανταγωνισμό και δημιούργησαν ένα εξαιρετικά αρνητικό οικονομικό κλίμα .

Η παρακμή της ελληνικής βιομηχανίας συνεχίστηκε μέχρι το 1990 , οπότε ένα ορθολογικότερο κλίμα άρχισε να επικρατεί , με την κυβέρνηση να αρχίζει να δίνει κίνητρα για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων . Οι εργοδότες και τα εργατικά συνδικάτα συμφώνησαν για την έναρξη μίας περιόδου ανάπτυξης η οποία υποστηρίχθηκε επιπλέον από κονδύλια που διέθεσε η ΕΟΚ .

Μετά από την μακρά περίοδο κρίσης που περιγράφηκε παραπάνω η βιομηχανία βρίσκεται ξανά σε ανοδική πορεία . Είναι χαρακτηριστικό ότι κατά την τελευταία πενταετία η βιομηχανική παραγωγή αυξήθηκε κατά 10 % , ενώ κατά την αμέσως προηγούμενη πενταετία είχε παρουσιάσει συνολική μείωση της τάξης του 8 % . Σήμερα η βιομηχανία είναι ο κύριος εξαγωγικός τομέας της ελληνικής οικονομίας και αν και παράγει μόνο το 15 % του ΑΕΠ , καλύπτει το 58 % των συνολικών εξαγωγών της χώρας . Σύμφωνα με εκτιμήσεις έγκυρων αναλυτών η αύξηση αυτή μπορεί να είναι πολύ ταχύτερη στο μέλλον καθώς σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων έχει προχωρήσει σε αναδιαρθρώσεις και προσαρμογές οι οποίες σύντομα θα φέρουν θετικά αποτελέσματα .

Οι αναδιαρθρώσεις αυτές στο χώρο των επιχειρήσεων της ελληνικής βιομηχανίας ήταν αποτέλεσμα της έντονης επενδυτικής δραστηριότητας που εκδηλώθηκε την τελευταία δεκαετία . Η αύξηση αυτή της επενδυτικής δραστηριότητας οφείλεται στη γενικότερη βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος στην Ελλάδα που προήλθε από την ευνοϊκή εικόνα του μακροοικονομικού περιβάλλοντος τελευταία , τη μείωση του πραγματικού κατά μονάδα κόστους εργασίας , την επιτάχυνση του ρυθμού απορρόφησης των κοινοτικών πόρων και την επικείμενη ένταξη της χώρας στην ΟΝΕ . Έτσι οι επενδύσεις στη βιομηχανία σημείωσαν υψηλή αύξηση και ειδικά την τελευταία τριετία 1996 - 1999 αυξάνονταν με ρυθμό 9,2 % ετησίως .

Ευνοϊκό αναμένεται να είναι και το μέλλον των επενδύσεων αφού η πολιτική της βραδείας πτώσης των επιτοκίων που ακολουθείται από την κυβέρνηση θα συμβάλει στην παραπέρα πτώση του κόστους των κεφαλαίων και στην αύξηση της αξίας των μετοχών. Σημαντικό όμως είναι το γεγονός ότι η ταχεία ποσοτική επέκταση συνοδεύτηκε και από ποιοτική αναβάθμιση και διαφοροποίηση αφού το μεγαλύτερο τμήμα των επενδύσεων που πραγματοποιούνται στην ελληνική βιομηχανία αφορά αναδιαρθρώσεις στην παραγωγική διαδικασία και στον επαναπροσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο σύνολο τους.

Επίσης βελτιώθηκε και βελτιώνεται συνεχώς η χρηματοοικονομική κατάσταση και κυρίως η κερδοφορία των ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος των επενδύσεων να χρηματοδοτείται από υγιείς εσωτερικές πηγές και όχι από τραπεζικό δανεισμό.

3.1.1. Το περιβάλλον της ελληνικής βιομηχανίας .

Γεωπολιτικά , η Ελλάδα βρίσκεται σε μειονεκτική θέση παρά το σχετικό πλεονέκτημα που της προσδίδει το γεγονός ότι είναι η μόνη χώρα - μέλος της ΕΕ στην περιοχή . Επίσης ενισχυμένος εμφανίζεται ο ρόλος της Τουρκίας - παραδοσιακού αντιπάλου της Ελλάδας - στα Βαλκάνια και στη ΝΑ Ευρώπη γενικότερα . Επίσης η ελληνική παρουσία στα Βαλκάνια όσον αφορά την καθαρά βιομηχανική - παραγωγική δραστηριότητα είναι πολύ μικρή ακόμη . Η ήδη μειονεκτική γεωπολιτική θέση της Ελλάδος αναμένεται να επιβαρυνθεί περισσότερο με την διεύρυνση της ΕΕ και την δημιουργία νέων ανταγωνιστών .

Όσον αφορά τον **μακροοικονομικό τομέα** η εικόνα είναι αρκετά ευνοϊκότερη . Ο πληθωρισμός κυμαίνεται σε χαμηλά σχετικά με τα προηγούμενα έτη επίπεδα και εμφανίζεται ελεγχόμενος . Επίσης μειώθηκαν οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι με αποτέλεσμα αύξηση των ξένων επενδύσεων . Μειώθηκε ακόμη το κόστος των κεφαλαίων γεγονός το οποίο είχε εξαιρετικά ευνοϊκή επίπτωση στα κέρδη . Παρ'αύτα εμφανίζουν σημαντική καθυστέρηση οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις ενώ η δημοσιονομική προσαρμογή είναι ακόμη ανεπαρκής .

Σε **μικροοικονομικό επίπεδο** παρατηρείται τελευταία μία στροφή των ελληνικών επιχειρήσεων προς τον καταναλωτή , τις ανάγκες και απαιτήσεις του καθώς και την εξεύρεση τρόπων ικανοποίησης αυτών . Επίσης οι επιχειρήσεις δείχνουν να συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο την ευθύνη τους απέναντι στο κοινωνικό σύνολο και να δίνουν βάση στην παραγωγή αξιόπιστων και ποιοτικών προϊόντων ενώ παράλληλα εναρμονίζουν τη λειτουργία τους ώστε να είναι συμβατή με τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες και "φιλική" προς το περιβάλλον . Οι δύο παραπάνω παρατηρήσεις δείχνουν μία σαφή στροφή της ελληνικής βιομηχανίας προς τις αρχές του σύγχρονου marketing που δεν μπορεί παρά να έχουν βραχυχρόνια και μακροχρόνια ευνοϊκά αποτελέσματα . Άλλο εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο αποτελεί η συνεχώς αυξανόμενη συμμετοχή του επαγγελματικού management στην ελληνική βιομηχανία η οποία με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων επέφερε ορθολογισμό σε όλες τις εκφάνσεις της λειτουργίας της διοίκησης (προγραμματισμό , οργάνωση έλεγχο κλπ) .

Όσον αφορά το **δημόσιο** , - και χωρίς να παραγνωρίζονται κάποιες ορθές επιλογές και θετικές εξελίξεις τα τελευταία χρόνια - αποτελεί τον σταθερά αρνητικό παράγοντα στο περιβάλλον της ελληνικής βιομηχανίας . Η καθυστέρηση του δημοσίου και αδυναμία του να ακολουθήσει τις εξελίξεις και να συμβάλει στην πορεία ανάπτυξης της βιομηχανίας εντοπίζεται σε τρεις κυρίως τομείς . Πρώτον , στον τομέα των έργων υποδομής , τα οποία είναι στην Ελλάδα είναι ασήμαντα σε κάθε τομέα , σε σχέση με τους εταίρους της ΕΕ , ενώ αυτά που βρίσκονται στο στάδιο της υλοποίησης καθυστερούν σημαντικά ως προς την ολοκλήρωσή τους . Δεύτερον , όσον αφορά την δημόσια διοίκηση , είναι γεγονός ότι παραμένει αναποτελεσματική , εγκλωβισμένη σε ένα "δυσκίνητο" γραφειοκρατικό και χωρίς ευελιξία σχήμα το οποίο πολλές φορές είναι δέσμιο κομματικών και άλλων πολιτικών και οικονομικών συμφερόντων . Τρίτον , το νομικό πλαίσιο πέραν του ότι είναι ασαφές , είναι και αρνητικό για την ανάπτυξη της βιομηχανίας αφού η πληθώρα νόμων κανονισμών και περιορισμών έχει δημιουργήσει ένα ασφυκτικό τοπίο (δυσκολίες όσον αφορά την έναρξη επιχειρήσεων , περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων , αδιευκρίνιστη νομική υπόσταση των δημοσίων βιομηχανικών επιχειρήσεων επιχειρήσεων κλπ) .

3.1.2 Οι προοπτικές της ελληνικής βιομηχανίας

Πέραν των όποιων διαφορών παρουσιάζουν οι απόψεις των οικονομικών παρατηρητών (ελλήνων και ξένων) δύο είναι τα κύρια σενάρια για το μέλλον της ελληνικής βιομηχανίας : το **γραμμικό σενάριο** το οποίο είναι απαισιόδοξο και το **μη γραμμικό σενάριο** το οποίο διαβλέπει ευνοϊκές εξελίξεις υπό την κατάλληλη όμως δραστηριοποίηση και τις κατάλληλες προϋποθέσεις .

■ Το γραμμικό σενάριο .

Σύμφωνα με το σενάριο αυτό , η ελληνική βιομηχανία δεν θα καταφέρει να αντεπεξεέλθει στον διεθνή ανταγωνισμό και στην μαζική εισαγωγική διείσδυση η οποία θα επέλθει με την πλήρη ένταξη στην ΟΝΕ και η οποία θα επιταθεί με την επικείμενη διεύρυνση της ΕΕ . Το συνολικό μέγεθος της θα αποδειχθεί χαμηλό και δεν θα καταφέρει να σταθεί στην ευρωπαϊκή αγορά και έτσι σταδιακά θα υποστεί επιπλέον συρρίκνωση . Σύμφωνα με το γραμμικό σενάριο θα επιβιώσουν επιλεκτικά ορισμένοι κλάδοι της βιομηχανίας άλλο θα σβήσουν , ενώ άλλο θα περάσουν ουσιαστικά σε μη ελληνικά χέρια .

■ Το μη γραμμικό σενάριο .

Σύμφωνα με το σενάριο αυτό η ελληνική βιομηχανία - τουλάχιστον με την έννοια ορισμένων κλάδων - θα προχωρήσει σε σημαντική αναδιάρθρωση και θα διατηρήσει τη σημαίνουσα θέση της στην εγχώρια αγορά , ενώ παράλληλα θα συνειδητοποιήσει τον περιορισμένο ρόλο που μπορεί να παίζει περιφερειακά και θα προχωρήσει στην υλοποίηση του . Παράλληλα θα δημιουργηθεί ένα ελκυστικότερο περιβάλλον που θα φέρει ξένες επενδύσεις στη χώρα και θα ανανεώσει το επιχειρηματικό ενδιαφέρον του εσωτερικού .

Οι προϋποθέσεις για την επιτυχία του αισιόδοξου μη γραμμικού σεναρίου είναι οι εξής :

1) Η αλλαγή νοοτροπίας , η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα :

- απομάκρυνση από το κράτος
- λιγότερη σημασία και εξάρτηση από τις ευνοϊκές μεταβολές των μακροοικονομικών μεγεθών
- αποδοχή του ότι μερικοί τομείς της βιομηχανίας υποχρεωτικά θα αφανιστούν .
- κατανόηση του γεγονότος ότι τα Βαλκάνια και η ΝΑ Ευρώπη δεν "ανήκουν" de facto στις ελληνικές επιχειρηματικές διαθέσεις αλλά θα πρέπει να δοθεί μάχη για να κερδηθούν .
- συνειδητοποίηση και εφαρμογή της αρχής ότι " επιχειρηματικότητα σημαίνει ανάληψη πρωτοβουλιών και αποδοχή ρίσκων" .

2) Η εφαρμογή στρατηγικών οι οποίες περιλαμβάνουν τα ακόλουθα :

- δημιουργία χρονοδιαγράμματος αποχώρησης του κράτους από την επιχειρηματική δραστηριότητα .
- ενίσχυση των θεσμών και των άλλων μηχανισμών που θα εξασφαλίσουν υγιή και πλήρη ανταγωνισμό .
- πλήρης εφαρμογή της νομοθεσίας της ΕΕ και πλήρης κατάργηση όλων των αντίθετων νόμων και διατάξεων .
- απλοποίηση της εργατικής νομοθεσίας και απελευθέρωση των διαπραγματεύσεων .
- δημιουργία οργάνου για την επίβλεψη και εφαρμογή του σχεδίου αναδιάρθρωσης της δημόσιας διοίκησης .
- συνεργασία των επιχειρήσεων με τα ΑΕΙ και ΤΕΙ και σύνδεση της εκπαίδευσης με την παραγωγή .
- ενίσχυση θεσμών όπως το venture capital

3.1.3. Η διεύρυνση της ΕΕ και οι επιπτώσεις της στην ελληνική βιομηχανία .

Οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την δυνατότητα αύξησης των δραστηριοτήτων τους καθώς και τις νέες ευκαιρίες που τους προσφέρονται από την επικείμενη διεύρυνση της ΕΕ και ως εκ τούτου προσανατολίζονται στην "επέκταση" .

Η επέκταση αυτή θα περιλαμβάνει κυρίως τα ακόλουθα :

- αύξηση των εξαγωγών προϊόντων και υπηρεσιών .
- σύσταση κοινοπραξιών με τοπικές επιχειρήσεις των νεοενταγμένων χωρών .
- ίδρυση παραγωγικών μονάδων και υποκαταστημάτων και επέκταση του δικτύου διανομής στις νέοενταγμένες χώρες .
- αύξηση των εισαγωγών από τις χώρες που θα ενταχθούν .

Οι θετικές εξελίξεις που θα προκύψουν ως αποτέλεσμα της διεύρυνσης της ΕΕ αναμένεται για τις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις να είναι :

- μείωσης των δασμών και των τελωνειακών διαδικασιών η οποία θα επιφέρει αύξηση των εμπορικών συναλλαγών
- αύξηση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών των υποψηφίων προς ένταξη χωρών .
- ομογενοποίηση των διαφόρων διαδικασιών (φορολογία , τραπεζικό σύστημα κλπ) και βελτίωση του υφιστάμενου νομικού και θεσμικού πλαισίου που εφαρμόζουν οι υποψήφιοι προς ένταξη χώρες και σύγκλιση τους με όσο ισχύουν στην ΕΕ γεγονός που θα καταστήσει ευκολότερη τόσο την διενέργεια εμπορικών συναλλαγών όσο και την επέκταση στις χώρες αυτές .

Από την διεύρυνση της ΕΕ όμως αναμένεται να προκύψει και ένα σημαντικότατο μειονέκτημα , η "εντατικοποίηση του ανταγωνισμού" . Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί από τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει οπωσδήποτε τα ακόλουθα :

- αναδιοργάνωση - εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων .
- επενδύσεις σε μηχανολογικό και κτιριακό εξοπλισμό .
- επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και αναβάθμιση του σε όλα τα κλιμάκια από τους εργάτες ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη .
- συνεχής ενημέρωση για τις ιδιωτικοποιήσεις στις προς ένταξη χώρες .
- διενέργεια ερευνών αγοράς στις προς ένταξη χώρες .
- ευελιξία ως προς την εκπλήρωση των ιδιαίτερων θεσμικών και άλλων νομικών απαιτήσεων των προς ένταξη χωρών .
- συμμετοχή σε διεθνή φόρα .
- ανάπτυξη επαφών με επιχειρήσεις των υποψηφίων χωρών .
- συμμετοχή σε αντίστοιχα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ προγράμματα .

Ευνοϊκότερη θεωρείται η ένταξη στην ΕΕ χωρών όπως η Κύπρος , η Βουλγαρία , και η Ρουμανία γιατί εκεί δραστηριοποιούνται σήμερα οι περισσότερες ελληνικές βιομηχανίες οι οποίες αναμένεται να ευνοηθούν σημαντικά . Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει και η ένταξη χωρών όπως η Εσθονία , η Λιθουανία , η Λετονία και η Τσεχία οι αγορές των οποίων παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες και η ελληνική παρουσία εκεί είναι ακόμη ελάχιστη .

3.2 "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ .

Η " Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου ΑΕ " η οποία ιδρύθηκε σύμφωνα με το νόμο 87 / 1975 (περί ιδρύσεως ΔΕΠ) μετονομάστηκε στα πλαίσια των διατάξεων του νόμου 2593 / 1998 σε "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" έχοντας αρχικά ως έδρα τον δήμο Χαλανδρίου και διάρκεια ορισμένη μέχρι την 31^η Δεκεμβρίου του έτους 2100 .

Μετά την έγκριση της τροποποίησης του άρθρου 2 του καταστατικού από την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 30 / 6 / 1999 , ως νέα έδρα ορίστηκε ο Δήμος Αθηναίων . Η εταιρεία είναι νόμιμα εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών της Νομαρχίας Αθηνών με αριθμό μητρώου ΑΕ 2443 / 06 / Β / 86 / 23 .

Σκοποί της εταιρείας σύμφωνα με το άρθρο 4 του καταστατικού της , όπως αυτό τροποποιήθηκε με το νόμο 2593 / 98 και με απόφαση της Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης της 3 / 1 / 2000 είναι :

1. Η άσκηση εμπορικής , βιομηχανικής και ερευνητικής δραστηριότητας σχετικά με τους υδρογονάνθρακες τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και διεθνώς ή οποία μπορεί να περιλαμβάνει :

- αναζήτηση κοιτασμάτων υδρογονανθράκων και εκμετάλλευση αυτών .
- παραγωγή , επεξεργασία και αποθήκευση υδρογονανθράκων ή ανάθεση με σύμβαση κάθε συναφούς δραστηριότητας σε τρίτους .
- παροχή συμβουλών σε θέματα που αφορούν τους υδρογονάνθρακες και διαχείριση έργων με θέματα συναφή προς τους υδρογονάνθρακες .
- μελέτη , επίβλεψη , κατασκευή και εκμετάλλευση αγωγών μεταφοράς εγκαταστάσεων επεξεργασίας και δεξαμενών αποθήκευσης υδρογονανθράκων .
- διενέργεια γεωτρήσεων προς έρευνα και αξιολόγηση γεωθερμικού δυναμικού .
- προμήθεια και εμπορία αργού πετρελαίου και των προϊόντων αυτού καθώς και πώληση πετρελαιοειδών προϊόντων .

2. Η λειτουργία και εκμετάλλευση διυλιστηρίων πετρελαίου και η διάθεση και εμπορία των προϊόντων διύλισης .

Η λειτουργία και εκμετάλλευση εργοστασίων πετροχημικών και εν γένει χημικών προϊόντων .

Η λειτουργία εγκαταστάσεων βιομηχανικής υποδομής προς εξυπηρέτηση των διυλιστηρίων πετρελαίου και των εργοστασίων πετροχημικών ή εν γένει χημικών της ίδιας της εταιρείας ή άλλων συνδεδεμένων η συνεργαζομένων με αυτή εταιρειών .

Η εμπορία πετροχημικών και εν γένει χημικών προϊόντων .

Η αποθήκευση πετρελαιοειδών και χημικών προϊόντων εν γένει και η μεταφορά τους δια ξηράς , αέρος ή θαλάσσης .

Η αντιπροσώπευση ελληνικών και ξένων οίκων καθώς και η διενέργεια κάθε συναφούς προς τα παραπάνω εμπορικής πράξης

3. Σύμφωνα με την πρόσφατη τροποποίηση του άρθρου 4 του καταστατικού της εταιρείας από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση της 3 / 1 / 2000 ως επιπλέον σκοποί της ορίζονται : η παραγωγή , η εμπορία , η εκμετάλλευση και κάθε άλλης μορφής ενέργειας πέραν των πετρελαιοειδών . Επίσης η εταιρεία θα μπορεί καταρτίζοντας ανάλογες συμβάσεις με το δημόσιο να λειτουργεί ως διαχειριστής των δικαιωμάτων του που απορρέουν από συμβάσεις με τρίτους και οι οποίες θα έχουν περιεχόμενο συναφές με την δραστηριότητα της εταιρείας .

Για την υλοποίηση των παραπάνω σκοπών της εταιρεία μπορεί να συμμετέχει στο κεφάλαιο υφιστάμενων ή ιδρυόμενων επιχειρήσεων ή να ιδρύει ως μόνη μέτοχος άλλες εταιρείες για την εκτέλεση εργασιών συναφών προς τους προαναφερθέντες σκοπούς .

Η εταιρεία - προς επιδίωξη των σκοπών της - μπορεί να προβαίνει και σε κάθε άλλη ενέργεια εντός των ορίων του καταστατικού της και των κείμενων διατάξεων .

Παρακάτω επιχειρείται μία σύντομη αναδρομή στην ιστορική εξέλιξη του ομίλου με την παράθεση των κυριότερων χρονολογιών - σταθμών από την ίδρυση του ως τις ημέρες μας .

Τον Ιούλιο του 1975 και σύμφωνα με το νόμο 87 / 1975 συστήθηκε από το ελληνικό δημόσιο η ανώνυμη εταιρεία "ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΑΕ" (σε συντομογραφία "ΔΕΠ") .

Το 1976 εξαγοράστηκε από το ελληνικό δημόσιο η εταιρεία "Ελληνικά Διυλιστήρια Ασπροπύργου" (ΕΛΔΑ) , η οποία δραστηριοποιούταν αποκλειστικά την εποχή εκείνη στην διύλιση πετρελαίου και μεταβιβάστηκε στη "ΔΕΠ ΑΕ" το 1986 .

Το 1983 ιδρύεται ως θυγατρική εταιρεία της "ΕΛΔΑ" και της Foster Wheeler Italiana η "ΑΣΠΡΟΦΩΣ ΑΕ" με σκοπό την παροχή τεχνικών υπηρεσιών για την αναβάθμιση και επέκταση των διυλιστηρίων Ασπροπύργου .

Το 1984 συστήνεται η εταιρεία " ΕΚΟ - ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΧΗΜΙΚΩΝ ΑΕ" ("ΕΛΕΠΕΧ") και η οποία το 1992 μετονομάστηκε σε "ΕΚΟ - ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΧΗΜΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΑΒΕΕ" , στην οποία η "ΔΕΠ ΑΕ" συμμετείχε με ποσοστό 100 % .

Το 1984 η "ΕΛΕΠΕΧ" , η οποία ιδρύθηκε από την "ΔΕΠ" και την "ΕΤΒΑ" εξαγόρασε από την Εκχοπ τις επιχειρήσεις Esso στην Ελλάδα - οι οποίες μετονομάστηκαν σε "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΥΣΙΜΑ ΟΡΥΚΤΕΛΑΙΑ " ("ΕΚΟ") . Η "ΕΤΒΑ" έχασε σταδιακά το μερίδιο της από τη μη άσκηση του δικαιώματος προτίμησης στις διαδοχικές αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου στις οποίες προέβη η "ΕΛΕΠΕΧ" και κατά συνέπεια η "ΔΕΠ" -μετά και την εξαγορά του ελάχιστου ποσοστού της "ΕΤΒΑ"- βρέθηκε να έχει στην κατοχή της το 100 % της "ΕΛΕΠΕΧ" .

Το 1985 η "ΔΕΠ" ως μητρική εταιρεία του ομίλου εταιρειών "ΔΕΠ" , ανέλαβε το αποκλειστικό δικαίωμα εισαγωγής και διαχείρισης αποθεμάτων αργού πετρελαίου και γενικότερα πρώτων υλών για την παραγωγή πετρελαιοειδών προϊόντων για λογαριασμό και όφελος του ελληνικού κράτους , δικαίωμα που μέχρι τότε ασκούσε το ελληνικό δημόσιο .

Το 1986 η "ΔΕΠ" ίδρυσε ως μοναδικός μέτοχος την εταιρεία "ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΥΔΡΟΓΟΝΑΝΘΡΑΚΩΝ ΑΕ" ("ΔΕΠ - ΕΚΥ ΑΕ") στην οποία μεταβίβασε όλον τον κλάδο έρευνας και εκμετάλλευσης υδρογονανθράκων .

Το 1988 η "ΔΕΠ" ίδρυσε τρεις ακόμα εταιρείες :

- την εμπορική εταιρεία "ΕΛΔΑ-Ε" ως 100% θυγατρική της "ΕΛΔΑ ΑΕ" η οποία δραστηριοποιήθηκε αρχικά στον εφοδιασμό πλοίων (bunkering) .
- την "ΔΕΠΑ ΑΕ" ως 100 % θυγατρική της "ΔΕΠ" με σκοπό την εισαγωγή και διανομή φυσικού αερίου στην Ελλάδα
- την εταιρεία "ΕΚΟΤΑ ΚΩ ΑΕ" ως 49 % θυγατρική της "ΕΚΟ ΑΒΕΕ" και 51 % της τοπικής αυτοδιοίκησης της νήσου Κω με έδρα την Κω και σκοπό την ανέγερση και λειτουργία εγκατάστασης υγρών καυσίμων .

Το 1992 η αγορά πετρελαιοειδών απελευθερώνεται και η "ΔΕΠ" γίνεται ανεξάρτητη εταιρεία εισαγωγής αργού πετρελαίου και εμπορίας πετρελαιοειδών , με το ελληνικό δημόσιο να παραμένει ο μοναδικός μέτοχος .

Το 1994 η "ΕΛΔΑ-Ε" αρχίζει να δραστηριοποιείται και στην εγχώρια αγορά προϊόντων πετρελαίου .

Το 1995 συστήνεται η "ΕΚΟ - GEORGIA LTD" μετά από σύμπραξη της "ΕΚΟ ΑΒΕΕ" με τις Γεωργιανές πετρελαϊκές εταιρείες "DUKA LTD" , "SAKARTVELO" , "SAKNAVTOBPRODUCTI" , "AVG LTD" και "GEORGIANTRANSOIL" .

Την ίδια χρονιά η "ΔΕΠ ΑΕ" και η "ΕΛΔΑ ΑΕ" σε συνεργασία με την "ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ" ("3 E") και τον Ιταλικό όμιλο "RADICI" συνέστησαν την εταιρεία "VOLOS PET INDUSTRIES" ("VPI").

Το 1996 η "ΕΚΟ ΑΒΕΕ" εξαγόρασε το 50 % των μετοχών της εταιρείας "ΟΠΤΙΜΟΥΜ - ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΕ", η οποία μετονομάστηκε σε "ΕΚΟΛΙΝΑ ΑΕ".

Το 1997 συστήθηκε η "ΕΚΟ - ΦΙΑΜ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ΑΒΕΕ" ως θυγατρική της "ΕΛ. ΔΙ. ΧΗ. ΜΑΚ. ΑΒΕΕ" και της "ΕΚΟ ΑΒΕΕ" με έδρα το δήμο Αθηναίων, η οποία στη συνέχεια μετονομάστηκε σε "ΝΤΙΑΞΟΝ ΑΒΕΕ".

Την ίδια χρονιά επίσης υπογράφηκε σύμβαση εξαγοράς του συνόλου των μετοχών της εταιρείας "PETROLINA OVERSEAS LTD", μητρικής της εταιρείας υγραερίου "ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ" η οποία κατέχει το 50 % των μετοχών της "ΕΚΟΛΙΝΑ".

Τον Ιανουάριο του 1998 η "ΔΕΠ ΑΕ" μετονομάστηκε σε "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ".

Τον Μάρτιο του 1998 συστάθηκε η "ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ALGRE ΑΕ" στην οποία η "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" συμμετέχει με ποσοστό 35 %.

Τον Νοέμβριο του 1998 υπογράφηκε σύμβαση εξαγοράς του συνόλου των μετοχών της εταιρείας "ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ & ΣΙΑ ΑΒΕΕΠ" από την "ΕΚΟ - ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ".

Τον Απρίλιο του 1999 συστάθηκε η εταιρεία "ΕΛ. ΠΕΤ - ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ" ως θυγατρική της "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" κατά 63 %, της "ΕΤΕΠ ΑΕ" κατά 30 % και της "ΜΕΤΩΝ ΑΤΒΕ" κατά 7 %.

Τον Μάιο του 1999 με το από 8 / 5 / 1999 συμφωνητικό μεταξύ της "ΕΛ. ΠΕΤ ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ" του δημοσίου της Π. Γ. Δ. Μ. και του οργανισμού ιδιωτικοποιήσεων της ίδιας χώρας, η πρώτη εξαγόρασε το 54 % της εταιρείας "ΟΚΤΑ ΑΔ ΣΚΟΡΠΕ", η οποία δραστηριοποιείται στη διύλιση και διάθεση προϊόντων πετρελαίου. Η συμφωνία εξαγοράς περιελάμβανε επίσης και συμφωνία για την πραγματοποίηση επενδύσεων, όπως η κατασκευή αγωγού μεταφοράς πετρελαίου από τη Θεσσαλονίκη στα Σκόπια. Πιο συγκεκριμένα η "ΕΛ ΠΕΤ ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ" κατέβαλε το τίμημα των 32 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ και ανέλαβε να εξασφαλίσει τη χρηματοδότηση ύψους 150 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ για την υλοποίηση των συμφωνηθέντων επενδυτικών σχεδίων.

Τον Νοέμβριο του 1999 συγχωνεύτηκε μέσω απορροφήσεως η "ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ ΑΕ" με την "ΕΚΟ - ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ".

Τον Δεκέμβριο του 1999 εξαγοράστηκε το 75 % της Αλβανικής εταιρείας εμπορίας πετρελαιοειδών "GLOBAL SA" από την "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" η οποία κατέβαλε τίμημα 4,87 εκατ. δολάρια ΗΠΑ στα οποία θα συμψηφίζονταν υποχρεώσεις της "GLOBAL SA" προς τρίτους καθώς και άλλα ποσά που θα προέκυπταν από την αποτίμηση που θα διενεργούσε η εταιρεία συμβούλων "ERNST & YOUNG".

Παράλληλα με απόφαση του πρωτοδικείου των Τιράνων συστήθηκε η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης "ELDA PETROLEUM ALBANIA" με μοναδικό εταίρο την "GLOBAL SA" και με κύριο σκοπό την λιανική πώληση πετρελαιοειδών και την εκμετάλλευση και διαχείριση πρατηρίων υγρών καυσίμων στην Αλβανία.

3.2.1 Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών .

Το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρείας είναι το 11μελές , πενταετούς θητείας διοικητικό της συμβούλιο το οποίο διαμορφώνει τη στρατηγική και την πολιτική ανάπτυξης της εταιρείας ενώ επίσης εποπτεύει και ελέγχει τη διαχείριση της περιουσίας της .

Το διοικητικό συμβούλιο της "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" αποτελείται από 7 μέλη εκλεγόμενα από τη γενική συνέλευση των μετόχων , 2 εκπροσώπους των εργαζομένων οι οποίοι εκλέγονται με άμεση και καθολική ψηφοφορία με το σύστημα της απλής αναλογικής και 2 εκπροσώπους των μετόχων της μειοψηφίας οι οποίοι εκλέγονται από την ειδική γενική συνέλευση των μετόχων της μειοψηφίας .

Το παρόν διοικητικό συμβούλιο εξελέγη από την έκτακτη γενική συνέλευση της 14 / 4 / 1998 και η σύνθεση του έχει ως ακολούθως :

1. Ελευθέριος Τζέλλας : Πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος . Έχει πτυχίο Μαθηματικών από το Πανεπιστήμιο Αθηνών , μεταπτυχιακό δίπλωμα στην Επιχειρησιακή Έρευνα από το Πανεπιστήμιο του Southampton , και διδακτορικό δίπλωμα (Ph.D.) στην Επιχειρησιακή Έρευνα από το Πανεπιστήμιο του Lancaster . Υπήρξε επί πολλά χρόνια υψηλόβαθμο στέλεχος του υπουργείου Εθνικής Οικονομίας του υπουργείου Εθνικής Αμύνης και της Αγροτικής Τράπεζας . Το 1996 ανέλαβε διευθύνων σύμβουλος της "ΔΕΠ" και πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της "ΕΛΔΑ" . Είναι επίσης πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της "ΕΚΟ - ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ" , της "ΔΙΑΧΟΝ ΑΒΕΕ" της "Γ. ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ ΑΕΕΠ" και μέλος του διοικητικού συμβουλίου της "ΕΤΕΒΑ" .

2. Αριστείδης Βακιρλής : Μέλος . Κατέχει τη θέση του γενικού τεχνικού διευθυντή με αρμοδιότητα την εποπτεία των κλάδων βιομηχανικών εγκαταστάσεων Λατομείου και Θεσσαλονίκης . Γεννήθηκε το 1956 και έχει πτυχίο Ναυπηγού Μηχανολόγου Μηχανικού από το ΕΜΠ . Είναι πρόεδρος του ΔΣ της "ΕΛ ΠΙΕΤ ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ" και μέλος των "ΕΚΟ - ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ" και "Γ. ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ ΑΕ" . Από το 1982 ως το 1996 στα διωλιστήρια Ασπροπύργου όπου εργαζόταν διετέλεσε κατά σειρά : προϊστάμενος τομέα μηχανολογικής συντήρησης (1982 - 1988) , αναπληρωτής διευθυντής τεχνικών υπηρεσιών (1988 - 1993) και διευθυντής τεχνικών υπηρεσιών (1993 - 1996) . Την περίοδο 1996 - 1998 διετέλεσε γενικός τεχνικός διευθυντής της "ΔΕΠ ΑΕ" .

3. Μιχάλης Γεωργαντόπουλος : Μέλος . Διευθύνων σύμβουλος των "ΕΚΟ - ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ" , "ΕΚΟΛΙΝΑ ΑΕ" , "Γ. ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ ΑΕΕΠ" και αντιπρόεδρος της "ΕΚΟΤΑ ΚΩ" . Γεννήθηκε το 1940 και είναι πτυχιούχος Πολιτικός Μηχανικός του ΕΜΠ και του Ινστιτούτου Στατιστικής του Πανεπιστημίου Αθηνών . Στην εταιρεία εργάζεται από το 1985 και διαδοχικά κατέλαβε τις θέσεις : του διευθυντή εκμετάλλευσης πετρελαιοειδών (1985 - 1989) , του διευθυντή εκμετάλλευσης χημικών (1989 - 1993) , του διευθυντή λειτουργίας πετρελαιοειδών (1993 - 1995) . Το 1995 διορίστηκε διευθύνων σύμβουλος της "ΕΚΟ ΑΒΕΕ" και της "ΕΚΟ - ΕΛ ΔΙ ΧΗ ΜΑΚ" . Επίσης διετέλεσε μέλος του ΔΣ της "ΔΕΠ" .

4. Λάζαρος Λαζαρίδης : Μέλος . Πρόεδρος της εταιρείας "ΑΣΠΡΟΦΟΣ ΑΕ" . Γεννήθηκε το 1946 και έχει πτυχίο Μηχανολόγου - Ηλεκτρολόγου από το Πολυτεχνείο της Καρλσρούης (Γερμανία) . Έχει εργασθεί κατά το παρελθόν στην Γερμανία σε εταιρείες όπως η "SIEMENS" και η "BROWN BOVERI" . Την περίοδο 1983 - 1989 διετέλεσε Αντιπρόεδρος / Εντεταλμένος Σύμβουλος των ΔΣ των "ΠΥΡΚΑΛ" και "ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ" και Πρόεδρος των δυο θυγατρικών εταιρειών του ομίλου "ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ" , της "ΛΑΒΑ Α Ε Α" και της "ΕΒΙΕΣΚ ΑΕ" . Εργάζεται στην εταιρεία από το 1993 και ως το 1998 κατείχε τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου της "ΕΛΔΑ ΑΕ" .

5. Αθανάσιος Τζεβελέκης : Μέλος . Γεννήθηκε το 1955 και είναι πτυχιούχος Μηχανολόγος - Μηχανικός του Πανεπιστημίου της Νεάπολης (Ιταλία) . Την περίοδο 1983 - 1986 εργάστηκε ως διευθυντής του τμήματος βιομηχανικής ανάπτυξης της "ΣΠΕΚΑ ΑΒΕΕ" ενώ από το 1987 έχει ιδρύσει τις εταιρείες "FORMAL ΤΖΕΒΕΛΕΚΗΣ" (τρόφιμα) και

"ENIMEΞ ΑΕ" (βιομηχανικό υλικό) . Είναι επίσης μέλος των διοικητικών συμβουλίων των εταιρειών "ΔΙΑΧΟΝ ΑΕ" και "ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΑΡΚΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΑΕ" .

6. Ελένη Σαργιάνου : Μέλος . Γεννήθηκε το 1947 και είναι απόφοιτος του Παντείου Πανεπιστημίου . Είναι μόνιμη υπάλληλος του υπουργείου ανάπτυξης από το 1973 και ως σήμερα έχει εργαστεί ως υψηλόβαθμο στέλεχος σε διάφορες διευθύνσεις ενέργειας . Από το 1995 ως σήμερα είναι προϊσταμένη της διεύθυνσης πετρελαϊκής πολιτικής ενώ παράλληλα την περίοδο 1996 - 1998 προϊστάτο της γραμματείας του επιχειρησιακού προγράμματος ενέργειας . Την περίοδο 1993 - 1998 ήταν μέλος του διοικητικού συμβουλίου της "ΕΛΔΑ ΑΕ" .

7. Ηλίας Μπέτσης : Μέλος . Γεννήθηκε το 1952 και είναι απόφοιτος του Νομικού τμήματος και του τμήματος Πολιτικών και Οικονομικών Επιστημών της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης . Εργάζεται ως δικηγόρος στον Άρειο Πάγο και παράλληλα είναι προϊστάμενος της διεύθυνσης νομικών υποθέσεων της Αγροτικής Τράπεζας . Επίσης είναι μέλος του ΔΣ των εταιρειών "ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΑΕ" και "ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΑΕ" .

8. Βασίλειος Νικήτας : Μέλος . Γεννήθηκε το 1954 , είναι απόφοιτος Λυκείου και εργάζεται στην εταιρεία από το 1987 με την ειδικότητα του δοκιμαστή χημείου . Έχει εκλεγεί μέλος του ΔΣ ως εκπρόσωπος των εργαζομένων και είναι Πρόεδρος του Πανελληνίου Σωματίου Εργαζομένων της "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" .

9. Ιάσων Στράτος : Μέλος . Γεννήθηκε το 1931 και είναι απόφοιτος του Πανεπιστημίου Κολούμπια και του ΕΜΠ με ειδικότητα Μηχανολόγου - Ηλεκτρολόγου Μηχανικού . Έχει ευρύτατη εμπειρία ως διευθύνων σύμβουλος μεγάλων εταιρειών όπως "Πειραική Πατραϊκή" , "ΒΙΕΞ" , "ΕΑΒ" , "ICAP ΕΛΛΑΣ" . Είναι από το 1992 αντιπρόεδρος του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων (ΣΕΒ) .

10. Ανδρέας Βρανάς : Μέλος . Γεννήθηκε το 1953 είναι πτυχιούχος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στα χρηματοοικονομικά του Πανεπιστημίου του Manchester και κάτοχος διδακτορικού διπλώματος στα χρηματοοικονομικά από το Πανεπιστήμιο Αθηνών . Έχει εργαστεί στην "ΕΤΕΒΑ" (1979 - 1985) , στο υπουργείο Εθνικής Οικονομίας (1985 - 1988) και εν συνεχεία επανεστάχθηκε στην "ΕΤΕΒΑ" . Το 1996 ανέλαβε Υποδιοικητής της Εθνικής Τράπεζας και σήμερα εκτελεί χρέη αντιπροέδρου του ΔΣ της ενώ είναι πρόεδρος πολλών εταιρειών του ομίλου της Τράπεζας .

11. Γεώργιος Καραμπεάξης : Μέλος . Γεννήθηκε το 1950 και είναι απόφοιτος του τμήματος Ηλεκτρολόγων της Ανωτέρας Σχολής Υπομηχανικών Θεσσαλονίκης . Εργάζεται στην εταιρεία από το 1982 ως τομεάρχης συντήρησης των εγκαταστάσεων Καλοχωρίου . Έχει εκλεγεί μέλος του ΔΣ ως εκπρόσωπος των εργαζομένων .

Η εταιρεία "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" εκπροσωπείται και δεσμεύεται με κοινή υπογραφή δύο εκ των κ.κ. Ε. Τζέλλα , Α. Βακιρλή , Μ. Γεωργαντόπουλου και Α. Λαζαρίδη .

Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη του Ομίλου - πέραν των Ε. Τζέλλα (διευθύνων σύμβουλος) , Α. Βακιρλή (γενικός τεχνικός διευθυντής) και Μ. Γεωργαντόπουλου (διευθύνων σύμβουλος "ΕΚΟ ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ" , "Γ. ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ ΑΕΕΠ" , "ΕΚΟΛΙΝΑ ΑΕ") οι οποίοι παρουσιάστηκαν παραπάνω με την ιδιότητα τους ως μέλη του ΔΣ - είναι τα ακόλουθα :

Νικόλαος Σκανδαλής : Διευθυντής του κλάδου βιομηχανικών εγκαταστάσεων Ασπροπύργου και μέλος του ΔΣ των εταιρειών "ΑΣΠΡΟΦΟΣ ΑΕ" και "VPI" . Γεννήθηκε το 1955 και είναι απόφοιτος του τμήματος Χημικών Μηχανικών του ΕΜΠ . Ξεκίνησε την καριέρα του το 1980 ως μηχανικός παραγωγής στη "Motor - Oil Hellas" Στην εταιρεία εργάζεται από το 1982 . Ξεκίνησε ως μηχανικός προγραμματισμού στο τμήμα επιχειρησιακής ανάλυσης (1982 -1983) και διαδοχικά κατέλαβε τις θέσεις του μηχανικού διεργασιών στην "ΑΣΠΡΟΦΟΣ ΑΕ" (1983- 1985) , του προϊσταμένου του τμήματος μονάδων μετατροπής της διεύθυνσης εκμετάλλευσης (1985 - 1990) , του προϊσταμένου του τμήματος μελετών

παραγωγής της διεύθυνσης έρευνας και ανάπτυξης (1990 - 1994) , και του διευθυντή του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (1994 - 1998)

Ζηνόβιος Ζηνοβιάδης : Διευθυντής του κλάδου βιομηχανικών εγκαταστάσεων Θεσσαλονίκης . Γεννήθηκε το 1952 και είναι απόφοιτος του τμήματος Χημικών Μηχανικών του ΕΜΠ . Στην εταιρεία εργάζεται από το 1977 . Ξεκίνησε ως μηχανικός παραγωγής εργοστασίου PVC (1977 - 1984) και διαδοχικά κατέλαβε τις θέσεις του τμηματάρχη παραγωγής εργοστασίου καυστικής σόδας - χλωρίου (1986 - 1992) και του διευθυντή παραγωγής PVC / καυστικής σόδας - χλωρίου (1994 - 1998) με υπευθυνότητες που αφορούν στον καθορισμό λειτουργικών στόχων και στον έλεγχο εκτέλεσης του επενδυτικού προγράμματος .

Απόστολος Ριζάκος : Διευθυντής του κλάδου Εφοδιασμού και Εμπορίας και διευθύνων σύμβουλος της "DIAXON ΑΒΕΕ" . Γεννήθηκε το 1950 και είναι πτυχιούχος του τμήματος Χημικών Μηχανικών του ΕΜΠ καθώς και κάτοχος μεταπτυχιακών τίτλων στον τομέα chemical engineering από το Πανεπιστήμιο ΒΑΤΠ της Αγγλίας στο οποίο φοίτησε με υποτροφία του Ιδρύματος Μποδοσάκη . Στην εταιρεία εργάζεται από το 1976 έχοντας καταλάβει υψηλές θέσεις στο τμήμα διακίνησης (τμηματάρχης 1983 - 1988) και στην διεύθυνση εκμετάλλευσης (1989 - 1998).

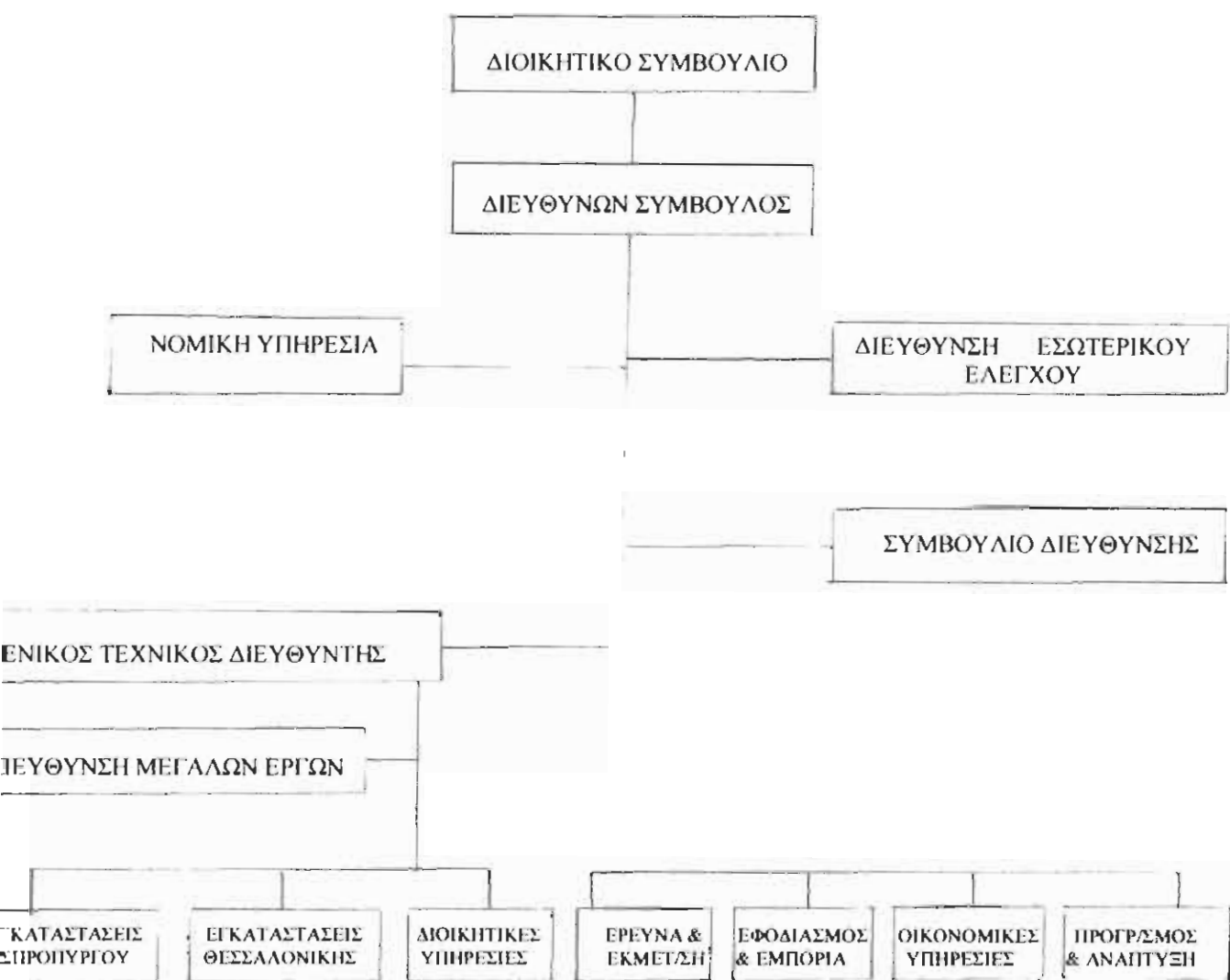
Δημήτριος Ευγένιος : Διευθυντής κλάδου Έρευνας και Εκμετάλλευσης Υδρογονανθράκων . Γεννήθηκε το 1946 , είναι απόφοιτος του Χημικού τμήματος του Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος διδακτορικού διπλώματος από το Πανεπιστήμιο Heriot - Watt του Εδιμβούργου (Σκωτία) . Η επαγγελματική του σταδιοδρομία ξεκίνησε το 1974 στην βιομηχανία τεχνητής μέταξας "ΕΤΜΑ" και στη συνέχεια στη βιομηχανία παραγωγής οργανικών χρωμάτων "ΠΡΟΦΙΝ ΑΕ" . Στην εταιρεία εργάζεται από το 1976 .

Ιωάννης Τσίχλας : Διευθυντής του κλάδου Διοικητικών Υπηρεσιών . Γεννήθηκε το 1948 και είναι απόφοιτος του τμήματος Πολιτικών και Οικονομικών Επιστημών της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης . Ξεκίνησε την καριέρα του το 1970 στην "ESSO" ως υπάλληλος γραφείου πωλήσεων και λογιστηρίου στις εγκαταστάσεις Θεσσαλονίκης . Στη συνέχεια κατάλαβε διαδοχικά τις εξής θέσεις : προϊστάμενος λογιστηρίου και διοικητικών υπηρεσιών των εγκαταστάσεων Σκαραμαγκά (1979) , τμηματάρχης εργασιακών σχέσεων στην Αθήνα (1984) , διευθυντής εσωτερικού ελέγχου (1994) διευθυντής προσωπικού (1996) .

Θεόδωρος Βογιατζής : Διευθυντής του κλάδου Οικονομικών Υπηρεσιών . Γεννήθηκε το 1940 , είναι απόφοιτος του Κολεγίου Αθηνών και σπούδασε στην Αμερική στο Οικονομικό Τμήμα του Brandeis University Waltham και στο Sunny Buffalo (ΜΑ Ph.D.Comprehensives) . Δίδαξε από το 1965 ως το 1968 σε Αμερικανικά πανεπιστήμια . Η επαγγελματική του σταδιοδρομία ξεκινά στο χρηματοοικονομικό τμήμα της "ESSO ΠΑΠΗΙΑΣ" το 1968 . Το 1970 προήχθη σε διευθυντή προγραμματισμού , το 1973 έγινε διευθυντής εγκαταστάσεων Σκαραμαγκά , το 1974 διευθυντής LPG , και το 1978 διευθυντής κλάδου πρατηρίων . Το 1984 μετά την εξαγορά της "ESSO" και την ίδρυση της "ΕΚΟ" ανέλαβε την διεύθυνση οικονομικών και πιστώσεων εμπορίας ενώ το 1995 έγινε διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών του ομίλου "ΕΚΟ" .

Ανδρέας Τζούρος : Διευθυντής του κλάδου Προγραμματισμού και Ανάπτυξης καθώς και Αντιπρόεδρος της "VPI" , Πρόεδρος της "GLOBAL SA" και μέλος του ΔΣ της "ALGRE" . Γεννήθηκε το 1950 και είναι απόφοιτος του Χημικού τμήματος του Πανεπιστημίου Αθηνών . Ξεκίνησε την καριέρα του στην motor - oil το 1973 όπου παρέμεινε ως το 1982 καταλαμβάνοντας διαδοχικά υψηλές θέσεις . Το 1982 μετακινήθηκε στην "ΔΕΠ ΑΕ" και ως το 1989 κατείχε τη θέση του διευθυντή εκμετάλλευσης . Από το 1989 ανέλαβε καθήκοντα διευθυντού του κλάδου προγραμματισμού και ανάπτυξης .

3.2.2. Το οργανόγραμμα .

**ΣΧΗΜΑ 10****ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ"**

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" (ΦΕΒΡ. 2000)

3.2.3 Το προσωπικό .

Το απασχολούμενο προσωπικό του ομίλου διαμορφώνεται σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες του και βάσει πάντα των διατάξεων του νόμου 2190 / 94 ο οποίος ρυθμίζει τα των προσλήψεων σε εταιρίες του δημοσίου τομέα .

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η εξέλιξη του αριθμού του απασχοληθέντος προσωπικού του ομίλου ανά δραστηριότητα κατά την περίοδο 1994 - 30 / 9 / 1999 .

	1994	1995	1996	1997	1998	30/9/99
Διύλιση	1.663	1.760	1.682	1.699	1.878	1.861
Έρευνα & Εκμετάλλευση	282	288	267	264	203	185
Πετροχημικά	449	388	376	358	240	224
Εμπορία	537	605	652	668	808	818
"ΑΣΠΡΟΦΟΣ ΑΕ"	160	196	331	361	179	175
"ΔΙΑΧΟΝ ΑΕ"	-	-	-	-	-	33
ΣΥΝΟΛΟ	3.091	3.237	3.308	3.350	3.308	3.296

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994 - 30/9/1999 .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" .(ΦΕΒΡ. 2000) .

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η εξέλιξη του προσωπικού ανά κατηγορία μόρφωσης και δίνεται μια εικόνα της ποιοτικής σύστασης του κατά την περίοδο 1994 - 30 / 9 / 1999 .

	1994	1995	1996	1997	1998	30/9/1999
ΑΕΙ	670	723	765	776	682	671
ΤΕΙ	354	400	456	481	334	330
Μέση εκπαίδευση	1.649	1.668	1.646	1.660	1.828	1.833
Στοιχειώδης εκπαίδευση	418	446	441	433	464	462
ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΙΛΟΥ	3.091	3.237	3.308	3.350	3.308	3.296

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΜΟΡΦΩΣΗΣ .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" (ΦΕΒΡ. 2000) .

Η διοίκηση δίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στην συνεχή ποιοτική αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού και για το σκοπό αυτό εκπονεί και εφαρμόζει ειδικά επιμορφωτικά ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα μέσω των αρμόδιων τμημάτων της . Πέραν των προγραμμάτων αυτών οι εργαζόμενοι συμμετέχουν επίσης σε εξειδικευμένα σεμινάρια που διοργανώνουν τρίτοι εκπαιδευτικοί φορείς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (διεπιχειρησιακά προγράμματα) .Η επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού συμπληρώνεται με την εκπαίδευση του πάνω στη δουλειά , τη συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες , την ενημέρωση από ειδικά έντυπα κλπ .

Η δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί κύρια στρατηγική του ομίλου όσον αφορά το προσωπικό . Έτσι ενισχύονται διαρκώς τα μέτρα ασφαλείας και παράλληλα οργανώνονται σεμινάρια επιμόρφωσης του προσωπικού όλων των βαθμίδων πάνω σε θέματα αντιμετώπισης ατυχημάτων προληπτικής ιατρικής κλπ .

3.2.4 Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του ομίλου .

Η επιχειρηματική δραστηριότητα της "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" μπορεί να κατανεμηθεί στους πέντε παρακάτω κύριους τομείς :

- 1.) Διύλιση αργού πετρελαίου
- 2.) Διάθεση και εμπορία πετρελαιοειδών
- 3.) Παραγωγή , διάθεση και εμπορία πετροχημικών προϊόντων .
- 4.) Έρευνα και εκμετάλλευση υδρογονανθράκων .
- 5.) Παροχή εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών .
- 6.) Συμμετοχή στη "ΔΕΠΑ" (εισαγωγή και εμπορία φυσικού αερίου) .

Αναλυτικότερα , η δραστηριότητα του ομίλου σε κάθε έναν από τους πέντε κύριους αυτούς τομείς έχει ως ακολούθως :

1.) Διύλιση .

Ο όμιλος λειτουργεί τα δύο από τα τέσσερα διυλιστήρια αργού πετρελαίου της Ελλάδας (διυλιστήριο Ασπροπύργου και διυλιστήριο Θεσσαλονίκης) τα οποία καλύπτουν το 50,75 % της συνολικής παραγωγικής δυναμικότητας της χώρας και το 57 % των πωλήσεων πετρελαιοειδών στο εσωτερικό . Η εταιρεία επίσης μέσω της θυγατρικής της "ΕΛ. ΠΕΤ ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ" κατέχει από το Σεπτέμβριο του 1999 την πλειοψηφία των μετοχών της "ΟΚΤΑ ΑΔ ΣΚΟΠJE" η οποία λειτουργεί το μοναδικό διυλιστήριο αργού πετρελαίου στην ΠΓΔΜ .

Πέραν των δύο διυλιστηρίων του ομίλου , στην Ελλάδα σήμερα λειτουργούν άλλα δύο διυλιστήρια . Το πρώτο - το οποίο είναι σύνθετο (complex) διυλιστήριο δυναμικότητας 4.850 kt ετησίως - ανήκει στην "Motor - Oil" (όμιλος ARAMCO - Σαουδική Αραβία) και βρίσκεται στην περιοχή Αγίων Θεοδώρων Κορινθίας , σε απόσταση 75 χλμ από την Αθήνα . Το δεύτερο - το οποίο είναι απλό (topping) διυλιστήριο δυναμικότητας 5.000 kt ετησίως - ανήκει στην Petrola Ελλάς (όμιλος Λάτση) και βρίσκεται στην Ελευσίνα . Και τα δύο αυτά διυλιστήρια αποτελούν τμήματα μεγάλων ομίλων με ευρύτατο πεδίο δραστηριοποίησης που περιλαμβάνει τράπεζες , βιομηχανίες , ΜΜΕ ναυτιλιακές εταιρείες τουριστικές επιχειρήσεις κλπ . Κατά το παρελθόν , τα τέσσερα ελληνικά διυλιστήρια χάριν των ανταγωνιστικών τιμών τους και των επαρκών χώρων αποθήκευσης για φύλαξη αποθεμάτων ασφαλείας , έχουν επιτυχώς αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που προέρχεται από εισαγωγές ετοιμών προϊόντων .

Η ηγετική θέση που κατέχει ο όμιλος σήμερα στην αγορά διυλισμένων προϊόντων οφείλεται στους εξής παράγοντες :

- **στην πλεονεκτική γεωγραφική θέση** αφού τα δύο διυλιστήρια βρίσκονται σε στρατηγικά σημεία (πλησίον των μεγαλύτερων αστικών και βιομηχανικών κέντρων της χώρας) . Ειδικότερα όσον αφορά το διυλιστήριο Θεσσαλονίκης , είναι το μοναδικό στην Β. Ελλάδα και σε συνδυασμό με τον τερματικό σταθμό Καλοχωρίου προσφέρουν ένα σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία όσον αφορά τον εφοδιασμό της τοπικής αγοράς .
- **στις υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις** , οι οποίες μειώνουν το λειτουργικό κόστος και παράλληλα επιτρέπουν την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων ακόμα και με τη χρήση δύσκολα επεξεργάσιμων πρώτων υλών (αργό πετρέλαιο υψηλής περιεκτικότητας σε θείο) , το οποίο όμως έχει κόστος σημαντικά χαμηλότερο από τις αντίστοιχες πρώτες ύλες που χρησιμοποιούν τα άλλα διυλιστήρια .
- **στον υψηλό βαθμό ενοποίησης των λειτουργιών των δύο διυλιστηρίων** αφού οι δύο μονάδες είναι σε μεγάλο βαθμό συμβατές και έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν συμπληρωματικά . Έτσι πολλά ημιτελή προϊόντα

του διυλιστηρίου Θεσσαλονίκης μεταφέρονται για παραπέρα επεξεργασία στην μονάδα Ασπροπύργου με αποτέλεσμα την αναβάθμιση της διύλισης και την παραγωγή περισσότερων ελαφρών προϊόντων τα οποία έχουν υψηλή προστιθέμενη αξία και εμφανίζουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά .

- **στην κατοχή και λειτουργία σύγχρονου συστήματος διανομής μέσω αγωγών** από τις εγκαταστάσεις του Ασπροπύργου και του Καλοχωρίου προς τις κύριες εγκαταστάσεις των εταιριών εμπορίας , το οποίο μειώνει σημαντικά τα έξοδα μεταφοράς των προϊόντων και προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα στην εταιρεία .

Όσον αφορά την προμήθεια πρώτων υλών , ο όμιλος εισάγει εννέα διαφορετικούς τύπους αργού πετρελαίου από το Ιράν το Ιράκ τη Σαουδική Αραβία τη Ρωσία τη Λιβύη και τη Συρία συνολικού ύψους (9800 kt) . Η προμήθεια του αργού πετρελαίου γίνεται συντονισμένα και για τα τρία διυλιστήρια του ομίλου ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας . Ο όμιλος διενεργεί τις αγορές του βάσει ετησίων συμβολαίων σε ποσοστό 80 % ως 90 % , ενώ η υπόλοιπη απαιτούμενη ποσότητα αγοράζεται βάσει συμβολαίων SPOT ώστε αφενός να εξασφαλίζεται η ομαλή τροφοδοσία και αφετέρου να διατηρούνται περιθώρια διαπραγματεύσεων όσον αφορά την εκμετάλλευση των ευκαιριών αγοράς που παρουσιάζονται κατά καιρούς .

Το **διυλιστήριο Ασπροπύργου** ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1958 και από τότε έχει επεκταθεί και αναβαθμιστεί σημαντικά , ώστε σήμερα να θεωρείται ένα από τα πλέον σύγχρονα στην Ευρώπη έχοντας Η ονομαστική δυναμικότητα διύλισης ανέρχεται από τον Ιανουάριο του 2000 σε 6.700 kt ετησίως , τιμή όμως που στην πραγματικότητα είναι αρκετά υψηλότερη ενώ μέσω βελτιώσεων που προβλέπει το νέο επενδυτικό πρόγραμμα πρόκειται να αυξηθεί κατά 500 kt εντός του 2000 . Η δομή του διυλιστηρίου αντιστοιχούσε σε configuration index 10.5 (Solomon associates , 1988) συγκρινόμενο με το μέσο όρο των αντίστοιχων διυλιστηρίων της ΕΕ ο οποίος την ίδια χρονιά διαμορφώθηκε στο 8.5 . Το διυλιστήριο Ασπροπύργου παράγει μεγάλο φάσμα των πετρελαιοειδών προϊόντων (διαφόρους τύπους βενζινών , υγραέρια , καύσιμα αεριοθούμενων , ντίζελ , μαζούτ και άσφαλτο) τα οποία πληρούν όλες τις προδιαγραφές που επιβάλλουν οι οδηγίες της ΕΕ σχετικά με την ποιότητα και την "φιλικότητα" προς το περιβάλλον .

Το **διυλιστήριο Θεσσαλονίκης** κατασκευάστηκε το 1966 και βρίσκεται στην περιοχή Ιωνία . Λόγω της μοναδικότητας του στην ευρύτερη περιοχή εξυπηρετεί κατ' αποκλειστικότητα τις ανάγκες σε πετρελαιοειδή της Β. Ελλάδας ενώ καλύπτει και μέρος των αναγκών των νοτιών περιοχών των γειτονικών Βαλκανικών χωρών . Η ονομαστική δυναμικότητα διύλισης ανέρχεται σε 3450 kt ετησίως και η δομή του αντιστοιχούσε σε configuration index 3.8 (Solomon associates , 1998) συγκρινόμενο με το μέσο όρο των αντίστοιχων διυλιστηρίων της ΕΕ ο οποίος ήταν για την ίδια χρονιά 8.5 .

Το **διυλιστήριο "ΟΚΤΑ"** στα Σκόπια της ΠΓΔΜ στο οποίο η εταιρεία συμμετέχει μέσω της θυγατρικής της "ΕΛ ΠΕΤ ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ" έχει ονομαστική δυναμικότητα διύλισης 2500 kt ετησίως και καλύπτει το 80 % της ζήτησης πετρελαιοειδών στην εγχώρια αγορά .

2. Εμπορία .

Η εμπορική δραστηριότητα (λιανική) του ομίλου ασκείται μέσω "ΕΚΟ - ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ" και των θυγατρικών της και αφορά ευρύτατο φάσμα των προϊόντων πετρελαίου που περιλαμβάνει πετρέλαιο κίνησης , βενζίνες , λιπαντικά , υγραέρια , καύσιμα αεριοθούμενων , ντίζελ , μαζούτ , πετρέλαιο θέρμανσης , ντίζελ ναυτιλίας .

Η εμπορική δραστηριότητα του ομίλου αφορά την **ελληνική αγορά** καθώς και τις **πωλήσεις στο εξωτερικό** .

Η ελληνική αγορά πετρελαιοειδών διακρίνεται στην **εσωτερική αγορά** και στις **διεθνείς πωλήσεις**. Η εσωτερική αγορά περιλαμβάνει τις πωλήσεις βενζινών, πετρελαίου θέρμανσης / κίνησης, λιπαντικών και υγραερίων μέσω πρατηρίων, τις βιομηχανικές πωλήσεις και τις πωλήσεις μέσω μεταπωλητών. Οι διεθνείς πωλήσεις περιλαμβάνουν τις πωλήσεις καυσίμων αεροπορίας και τις πωλήσεις ντίζελ και μαζούτ στη ναυτιλία.

Οι πωλήσεις στο εξωτερικό αφορούν την εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας στις αγορές της Γεωργίας, της Αλβανίας και της ΠΓΔΜ μέσω των θυγατρικών "ΕΚΟ GEORGIA", "GLOBAL SA" και "OKTA SKOPJE AD" αντίστοιχα.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι πωλήσεις της "ΕΚΟ ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ" ανά κατηγορία προϊόντος και ανά αγορά την τριετία 1996 - 1998.

	1996		1997		1998	
	kt	Μερίδια αγοράς %	kt	Μερίδια αγοράς %	kt	Μερίδια αγοράς %
Εσωτερική αγορά						
Υγραέρια	35	8,5 %	33	7,6 %	35	7,9 %
Βενζίνη	456	15,6 %	490	16,2%	524	16,6 %
Ντίζελ	789	16,2 %	874	17,4 %	892	16,8 %
Μαζούτ	250	26,0 %	227	24,3 %	212	24,8%
Λιπαντικά	8	10,4 %	8	11,4 %	Δ / Υ	Δ / Υ
Άλλα	56	18,0%	56	17,8 %	80	22,3 %
ΣΥΝΟΛΟ	1594	16,7 %	1688	17,2 %	1743	17,2
Διεθνείς πωλήσεις						
Καύσιμα αεροπορίας	483	50,8 %	472	51,4 %	492	52,7 %
Ντίζελ ναυτιλίας	388	38,6 %	389	37,8 %	307	27,9 %
Μαζούτ ναυτιλίας	922	34,9 %	838	30,7 %	854	26,0 %
Άλλα	8	16,8 %	13	25,0 %	Δ / Υ	Δ / Υ
ΣΥΝΟΛΟ	1801	38,8 %	1712	36,2 %	1644	31,1 %
ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	3395	23,9 %	3400	23,4 %	3387	31,1 %
Εξαγωγές	235		452		493	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	3630		3852		3880	

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΤΗΣ "ΕΚΟ ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ" ΤΗΝ ΤΡΙΕΤΙΑ 1996 - 1998 .
ΠΗΓΗ: ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" (ΦΕΒΡ. 2000) .

Όσον αφορά την **εσωτερική αγορά** αυτή περιλαμβάνει τις :

- **Πωλήσεις μέσω δικτύου πρατηρίων**. Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία οι εταιρείας εμπορίας δεν έχουν το δικαίωμα να λειτουργούν πρατήρια και ως εκ τούτου όλα τα πρατήρια του ομίλου είναι μισθωμένα σε πρατηριούχους. Το είδος και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν τα πρατήρια του ομίλου δεν είναι ενιαίο αλλά παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις. Έτσι υπάρχουν τα απλά πρατήρια που λειτουργούν μόνο αντλίες καυσίμων, αλλά και τα σύγχρονα πρατήρια που διατηρούν πλυντήρια - λιπαντήρια αυτοκινήτων, βουλκανιζατέρ, mini market με μεγάλη ποικιλία προϊόντων (ανταλλακτικά, αξεσουάρ κλπ) τα οποία αν και δεν αποφέρουν σημαντικά κέρδη εντούτοις αποκαλούν αύξηση στις πωλήσεις καθώς βελτιώνουν την "εικόνα" των πρατηρίων και τα κάνουν περισσότερο ελκυστικά.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η εξέλιξη του αριθμού των πρατηρίων του ομίλου στην Ελλάδα την περίοδο 1996 ως 30 / 9 / 1999 .

	1996	1997	1998	30 / 9 / 1999
ΕΚΟ	806	867	896	926
ΕΛΔΑ	230	274	274	239
ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ	-	-	431	378
ΣΥΝΟΛΟ	1036	1141	1601	1543

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .

Ο όμιλος με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς του προέβη το 1998 στην εξαγορά της "ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ" η οποία κατείχε το 4 % της εσωτερικής αγοράς με 431 πρατήρια και σημαντικές εγκαταστάσεις αποθήκευσης - διανομής σε 6 σημεία στη χώρα .

Στην πορεία υλοποίησης της στρατηγικής του για ορθολογικοποίηση του δικτύου πρατηρίων προχώρησε στην διακοπή της συνεργασίας του με 53 μικρά πρατήρια της "ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ" τα οποία εμφάνιζαν χαμηλά κέρδη και υψηλό λειτουργικό κόστος για το λόγο αυτό υπήρξε και η μείωση του συνόλου των πρατηρίων για το ενεάμηνο του 1999 που φαίνεται στον παραπάνω πίνακα .

Το δίκτυο πρατηρίων με το σήμα "ΕΚΟ" είναι πολύ ισχυρό και δυναμικά αναπτυσσόμενο ιδίως στα νησιά , ενώ παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες στην Δ. Ελλάδα κυρίως λόγω της χαμηλού επιπέδου των έργων υποδομής στην συγκεκριμένη περιοχή .

Το δίκτυο "ELDA" είναι επίσης δυναμικά αναπτυσσόμενο (από 21 πρατήρια το 1994 έφτασε τα 239 το 1999 , με μερίδιο 4 % περίπου) κυρίως στην ευρύτερη περιοχή Αθηνών και στις παρυφές των μεγάλων ελληνικών πόλεων .

Η εταιρεία μελετά τρόπους για την αύξηση του αριθμού των πρατηρίων του δικτύου της κυρίως με τα διακριτικά "ELDA" και "ΕΚΟ" ενώ συμμετέχει ενεργά στο πρόγραμμα κατασκευής σύγχρονων πρατηρίων (σταθμών εξυπηρέτησης) στους κλειστούς αυτοκινητόδρομους της χώρας με στόχο την λειτουργία των 8 από τα 21 που συνολικά προβλέπονται . Επίσης η εταιρεία έχει ήδη σε εξέλιξη τετραετές πρόγραμμα αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού των πρατηρίων της ύψους 5 δις δραχμών το οποίο αναμένεται να βελτιώσει σημαντικά την εμφάνισή τους και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών .

Η στρατηγική προβολής σχετικά με τα πρατήρια επικεντρώνεται στην ανάδειξη της εικόνας του ομίλου στηριζόμενη σε στοιχεία όπως η ισχυρή θέση στην αγορά και το υψηλό επίπεδο καθετοποίησης .

- **Βιομηχανικές πωλήσεις** . Οι βιομηχανικές πωλήσεις αφορούν πελάτες της εταιρείας όπως η "ΔΕΗ" , ο "ΟΣΕ" η "ΕΘΕΛ" , αρκετές βιομηχανίες (ζάχαρης , τιμέντου μεταλλουργίας) καθώς και εργολάβους δημοσίων έργων τους οποίους προμηθεύει με μαζούτ , ντίζελ , άσφαλτο και λιπαντικά . Οι πωλήσεις του τομέα αυτού αφορούν κυρίως τα δύο μεγάλα αστικά κέντρα , Αθήνα και Θεσσαλονίκη και τη βιομηχανική ζώνη κατά μήκος της ανατολικής ακτής της ηπειρωτικής Ελλάδας . Το 1998 η εταιρεία διέθεσε στην εσωτερική αγορά 212 κt μαζούτ , ποσότητα που αντιπροσωπεύει μερίδιο της τάξης του 24,8 % . Οι πωλήσεις του βιομηχανικού τομέα έχουν μειωθεί τα τελευταία χρόνια ιδίως όσον αφορά το μαζούτ , κυρίως λόγω της διακοπής της λειτουργίας μεγάλων μονάδων ενώ αναμένεται περαιτέρω μείωση λόγω της εξάπλωσης της χρήσης του φυσικού αερίου . Σύμφωνα πάντως με εκτιμήσεις της διοίκησης αναμένεται μεσοπρόθεσμα ανάκαμψη της ζήτησης κυρίως λόγω της επιτάχυνσης των ρυθμών ολοκλήρωσης των μεγάλων έργων υποδομής που βρίσκονται υπό εκτέλεση (αεροδρόμιο Σπάτων , Εγνατία Οδός , γέφυρα

ΡΙΟΥ - ΑΝΤΙΡΡΙΟΥ ΚΛΠ)ΕΝ ΟΨΕΙ ΤΩΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΩΝ ΑΓΩΝΩΝ ΤΟΥ 2004 ΚΑΙ Η ΟΠΟΙΑ ΑΠΑΙΤΕΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΑΠΟ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΗ .

- **Υγραέρια** . Στον τομέα αυτό η "ΕΚΟ ΕΛΛΑ ΑΒΕΕ" δραστηριοποιείται χρησιμοποιώντας το σήμα "ΕΚΟ" . Για το 1998 οι πωλήσεις της ανήλθαν σε 35 kt , ποσό που αντιπροσωπεύει μερίδιο αγοράς ίσο με 7,9 % . Η εισαγωγή του φυσικού αερίου στο ελληνικό ενεργειακό σύστημα η οποία επέδρασε αρνητικά στον προαναφερθέντα τομέα των βιομηχανικών πωλήσεων επέδρασε εξίσου αρνητικά και στην ζήτηση του υγραερίου με αποτέλεσμα τη δημιουργία μια σταθερής μακροχρόνιας κάμψης . Παρά την κάμψη αυτήν όμως τα περιθώρια κέρδους που εμφανίζουν τα προϊόντα του τομέα είναι πάντα υψηλά και έτσι η εταιρία τον Μάρτιο του 1998 εξαγόρασε την εταιρεία "ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ" η οποία κατείχε μερίδιο αγοράς ίσο με 9 % . Με την εξαγορά , το συνολικό κόστος της οποίας ανήλθε σε 3,8 δις δραχμές αναβαθμίσθηκε η υποδομή της "ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ" και αυξήθηκαν οι πωλήσεις της ενώ αναμένεται και μείωση του κόστους μέσω της ενοποίησης των εμπορικών και διοικητικών λειτουργιών και του συντονισμού των δραστηριοτήτων εμφιάλωσης και διανομής .

- **Λιπαντικά** . Στον τομέα αυτό η εταιρεία δραστηριοποιείται μέσω των σημάτων "ΕΚΟ" και "ESSO" . Τα λιπαντικά "ESSO" με ειδική σύμβαση που έχει υπογράψει η εταιρεία διανέμονται στην Ελλάδα αποκλειστικά από το δικό της δίκτυο πρατηρίων . Ειδικότερα όσον αφορά τα ναυτιλιακά λιπαντικά της "ESSO" , η εταιρεία έχει το δικαίωμα αποκλειστικής παραγωγής και συσκευασίας τους στις εγκαταστάσεις της στο Σκαρμαγκά (δυναμικότητας 20 kt ετησίως) , σύμφωνα με τις προδιαγραφές της "ESSO" .

Όσον αφορά τις διεθνείς πωλήσεις αυτές περιλαμβάνουν τα εξής :

- **Ναυτιλία** . Οι πωλήσεις στον τομέα αυτό ανήλθαν για το 1988 σε 1152 kt ποσό που αντιστοιχεί σε μερίδιο αγοράς ίσο με 26,5 % και αφορά ντίζελ και μαζούτ . Οι ναυτιλιακές πωλήσεις συγκεντρώνονται στο λιμάνι του Πειραιά και οι εμπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτό τον τομέα εφοδιάζουν με καύσιμα τα πλοία που κινούνται προς τη Β. Αδριατική , ωστόσο η εταιρεία δραστηριοποιείται και στα λιμάνια Θεσσαλονίκης , Πάτρας , Ηρακλείου και Ρόδου . Η "ΕΚΟ" επίσης έπειτα από την υπογραφή ειδικής σύμβασης είναι αποκλειστική αντιπρόσωπος στην Ελλάδα των προϊόντων ναυτιλίας της "ESSO" τα οποία διαθέτει έναντι προμήθειας , ενώ βάσει της ίδιας σύμβασης και με τους ίδιους όρους η "ESSO" διαθέτει προϊόντα της εταιρείας στο εξωτερικό .

- **Αεροπορία** . Οι πωλήσεις στον τομέα αυτό γίνονται με το διακριτικό σήμα "ΕΚΟ" και ανήλθαν για το 1998 σε 492 kt ποσότητα που αντιπροσωπεύει μερίδιο 52,7 % Η εταιρεία βάσει συμφωνίας που υπογράφηκε το 1992 εφοδιάζει κατ' αποκλειστικότητα το στόλο της Ολυμπιακής Αεροπορίας , ενώ το πελατολόγιο της περιλαμβάνει μεγάλα ονόματα όπως η "British Airways" , η "Air France" η "KLM" και η "Lufthansa" . Οι αεροπορικές πωλήσεις συγκεντρώνονται κυρίως στο αεροδρόμιο Αθηνών αλλά η εταιρεία διαθέτει ακόμη 23 σταθμούς ανεφοδιασμού αεροσκαφών στα κύρια αεροδρόμια της Ελλάδας . Ο όμιλος συμμετέχει από κοινού με την "BP / Mobil" και τη "SHELL" σε διαγωνισμό για τον εφοδιασμό εδάφους των αεροσκαφών στο νέο διεθνές αεροδρόμιο Αθηνών στα Σπάτα .

Όσον αφορά τις πωλήσεις στο εξωτερικό η εταιρεία είναι σταθερά προσανατολισμένη στην επέκταση των δραστηριοτήτων της . Σαν αποτέλεσμα της στρατηγικής αυτής προέκυψε η χονδρική και λιανική εμπορία των προϊόντων της εταιρείας στη Γεωργία μέσω της "ΕΚΟ GEORGIA" η οποία συστήθηκε το 1995 και λειτουργεί 10 πρατήρια στη χώρα αυτή . Επίσης στην ίδια στρατηγική εντάσσεται και η πρόσφατη αγορά πλειοψηφικού πακέτου (75 %) της αλβανικής εμπορικής εταιρείας "GLOBAL SA" η οποία

δραστηριοποιείται στη χονδρική πώληση , παράλληλα δε η θυγατρική της "ELDA PETROLEUM ALBANIA SH. P. K" λειτουργεί δίκτυο 11 πρατηρίων με το σήμα "ELDA" στην Αλβανία . Ο όμιλος σχεδιάζει την επέκταση των εμπορικών του δραστηριοτήτων στην Αλβανία τα επόμενα πέντε χρόνια με την κατασκευή 24 πρατηρίων και την ανακαίνιση 40 περίπου συνεργαζόμενων πρατηρίων με το σήμα "ELDA" .

3. Πετροχημικά .

Το συγκρότημα πετροχημικών της εταιρείας είναι το μεγαλύτερο σε παραγωγική δυναμικότητα στην Ελλάδα και λειτουργεί από το 1966 . Τα κύρια προϊόντα που παράγονται είναι το PVC , η καυστική σόδα / χλώριο , αιθυλένιο και διχλωραιθάνιο καθώς και βιομηχανικοί αλειφατικοί διαλύτες (κυρίως white spirit και εξάνιο) . Επίσης η εταιρεία μέσω της συμμετοχής της στη VPI , παράγει PET (ρητίνη η οποία χρησιμοποιείται στη συσκευασία τροφίμων και ποτών) . Επίσης η εταιρεία πρόσφατα εγκαινίασε εργοστάσιο παραγωγής φιλμ BOPP στην Κομοτηνή , ενώ συνεχίζει την κατασκευή εργοστασίου πολυπροπυλενίου στη Θεσσαλονίκη .

Η εταιρεία έχει προχωρήσει στην αναδιάρθρωση του κλάδου πετροχημικών με διακοπή της παραγωγή των μη κερδοφόρων προϊόντων και την αντικατάστασή τους με μονάδες παραγωγής προϊόντων που μέχρι πρόσφατα εισάγονταν όπως το πολυπροπυλένιο το φιλμ BOPP και το PET και τα οποία παρουσιάζουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και υψηλά περιθώρια κέρδους . Έτσι τον Μάιο του 1999 διεκόπη η παραγωγή αμμωνίας και το Δεκέμβρη του ίδιου χρόνου η παραγωγή VCM , ενώ σχεδιάζεται η σταδιακή παύση δύο ακόμη μικρών σε δυναμικότητα , υψηλού λειτουργικού κόστους μονάδων (αιθυλένιο και διχλωραιθάνιο) .

Όσον αφορά τη σχεδιαζόμενη είσοδο της εταιρείας στην παραγωγή πολυπροπυλενίου , κατασκευάζεται νέα μονάδα στη Θεσσαλονίκη - σε συνεργασία με την Ιταλική τεχνική εταιρεία "Technimont SpA" - η οποία θα έχει παραγωγική δυναμικότητα 180 kt ετησίως και θα υπερκαλύπτει την εγχώρια ζήτηση που ανέρχεται σε 70 kt ετησίως και καλύπτεται από εισαγωγές , ενώ η υπόλοιπη παραγωγή θα διωχετεύεται σε Ιταλία και Τουρκία . Το πολυπροπυλένιο χρησιμοποιείται στην κατασκευή υλικών συσκευασία ηλεκτρικών και οικιακών συσκευών στη βιομηχανία αυτοκινήτου και στην παραγωγή BOPP φιλμ . Η πρώτη ύλη (προπυλένιο) στα πλαίσια της στρατηγικής ενοποίησης των λειτουργιών του ομίλου θα διατίθεται από τη μονάδα καταλυτικής πυρόλησης του διωλιστηρίου Ασπροπύργου .

Όσον αφορά την επικείμενη δραστηριοποίηση της εταιρείας στην παραγωγή BOPP φιλμ (φιλμ συσκευασίας) , μέσω της "DIAXON AEBE" , έχει ήδη ολοκληρωθεί στην Κομοτηνή η αντίστοιχη μονάδα η οποία είναι δυναμικότητας 26 kt ετησίως και αναμένεται να υπερκαλύπτει την εγχώρια ζήτηση (13 kt το 1998) - η οποία είναι σταθερά αυξανόμενη και μέχρι τώρα καλύπτονταν από εισαγωγές - ενώ το παραγωγικό πλεόνασμα θα διατίθεται στις αγορές γειτονικών χωρών . Στα πλαίσια της στρατηγικής ενοποίησης που εφαρμόζει η εταιρεία , η "DIAXON AEBE" θα απορροφά ως πρώτη ύλη μέρος της παραγωγής πολυπροπυλενίου από τις εγκαταστάσεις παραγωγής του στη Θεσσαλονίκη .

Τέλος , όσον αφορά την παραγωγή PET (ρητίνη η οποία χρησιμοποιείται στην κατασκευή υλικών συσκευασίας τροφίμων και εμφιάλωσης νερών και αναψυκτικών) η εταιρεία σε συνεργασία με τη "ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ 3 Ε" και τον Ιταλικό όμιλο "RADICI" ίδρυσαν τη "VPI ΑΕ" και λειτουργούν από το καλοκαίρι του 1998 την αντίστοιχη παραγωγική μονάδα δυναμικότητας 30 kt ετησίως . Το μεγαλύτερο τμήμα της παραγωγής του εργοστασίου καταναλώνεται από τις εταιρίες του ομίλου της "3 Ε" , ενώ το υπόλοιπο διατίθεται στην εγχώρια αγορά από την "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" ή διατίθεται στο εξωτερικό .

Όσον αφορά τις υφιστάμενες δραστηριότητες της εταιρείας στον τομέα των πετροχημικών λειτουργεί ήδη από τον Νοέμβριο του 1995 η νέα εκσυγχρονισμένη μονάδα παραγωγής PVC δυναμικότητας 100 kt , σύμφωνα με τις τελευταίες οδηγίες της ΕΕ και την νομοθεσία που διέπει τις προδιαγραφές συσκευασίας τροφίμων . Η μονάδα παραγωγής PVC διαθέτει εξειδικευμένο εργαστήριο εφαρμογών όπου αναπτύσσονται νέες εφαρμογές και πραγματοποιούνται δοκιμές προϊόντων πελατών χωρίς χρέωση . Η αποθηκευτικές δυνατότητες της μονάδας πρόσφατα αυξήθηκαν σημαντικά από 4 kt σε 9 kt γεγονός που της δίδει το δικαίωμα να αφενός να προμηθεύεται μεγαλύτερες ποσότητες πρώτων υλών και σε πιο ανταγωνιστικές τιμές και αφετέρου να ελίσσεται επιχειρηματικά διευρύνοντας το φάσμα των προμηθευτών της ώστε να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες αγορών που παρουσιάζονται . Στην εγχώρια αγορά όπου η εταιρεία διοχετεύει το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής PVC , κατέχει μερίδιο 50 % , ενώ εξαγωγές γίνονται προς Ιταλία και Τουρκία .

Όσον αφορά την παραγωγή βιομηχανικών διαλυτών , οι αντίστοιχες εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στη Θεσσαλονίκη και έχουν ετήσια δυναμικότητα 90 kt . Κύρια προϊόντα του τομέα αυτού είναι το white spirit και το εξάνιο αλλά παράγονται επίσης επτάνιο , πεντάνιο και άλλοι ειδικοί βιομηχανικοί διαλύτες σε μικρότερες ποσότητες . Η εταιρεία κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά όσον αφορά τους βιομηχανικούς διαλύτες και το μερίδιο της ανέρχεται σε 75 % , ενώ διενεργεί σημαντικές εξαγωγές ιδίως όσον αφορά το white spirit .

Όσον αφορά την παραγωγή καυστικής σόδας και χλωρίου η μονάδα παραγωγής τους στις εγκαταστάσεις Θεσσαλονίκης έχει δυναμικότητα 79 kt . Ως πρώτη ύλη χρησιμοποιείται το χλωριούχο νάτριο . Κύρια προϊόντα που παράγει η μονάδα είναι το άνυδρο χλώριο (αέριο και υγροποιημένο) , η καυστική σόδα (σε μορφή διαλύματος 50 % ή σε στερεά μορφή) , το υποχλωριώδες νάτριο , το υδροχλωρικό οξύ και το υδρογόνο . Η μονάδα έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί και σε μειωμένη δυναμικότητα για την κάλυψη της εγχώριας αγοράς με τα παραπάνω προϊόντα .

Η αποθήκευση των πετροχημικών προϊόντων γίνεται στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της εταιρείας στον Ασπρόπυργο και το Καλοχώρι Θεσσαλονίκης , ενώ σχεδιάζεται επέκτασή τους ώστε να αποκτήσει η εταιρεία τη δυνατότητα αύξησης των εισαγωγών των προϊόντων που διακινεί στην εγχώρια αγορά .

	1996	1997	1998
Πωλήσεις στην Ελλάδα			
Βιομηχανικοί διαλύτες	25	26	21
Αμμωνία	112	101	123
PVC	41	46	34
Καυστική σόδα / χλώριο	74	78	74
Άλλα	8	8	1
ΣΥΝΟΛΟ	260	259	253
Εξαγωγές			
Βιομηχανικοί διαλύτες	39	49	40
PVC	32	41	49
Καυστική σόδα / χλώριο	3	5	7
EDC	13	16	25
ΣΥΝΟΛΟ	87	111	121
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	347	370	374

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΗΝ ΤΡΙΕΤΙΑ 1996 - 1998

ΠΗΓΗ: ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" (ΦΕΒΡ 2000).

4. Έρευνα και εκμετάλλευση .

Στον τομέα αυτό η εταιρεία έχει αναπτύξει αξιολογη δραστηριότητα κυρίως όσον αφορά τη συμμετοχή της σε διάφορες κοινοπραξίες αφού η πείρα της σε ερευνητικά θέματα είναι περιορισμένη και δεν της επιτρέπει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών .

Ειδικότερα , η εταιρεία συμμετέχει με ποσοστό 25 % σε κοινοπραξία για την έρευνα και εκμετάλλευση 1600 km² στο Β. Αιγαίο χωρίς όμως ενθαρρυντικά αποτελέσματα που να δικαιολογούν τη συνέχιση των γεωτρήσεων . Η εταιρία συμμετέχει επίσης σε τέσσερις κοινοπραξίες στις οποίες παραχωρήθηκαν το 1997 από το ελληνικό δημόσιο ισάριθμες άδειες ερευνών στην Δ Ελλάδα , συνολικής έκτασης 12000 km² . Η εταιρεία συμμετέχει επίσης με ποσοστό 12 % σε κοινοπραξία για διεξαγωγή ερευνών στα Ιωάννινα και με ποσοστό 20 % σε άλλη κοινοπραξία που διεξάγει έρευνες στην Β Δ Πελοπόννησο . Από το πενταετές επενδυτικό πρόγραμμα του ομίλου προβλέπονται σημαντικά κονδύλια για τον τομέα έρευνας και εκμετάλλευσης με σκοπό την αξιοποίηση του κοιτάσματος φυσικού αερίου της Επανομής το οποίο ανακαλύφθηκε το Δεκέμβρη του 1988 και έχει απολήψιμα αποθέματα ύψους 500 εκατ κt . Η εταιρεία εξετάζει κάθε πιθανή ευκαιρία συμμετοχής σε ερευνητικά προγράμματα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό .

Όσον αφορά την **τεχνολογική έρευνα και ανάπτυξη** η εταιρία σε συνεργασία με άλλες πετρελαϊκές εταιρείες αναλαμβάνει τέτοιου είδους δραστηριότητες με σκοπό την ανάπτυξη νέων ή την βελτίωση των ήδη υφιστάμενων τεχνολογιών εξόρυξης , παραγωγής και επεξεργασίας υδρογονανθράκων . Η εταιρεία συμμετέχει στο πρόγραμμα FRACARES (μελέτη ρωγματομένου ασβεστολιθικού κοιτάσματος) και στο ερευνητικό πρόγραμμα ADPRONAG (μελέτη αφαίρεσης διοξειδίου του άνθρακα από το φυσικό αέριο) . Η εταιρία συμμετέχει επίσης στην διευθύνουσα επιτροπή του EneRG , του ευρωπαϊκού δικτύου εταιριών πετρελαίου και αερίου και πανεπιστημίων σκοπός του οποίου είναι ο συντονισμός των προσπαθειών για την ανάπτυξη τεχνολογιών έρευνας και εκμετάλλευσης υδρογονανθράκων . Ποσοστό 20 % - 40 % των ερευνητικών δραστηριοτήτων χρηματοδοτείται από την ΕΕ .

5. Παροχή τεχνικών συμβουλευτικών υπηρεσιών .

Ο όμιλος δραστηριοποιείται στον τομέα αυτό μέσω της "ΑΣΠΡΟΦΟΣ ΑΕ" η οποία είναι η μεγαλύτερη τεχνική - μελετητική (engineering) εταιρία στην Ελλάδα . Οι κύριες υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία είναι οι εξής : παροχή συμβουλών , διεξαγωγή μελετών σκοπιμότητας και αξιολογήσεων τεχνολογιών , διεύθυνση προγραμμάτων , διεύθυνση έργων , υπηρεσίες σχεδιασμού διεργασιών , υπηρεσίες λεπτομερούς σχεδιασμού , υπηρεσίες προμηθειών , διεύθυνση και επίβλεψη κατασκευών , υπηρεσίες προετοιμασίας και θέσης σε λειτουργία παραγωγικών μονάδων .

Η δραστηριότητα της εταιρείας αναπτύσσεται κυρίως μέσα στα πλαίσια του ομίλου και ιδιαίτερα όσον αφορά τα έργα υποδομής και εκσυγχρονισμού που πραγματοποιούνται στα τρία διυλιστήρια καθώς και στην κατασκευή του δικτύου φυσικού αερίου της "ΔΕΠΑ" . Πέραν των δραστηριοτήτων της που άπτονται του ομίλου η εταιρεία συμμετέχει σε έργα κατασκευής διυλιστηρίων στην ΠΓΔΜ και στο Μεξικό , ενώ συμμετέχει από κοινού με ξένη τεχνική εταιρεία σε διαγωνισμό για την ανάληψη έργων στην Ιορδανία .

6. Συμμετοχή στη "ΔΕΠΑ" (φυσικό αέριο) .

Η δραστηριοποίηση του ομίλου στον τομέα του φυσικού αερίου γίνεται μέσω της συμμετοχής του στη "ΔΕΠΑ" η οποία ανέρχεται σε ποσοστό 35 % .

Η Ελλάδα δεν διαθέτει αξιόλογα η έτοιμα προς εκμετάλλευση (προς το παρόν) κοιτάσματα φυσικού αερίου και έτσι το σύνολο των αναγκαίων ποσοτήτων καλύπτεται από εισαγωγές μετά την υπογραφή δύο μακροχρόνιων συμβολαίων που έχει συνάψει η "ΔΕΠΑ" με την Ρώσικη "GAZEXPORT" και την Αλγερινή κρατικής ιδιοκτησίας εταιρία "SONATRACH" .

Το σύστημα μεταφοράς φυσικού αερίου αποτελείται από έναν αγωγό υψηλής πίεσης ο οποίος εκτείνεται από τα ελληνοβουλγαρικά μέχρι την τοποθεσία Αγία Τριάδα στην Αθήνα . Ο κεντρικός αυτός αγωγός είναι συνδεδεμένος υποθαλάσσια με τον τερματικό σταθμό της Ρεβυθούσας από όπου θα γίνεται ο εφοδιασμός με φυσικό αέριο από τα μεταφορικά πλοία της αλγερινής προμηθεύτριας εταιρείας . Οι κλάδοι του συστήματος προμηθεύουν τις βιομηχανικές περιοχές Θεσσαλονίκης , Θριασίου , Βόλου , Λάρισας και Οινόφυτων τις μονάδες της "ΔΕΗ" σε Λαύριο και Κερατσίνι καθώς και την βιομηχανία φωσφορικών λιπασμάτων της Καβάλας . Ο αγωγός της Καβάλας επεκτείνεται με σκοπό να καλύψει και το νέο υπό κατασκευή εργοστάσιο της "ΔΕΗ" στην Κομοτηνή . Τα συστήματα κατανομής μέσης πίεσης έχουν ολοκληρωθεί και λειτουργούν στην Θεσσαλονίκη , στη Λάρισα , στο Βόλο , στο Πλατύ Ημαθίας , στα Οινόφυτα και στο Θριάσιο ενώ υπό κατασκευή βρίσκεται ακόμα ένα μέρος του δικτύου μέσης πίεσης στην Αθήνα . Από τις αρχές του 2000 θα αρχίσουν και τα έργα ώστε να συμπεριληφθούν στο δίκτυο οι Σέρρες και η Ξάνθη . Τέλος η "ΔΕΠΑ" σε συμφωνία με την ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει ολοκληρώσει την κατασκευή δικτύου χαμηλής πίεσης 1010 χλμ από πολυαιθυλένιο στην Αθήνα , τη Θεσσαλονίκη , τη Λάρισα και το Βόλο .

Η "ΔΕΠΑ" έχει υπογράψει συμβάσεις για τη διανομή 1.8 BNm³ ετησίως . Το μεγαλύτερο ποσοστό του διανεμόμενου φυσικού αερίου απορροφάται από τη "ΔΕΗ" και ανέρχεται σε 1.3 BNm³ ετησίως . Στην βιομηχανία φωσφορικών λιπασμάτων Καβάλας πρόκειται να διατεθούν 150 MNm³ , σε άλλες βιομηχανίες 340 MNm³ και σε οικιακούς καταναλωτές 10 MNm³ . Οι βιομηχανικοί καταναλωτές φυσικού αερίου της Αθήνας , της Θεσσαλονίκης της Λάρισας και του Βόλου με ετήσια κατανάλωση μικρότερη των 100 GWH θα προμηθεύονται τις αναγκαίες ποσότητες από τις τρεις τοπικές εταιρείες διανομής αερίου (ΕΔΑ) που σύστησε το 1995 για το σκοπό αυτό η "ΔΕΠΑ" στην Αθήνα , τη Θεσσαλονίκη και τη Θεσσαλία αντίστοιχα .

3.2.5. Οι εταιρείες του ομίλου της "ελληνικά πετρέλαια αε" .

Οι εταιρείες του ομίλου μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες :

- A) **Θυγατρικές εταιρείες .**
- B) **Συγγενείς εταιρείες .**
- Γ) **Λοιπές συνδεδεμένες εταιρείες .**

A) Οι θυγατρικές εταιρείες

1.) ΕΚΟ - ΕΛΛΑ ΑΒΕΕ Πετρελαιοειδών .

Συστήθηκε το 1997 και το 1998 απορρόφησε τον εμπορικό κλάδο της "ΕΚΟ ΑΒΕΕ" και την "ΕΛΔΑ - Ε ΑΒΕΕ" , ενώ το Νοέμβρη του 1999 απορρόφησε και την "ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ ΛΕ" . Η "ΕΚΟ - ΕΛΛΑ ΑΒΕΕ" όπως είναι προφανές έχει ως θυγατρικές της και τις θυγατρικές των τριών εταιρειών που έχει απορροφήσει .

Αποκλειστικός μέτοχος της εταιρείας είναι η "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" και ως έδρα της έχει τον Δήμο Αθηναίων .

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην εμπορία ενός ευρέως φάσματος πετρελαιοειδών όπως υγραέριο , βενζίνη , καύσιμα αεριοθωμένων , ντίζελ , πετρέλαιο θέρμανσης οικιακής και βιομηχανικής χρήσης , μαζούτ ναυτιλίας και ντίζελ ναυτιλίας .

2.) ΑΣΠΡΟΦΟΣ Α.Ε.

Ιδρύθηκε τον Απρίλη του 1983 από την "ΕΛΔΑ" και τη "Foster Wheeler Italiana" με σκοπό την παροχή τεχνικών υπηρεσιών για την βελτίωση και επέκταση των κρατικών διυλιστηρίων Ασπροπύργου . Το 1988 και μετά την αποπεράτωση των έργων εκσυγχρονισμού των κρατικών διυλιστηρίων η "ΕΛΔΑ" απέκτησε και το πακέτο μετοχών της "Foster Wheeler Italiana" και κατέστησε την "ΑΣΠΡΟΦΟΣ" 100 % θυγατρική της εταιρεία . Στη συνέχεια και με την απορρόφηση της "ΕΛΔΑ" από την "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" η "ΑΣΠΡΟΦΟΣ" κατέστη 100 % θυγατρική της "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" .

Έδρα της εταιρείας είναι ο Δήμος Καλλιθέας . Η εταιρεία απασχολεί 475 άτομα προσωπικό (175 μόνιμους και 250 συμβασιούχους και ανεξάρτητους συνεργάτες) .

Κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι η παροχή τεχνικών συμβουλευτικών υπηρεσιών και κυριότερος πελάτης της είναι η "ΔΕΠΑ" η οποία απασχολεί το 60 % του παραγωγικού της δυναμικού και συνεισφέρει το 53 % του κύκλου εργασιών της .

Κύριες στρατηγικές του ομίλου όσον αφορά την "ΑΣΠΡΟΦΟΣ ΑΕ" είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της σε διεθνές επίπεδο , η περαιτέρω διαφοροποίηση του πελατολογίου της και η αύξηση του αριθμού έργων , τύπου "με το κλειδί στο χέρι" που αυτή αναλαμβάνει .

3.) ΔΙΑΧΟΝ ΑΒΕΕ .

Ιδρύθηκε τον Οκτώβρη του 1997 από τις εταιρείες "ΕΛ ΔΙ ΧΗ ΜΑΚ" και "ΕΚΟ ΑΒΕΕ" υπό την επωνυμία "ΕΚΟ - ΦΙΑΜ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ΑΒΕΕ" και τον Ιανουάριο του 1999 ύστερα από απόφαση της έκτακτης συνέλευσης των μετόχων της μετονομάστηκε σε "ΝΤΙΑΞΟΝ - ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ΑΒΕΕ" .

Έδρα της εταιρείας είναι ο Δήμος Αθηναίων και αποκλειστικός της μέτοχος η "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" .

Πρόκειται για νεοσύστατη εταιρεία και το εργοστάσιο της δεν έχει λειτουργήσει ακόμα (πρόκειται να λειτουργήσει από τον Ιανουάριο του 2000) και για το λόγο αυτό δεν έχει ακόμα σημειώσει πωλήσεις . Σύμφωνα πάντως με το καταστατικό της , κύριω σκοποί της εταιρείας είναι η δημιουργία βιομηχανικής μονάδας παραγωγής διαφόρων τύπων φιλμ

από πολυπροπυλένιο ή άλλες ύλες , και η εμπορία και διάθεση των προϊόντων αυτών ή άλλων συναφών στην Ελλάδα και το εξωτερικό .

4.) GLOBAL S.A.

Ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 1999 , έδρα της είναι τα Τίρανα (Αλβανία) και ως διάρκεια της έχουν ορισθεί τα 50 χρόνια . Κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι η "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" με ποσοστό 75 % , ενώ 10 % κατέχει ο Δημήτριος Γαβριήλ , 7,5 % ο Friden Kuqi και 7,5 % ο Apostol Goci .

Πρόκειται για νεοσύστατη εταιρεία που δεν έχει αναπτύξει ακόμη δραστηριότητα σύμφωνα όμως με το καταστατικό της κύριοι σκοποί της είναι η εισαγωγή και εμπορία χονδρικός ή λιανικός προϊόντων πετρελαίου στην Αλβανία και η συγκρότηση και εκμετάλλευση πρατηρίων υγρών καυσίμων .

5.) ΕΛ. Π. ΕΤ. - ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ Α.Ε.

Συστάθηκε τον Απρίλη του 1999 και έδρα της είναι ο Δήμος Αμαρουσίου . Κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι η "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" η οποία κατέχει ποσοστό 63 % , ενώ 30 % κατέχει η "ΕΤΕΠ ΑΕ" και 7 % η "ΜΕΤΩΝ ΑΕ" .

Η εταιρεία είναι νεοσύστατη και δεν έχει ακόμη αναπτύξει δραστηριότητα αλλά σύμφωνα με το καταστατικό της κύριοι σκοποί της είναι η κατασκευή και λειτουργία του αγωγού μεταφοράς αργού πετρελαίου Θεσσαλονίκης - Σκοπίων , η συμμετοχή της στην εταιρεία που θα δημιουργηθεί στα πλαίσια της ιδιωτικοποίησης του διυλιστηρίου "ΟΚΤΑ" των Σκοπίων καθώς και η δημιουργία πρατηρίων υγρών καυσίμων και γενικότερα κέντρων διανομής προϊόντων πετρελαίου στην ΠΓΔΜ .

B) Οι συγγενείς εταιρείες .

1.) VPI A.E.

Η πλήρης επωνυμία της εταιρείας είναι : "ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΟΛΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΡΗΤΙΝΗΣ ΡΕΤ" . Κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι η "FRIGO GLASS ABEE" με ποσοστό 51 % , ενώ ποσοστό 35 % κατέχει η "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" και ποσοστό 14 % η "BELEGGINGMAATSCHAAPPIJ J. HAUSER B. V." . Έδρα της εταιρείας είναι ο Δήμος Αμαρουσίου και η διάρκεια της έχει ορισθεί ως το 2015 .

Η εταιρεία ως το 1997 βρισκόταν σε κατασκευαστική περίοδο και ως εκ τούτου η μέχρι τώρα δραστηριότητα της είναι σχετικά μικρή , ωστόσο σύμφωνα με το καταστατικό της κύριοι σκοποί της ορίζονται η δημιουργία βιομηχανικής μονάδας παραγωγής ρητίνης (ΡΕΤ) και οποιονδήποτε άλλων συναφών προϊόντων , η εμπορία διανομή και marketing των προϊόντων αυτών στην Ελλάδα ή το εξωτερικό και η διενέργεια μελετών για την βελτίωση των μεθόδων παραγωγής του ΡΕΤ RESIN .

2.) Δ.Ε.Π.Α. Α.Ε. (Δημόσια Επιχείρηση Αερίου) .

Ιδρύθηκε το Σεπτέμβρη του 1988 από τη "ΔΕΠ ΑΕ" με αποκλειστικό αντικείμενο την εισαγωγή και ένταξη του φυσικού αερίου στο ελληνικό ενεργειακό σύστημα . Τον Μάιο του 1998 η γενική συνέλευση της "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" αποφάσισε τη μείωση του κεφαλαίου της εταιρείας κατά ποσό ίσο με τη λογιστική αξία του 85 % των μετοχών της "ΔΕΠΑ" το οποίο ποσοστό μεταβιβάστηκε στο ελληνικό δημόσιο . Τον εναπομείναν ποσοστό (15 %) της "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" μειώθηκε περαιτέρω σε 12,46 % εξαιτίας της μη συμμετοχής της σε δύο συνεχόμενες αυξήσεις κεφαλαίου .

Έδρα της εταιρείας είναι ο Δήμος Αθηναίων και ως διάρκεια της έχουν ορισθεί τα 50 χρόνια .

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας κύριοι σκοποί της είναι η απόκτηση αποθήκευση , μεταφορά , διανομή , εμπορία φυσικού αερίου προερχόμενου από εγχώρια ή εισαγόμενα κοιτάσματα , η κατεργασία βιομάζας ή άλλων υλών για την παραγωγή φυσικού αερίου και η κατασκευή των απαραίτητων έργων υποδομής (αγωγοί , δίκτυα , αποθηκευτικές εγκαταστάσεις) για την εξυπηρέτηση των σκοπών της .

Μεγαλύτερος πελάτης της εταιρείας είναι η "ΔΕΗ" (25ετής σύμβαση) , ενώ επίσης προμηθεύει 8000 οικιακούς καταναλωτές στο Νομό Αττικής μέσω του δικτύου της πρώην "ΔΕΦΑ" και 7 βιομηχανίες .

3.) ALGRE A.E.

Συστήθηκε το Μάρτιο του 1998 με την επωνυμία "ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ALGRE ΑΕ" , έδρα το Δήμο Χαλανδρίου και διάρκεια ως το 2048 . Κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι η "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΙΑ ΑΕ" η οποία κατέχει ποσοστό 35 % ενώ ποσοστό 25 % κατέχει η "ΠΕΤΡΑΛ ΑΕ" , 20 % η "ΕΤΕΠ ΑΕ" και 20 % η "ΜΕΤΩΝ ΑΕ" .

Κύριοι σκοποί της εταιρείας όπως αυτοί ορίζονται από το καταστατικό της είναι η άσκηση πάσης φύσεως εμπορικής ή βιομηχανικής δραστηριότητας σχετιζόμενης με τα πετρελαιοειδή , η συμμετοχή σε εταιρείες με παρόμοιους σκοπούς καθώς και η επενδυτική δραστηριότητα σε χώρες των Βαλκανίων με ιδιαίτερη έμφαση στην Αλβανία .

Γ.) Οι λοιπές συνδεδεμένες εταιρείες .

1.) ΕΚΟΛΙΝΑ Α.Ε. (Εμφιαλώσεις Υγραερίου) .

Ιδρύθηκε το 1993 με την αρχική επωνυμία "ΟΠΤΙΜΟΥΜ - ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΕ" και μετονομάστηκε το 1996 μετά την εξαγορά του 50 % των μετοχών της από την "ΕΚΟ ΑΒΕΕ" σε "ΕΚΟΛΙΝΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ ΥΓΡΑΕΡΙΟΥ" .

Το 1996 η εταιρεία πραγματοποίησε δυο κινήσεις που ενίσχυσαν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα του , απορρόφησε τον κλάδο εμφιάλωσης της "ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ ΑΕ" ενώ στα τέλη της ίδιας χρονιάς εξαγόρασε και το εμφιαλωτήριο της Θεσσαλονίκης και έτσι διαθέτει δύο μεγάλες μονάδες εμφιάλωσης στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας πλησίον των διυλιστηρίων του ομίλου καθώς και ένα τρίτο εμφιαλωτήριο στην Πρέβεζα που καλύπτει τη Δυτική Ελλάδα .

Κύριοι σκοποί της εταιρείας όπως ορίζονται από το καταστατικό της είναι η παροχή υπηρεσιών αποθήκευσης και εμφιάλωσης υγραερίου , η διενέργεια κάθε απαραίτητης ενέργειας συμβατής προς το καταστατικό της και τις νομικές διατάξεις για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού (αγοραπωλησίες ή μισθώσεις ακινήτων και μηχανολογικού εξοπλισμού κατασκευές εγκαταστάσεων κλπ) , καθώς και η συμμετοχή σε άλλες εταιρείες με ίδιους ή παρεμφερείς σκοπούς .

Η εταιρεία με την βοήθεια επενδυτικών προγραμμάτων επιχορηγήσεων του Υπουργείου Ενέργειας & Τεχνολογίας προβαίνει σε εκτεταμένη αναδιάρθρωση και εκσυγχρονισμό των εμφιαλωτηρίων που θα επιφέρει σημαντική μείωση του λειτουργικού κόστους , ενώ προς την κατεύθυνση συμβάλει ενεργά από το 1997 και ο αγωγός σύνδεσης του εμφιαλωτηρίου Ασπροπύργου με το αντίστοιχο διυλιστήριο .

2.) ΕΚΟΤΑ ΚΩ Α.Ε. (Εγκαταστάσεις Καυσίμων Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Κω Α.Ε.) .

Ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 1988 και έδρα έχει την νήσο Κω . Κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι η "ΕΚΟ - ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ" (θυγατρική της "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΙΑ ΑΕ") η οποία κατέχει το 49 % των μετοχών , ενώ ποσοστό 8,6 % κατέχει ο Δήμος Κω , και

ποσοστό 8,4 % κατέχει κάθε μία από τις κοινότητες Πηλίου , Κεφάλου , Καρδαμένων Ασφενδονίου , Αντιμάχειας .

Κύριος σκοπός της εταιρείας σύμφωνα με το καταστατικό της είναι η ανέγερση , λειτουργία και εκμετάλλευση εγκαταστάσεων αποθήκευσης υγρών καυσίμων . Ανώτερος σκοπός της εταιρείας είναι ο απρόσκοπτος εφοδιασμός με καύσιμα της Κω και των γειτονικών νησιών όταν αυτός δεν είναι δυνατός λόγω των δυσμενών καιρικών συνθηκών οι οποίες αποτελούν σύνηθες φαινόμενο για την περιοχή .

3.) ΕΚΟ GEORGIA LTD .

Πρόκειται για κοινοπραξία η οποία ιδρύθηκε το 1995 με την σύμπραξη της "ΕΚΟ ΑΒΕΕ" με τις γεωργιανές εταιρείες "DUKA LTD" , "SAKARTVELO" , "AVG LTD" "GEORGIAN TRANS OIL" και "GEORGIAN OIL PRODUCT" με διάρκεια η οποία ορίστηκε στα 30 χρόνια με δικαίωμα ανανέωσης και έδρα της το Tbilisi της Δημοκρατίας της Γεωργίας .

Κύριος μέτοχος της εταιρείας είναι η "ΕΚΟ - ΕΛΛΑ ΑΒΕΕ" με ποσοστό 76,5 % και ακολουθούν με 7,25 % η MG Co , με 5,25 % η Marina Dolbre , με 5 % η Getroil , με 3,5 % η Duka και με 2.5 % η Sakndntobproducti .

Κύριοι σκοποί της εταιρείας όπως αυτοί ορμίζονται από το καταστατικό της είναι η ανάπτυξη πάσης φύσεως εμπορικής δραστηριότητας στο εσωτερικό της Γεωργίας ή διεθνώς όσον αφορά το πετρέλαιο , το αέριο και τα παράγωγα αυτών , η δημιουργία οργάνωση και λειτουργία σταθμών αυτοκινήτων που θα παρέχουν και επισκευαστικές υπηρεσίες , η λειτουργία σταθμών ανεφοδιασμού αεροπλάνων , οι ναυτλιακές αγοραπωλησίες και το bunkering καθώς και η συσκευασία και διανομή μπουκαλιών I.PG .

4.) Γ. ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ & ΣΙΑ Α.Ε.Π.

Ιδρύθηκε το 1955 με την επωνυμία "ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ Γ. ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ" , με έδρα το Δήμο Αθηναίων και διάρκεια ορισμένη στα 50 έτη με δικαίωμα ανανέωσης .

Η εταιρεία είναι 100 % θυγατρική της "ΕΚΟ - ΕΛΛΑ ΑΒΕΕ" από το Νοέμβρη του 1998 οπότε έγινε και η εξαγορά του συνόλου των μετοχών της .

Σκοποί της εταιρείας όπως αυτοί ορίζονται από το καταστατικό της είναι η εισαγωγή και εμπορία πετρελαιοειδών εν γένει , η αντιπροσώπευση εμπορικών και βιομηχανικών οίκων εσωτερικού και εξωτερικού καθώς και η συμμετοχή σε άλλες εταιρείες με τους ίδιους ή παρεμφερής σκοπούς .

Το διακριτικό σήμα της εταιρείας , είναι ένα από τα τρία συνολικά σήματα που χρησιμοποιεί ο όμιλος για το λανσάρισμα των προϊόντων του στην αγορά .

5.) ΟΚΤΑ AD SKOPJE .

Ιδρύθηκε το 1980 με την επωνυμία "ΟΚΤΑ GRUDR OIL REFINERY A.D." και έχει έδρα τα Σκόπια , πρωτεύουσα της ΠΓΔΜ .

Σκοποί της εταιρείας όπως ορίζονται από το καταστατικό της είναι η διύλιση αργού πετρελαίου και η εισαγωγή και εμπορία πετρελαιοειδών .

Το Μάιο του 1999 μετά από συμφωνία με το δημόσιο της ΠΓΔΜ η "ΕΛ. ΠΕΤ - ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ" εξαγόρασε το 54 % των μετοχών της και κατέστη κύριος μέτοχος . Η μετοχική της σύνθεση συμπληρώνεται από τους εργαζόμενους (27 %) , τον οργανισμό ιδιωτικοποιήσεων της ΠΓΔΜ (12 %) και το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων της ΠΓΔΜ (7 %) .

Η συμφωνία εξαγοράς περιελάμβανε για την "ΕΛ ΠΕΤ - ΒΑΛΚΑΝΙΚΗ ΑΕ" την υποχρέωση υλοποίησης σημαντικού επενδυτικού σχεδίου(συνολικού κόστους 150 εκατ. δολαρίων) το οποίο θα αναβαθμίσει σημαντικά τη δυναμικότητα του διυλιστηρίου το οποίο είναι και το μοναδικό στη χώρα αυτή .Το επενδυτικό σχέδιο περιλαμβάνει επίσης και

την κατασκευή αγωγού για την μεταφορά πετρελαίου από τη Θεσσαλονίκη στα Σκόπια ο οποίος θα μειώσει κατά πολύ τα έξοδα μεταφοράς που επιβαρύνουν σημαντικά τις τιμές των τελικών προϊόντων .

6.) ELDA PETROLEUM ALBANIA SH. P. K.

Πρόκειται για μονοπρόσωπη εμπορική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης που ιδρύθηκε το 1999 με έδρα τα Τίρανα της Αλβανίας και διάρκεια 99 χρόνια με δυνατότητα παράτασης . Ο μονοπρόσωπος εταίρος της εταιρείας , η "GLOBAL PETROLEUM ALBANIA SA" κατέχει το σύνολο (100 %) των εταιρικών μεριδίων .

Διαχειριστές της εταιρείας ως την απόλυση του από τον μονοπρόσωπο εταίρο είναι οι κκ Δημήτριος Γαβριήλ και Βασίλειος Αρμάος .

Σκοποί της νεοσύστατης αυτής εταιρείας η οποία ακόμη δεν έχει αναπτύξει δραστηριότητα είναι σύμφωνα με το καταστατικό της η λιανική πώληση πετρελαιοειδών εν γένει , η διαχείριση και εκμετάλλευση πρατηρίων υγρών καυσίμων που θα περιλαμβάνουν εντός τους και μικρά καταστήματα (mini - shop) μέσα στην Αλβανική επικράτεια καθώς και η ανέγερση πρατηρίων υγρών καυσίμων και η κατασκευή ξενοδοχειακών μονάδων

3.2.6. Η επενδυτική στρατηγική .

Ο όμιλος έχει καταρτίσει ένα ολοκληρωμένο επενδυτικό πρόγραμμα πενταετούς διάρκειας που αφορά την πενταετία 2000 - 2004 το συνολικό ύψος του οποίου ανέρχεται σε 576,1 δις δραχμές . Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή των επενδυτικών δαπανών ανά κλάδο δραστηριότητας του ομίλου :

ΚΛΑΔΟΣ	2000 -2001	2002 - 2004	ΣΥΝΟΛΟ	ΚΑΤΑΝΟΜΗ %
Διύλιση	81,0	187,9	268,9	46,7 %
Εμπορία	43,1	23,5	66,6	11,6 %
Χημικά	49,7	5,4	55,1	9,6 %
Ερευνα και Εκμετάλλευση	53,6	21,2	74,8	13,0 %
Συμμετοχές	88,5	15,0	103,5	17,9 %
Λοιπά	4,6	2,6	7,2	1,2 %
ΣΥΝΟΛΟ	320,5	255,6	576,1	100,0 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 11

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΤΗΣ "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" 2000 - 2004 (σε δις δρχ.)

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ" (ΦΕΒΡ 2000) .

Πιο συγκεκριμένα , οι παρά πάνω κατά κλάδο επενδύσεις έχουν ως εξής :

1.) Διύλιση .

Το ύψος των δαπανών που θα κατευθυνθούν στον κλάδο διύλισης ανέρχεται σύμφωνα με τον προγραμματισμό σε 268,9 δις δραχμές και αφορά επενδύσεις στα διυλιστήρια Ασπροπύργου , Θεσσαλονίκης , και "ΟΚΤΑ" Σκοπίων .

- Διυλιστήριο Ασπροπύργου .

Το συνολικό ποσό της επένδυσης για τα διυλιστήρια Ασπροπύργου ανέρχεται σε 49,9 δις δραχμές , από τα οποία 15,9 δις θα δαπανηθούν για την αναβάθμιση των μονάδων παραγωγής και τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές που επιβάλλει η ΕΕ 5,5 δις θα δοθούν για την βελτίωση των εγκαταστάσεων διακίνησης και αποθήκευσης ενώ 16,1 δις θα δοθούν σε περιβαλλοντικές επενδύσεις .

- Διυλιστήριο Θεσσαλονίκης .

Το συνολικό ποσό της επένδυσης για το διυλιστήριο Θεσσαλονίκης ανέρχεται σε 219 δις δραχμές και αναμένεται να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα του διυλιστηρίου . Πιο συγκεκριμένα , προς την κατεύθυνση της αναβάθμισης των παραγωγικών μονάδων προορίζονται κονδύλια ύψους 185,2 δις , ενώ 16,3 δις θα δοθούν για τη βελτίωση των εγκαταστάσεων αποθήκευσης και διακίνησης , 10,6 δις για την βελτίωση των βοηθητικών παροχών και 6,9 δις για περιβαλλοντικές επενδύσεις .

- Διυλιστήριο "ΟΚΤΑ" Σκοπίων .

Το συγκεκριμένο επενδυτικό πρόγραμμα προβλέπει επίσης επενδύσεις συνολικού ύψους 7,7 δις δραχμών για το διυλιστήριο "ΟΚΤΑ" στα Σκόπια .

2.) Εμπορία .

Οι συνολικές προγραμματιζόμενες επενδύσεις του ομίλου για τον κλάδο εμπορίας την πενταετία 2000 - 2004 ανέρχονται σε 66,6 δις δραχμές και αφορούν κυρίως εξαγορές εμπορικών εταιρειών ύψους 25 δις δραχμών . Επίσης 19,4 δις προορίζονται για την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων εφοδιασμού , 17, 1 δις προορίζονται για τον εκσυγχρονισμό και την αισθητική αναβάθμιση του δικτύου πρατηρίων ενώ 5,1 δις θα δοθούν για την εσωτερική ανάπτυξη και επέκτασης του κλάδου .

3.) Πετροχημικά .

Όσον αφορά τον κλάδο των πετροχημικών οι συνολικές προγραμματιζόμενες επενδύσεις - οι οποίες είναι προσανατολισμένες στην δημιουργία της απαραίτητης κτιριακής και μηχανολογικής υποδομής για την παραγωγή νέων προϊόντων - ανέρχονται σε 55,1 δις . Έτσι , 37,2 δις προορίζονται για την κατασκευή του εργοστάσιου πολυπροπυλενίου , 15,8 για την κατασκευή μονάδας παραγωγής φιλμ ΒΟΡΡ , 1 δις για την αναβάθμιση των υφιστάμενων εγκαταστάσεων και 3,1 δις για την βελτίωση της λειτουργίας διακίνησης των πετροχημικών προϊόντων .

4.) Έρευνα και Εκμετάλλευση .

Το πενταετές επενδυτικό πρόγραμμα του ομίλου προβλέπει για τον κλάδο Έρευνας και Εκμετάλλευσης συνολικές δαπάνες ύψους 74,8 δις δραχμών με στόχο αφενός την εξασφάλιση ερευνητικών δικαιωμάτων σε διάφορες πρόσφορες περιοχές στην Ελλάδα ή το εξωτερικό και αφετέρου την διενέργεια ερευνών . Πιο συγκεκριμένα , έχει προγραμματιστεί να δαπανηθούν 48,9 δις για την διενέργεια διεθνών ερευνών , 10 δις για τα κοιτάσματα αερίου στην περιοχή Επανομής , 2,7 δις για διενέργεια ερευνών στην υπόλοιπη Ελλάδα και 13,2 δις για εξαγορές δικαιωμάτων και συμμετοχές σε διάφορες ερευνητικές κοινοπραξίες και διεθνή ερευνητικά προγράμματα .

5.) Συμμετοχή στη "ΔΕΠΑ"

Στα σχέδια του ομίλου είναι και η επαναγορά από το ελληνικό δημόσιο του πακέτου 87,4 % των μετοχών της "ΔΕΠΑ" , το οποίο απώλεσε κατά τα προηγούμενα έτη μετά τη μείωση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας και τη μη άσκηση του δικαιώματος αγοράς κατά τις δύο διαδοχικές αυξήσεις κεφαλαίου που ακολούθησαν . Για το σκοπό αυτό ο όμιλος σχεδιάζει να δαπανήσει ποσό που ανέρχεται σε 88 δις δρχ , μιας και η δραστηριοποίηση στο χώρο του φυσικού αερίου αποτελεί μία από τις κύριες στρατηγικές επιλογές του .

3.2.7. Στόχοι και στρατηγικές .

Ο όμιλος από το 1998 οπότε αναδιρθρώθηκε και επαναπροσδιόρισε σε μία ορθολογική και επιστημονική βάση τους στόχους και τις στρατηγικές του επικεντρώθηκε στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και απόδοσης των ήδη υφιστάμενων δραστηριοτήτων του . Η στρατηγική αυτή είχε σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της οικονομικής απόδοσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του και την συνεχόμενη αύξηση των κερδών . Έτσι δημιουργήθηκε μία ισχυρή και σταθερή επιχειρησιακή και οικονομική υποδομή που σύμφωνα με εκτιμήσεις της διοίκησης είναι ικανή να στηρίξει τις επεκτατικές επιχειρηματικές της δραστηριότητες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό . Στην άσκηση αυτής της επεκτατικής στρατηγικής συνηγορεί και μία σειρά παραγόντων οι οποίοι αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης και γεωγραφικής εξάπλωσης , όπως οι ευνοϊκές εξελίξεις στις ενεργειακές αγορές , η δημιουργία πρόσφορων συνθηκών στις γειτονικές χώρες κλπ .

Όπως γίνεται φανερό από την παραπάνω σύντομη ανάλυση η διοίκηση του ομίλου έχει επικεντρωθεί όσον αφορά τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει στα δύο παρακάτω κύρια σημεία :

1. βελτίωση της αποδοτικότητας των ήδη υφιστάμενων δραστηριοτήτων .
2. επέκταση των δραστηριοτήτων και γεωγραφική εξάπλωση .

1. Βελτίωση της αποδοτικότητας των υφιστάμενων δραστηριοτήτων .

Τα κύρια σημεία της στρατηγικής αυτής έχουν ως ακολούθως :

■ Αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής δομής με σκοπό τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας .

Ο όμιλος το 1998 προχώρησε σε εκτεταμένη αναδιάρθρωση της δομής του επιχειρησιακού σχήματος του μετά από σχετική μελέτη η οποία εκπονήθηκε από τη γνωστή , διεθνούς κύρους εταιρεία συμβούλων Ernst & Young . Με την αναδιάρθρωση επιτεύχθηκε η οργάνωση του συνόλου των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων πάνω σε ορθολογική βάση και σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις και απαιτήσεις . Ειδικότερα , οργανώθηκε νέα διοικητική διάρθρωση - με τη δημιουργία κλάδων ξεχωριστών δραστηριοτήτων - οι οποίοι τέθηκαν υπό την καθοδήγηση μίας επιτελικής ομάδας υπεύθυνης για τον κεντρικό προγραμματισμό και συντονισμό των δραστηριοτήτων . Έτσι επιτεύχθηκε η "κοινή διεύθυνση" και εξαλείφθηκε το φαινόμενο των "αλληλοκαλύψεων" ενώ παράλληλα έγινε πράξη η "ενοποίηση" των επιμέρους δραστηριοτήτων (έρευνα παραγωγή , διανομή) καθώς βελτιώθηκε σημαντικά η ποιότητα επικοινωνίας τους και έγινε δημιουργικότερη και πιο ουσιαστική η συνεργασία τους . Η βέλτιστη αυτή αξιοποίηση του ανθρώπινου συντελεστή έχει κάνει την εταιρεία να προσβλέπει σε μείωση του προσωπικού μέσω συνταξιοδοτήσεων (ή άλλων φυσικών αποχωρήσεων) και προγραμμάτων εθελουσίων εξόδων . Η αναδιάρθρωση επίσης συνέβαλε σημαντικά στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού , αφού τα επιμέρους καθήκοντα και αρμοδιότητες επαναπροσδιορίστηκαν σύμφωνα με τη νέα διοικητική αντίληψη και τέθηκαν σε νέες βάσεις , τόσο ως προς το εργασιακό τους αντικείμενο όσο και ως προς τη θέση τους στην ιεραρχία . Πλέον όλες οι κύριες στρατηγικές και επενδυτικές αποφάσεις καθοδηγούνται κεντρικά , ενώ από το ίδιο κέντρο ελέγχεται και ο προγραμματισμός που θα εφαρμόσουν οι επιμέρους κλάδοι . Επίσης , εντός του 2000 και μέσα στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης , πρόκειται να εγκατασταθεί ένα νέο λογισμικό (SAP) , το οποίο θα επιτρέπει την ταχεία και

ολοκληρωμένη ηλεκτρονική επεξεργασία των οικονομικών και επιχειρησιακών δεδομένων που προκύπτουν από το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας σε καθημερινή βάση .

■ **Αύξηση του ποσοστού απόδοσης σε ελαφρά προϊόντα και μείωση του κόστους των πρώτων υλών .**

Η οικονομική αποδοτικότητα της εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα περιθώρια διύλισης για το λόγο αυτό ο όμιλος έχει ξεκινήσει ένα εκτεταμένο πρόγραμμα επενδύσεων στα διυλιστήρια του με στόχο την αύξηση της απόδοσης σε ελαφρύτερα , υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα και την μείωση της απόδοσης σε μαζούτ με παράλληλη χρήση φθηνότερων αργών και πρώτων υλών . Έτσι αναβαθμίστηκε η υπάρχουσα μονάδα καταλυτικής πυρόλυσης (FCC) στα διυλιστήρια Ασπροπύργου , με εφαρμογή τεχνολογίας αιχμής και σκοπό τη μείωση του κόστους των πρώτων υλών υποκαθιστώντας το απόσταγμα κενού με υπόλειμμα ατμοσφαιρικής απόσταξης . Επίσης μέσω της εγκατάστασης προηγμένων συστημάτων αυτόματου ελέγχου των επιμέρους μονάδων παραγωγής επιτεύχθηκε σημαντική αναβάθμιση των ποιοτικών προδιαγραφών των τελικών προϊόντων . Ακόμα , προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγική ικανότητα των υφιστάμενων εγκαταστάσεων αναβαθμίστηκε σημαντικά και η μονάδα απόσταξης αργού πετρελαίου και ισομερισμού ενώ παράλληλα εγκαταστάθηκε μονάδα ισομερισμού και στο διυλιστήριο της Θεσσαλονίκης .

■ **Βελτίωση και επέκταση των αποθηκευτικών χώρων και των συστημάτων εφοδιασμού (διανομή) .**

Προς την κατεύθυνση αυτή ο όμιλος έστρεψε ένα σημαντικό μέρος της επενδυτικής δραστηριότητας του , στα πλαίσια της γενικευμένης αναβάθμισης που επιχειρεί στο σύνολο της υποδομής του . Έτσι κατασκευάστηκαν νέες εγκαταστάσεις φορτώσεως βυτιοφόρων στις εγκαταστάσεις Ασπροπύργου και Καλοχωρίου ενώ ολοκληρώθηκαν η σφαιρική δεξαμενή υγραερίου (LPG) και οι επιπλέον αποθηκευτικές δεξαμενές για τα διυλισμένα προϊόντα και το αργό πετρέλαιο στις εγκαταστάσεις της Θεσσαλονίκης . Μεγάλα οφέλη αναμένεται να αποκομίσει η εταιρεία και από την επικείμενη ολοκλήρωση και λειτουργία του αγωγού μεταφοράς αργού πετρελαίου από τη Θεσσαλονίκη στο διυλιστήριο "ΟΚΤΑ" στα Σκόπια , αφού αναμένεται να μειωθεί σημαντικά το κόστος μεταφοράς του πετρελαίου ενώ παράλληλα θα επιτραπεί η είσπραξη σημαντικών μεταφορικών τελών . Η εταιρεία προσβλέπει επίσης σε παραπέρα ενίσχυση της θέσης της όσον αφορά τον ανταγωνισμό στον τομέα του εφοδιασμού , με την συμμετοχή της σε ποσοστό 34 % σε υπό σύσταση εταιρεία κατασκευής και λειτουργίας αγωγού ο οποίος θα συνδέει τα διυλιστήρια Ασπροπύργου με το νέο διεθνές αεροδρόμιο Αθηνών στα Σπάτα .

■ **Περαιτέρω ενοποίηση της λειτουργίας των δύο διυλιστηρίων της εταιρείας (Ασπροπύργου και Θεσσαλονίκης) .**

Σημαντική πρόοδο έχει σημειώσει η εταιρεία στην προσπάθεια ενοποίησης των λειτουργιών των δύο διυλιστηρίων της με την εφαρμογή κεντρικού σχεδιασμού διύλισης η οποία αναπτύσσεται με τη συνεργασία της εταιρείας ενεργειακών συμβούλων "KBC" . Επίσης σε συνεργασία με την "KBC" εφαρμόστηκε πρόσφατα και το πρόγραμμα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας στο διυλιστήριο του Ασπροπύργου με το οποίο αναπροσαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό οι λειτουργίες του διυλιστηρίου και το οποίο αναμένεται να συμβάλει σημαντικά στη μείωση του ενεργειακού κόστους και στην αύξηση των περιθωρίων κέρδους . Σύμφωνα με εκτιμήσεις της εταιρείας την περίοδο εφαρμογής του προγράμματος (1997 - Αυγ.1999) επετεύχθησαν βελτιώσεις στην κερδοφορία της εταιρείας της τάξης των 35 εκατ. δολαρίων . Παρόμοιο πρόγραμμα βελτίωσης της κερδοφορίας προτίθεται η εταιρεία να εφαρμόσει από το έτος 2000 και στο διυλιστήριο Θεσσαλονίκης σε συνεργασία και πάλι με την "KBC" . Το πρόγραμμα αυτό αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας κατά 9,8 εκατ. δολάρια μέχρι το έτος

2001 και θα συνδυαστεί με διαρθρωτικές αλλαγές για την ορθότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων .

■ **Αύξηση των πωλήσεων .**

Το μερίδιο του ομίλου στην ελληνική αγορά μέσω των τριών εμπορικών σημάτων που κατέχει ("ΕΚΟ" , "ELDA" , "ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ") ανήλθε για το 1998 σε ποσοστό 26,2 % . Ο συστηματικός εκσυγχρονισμός όμως των υφιστάμενων πρατηρίων (βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη πρόγραμμα βελτίωσης τους ύψους 5 δις δρχ.) καθώς και οι νέες ανεγέρσεις στις οποίες προχώρησε η εταιρεία αύξησαν το μερίδιο της . Στα άμεσα σχέδια της εταιρείας όσον αφορά την αύξηση των πωλήσεων της είναι η εξαγορά μικρότερων εταιρειών λιανικού εμπορίου πετρελαιοειδών που δραστηριοποιούνται τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά . Σήμερα η εταιρεία διαθέτει συνολικά 1543 πρατήρια και σύμφωνα με εκτιμήσεις της διοίκησης είναι πολύ κοντά στην επίτευξη του στόχου της που είναι ο έλεγχος του 1 / 3 των 20 περίπου υπερσύγχρονων πρατηρίων που θα κατασκευαστούν στους κλειστούς ελληνικούς αυτοκινητόδρομους ως το τέλος του 2000 .

■ **Παύση της λειτουργίας των μη κερδοφόρων μονάδων .**

Η παραγωγή ορισμένων χημικών προϊόντων επηρέασε αρνητικά τα τελευταία χρόνια τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας . Το γεγονός αυτό οδήγησε την εταιρεία στον επαναπροσδιορισμό των δραστηριοτήτων αυτών , την παύση των ζημιωγόνων λειτουργιών και την επικέντρωση της παραγωγής της στα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας καθώς και τα προϊόντα που μέχρι στιγμής δεν παράγονται στην ελληνική αγορά (εισάγονται μόνο) και τα οποία αναμένεται να αποφέρουν σημαντικά κέρδη . Ήδη , στα πλαίσια της στρατηγικής αυτής διακόπηκε η λειτουργία δύο μονάδων παραγωγής χημικών μέσα στο 1999 (αμμωνίας από το Μάιο και VCM από το Δεκέμβριο) ενώ έχει προγραμματιστεί και η σταδιακή παύση στις αρχές του 2001 δύο ακόμα μονάδων υψηλού κόστους , που παράγουν αιθυλένιο και διχλωροαιθυλένιο . Το προσωπικό των μονάδων αυτών πρόκειται να απορροφηθεί στις νέες δραστηριότητες που θα αναπτυχθούν στις εγκαταστάσεις της Θεσσαλονίκης . Η εταιρεία παράλληλα διατηρεί το δικαίωμα επαναλειτουργίας των μονάδων αυτών σε περίπτωση που οι συνθήκες της αγοράς σε συνδυασμό με το κόστος παραγωγής καταστήσουν οικονομικά συμφέρουσα τη λειτουργία τους . Σημειώνεται ότι η εταιρεία δεν θα επιβαρυνθεί με πρόσθετες δαπάνες από την διακοπή της λειτουργίας των παραπάνω μονάδων αντίθετα αναμένεται πέραν των προφανών μακροχρόνιων ωφελειών της να έχει και σημαντικά βραχυχρόνια οφέλη .

■ **Αύξηση περιθωρίων - όγκου πωλήσεων ανά πρατήριο .**

Το πρόγραμμα βελτίωσης και εκσυγχρονισμού των υφιστάμενων πρατηρίων του ομίλου - και ιδιαίτερα του εταιρικού προφίλ των πρατηρίων με το σήμα "ΕΚΟ" - το οποίο συνίσταται στην αλλαγή της εμφάνισης των πρατηρίων με την προσθήκη γραφικών και κατασκευαστικών βελτιώσεων και στην εγκατάσταση σύγχρονων αντλιών τελευταίας τεχνολογίας αναμένεται να αναβαθμίσει σημαντικά την "εικόνα" τους και να τα καταστήσει περισσότερο ελκυστικά στον καταναλωτή . Επίσης το πρόγραμμα βελτίωσης των πρατηρίων περιλαμβάνει πρόσθεση νέων ή επέκταση των ήδη προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους καταναλωτές (αναβάθμιση του προσφερόμενων υπηρεσιών αυτοκινήτου , πωλήσεις νέων εξειδικευμένων αγαθών , πωλήσεις αγαθών ευρείας κατανάλωσης) . Το πρόγραμμα ξεκίνησε το 1996 και μέχρι το Σεπτέμβριο του 1999 είχαν αναβαθμιστεί 495 πρατήρια .

■ **Επανεξέταση της πολιτικής διακριτικών γνωρισμάτων .**

Ο όμιλος αν και έχει γνώση της εμπορικής αξίας - η οποία άλλωστε είναι δοκιμασμένη - των διακριτικών γνωρισμάτων που χρησιμοποιεί ("ΕΚΟ" , "ELDA" , "ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ") δεν παύει να επανεξετάζει το θέμα της συνέχισης της χρησιμοποίησης τους αξιολογώντας συνεχώς τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις που προτείνονται .

2. Επέκταση των δραστηριοτήτων .

Τα κυριότερα σημεία της στρατηγικής αυτής έχουν ως ακολούθως :

■ Επέκταση στον τομέα των πετροχημικών .

- παραγωγή νέων προϊόντων .

Ο όμιλος επενδύει σε εγκαταστάσεις παραγωγής χημικών προϊόντων , τα οποία μέχρι πρόσφατα δεν παράγονταν στην Ελλάδα παρά μόνο εισάγονταν (πολυπροπυλένιο , φιλμ BOPP , PET) και στοχεύει στην ικανοποίηση της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στις γειτονικές χώρες .

- επαναπροσδιορισμός των δραστηριοτήτων διύλισης και παραγωγής πετροχημικών .

Όσον αφορά τις δραστηριότητες διύλισης η στρατηγική της εταιρείας κινείται πάνω σε τρεις βασικούς άξονες : 1) την αύξηση της παραγωγής ελαφρών πετρελαιοειδών από το διυλιστήριο Θεσσαλονίκης , 2) τη μεγιστοποίηση της δυναμικότητας παραγωγής των προϊόντων αυτών από τα διυλιστήρια Ασπροπύργου και Σκοπίων , 3) τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές των προϊόντων , όπως προβλέπονται από την σχετική οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EU Auto Oil 2 2005) η οποία θα τεθεί σε εφαρμογή το 2005 .

Ο όμιλος είναι σε θέση να παράγει προϊόντα τα οποία πληρούν τις προδιαγραφές που έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση με την οδηγία (EU Auto Oil 1) η οποία θα ισχύσει από το 2000 , ενώ με μικρής έκτασης συμπληρωματικές επενδύσεις θα μπορεί να πληροί και τις προδιαγραφές της (Auto Oil 2) . Οι συμπληρωματικές αυτές επενδύσεις αναμένεται να υλοποιηθούν την περίοδο 2002 - 2003 , ώστε να μπορεί η εταιρεία να χρησιμοποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα της προσφέρουν τα υψηλής ποιότητας προϊόντα της , πριν την επιβολή των προδιαγραφών που απορρέουν από την οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και θα είναι υποχρεωτικές από το 2005 και πολύ πιο πριν τους ανταγωνιστές της , γεγονός που αναμένεται να της προσδώσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς .

■ Επέκταση των δραστηριοτήτων στην Νοτιοανατολική Ευρώπη .

Στην παρούσα φάση ο Όμιλος επεκτείνει τις δραστηριότητες του στις γειτονικές χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης , στις οποίες εκτιμά ότι υπάρχουν πιθανότητες ταχείας ανάπτυξης . Ακόμα , βρίσκονται υπό συζήτηση και άλλες επιλεγμένες επενδυτικές ευκαιρίες σε χώρες με τις οποίες η Ελλάδα διατηρεί καλές διπλωματικές σχέσεις . Οι κυριότερες επιδιώξεις του ομίλου στον τομέα αυτό είναι οι παρακάτω :

- συμμετοχή στο διυλιστήριο "ΟΚΤΑ" της ΠΓΔΜ και στην κατασκευή αγωγού Θεσσαλονίκης - Σκοπίων .

Από τον Ιούνιο του 1999 ο όμιλος κατέχει πλειοψηφικό πακέτο μετοχών στην "ΟΚΤΑ" τη μόνη μονάδα διύλισης προϊόντων πετρελαίου της ΠΓΔΜ . Σύμφωνα με εκτιμήσεις της διοίκησης η αγορά ενεργείας της ΠΓΔΜ θα της αποφέρει μεσοπρόθεσμα σημαντικά οφέλη . Βραχυπρόθεσμα ο όμιλος σκοπεύει να βελτιώσει την απόδοση της επένδυσης αυτής με τρεις τρόπους :

- 1) την αναδιοργάνωση των εξόδων παραγωγής (μείωση προσωπικού , αύξηση δυναμικότητας , αναβάθμιση ελέγχου αποθεμάτων κλπ)
- 2) την μείωση του κόστους προμήθειας αργού πετρελαίου , με την ενοποίηση των αγορών αργού πετρελαίου όλου του ομίλου και την μείωση του κόστους μεταφοράς με την κατασκευή αγωγού 220 km που θα συνδέει το διυλιστήριο με τον τερματικό σταθμό της Θεσσαλονίκης
- 3) την επέκταση των σχετικών με την "ΟΚΤΑ" εμπορικών δραστηριοτήτων στην ΠΓΔΜ
 - απόκτηση δικτύου πώλησης στην Αλβανία .

Ο όμιλος κατέχει από το Δεκέμβρη του 1999 το 75 % της Αλβανικής εταιρείας εμπορίας πετρελαιοειδών "GLOBAL SA" . Το γεγονός αυτό δίνει μία ισχυρή βάση για την

ανάπτυξη ενός σημαντικού δικτύου πωλήσεων στη γειτονική χώρα . Πιο συγκεκριμένα η θυγατρική της "ELDA PETROLEUM" στην Αλβανία "ALBANIA SH. P K" λειτουργεί δίκτυο 11 πρατηρίων με το σήμα "ELDA" . Στα σχέδια του ομίλου είναι η επέκταση των εμπορικών δραστηριοτήτων του στην Αλβανία με την κατασκευή 24 περίπου ιδιόκτητων πρατηρίων και την ανακίνηση 40 περίπου συνεργαζομένων πρατηρίων με το σήμα "ELDA" , μέσα στην επόμενη πενταετία .

- **κοινοπραξία κατασκευής αγωγού Burgas - Αλεξανδρούπολης .**

Η φιλοσοφία της διοίκησης είναι σταθερά προσανατολισμένη στην επίτευξη συμμετοχών σε μεγάλα έργα υποδομής τα οποία αφενός είναι εξαιρετικά αποδοτικά και αφετέρου προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα . Η κατασκευή του αγωγού θα συμβάλει ουσιαστικά στην ταχεία και με χαμηλό κόστος μεταφορά του πετρελαίου σε μία περιοχή με φτωχή υποδομή που έχει μεγάλη ανάγκη από έργα τέτοιου τύπου .

■ **Ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας έρευνας και εκμετάλλευσης και αναδιοργάνωση της δραστηριότητας στο εσωτερικό .**

Όσον αφορά τη στρατηγική του ομίλου σε θέματα διεθνούς έρευνας και εκμετάλλευσης , αυτή στοχεύει αφενός στην εξασφάλιση δικαιωμάτων στην εκμετάλλευση κοιτασμάτων υδρογονανθράκων ως μερική κάλυψη έναντι της διακύμανσης των τιμών του αργού και αφετέρου στην περαιτέρω δραστηριοποίηση της στην βιομηχανία πετρελαίου .

Ο όμιλος ως μεγάλος καταναλωτής αργού πετρελαίου διατηρεί ισχυρούς δεσμούς συνεργασίας με τις σημαντικότερες χώρες παραγωγής της πρώτης αυτής ύλης και προσβλέπει σε αξιοποίηση των δεσμών αυτών για την εξασφάλιση συμμετοχών σε υπάρχουσες ή υπό ανάπτυξη εργασίες εκμετάλλευσης . Ο όμιλος γνωρίζει την περιορισμένη εμπειρία του σε θέματα διεθνών ερευνών και εκμεταλλεύσεων και για το λόγο αυτό προτίθεται να συμμετάσχει σε έρευνες έστω και μικρό μερίδιο δίπλα σε πεπειραμένους συνεργάτες .

Όσον αφορά τον τομέα έρευνας και εκμετάλλευσης στην Ελλάδα η στρατηγική του ομίλου αφορά τη μεγιστοποίηση των δικαιωμάτων έρευνας με ταυτόχρονο περιορισμό των απαιτούμενων επενδύσεων . Έτσι ο όμιλος έχει μερίδιο 25 % για την έρευνα 1600 km² στην περιοχή του Β. Αιγαίου ενώ συμμετέχει σε αρκετές κοινοπραξίες στις οποίες έχουν εκχωρηθεί άδειες για έρευνες στη Δ Ελλάδα σε περιοχή συνολικής έκτασης 12000 km².

3.3 "ΣΕΛΑΜΑΝ ΑΕ" ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ .

Η ΣΕΛΑΜΑΝ ΕΛΛΗΝΟΕΛΒΕΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΞΥΛΟΥ ΑΕ , ιδρύθηκε το 1962 , με εισαγωγή κεφαλαίων από το εξωτερικό σύμφωνα με το ΝΔ 2687/1953 . Η διάρκεια της εταιρείας ορίστηκε αρχικά στα 30 χρόνια , ενώ στη συνέχεια παρατάθηκε για 30 ακόμη χρόνια ως το 2022 . Η εταιρεία είναι εγγεγραμμένη στα μητρώα του υπουργείου ανάπτυξης με αριθμό Μ. Α. Ε. 860/06/β/86/04 .

Έδρα της εταιρείας είναι η Αθήνα του νομού Αττικής και συγκεκριμένα τα γραφεία της επί της οδού Βουκουρεστίου 32 . Οι βιομηχανικές εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στο Βασιλικό Χαλκίδας σε οικόπεδο 360 στρεμμάτων με 110 στρέμματα στεγασμένους χώρους και στην ΒΙ.ΠΕ. Ξάνθης σε οικόπεδο 284 στρεμμάτων όπου πραγματοποιείται επένδυση μονάδας παραγωγής μορισανίδας η οποία βρίσκεται στο στάδιο της αποπεράτωσης και αναμένεται να αρχίσει την παραγωγική της δραστηριότητα τον Μάρτιο του 2000 .

Πέραν των παραπάνω γραφείων και βιομηχανικών εγκαταστάσεων η εταιρεία διατηρεί δύο εκθέσεις στην Αθήνα καθώς και υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη με αποθήκη και έκθεση προϊόντων . Η εταιρεία διαθέτει επίσης ιδιόκτητες λιμενικές εγκαταστάσεις μπροστά στο χώρο των εγκαταστάσεων της στη Χαλκίδα από όπου διακινούνται πρώτες ύλες , και προϊόντα προς τα όλα τα λιμάνια της μεσογείου και της Βόρειας Ευρώπης .

Σκοπός της εταιρείας σύμφωνα με το καταστατικό της είναι :

- Η βιομηχανική παραγωγή κόντρα - πλακέ μορισανίδων , πηχοσανίδων παρκέτων , καπλαμάδων , και κάθε είδους τεχνητής ή πριστής ξυλείας αυτούσιας ή σε σύνθετες μορφές με άλλα υλικά και η εμπορία των παραπάνω προϊόντων .
- Η κατασκευή πάσης φύσεως δημοσίων ή ιδιωτικών δημοσίων έργων , η ανέγερση οικοδομημάτων και η άσκηση οικοδομικών επιχειρήσεων . Η δημιουργία , αξιοποίηση ή / και εκμετάλλευση οικοδομημάτων , τεχνικών εγκαταστάσεων και έργων , χώρων σταθμεύσεων αυτοκινήτων , ελεύθερων ζωνών , ελεύθερων αποθηκών , χώρων τελωνειακής αποταμίευσης ή / και προσωρινής εναπόθεσης , η άσκηση επαγγέλματος ναυτικού πράκτορα ως και η παροχή υπηρεσιών συναφών προς τα άνω τεχνικά έργα εγκαταστάσεις και υπηρεσίες .
- Η αντιπροσώπευση ημεδαπών και αλλοδαπών βιομηχανικών ή / και εμπορικών οίκων .
- Η συμμετοχή της σε άλλες επιχειρήσεις ως και γενικώς η ενέργεια πάσης συναφούς εργασίας .

Η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι η βιομηχανική επεξεργασία κορμών δέντρων για την εξαγωγή μεγάλης ποικιλίας προϊόντων όπως μορισανίδες καπλαμάδες , πηχοσανίδες , παρκέτα κλπ , τα οποία βρίσκουν ευρεία εφαρμογή στην οικοδομική τη ναυπηγική την επιπλοποιεία καθώς και σε πληθώρα άλλων βιομηχανικών εφαρμογών Σύμφωνα με την κωδικοποίηση της ΕΣΥΕ η εταιρεία υπάγεται στον κλάδο 202.0 "κατασκευή φύλλων καπλαμά και τεχνητής ξυλείας" .

Η εταιρεία συνεχίζει δυναμικά την πορεία της που ξεκίνησε πριν 38 χρόνια αφομοιώνοντας συνεχώς κάθε τεχνολογική εξέλιξη στο κλάδο της επεξεργασίας ξύλου με αποτέλεσμα την παραγωγή προϊόντων που πληρούν τις αυστηρότερες προδιαγραφές .

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις και ο μηχανολογικός εξοπλισμός της ΣΕΛΜΑΝ βρίσκονται σε άριστη κατάσταση αφού πάγια τακτική της εταιρείας αποτελεί η προληπτική συντήρηση .

Η ΣΕΛΜΑΝ σήμερα μετά από μία μακρόχρονη πορεία με συνεχείς επεκτάσεις βελτιώσεις και εκσυγχρονισμούς , κατέχει την πρώτη θέση με απόσταση από τις άλλες στον κλάδο της στην Ελλάδα , όσον αφορά τις πραγματοποιούμενες πωλήσεις , τα κέρδη τα επενδυμένα κεφάλαια , την απασχόληση , την ποιότητα και ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων . Σε ευρωπαϊκό επίπεδο η ΣΕΛΜΑΝ αποτελεί μία από τις πλέον σύγχρονες και σύνθετες βιομηχανίες ξύλου με μεγάλο κύρος και αξιοπιστία .

Τα σημαντικότερα γεγονότα που σηματοδότησαν την πορεία της εταιρείας έχουν ως ακολούθως :

Το 1962 ιδρύθηκε η εταιρεία από τον Παναγιώτη Θ. Ηλιάδη με την μορφή ΑΕ και αντικείμενο της κατά κύριο λόγο την παραγωγή κόντρα - πλακέ και πηχοσανίδας .

Το 1969 λειτούργησε για πρώτη φορά η μονάδα παραγωγής μοριοσανίδας .

Το 1978 δημιουργήθηκαν οι πρώτες ιδιόκτητες λιμενικές εγκαταστάσεις της εταιρείας στο Βασιλικό Χαλκίδας .

Το 1988 η ΣΕΛΜΑΝ εισήχθηκε στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών .

Την περίοδο 1988 - 1993 η εταιρεία υλοποιεί το σημαντικό επενδυτικό της πρόγραμμα ύψους 10 δις δρχ .

Ειδικότερα :

- την περίοδο 1990 -1992 στο τμήμα του κόντρα - πλακέ διενεργούνται επενδύσεις κόστους 2 δις δρχ περίπου , οι οποίες αφορούν τη νέα γραμμή παραγωγής καπλαμά , τη γραμμή αποφλοιώσης / τεμαχισμού , τον ειδικό εξοπλισμό επεξεργασίας ξύλου (θερμαντήρια , στεγνωτήρια , τórνοι ψαλίδια) καθώς και την εγκατάσταση γραμμής διαλογής έτοιμων προϊόντων με αυτόματη σφράγιση και καταχώρηση . Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι η επένδυση αυτή συντέλεσε στην δημιουργία της κατάλληλης υποδομής για παραγωγή καπλαμά από ελληνικές πρώτες ύλες (ξύλα του ελληνικού δάσους) και την σταδιακή αποδέσμευση από τα εισαγόμενα . Επίσης στην παρούσα επένδυση το οικονομικό όφελος συνδυάζεται και με την παραγωγή οικολογικών προϊόντων από τα αναγεννημένα δάση της εύκρατης ζώνης .
- το 1992 τίθεται σε λειτουργία η νέα γραμμή παραγωγής μοριοσανίδας κόστους 3,2 δις δρχ η οποία αύξησε την παραγωγική δυναμικότητα κατά 220 κυβικά μέτρα καθώς και η νέα γραμμή παραγωγής μοριοσανίδας επενδυμένης με μελαμίνη , κόστους 0,4 δις με παραγωγική δυναμικότητα 200 κυβικά μέτρα τη μέρα . Οι δύο αυτές επενδύσεις κατέστησαν την εταιρεία , τη μεγαλύτερη παραγωγό αυτών των προϊόντων στα Βαλκάνια .
- το τέλος του 1992 τίθεται σε λειτουργία η γραμμή παραγωγής προϊόντων postforming , με δυνατότητα παραγωγής όλης της γκάμας των σχετικών προϊόντων , κόστους 1 δις δρχ . Την ίδια εποχή , και για την υποστήριξη των απαιτήσεων του νεοϊδρυθέντος τμήματος postforming , εγκαθίσταται υπερσύγχρονο γωνιακό πριόνι , κόστους 0,15 δις δρχ .

Το 1994 η εταιρεία πραγματοποίησε επένδυση 0,25 δις δρχ για την επέκταση των λιμενικών εγκαταστάσεων της , με σκοπό την διεύρυνση των δραστηριοτήτων με το μικρότερο δυνατό κόστος διακίνησης .

Το 1996 ολοκληρώνεται το κέντρο διανομής Βορείου Ελλάδος στη Θεσσαλονίκη με υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις συνολικού εμβαδού 5.000τ.μ σε

ιδιώκτητη έκταση 11 στρεμμάτων οι οποίες αποτέλεσαν την απαραίτητη υποδομή για την εμπορική επικοινωνία και συνεργασία με την αγορά των Βαλκανίων .

Το 1997 η εταιρεία γίνεται κάτοχος του πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας ISO 9002 που αφορά τα προϊόντα postforming και direct postforming .

Το 1998 εγκρίνεται από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας στη ΒΙ.ΠΕ. Κομοτηνής , (συνολικού ύψους 12,6 δις , με επιχορήγηση 47%) για την παραγωγή μοριοσανίδας το οποίο εκτιμάται ότι θα συμβάλει καθοριστικά στην ακόμα μεγαλύτερη ενίσχυση της θέσης της εταιρείας και την αύξηση των εξαγωγών .

Το 1999 υλοποιείται επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 1 δις δρχ. , το οποίο αφορά τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού στο εργοστάσιο της εταιρείας στο Βασιλικό Χαλκίδας . Την ίδια εποχή η ΣΕΛΜΑΝ αποκτά το 85% της εταιρείας παραγωγής κόλλας ΧΑΤΖΗΛΟΥΚΑΣ ΑΒΕΤΕ με στόχο την απρόσκοπτη προμήθεια της σε άριστη ποιότητα πρώτης ύλης για την κατασκευή των προϊόντων της . Επίσης το καλοκαίρι του ίδιου έτους , η εταιρεία προκειμένου να ισχυροποιήσει την εμπορική της θέση στην Πελοπόννησο προέβη στην εξαγορά του 20% της ΞΥΛΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΠΑΤΡΩΝ ΑΕ , ενώ παράλληλα αγόρασε και ένα οικοπέδο έκτασης 16 στρεμμάτων στην Πάτρα με σκοπό την κατασκευή αποθηκών ετοιμών προϊόντων .

3.3.1. Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών .

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας απαρτίζεται από 11 μέλη και είναι εκλεγμένο από την τακτική γενική συνέλευση της ΣΕΛΜΑΝ της 20 / 6 / 1997 με τριετή θητεία . Η σύνθεση του έχει ως ακολούθως :

Παναγιώτης Θ. Ηλιάδης : πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος . Ιδρυτής της εταιρείας , επιχειρηματίας με πολυσχιδή βιομηχανική , εμπορική και εφοπλιστική δράση .

Αναστάσιος Π. Μπαλτατζής : αντιπρόεδρος .

Ιωάννης Π. Τσαλιγόπουλος : αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος . Είναι πτυχιούχος Ηλεκτρολόγος - Μηχανολόγος του ΕΜΠ με πολυετή εμπειρία σε μεγάλες εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις . Εργάζεται στην ΣΕΛΜΑΝ από το 1982 .

Δάφνη Π. Παπαπαναγιώτου : μέλος . Σύζυγος του Παναγιώτη Θ. Ηλιάδη .

Διονύσιος Π. Ηλιάδης : μέλος . Υιός του Παναγιώτη Θ. Ηλιάδη .

Αναστάσιος Ι. Βενιέρης : μέλος . Γενικός διευθυντής του εργοστασίου , με ευρεία εμπειρία τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό και εξειδίκευση σε θέματα βιομηχανικής επεξεργασίας προϊόντων ξύλου και κυρίως μοριοσανίδας . Εργάζεται στην ΣΕΛΜΑΝ από το 1968 .

Κωνσταντίνος Κ. Κόλλιας : μέλος . Οικονομικός διευθυντής της εταιρείας από το 1985 . Πτυχιούχος της ΑΒΣΠ με πολυετή εμπειρία σε διευθυντικές θέσεις μεγάλων πολυεθνικών και ελληνικών επιχειρήσεων .

Κωνσταντίνος Δ. Στεργιόπουλος : μέλος . Δικηγόρος παρ' Αρείω Πάγο και νομικός σύμβουλος της εταιρείας με μεγάλη εμπειρία σε εταιρικές και εμπορικές υποθέσεις .

Απόστολος Δ. Αντζουλής : μέλος . Διευθυντής του κατασκευαστικού κλάδου πτυχιούχος της ΑΣΟΕΕ με προϋπηρεσία σε εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις . Εργάζεται στη ΣΕΛΜΑΝ από το 1968 .

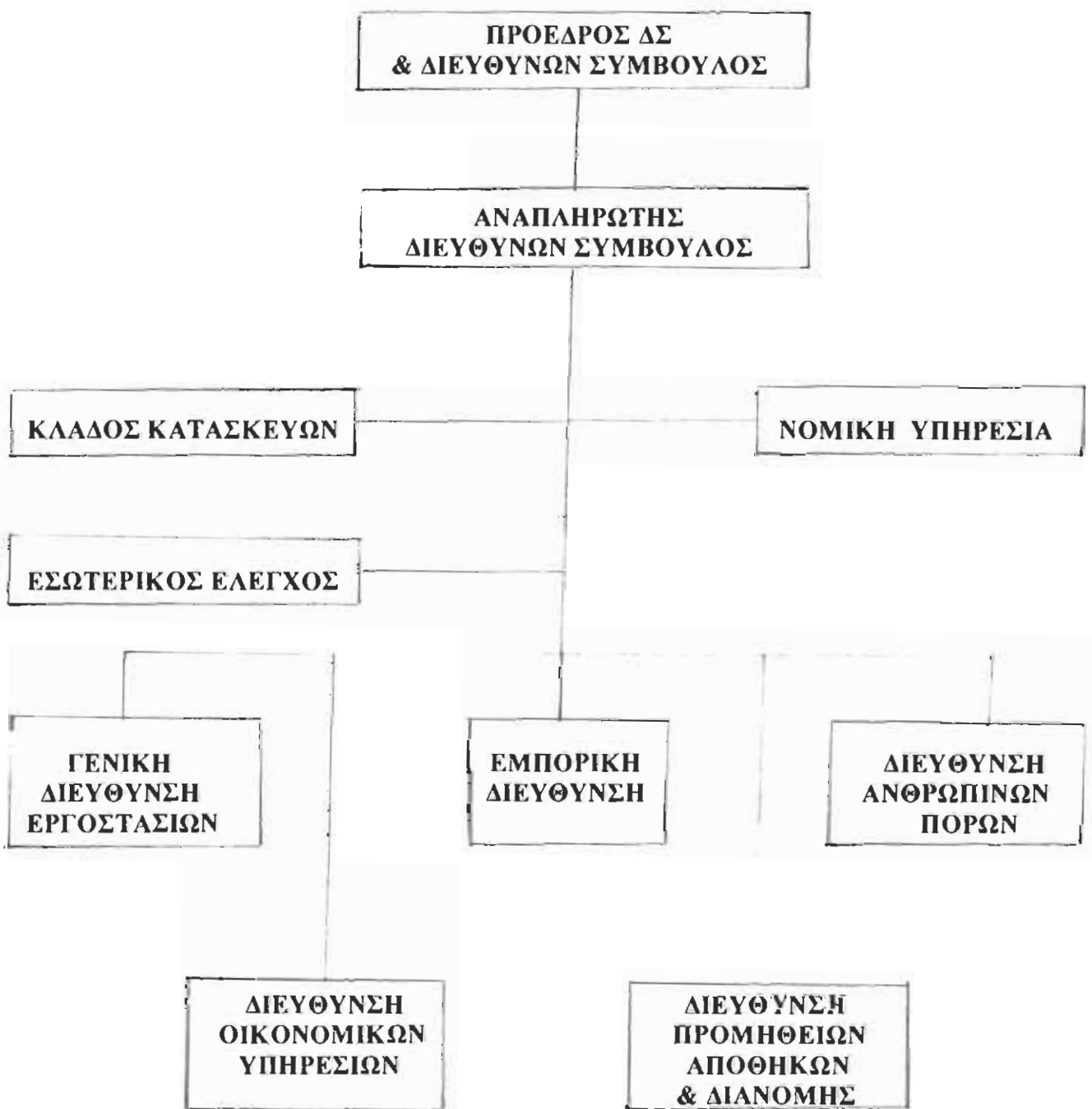
Κοσμάς Κ. Σκούρτης : μέλος .

Δημήτριος Ν. Παπαχαράλμπους : μέλος .

Κανένα μέλος του ΔΣ δεν λαμβάνει αμοιβή για την ιδιότητα του αυτή .

Σύμφωνα με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου η εταιρεία εκπροσωπείται απεριορίστως από τον κ. Παναγιώτη Θ. Ηλιάδη ή από τους κκ Ιωάννη Π. Τσαλιγόπουλο Αναστάσιο Ν. Μπαλτατζή , Διονύσιο Θ. Ηλιάδη όταν ενεργούν ή υπογράφουν ανά δύο ή ένας εκ των τριών ανωτέρω μαζί με τους κκ. Αναστάσιο Ι. Βενιέρη , Κωνσταντίνο Δ. Κόλλια , Απόστολο Ε. Αντζουλή και λοιπά στελέχη της εταιρείας , όταν ενεργούν ή υπογράφουν ανά δύο .

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της ΣΕΛΑΜΑΝ ΑΕ .



ΣΧΗΜΑ 11
ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΣΕΛΑΜΑΝ ΑΕ
 ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΑΜΑΝ ΑΕ (ΦΕΒΡ. 2000)

3.3.2. Το προσωπικό .

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της ΣΕΛΜΑΝ ανά κατηγορία απασχόλησης , την τελευταία πενταετία :

ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	1994	1995	1996	1997	1998
Πωλήσεις & marketing	75	75	77	77	77
Διοίκηση	150	150	153	152	153
Αποθήκες	90	90	94	95	95
Παραγωγή	630	620	638	678	680
Συντήρηση	146	143	140	140	140
ΣΥΝΟΛΟ	1.091	1.077	1.102	1.142	1.145

ΠΙΝΑΚΑΣ 12
ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΜΑΝ (ΦΕΒΡ. 2000)

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η κατανομή του προσωπικού ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης για το 1998 :

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
Ανώτατη & Ανώτερη Εκπαίδευση	175
Μέση Εκπαίδευση	270
Βασική Εκπαίδευση	370
Εξειδικευμένη Τεχνική Εκπαίδευση	330
ΣΥΝΟΛΟ	1.145

ΠΙΝΑΚΑΣ 13
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΒΑΘΜΙΔΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΜΑΝ (ΦΕΒΡ. 2000) .

3.3.3. Ανάλυση δραστηριότητας .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η ανάλυση της δραστηριότητας της εταιρείας κατά την πενταετία 1994 -1998 .

Κύκλος εργασιών εσωτερικού	1994	1995	1996	1997	1998
Βιομηχανική δραστηριότητα	14.444	18.107	20.123	21.854	24.560
Εμπορική δραστηριότητα	6.150	5.580	5.818	6.518	8.122
Κατασκευαστική δραστηριότητα	-	26	-	1.905	4.838
ΣΥΝΟΛΟ	20.594	24.013	25.941	30.277	37.530
επί του συνολικού κύκλου εργασιών	76,5	75,7	77,7	80,9	83,2
Κύκλος εργασιών εξωτερικού	1994	1995	1996	1997	1998
Βιομηχανική δραστηριότητα	6.169	7.569	6.658	7.068	7.403
Εμπορική δραστηριότητα	150	130	810	91	160
ΣΥΝΟΛΟ	6.319	7.699	7.468	7.159	7.563
επί του συνολικού κύκλου εργασιών	23,5	24,3	22,4	19,1	16,8

ΠΙΝΑΚΑΣ 14

Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΕΛΑΜΑΝ 1994 - 1998 .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΑΜΑΝ (ΦΕΒΡ. 2000) .

Όπως φαίνεται και από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα οι πωλήσεις της εταιρείας κατά την πενταετία 1994 - 1998 παρουσίασαν άνοδο κατά 67,5% , μεταβολή η οποία ισοδυναμεί με ετήσια αύξηση της τάξης του 13,8% . Ειδικότερα , και όσον αφορά την εγχώρια αγορά οι πωλήσεις κατά το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα αυξήθηκαν κατά 82,1% , ενώ όσον αφορά τις εξαγωγές , αυτές αυξήθηκαν κατά 19,7% . Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι η αύξηση των εξαγωγών συνοδεύτηκε από και από μία μεγάλη γεωγραφική διεύρυνση αλλά και κυρίως από την κάλυψη σημαντικών και απαιτητικών ξένων αγορών .

Η ιδιαίτερα ικανοποιητική άνοδος των πωλήσεων (η οποία γίνεται ακόμα σημαντικότερη εάν συνυπολογισθούν τα πολύ υψηλά για τα δεδομένα του κλάδου απόλυτα μεγέθη) στην εγχώρια αλλά και ξένη αγορά οφείλεται κατά κύριο λόγο στις επενδύσεις που πραγματοποίησε η εταιρεία , μέσω των οποίων αυξήθηκε σημαντικά η παραγωγική της δυναμικότητα ενώ βελτιώθηκε και η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων .

Όσον αφορά τους επιμέρους τομείς δραστηριότητας , η βιομηχανική δραστηριότητα σημείωσε άνοδο της τάξης του 55,1% , ενώ αντίστοιχα η εμπορική δραστηριότητα αυξήθηκε κατά 31,5% .

Η δραστηριοποίηση της εταιρείας στα πλαίσια του κατασκευαστικού τομέα προέκυψε με την κατασκευαστικού κλάδου το 1993 ως αποτέλεσμα της στρατηγικής διεύρυνσης και ταυτόχρονης διαφοροποίησης . Μέσω του κατασκευαστικού της κλάδου η ΣΕΛΑΜΑΝ επικεντρώθηκε στον οικοδομικό τομέα , με την ανέγερση πρότυπου συγκροτήματος καταστημάτων - γραφείων οκτώ ορόφων , σε ιδιόκτητο οικόπεδο . Το συγκρότημα αυτό πωλήθηκε στο σύνολο του , εκτός του ισογείου το οποίο στεγάζει την εμπορική διεύθυνση και την έκθεση της εταιρείας .

3.3.4. Έρευνα και ανάπτυξη .

Η ΣΕΛΜΑΝ δίνει μεγάλη βαρύτητα σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης και αυτό αποδεικνύεται μέσα από την πλούσια δραστηριότητα της στον τομέα αυτό καθώς και μέσα από τις συνεργασίες που έχει συνάψει με τις κορυφαίες βιομηχανίες ξύλου παγκοσμίως ειδικά σε θέματα ανάπτυξης νέων προϊόντων .

Ειδικότερα :

- η ΣΕΛΜΑΝ έχει μόνιμη συνεργασία με την WESTAG - GETALIT (Γερμανία) στον τομέα της σχεδίασης προϊόντων και τη χρήση υλικών επικάλυψης (laminates) για τα προϊόντα postforming .
- η εταιρεία συνεργάζεται στην ίδια κατεύθυνση επίσης και με το διεθνώς αναγνωρισμένο γερμανικό ινστιτούτο W. K. I.
- Επίσης έχει συναφθεί συμφωνία συνεργασίας και με την ισπανική Casco Nobel όσον αφορά την παραγωγή χαρτιών εμβαπτισμένων σε ρητίνες με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους σε διακοσμητικές επιφάνειες για μοριοσανίδα καθώς και για την παραγωγή ειδικών χημικών ουσιών με εφαρμογή στην παραγωγή μοριοσανίδας .

Όσον αφορά τις ερευνητικές δραστηριότητες που αναπτύσσει η ΣΕΛΜΑΝ ως καθαρά εσωτερικές λειτουργίες , ξεχωρίζουν οι παρακάτω :

- έρευνα και ανάπτυξη νέου σύνθετου προϊόντος (υλικού) signboard , το οποίο εξάγεται στις Η. Π. Α. .
- έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων postforming .
- διερεύνηση και ανάπτυξη ειδικής χημικής ουσίας για χρήση στην παραγωγή μοριοσανίδας , με στόχο την παραγωγή προϊόντων ανθεκτικών στην υγρασία και τις καιρικές μεταβολές .

Ο εργαστηριακός / ερευνητικός εξοπλισμός της ΣΕΛΜΑΝ περιλαμβάνει :

- πλήρες χημείο για τον έλεγχο των χημικών πρώτων υλών και της ποιότητας των χρησιμοποιούμενων υδάτων .
- εξοπλισμό έλεγχου ποιότητας παραγόμενων προϊόντων σύμφωνα με τα πιστοποιητικά DIN , ISO , EN .
- πλήρως εξοπλισμένο εργαστήριο ελέγχου των ενδιάμεσων προϊόντων όλων των παραγωγικών φάσεων .
- εργαστηριακή - πειραματική πρέσα με σημαντική εφαρμογή στην διαδικασία ελέγχου των μηχανικών ιδιοτήτων των παραγόμενων προϊόντων ,

3.3.5. Παραγωγική διαδικασία - προϊόντα .

Το εργοστάσιο της ΣΕΛΜΑΝ στο Βασιλικό Χαλκίδας χωρίζεται σε οκτώ επιμέρους μονάδες :

1. μονάδα **πριστηρίου** , δυναμικότητας 46.200 μ3 , αποτελούμενη από πέντε γραμμές παραγωγής .
2. μονάδα **παρκέτου - προφίλ** δυναμικότητας 500.000 μ2 , αποτελούμενη από δύο γραμμές παραγωγής .
3. μονάδα **κόντρα πλακέ** , δυναμικότητας 35.000 μ3 , αποτελούμενη από τέσσερις γραμμές παραγωγής .
4. μονάδα **πηχοσανίδων** (πλακάς) , δυναμικότητας 14.000 μ3 , αποτελούμενη από δύο γραμμές παραγωγής .
5. μονάδα **καπλαμά** , δυναμικότητας 11.000.000 μ3 , αποτελούμενη από τέσσερις γραμμές παραγωγής .
6. μονάδα **μοριοσανίδας** , δυναμικότητας 160.000 μ3 , αποτελούμενη από τέσσερις γραμμές παραγωγής , η οποία παράγει :
 - γυμνή μοριοσανίδα .
 - μοριοσανίδα επικαλυμμένη με μελαμίνη .
 - μοριοσανίδα επικαλυμμένη με καπλαμά .

Η διαδικασία παραγωγής μοριοσανίδας περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

- **Θρυμμάτισμα** της πρώτης ύλης που αποτελείται από διάφορα β' διαλογής είδη ξύλου , μέσα σε ειδικούς σπαστήρες , ώσπου να λάβουν το απαιτούμενο μέγεθος και να γίνουν κατάλληλα προς χρήση (flakes) .
 - **Ξήρανση** των flakes με το πέρασμα τους από ειδικά στεγνωτήρια τα οποία αφαιρούν κάθε ίχνος υγρασίας .
 - **Κοσκίνισμα - Μοριακή ταξινόμηση** , του υλικού ώστε να απομακρυνθεί η πολύ λεπτή σκόνη η οποία αδυνατίζει το τελικό προϊόν και μειώνει τις φυσικομηχανικές του ιδιότητες .
 - **Αποθήκευση υλικού** σε ειδικούς χώρους με ελεγχόμενες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας .
 - **Κολλάρισμα** του υλικού , δηλαδή ανάμειξη του με ρητίνες και διάφορα άλλα χημικά υλικά
 - **Σχηματισμός πλέγματος** με αεροδιαχωρισμό , ώστε τα τεμαχίδια του ξύλου να λάβουν την κατάλληλη διάταξη και το χονδρό υλικό να είναι στο κέντρο ενώ το λεπτό στην επιφάνεια .
 - **Συμπίεση** στην πρέσα , όπου με την επίδραση θερμότητας επιτυγχάνεται η συγκόλληση του υλικού .
 - **Κοπή στις επιθυμητές διαστάσεις** , αφού πρώτα το θερμό συμπιεσμένο προϊόν περάσει από διαδικασία ψύξης ώστε η κοπή να γίνεται με ευκολία και ακρίβεια .
 - **Λείανση** της εξωτερικής επιφάνειας των μοριοσανίδων σε ειδικό τριβείο
7. μονάδα **επενδυμένων επιφανειών** , δυναμικότητας 6.000 φύλων ημερησίως αποτελούμενη από τέσσερις γραμμές παραγωγής .
 8. μονάδα **postforming** , γωνιακό πριόνι δυναμικότητας 1.000.000 τρέχοντα μέτρα ετησίως αποτελούμενο από δύο γραμμές παραγωγής , το οποίο παράγει :
 - direct postforming
 - πάγκους postforming
 - πορτάκια postforming
 - καπάκια γραφείου postforming
 - V313 (ειδικός τύπος ανθυγρής μοριοσανίδας) postforming

- Γάση έτοιμα στοιχεία επιπλοποιίας

Πρόκειται για προϊόντα σύγχρονης τεχνολογίας τα οποία είναι υψηλής προστιθέμενης αξίας και είναι άκρως ανταγωνιστικά τόσο στην εγχώρια όσο και τη διεθνή αγορά .

Πέραν των καθαρά παραγωγικών μονάδων του εργοστασίου , στον ίδιο χώρο βρίσκονται και σημαντικές βοηθητικές εγκαταστάσεις οι οποίες περιλαμβάνουν

- ιδιόκτητες λιμενικές εγκαταστάσεις οι οποίες διευκολύνουν την διακίνηση των πρώτων υλών και των ετοιμών προϊόντων , ενώ παρέχουν σημαντική διευκόλυνση στις εξαγωγές .
- στεγνωτήρια πριστής ξυλείας και ατμιστήρια τροπικής ξυλείας για την προστασία του ξύλου και την προετοιμασία του για την παραπέρα επεξεργασία
- κεντρικό λεβητοστάσιο
- αποθήκες διαφόρων ανταλλακτικών και βοηθητικών υλών , χημικών και ετοιμών προϊόντων
- κτίριο γραφείων και κτιριακό συγκρότημα κατοικιών στελεχών .

Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις της εταιρείας απασχολούνται με μέσο σταθμικό όρο που ανέρχεται σε 90% , ενώ η παραγωγή είναι σε μεγάλο βαθμό συνεχής δεδομένης της μεθόδου και τεχνολογίας κατασκευής αλλά και λόγω του ότι η ζήτηση είναι σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια του έτους χωρίς να παρουσιάζει διακυμάνσεις που πιθανόν να διατάρασαν τη συνεχή ροή η να απαιτούσαν έντονες αναπροσαρμογές .

3.3.6. Δίκτυο διανομής - πελάτες - προβολή .

Το 80% επί του συνόλου της παραγωγής της ΣΕΛΜΑΝ διοχετεύεται στην εγχώρια αγορά ενώ το υπόλοιπο 20% προωθείται στις αγορές του εξωτερικού . Ειδικότερα το 85% περίπου των πωλήσεων στην εγχώρια αγορά , απορροφάται από ξυλέμπορους ενώ το 15% αγοράζεται από εταιρείες κατασκευής επίπλων (ΣΑΤΟ ΝΕΟΣΕΤ , ΔΡΟΜΕΑΣ κλπ) κατασκευαστές οικοδομών καθώς και από ιδιώτες καταναλωτές .

Το πελατολόγιο της εταιρείας απαρτίζεται από πελάτες με κύρος και αξιοπιστία ενώ κύρια χαρακτηριστικά του είναι η ευρύτητα και η ποικιλία . Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του ύψους των επισφαλειών και την αποφυγή εξαρτήσεων της εταιρείας από συγκεκριμένους πελάτες . Πιο συγκεκριμένα , κανένας επιμέρους πελάτης δεν αντιπροσωπεύει ποσοστό επί του κύκλου εργασιών της εταιρείας μεγαλύτερο του 10% ενώ από τη μελέτη της χρήσης 1998 διαπιστώνεται ότι ο μεγαλύτερος πελάτης είναι η ΔΑΡΜΑΚ ΑΕ οι πωλήσεις προς την οποία ανέρχονται στο 9,5% επί του κύκλου εργασιών .

Η γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων της ΣΕΛΜΑΝ στην εγχώρια αγορά για το έτος 1998 έχει ως εξής :

■ Αττική , Στερεά Ελλάδα , Εύβοια	52%
■ Μακεδονία , Θράκη	20%
■ Θεσσαλία , Ήπειρος , Νησιά Ιονίου	10%
■ Πελοπόννησος	10%
■ Νησιά Αιγαίου	8%

Η γεωγραφική κατανομή και η εξέλιξη των εξαγωγών της ΣΕΛΜΑΝ κατά την περίοδο 1994 - 1998 έχει ως ακολούθως :

ΧΩΡΕΣ	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
ΕΥΡΩΠΗ	3.037	48,1	3.027	39,3	2.702	36,2	2.625	36,7	1.923	25,4
ΑΛΚΑΝΙΑ	184	2,9	716	9,3	882	11,8	952	13,3	1.271	16,8
ΑΝΑΤΟΛΗ	1.576	24,9	2.210	28,7	2.109	28,2	2.116	29,6	2.126	28,1
Π. Α.	257	4,1	288	3,7	236	3,2	415	5,8	651	8,6
ΟΙΠ. ΧΩΡΕΣ	1.256	20,0	1.485	18,9	1.539	20,6	1.051	14,7	1.529	21,0
ΣΥΝΟΛΟ	6.319	100,0	7.699	100,0	7.468	100,0	7.159	100,0	7.563	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 15

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

ΤΗΣ ΣΕΛΜΑΝ 1994 - 1998 (σε δις δρχ) .

ΠΗΓΗ Η : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΜΑΝ (ΦΕΒΡ. 2000)

Η ταχεία ανάπτυξη των εξαγωγών της ΣΕΛΜΑΝ που παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα , οφείλεται στην δημιουργία και την προώθηση μιας σειράς νέων , εξαιρετικά προηγμένων τεχνολογικά και ανταγωνιστικών στη διεθνή αγορά προϊόντων καθώς και στις συνεχείς άοκνες προσπάθειες επέκτασης και στην πλούσια εμπειρία της στις εξαγωγικές δραστηριότητες .

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει κατά την πολύχρονη εξαγωγική της δραστηριότητα ένα σημαντικότατο πελατολόγιο που εκτείνεται σε 30 χώρες , ενώ συμμετέχει σε σταθερή βάση σε όλες τις μεγάλες εκθέσεις του εξωτερικού .

Η ΣΕΛΜΑΝ στην προσπάθεια να υπηρετήσει με επιτυχία το τρίπτυχο παραγγελία - εκτέλεση - παράδοση , έχει εισάγει προγράμματα πληροφορικής τα οποία ανταποκρίνονται ταχύτερα και αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις της ζήτησης , ανεξάρτητα από το μέγεθος της παραγγελίας και την απόσταση .

Η εταιρεία επίσης , προκειμένου να έρθει σε στενότερη επαφή με τον αγοραστή - γνώστη , δημιούργησε ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης και πληροφόρησης κατασκευαστών μηχανικών και αρχιτεκτόνων μέσω του οποίου τους ενημερώνει για τις εξελίξεις στο χώρο του ξύλου , για τα νέα προϊόντα και τις νέες χρήσεις και εφαρμογές .

Κύριοι χώροι προβολής των προϊόντων της ΣΕΛΜΑΝ είναι τα σύγχρονα εκθεσιακά της κέντρα , δύο στην Αθήνα και ένα στη Θεσσαλονίκη , μέσω των οποίων κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να διαπιστώσει την υψηλή ποιότητα και την μεγάλη ποικιλία που προσφέρει η εταιρεία .

Οι εκθέσεις της Αθήνας βρίσκονται : η πρώτη στην οδό Βουκουρεστίου 32 στα γραφεία της εταιρείας και η δεύτερη στον Παράδεισο Αμαρουσίου . Βασικός στόχος των εκθέσεων αυτών είναι η παρουσίαση διαφόρων σειρών προϊόντων που απευθύνονται σε ιδιώτες - τελικούς καταναλωτές , όπως παρκέτα και διάφορα postforming προϊόντα (πορτάκια , πάγκους , έπιπλα γραφείων κλπ) .

Η έκθεση της Θεσσαλονίκης η οποία βρίσκεται σε ένα πλήρες συγκρότημα αποθήκευσης και διανομής , έχει στόχο την προώθηση των προϊόντων της εταιρείας στην Βόρειο Ελλάδα και στις αναπτυσσόμενες αγορές της Βαλκανικής .

3.3.7. Ο κλάδος ξυλείας , τάσεις , προοπτικές και ανταγωνισμός .

Ο κλάδος ξυλείας είναι ένας μικρός παραδοσιακός κλάδος της ελληνικής μεταποίησης (η συμμετοχή του ανέρχεται σε 1,78% επί του συνόλου της) ο οποίος τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από παρατεταμένη στασιμότητα η οποία τείνει να μετεξελιχθεί σε ύφεση . Κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου είναι η μεγάλη εισαγωγική διείσδυση που οφείλεται στην αδυναμία των εγχώριων επιχειρήσεων να ανταγωνιστούν σε ποιότητα και κόστος προϊόντων τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές , οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις και η μεγάλη γεωγραφική διασπορά . Άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι και η υψηλή επενδυτική δραστηριότητα η οποία αποδίδεται κυρίως στην εκμετάλλευση από πλευράς των επιχειρήσεων των ωφελειών από τις σχετικές διατάξεις του αναπτυξιακού νόμου 1892/90 .

Σύμφωνα με την κωδικοποίηση της ΕΣΥΕ , ο κλάδος ξυλείας στην Ελλάδα περιλαμβάνει όλα τα προϊόντα που προέρχονται από τη βιομηχανική επεξεργασία του ξύλου , εκτός των προϊόντων χάρτου και των επίπλων .

Ειδικότερα ο κλάδος ξυλείας με κωδικό 25 , περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες :

-251 πριστήρια και μηχανική κατεργασία ξύλου , που αποτελεί το 73,5% της συνολικής προστιθέμενης αξίας παραγωγής του κλάδου.

-252 κατασκευή οικοδομικών ειδών εκ ξύλου , που αποτελεί το 16,7% της προστιθέμενης αξίας παραγωγής του κλάδου .

-253 κατασκευή ειδών συσκευασίας εκ ξύλου και φυτικών υλών και κατασκευή μικρών αντικειμένων καλαθοπλεκτικής , που αποτελεί το 5,3% της προστιθέμενης αξίας παραγωγής του κλάδου .

-254 κατασκευή ειδών από φελλό και ειδών εκ ξύλου , που αποτελεί το 4,0% της προστιθέμενης αξίας παραγωγής του κλάδου .

Τα προϊόντα που παράγει η ΣΕΑΜΑΝ , εντάσσονται στην κατηγορία 251 σύμφωνα με την κωδικοποίηση της ΕΣΥΕ .

Η ανάπτυξη της ελληνικής βιομηχανίας ξύλου και ειδικότερα συνδέεται στενά με τη διεθνή τάση που διέπει τον κλάδο για χρησιμοποίηση των εσωτερικών πηγών ξύλου σαν πρώτη ύλη και τη σταδιακή αποδέσμευση από την εξάρτηση που υπήρχε πάντα από την τροπική ξυλεία .

Ειδικότερα δε , και όσον αφορά την κατασκευή προϊόντων μοριοσανίδας στην οποία κυρίως δραστηριοποιείται η ΣΕΑΜΑΝ , η διεθνής τάση που οδηγεί το χώρο έχει αίτια , αφενός τα σημαντικά οικονομικά οφέλη και αφετέρου την ανάγκη για προστασία και σεβασμό του οικοσυστήματος . Πιο συγκεκριμένα , η παραγωγή προϊόντων μοριοσανίδας ικανοποιεί και τις δύο αυτές απαιτήσεις αφού για την κατασκευή τους χρησιμοποιείται άχρηστη πρώτη ύλη ενώ το τελικό προϊόν παρουσιάζει σημαντικά ανώτερες φυσικομηχανικές ιδιότητες από αυτή .

Η ελληνική βιομηχανία ξύλου τα τελευταία χρόνια και με την συμπαράσταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης , κάνει σημαντικές προσπάθειες για την αντικατάσταση των εισαγόμενων πρώτων υλών με εγχώρια ξυλεία , κυρίως μέσα από την συστηματική καλλιέργεια λεύκας . Κύριος εκφραστής των προσπαθειών αυτών που αναμένεται να αλλάξουν σε σημαντικό βαθμό το τοπίο της ελληνικής βιομηχανίας ξύλου είναι η ΣΕΑΜΑΝ ΑΕ η οποία καλλιεργεί εδώ και χρόνια σε συστηματική βάση μεγάλες εκτάσεις λεύκας .

Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP στην ελληνική βιομηχανία ξύλου σήμερα 1999 και με την μορφή των ΑΕ δραστηριοποιούνται συνολικά 84 επιχειρήσεις .

Τα κυριότερα προϊόντα του κλάδου είναι :

- Κόντρα πλακέ .
- Πριστή ξυλεία .

- Πλακάς .
- Παρκέτα .
- MDF (medium density fiberboard) .
- Καπλαμάς .
- Μοριοσανίδα .

Τα προϊόντα της βιομηχανίας ξύλου βρίσκουν πληθώρα εφαρμογών και εξυπηρετών ανάγκες τόσο των διαφόρων τεχνικών , βιομηχανικών αγοραστών όσο και των ιδιωτών . Το μεγαλύτερο πάντως κομμάτι της ζήτησης προέρχεται από τους κλάδους της οικοδομικής και της επιπλοποιίας η πορεία των οποίων καθορίζει σε υψηλό βαθμό και την πορεία των βιομηχανιών ξύλου . Ειδικότερα , η οικοδομική δραστηριότητα και ο βαθμός ανάπτυξης της είναι ο καθοριστικότερος παράγοντας αφού αποτελεί τον κύριο χρήστη βιομηχανικής ξυλείας και συμπαρασύρει σχεδόν απόλυτα στην εξέλιξη της και την επιπλοποιία . Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι λόγω της απόλυτης κυκλικότητας που παρουσιάζουν οι δύο κλάδοι , η ζήτηση των προϊόντων ξύλου επηρεάζεται άμεσα από την εξέλιξη του επιπέδου του διαθέσιμου εισοδήματος και του ύψους των επιτοκίων οι οποίοι είναι οι και οι καθοριστικοί παράγοντες επηρεασμού της οικοδομικής δραστηριότητας .

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της FESYP (European Federation of Associations of Particleboard Manufacturers) , η παγκόσμια αλλά και ιδιίτερα η ευρωπαϊκή επιχειρηματική δραστηριότητα του κλάδου έχει να επιδείξει τα τελευταία χρόνια επαναστατική αναδιάρθρωση .

Ειδικότερα , δημιουργήθηκαν νέες , υψηλής δυναμικότητας μονάδες παραγωγής με νέες τεχνολογίες και συγκεκριμένα νέου τύπου πρέσες . Επίσης κατά τα τελευταία χρόνια άρχισαν να εφαρμόζονται νέες τεχνολογίες αυτόματου ελέγχου και βιομηχανικής πληροφορικής μέσω των οποίων επετεύχθη υψηλή ευελιξία και προσαρμοστικότητα στην παραγωγή καθώς και σημαντική πτώση του κόστους της . Σημαντική εξέλιξη αποτελεί και η συνεχώς αυξανόμενη χρήση ξύλου ανακύκλωσης καθώς και των μοντέρνων προϊόντων που το χρησιμοποιούν ως ύλη και τα οποία τυγχάνουν όλο και πλατιότερης αποδοχής . Ένα ακόμη στοιχείο που χαρακτηρίζει την βιομηχανία ξύλου διεθνώς , είναι ο υψηλός βαθμός καθετοποίησης που κατακτούν συνεχώς οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου στην προσπάθειά τους να ελέγξουν πληρέστερα το εξαγόμενο προϊόν και να μειώσουν το κόστος του εκτελώντας το σύνολο των παραγωγικών λειτουργιών από την παραγωγή των πρώτων υλών μέχρι την τελική διάθεση .

Οι παραπάνω εξελίξεις είχαν σαν συνέπεια την αύξηση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων με παράλληλη πτώση του κόστους , τα οποία είχαν σαν τελικό αποτέλεσμα την έξαρση του ανταγωνισμού .

Στην πενταετία 1993 - 1997, η παραγωγή επιφανειών που έχουν σαν βάση το ξύλο [κωδικός 20.20 της NACE , ο οποίος περιλαμβάνει την παραγωγή φύλλων καπλαμά, κόντρα πλακέ, μοριοσανίδας , απλής και επενδεδυμένης και ινοσανίδας, και που αποτελεί το κύριο βάρος της παραγωγικής δραστηριότητας της ΣΕΑΜΑΝ] έχει μια πολύ εντυπωσιακή ανάπτυξη .

Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα τα προϊόντα μοριοσανίδας καλύπτουν ποσοστό περίπου 75% της συνολικής παραγωγής ξύλινων επιφανειών στην Ευρώπη ενώ παράλληλα παρουσιάζουν και συνεχείς αυξητικές τάσεις . Επίσης τα προϊόντα MDF στην παραγωγή των οποίων έχει εισέλθει ιδιαίτερα δυναμικά τελευταίως παρουσιάζουν εντονότατη αυξητική τάση , η οποία την εξαετία 1992 - 1997 ανήλθε κατά μέσο όρο σε ποσοστό 19% .

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Μέση αύξηση 1993-97
Ψόντα μορισανίδας	25.300	26.100	26.900	28.400	27.400	29.700	3.3%
Ψόντα κόντρα- πλακέ	2.400	2.400	2.500	2.600	2.900	3.000	4.6%
Ψόντα MDF	2.300	2.700	3.500	3.800	4.500	5.500	19,0%
Ψόντα λοιπών ινοσανίδων	800	1.600	1.700	1.700	1.700	1.900	18.9%
ΣΥΝΟΛΟ	30.800	32.800	34.600	36.500	36.500	40.100	5.4%

ΠΙΝΑΚΑΣ 16

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΞΥΛΙΝΩΝ ΕΠΙΦΑΝΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ (σε χιλ. μ3).
ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΜΑΝ (ΦΕΒΡ. 2000).

Ειδικότερα όσον αφορά την κατανάλωση προϊόντων μορισανίδας σε Ελλάδα και Ευρώπη , και όπως συνάγεται από τους παρακάτω πίνακες η ανά κάτοικο κατανάλωση προϊόντων μορισανίδας στη χώρα μας είναι πολύ χαμηλότερη από το μέσο ευρωπαϊκό όρο . Δεδομένης λοιπόν της διαρκούς σύγκλισης των καταναλωτικών συνηθειών Ελλάδας και Ευρώπης , αναμένεται αύξηση του μέσου όρου κατανάλωσης μορισανίδας στη χώρα μας , γεγονός που δημιουργεί μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης για τους έλληνες παραγωγούς και ειδικότερα για τη ΣΕΛΜΑΝ που έχει μελετήσει τις εξελίξεις αυτές και έχει προσαρμόσει κατάλληλα τις στρατηγικές παραγωγικές και επενδυτικές της επιλογές .

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	1996	1997	1997 vs 1996
Παραγωγή	24.437	26.249	7,4%
Εισαγωγές	5.805	6.212	7,0%
Εξαγωγές	6.780	7.342	8,3%
Φαινόμενη κατανάλωση	23.462	25.119	7.1%
ΕΛΛΑΔΑ	1996	1997	1997 vs 1996
Παραγωγή	335	338	0,9%
Εισαγωγές	45	60	33,3%
Εξαγωγές	43	40	-7,0%
Φαινόμενη κατανάλωση	337	358	6,2%

ΠΙΝΑΚΑΣ 17

ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΜΟΡΙΟΣΑΝΙΔΑΣ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Ε.Ε (σε χιλ. μ3) .
ΠΗΓΗ : FESYP , ΔΗΜ. ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΜΑΝ (ΦΕΒΡ. 2000) .

	1997
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ	66,5 %
ΕΛΛΑΔΑ	34,1%

ΠΙΝΑΚΑΣ 18
Η ΑΝΑ ΚΑΤΟΙΚΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΟΡΙΟΣΑΝΙΔΑΣ
ΣΕ Ε.Ε. ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ (σε μ3 / κάτοικο) .
ΠΗΓΗ: ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΜΑΝ (ΦΕΒΡ.2000) .

Άλλοι παράγοντες που συνηγορούν στις προβλέψεις για θετική πορεία του κλάδου ξυλείας στη χώρα μας είναι η συνεχιζόμενη με επιταχυνόμενους ρυθμούς κατασκευαστική δραστηριότητα εν όψει των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και η αναμενόμενη αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας σαν αποτέλεσμα της οικονομικής πολιτικής των χαμηλών επιτοκίων που επιβάλλουν τα νέα μακροοικονομικά μέτρα σύγκλισης με την Ε.Ε .

3.3.8. Η θέση της εταιρείας στον κλάδο .

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της παρουσίασης , η ΣΕΛΜΑΝ κατέχει ρόλο ηγέτη στον κλάδο της βιομηχανίας ξύλου στην Ελλάδα και αυτό φαίνεται από την ποιότητα που διαπνέει το σύνολο των παραγωγικών και διοικητικών δραστηριοτήτων της καθώς και τις επενδυτικές επιλογές της .

Η παραπάνω διαπίστωση επιβεβαιώνεται και από τα μεγέθη που παρατίθενται στους ακόλουθους πίνακες όπου φαίνεται η καθαρή πρωτοπορία της ΣΕΛΜΑΝ στην κατάταξη των εταιρειών του κλάδου με βάση τα κυριότερα μεγέθη τους αλλά και την εξέλιξη του κύκλου εργασιών και των προ φόρων κερδών τους κατά τα έτη 1998 - 1999 .

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΥΠΟΧ/ΣΕΙΣ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΛΠΟΔ / ΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (%)
ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ	38.185	21.995	17.601	20.854	10,31
ΒΑΛΚΑΝΕΞΠΟΡΤ ΑΕ	27.861	21.756	16.159	11.675	0,02
ΑΚΡΟΠΟΛ ΑΕ	10.376	8.686	6.787	3.588	0,53
ΑΚΡΟΠΟΛ ΑΕ	8.314	5.707	2.597	5.717	15,15
ΜΟΥΡΙΚΗΣ ΑΕ	4.609	3.456	1.556	3.054	16,10
ΕΥΔΕΜΠΟΡΙΑ ΑΕ	4.021	3.473	2.180	1.841	(5,09)
ΕΥΔΕΜΠΟΡΙΑ ΑΕ	3.290	1.654	1.898	1.392	7,94
ΑΒΕΞ ΑΕ	2.956	4.021	3.039	(83)	-
ΑΒΕΞ ΑΕ	2.198	637	1.505	684	45,24
ΑΒΕΞ ΑΕ	1.884	711	1.027	857	17,04

ΠΙΝΑΚΑΣ 19

ΟΙ 10 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΞΥΛΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ 1997 (εκατ. δρχ)

ΠΗΓΗ : ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΕΠΙΛΟΓΗ (ΤΑΣΕΙΣ 1999) .

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 1998	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 1999	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
1	ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ	45,0	37,4	20,3
2	ΒΑΛΚΑΝΕΞΠΟΡΤ ΑΕ	-	11,4	-100
3	ΑΚΡΟΠΟΛ ΑΕ	6,4	5,5	16,4
4	ΜΟΥΡΙΚΗΣ ΑΕ	5,7	4,8	18,7
5	ΕΥΔΕΜΠΟΡΙΑ ΑΤΕΝΕ	4,9	4,5	8,8
6	ΑΒΕΞ ΑΕ	4,4	4,5	-2,2

ΠΙΝΑΚΑΣ 20

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ
ΕΡΓΑΣΙΩΝ 1998 / 1997 (σε δις δρχ) .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΜΑΝ (ΦΕΒΡ. 2000) .

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΚΕΡΔΗ 1998	ΚΕΡΔΗ 1997	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
1	ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ	4.011	2.122	89,0
2	ΒΑΛΚΑΝΕΞΠΟΡΤ ΑΕ	-	2	-100
3	ΑΚΡΙΤΑΣ ΑΕ	1.013	866	16,9
4	ΜΟΥΡΙΚΗΣ ΑΕ	933	482	89,6
5	ΞΥΛΕΜΠΟΡΙΑ ΑΤΕΝΕ	205	188	3,5
6	ΑΒΕΞ ΑΕ	212	-94	

ΠΙΝΑΚΑΣ 21
ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΑ ΒΑΣΗ ΤΑ
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ 1998 - 1997 (σε εκατ. δρχ) .
ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΣΕΛΜΑΝ (ΦΕΒΡ. 2000) .

3.3.9. Οι στρατηγικές επιλογές της "σέλμαν" .

Η ΣΕΛΜΑΝ έχοντας γνώση των ευνοϊκών προοπτικών που διαγράφονται για τον κλάδο ξυλείας και των προϋποθέσεων και υποδομών που απαιτούνται για την εκμετάλλευσή τους έχει καταστρώσει ένα ορθολογικό σχέδιο στρατηγικών επιλογών με ευρύ πεδίο δράσης οι κυριότερες κατευθύνσεις του οποίου είναι :

- Η ολοκλήρωση της παραγωγικής επένδυσης που πραγματοποιείται στην ΒΙ.ΠΕ Κομοτηνής ύψους 16,5 δις δρχ. και η οποία θα φέρει τη ΣΕΛΜΑΝ σε μια θέση ανάμεσα στους κορυφαίους σε πανευρωπαϊκό επίπεδο στην παραγωγή μοριοσανίδας .
- Ο σχεδιασμός της νέας επένδυσης για την παραγωγή MDF το οποίο είναι το πιο δυναμικά αναπτυσσόμενο νέο προϊόν του κλάδου ξυλείας (σύμφωνα με στοιχεία της FESYP) . Μέσω της παραγωγικής αυτής επένδυσης , η ΣΕΛΜΑΝ φιλοδοξεί να υποκαταστήσει μακροπρόθεσμα τις εισαγωγές όσον αφορά το συγκεκριμένο προϊόν .
- Η εντονότερη δραστηριοποίηση στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης με στόχο νέα προϊόντα με αναβαθμισμένη ποιότητα , βελτιωμένα χαρακτηριστικά προσαρμοσμένα στις χρηστικές ανάγκες της εποχής και υψηλή προστιθέμενη αξία .
- Η κατάκτηση υψηλού βαθμού καθετοποίησης μέσω εξαγορών ή στρατηγικών συμμετοχών σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή πρώτων υλών ή άλλων υλικών που παρεμβαίνουν στην διαδικασία παραγωγής προϊόντων ξύλου ώστε να έχει άμεση πρόσβαση σε αυτά (όπως έγινε με την εταιρεία παραγωγής χημικών προϊόντων ΧΑΤΖΗΛΟΥΚΑΣ ΑΒΕΤΕ) . Επίσης και για την ακόμα πληρέστερη προώθηση του σκοπού αυτού (καθετοποίηση) η εταιρεία είναι διατεθειμένη να προβεί σε συμμετοχές στρατηγικού χαρακτήρα ακόμα και σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε λειτουργίες μετά την παραγωγή (αποθήκευση , μεταφορά , εμπορία κλπ όπως έγινε στην περίπτωση της ΞΥΛΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΑΤΡΩΝ) .
- Την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων για τη καλύτερη διαχείριση αλλά και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας . Έτσι προτίθεται να εκπονήσει και να εφαρμόσει ένα σύγχρονο επιστημονικό πρόγραμμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων με χρήση Η/Υ καθώς και προγράμματα συνεχούς επιμόρφωσης πάνω στις βασικές ειδικότητες της εταιρείας (διοικητικές και παραγωγικές) αλλά και σεμινάρια με γενικότερο πληροφοριακό περιεχόμενο σχετικά με τον κλάδο ξυλείας τις τάσεις και προοπτικές του .

3.4 "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ .

Η ανώνυμη εταιρεία «ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ Α.Ε. – ΝΗΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ» με τον διακριτικό τίτλο « ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ Α.Ε .» ιδρύθηκε το 1974 (Φ.Ε.Κ.745/8.5.1974) . Η αρχική της επωνυμία ήταν «ΝΗΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ ΓΡΗΓ. ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Α.Ε » που τροποποιήθηκε στην σημερινή την 6.3.1990 (ΦΕΚ 812/6.3.1990) . Για τις σχέσεις της εταιρείας με το εξωτερικό χρησιμοποιούνται η επωνυμία της και ο διακριτικός της τίτλος σε ακριβή μετάφραση και λατινικούς χαρακτήρες , ήτοι η επωνυμία « VARVARESSOS S.A (ή Α.Γ) –ΝΑΟΥΣΑ SPINNING MILS » και ο διακριτικός τίτλος « VARVARESSOS S.A (ή Α.Γ) » .

Η εταιρεία προήλθε από μετατροπή σε ανώνυμη εταιρεία της υφιστάμενης εταιρείας με την επωνυμία «ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ – ΒΛΦΕΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ ΓΡΗΓ.ΟΡΙΟΣ ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΕΠΕ» που προϋπήρχε από το 1964 .

Η έδρα της εταιρείας είναι η πόλη Νάουσα του νομού Ημαθίας και ειδικότερα τα γραφεία του εργοστασίου της στη διεύθυνση Αρ . Κοκκίνου 8 .

Η εταιρεία συμμετείχε με ποσοστό 83 % στην εταιρεία « ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΤΕΧΤΙΛ Α.Ε » η οποία είχε ιδρυθεί το 1988 με αντικείμενο δραστηριότητας κοινό με την εταιρεία δηλαδή την παραγωγή νημάτων . Το 1996 απορρόφησε την παραπάνω εταιρεία σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου Κ.Ν. 2190/20 και το Ν.Δ.1297/92 .

Η εταιρεία διαθέτει δύο ιδιόκτητες βιομηχανικές εγκαταστάσεις , η πρώτη εκ των οποίων βρίσκεται εντός της πόλης της Νάουσας και καταλαμβάνει έκταση 11.374 τ.μ. επί οικοπέδου συνολικής έκτασης 24.209 τ.μ. και η δεύτερη η οποία βρίσκεται στην Στενήμαχο Νάουσας και καταλαμβάνει έκταση 12.609 τ.μ. επί οικοπέδου 104.363 τ.μ.

Η ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ Α.Ε είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών (ΜΑΕ) του νομού Ημαθίας με αριθμό 10650 /52/Β/86/3. Η διάρκεια της έχει καθορισθεί από την καταχώρηση της στο μητρώο Α.Ε. (8.5.1974) μέχρι την 31 Δεκεμβρίου 2100 με δυνατότητα παράτασης μετά από απόφαση της Γενικής της Συνέλευσης .

Σκοπός της εταιρείας σύμφωνα με το άρθρο 3 του καταστατικού της είναι :

1. Η βιομηχανική παραγωγή και εμπορία ειδών κλωστηρίων – νηματουργείων από βαμβάκι ή συνθετικές ίνες και εν γένει η ίδρυση και εκμετάλλευση νηματουργείων , για ίδιο ή αλλότριο λογαριασμό .
2. Η αγορά και πώληση υλών και υποπροϊόντων και επεξεργασία αυτών .
3. Η ανάληψη αντιπροσωπειών οίκων του εσωτερικού ή του εξωτερικού των ανωτέρων ή συναφών ειδών .
4. Πάσα συναφής προς τις ανωτέρω εργασία .

Ο σκοπός της εταιρείας δεν έχει τροποποιηθεί από την ίδρυση της .

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή μονόκλωνων και πολύκλωνων νημάτων σε τίτλους από Ne 8 μέχρι Ne 50 . Σύμφωνα με την ανάλυση της ΕΣΥΕ (ΣΤΑΚΟΔ 91) η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας υπάγεται στον κλάδο 17 (παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών) και συγκεκριμένα στον υποκλάδο 17.11.43 (παραγωγή βαμβακερών νημάτων , όχι συσκευασμένων για λιανική πώληση) .

Η ίδρυση της επιχείρησης παραγωγής βαμβακερών νημάτων που σήμερα έχει εξελιχθεί στην «ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ Α.Ε. χρονολογείται από τις αρχές του αιώνα (1908) . Ιστορικός στις αρχές του αιώνα αναφέρει « η βιομηχανική μονάδα παράγει 200.000 οκάδες νημάτων ετησίως , έχει παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας δια υδροστροβίλου 220 ίππων απασχολεί 125 εργάτες προς 25 δραχμές και 3 υπαλλήλους προς 5.800 δραχμές ανά μήνα . Τεχνικός είναι ο Κωστάκης Βαρβαρέσος . Η βιομηχανία της Νάουσας ανθεί , τα νήματα είναι καλής ποιότητας και κυκλοφορούν σε όλη τη βαλκανική χερσόνησο » . Αυτή η παράδοση συνεχίζεται και σήμερα . Οι κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις στηρίζουν σήμερα την πόλη της Νάουσας και τα καλής ποιότητας νήματα κυκλοφορούν πλέον σε όλο τον κόσμο .

Το 1964 η επιχείρηση εξαγοράστηκε από ομάδα εργαζομένων με επικεφαλή τον κ. Γρηγόριο Κ. Βαρβαρέσο και ιδρύθηκε η εταιρεία με την επωνυμία « ΒΑΦΕΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ ΓΡΗΓ. ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΑΕ » και ξεκίνησε με παραγωγικό εξοπλισμό 7.000 αδραχιών .

Το 1974 έγινε μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας από ΕΠΕ σε ΑΕ και η μετονομασία της σε « ΝΗΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ ΓΡΗΓ. ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΑΕ » καθώς επίσης και αύξηση του παραγωγικού εξοπλισμού σε 12.000 αδράχια .

Το 1980 έγινε επέκταση των κτιριακών εγκαταστάσεων της εταιρείας και αύξηση του παραγωγικού – μηχανολογικού εξοπλισμού σε 26.000 αδράχια . Παράλληλα , με την είσοδο στην εταιρεία των δύο σημερινών Διευθυνόντων Συμβούλων , των κ.κ. Αναστασίας Γ. Βαρβαρέσου και Κωνσταντίνου Γ. Βαρβαρέσου , τέθηκαν οι νέοι στρατηγικοί στόχοι , με άξονα τη «Διαχρονική Πορεία προς την Ποιότητα »

Το 1982 καταρτίστηκε το Εγχειρίδιο Ποιοτικού Ελέγχου σε συνεργασία με την Werner International , εταιρεία συμβούλων με ειδικευση στην κλωστοϋφαντουργία .

Το 1987 έγινε εκσυγχρονισμός των παραγωγικών εγκαταστάσεων της εταιρείας και αύξηση της δυναμικότητας κατά 4.000 αδράχια

Το 1988 - 89 η εταιρεία ίδρυσε θυγατρική με την επωνυμία «ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΤΕΧΝΙΛ ΑΕ» και αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή νημάτων . Η θυγατρική εταιρεία προέβη στην κατασκευή νέας μονάδας κατασκευής νημάτων επιφάνειας 12.610 τ.μ. περίπου επί ιδιόκτητου οικοπέδου 104.363 τ.μ. στη θέση Στενήμαχο Ναούσης δυναμικότητας 18.144 αδραχιών . Το κόστος των κτιριακών εγκαταστάσεων (το 1988) ανήλθε σε περίπου 380.000.000 δραχμές ενώ οι βιομηχανικές και παραγωγικές εγκαταστάσεις κόστισαν περίπου 1.800.000.000 δραχμές . Η δραστηριότητα της εταιρείας καθ' όλη την περίοδο λειτουργίας της αφορούσε την παραγωγή νημάτων για λογαριασμό της μητρικής εταιρείας (φασόν) .

Το 1990 η επωνυμία της εταιρείας τροποποιήθηκε στη σημερινή , « ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ – ΝΗΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ » και διακριτικό τίτλο «ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ » .

Το 1992 , ερμηνεύοντας τα μηνύματα και τις εξελίξεις του κλάδου καθώς και τις απαιτήσεις του διεθνούς εμπορίου , η εταιρεία ξεκίνησε την παραγωγή ειδικών νημάτων (νήματα μόδας) . Την ίδια χρονιά παράγει ειδικά νήματα από οικολογικής καλλιέργειας βαμβάκι .

Το 1994 η εταιρεία απέκτησε το πιστοποιητικό OEKO – TEX Standard 100 από το ινστιτούτο Hohenstein που αφορά τα παραγόμενα προϊόντα της και του οποίου η ισχύς κάθε έτος ανανεώνεται .

Το 1995 , εγκρίθηκε από το Υπουργείο Ανάπτυξης και εντάχθηκε στις διατάξεις του άρθρου 23 Α του Αναπτυξιακού Νόμου 2234/94 το πενταετές επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας , προϋπολογισμού 4,1 δις δραχμών (Φ.Ε.Κ εγκρίσεως 196/31.07.1995).

Τον Σεπτέμβριο του 1995 ο Ε.Λ.Ο.Τ. , ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης , με τις αποφάσεις Νο. 02.04.01/221 και Νο 02.04.01/221.01 χορήγησε και στις δύο βιομηχανικές εγκαταστάσεις της εταιρείας το Πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9002 – τα πρώτα κλωστήρια στην Ελλάδα που έλαβαν το πιστοποιητικό αυτό .

Το 1996 με ισολογισμό μετασηματισμού της 30.09.1996 η εταιρεία προέβη σε συγχώνευση με απορρόφηση της θυγατρικής « ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΤΕΧΤΙΛ ΑΕ » σύμφωνα με τις διατάξεις του Κ.Ν.2190/20 και του Ν.Δ. 1297/72 .

Στα τέλη Νοεμβρίου του 1997 ο Ε.Λ.Ο.Τ. χορήγησε και στις δύο βιομηχανικές εγκαταστάσεις της εταιρείας , Πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9001 . Η ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ είναι το μοναδικό κλωστήριο που απέκτησε το πιστοποιητικό αυτό .

Το 1988 η εταιρεία ολοκλήρωσε την εγκατάσταση του λογισμικού συστήματος μηχανοργάνωσης SAP R/3 . Μέσω του συστήματος αυτού , οι δύο βιομηχανικές εγκαταστάσεις της εταιρείας είναι συνδεδεμένες on line με τεχνολογία αιχμής , όπου μεταξύ άλλων , παρέχεται η δυνατότητα αναβαθμισμένης :

- παρακολούθησης της παραγωγής ημιετοιμών και ετοιμών προϊόντων .
- διαχείρισης α' πρώτων και βοηθητικών υλών και υλικών συσκευασίας .
- διαχείρισης και ελέγχου διεκπεραίωσης των παραγγελιών .
- λογιστικής παρακολούθησης όλων των δραστηριοτήτων της εταιρείας .

Όλες οι εγγραφές ενημερώνουν άμεσα το σύστημα κοστολόγησης της εταιρείας .

Το λογισμικό R/3 της SAP προβλέπει εκ κατασκευής του 4 ψηφία για το έτος και συνεπώς αντιμετωπίζει πλήρως το πρόβλημα του 2000 καθώς και τις απαιτήσεις που θα προκύψουν με τη χρήση του ΕΥΡΟ .

Τον Μάιο του 1999 , απονεμήθηκε στη ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ το Βραβείο Ποιότητας του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (Ε Β Ε Α) , ως αναγνώριση της συνεχούς και συνεπούς πολιτικής ποιότητας που η εταιρεία ακολουθεί σε όλο το εύρος της λειτουργίας και της παραγωγής της . Το παραπάνω βραβείο είναι εξαιρετικής σημασίας καθώς απονέμεται κάθε χρόνο κατά τη διάρκεια ειδικής τελετής σε μία και μόνο επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα .

3.4.1. Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών .

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας όπως ορίζει το καταστατικό της , απαρτίζεται από τρία ως επτά μέλη , για πενταετή θητεία που μπορεί να παραταθεί μέχρι την τακτική γενική συνέλευση του έτους της εξόδου , χωρίς όμως να υπερβεί την εξαετία .Το σημερινό Δ Σ έχει εκλεγεί από την Γενική Συνέλευση των μετόχων της 30/6/99 για θητεία μέχρι την 30/6/2004 και συγκροτήθηκε σε σώμα με την από 30/6/99 απόφαση του Δ Σ της εταιρείας και απαρτίζεται από τα ακόλουθα μέλη :

ΜΕΛΗ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΘΕΣΗ
Κωνσταντίνος Γ. Βαρβαρέσος	Ιδιωτικό υπάλληλος	Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος
Αναστασία Γ.Βαρβαρέσου	Ιδιωτικός υπάλληλος	Αντιπρόεδρος & Διευθύνουσα Σύμβουλος
Αναστάσιος Σ . Βαλσαμίδης	Δικηγόρος	Μέλος
Δημήτριος Β . Μπασσιούρης	Συνταξιούχος Μηχανικός	Μέλος

ΠΙΝΑΚΑΣ 22
ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΔΣ .

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου δεν αμείβονται για τα καθήκοντα τους ως μέλη του Δ Σ εταιρείας .Οι αμοιβές και λοιπές παροχές των μελών του Δ Σ που έχουν έμμισθη σχέση εργασίας με την εταιρεία (κ. Κωνσταντίνος Βαρβαρέσος και κ. Αναστασία Βαρβαρέσου) ανήλθαν το 1998 σε 20,3 και 23,1 εκατομμύρια δραχμές αντίστοιχα ενώ για το 1999 έχουν προεγκριθεί από την Τακτική Γενική Συνέλευση αμοιβές 24 εκατομμυρίων δραχμών και για τους δύο . Επίσης το μέλος του Δ Σ κ Αναστάσιος Βαλσαμίδης αμείβεται από την εταιρεία για τις νομικές υπηρεσίες που παρέχει , βάσει δελτίου παροχής υπηρεσιών και οι συνολικές αποδοχές που έλαβε για το 1998 ανήλθαν σε 6,5 εκατομμύρια δραχμές ενώ εκτιμάται ότι θα αμείβεται στα ίδια επίπεδα και το 1999.

Η εταιρεία – σύμφωνα με την από την 30/06/1999 συνεδρίαση του Δ Σ – εκπροσωπείται από τους Διευθύνοντες Συμβούλους κ. Κωνσταντίνο Βαρβαρέσο και κ. Αναστασία Βαρβαρέσου τον καθένα ξεχωριστά (όχι από κοινού) .

Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας είναι τα ακόλουθα :

Κωνσταντίνος Βαρβαρέσος . Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος . Γεννήθηκε το 1952 στη Θεσσαλονίκη και είναι διπλωματούχος Μηχανικός Κλωστοϋφαντουργίας του Πανεπιστημίου Aachen Γερμανίας . Εργάζεται στην εταιρεία από το 1978 .

Αναστασία Βαρβαρέσου . Αντιπρόεδρος και Διευθύνουσα Σύμβουλος . Είναι διπλωματούχος Χημικός Μηχανικός του Πολυτεχνείου του Aachen Γερμανίας και εργάζεται στην εταιρεία από το 1981 .

Σταύρος Λαφάρας . Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών . Γεννήθηκε το 1965 στη Θεσσαλονίκη και είναι πτυχιούχος Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου . Εργάζεται στην εταιρεία από το 1987 .

Γεώργιος Κωστόπουλος . Διευθυντής Μάρκετινγκ . Γεννήθηκε το 1962 στη Νάουσα και είναι πτυχιούχος της Οικονομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών . Εργάζεται στην εταιρεία από το 1989 .

Νικόλαος Βελής . Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών και Ανάπτυξης . Γεννήθηκε το 1962 στη Νάουσα και είναι Πτυχιούχος Μαθηματικός του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου .Εργάζεται στην εταιρεία από το 1990 .

Νικόλαος Βελής . Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών και Ανάπτυξης . Γεννήθηκε το 1962 στη Νάουσα και είναι Πτυχιούχος Μαθηματικός του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου .Εργάζεται στην εταιρεία από το 1990 .

Κυριάκος Γιουνάκης . Διευθυντής Ελέγχου Ποιότητας . Γεννήθηκε το 1963 στη Νάουσα και είναι διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός της Πολυτεχνικής Σχολής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου . Εργάζεται στην εταιρεία από το 1990 .

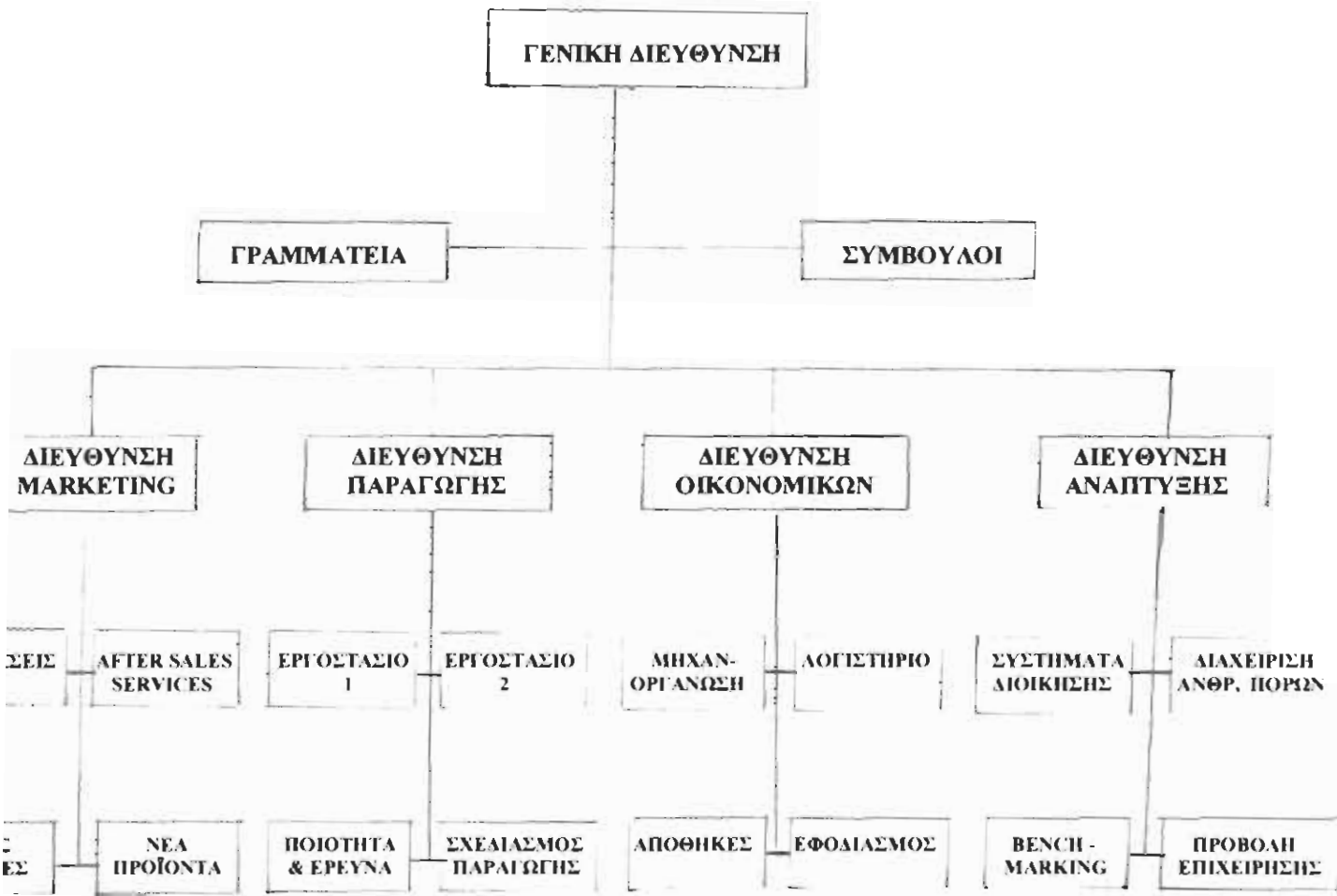
Αλέξανδρος Κάλλης . Διευθυντής Παραγωγής του Εργοστασίου 1 . Γεννήθηκε το 1958 στη Νάουσα και είναι διπλωματούχος Μηχανικός της ειδικής ανώτατης σχολής Niederrhein με ειδικότητα στην κλωστούφαντουργία και την ενδυματολογία καθώς και διπλωματούχος Οικονομολόγος της ίδιας σχολής . Εργάζεται στην εταιρεία από το 1985 .

Θεόδωρος Βλάχος . Διευθυντής Παραγωγής του Εργοστασίου 2 . Γεννήθηκε το 1952 στη Νάουσα και είναι πτυχιούχος Ανωτέρας σχολής Ηλεκτρολόγων – Μηχανικών . Εργάζεται στην εταιρεία από το 1978 .

Τα παραπάνω στελέχη μετεκπαιδεύονται συνεχώς στο αντικείμενο απασχόλησης τους σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας και κατακτούν κάθε καινούργια γνώση πάνω σε αυτό .

Οι συνολικές αποδοχές των παραπάνω στελεχών (πλην των Διευθυνόντων Συμβούλων) ανήλθαν για το 1998 σε 55,2 εκατομμύρια δραχμές (μέγιστη 10,1 εκατ. , ελάχιστη 8,6 εκατ.) ενώ για το 1999 αναμένεται να ανέλθουν σε 63 εκατομμύρια δραχμές (μέγιστη 10,3 εκατ. , ελάχιστη 9,5 εκατ.) .

3.4.2. Το οργανόγραμμα της "βαρβαρέσσοσ αε" .



ΣΧΗΜΑ 12
ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ"
 ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ" (ΦΕΒΡ 2000).

3.4.3. Το προσωπικό .

Το μόνιμο προσωπικό το οποίο απασχολεί η ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ Α Ε ανέρχεται σε 290 άτομα από τους οποίους ,15 είναι απόφοιτοι Α Ε Ι , 10 είναι απόφοιτοι Τ Ε Ι και 28 είναι τεχνικοί . Μέσος όρος ηλικίας για τα διοικητικά στελέχη είναι τα 37 έτη ενώ ο αντίστοιχος μέσος όρος επί του συνόλου του προσωπικού ανέρχεται στα 39 έτη . Κύρια χαρακτηριστικά του προσωπικού είναι η άρτια εκπαίδευση στο αντικείμενο απασχόλησης καθώς και ο σημαντικός βαθμός εμπειρίας . Η πολιτική της εταιρείας τείνει στην συνεχή επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού και στην αδιάκοπη μετεκπαίδευση του . Οι σχέσεις διοίκησης – προσωπικού μπορούν να χαρακτηριστούν άριστες γεγονός που αποδεικνύεται από την έλλειψη σοβαρών προβλημάτων (απεργίες διαρκείας , σημαντικές αντιδικίες)

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη της σύνθεσης του προσωπικού κατά την τελευταία πενταετία καθώς και τα έξοδα της εταιρείας για τους μισθούς και τις λοιπές παροχές .

	1994	1995	1996	1997	1998
Εξέλιξη προσωπικού					
Διοικητικό (υπαλληλικό)	61	64	62	72	75
Εργατοτεχνικό	195	184	184	229	214
ΣΥΝΟΛΟ	256	248	248	301	289
Αμοιβές – έξοδα προσωπικού (εκ.δρχ)					
Μισθοί	174	204	204	317	342
Ημερομίσθια	612	637	596	866	924
Κοινωνικές επιβαρύνσεις & βοηθήματα	239	260	243	366	389
Παρεπόμενες παροχές προσωπικού	12	28	13	13	26
ΣΥΝΟΛΟ	1037	1129	1066	1562	1681

Από το 1997 , ως προσωπικό της εταιρείας θεωρούνται και οι εργαζόμενοι της θυγατρικής ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΤΕΧΤΗΛ Α Ε , η οποία απορροφήθηκε το 1996 . Η σύνθεση των εργαζομένων στη ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΤΕΧΤΗΛ Α Ε το 1996 (έτος απορρόφησης) είχε ως εξής :

Σύνολο προσωπικού : 92 άτομα .

Διοικητικό προσωπικό : 13 άτομα

Εργατοτεχνικό προσωπικό : 79 άτομα .

Οι σχέσεις τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες στους εργασιακούς χώρους καθώς και οι σχέσεις εργαζομένων – εταιρείας ρυθμίζονται με κάθε λεπτομέρεια από τον Εσωτερικό Κανονισμό Εργασίας ο οποίος είναι εγκεκριμένος από τη Νομαρχία Πιμαθίας (τμήμα επιθεώρησης εργασίας) σύμφωνα με το νόμο 3789/1957 .

3.4.4. Εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός - παραγωγική διαδικασία .

Οι δύο βιομηχανικές εγκαταστάσεις της εταιρείας λειτουργούν βάσει των Φ14.2/534570 και Φ14.2/55/4735 αδειών αντιστοίχως και η συνολική ισχύς του μηχανολογικού της εξοπλισμού ανέρχεται σε 7.685,34 HP . Ο βαθμός απασχόλησης των παραγωγικών εγκαταστάσεων ανέρχεται στο 95 % . Οι δύο εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν Κλωστήριο συνολικής δυναμικότητας 41.412 αδραχτιών και τμήμα Στριπτηρίων και διαθέτουν 6 γραμμές παραγωγής . Η ετήσια παραγωγική δυναμικότητα των εγκαταστάσεων ανέρχεται σε 5.800 – 6.000 τόνους νήματος . Λειτουργούν σε καθεστώς τεσσάρων βαρδιών (τριών ημερησίως) , απασχολώντας στελεχιακό και εργατικό δυναμικό 290 ατόμων .

Τα τμήματα επεξεργασίας και η διαδικασία που πραγματοποιείται στο καθένα έχουν ως εξής :

- **Τροφοδοσία δεμάτων .** Τα δέματα της πρώτης ύλης τοποθετούνται στο χώρο των ανοικτικών σε ελεγχόμενες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας και ξεκινάει η τροφοδοσία των γραμμών παραγωγής .
- **Συγκροτήματα ανοικτικών .** Η πρώτη ύλη φθάνει στη μονάδα νηματοποίησης σε συμπιεσμένη μορφή ορθογωνίου δέματος (μπάλες) . Το άνοιγμα είναι η πρώτη βασική λειτουργία που απαιτείται και ακολουθεί ύστερα από επεξεργασία το καθάρισμα της σκόνης και των ξένων α' υλών . Η ανάμειξη του ινώδους υλικού είναι μία ακόμα βασική προκαταρκτική επεξεργασία που εξασφαλίζει την ομοιογένεια της παραγωγής του κλωστηρίου και την αυτόματη και ομοιόμορφη τροφοδοσία στο επόμενο στάδιο . Το συγκρότημα των ανοικτικών δεν είναι συγκεκριμένο αλλά αλλάζει ανάλογα με το νήμα που πρόκειται να επεξεργαστεί .
- **Λανάρια .** Στο στάδιο αυτό ανοίγονται και καθαρίζονται οι τούφες της πρώτης ύλης και απομακρύνονται οι πολύ κοντές ίνες .Εδώ με τη διέλευση μέσα από ειδικούς οδοντωτούς κυλίνδρους (χάρτζια) γίνεται η ξέση και λέπτυνση του νήματος και η μετατροπή του σε φυτίλι . Η απόρριψη των ελαφρότερων προσμίξεων , όπως της σκόνης και των φλοιών του σπόρου γίνεται με χρήση ισχυρού απορροφητήρα ενώ των βαρύτερων , όπως καρφιά και σύρματα γίνεται με την διέλευση μέσα από ηλεκτρομαγνήτες .Βασική επεξεργασία είναι η ανάμειξη των ινών και ο πρώτος παραλληλισμός με το σχηματισμό του φυτιλιού .
- **Σύρτες .** Για να επιτευχθεί ομοιογένεια και παραλληλισμός του νήματος ένας αριθμός φυτιλιών διοχετεύεται σε ένα σύστημα από δύο κυλίνδρους ανισοταχούς περιστροφής τους σύρτες . Οι σύρτες έχουν σκοπό να βελτιώσουν την ομοιομορφία του φυτιλιού και την ελάττωση της μάζας ινών ανά μονάδα μήκους του υλικού . Με την δίοδο της βάτας από τους σύρτες (δύο ή και περισσότερες φορές) επιτυγχάνεται γενική βελτίωση των ιδιοτήτων του νήματος και το εξαγόμενο προϊόν χαρακτηρίζεται σαν πρόνημα .
- **Βατομηχανή** (μόνο για βαμβακερά νήματα πεννιέ) . Εδώ το βαμβάκι περνά από την βατοποιητική μηχανή (σκούτσερ) και μετατρέπεται σε βάτα , δηλαδή σε πλατιά λωρίδα άκλωστου βαμβακιού σε μορφή κυλίνδρου με συγκεκριμένο βάρος Έτσι πέραν της πληρέστερης ανάμειξης και της αποφυγής των αγκίστρων από το αναδίπλωμα των ινών επιτυγχάνεται μεγαλύτερο μήκος και καλύτερη ποιότητα νήματος .
- **Χτενίστρια** (μόνο για βαμβακερά νήματα πεννιέ) . Με τις επεξεργασίες κτενίσματος , στις οποίες οφείλεται και η ονομασία των νημάτων πεννιέ

επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ανθεκτικότητα των νημάτων καθώς και σημαντική βελτίωση της υφής τους . Στο στάδιο αυτό απομακρύνεται με ακρίβεια μια προκαθορισμένη ποσότητα κοντών ινών καθώς και όλες οι εναπομείνουσες πρώτες ύλες ενώ ακόμα το φυτίλι αποκτά τη μέγιστη δυνατή ομοιομορφία .

- **Προγνέστριες** . Η προγνέστρια αποτελεί το μεταβατικό στάδιο από τους 'ορτες στις κλώστριες . Εδώ γίνεται η λέπτυνση του φυτλιού το οποίο κατόπιν είναι εύκολα μετατρέψιμο σε νήμα στις κλώστριες . Επίσης προσδίδονται μερικές στρίψεις στο πρόνημα , ώστε να συγκρατούνται οι ίνες σε μία συγκεκριμένη μορφή και να σταθεροποιείται η δομή του .
- **Κλώστριες** . Στο στάδιο αυτό το πρόνημα λεπταίνεται μέχρι να αποκτήσει την επιθυμητή διάμετρο ενώ παράλληλα αποκτά μορφή που επιτρέπει την εύκολη αποθήκευση , μεταφορά και περαιτέρω επεξεργασία του .
- **Μπομπινούαρ** . Εδώ το πρόνημα προχωρεί προς το τελευταίο στάδιο , τα μηχανήματα νηματοποίησης (ατράκτους) , όπου περιτυλίγεται σε ειδικά πηνία (μπομπίνες) ώστε να προωθηθεί στην αγορά προς κάλυψη αναγκών των διαφόρων εφαρμογών .
- **Αδελφωτική** (μόνο για πολύκλωνα νήματα) . Στο στάδιο αυτό γίνεται το αδελφωμα των νημάτων , δηλαδή από δύο κώνους νήματος παράγεται ένα « καρούλι » (κύλινδρος) με παραλληλισμένα τα δύο μονόκλωνα νήματα .
- **Στριπτήρια** (μονο για μονόκλωνα νήματα) . Εδώ , στο τμήμα στριπτηρίων δίνονται στο τελικό προϊόν οι επιθυμητές στρίψεις .
- **Υγραντήρας – Ατμιστήρι** . Το τελικό προϊόν πριν συσκευαστεί , μένει μέσα σε υγραντήρα 24 ώρες για να ανακτήσει την απολεσθείσα υγρασία με ταυτόχρονη βελτίωση ορισμένων ποιοτικών παραμέτρων (π .χ . αντοχής) . Ακολουθεί το άτμισμα , που βοηθά στη σταθεροποίηση των ποιοτικών παραμέτρων των νημάτων .

Στους πίνακες που ακολουθούν (1 , 2) παρουσιάζονται τα κυριότερα στοιχεία του μηχανολογικού εξοπλισμού της εταιρείας ανά εργοστάσιο .

Όσον αφορά τα συστήματα πληροφορικής υποστήριξης της ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΛΕ και την αντιμετώπιση του προβλήματος του 2000 , από τον Μάρτιο του 1988 ξεκίνησε να υλοποιείται το συνολικό έργο Y2K με την συμμετοχή εξειδικευμένων εξωτερικών συμβούλων το οποίο και ολοκληρώθηκε τον Μάιο του 1999 . Επιπρόσθετα , υπάρχουν εναλλακτικά σχέδια λειτουργίας σε περίπτωση που παρουσιαστεί το πρόβλημα του 2000 σε κρίσιμα συστήματα . Εξάλλου , από το 1998 η εταιρεία έχει ολοκληρώσει την εγκατάσταση του λογισμικού SAP R/3 , ενός εκ των πλέον σύγχρονων συστημάτων Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning) που προβλέπει εκ κατασκευής του 4 ψηφία για το έτος .

1. Εργοστάσιο 1

	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΡΑΧΤΙΩΝ
1	Ανοικτικό συγκρότημα	Marzoli	20	
2	Χάρτζια	Marzoli	20	
3	Σύρτες	Vouk	10	
4	Χτενιστικό συγκρότημα	Rieter	7	
5	Προγνέστριες	Marzoli	7	744
6	Κλώστριες	Marzoli	10	10.080
	Κλώστριες	Rieter	7	6.864
	Κλώστριες	SG	14	6.324
7	Μπομπινουάρ	Schlafhorst	8	272
	Μπομπινουάρ	Murata	6	156
	Μπομπινουάρ	Savio	3	156
8	Τμήμα Στριπτηρίου	Savio	10	1.428

ΠΙΝΑΚΑΣ 23

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ 1.

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" (ΣΕΠΤ 1999).

2. Εργοστάσιο 2

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΡΑΧΤΙΩΝ
1	Ανοικτικό συγκρότημα	Marzoli	10	-
2	Χάρτζια	Marzoli	16	-
3	Σύρτες	Vouk	4	-
4	Χτενιστικό συγκρότημα	Rieter	13	-
5	Προγνέστριες	Marzoli	4	472
6	Κλώστριες	Marzoli	18	18.144
7	Μπομπινουάρ	Schlafhorst	18	378

ΠΙΝΑΚΑΣ 24

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ 2.

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" (ΣΕΠΤ 1999).

3.4.5. Προϊόντα - πρώτες ύλες - τιμολόγηση .

Τα προϊόντα της ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ πληρούν τις προδιαγραφές του ινστιτούτου Hohenstein και από τον Σεπτέμβριο του 1994 η εταιρεία είναι κάτοχος του επίσημου πιστοποιητικού που αυτό εκδίδει .

Από την ίδρυση και λειτουργία της εταιρείας μέχρι και το 1992 , παρήγαγε αποκλειστικά βαμβακερά νήματα . Το 1992 , ερμηνεύοντας τα μηνύματα και τις εξελίξεις του κλάδου καθώς και τις απαιτήσεις του διεθνούς εμπορίου , επεκτάθηκε και στην παραγωγή νημάτων μόδας .

Σήμερα η εταιρεία παράγει και προσφέρει τα παρακάτω προϊόντα :

- Νήματα ειδικών και υψηλών προδιαγραφών , συμβατικής κλώσης , πλεκτικής / υφαντικής , μονόκλωνα πολύκλωνα , σε τίτλους Ne8-50 :
 - 100 % βαμβακερά , καρντέ πεννιέ .
 - 100 % βαμβακερά , από βαμβάκι χειροσυλλογής .
 - 100 % βισκόζη .
 - 100 % modal .
 - 100 % micromodal .
- Νήματα σύμμεικτα διαφόρων προσμειξεων και αναλογιών , κυρίως με φυσικές ίνες :
 - βαμβάκι / λινό .
 - βαμβάκι / μαλλί .
 - βαμβάκι / βισκόζη .
 - βαμβάκι / modal .
 - βαμβάκι / βισκόζη / modal .
 - βαμβάκι / modal / μαλλί .
 - βισκόζη / λινό .
 - βισκόζη / μαλλί .
 - βισκόζη / modal
 - modal / μαλλί .
 - modal / λινό .
- Νήματα ποιότητας 4F: ειδικής επεξεργασίας , απαλλαγμένα από ξένες ύλες .
- Νήματα με Φλάμμες .
- Νήματα βαφής .

Οι πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία είναι κυρίως φυσικές ίνες (βαμβάκι , μαλλί , λινό) και σε μικρότερο βαθμό βιομηχανικά προϊόντα προερχόμενα από φυσικές πρώτες ύλες με βάση την κυτταρίνη (βισκόζη , modal). Η προμήθεια τους γίνεται από τα ελληνικά εκκοκκιστήρια , κυρίως κατά τους μήνες Οκτώβριο - Μάρτιο , ενώ μία μικρή ποσότητα ειδικών προδιαγραφών αγοράζεται από το εξωτερικό ώστε να επιτευχθεί η ποιότητα που ορίζουν οι διεθνείς προδιαγραφές . Η εταιρεία είναι ανεξάρτητη από συγκεκριμένους προμηθευτές λόγω της πληθώρας εκκοκκιστηρίων και την μεγάλη προσφορά πρώτων υλών στην αγορά και επίσης δεν δεσμεύεται από συμβάσεις εμπορικής ή βιομηχανικής υφής με καμία άλλη ελληνική ή ξένη εταιρεία .

Η ποιότητα των εισερχόμενων πρώτων υλών εξετάζεται λεπτομερώς από τα ειδικά εργαστήρια της εταιρείας και θέτονται υψηλά standards τα οποία πρέπει να ικανοποιηθούν για την οριστική τους επιλογή . Η εταιρεία εφαρμόζει τη μέθοδο της αποθεματοποίησης των πρώτων υλών προκειμένου να διασφαλίσει την απαιτούμενη ποιότητα και ποσότητα αφού οι συγκεκριμένες πρώτες ύλες έχουν εποχιακό χαρακτήρα και δεν είναι διαθέσιμες όλο το χρόνο . Με την αποθεματοποίηση η εταιρεία , μειώνει επίσης τον κίνδυνος των οικονομικών απωλειών που είναι δυνατόν να επιφέρουν οι αρνητικές προς αυτήν διακυμάνσεις στην τιμή των πρώτων υλών δεδομένου ότι αυτές αποτελούν χρηματιστηριακά προϊόντα με έντονες μεταπτώσεις .

Οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν τις τιμές και την ζήτηση των προϊόντων της εταιρείας στην αγορά είναι οι παρακάτω :

- Οι τιμές των πρώτων υλών και ειδικά του βάμβακος δεδομένου των θεαματικών διακυμάνσεων που αυτές παρουσιάζουν .
- Η ποιότητα και ποσότητα της ετήσιας εσοδείας βάμβακος .
- Η μόδα και οι γενικότερες τάσεις που αυτή καθορίζει .
- Η πολιτική που εφαρμόζει η Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με τα εισαγόμενα ανταγωνιστικά προϊόντα από τις αναπτυσσόμενες χώρες – οι τιμές των οποίων διαμορφώνονται συνήθως σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα – και ο βαθμός προστασίας που προσφέρεται στα εγχώρια έναντι αυτών .

Πέραν των γενικών αυτών παραγόντων που επηρεάζουν τις τιμές , η εταιρεία κινείται τιμολογιακά περαιτέρω , με βάση το είδος και το μέγεθος της κάθε παραγγελίας , το παραγγελλόμενο προϊόν και τον τρόπο πληρωμής .

Κύρια επιδίωξη της εταιρείας όσον αφορά την τιμολόγηση , είναι η απαγκίστρωση από τον καταστρεπτικό ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμών (με τον καιροσκοπικό χαρακτήρα και τα βραχυχρόνια ευτελή οφέλη) και η αφοσίωση σε μία πολιτική ποιότητας που θα εκφράζεται σε κάθε επίπεδο και κάθε λειτουργία της και θα της προσδώσει σημαντικά μακροχρόνια οφέλη (κύρος , αξιοπιστία) και θα την εισαγάγει στον δρόμο της πραγματικής ανάπτυξης .

Η ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ αντιπαραθέτει επίσης ισχυρότατο προνόμιο στον τιμολογιακό ανταγωνισμό του διεθνοποιημένου εμπορίου , χάρη στην πολιτική εισόδου στα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες που από πολύ νωρίς έχει χαράξει .

Η σταθερή πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία την έχει καθιερώσει σε μία ξεχωριστή θέση στο ελληνικό και διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον που τις επιτρέπει να διενεργεί υγιείς προσεγγίσεις όσον αφορά την τιμολόγηση .Εξάλλου η εταιρεία δεν εκβιάζεται από ελλείψεις ζητήσεων , διότι απευθύνεται σε ζητήσεις έντονου χαρακτήρα .

3.4.6. Δίκτυο πωλήσεων και διανομής .

Οι πωλήσεις της εταιρείας στο εσωτερικό της χώρας διενεργούνται αποκλειστικά από τα αρμόδια στελέχη της ενώ οι ανάγκες του εξωτερικού καλύπτονται από δίκτυο αντιπροσώπων οι οποίοι αμείβονται με προμήθεια επί των πωλήσεων .

Οι πωλητές της εταιρείας είναι άτομα με άριστη γνώση της αγοράς , των νόμων που την διέπουν καθώς και των κατά τόπους ιδιαιτεροτήτων που αυτή εμφανίζει . Έτσι είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμοι , να ανταποκριθούν σε κάθε αγοραστική ανάγκη που θα προκύψει και να την καλύψουν με τους πλέον συμφέροντες και για τις δύο πλευρές όρους . Εκτός αυτού , οι πωλητές είναι και το «μάτι» της εταιρείας στην αγορά αφού μέσω αυτών εισρέουν χρήσιμες και αντικειμενικές πληροφορίες για τις ανάγκες και τις γενικότερες τάσεις που επικρατούν , οι οποίες στη συνέχεια σε συνεργασία με το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης θα μετουσιωθούν σε νέα προϊόντα .

Στις πωλήσεις απασχολούνται έξι στελέχη της εταιρείας που εξυπηρετούν το σύνολο των πελατών . Σημειώνεται ότι και οι δύο Διευθύνοντες Σύμβουλοι συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία προώθησης των πωλήσεων .

Ο νομός Αττικής η Πελοπόννησος και τα Νησιά εξυπηρετούνται από ένα στέλεχος της εταιρείας με έδρα την Αθήνα . Πέντε στελέχη της εταιρείας με έδρα τη Νάουσα εξυπηρετούν τη Μακεδονία , τη Θράκη και τη Θεσσαλία , όπου είναι εγκατεστημένες οι εταιρείες του κλάδου όσον αφορά το εσωτερικό . Οι ανάγκες της υπόλοιπης Ελλάδας όπου ο αριθμός των πελατών είναι πολύ μικρός καθώς και οι ανάγκες του εξωτερικού διεκπεραιώνονται από τα προαναφερθέντα στελέχη με έδρα τη Νάουσα .

Σε όλες τις χώρες στις οποίες αναπτύσσει εμπορικές δραστηριότητες η εταιρεία διατηρεί και αντιπροσώπους , μέσω των οποίων εξυπηρετεί τους πελάτες της και παράλληλα ενημερώνεται έγκαιρα και λεπτομερώς για κάθε εξέλιξη . Οι συμβάσεις με τους αντιπροσώπους είναι ετήσιας διάρκειας και ορίζουν ποσοστά προμηθειών που κυμαίνονται μεταξύ 1% - 3 % .

Όσον αφορά την δομή του δικτύου διανομής της εταιρείας , έχουν προβλεφθεί τα κατάλληλα περιθώρια ώστε να αντεπεξέλθει στην αύξηση παραγωγής που αναμένεται από τον σχεδιασμό της εταιρείας . Όσον αφορά το νέο τοπίο που θα διαμορφωθεί στο εξαγωγικό εμπόριο με την επικείμενη ένταξη της Ελλάδας στην Ο. Ν. Ε. και την απλούστευση των διαδικασιών , η εταιρεία εκτιμά ότι επηρεαστεί ευνοϊκά και θα αποκομίσει σημαντικά οφέλη

3.4.7. Πελάτες .

Πελάτες της εταιρείας είναι κυρίως κατασκευαστές πλεκτών και σταθερών υφασμάτων ενδυμάτων , εσωρούχων , καλτσών , υφασμάτων επίπλωσης , ειδών οικιακής χρήσης (τραπεζομάντιλα , σεντόνια , πετσέτες , μπουρνούζια) , βαφεία νημάτων και άλλων (φαρμακευτικές γάζες , τρόφιμα) καθώς επίσης και εταιρείες εμπορίας νημάτων .

Οι κυριότεροι πελάτες της εταιρείας είναι εγκατεστημένοι στη Ελλάδα καθώς και στις χώρες : Γερμανία , Αυστρία , Ελβετία , Γαλλία , Ολλανδία , Δανία , Αγγλία και Ισραήλ .

Ανάμεσα στους κυριότερους πελάτες της εταιρείας στο **εσωτερικό** είναι οι :

- ΣΙΣΣΕΡ ΠΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε .
- ΚΟΜΟΤΕΧ Α.Ε.
- ΛΛ. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ε.Π.Ε.
- ΚΟΤΟΝΦΙΕΛΤΣ Α.Ε.
- SPIDER Α.Ε.
- ΑΡΑΞ Α.Ε.
- ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε.

και στο **εξωτερικό** οι :

- FEINJERSEY GmbH & Co KG .
- CIIR. HELD GmbH & Co KG .
- GEBR. CONZELMANN GmbH & Co .
- GIRMES ProMa-Tex GmbH .
- J. LEDERER GmbH & Co KG .
- DELTA GALL INDUSTRIES LTD .

Κύριο χαρακτηριστικό που διέπει τις σχέσεις εταιρείας – πελατών είναι η μη ύπαρξη ιδιαίτερων συμφωνιών καθώς και το γεγονός ότι καμία συνεργασία δεν αποφέρει στην εταιρεία ποσοστό μεγαλύτερο του 10 % των συνολικών της εσόδων . Το γεγονός αυτό καθιστά την εταιρεία ανεξάρτητη και λιγότερο ευάλωτη σε πιθανές ασυνέπειες ή γενικότερα αθέμιτες κινήσεις από πλευράς πελατών .

Μεγάλο επίτευγμα για την εταιρεία αποτελεί η καθιέρωση της σε αγορές με υψηλές ποιοτικές απαιτήσεις όπως Γερμανία (58 % των εξαγωγών) , Ολλανδία Ιταλία , Μ. Βρετανία Ισραήλ κ.τ.λ. η οποία δικαιώνει την αφοσίωση της στην σταθερή παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και την προσφορά υπηρεσιών υψηλού επιπέδου . Τα τελευταία χρόνια με την αναμόρφωση του marketing plan και την εφαρμογή επιθετικής στρατηγικής πωλήσεων διεκδίκησε και κατάφερε να κατακτήσει μερίδιο της αγοράς , επεκτείνοντας το δίκτυο πωλήσεων της και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες όπως : Γαλλία , Αυστρία , Ελβετία , Τσεχία αλλά και στις Η Π Α .

Το σύνολο των πωλήσεων της εταιρείας ασφαρίζεται και το πιστωτικό όριο που παρέχει η ασφαλιστική εταιρεία για κάθε πελάτη προσδιορίζει και την πιστωτική πολιτική απέναντι του .Οι επισφάλειες ανέρχονται σε ποσοστό περίπου 1 % επί των πωλήσεων και αντιμετωπίζονται με πρόβλεψη επί των αποτελεσμάτων χρήσης .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων της ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ για το 1998

ΧΩΡΑ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (εκατ. Δρχ.)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΕΛΛΑΔΑ	3.500	48.3 %
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	2.190	30.2 %
ΑΥΣΤΡΙΑ	430	5.9 %
ΙΣΡΑΗΛ	370	5.1 %
ΕΛΒΕΤΙΑ	370	5.1 %
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	170	2.4 %
ΔΑΝΙΑ	110	1.5 %
ΓΑΛΛΙΑ	110	1.5 %
ΣΥΝΟΛΟ	7.250	100 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 25

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (1998) ,
ΠΗΓΗ :ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" (ΣΕΠΤ. 1999)

3.4.8. Περιγραφή του κλάδου - εξελίξεις - προοπτικές - ανταγωνισμός .

Σύμφωνα με την ΕΣΥΕ , η κύρια δραστηριότητα της εταιρείας ανήκει στον κλάδο με κωδικό αριθμό 17 (παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών) και συγκεκριμένα στον υποκλάδο 17 .11 . 43 (παραγωγή βαμβακερών νημάτων , όχι συσκευασμένων για λιανική πώληση) .

Κύρια χαρακτηριστικά της διάρθρωση του κλάδου είναι η ύπαρξη μεγάλων μονάδων (σε εγκαταστάσεις , απασχόληση και όγκο παραγωγή) και ο έλεγχος μεγάλου τμήματος της αγοράς από μικρό αριθμό επιχειρήσεων (οι 10 πρώτες ελέγχουν πάνω από το 40 % της αγοράς) .

Η κλωστοϋφαντουργία αποτελεί έναν παραδοσιακό κλάδο της ελληνικής βιομηχανίας με σημαντική συμβολή στην οικονομία που όμως τα τελευταία χρόνια ακολουθεί φθίνουσα πορεία , κυρίως λόγω της ισχυρής πίεσης του ξένου ανταγωνισμού .

Η ελληνική κλωστοϋφαντουργία συμβάλει με ποσοστό 26 % στην διαμόρφωση του συνολικής αξίας των εξαγωγών που πραγματοποιεί η χώρα ενώ συγκεντρώνει το 28 % περίπου του συνόλου της απασχόλησης στη μεταποίηση .

Ο κλάδος σημείωσε μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης κατά τις δεκαετίες του '70 και του '80 οπότε και διατηρούσε ισχυρή θέση στην εγχώρια μεταποίηση . Τα τελευταία χρόνια όμως ο κλάδος έχει εισέλθει σε περίοδο ύφεσης η οποία αντανακλάται τόσο στην σημαντική μείωση της παραγωγής όσο και στην ισχνή επενδυτική δραστηριότητα . Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι την τελευταία δεκαεπταετία ο κλάδος απώλεσε το 40 % της παραγωγικής του δυναμικότητας και το 60 % της συνολικής του απασχόλησης .

Η παρατεταμένη αυτή ύφεση που από πολλούς χαρακτηρίζεται ως " κρίση " , είχε σαν αποτέλεσμα πολλές κλωστοϋφαντουργικές μονάδες να αναστείλουν ολοσχερώς τις δραστηριότητες τους (μόνο στην περίοδο 1990 - 1995 πτώχευσαν 135 επιχειρήσεις) .

Στη κατάληψη της δυσμενούς αυτής θέσης στην οποία για μακρύ χρονικό διάστημα βρίσκεται ο κλάδος συνέβαλε κατά ένα μεγάλο μέρος η οικονομική πολιτική που εφαρμόστηκε στη χώρα τα τελευταία χρόνια (πολιτική " σκληρής " δραχμής , υψηλά επιτόκια κλπ) , καθώς και η διατήρηση και μη καταπολέμηση των οικονομικών ανισορροπιών . Η κατάργηση των επιδοτήσεων το 1990 καθώς και η έλλειψη ενός σταθερού προγράμματος εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων σε κλαδικό επίπεδο με μορφή αναπτυξιακών κινήτρων και φορολογικών απαλλαγών , κατέστησαν την ελληνική κλωστοϋφαντουργία από κυρίαρχο παράγοντα , απλό παρατηρητή των διεθνών εξελίξεων .

Σε διεθνές επίπεδο , αρνητική υπήρξε για τον κλάδο η ανισομερής φιλελευθεροποίηση του εμπορίου με χαρακτηριστικότερο γεγονός την μείωση των ποσοστώσεων και των δασμών για τις εισαγωγές της ΕΕ από τρίτες χώρες (οι οποίες διατηρούν σημαντικά μέτρα ενίσχυσης των εξαγωγών τους) , η οποία δημιούργησε καθεστώς αθέμιτου ανταγωνισμού για τα εγχώρια κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα . Η τελωνειακή σύνδεση Τουρκίας - ΕΕ είναι ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας περαιτέρω όξυνσης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχονται τα ελληνικά κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα , αρκεί μόνο να αναφερθεί ότι οι εξαγωγές της Τουρκίας προς την ΕΕ στα βαμβακερά υπερδεκαπλασιάστηκαν την περίοδο 1995 - 1998 .

Το κλίμα αυτό πάντως , ευνόησε ορισμένες μονάδες που διέθεταν τα απαιτούμενα κεφάλαια ώστε να προχωρήσουν σε επενδύσεις εκσυγχρονισμού , αυξάνοντας την παραγωγική τους δυναμικότητα και ενισχύοντας την θέση τους στην εγχώρια αγορά , αφού κέρδισαν το μερίδιο των εταιρειών που αποχώρησαν . Η μείωση επίσης της απασχόλησης επέτρεψε την αύξηση της παραγωγικότητας και παράλληλα οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην μεταστροφή των παραγωγικών τους δραστηριοτήτων σε προϊόντα με μειωμένη ευαισθησία στην διακύμανση των τιμών , και υψηλά περιθώρια κέρδους , ώστε να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά ο οξύτατος ανταγωνισμός . Ακόμη , σε κοινοτικό επίπεδο

παρατηρείται τάση μετεγκατάστασης των παραγωγικών μονάδων προς την Αν. Ευρώπη με στόχο την συμπίεση του λειτουργικού κόστους και την προώθηση στην αγορά προϊόντων σε πιο χαμηλές τιμές .

Η εγχώρια παραγωγή νημάτων ανήλθε το 1997 σε 140.000 τόνους αισθητά μειωμένη από το επίπεδο των 176.000 τόνων το 1990 και σημαντικά χαμηλότερη από το 1986 οπότε και έφτασε τους 213.000 τόνους . Το μεγαλύτερο τμήμα της σημερινής παραγωγής νημάτων (77 % περίπου) αφορά βαμβακερά νήματα γεγονός που οφείλεται στην υψηλή ποσοτικά και ποιοτικά παραγωγή βαμβακιού της χώρας μας η οποία κατατάσσεται μεταξύ των 10 μεγαλύτερων βαμβακοπαραγωγών χωρών παγκοσμίως . Η Ελλάδα είναι δεύτερη σε παραγωγή βαμβακερών νημάτων χώρα της ΕΕ μετά την Ιταλία η οποία παράγει σταθερά την τελευταία δεκαετία 230.000 περίπου τόνους βαμβακερού νήματος .

Κατά το 1998 πάντως , υπήρξε ανάκαμψη των κλωστοϋφαντουργικών επιχειρήσεων οι οποίες σημείωσαν αύξηση του κύκλου εργασιών τους με παραγωγή η οποία ανήλθε στους 167.000 τόνους .

Οι εισαγωγές νημάτων ως τις αρχές της δεκαετίας κυμαίνονταν με μικρές αυξομειώσεις σε ποσοστό περίπου 40 % ενώ σήμερα το ποσοστό αυτό ανέρχεται περίπου στο 60 % . Οι εξαγωγές ενώ στις αρχές της δεκαετίας παρουσίαζαν μικρή πτώση , από το 1995 και μετά αρχίζουν μια σταθερή πορεία ανόδου .

Παρά τα προαναφερόμενα που χαρακτηρίζουν την κλωστοϋφαντουργία γενικότερα , οι δυναμικές επιχειρήσεις του κλάδου οι οποίες έχουν προχωρήσει σε σημαντικές επενδύσεις εκσυγχρονισμού , έχουν καταφέρει να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους στην εγχώρια αλλά και τη διεθνή αγορά . Κοινή διαπίστωση είναι ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις κινούνται προς την κατεύθυνση αυτή με ποιοτική αναβάθμιση των λειτουργιών τους σε κάθε επίπεδο και μεταστροφή στην παραγωγή αναβαθμισμένων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας .

Πιο συγκεκριμένα , η επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων των κλάδου μακροχρόνια θα εξαρτηθεί από την εφαρμογή στρατηγικών όπως :

- εκσυγχρονισμός του συνόλου των παραγωγικών λειτουργιών
- βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα
- αναβάθμιση των λειτουργιών διανομής και προώθησης
- δυνατότητα παραγωγής προϊόντων ειδικών προδιαγραφών
- ανάπτυξη προϊόντων νέων χρήσεων
- βελτίωση της τυποποίησης
- παραγωγή προϊόντων με υψηλά περιθώρια κέρδους
- διεθνοποίηση των εμπορικών και βιομηχανικών δράσεων

Η "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" συνειδητοποίησε έγκαιρα την επικείμενη όξυνση του ανταγωνισμού και την παύση του προστατευτισμού και παράλληλα έκανε πράξη τα αισιόδοξα μηνύματα από το χώρο της τεχνολογίας (δηλ. εισαγωγή της πληροφορικής στον ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό της κλωστοβιομηχανίας , η οποία σηματοδοτεί τη μεταπήδηση του κλάδου που παραδοσιακά ανήκε στις επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας προς την πλευρά των επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου) . Η εταιρεία αυτοματοποίησε την παραγωγή της με την ένταξη στο δυναμικό της , εξοπλισμού νέας γενιάς , ενώ συνεχίζει να παρακολουθεί στενά και να υιοθετεί τις τεχνολογικές εξελίξεις που καθιστούν συνεχώς μικρότερη τη συμμετοχή της εργασίας στο κόστος παραγωγής . Με την στρατηγική αυτή η εταιρεία εξουδετερώνει το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των νηματοπαραγωγών επιχειρήσεων που εγκαθίστανται σε χώρες με φθηνά εργατικά χέρια ενώ παράλληλα διατηρεί και αναβαθμίζει την ποιότητα των τελικών της προϊόντων .

3.4.9. Η θέση της εταιρείας στον κλάδο .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η κατάταξη των παραγωγικών εταιρειών του κλάδου σύμφωνα με τις πωλήσεις τους για την περίοδο 1995-1997.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ (χιλ. Δρχ.)	1997	1996	1995
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ ΑΕ	24.826.774	22.609.797	24.318.932
ΕΠΙΛΕΚΤΟΣ ΚΛΩΣΤΟΥΨΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΑΕ	18.103.537	17.305.156	16.003.299
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΨΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΑΕ	14.460.299	19.312.619	16.293.299
ΕΛ. Δ. ΜΟΥΖΑΚΗΣ ΑΕ	14.169.430	13.304.050	13.009.768
ΕΤΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΕΧΝΗΤΗΣ ΜΕΤΑΞΗΣ ΑΕ	9.612.712	9.981.196	12.530.684
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΑΒΕΕ	9.568.301	7.920.503	6.610.632
ΗΛΙΟΤΕΞ ΑΕ	7.712.955	7.453.737	7.452.105
ΗΛΙΟΣ ΤΕΝ-ΣΑΤΕ ΚΛΩΣΤΟΥΨΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΑΕ	7.570.214	7.998.862	7.892.518
ΚΛΩΣΤΟΥΨΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΠΡΕΒΕΖΗΣ ΑΕ	7.373.494	7.981.131	8.085.564
ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΝΗΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΝΑΟΥΣΗΣ ΑΕ	6.366.440	6.269.336	6.197.660
ΟΤΤΟ ΕΒΡΟΣ ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΑΒΕΕ	5.636.516	5.602.905	6.013.758
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΠΕΛΛΗΣ ΑΕ	4.780.826	4.189.194	5.676.783
ΚΟΡΤΑΝΓΚ ΚΛΩΣΤΟΥΨΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΑΕ	4.627.919	4.310.333	3.634.563
Χ. Γ. ΚΡΗΤΙΚΟΣ ΑΕ	4.597.000	5.096.672	5.057.142
ΜΠΡΙΤΑΝΝΙΑ ΕΡΙΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΕ Γ. ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΣ	4.354.236	3.685.000	3.391.123
ΚΛΩΣΤΟΥΨΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ ΑΕ	4.352.754	3.358.991	4.051.501
ΠΟΛΥΕΤΜΑ ΠΟΛΥΕΣΤΕΡΙΚΑ ΝΗΜΑΤΑ ΑΕ	4.277.981	4.380.599	4.134.776
ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΑΕ	4.128.313	4.056.794	3.851.514
Κ. ΔΟΥΔΟΣ ΑΕ	4.039.298	3.202.790	3.715.499
ΑΦΟΙ Δ. ΑΚΡΙΔΑ ΑΕ	4.028.554	3.719.712	4.264.172
ΚΟΡ-ΦΙΑ ΚΛΩΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕΒΕ	4.000.000	3.680.790	3.802.762

ΠΙΝΑΚΑΣ 26

Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ "ΔΕΛΤΙΟ ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" (ΣΕΠΤ. 1999) .

3.4.10 Επενδυτική στρατηγική

Το επενδυτικό πρόγραμμα το οποίο εφαρμόζει η εταιρεία και είναι σε εξέλιξη είναι δυνατόν να χωρισθεί σε δύο τμήματα : στο ήδη εκτελούμενο και στο υπό εκτέλεση (νέο πρόγραμμα) για το οποίο υπάρχουν και οι σχετικές μελέτες .

ΕΚΤΕΛΟΥΜΕΝΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ .

Πρόκειται περί εγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου σύμφωνα με το νόμο 1892/90 με συνολικό προϋπολογισμό 4,088 δις . δραχμές το οποίο εγκρίθηκε τον Ιούλιο του 1995 (Φ Ε Κ 196/31.07.95). Το πρόγραμμα εξελίσσεται επιτυχώς και η υλοποίηση του αποδίδει:

- Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας .
- Εκσυγχρονισμό και μεγιστοποίηση των ποσοτικών και ποιοτικών αποδόσεων του ήδη υφιστάμενου παραγωγικού δυναμικού .
- Πραγματοποίηση νέων επενδύσεων με στόχο την περαιτέρω αύξηση του παραγωγικού δυναμικού .

Το 70 % των πόρων του επενδυτικού προγράμματος θα διατεθούν για την απόκτηση νέου μηχανολογικού εξοπλισμού με στόχο των εκσυγχρονισμό των υπάρχουσών μονάδων και την παραγωγή νέων προϊόντων . Προβλέπεται επίσης σημαντική παρέμβαση στην παραγωγική διαδικασία (γραμμές παραγωγής , μονάδες ανάμειξης πρώτων υλών) με σκοπό την παραγωγή εξειδικευμένων ποιτήτων νημάτων (ειδικές τεχνικές προδιαγραφές και ειδική εμφάνιση) ώστε να ικανοποιείται ο εξαιρετικά απαιτητικός χώρος της «μόδας» .

Με τις παρεμβάσεις αυτές που προβλέπονται για την παραγωγική διαδικασία και την παραγωγή εξειδικευμένου προϊόντος , η εταιρεία πιστεύει ότι θα βρεθεί σε ένα άλλο ανώτερο επίπεδο , αφού θα της δοθεί η ευκαιρία να ξεχωρίσει (εκμεταλλευόμενη συγχρόνως την μακροχρόνια και ειδική πείρα της) από τις απλές ομοειδείς επιχειρήσεις που παράγουν κοινά νήματα χωρίς ειδικές προδιαγραφές . (είναι γνωστό ότι τα κοινής ποιότητας νήματα παράγονται πια από τις βιομηχανίες όλων των χωρών που δεν διαθέτουν ούτε παράδοση ούτε υψηλή τεχνολογία) .

Το εκτελούμενο επενδυτικό πρόγραμμα αναμένεται να συμβάλει επίσης ουσιαστικά στην αναδιάρθρωση και ενίσχυση του τμήματος marketing της εταιρείας με όλα τα οφέλη που αυτή θα επιφέρει για την εταιρεία . Μέσω του επενδυτικού προγράμματος επιτεύχθηκε επίσης η εγκατάσταση πλήρους και σύγχρονου συστήματος μηχανοργάνωσης με συνεπακόλουθο την αναδιάρθρωση και αναβάθμιση του τμήματος κοστολόγησης και προϋπολογισμού το οποίο τώρα , μπορεί να παρέχει ανά πάσα στιγμή και με ακρίβεια τα πολύτιμα δεδομένα του .

Η διάρθρωση του επενδυτικού αυτού προγράμματος , το οποίο αναμένεται να ολοκληρωθεί εντός του 2000παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα .

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ	ΕΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
Επενδύσεις & συναφείς δαπάνες .	2.800.000.000 δραχ.
Οργάνωση & προώθηση πωλήσεων .	700.000.000 δραχ.
Μισθοδοσία προσωπικού .	262.000.000 δραχ.
Κατάρτιση προσωπικού .	326.000.000 δραχ.
ΣΥΝΟΛΟ	4.088.000.000 δραχ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 27

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" (ΣΕΠΤ 1999) .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η χρηματοδοτική διάρθρωση του επενδυτικού προγράμματος

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΝΤΑΕΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .	ΠΟΣΟ (ΔΡΧ)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Ίδια συμμετοχή .	1.148.000.000	28,08
Κεφάλαια κίνησης (βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός)	837.200.000	20,48
Δάνεια τραπεζών .	672.000.000	16,44
Επιχορήγηση δημοσίου .	1.430.800	35,00
ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ .	4.088.000.000	100,00

ΠΙΝΑΚΑΣ 28

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ" (ΣΕΠΤ. 1999) .

Το ως άνω επενδυτικό πρόγραμμα πέραν του ότι αξιοποιεί και επεκτείνει τα λειτουργικά και παραγωγικά δεδομένα της επιχείρησης , θέτει παράλληλα και τις βάσεις για την έλευση του νέου επενδυτικού προγράμματος .

ΝΕΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ .

Πρόκειται για συμπληρωματικό επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας το οποίο δεν έχει υπαχθεί στις διατάξεις αναπτυξιακού νόμου με συνολικό προϋπολογισμό 3,5 δις δραχμές περίπου .

Το νέο επενδυτικό πρόγραμμα αναφέρεται στην ανέγερση κτιριακών εγκαταστάσεων για την αποθήκευση πρώτων υλών και αναλώσιμων αγαθών , την επέκταση των υφιστάμενων αποθηκών ετοιμών προϊόντων , τη δημιουργία χώρων για τη στέγαση των διοικητικών υπηρεσιών , και την κατασκευή βιομηχανικής αίθουσας για στέγαση μηχανολογικού εξοπλισμού 12.000 αδραχιών για την κατασκευή εξειδικευμένων προϊόντων ετήσιας παραγωγής 2.400 τόνων καθώς επίσης και βοηθητικές εγκαταστάσεις για τη στήριξη της παραγωγής . Η κατασκευή των νέων κτιριακών εγκαταστάσεων θα γίνει στη Στενήμαχο Νάουσας όπου η εταιρεία διαθέτει πλεόνασμα οικοπέδου της τάξεως των 90.000 τ.μ περίπου .

Σημειώνεται ότι η εταιρεία αναμένει έγκριση για υπέρβαση του συνολικού επενδυτικού σχεδίου κατά 22,5 % .

Η ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ - με την υλοποίηση του επενδυτικού της σχεδίου - αναμένει μεγιστοποίηση των κερδών της τόσο από τις υψηλές τιμές των εξειδικευμένων προϊόντων που πλέον θα παράγει όσο και από την ποσοτική αύξηση της παραγωγής της μέσω του σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού που θα εγκαταστήσει .

3.4.11 Στόχοι και στρατηγικές .

Η ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ υπήρξε ανέκαθεν πρωτοπόρος εταιρεία στον κλάδο της και βασικός της στόχος πάντα ήταν το διαφοροποιημένο , εξειδικευμένο , ανταγωνιστικό ποιοτικό προϊόν . Ο βασικός αυτός στόχος είναι ο κεντρικός πυρήνας γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι διοικητικές και παραγωγικές λειτουργίες της εταιρείας .

Πρέπει να επισημανθεί ότι η εταιρεία διευκολύνεται σημαντικά στην πολιτική που έχει χαράξει για είσοδο στο χώρο του διαφοροποιημένου - καινοτόμου προϊόντος χάρη στο προσόν της που συνίσταται στην εκτεταμένη και μεγάλης παράδοσης τεχνογνωσία αφ' ενός και στην αντίστοιχη εμπειρία και ικανότητα της αφ' ετέρου .

Με βασικό άξονα τον στόχο αυτό , η εταιρεία κινείται από συστάσεως της σε μια σταθερή ανοδική πορεία η οποία κύρια χαρακτηριστικά έχει :

- Τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων .
- Την ανάπτυξη νέων προϊόντων .
- Την ελαχιστοποίηση του κόστους .
- Τις συνεχείς επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό .
- Την αύξηση παραγωγής εξειδικευμένων προϊόντων .
- Την επέκταση του δικτύου πωλήσεων .
- Την αύξηση των εξαγωγών .
- Την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου after sales υπηρεσιών .
- Τη συνέπεια και αξιοπιστία στις σχέσεις και συναλλαγές της .
- Την ικανοποίηση των μετόχων με την μεγιστοποίηση των αποδόσεων των κεφαλαίων τους .

Η ποιότητα , που όπως αναφέρθηκε είναι βασικός στόχος προς τον οποίο κατατείνει η εταιρεία , δεν αφορά μόνο το παραγόμενο προϊόν αλλά έχει μία ευρύτερη έννοια που καλύπτει όλο το εύρος των υπηρεσιών που αυτή παρέχει τόσο πριν όσο και μετά την πώληση , τις σχέσεις και συνεργασίες που συνάπτει καθώς και το σύνολο των εσωτερικών λειτουργιών της (διοικητικές , οικονομικές , marketing κ.τ.λ.) . Η συνέπεια και αφοσίωση της ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ στην πολιτική ποιότητας που εφαρμόζει σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της , αναγνωρίστηκε επίσημα από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο με την απονομή σε αυτήν του **Βραβείου Ποιότητας 1998**.

Το επόμενο στάδιο μετά την διασφάλιση της σταθερής ποιότητας , είναι πλέον η κατάκτηση της ολικής ποιότητας (για την οποία έχουν ήδη τεθεί γερές βάσεις) , και σε μακροχρόνια οπτική η καθιέρωση της «επιχειρηματικής τελειότητας» .

Με τους παραπάνω στόχους και το επενδυτικό πρόγραμμα (παρουσιάζεται παρακάτω)και τις στρατηγικές μέσω των οποίου σκοπεύει να τους υλοποιήσει , αναμένεται ότι θα βελτιώσει θεαματικά τόσο τα προϊόντα της όσο και την παραγωγική της δυναμικότητα .

3.5. "ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ"

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ .

Η εταιρεία ιδρύθηκε στο Ρέθυμνο Κρήτης την 1^η Οκτωβρίου 1979, με την επωνυμία "ΖΩΗ - ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΔΟΜΑΖΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.". Προήλθε από συγχώνευση των εταιρειών " ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ ΔΟΜΑΖΑΚΗΣ Α.Ε. " και της προσωπικής επιχείρησης ζωοτροφών και βιομηχανίας κρέατος των αδελφών Στυλιανού και Σπυρίδωνος Δομαζάκη οι οποίες είχαν ιδρυθεί στις αρχές της δεκαετίας του 1970 . Η συγχώνευση πραγματοποιήθηκε με εισφορά του συνόλου της καθαρής περιουσίας των συγχωνευόμενων εταιρειών , όπως επίσης και των απαιτήσεων των μετοχών από αυτές και των λοιπών περιουσιακών στοιχείων των προαναφερθέντων μετοχών, όπως αυτά εκτιμήθηκαν από την επιτροπή του άρθρου 9 του νόμου 21 90 \ 1920 .

Από 1/1/95 η εταιρεία "ΖΩΗ - ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΔΟΜΑΖΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε." μετονομάστηκε σε "ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ Α.Β.Ε.Ε." με τροποποίηση του άρθρου 1 του καταστατικού της , η οποία εγκρίθηκε από το Νομάρχη Ρεθύμνης και καταχωρήθηκε στο μητρώο ανωνύμων εταιρειών . Έδρα της εταιρείας είναι ο Δήμος Ρεθύμνου και η διάρκεια της ορίστηκε σε 50 έτη από τη σύσταση της , ως το 2044 .

Σκοπός της εταιρείας όπως αυτός ορίζεται από το άρθρο 3 του καταστατικού της είναι :

1. η παραγωγή , εκτροφή και πάχυνση ζώων εσωτερικού και εξωτερικού .
2. η παραγωγή κτηνοτροφών εν γένει .
3. η επεξεργασία , συσκευασία , κατάψυξη και διάθεση νωπού ψυγμένου και καταψυγμένου κρέατος ως και προϊόντων και υποπροϊόντων αυτού .
4. η εμπορεία των παραγόμενων ως άνω ειδών ως και άλλων συναφών παραγωγής τρίτων
5. η έρευνα προς ανάπτυξη και βελτίωση της παραγωγής κρέατος .
6. η διενέργεια προς ανάπτυξη πάσης άλλης συναφούς επιχείρησης .
7. η συμμετοχή της εταιρείας σε επιχειρήσεις με το αυτό ή μη αντικείμενο και υπό οιαδήποτε νομική μορφή .
8. η ανάληψη αντιπροσωπεύσεως οίκων εσωτερικού και εξωτερικού .

Από την ίδρυση της εταιρείας δεν έχει επέλθει καμία μεταβολή όσον αφορά τους σκοπούς της .

Κατά την ΕΣΥΕ ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι ο κλάδος παραγωγής , επεξεργασίας και συντήρησης κρέατος και προϊόντων κρέατος (ΚΛΔ 151.1-151.7) .

Το 1979 (έτος ίδρυσης) η εταιρεία είχε ως αντικείμενο την παραγωγή νωπού κρέατος και ζωοτροφών καθώς και την εκτροφή χοίρων .

Το 1985 , η εταιρεία δημιούργησε στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της το πρώτο και μοναδικό στην Κρήτη ιδιωτικό σφαγείο και μονάδα μεταποίησης νωπού χοιρινού κρέατος . Την ίδια περίπου περίοδο η εταιρεία συμπεριέλαβε στις δραστηριότητες της και την παραγωγή αλλαντικών .

Το 1989 , αποτελεί σταθμό στην εξέλιξη της εταιρείας , καθώς εισέρχεται στο μετοχικό κεφάλαιο και τη διεύθυνση της εταιρείας η δεύτερη γενιά της οικογένειας Στ. Δομαζάκη . Έτσι λοιπόν και μέχρι και σήμερα οι κύριοι μέτοχοι της εταιρείας Κωνσταντίνος και Εμμανουήλ Δομαζάκης , ξεκινούν μία προσπάθεια περαιτέρω ανάπτυξης και ισχυροποίησης της εταιρείας .

Το 1989 - 1990 , εκσυγχρονίζεται η χοιροτροφική μονάδα με εξελιγμένο για την εποχή μηχανολογικό εξοπλισμό και εγκαταστάσεις συνολικού κόστους 450 εκ. δρ. περίπου

Το 1991 - 1992 δημιουργείται πρότυπη μονάδα αναπαραγωγής χοίρων , σύμφωνα με τις τελευταίες εξελίξεις της έρευνας για την υγιεινή και αναπαραγωγή των ζώων .

Το 1993 επεκτείνεται και παράλληλα εκσυγχρονίζεται η μονάδα επεξεργασίας χοιρινού κρέατος , προσαρμοζόμενη στις απαιτήσεις για υγιεινή και ασφάλεια , συνολικού κόστους 600 εκ. δρ. περίπου .

Την περίοδο 1994 - 1995 , η εταιρεία προχωράει στην δημιουργία σύγχρονης μονάδας αλλαντικών με πρώτη ύλη το ντόπιο χοιρινό κρέας που παράγεται στην ιδιόκτητη χοιροτροφική της μονάδα .

Στις αρχές του 1997 , η εταιρεία προχωρεί στην ίδρυση υποκαταστήματος στη Θεσσαλονίκη , το 1998 στην Αθήνα και το 1999 στο Ηράκλειο Κρήτης για την κάλυψη των αναγκών του δικτύου της .

Το 1998 , η εταιρεία εισήγαγε μία νέα σειρά προϊόντων περιεκτικότητας σε λιπαρά 0% - 3% , η οποία αποτέλεσε πολύ σημαντικό βήμα και είχε ευρεία απήχηση στο καταναλωτικό κοινό . Εντός του ίδιου έτους η εταιρεία προχώρησε σε περαιτέρω εκσυγχρονισμό και επέκταση της χοιροτροφικής της μονάδας προϋπολογισμού 1,2 δις. δρ. περίπου .

Στις αρχές του 1999 η εταιρεία , δημιούργησε για πρώτη φορά στην Ελλάδα πρότυπη γραμμή ειδικής εκτροφής χοίρων απαλλαγμένων αντιβιοτικών και φαρμάκων , με διατροφή αποκλειστικά από ζωτροφές φυτικής προέλευσης . Συγκεκριμένα , η χοιροτροφική μονάδα της εταιρείας είναι μία από τις ελάχιστες στην Ευρώπη και η πρώτη στην Ελλάδα που έχει πιστοποιηθεί με ISO 9002 από τους LLOYD'S για την εκτροφή χοίρων αποκλειστικά με ζωτροφές φυτικής προέλευσης , χωρίς τη χρησιμοποίηση αντιβιοτικών . Επισημαίνεται ότι έχει πιστοποιηθεί τόσο το προϊόν (χοίροι) όσο και η πρότυπη γραμμή εκτροφής . Επιπλέον , κατά την ίδια περίοδο , η εταιρεία πιστοποιήθηκε με ISO 9001 για την μονάδα παραγωγής κρέατος , αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων αναφορικά με τους τομείς έρευνας - ανάπτυξης (R & D) , παραγωγής , αποθήκευσης και πώλησης των προϊόντων αυτών .

Κατά το διάστημα 1998 - 2000 , η εταιρεία έχει θέσει σε εφαρμογή ένα φιλόδοξο τριετές επενδυτικό σχέδιο , προϋπολογισμού 3 δις δρ. περίπου , το οποίο βρίσκεται σε εξέλιξη . Το συγκεκριμένο επενδυτικό πρόγραμμα αφορά , κατά το 1,5 δις δρ. επιδοτούμενο πρόγραμμα αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση των κτιριακών και τεχνικών εγκαταστάσεων της μονάδας παραγωγής αλλαντικών . Το υπόλοιπο επενδυτικό πρόγραμμα αφορά την κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων και την αναβάθμιση του μηχανολογικού εξοπλισμού .στην μονάδα επεξεργασίας και μεταποίησης χοιρινού κρέατος , καθώς επίσης και την λειτουργία του υποκαταστήματος Λάρισας , με στόχο την οργάνωση του δικτύου διανομής των προϊόντων αλλαντικών σε super - markets στον ευρύτερο χώρο της Θεσσαλίας .

3.5.1. Διοίκηση

Η εταιρεία διοικείται από επταμελές διοικητικό συμβούλιο με πενταετή θητεία το οποίο εκλέχθηκε από την έκτακτη γενική συνέλευση των μετόχων της 22 / 5 / 1999 και του οποίου η σύνθεση έχει ως εξής :

Εμμανουήλ Στ. Δομαζάκης , επιχειρηματίας , πρόεδρος του Δ.Σ. και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας . Γεννήθηκε το 1960 στο Ρέθυμνο και είναι απόφοιτος του τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών του Ε. Μ. Π. Είναι υπεύθυνος του τομέα επενδύσεων και έχει την εποπτεία της παραγωγικής διαδικασίας και των λειτουργιών έρευνας και ανάπτυξης .

Κωνσταντίνος Στ. Δομαζάκης , επιχειρηματίας , αντιπρόεδρος του Δ.Σ. και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας . Γεννήθηκε το 1961 στο Ρέθυμνο και είναι πτυχιούχος Οικονομολόγος του πανεπιστημίου Hull της Αγγλίας . Έχει εμπειρία στην διοίκηση κτηνοτροφικών μονάδων στην Αγγλία και έχει αναλάβει την οικονομική διεύθυνση της εταιρείας , την οργάνωση του δικτύου διανομής και την διοίκηση της χοιροτροφικής μονάδας .

Ελένη , συζ Στ. Δομαζάκη , επιχειρηματίας , μέλος του Δ.Σ. της εταιρείας . Γεννήθηκε στο Ρέθυμνο το 1937 .

Ιωάννης Η. Δρετουλάκης , ιδιωτικός υπάλληλος , μέλος του Δ.Σ. της εταιρείας . Γεννήθηκε στο Ηράκλειο το 1961 και είναι απόφοιτος του τμήματος κτηνιατρικής του Α.Π.Θ. Έχει σημαντική εμπειρία σε θέματα παραγωγής και διαχείρισης κτηνοτροφικών μονάδων και είναι διευθυντής του τμήματος παραγωγής κρέατος και διασφάλισης ποιότητας χοιροτροφικής μονάδας .

Νικόλαος Κ. Μαραγκουδάκης , δικηγόρος , μέλος του Δ.Σ της εταιρείας . Γεννήθηκε στο Ρέθυμνο το 1964 και είναι απόφοιτος της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών και του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς . Ασκεί καθήκοντα νομικού συμβούλου της εταιρείας .

Αριστείδης Κ. Φραγκάκης , ιδιωτικός υπάλληλος , μέλος του Δ.Σ. της εταιρείας . Γεννήθηκε στο Ρέθυμνο το 1967 και είναι απόφοιτος του τμήματος Χημικών του ΑΠΘ Διαθέτει σημαντική εμπειρία σε θέματα διασφάλισης ποιότητας και ασκεί τα καθήκοντα του διευθυντή παραγωγής και διασφάλισης ποιότητας της μονάδας αλλαντικών ,

Ελευθέριος Γ. Νικολακάκης , ιδιωτικός υπάλληλος , μέλος του Δ.Σ της εταιρείας . Γεννήθηκε στο Ρέθυμνο το 1967 και είναι πτυχιούχος Μηχανολόγος Μηχανικός . Διαθέτει σημαντική εμπειρία σε θέματα επενδύσεων και τεχνικής διεύθυνσης και ασκεί καθήκοντα του διευθυντή του τμήματος επενδύσεων και της τεχνικής διεύθυνσης .

Κανένα από τα μέλη του ΔΣ για τις χρήσεις 1996 - 1997 - 1998 -1999 δεν έχει λάβει αμοιβή για την ιδιότητα του αυτή . Τα μέλη του ΔΣ που αναπτύσσουν υπαλληλική σχέση με την εταιρεία αμείφθηκαν για το 1999 με 18,2 εκατ. δρχ .

Πέραν των προαναφερθέντων οι λοιπές κύριες διοικητικές λειτουργίες ασκούνται από τους:

Νικόλαο Μαθιουδάκη , ο οποίος γεννήθηκε στη Χαλκίδα το 1965 και είναι πτυχιούχος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Πειραιώς , με πολυετή εμπειρία σε θέματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης και εκτελεί για λογαριασμό της εταιρείας καθήκοντα προϊσταμένου οικονομικών υπηρεσιών .

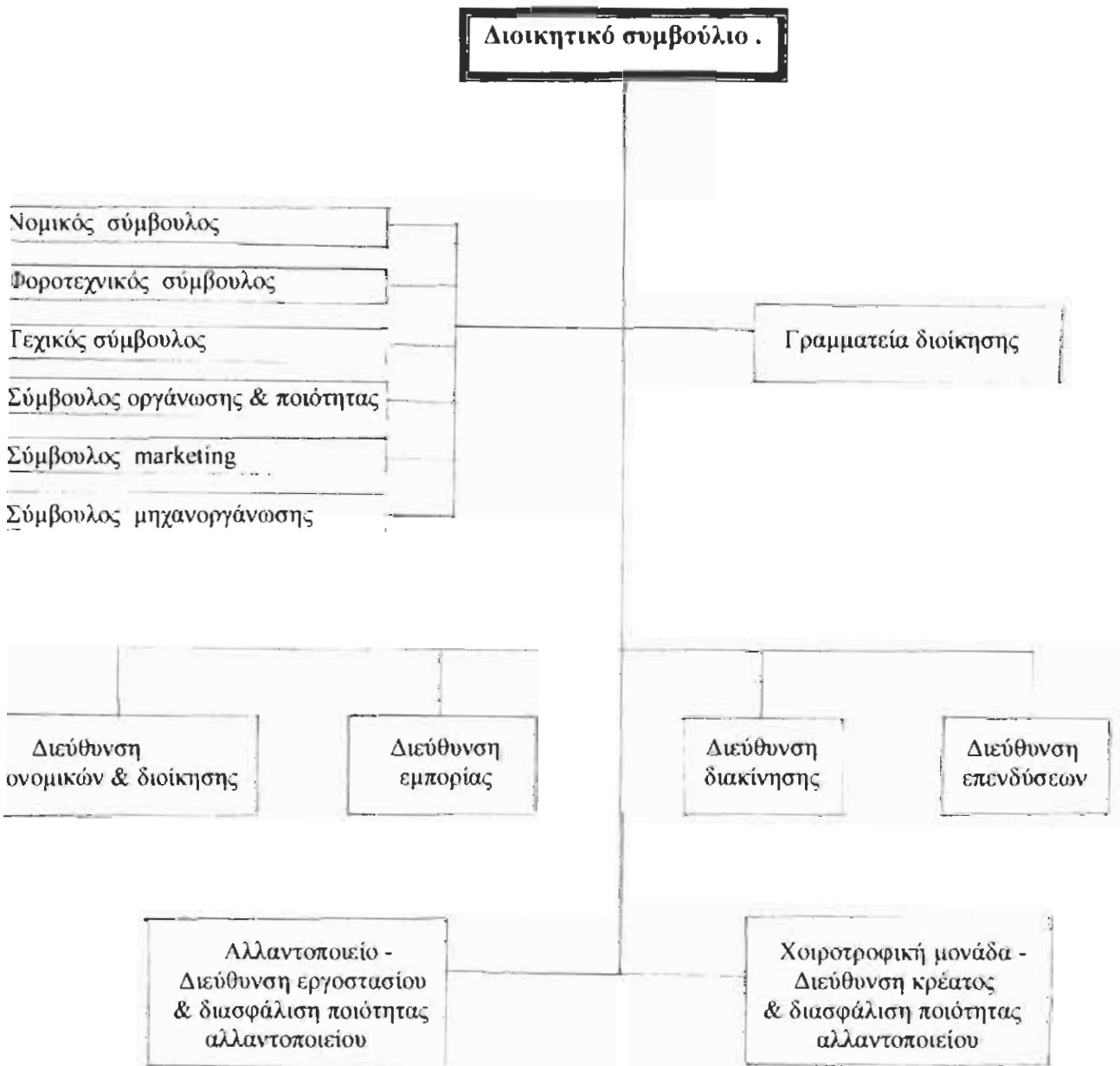
Μιχαήλ Πετινό , ο οποίος γεννήθηκε στη Σάμο το 1946 και είναι πτυχιούχος της Ανωτάτης Βιομηχανικής Σχολής Πειραιώς με ευρεία εμπειρία στον κλάδο τροφίμων και εκτελεί για λογαριασμό της εταιρείας καθήκοντα εμπορικού διευθυντή .

Χριστόδουλο Τηλλύρο , ο οποίος γεννήθηκε στη Λεμεσό το 1967 και είναι πτυχιούχος Χημικός Μηχανικός του ΕΜΠ με ευρύτατη εμπειρία σε θέματα διαχείρισης

αποθηκών και εκτελεί για λογαριασμό της επιχείρησης καθήκοντα διευθυντού διαχείρισης αποθήκης και διακίνησης .

Κατά τη χρήση 1999 το σύνολο των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών ανήλθαν σε 25 εκατ. δρχ. (μέγιστη 11 εκατ. - ελάχιστη 7 εκατ.)

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της Κρέτα Φαρμ ώστε να γίνει πλήρως κατανοητό το πλέγμα των διοικητικών λειτουργιών .



ΣΧΗΜΑ 13

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ CRETA FARM .
 ΠΗΓΗ: ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ CRETA FARM (ΦΕΒΡ. 2000)

3.5.2. Το προσωπικό .

Το μόνιμο προσωπικό το οποίο απασχολεί η ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ σήμερα (Φεβρουάριος 2000) ανέρχεται σε 320 άτομα , από τους οποίους οι 120 απαρτίζουν το διοικητικό προσωπικό , ενώ 200 απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία .Το σύνολο του προσωπικού χαρακτηρίζεται από την άριστη κατάρτιση και τον σημαντικό βαθμό εμπειρίας . Επίσης μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού , ώστε να κατακτάται η γνώση των νέων τεχνολογιών και να επιτυγχάνεται η στενή παρακολούθηση των εξελίξεων του κλάδου .

Η εταιρεία διαθέτει εσωτερικό κανονισμό εργασίας προσωπικού , ο οποίος κατατέθηκε στη διεύθυνση επιθεώρησης εργασίας της Νομαρχίας Ρεθύμνου την 7/1/2000 και ο οποίος καθορίζει με σαφήνεια τα όρια και τις αρμοδιότητες κάθε θέσης και εξασφαλίζει αρμονία και άριστη συνεργασία . Οι σχέσεις διοίκησης προσωπικού μπορούν να χαρακτηριστούν άριστες , ενώ μέχρι σήμερα δεν έχουν παρουσιαστεί σοβαρά εργασιακά προβλήματα .

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζεται η εξέλιξη της σύνθεσης του προσωπικού καθώς και οι δαπάνες μισθοδοσίας ανά κατηγορία απασχόλησης κατά την τελευταία τριετία .

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	1997	1998	1999
Διοικητικό προσωπικό	29	46	75
Προσωπικό παραγωγής	25	32	106
ΣΥΝΟΛΟ	54	78	181

ΠΙΝΑΚΑΣ 29

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΤΡΙΕΤΙΑ 1997 - 1999 .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ (ΦΕΒΡ. 2000) .

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	1997	1998	1999
Διοικητικό προσωπικό	125.308.342	171.624.751	260.686.319
Προσωπικό παραγωγής	95.146.448	124.255.564	334.087.949
ΣΥΝΟΛΟ	220.454.790	295.880.315	594.774.268

ΠΙΝΑΚΑΣ 30

ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΗΝ ΤΡΙΕΤΙΑ 1997-1999 (ποσά σε δρχ.)

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ (ΦΕΒΡ. 2000) .

3.5.3. Προϊόντα

Τα προϊόντα τα οποία παράγει και εμπορεύεται η Κρέτα φαρμ διακρίνονται στις παρακάτω κύριες κατηγορίες :

■ Αλλαντικά

Η παραγωγή αλλαντικών αποτελεί την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας , τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας .

Το σύνολο των αλλαντικών (70 περίπου τύποι) παράγεται στην μονάδα αλλαντοποιείου της εταιρείας ,η οποία είναι από τις πλέον σύγχρονες σε πανευρωπαϊκό επίπεδο και έχει παραγωγική δυναμικότητα 40 τόνων ημερησίως . Η παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται στην Κρέτα φαρμ διέπεται από τους πλέον αυστηρούς κανόνες υγιεινής και είναι πλήρως εναρμονισμένη με την κοινοτική οδηγία 92 / 5 , που αφορά την τήρηση υγειονομικών όρων στον τομέα των ενδοκοινοτικών συναλλαγών .

Τα κυριότερα προϊόντα αλλαντοποιίας της εταιρείας είναι :

- μπέικον
- pork shoulder (ωμοπλάτη χοιρινού)
- πάριζα
- σαλάμια διαφόρων τύπων
- ζαμπόν
- μορταδέλα
- λουκάνικα διαφόρων τύπων
- σπάλα χοιρινή
- ωμοπλάτη χοιρινή
- μπριζόλα καπνιστή
- απάκι (κρέας καπνιστό)

Η εταιρεία μετά από σειρά επιτυχών ερευνών και προσαρμοζόμενη στις αλλαγές των διατροφικών συνθηκών , έκανε στροφή στην παραγωγή νέων προϊόντων . Έτσι το 1998 ξεκίνησε την παραγωγή μίας νέας γενιάς προϊόντων με χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά (0% -3%) και χαμηλή θερμιδική επιβάρυνση .

Για την επίτευξη του στόχου των χαμηλών λιπαρών χρησιμοποιήθηκε ειδική ποικιλία χοιρινών με ελάχιστο λίπος , τα οποία εκτρέφονται στην ειδική μονάδα παραγωγής χοιρινού κρέατος υπό την επίβλεψη ειδικών επιστημόνων και κάτω από εξονυχιστικούς ελέγχους . Έτσι επιτυγχάνεται ο στόχος των χαμηλών λιπαρών ενώ παράλληλα διατηρείται το 100% της προσδοκώμενης γεύσης .

Αναλυτικά , η νέα γενιά των προϊόντων της Κρέτα Φαρμ περιλαμβάνει :

- | | |
|-----------------------------|---------|
| - σαλάμι παριζάκι | 0% - 3% |
| - ζαμπόν μπούτι | 0% - 3% |
| - ζαμπόν superieur | 0% - 3% |
| - φιλέτο γαλοπούλας βραστής | 0% - 3% |
| - λουκάνικα Φρανκφούρτης | 0% - 3% |

■ Νωπό κρέας και κρεατοσκευάσματα

Το νωπό χοιρινό κρέας αποτελεί την δεύτερη - μετά τα αλλαντικά - πηγή εσόδων για τη Κρέτα Φαρμ .

Στην ιδιόκτητη , τελευταίας τεχνολογίας , χοιροτροφική μονάδα της εταιρείας (με δυνατότητες που ξεπερνούν τους 50.000 χοίρους ετησίως) πραγματοποιείται η διαδικασία εκτροφής και πάχυνσης των ζώων . Η περαιτέρω επεξεργασία των ζώων πραγματοποιείται σε σύγχρονη Ευρωπαϊκών προδιαγραφών μονάδα σφαγείου , δυναμικότητας 150 χοίρων ανά ώρα , και μονάδα τεμαχισμού , τυποποίησης και συσκευασίας νωπού κρέατος .

Σε περιόδους που η παραγωγική δυναμικότητα της μονάδας δεν επαρκεί για την κάλυψη της ζήτησης , η εταιρεία προμηθεύεται επιλεγμένα κρέατα από την εγχώρια αγορά εφόσον αυτά πληρούν τις αυστηρές προδιαγραφές που έχουν τεθεί σχετικά με την ποιότητα των εισερχομένων πρώτων υλών .

Πέραν του νωπού χοιρινού κρέατος , η εταιρεία παράγει μία ευρεία σειρά κρεατοσκευασμάτων τα κυριότερα εκ των οποίων είναι :

- σουβλάκι χοιρινό
- γύρος χοιρινός
- σπάλα χοιρινή φιλεταρισμένη
- πασέτα χοιρινή φιλεταρισμένη
- μπιφτέκι κατεψυγμένο
- μπιφτέκι γεμιστό κατεψυγμένο

Για την αναπαραγωγή των χοίρων , ζώα που έχουν επιλεγθεί με αυστηρά κριτήρια . Πιο συγκεκριμένα , η εταιρεία προμηθεύεται χοιρομητέρες και κάπρους υψηλών προδιαγραφών από την ολλανδική CVZ N.V τα οποία αποτελούν τον πυρήνα της μονάδας αναπαραγωγής , η οποία εν συνεχεία παράγει τις χοιρομητέρες της εμπορικής μονάδας .

Η εταιρεία στα πλαίσια της συνεχούς έρευνας και ανάπτυξης σε θέματα επιστημονικής έρευνας στον τομέα της χοιροτροφίας συνεργάζεται με την Κτηνιατρική Σχολή του Α Π Θ και ειδικότερα με τον κλάδο της χοιροπαθολογίας , όσον το πεδίο της υγιεινής των ζώων .

■ Ζωοτροφές .

Οι παραγώμενες ζωοτροφές χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο από την ίδια την εταιρεία για την εκτροφή και πάχυνση των χοίρων . Η δυναμικότητα του ιδιόκτητου εργοστασίου παραγωγής ζωοτροφών αγγίζει τις 15.000 τόνους ετησίως .

Η παραγωγική διαδικασία υπόκειται στους αυστηρότερους κανόνες υγιεινής και οι ποιότητα των ζωοτροφών ελέγχεται από την κτηνιατρική υπηρεσία . Η παραγωγή από την ίδια την εταιρεία φθηνών και ποιοτικών ζωοτροφών έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής καθώς και την επιτυχημένη και αποδοτική εκτροφή των ζώων τα οποία αποτελούν και την πρώτη ύλη για τα "τελικά προϊόντα" της Κρέτα Φαρμ . Οι ζωοτροφές που παράγει η Κρέτα Φαρμ αποτελούνται κυρίως από φυτικές πρώτες ύλες , ενώ αποφεύγονται τα ζωικά άλλα χημικά πρόσθετα .

■ Επεξεργασία υποπροϊόντων - Εμπορία τυροκομικών - Λοιπών τροφίμων - Πρώτων και Βοηθητικών υλών .

Πέραν των καθαρά παραγωγικών της λειτουργιών η εταιρεία δραστηριοποιείται και στην εμπορία τυροκομικών προϊόντων στην εγχώρια αγορά . Έτσι , προωθεί στην κρητική αγορά το τυρί φέτα του γνωστού οίκου "ΔΩΔΩΝΗ" και στην υπόλοιπη εγχώρια αγορά διάφορα είδη τυριών (κυρίως EDAM , GOUDA , SAMPSOE κλπ) τα οποία προμηθεύεται από ξένους οίκους κυρίως .

Η εταιρεία εμπορεύεται επιπλέον και άλλα είδη τροφίμων όπως μανιτάρια , διάφορες κονσέρβες κλπ . τα οποία όμως αποτελούν ένα πολύ μικρό μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της . Επίσης μέσα στις δραστηριότητες της εταιρείας είναι και οι περιορισμένες πωλήσεις πρώτων και βοηθητικών υλών (δημητριακά) προς διάφορους εμπόρους χονδρικής στην κρητική αγορά για την κάλυψη των αναγκών σίτισης ζώων στο νησί σε περιπτώσεις έλλειψης λόγω δυσμενών καιρικών συνθηκών .

Όσον αφορά την επεξεργασία υποπροϊόντων , αξίζει να αναφερθεί ότι η εταιρεία συγκεντρώνει και αξιοποιεί σε ειδική μονάδα όλα τα μη βρώσιμα προϊόντα των ζώων όπως αίμα , δέρματα οστά κλπ , τα οποία στη συνέχεια εμπορεύεται .

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται η συμμετοχή (απόλυτη και ποσοστιαία) των προϊόντων της εταιρείας στην διαμόρφωση του κύκλου εργασιών της κατά την τριετία 1996 - 1998 :

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ .	1996	%	1997	%	1998	%	ΣΥΝΟΛΟ	%
ΛΑΛΑΝΤΙΚΑ	1.302	47,7	2.440	58,7	3.632	65,9	7.374	59,5
ΩΠΟ ΚΡΕΑΣ	1.187	43,5	1.328	31,9	1.295	23,5	3.810	30,7
ΓΡΟΚΟΜΙΚΑ ΨΑ ΤΡΟΦΙΜΑ	182	6,7	264	6,3	454	8,3	900	7,3
ΠΡΩΤΕΣ & ΦΩΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	0	0,0	127	3,1	127	2,3	254	2,0
ΤΟΠΡΟΪΟΝΤΑ	56	2,1	1	—	2	—	59	0,5
ΣΥΝΟΛΟ	2.727	100,0	4.160	100,0	5.510	100,0	12.397	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 31
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ .
 ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΚΡΕΤΑ FARM (ΦΕΒΡ. 2000)

3.5.4. Διαδικασία παραγωγής .

Η Κρέτα Φαρμ είναι μέλος της οργάνωσης PIG EUROPEAN PRODUCERS , η οποία έχει συσταθεί από τους κορυφαίους παραγωγούς χοίρων της Ευρώπης και ως εκ τούτου βρίσκεται στην πρωτοπορία των εξελίξεων όσον αφορά τις διαδικασίες και την τεχνολογία για την παραγωγή , συντήρηση και διάθεση χοιρινού κρέατος .

Η παραγωγική μονάδα της Κρέτα Φαρμ είναι από τις πλέον σύγχρονες στην Ευρώπη και η μοναδική στην Ελλάδα που έχει πιστοποιηθεί από τους Lloyd's Register Quality Assurance με ISO 9002 , για την αναπαραγωγή , πάχυνση , σφαγή χοίρων ειδικής εκτροφής , δηλαδή διατροφή με φυτικής αποκλειστικά προέλευσης φυράματα χωρίς ζωικά πρόσθετα και πάχυνση χωρίς τη χρήση αντιβιοτικών .

Επίσης , κατά την παραγωγική διαδικασία εφαρμόζονται οι διατάξεις της Hazard Analysis (HACCP) και τηρούνται με αυστηρότητα όλες οι προβλεπόμενες υγειονομικές διατάξεις .

Γενικά , η παραγωγική διαδικασία της εταιρείας σε κάθε επίπεδο της διέπεται , από τις πλέον σύγχρονες επιταγές της επιστήμης και της τεχνολογίας με αποτέλεσμα να διασφαλίζονται οι κανόνες υγιεινής και η υψηλή ποιότητα των εξαγόμενων προϊόντων που συνιστούν απαραίτητες προϋποθέσεις για τον ευαίσθητο κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων .

Το **τμήμα παραγωγής χοιρινού κρέατος** αποτελείται από δύο επιμέρους μονάδες , τη μονάδα αναπαραγωγής και το σφαγείο .

Η **αναπαραγωγική μονάδα** , προμηθεύεται αυστηρά επιλεγμένο πατρογονικό υλικό ειδικών προδιαγραφών , προερχόμενο από φάρμες S. P. F. (Specific Pathogenic Free δηλαδή ελεύθερες οποιουδήποτε παθογόνου νοσήματος) , ώστε να διασφαλίζονται οι υψηλότεροι όροι ευγονικής και τα καλύτερα χαρακτηριστικά για το σύνολο του ζωικού πληθυσμού . Τα θηλυκά παράγωγα από τη διαδικασία διασταύρωσης χοιρομητέρων και κάπρων οδηγούνται στη εμπορική μονάδα προκειμένου να γονιμοποιηθούν . Η γονιμοποίηση γίνεται αποκλειστικά με τεχνητή σπερματέγχυση από ειδικευμένο ζωοτεχνικό προσωπικό ώστε να εξασφαλίζεται η διατήρηση υψηλότερου επιπέδου υγιεινής και να αξιοποιείται πλήρως το άριστο πατρογονικό γενετικό δυναμικό .

Μετά την απομάκρυνση τους από τις μητέρες τα νεαρά μέλη του πληθυσμού διαμένουν σε ειδικούς κλειστού τύπου θαλάμους με ηλεκτρονικά ρυθμιζόμενες συνθήκες περιβάλλοντος (θερμοκρασία , υγρασία) και εξαερισμού ανάλογα με την περίπτωση , κατά τρόπο που να διασφαλίζονται όλοι οι παραδεκτοί ζωοτεχνικοί κανόνες . Επίσης μέσω των σχαρωτών επιπέδων εξασφαλίζεται η πλήρης απουσία επιφανειακών λημμάτων στους χώρους διαμονής των χοίρων . Τα επιφανειακά λήμματα μέσω υπόγειων αγωγών καταλήγουν (μαζί και με όλα τα υπόλοιπα λήμματα) στη σύγχρονη μονάδα βιολογικής επεξεργασίας τους .

Η διατροφή των ζώων γίνεται με τη βοήθεια των πλέον σύγχρονων αυτόματων ταΐστικών . Τα σιτηρέσια είναι απόλυτα εξισορροπημένα και προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες διατροφικές ανάγκες που παρουσιάζει το κάθε στάδιο ανάπτυξης των χοίρων ενώ παρασκευάζονται αποκλειστικά στη μονάδα παραγωγής ζωοτροφών της εταιρείας . Η σύνθεση των σιτηρεσιών είναι αποκλειστικά φυτική χωρίς ζωικά ή επιβλαβή χημικά πρόσθετα ενώ οι εισερχόμενες για την παρασκευή τους πρώτες ύλες ελέγχονται από το εξοπλισμένο τμήμα ποιοτικού ελέγχου της εταιρείας ώστε να είναι σύμφωνες με τις αυστηρές προδιαγραφές που αυτή έχει θέσει .

Βασικό στοιχείο που διέπει τη λειτουργία αναπαραγωγής και πάχυνσης των χοίρων σε κάθε επίπεδο της είναι η συνεχής κτηνιατρική παρακολούθηση που εξασφαλίζει μέσω της πρόληψης ένα σταθερά υψηλό επίπεδο υγείας ώστε να

καθίσταται δυνατή η μη χορήγηση αντιβιοτικών ή άλλων επιβλαβών μακροχρόνια φαρμακευτικών σκευασμάτων .

Μετά την πάχυνση τους , και σε ικανό επίπεδο βάρους (100 -110 κιλά) , οι χοίροι οδηγούνται **στο σφαγείο** το οποίο αποτελεί τη δεύτερη μονάδα του τμήματος παραγωγής κρέατος .

Η μονάδα σφαγείου της Κρέτα Φαρμ είναι πλήρως εξοπλισμένη με τα πλέον σύγχρονα μέσα , που εξασφαλίζουν στις τη ζωοτεχνική ορθότητα των διαδικασιών σφαγής καθώς και την ποιότητα και υγιεινή του νωπού κρέατος και την ασφαλή του προώθηση στα επόμενα στάδια επεξεργασίας . Οι κτιριακές εγκαταστάσεις , ο εξοπλισμός και οι διαδικασίες και σε αυτό το στάδιο της παραγωγής είναι πλήρως εναρμονισμένες με τις απαιτήσεις της διεθνούς κοινότητας (ΕΟΚ S27) .

Εάν το προϊόν πρόκειται να προωθηθεί στην αγορά με την μορφή των διαφόρων τύπων **κρεατοσκευασμάτων** που παράγει η Κρέτα Φαρμ ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία :

Το νωπό χοιρινό κρέας μεταφέρεται στο τμήμα τεμαχισμού - αποστέωσης , όπου διαχωρίζεται και μορφοποιείται κατάλληλα ανάλογα με το προϊόν για το οποίο προορίζεται . Εν συνεχεία καταψύχεται και οδηγείται στο τμήμα συσκευασίας όπου σημαίνεται και συσκευάζεται για να προωθηθεί τελικά στην αποθήκη ετοιμίων προϊόντων κρεατοσκευασμάτων και από εκεί στην αγορά προς πώληση .

Όλα τα στάδια τη παραγωγικής διαδικασίας (παραλαβή , επεξεργασία , συσκευασία αποθήκευση , διανομή) βρίσκονται υπό ελεγχόμενες συνθήκες περιβάλλοντος και διαρκή αυστηρό χημικό - μικροβιολογικό έλεγχο με τον οποίο είναι επιφορτισμένο το τμήμα ποιοτικού ελέγχου της εταιρείας .

Εάν το νωπό χοιρινό κρέας πρόκειται να μεταποιηθεί και να προωθηθεί στην αγορά με τη μορφή των διαφόρων τύπων **αλλαντικών** που παράγει η Κρέτα Φαρμ ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία :

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία τεμαχισμού και αποστέωσης , τα κατάλληλα μορφοποιημένα κρεατοτεμάχια προωθούνται στην μονάδα παραγωγής αλλαντικών . Στη μονάδα αλλαντικών τα προϊόντα ενθηκούνται με τη συνδρομή ειδικών γεμιστικών μηχανημάτων αφού πρώτα προστεθούν οι απαραίτητες Β' ύλες συντήρησης καθώς και τα διάφορα πρόσθετα που θα προσδώσουν στο προϊόν τον ιδιαίτερο γευστικό του χαρακτήρα . Στη συνέχεια τα ημικατεργασμένα προϊόντα υπόκεινται σε θερμική επεξεργασία με σκοπό την τελική μορφοποίηση τους και τέλος προωθούνται στο συσκευαστήριο όπου στο προϊόν προσαρμόζεται το περίβλημα που θα το συνοδεύει μέχρι την τελική του κατανάλωση . Μετά την συσκευασία τα αλλαντικά μεταφέρονται στις αποθήκες τελικών προϊόντων αλλαντικών από όπου στη συνέχεια θα προωθηθούν στο δίκτυο διανομής .

3.5.5. Δίκτυο πωλήσεων .

Το δίκτυο της εταιρείας - με περισσότερα από 5.000 ενεργά σημεία πώλησης - καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας και είναι από τα πλέον οργανωμένα και δυναμικά στον κλάδο .

Το δίκτυο διανομής της εταιρείας αφορά χονδρικές κυρίως πωλήσεις (σε ποσοστό 99,7 %) ενώ το μικρό ποσοστό λιανικών πωλήσεων αφορά κυρίως πώληση νωπού κρέατος στο προσωπικό της εταιρείας .

Τα προϊόντα της εταιρείας - όσον αφορά την αγορά της Κρήτης - διατίθενται κατευθείαν στους πελάτες της με ιδιότητα μεταφορικά μέσα κυρίως μέσω της έδρας της εταιρείας στο Ρέθυμνο ή του υποκαταστήματος της στο Ηράκλειο .Επίσης η εταιρεία διαθέτει έναν αποκλειστικό αντιπρόσωπο στα Χανιά ο οποίος προμηθεύεται από την εταιρεία νωπό κρέας .Όσον αφορά την υπόλοιπη εγχώρια αγορά η εταιρεία διαθέτει ένα δίκτυο 62 αντιπροσώπων - χονδρεμπόρων μέσω του οποίου προωθεί τα προϊόντα της ενώ παράλληλα προμηθεύει απευθείας 27 μεγάλες αλυσίδες super - markets .

Η πελατειακή βάση της εταιρείας αποτελείται κυρίως από super - markets και χονδρεμπόρους οι οποίοι επιλέγονται βάσει αυστηρών κριτηρίων ώστε να εξασφαλίζεται πίστη και εγκυρότητα στις συναλλαγές . Παρά την αυστηρότητα των κριτηρίων επιλογής το πελατολόγιο της εταιρείας είναι αρκετά ευρύ και ποικίλο ώστε να μην δημιουργεί εξαρτήσεις . Αυτό φαίνεται άλλωστε από την μελέτη της χρήσης 1998 , όπου μόνο ένας πελάτης απορρόφησε ποσοστό μεγαλύτερο του 10% του κύκλου εργασιών (συγκεκριμένα η ΠΑΤΕΡΑΚΗΣ ΑΕ 11,98 %) και ο οποίος δεν αποτελεί "τελικό πελάτη" αλλά ενδιάμεση εμπορική εταιρεία . Πέραν αυτού κανένας άλλος πελάτης δεν απορρόφησε ποσοστό μεγαλύτερο του 3% επί του συνολικού κύκλου εργασιών . Η ευθύνη των πωλήσεων και της διανομής καθώς και της διεύρυνσης του αντίστοιχου δικτύου βαρύνει την Διεύθυνση Πωλήσεων η οποία εμφανίζεται εξαιρετικά δραστήρια .

Η λειτουργία της διανομής των προϊόντων της εταιρείας έχει σαν βάση τις αντίστοιχες αυτόνομες εγκαταστάσεις διακίνησης σε Κρήτη , Αθήνα και Θεσσαλονίκη οι οποίες είναι πλήρως εξοπλισμένες με ειδικούς υπερσύγχρονους αποθηκευτικούς χώρους , ψυγεία , κλαρκ κλπ.

Σύμφωνα με την πολιτική διανομής που ακολουθεί η εταιρεία , η ελληνική αγορά έχει χωριστεί σε τέσσερα τμήματα :

- **Νοτίου Ελλάδος** , με υπεύθυνο συντονισμού το υποκατάστημα Αθηνών .
- **Βορείου Ελλάδος** , με υπεύθυνο συντονισμού το υποκατάστημα Θεσσαλονίκης .
- **Δυτικής Κρήτης** , με υπεύθυνο συντονισμού την έδρα της εταιρείας στο Ρέθυμνο
- **Ανατολικής Κρήτης** , με υπεύθυνο συντονισμού το υποκατάστημα Ηρακλείου .

Τα γεωγραφικά σημεία που δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν μέσω των υποκαταστημάτων , καλύπτονται μέσω του δικτύου των εμπορικών αντιπροσώπων το οποίο είναι σχεδιασμένο κατά τρόπο που να εξασφαλίζει

- την πλήρη γεωγραφική κάλυψη .
- την κάλυψη όλων των ήδη υφισταμένων διαύλων διάθεσης .
- την διασπορά των πωλήσεων με στόχο την μείωση του επιπέδου επισφαλειών .

Κατά το μεγαλύτερο μέρος της , η παράδοση των προϊόντων γίνεται από τα ιδιότητα φορτηγά - ψυγεία που διαθέτει η κρετα φαρμ , πλην των νησιών του Αιγαίου και Ιονίου όπου οι μεταφορικές διαδικασίες εκχωρούνται σε τρίτους .

Η Κρέτα Φαρμ έχει εξασφαλίσει συνεργασίες με κάποια από τα μεγαλύτερα ονόματα αλυσίδων super - markets σε όλη την Ελλάδα , όπως :

- ΜΑΚΡΟ CASH & CARRY ΑΕ
- ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ .

- ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ .
- ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ .
- ΓΑΛΑΞΙΑΣ ΕΠΕ .
- ΜΕΤΡΟ ΑΕ .
- ΟΜΙΛΟΣ ΑΣΤΕΡΑΣ ΑΕ .

Η Κρέτα Φαρμ έχει αναλάβει την τροφοδοσία μεγάλων ξενοδοχείων μονάδων καθώς και ναυτιλιακών επιχειρήσεων όπως :

- ΟΜΙΛΟΣ GRECOTEL .
- ΟΜΙΛΟΣ ΜΑΝΤΩΝΑΚΑΚΗ .
- ΟΜΙΛΟΣ ΚΑΨΗ .
- ΟΜΙΛΟΣ ΜΗΤΣΗ .
- ΟΜΙΛΟΣ ΛΟΥΗ .
- ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΑΝΕ .
- ΑΝΕΚ LINES .

Πρόσφατα η Κρέτα Φαρμ σύναψε σημαντικότερη συμφωνία για την τροφοδοσία με αλλαντικά προϊόντα της OLYMPIC CATERING .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή του κύκλου εργασιών του 1998 ανά κατηγορία προϊόντος .

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΚΡΕΑΤΑ	ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ	ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	ΛΟΙΠΑ	ΣΥΝΟΛΟ	%
Κρήτη	1.295	1.193	218	129	2.835	51%
Πελοπόννησος	-	198	15	-	213	4%
Στερεά Ελλάδα	-	46	4	-	50	1%
Νησιά Αιγαίου	-	212	17	-	229	4%
Νησιά Ιονίου	-	99	10	-	109	2%
Θεσσαλία	-	90	9	-	99	2%
Αττική	-	1.213	118	-	1.331	24%
Θεσσαλονίκη	-	309	31	-	340	6%
Αν. Μακεδονία	-	48	6	-	54	1%
Δυτ. Μακεδονία	-	127	15	-	142	3%
Κεντρ. Μακεδονία	-	66	9	-	75	1%
Θράκη	-	31	2	-	33	1%
ΣΥΝΟΛΑ	1.295	3.632	454	129	5.510	100%

ΠΙΝΑΚΑΣ 32

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 1998

ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (σε εκατ. δραχμές) .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ Creta FARM (ΦΕΒΡ. 2000) .

Η Creta Farm εξετάζει σοβαρά το ενδεχόμενο να δραστηριοποιηθεί στο άμεσο μέλλον (εντός του 2000) στην αγορά της Κύπρου , μέσω διανομέα - χονδρεμπόρου .

3.5.6. Ανάλυση δραστηριότητας .

ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	1996	%	1997	%	1998	%	ΣΥΝΟΛΟ	%
ΕΜΠΟΡΙΚΗ	181	6,6	393	9,4	583	10,6	1.157	9,3
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ	2.545	93,4	3.767	90,6	4.927	89,4	11.240	90,7
ΣΥΝΟΛΟ	2.727	100,0	4.160	100,0	5.510	100,0	12.397	100,0
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1996	%	1997	%	1998	%	ΣΥΝΟΛΟ	%
ΧΟΝΔΡΙΚΗ	2.719	99,7	4.146	99,7	5.494	99,7	12.359	99,7
ΛΙΑΝΙΚΗ	8	0,3	14	0,3	16	0,3	38	0,3
ΣΥΝΟΛΟ	2.727	100,0	4.160	100,0	5.510	100,0	12.397	100,0
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	1996	%	1997	%	1998	%	ΣΥΝΟΛΟ	%
ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ	1.363.265	44,0	2.514.957	53,9	3.742.044	58,3	7.350.266	53,6
ΚΡΕΑΤΑ	1.734.526	56,0	1.854.782	39,6	2.000.227	33,6	5.580.535	40,7
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	-	-	304.859	6,5	483.371	8,1	788.230	5,7
ΣΥΝΟΛΟ	3.097.791	100,0	4.665.598	100,0	5.955.642	100,0	13.719.031	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 33

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΙΕΤΙΑ 1996 - 1998 .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ CRETA FARM (ΦΕΒΡ. 2000) .

Όπως γίνεται φανερό από την μελέτη του παραπάνω πίνακα η βιομηχανικές - μεταποιητικές εργασίες αποτελούν την κύρια δραστηριότητα της Κρέτα Φαρμ αφού καταλαμβάνουν ποσοστό του κύκλου εργασιών που ανήλθε στο 90,7 % κατά την τριετία 1996 - 1998 . Παράλληλα με την καθαρά βιομηχανική της δραστηριότητα , η Κρέτα Φαρμ αναπτύσσει και εμπορική δραστηριότητα η συμβολή της οποίας στην διαμόρφωση του κύκλου εργασιών κατά το εξεταζόμενο διάστημα , ανήλθε σε ποσοστό 9,3% .

Εμφανές είναι από το δεύτερο σκέλος του πίνακα ότι ο κύριος όγκος του κύκλου εργασιών της εταιρείας αφορά χονδρικές πωλήσεις (99,7%) ενώ μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό (0,3%) αφορά λιανικές πωλήσεις .

Επίσης από τη μελέτη του τελευταίου τμήματος του πίνακα γίνεται εμφανής η στρατηγική της Κρέτα Φαρμ για αύξηση του ποσοστού συμμετοχής των αλλαντικών στη διαμόρφωση του κύκλου εργασιών της , αφού όπως παρουσιάζεται αναλυτικά και στο κεφάλαιο " τάσεις και προοπτικές" τα προϊόντα αυτά παρουσιάζουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους και οι προοπτικές τους είναι εξαιρετικά ευοίωνες . Έτσι , από 44,0% το 1996 , το ποσοστό συμμετοχής των αλλαντικών στον κύκλο εργασιών της εταιρείας έφτασε το 58,3% το 1998 .

Αντίθετα , η εταιρεία , και προς ολοκλήρωση της παραπάνω στρατηγικής , μείωσε το ποσοστό της συμμετοχής του νωπού κρέατος και των λοιπών κρεατοσκευασμάτων στην διαμόρφωση του κύκλου εργασιών της , αφού οι προοπτικές τους ήταν δυσοίωνες και τα ποσοστά κέρδους τους συνεχώς συρρικνούμενα . Έτσι , από το 56,0% το 1996 , το ποσοστό συμμετοχής του νωπού κρέατος στον κύκλο εργασιών της εταιρείας έπεσε στο 33,6% το 1998 με αποτέλεσμα την ομαλή προσαρμογή της εταιρείας στις απαιτήσεις των καταναλωτών και τις πιέσεις του περιβάλλοντος και την ταυτόχρονη βελτίωση του συνολικού περιθωρίου κέρδους της .

3.5.7. Γενικά στοιχεία του κλάδου - περιγραφή της αγοράς .

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή η Κρέτα Φαρμ ΑΒΕΕ είναι μία πλήρως καθετοποιημένη βιομηχανία παραγωγής και επεξεργασίας νωπού χοιρινού κρέατος και αλλαντικών . Έτσι και σύμφωνα με την ανάλυση της ΕΣΥΕ ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία , είναι αυτός της παραγωγής , επεξεργασίας και συντήρησης κρέατος και προϊόντων κρέατος με κωδικό Κ Α Δ 15 . 1 . Ο κλάδος της ΕΣΥΕ αναφέρεται στο σύνολο της εγχώριας παραγωγής κρέατος (βόειο , χοιρινό , αιγοπρόβειο , πουλερικά) το οποίο αποτελεί σημαντικό τμήμα της πρωτογενούς παραγωγής (το 30% περίπου) . Σημαντικό ποσοστό πάντως στην αγορά κρέατος καταλαμβάνουν και οι εισαγωγές , ιδίως όσον αφορά το χοιρινό κρέας . Η παραγωγή αλλαντικών αποτελεί υποκλάδο της παραγωγής κρέατος αφού πρώτη ύλη για την παρασκευή τους αποτελεί το νωπό κρέας διαφόρων τύπων . Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ , ο υποκλάδος των αλλαντικών παρουσιάζει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης , αντίθετα από το γενικότερο κλάδο παραγωγής νωπού κρέατος .

Σε γενικές πάντως γραμμές , μπορούμε να πούμε ότι το κρέας και τα παράγωγα του αποτελούν το σημαντικότερο τμήμα της διατροφής του Έλληνα , αφού η συνολική δαπάνη για αγορά και κατανάλωση τους αγγίζει σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ το 31% . Επίσης στην πρώτη δεκάδα των μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων στο χώρο της διατροφής βρίσκονται δύο βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο χώρο του κρέατος , η ΜΙΜΙΚΟΣ και η ΘΡΑΚΗ , οι οποίες καταλαμβάνουν την 4^η και 8^η θέση αντίστοιχα .

Τα κύρια χαρακτηριστικά της αγοράς χοιρινού κρέατος η οποία αφορά το πρώτο σκέλος της δραστηριότητας της Κρέτα Φαρμ είναι η **σταθεροποιημένη εγχώρια παραγωγή** αλλά και η **ευρεία εισαγωγική διείσδυση** η οποία καταλαμβάνει το 46,5% της συνολικής κατανάλωσης . Το εξαιρετικά ευρύ ποσοστό που καταλαμβάνουν οι εισαγωγές -κυρίως από τις παραδοσιακά αναπτυγμένες αγορές της Δανίας και της Ολλανδίας-οφείλεται στην χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων . Ο κλάδος παραγωγής χοιρινού κρέατος περιλαμβάνει έναν αρκετά σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων , οι περισσότερες εκ των οποίων όμως είναι μικρού μεγέθους και στην συντριπτική πλειοψηφία τους , οικογενειακού χαρακτήρα . Μόνο 15 από τις εταιρείες του κλάδου μπορούμε να πούμε ότι έχουν σημαντικά μεγέθη , όμως αρκετές από αυτές δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα και στην παραγωγή άλλων τύπων κρέατος . Από τις παραπάνω μόνο 6 αποτελούν καθετοποιημένες βιομηχανίες με μονάδες τυποποίησης και επεξεργασίας , είτε μονάδες αλλαντικών . Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται αναλυτικά τα βασικότερα στοιχεία της αγοράς χοιρινού κρέατος και η εξέλιξη τους τα τελευταία χρόνια .

ΧΡ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΧΟΙΡΙΝΟΥ ΚΡΕΑΤΟΣ (κιλά ανά άτομο)
00	55,1	-	-	55,1	6,3
01	144,4	7,5	-	152,0	15,8
05	147,4	64,2	0,1	211,5	18,2
10	146,9	67,0	0,9	213,0	21,0
15	144,1	117,4	2,6	258,9	24,8
16	141,7	120,4	4,0	258,1	24,6
17	144,0	122,2	4,9	261,3	25,1

ΠΙΝΑΚΑΣ 34

ΕΞΕΛΙΞΗ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ - ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ ΧΟΙΡΙΝΟΥ ΚΡΕΑΤΟΣ (σε χιλ.τονους).

ΠΗΓΗ : ICAP , ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ

Η αγορά αλλαντικών , η οποία αφορά το δεύτερο σκέλος των δραστηριοτήτων της Κρέτα Φαρμ , παρουσιάζει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης τελευταία , κυρίως λόγω της μεταστροφής του καταναλωτικού ενδιαφέροντος προς τα προϊόντα αυτά . Επίσης η βιομηχανία αλλαντικών έχει να επιδείξει σημαντικότερες παραγωγικές επενδύσεις αφού η δραστηριοποίηση στο χώρο αυτό παρουσιάζει υψηλότερα περιθώρια κέρδους από της παραδοσιακές χοιροτροφικές εκμεταλλεύσεις .

Κύρια χαρακτηριστικά της αγοράς αλλαντικών είναι η **σταθερά αυξανόμενη παραγωγή και κατανάλωση** -τουλάχιστον κατά την τελευταία δεκαετία- και ο **σταθερά χαμηλός βαθμός της εισαγωγικής διείσδυσης** (περίπου 15%) . Το χαμηλό - σε αντίθεση με την αγορά νωπού κρέατος - επίπεδο των εισαγωγών οφείλεται σε δύο λόγους , αφενός στην υψηλή ανταγωνιστικότητα και ποιότητα των ελληνικών προϊόντων και αφετέρου στην στροφή του καταναλωτικού κοινού προς τα εγχώρια προϊόντα με ισχυρό label .

Ο κλάδος αλλαντικών εμφανίζει διάρθρωση παρόμοια με τον κλάδο του νωπού κρέατος , με την αγορά να κυριαρχείται από τις πολλές αλλά μικρού μεγέθους και χαμηλής τεχνολογικής υποδομής οικογενειακές επιχειρήσεις . Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι από τις 200 επιχειρήσεις που συνολικά δραστηριοποιούνται στον κλάδο , οι 100 απασχολούν λιγότερους από 5 υπαλλήλους , ενώ οι 10 μεγαλύτερες παραγωγικές μονάδες καλύπτουν το 55% της συνολικής κατανάλωσης αλλαντικών .

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα βασικότερα μεγέθη της αγοράς αλλαντικών και η εξέλιξη τους τα τελευταία χρόνια

ΕΤΟΣ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ
1987	45.000	10.600	200	55.400
1990	56.000	10.300	900	66.000
1995	64.000	11.500	5.000	70.500
1996	65.000	10.800	3.800	72.000
1998	67.000	11.000	3.750	74.250

ΠΙΝΑΚΑΣ 35
ΓΟΣΥΓΓΙΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ - ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ
ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ ΚΡΕΑΤΟΣ (σε τόνους) .
 ΠΗΓΗ : ICAP , ΕΣΥΕ , ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ .

3.5.8. Τάσεις του κλάδου και προοπτικές για την "κρέτα φαρμ" .

Τα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου παραγωγής κρέατος όσον αφορά την διάρθρωση του είναι η ύπαρξη πολυάριθμων επιχειρήσεων , οι οποίες όμως εμφανίζουν σημαντικές αδυναμίες όσον αφορά την γενικότερη υποδομή τους (κτίρια , εγκαταστάσεις τεχνολογία , ειδικευμένο προσωπικό) , αλλά και την διοικητική τους νοοτροπία (έλλειψη επιστημονικής διεύθυνσης , έλλειψη σχεδιασμού - προγραμματισμού κλπ) . Αποτέλεσμα της παραπάνω διαπίστωσης είναι ο εγκλωβισμός των επιχειρήσεων του κλάδου σε αργούς ρυθμούς ανάπτυξης , που καθλώνουν τα παραγόμενα προϊόντα σε χαμηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας που με τη σειρά τους επιτρέπουν την έντονη εισαγωγική διείδυση που πιέζει τις τιμές προς τα κάτω και συρρικνώνει τα περιθώρια κέρδους . Άλλο σημαντικό στοιχείο που μειώνει τις εναλλακτικές λύσεις και τη δυνατότητα απεγκλωβισμού των εταιρειών του κλάδου είναι η υψηλή δανειακή τους επιβάρυνση .

Οι παραπάνω διαπιστώσεις σε συνδυασμό με την στροφή των καταναλωτών προς το κρέας πουλερικών και τα αναγνωρίσιμα πιστοποιημένα από διεθνείς οργανισμούς κρέατα , ενισχύουν την άποψη ότι η αγορά χοιρινού κρέατος θα συνεχίσει την πορεία χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης ενώ τα περιθώρια κέρδους των αμιγώς χοιροτροφιών μονάδων θα συρρικνωθούν ακόμα περισσότερο . Άλλοι παράγοντες που συνηγορούν σε αυτό είναι η μείωση των εξαγωγών λόγω της απόλυτης ισχυροποίησης των παραδοσιακών δυνάμεων του κλάδου (Ολλανδία , Δανία , Γερμανία) διεθνώς αλλά και λόγω της σταθεροποίησης των τιμών στην ελληνική αγορά σε χαμηλά επίπεδα .

Αν και το μέλλον διαγράφεται δυσόιωνα για τις μικρές , αμιγώς χοιροτροφικού χαρακτήρα μονάδες , εντούτοις , μεγάλες ευκαιρίες παρουσιάζονται για τις πλήρως καθετοποιημένες μονάδες οι οποίες στηρίζονται κυρίως στην παραγωγή υποπροϊόντων χοιρινού κρέατος με υψηλότερη προστιθέμενη αξία , και οι οποίες εκτιμάται ότι θα βελτιώσουν με ταχείς ρυθμούς την αναπτυξιακή του πορεία και θα εισέλθουν - με τους κατάλληλους χειρισμούς - σε περίοδο μακράς κερδοφορίας .

Πάντως σε γενικές γραμμές οι προοπτικές του κλάδου παραγωγής χοιρινού κρέατος θα εξαρτηθούν σε μεγάλο ποσοστό από κάποιους αστάθμητους περιβαλλοντικούς παράγοντες , όπως τυχόν μεταστροφές στις διατροφικές συνήθειες , κρατικές αποφάσεις και νομοθετικούς περιορισμούς σε θέματα διατροφής και υγιεινής , αρνητικές συνέπειες από την δημοσίευση γεγονότων όπως αυτό των τρελών αγελάδων ή των Βελγικών πουλερικών κλπ . Συμπερασματικά , στην τόσο "ευαίσθητη" αυτή αγορά με την σωρεία αδυναμιών που παρουσιάζει στην Ελλάδα , θα μπορούσαμε να πούμε ότι η μόνη δίοδος προς την ανάπτυξη και την κερδοφορία είναι η δημιουργία σύγχρονων , ανταγωνιστικών μονάδων με υψηλό βαθμό καθετοποίησης , με υγιή κεφαλαιουχική διάρθρωση και ικανή διοίκηση . Επίσης σημαντική είναι η αποφυγή των παραδοσιακών , αμιγώς χοιροτροφικού χαρακτήρα εκμεταλλεύσεων και η στροφή στα πολύ αποδοτικότερα υποπροϊόντα κρέατος των οποίων η ανάλυση ακολουθεί παρακάτω .

Όσον αφορά τις τάσεις και προοπτικές του υποκλάδου των αλλαντικών - ο οποίος αποτελεί το δεύτερο πεδίο δραστηριοποίησης της εταιρείας - διατυπώνονται από τους παρατηρητές ευνοϊκές απόψεις , δεδομένου ότι η κατά κεφαλήν κατανάλωση αλλαντικών στην Ελλάδα δεν ξεπερνάει τα 7 κιλά το χρόνο ενώ ο αντίστοιχος Ευρωπαϊκός μέσος όρος ανέρχεται στα 20 κιλά περίπου . Δεδομένης , λοιπόν της συνεχούς σύγκλισης των διατροφικών - καταναλωτικών συνθηκών Ελλάδας - Ευρώπης , θα πρέπει να αναμένονται σημαντικές ευκαιρίες επιχειρηματικής δραστηριοποίησης καθώς τα περιθώρια ανάπτυξης σε μία ανεκμετάλλευτο αγορά όπως η ελληνική είναι πολύ μεγάλα .

Όσον αφορά τη διάρθρωση του κλάδου , παρατηρείται ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων εταιρειών χαμηλής δυναμικότητας , αλλά και λίγων σύγχρονων

καθετοποιημένων μονάδων υψηλού τεχνολογικού επιπέδου με σημαντική συγκέντρωση μεριδίων οι οποίες στελεχώνονται με έμπειρο και ικανό διοικητικό προσωπικό και διενεργούν αξιόλογες παραγωγικές επενδύσεις . Ο μικρός αυτός αριθμός σύγχρονων εταιρειών είναι αυτός που με την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας και μεγάλων περιθωρίων κέρδους κρατά σε χαμηλά επίπεδα την εισαγωγική διείσδυση και οδηγεί τον κλάδο σε ρυθμούς ανάπτυξης .

Βέβαια οι τάσεις και οι προοπτικές του κλάδου επηρεάζονται άμεσα από τις προαναφερθείσες δυσοίονες εξελίξεις στον κλάδο παραγωγής χοιρινού κρέατος , αλλά για να γίνει ορθότερη εκτίμηση τους θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και κάποιες ιδιαίτερες παράμετροι , όσον αφορά τα παράγωγα κρέατος σαν ιδιαίτερα προϊόντα και την εικόνα που απτύσσεται σχετικά με αυτά στο καταναλωτικό κοινό .

Πιο συγκεκριμένα , και όσον αφορά την προαναφερθείσα στροφή των διατροφικών συνθηκών αναμένεται αύξηση της ζήτησης για αλλαντικά νέου τύπου , όπως τα προπαρασκευασμένα , τα προψημένα , τα light κλπ . Επίσης αναμένεται να ενταθεί ο ρυθμός διείσδυσης των αλλαντικών , στο χώρο του ναυτιλιακού , του ξενοδοχειακού και του τουριστικού catering . Όπως είναι φανερό και οι δύο αυτές εξελίξεις είναι εξαιρετικά ευοίονες για τις δυναμικές και σύγχρονα σκεπτόμενες εταιρείες του κλάδου αλλαντικών καθώς βρίσκονται αντιμέτωπες με ένα ευρύ φάσμα ευκαιριών δραστηριοποίησης και εκμετάλλευσης νέων αγορών .

Η προσπάθεια για την κατάκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μεριδίου από το παραπάνω φάσμα ευκαιριών αναμένεται να δημιουργήσει κλίμα έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των ηγετών του κλάδου σε επίπεδο οργάνωσης και επέκτασης των δικτύων διανομής , καθώς και στο επίπεδο διαφοροποίησης με την παραγωγή "επώνυμων" προϊόντων σε πολλαπλές σειρές . Η όξυνση του ανταγωνισμού μακροπρόθεσμα θα οδηγήσει στην εντατικοποίηση των διεργασιών συγκέντρωσης της αγοράς με αποτέλεσμα την δημιουργία μικρού αριθμού σύγχρονων και ισχυρών ομίλων εταιρειών βασιζόμενων στην καθετοποίηση . Τέλος , μια άλλη εξαιρετικά ευνοϊκή προοπτική που αναμένεται για τον κλάδο των αλλαντικών , είναι η αύξηση των εξαγωγών κυρίως προς τις χώρες των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης .

Όσον αφορά την Κρέτα Φαρμ , της οποίας κύρια χαρακτηριστικά αποτελούν η καθετοποίηση , η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η σύγχρονη δυναμική νοοτροπία της διοίκησης και η υγιής κεφαλαιουχική διάρθρωση , δείχνει ικανή να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις των καιρών , να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες , και μακροπρόθεσμα να ηγηθεί του κλάδου της . Τουλάχιστον , όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση των τάσεων και προοπτικών του κλάδου , η Κρέτα Φαρμ δεν αναμένεται να αντιμετωπίσει προβλήματα από τις εξελίξεις αφού εκ φύσεως αποτελεί ένα ευέλικτο επιχειρηματικό σχήμα με έντονη προσαρμοστικότητα ενώ παράλληλα η διοικητική της φιλοσοφία διέπεται από πνεύμα διαρκούς εκσυγχρονισμού .

Η διοίκηση της εταιρείας εξάλλου , έχει ενστερνιστεί πλήρως την σύγχρονη ιδεολογία του marketing , προσαρμόζοντας πλήρως τις παραγωγικές τις λειτουργίες στις καταναλωτικές ανάγκες και επιθυμίες , ενώ εφαρμόζει με επιτυχία τις στρατηγικές του σύγχρονου marketing , όπως φαίνεται γίνεται φανερό από τη μελέτη των οικονομικών της μεγεθών αλλά και από την εν γένει παρουσία και δραστηριότητα της σε κάθε λειτουργικό επίπεδο . Το γεγονός αυτό της προσδίδει ένα επιπλέον πλεονέκτημα όσον αφορά την ομαλή εσωτερική λειτουργία της αλλά και την ορθή εκτίμηση και εκμετάλλευση των ευκαιριών που αναμένεται να παρουσιάσει ο κλάδος .

3.5.9. Ανταγωνισμός - η θέση της εταιρείας στον κλάδο .

Το μερίδιο της εταιρείας στην αγορά αλλαντικών είναι της τάξης του 6% ενώ στην αγορά του εγχώριου χοιρινού κρέατος αγγίζει το 3,5% . Η εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στην αγορά της Κρήτης στην οποία και δραστηριοποιείται εκ της συστάσεως της , ενώ η επέκταση της στον υπόλοιπο ελλαδικό χώρο ξεκίνησε μόλις τα τελευταία χρόνια με την επέκταση του δικτύου διανομής της .

Οι κύριοι ανταγωνιστές της Κρέτα Φαρμ είναι κυρίως 6 μεγάλες βιομηχανίες οι οποίες επίσης περικλείουν μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων και λειτουργούν με υψηλό βαθμό καθετοποίησης

Η ανάλυση της θέσης της εταιρείας την αγορά θα πρέπει να αφορά και τις δύο βασικές δραστηριότητες της , δηλαδή τόσο την παραγωγή και επεξεργασία νωπού κρέατος όσο και την παραγωγή αλλαντικών .

Στον παρακάτω πίνακα παραθέτονται οι κύριοι ανταγωνιστές της Κρέτα Φαρμ σε αξιολογική σειρά με βάση τον κύκλο εργασιών τους . Επίσης παραθέτονται και άλλα προς σύγκριση μεγέθη ώστε να γίνει πληρέστερη και ορθότερη η εκτίμηση σχετικά με το πώς διαμορφώνεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο .

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ -- ΚΕΡΑΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ --ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

	1998	1997	1996	1998	1997	1996	1998	1997	1996
ΑΚΗ Α Ε	30.598	27.842	22.030	531	503	375	10.144	8.565	7.364
ΚΑΣ Π.Γ. ΑΒΕΕ	16.171	13.716	12.520	2.292	2.028	1.685	11.619	10.360	9.590
ΥΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ	11.182	8.963	7.691	814	753	605	3.703	3.034	2.506
Κ.Η ΑΕ	6.533	6.672	5.775	9	5	15	1.657	1.762	1.667
BOSS ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΑΒΕΕ	6.478	7.432	6.546	87	64	51	357	335	243
ΚΕΛΑΪΔΙΤΗΣ Δ & ΣΙΑ	6.287	7.659	8.602	- 970	-98	Δ. Υ.	1.673	2.672	2.520
ΒΕΚΚΑ ΑΕ	5.606	5.812	5.301	99	104	72	1.833	1.290	1.230
ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ	5.510	4.160	2.727	368	180	77	5.062	2.949	2.620
ΚΙΟΥΤΣΟΥΚΩΣΤΑ ΑΕ	4.650	3.895	3.576	542	470	409	3.580	2.547	1.417
ΒΕΛΚΑ ΑΒΕΕ	2.406	1.250	1.250	- 51	6	-6	-2.978	-2.971	-3.022
Ε. Π.Ε.Κ ΑΕ	1.269	1.190	1.198	- 376	-62	14	-175	260	185

ΠΙΝΑΚΑΣ 36

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΡΕΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ (ποσά σε εκατ. δρχ) .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ Creta Farm (Φεβρ. 2000) .

Στο σημείο αυτό και για την ορθότερη εξαγωγή συμπερασμάτων από τον πίνακα θα πρέπει να τονιστεί ότι σημαντικό μέρος του κύκλου εργασιών της εταιρείας Θράκη ΑΕ , η οποία ανήκει στον όμιλο ΣΠΕΝΤΖΟΣ ΑΕ , προέρχεται από εμπορική δραστηριότητα , ενώ η εταιρεία υφεί Κ. ΚΙΟΥΤΣΟΥΚΩΣΤΑ ΑΕ δραστηριοποιείται στην αγορά βοείου κρέατος .

Επίσης η Δ. ΚΕΛΑΪΔΙΤΗΣ ΑΕ δραστηριοποιείται στις χοιροτροφικές και πτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις , η BOSS ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΑΒΕΕ δραστηριοποιείται στην επεξεργασία , τεμαχισμό και τυποποίηση κρέατος , ενώ οι εταιρείες ΝΙΚΑΣ , ΥΦΑΝΤΗΣ , και ΒΕΚΚΑ δραστηριοποιούνται στην παραγωγή αλλαντικών προϊόντων .

3.5.10 Στόχοι και στρατηγικές .

Δύο είναι οι κύριοι λόγοι που έχουν φέρει την Κρέτα Φαρμ στην σημερινή αξιολογη θέση της , αφενός η υψηλή τεχνογνωσία και μακρόχρονη εμπειρία των στελεχών της στο συγκεκριμένο αντικείμενο παραγωγής και αφετέρου ο έντονα αναπτυξιακός της χαρακτήρας που γίνεται φανερός από τις σημαντικότερες επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και σε ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό . Κύριους στόχους της Κρέτα Φαρμ αποτελούν η διατήρηση της θέσης της στον κλάδο παραγωγής αλλαντικών και χοιρινού κρέατος , καθώς και η επέκταση της σε νέες αγορές με την προσφορά νέων προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες που διαμορφώνονται στους καταναλωτές .

Η εταιρεία επιδιώκει την πραγμάτωση των παραπάνω στόχων της μέσω των παρακάτω πολιτικών :

- Συνεχής εκσυγχρονισμός και επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων .
- Επίτευξη μεγάλης ευελιξίας προϊόντων σε ταχύτητα , ποιότητα και ποσότητα .
- Παραγωγή νέων προϊόντων υψηλών προδιαγραφών με βελτιωμένα χαρακτηριστικά .
- Επέκταση της νέας σειράς αλλαντικών (0% - 3%) .
- Πλήρης αξιοποίηση του υπάρχοντος πελατολογίου .
- Απόκτηση πλήρους ευελιξίας , με μία πλήρως καθετοποιημένη μονάδα μέσα σε ένα ανταγωνιστικό κλάδο , με ευρεία προοπτική για το μέλλον .
- Ορθολογική οργάνωση του δικτύου διανομής , για την αξιοποίηση των παρουσιαζόμενων ευκαιριών .
- Αναβάθμιση του συνόλου των παρεχόμενων υπηρεσιών .

Κύρια επιδίωξη της Κρέτα Φαρμ αποτελεί επίσης η προσαρμογή του συνόλου των παραγωγικών της διαδικασιών στις απαιτήσεις της αγοράς και η κατάκτηση παραγωγικής ευελιξίας υψηλού επιπέδου , γεγονός που καταδεικνύει και την προσήλωση της διοίκησης στη σύγχρονη ιδεολογία του marketing η οποία αποτελεί και το μοναδικό δρόμο που εξασφαλίζει την ανάπτυξη στην εποχή μας . Η εταιρεία επίσης στην προσπάθεια καθετοποίησης που έχει αρχίσει , θέτει σαν βασική προτεραιότητα την ανάπτυξη πάνω σε στέρεες βάσεις της λειτουργίας έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων , η οποία εξάλλου αποτελεί και το πρώτο και καθοριστικό βήμα για την επίτευξη της προσαρμογής της παραγωγής σε παραμέτρους που απαιτούν συνεχείς μεταβολές - βελτιώσεις , όπως η ποιότητα , η ποικιλία , τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων .

Για την επίτευξη των στόχων της η εταιρεία έχει καταρτίσει ένα σημαντικό και πολυεπίπεδο επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 1.573 εκατ. δρ. το οποίο προτίθεται να υλοποιήσει με κεφάλαια που θα αντλήσει από την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών .

Το ύψος των πόρων που θα διατεθούν για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου κατά το 1999 ανέρχονται σε 773 εκατ. δρ. ενώ οι δαπάνες για το 2000 ανέρχονται σε 800 εκατ. δρ.

Ειδικότερα , το ποσό των 273 εκατ. δρχ θα διατεθεί για την κάλυψη μέρους της ίδιας συμμετοχής της εταιρείας στο επιδοτούμενο επενδυτικό πρόγραμμα συνολικού ύψους 1.500 εκατ δρχ το οποίο υλοποιείται στα πλαίσια του αναπτυξιακού νόμου 2601/1998 . Με το παραπάνω επενδυτικό πρόγραμμα επιχειρείται η αναβάθμιση και επέκταση της ήδη υπάρχουσας κτιριακής υποδομής και του τεχνολογικού εξοπλισμού της μονάδας παραγωγής αλλαντικών , η εφαρμογή συστήματος διασφάλισης σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000 και HACCP , καθώς και ο εκσυγχρονισμός του συστήματος βιολογικού καθαρισμού . Το επενδυτικό αυτό σχέδιο αναμένεται να υλοποιηθεί εντός του 2000 .

Για τη επέκταση και το εκσυγχρονισμό της χοιροτροφικής μονάδας της εταιρείας θα διατεθεί το ποσό των 600 εκατ. δρχ . Ειδικότερα, με την επένδυση αυτή επεκτείνονται

οι κτιριακές και τεχνικές εγκαταστάσεις και αναβαθμίζεται ο μηχανολογικός εξοπλισμός της χοιροτροφικής μονάδας . Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία θα προβεί στην αγορά τροφοδοτικού - ταϊστικού μηχανήματος που θα ελέγχεται από υπολογιστή και ειδικού εξοπλισμού κλιματισμού . Επίσης πρόκειται να κατασκευαστούν ειδικά δίκτυα ύδρευσης - αποχέτευσης , να ενισχυθούν - αντικατασταθούν οι διάφορες τεχνικές μεταλλικές εγκαταστάσεις και να τοποθετηθούν ειδικά δάπεδα στη χοιροτροφική μονάδα . Η υλοποίηση της επένδυσης ξεκίνησε τον Μάιο του 1999 και αναμένεται να ολοκληρωθεί τον Σεπτέμβριο του 2000 .

Για την κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων και την αναβάθμιση του μηχανολογικού εξοπλισμού στη μονάδα επεξεργασίας και μεταποίησης χοιρινού κρέατος και τον εκσυγχρονισμό του παρασκευαστηρίου ζωοτροφών θα διατεθεί το ποσό των 600 εκατ. δρχ. Το πρόγραμμα αυτό θα υλοποιηθεί σε δύο στάδια . Ειδικότερα , και κατά το πρώτο στάδιο , πρόκειται να κατασκευαστεί γραμμή κοπής και συσκευασίας κενού τύπου καθώς και γραμμή αποστέωσης - αποθήκευσης χοιρινού κρέατος . Επίσης θα δημιουργηθούν ειδικοί θάλαμοι συντήρησης ψύξης και αποθήκευσης κατεψυγμένου κρέατος όπως επίσης και εγκαταστάσεις αερισμού , ψύξης και κατάψυξης των προϊόντων . Κατά το δεύτερο στάδιο , θα εκσυγχρονιστεί το παρασκευαστήριο ζωοτροφών καθώς θα επεκταθεί σημαντικά (κατά 450 εκατ.) το σύνολο των κτιριακών και αποθηκευτικών χώρων , ενώ επίσης θα ανανεωθεί ο μηχανολογικός εξοπλισμός που σχετίζεται με την παραλαβή και αποθήκευση των πρώτων υλών καθώς και την άλεση και πολτοποίηση των ζωοτροφών . Η υλοποίηση της επένδυσης και στα δύο επίπεδα αναμένεται να ξεκινήσει μετά την επίτευξη της εισόδου της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και να ολοκληρωθεί μέχρι την 31/12/2000 .

Ποσό 50 εκατ. πρόκειται να διατεθεί για τον εξοπλισμό του υποκαταστήματος Λάρισας με απώτερο στόχο την δυναμική διεύρυνση στη Θεσσαλική αγορά .

Ποσό 50 εκατ. πρόκειται επίσης να διατεθεί για την μερική ανανέωση του στόλου των μεταφορικών μέσων της εταιρείας λόγω των συνεχώς διευρυνόμενων αναγκών του δικτύου διανομής . Η υλοποίηση της επένδυσης αυτής αναμένεται να ολοκληρωθεί του πρώτους μήνες του 2000 .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται συνοπτικά το επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας το χρονοδιάγραμμα αυτού καθώς και οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση του .

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	1999	2000	ΣΥΝΟΛΟ
1. Ίδια συμμετοχή επενδυτικού σχεδίου Ν. 2601 (1998 - 99)	273	-	273
2. Κατασκευή γραμμής κοπής και συσκευασίας νωπού κρέατος - εκσυγχρονισμός παρασκευαστηρίου ζωοτροφών - δημιουργία αποθηκευτικών χώρων κατεψυγμένων κρεάτων .	-	600	600
3. Επέκταση - εκσυγχρονισμός χοιροτροφικής μονάδας .	500	100	600
4. Αντικατάσταση στόλου μεταφορικών μέσων .	-	50	50
5. Ίδρυση υποκαταστήματος Θεσσαλίας .	-	50	50
ΣΥΝΟΛΟ	773	800	1.573

ΠΙΝΑΚΑΣ 37

ΤΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ CRETA FARM .
ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ CRETA FARM (ΦΕΒΡ. 2000)

3.6 "ΔΑΪΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΒΕΕ" ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ .

Η εταιρεία δημιουργήθηκε το 1974 με τη μορφή ΟΕ με την επωνυμία "ΔΑΪΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΦΥΛΛΟΠΛΑΣΤ ΟΕ" . Την 6 / 8 / 1977 μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία "Ν. ΔΑΪΟΣ ΦΥΛΛΟΠΛΑΣΤ ΑΒΕΕ" , με την εισφορά της καθαρής θέσης της ομόρρυθμης και την καταβολή μετρητών . Σύμφωνα με απόφαση της γενικής συνέλευσης της εταιρείας της 7 / 11/ 1983 η επωνυμία της εταιρείας μετατράπηκε σε "ΔΑΪΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΒΕΕ" (ξενόγλωσση επωνυμία DAIOS PLASTICS SA" . Η εταιρεία είναι εγγεγραμμένη στο μητρώο ανωνύμων εταιρειών του νομού Ημαθίας με αριθμό 10661 / 52 / Β / 86 / 14 και η διάρκεια της έχει ορισθεί ως την 31 / 12 / 2100 .

Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο νομό Ημαθίας και συγκεκριμένα στο 12^ο χιλιόμετρο της οδού Βέροιας - Ναούσης όπου και βρίσκονται τα γραφεία και οι παραγωγικές της εγκαταστάσεις .

Σκοπός της εταιρείας , όπως αυτός ορίζεται από το άρθρο 3 του καταστατικού της είναι :

- Η βιομηχανική παραγωγή και πώληση αγαθών .
- Η αντιπροσώπευση εμπορικών οίκων εξωτερικού , η αντιπροσώπευση βιομηχανιών και βιοτεχνιών του εξωτερικού ως προς τα παραγόμενα είδη τους η πώληση εμπορευμάτων απευθείας ή μέσω αντιπροσώπων . Η εταιρεία θα δραστηριοποιείται επίσης στην παρασκευή και πώληση μεταξύ άλλων και πάσης φύσεως προϊόντων από πλαστική ύλη κάθε τύπου .

Για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών της , η εταιρεία μπορεί να ενεργήσει ως ακολούθως :

- Ίδρυση ή μίσθωση και εκμετάλλευση βιομηχανικών εγκαταστάσεων .
- Συμμετοχή σε οποιαδήποτε επιχείρηση παρεμφερούς σκοπού υπό οποιονδήποτε εταιρικό τύπο .
- Σύναψη συνεργασίας με οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο και καθ' οποιονδήποτε τρόπο .
- Ίδρυση υποκαταστημάτων ή πρακτορείων οπουδήποτε .
- Αντιπροσώπευση οποιασδήποτε ημεδαπής ή αλλοδαπής επιχείρησης .

Οι σκοποί της εταιρείας παραμένουν αμετάβλητοι από την ίδρυση της και εντεύθεν

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο των προϊόντων πλαστικού - ελαστικού (κλάδος 25 σύμφωνα με την κωδικοποίηση της ΕΣΥΕ . Πρόκειται για ένα μικρό αναπτυσσόμενο κλάδο της ελληνικής μεταποίησης ο οποίος χαρακτηρίζεται από τις υψηλές επενδύσεις σε πάγια και τις θετικές μακροχρόνια προοπτικές του .

Ο τομέας εκείνος του κλάδου στον οποίο κυρίως δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι η παραγωγή πλαστικών φύλλων που χρησιμοποιούνται σε πληθώρα αγροτικών εφαρμογών Πιο συγκεκριμένα , η εταιρεία παράγει πλαστικά φύλλα για χαμηλή κάλυψη καλλιεργειών όπως τα σπαράγγια , τα καρπούζια το βαμβάκι κλπ , φύλλα πολυαιθυλενίου για ξήρανση καπνού , σταφίδας κλπ , φύλλα κάλυψης αμπελώνων , φύλλα κάλυψης θερμοκηπίων πλαστικά φύλλα κάλυψης γενικών χρήσεων , εύκαμπτους πλαστικούς σωλήνες κλπ .

Η εταιρεία δραστηριοποιείται επίσης στην εμπορία χημικών προϊόντων τα οποία χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες στην παραγωγική διαδικασία άλλων βιομηχανιών π. χ το πολυαιθυλένιο .

Τα κυριότερα γεγονότα που σηματοδότησαν την πορεία της εταιρείας από την ίδρυση της ως σήμερα έχουν ως ακολούθως :

1974 . Ίδρυση της εταιρείας , με έδρα τη Βέροια , υπό την μορφή της ΟΕ και αντικείμενο την παραγωγή πλαστικών σάκων .

1977 . Μετατροπή της εταιρείας στην μορφή της ΑΕ και παράλληλη επέκταση των δραστηριοτήτων της στην παραγωγή πλαστικών φύλλων για αγροτικές εφαρμογές . Επίσης τη ίδια χρονιά η εταιρεία προμηθεύεται και εγκαθιστά την πρώτη γραμμή παραγωγής ειδικών φύλλων πολυαιθυλενίου με δυνατότητα παραγωγής ανισόπαχου φύλλου .

1980 . Η εταιρεία προωθεί την καινοτομία για την εποχή , παραγωγή και διάθεση πλαστικών φύλλων πολυαιθυλενίου για την κάλυψη και προστασία αμπελιών επιτραπέζιων σταφυλιών . Την ίδια περίοδο επεκτείνονται οι εγκαταστάσεις για την εξυπηρέτηση των συνεχώς αυξανόμενων αναγκών της εταιρείας με την ολοκλήρωση της κατασκευής βιομηχανοστασίου συνολικής έκτασης 1.100 τμ περίπου .

1988 . Σε συνεργασία με την Ισραηλινή εταιρεία "RLASTRO GVAT" άρχισε την παραγωγή του αυτορυθμιζόμενου σταλλακτηφόρου σωλήνα (ΚΑΤΙΦ) . Την ίδια περίοδο η ΔΑΙΟΣ επεκτείνει τις παραγωγικές της δραστηριότητες σε νέα προϊόντα που βασίζονται σε τεχνογνωσία που αναπτύσσει το εσωτερικό τμήμα έρευνας . Έτσι ξεκινά η παραγωγή ειδικών πλαστικών φύλλων πολυαιθυλενίου , υπό την κατοχυρωμένη επωνυμία DALIN , τα οποία χρησιμοποιούνται στην χαμηλή κάλυψη φυτικών καλλιεργειών .

1989 . Αναπτύσσεται μία ακόμα σειρά προϊόντων , τα οποία βασίζονται στην ήδη υπάρχουσα τεχνογνωσία DALIN , και τα οποία βρίσκουν ευρεία εφαρμογή στην προστασία καλλιεργειών όπως τα καρπούζια και τα σπαράγγια . Η συγκεκριμένη σειρά προϊόντων αποτέλεσε μεγάλη καινοτομία όσον αφορά τις μεθόδους προστασίας των γεωργικών καλλιεργειών και κατόρθωσε σύντομα να δημιουργήσει μία νέα αγορά για την εταιρεία .

1989 - 1991 . Την περίοδο αυτή υλοποιήθηκε τα διετές επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας που αφορούσε την απόκτηση δύο σύγχρονων γραμμών παραγωγής πλαστικών φύλλων της σειράς DALIN για την κάλυψη της ζήτησης για τα συγκεκριμένα προϊόντα . Ολοκληρώθηκε η κατασκευή χώρου για την στέγαση παραγωγικών και αποθετικών αναγκών της εταιρείας , συνολικής έκτασης 3.400 τμ περίπου .

1995 . Η εταιρεία επεκτείνει το δίκτυο διανομής των προϊόντων DALIN στην Ευρώπη και η Γερμανική αγορά καθίσταται ένας από τους σημαντικότερους προορισμούς των συγκεκριμένων προϊόντων .

1997 - 1998 . Μέσα σε αυτή τη διετία ολοκληρώθηκε το δεύτερο επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρείας , το οποίο αφορούσε την απόκτηση εγκατάσταση και λειτουργία πλήρως αυτοματοποιημένης γραμμής παραγωγής φύλλων πολυαιθυλενίου τριών στρώσεων αλλά και κτιριακές εγκαταστάσεις προς στέγαση παραγωγικών δραστηριοτήτων συνολικού εμβαδού 3.000 τμ περίπου . Μέσω της επένδυσης αυτής η εταιρεία ισχυροποιεί σημαντικά τη θέση της στην εγχώρια αγορά αλλά επίσης θέτει τις βάσεις για μία δυναμική επέκταση στην διεθνή αγορά , αφού οι νέες σειρές προϊόντων είναι μεγάλης εξειδίκευσης και ποιότητας και υψηλής προστιθέμενης αξίας , και η δυνατότητα πληθοπαραγωγής για την κάλυψη ευρέως φάσματος ζήτησης είναι απόλυτα εφικτή .

1999 . Στις αρχές του έτους η εταιρεία θέτει σε εφαρμογή το νέο επενδυτικό της πρόγραμμα που περιλαμβάνει την απόκτηση μίας επιπλέον γραμμής παραγωγής ειδικών φύλλων πολυαιθυλενίου , με σύγχρονη τεχνολογική υποστήριξη . Στόχος της νέας αυτής επένδυσης είναι η παραγωγή απόλυτα εξειδικευμένων προϊόντων με την χρήση τεχνολογιών αιχμής . Την ίδια περίοδο η εταιρεία προέβη σε όλες τις απαραίτητες μετατροπές των πάσης φύσεως λογισμικών συστημάτων και ηλεκτρονικών υπολογιστών που χρησιμοποιεί ώστε αυτά να είναι πλήρως συμβατά με τις απαιτήσεις για θωράκιση εν όψει του προβλήματος του 2000 .

3.6.1. Διοίκηση - διεύθυνση εργασιών .

Η ΔΑΪΟΣ σύμφωνα με το άρθρο 19 του καταστατικού της διοικείται από διοικητικό συμβούλιο αποτελούμενο από τρία ως πέντε μέλη . Η σημερινή σύνθεση του , που εξελέγη από την τακτική γενική συνέλευση της 30 / 6 / 1999 και έχει πενταετή θητεία (ως την τακτική γενική συνέλευση της 30 / 6 / 2004) έχει ως εξής :

- **Αστέριος Δ. Δάϊος** : πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας επιχειρηματίας . Ιδρυτής της εταιρείας , γεννήθηκε στο Αρκοχώρι Νάουσας το 1956 και κατοικεί στη Νάουσα , ασκεί καθήκοντα υπεύθυνου πωλήσεων και προμηθειών πρώτων υλών .
- **Εμμανουήλ Θ. Γιτόπουλος** : αντιπρόεδρος της εταιρείας . Γεννήθηκε στο Αρκοχώρι Νάουσας το 1935 και κατοικεί στη Θεσσαλονίκη , ασκεί καθήκοντα συμβούλου σε θέματα marketing . Έχει σημαντική εμπειρία στο χώρο και εργάζεται στην εταιρεία από το 1988 .
- **Δημήτριος Α. Δάϊος** : μέλος του ΔΣ της εταιρείας , φοιτητής . Γεννήθηκε στη Νάουσα το 1980 και σπουδάζει στο imperial college στη Μ Βρετανία .
- **Βασίλειος Θ. Ζιώγας** : μέλος του ΔΣ της εταιρείας , οικονομολόγος . Γεννήθηκε στη Βέροια το 1956 και κατοικεί στη Βέροια , είναι πτυχιούχος του οικονομικού τμήματος της ΑΒΣΘ και ασκεί καθήκοντα οικονομικού διευθυντή της εταιρείας στην οποία εργάζεται από το 1983 .
- **Στέργιος Ν. Γεωργαλής** : μέλος του ΔΣ της εταιρείας , δικηγόρος . Γεννήθηκε στο Κεραμίδι του νομού Μαγνησίας το 1956 και κατοικεί στη Θεσσαλονίκη .

Την εταιρεία εκπροσωπεί και δεσμεύει ο κ. Αστέριος Δάϊος , ενώ δικαίωμα αναπλήρωσης έχει για ορισμένες πράξεις το μέλος του ΔΣ κ. Βασίλειος Ζιώγας . Η υπάλληλος της εταιρείας κ. Χρυσάνθη Λίγγου έχει εξουσιοδοτηθεί για την εκπροσώπηση της εταιρείας έναντι των δημόσιων υπηρεσιών .

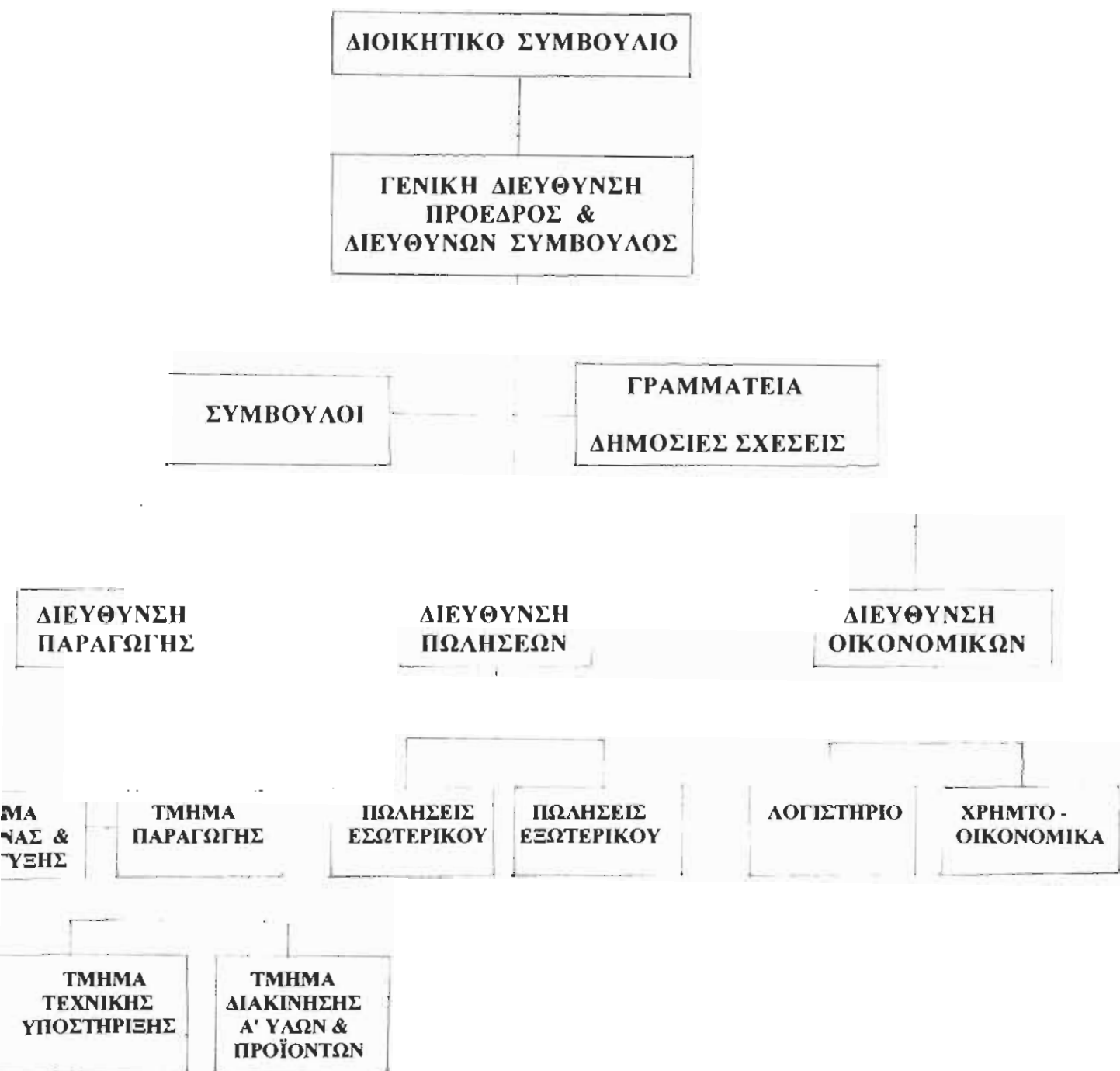
Κανένα από τα παραπάνω πρόσωπα δεν λαμβάνει αμοιβή για την ιδιότητα του ως μέλος του ΔΣ πλην των κκ Β. Ζιώγα και Ε. Γιτόπουλου οι οποίοι αναπτύσσουν υπαλληλική σχέση με την εταιρεία και οι αποδοχές τους - οι οποίες βαρύνουν αποκλειστικά τα έξοδα διοίκησης - για το 1998 ανήλθαν σε 35 εκατ δρχ , ενώ για το 1999 αναμένεται να ανέλθουν στα 38 εκατ δρχ και για το 2000 στα 46 εκατ δρχ .

Όσον αφορά τις υπόλοιπες διευθυντικές λειτουργίες της εταιρείας , αυτές ασκούνται από τα παρακάτω πρόσωπα :

- **Δημήτριος Σ. Σταύρογλου** : διευθυντής παραγωγής . Γεννήθηκε το 1961 και έχει πτυχίο Μηχανολόγου Μηχανικού της Πολυτεχνικής Σχολής του ΑΠΘ , εργάζεται στην εταιρεία από το 1990 .
- **Δημήτριος Α. Εμβαλωτής** : τεχνικός διευθυντής . Γεννήθηκε το 1950 και είναι πτυχιούχος ανωτέρας σχολής ηλεκτρονικών , εργάζεται στην εταιρεία από το 1987 .
- **Χρυσάνθη Λίγγου συζ. Δημητρίου** : υπεύθυνη δημοσίων σχέσεων - διοικητικών υπηρεσιών . Γεννήθηκε το 1958 , είναι πτυχιούχος σχολής γραμματέων - λογιστών και εργάζεται στην εταιρεία από το 1982 .
- **Γεώργιος Α. Γούλιος** : υπεύθυνος εξαγωγών . Γεννήθηκε το 1968 και είναι πτυχιούχος ανωτέρας σχολής ηλεκτρονικών (Γερμανίας) , εργάζεται στην εταιρεία από το 1998 .
- **Αναστάσιος Κ. Πασχούλας** : υπεύθυνος τεχνικής υποστήριξης πελατών . Γεννήθηκε το 1955 , είναι πτυχιούχος σχολής εργοδηγών ηλεκτρολόγων και εργάζεται στην εταιρεία από το 1990 .

Για τη χρήση του 1998 οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών ανήλθαν σε 25 εκατ δρχ περίπου (μέγιστη 10 εκατ δρχ - ελάχιστη 4 εκατ δρχ) εξαιρουμένων των μελών του ΔΣ. Για το 1999 οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας προβλέπεται να ανέλθουν σε 31 εκατ. δρχ περίπου (μέγιστη 12 εκατ δρχ - ελάχιστη 5 εκατ δρχ) , ενώ για το 2000 εκτιμάται ότι θα ανέλθουν σε 37 εκατ δρχ περίπου (μέγιστη 14 εκατ δρχ - ελάχιστη 6 εκατ δρχ) .

3.6.2. Το οργανόγραμμα



ΣΧΗΜΑ 14

ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ "ΔΑΪΟΣ ΑΒΕΕ" .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΔΑΪΟΣ ΑΒΕΕ (ΔΕΚ.1999)

3.6.3 Το προσωπικό .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η αριθμητική εξέλιξη του μέσου όρου του προσωπικού της εταιρείας ανά κατηγορία απασχόλησης κατά την τριετία 1996 - 1998 :

	1996	1997	1998
Διοικητικό προσωπικό	4	9	11
Προσωπικό παραγωγής	21	16	21
Βοηθητικό - εποχιακό προσωπικό	2	11	10
ΣΥΝΟΛΟ	27	36	42

ΠΙΝΑΚΑΣ 37
ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (1996 - 1998) .
ΠΙΠΠΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΔΑΪΟΣ ΛΕΒΕ" .

Η εταιρεία , λόγω του εποχιακού χαρακτήρα που εμφανίζει η ζήτηση των προϊόντων της και για να προσαρμόζει την παραγωγή της στις μεταβολές αυτές αναγκάζεται κατά τους θερινούς μήνες να απασχολεί επιπλέον προσωπικό .

Σήμερα 1 / 2000 , η εταιρεία απασχολεί μόνιμα 33 άτομα από τα οποία 6 είναι απόφοιτοι ανώτατης και ανώτερης εκπαίδευσης , 12 είναι απόφοιτοι μέσης τεχνικής εκπαίδευσης , 8 είναι απόφοιτοι λυκείου και 7 είναι ανειδίκευτοι εργάτες .

Η εταιρεία δεν υποχρεούται σε κατάρτιση εσωτερικού κανονισμού εργασίας .

Οι σχέσεις της διοίκησης με το προσωπικό είναι άριστες και δεν παρουσιάζονται εργασιακά προβλήματα .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά οι δαπάνες μισθοδοσίας ανά κατηγορία απασχόλησης κατά την τριετία 1996 - 1998 .

ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	1996	1997	1998
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ			
Μισθοί	29	38	47
Κοινωνικές επιβαρύνσεις και βοηθήματα	8	11	14
ΣΥΝΟΛΟ	37	49	61
ΕΡΓΑΤΟΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ			
Μισθοί	63	79	88
Κοινωνικές επιβαρύνσεις και βοηθήματα	19	22	25
ΣΥΝΟΛΟ	82	101	114
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	119	150	175

ΠΙΝΑΚΑΣ 38
ΔΑΠΑΝΕΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (σε εκατ. δρχ) .
ΠΙΠΠΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΔΑΪΟΣ ΑΒΕΕ " (ΔΕΚ. 1999) .

3.6.4 Κτιριακές εγκαταστάσεις - μηχανολογικός εξοπλισμός .

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στο 12^ο χλ. της Εθν. Οδού Βέροιας - Νάουσας σε ιδιόκτητα οικοπέδα , η έκταση των οποίων ανέρχεται σε 43.492 τ.μ .

Η συνολική κτιριακή κάλυψη του οικοπέδου είναι της τάξης των 8.665 τ.μ και αφορά τους παρακάτω χώρους :

- Βιομηχανοστάσιο - αποθηκευτικός χώρος , 255 τ.μ , έτους 1974 .
- Βιομηχανοστάσιο - αποθηκευτικός χώρος , 1.117 τ.μ , έτους 1981 .
- Βιομηχανοστάσιο - αποθηκευτικός χώρος , 702 τ.μ , έτους 1985 .
- Συγκρότημα γραφείων , 210 τ.μ , έτους 1985 .
- Βιομηχανοστάσιο - αποθηκευτικός χώρος , 3.367 τ.μ , έτους 1992 .
- Βιομηχανοστάσιο - αποθηκευτικός χώρος , 3.014 τ.μ , έτους 1998 .

Ο παραγωγικός μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρείας , αφορά τέσσερις γραμμές παραγωγής πλαστικών φύλλων καθώς και μία γραμμή παραγωγής πλαστικών σωλήνων οι οποίες πλαισιώνονται από τις απαραίτητες συμπληρωματικές εγκαταστάσεις και μηχανήματα υποστήριξης τα οποία είναι κυρίως Γερμανικής και Ιταλικής προέλευσης .

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται ο μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρείας καθώς και το έτος κατασκευής και η ισχύς σε ίππους και kW του κάθε μηχανήματος .

ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ	ΕΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ. ΙΣΧΥΣ (HP)	ΘΕΡΜΙΚΗ ΙΣΧΥΣ (kW)
1 ^η ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΛΑΣΤΙΚΟΥ ΦΥΛΛΟΥ Εξειδικευμένα πλαστικά φύλλα πάχους από 10 ως 200 mm	1988	213,5	72,0
2 ^η ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΛΑΣΤΙΚΟΥ ΦΥΛΛΟΥ Εξειδικευμένα πλαστικά φύλλα πάχους από 10 ως 20 mm	1991	213,5	72,0
3 ^η ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΛΑΣΤΙΚΟΥ ΦΥΛΛΟΥ Εξειδικευμένα πλαστικά φύλλα πάχους μέχρι 1 mm	1998	291,0	106,0
ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΛΑΣΤΙΚΟΥ ΦΥΛΛΟΥ 3 ΣΤΡΩΣΕΩΝ Πλήρως αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής τριστρωματικών φύλλων	1997	1.112,0	204,0
ΤΟΥΡΜΠΟΑΝΑΜΙΚΤΗΡΑΣ Μηχάνημα παραγωγής πρώτης ύλης για σωλήνες PVC	1982	45,5	-
ΜΟΝΑΔΑ ΚΟΚΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ PE Γραμμή παραγωγής πρώτης ύλης υπό μορφή κόκκων	1982	107,5	7,0
ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΑ ΠΙΕΣΤΗΡΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΣΩΛΗΝΑΣ	1985	4,0	-
ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΑΛΛΑΚΤΗΦΟΡΟΥ ΣΩΛΗΝΑ PE	1985	172,0	31,0
ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΛΕΚΤΗΣ ΣΩΛΗΝΑΣ	1982	88,0	14,0
ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΜΑΝΙΚΑΣ	1985	146,0	90,0
ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ		218,6	-
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΣΧΥΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ		2611,6	596,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 39

Ο ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ "ΔΑΪΟΣ ΑΒΕΕ" .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΔΑΪΟΣ" (ΔΕΚ. 1999) .

Ο παραπάνω περιγραφόμενος μηχανολογικός εξοπλισμός είναι ασφαλισμένος στην εταιρεία ΦΟΙΝΙΞ μέχρι την 31/12/2000 με ασφάλιστρα που ανέρχονται σε 4.390 εκ. δρχ .

3.6.5. Προϊόντα

Η παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας αφορά κυρίως την παραγωγή πλαστικών φύλλων πολυαιθυλενίου τα οποία βρίσκουν πληθώρα εφαρμογών σε γεωργικές καλλιέργειες . Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα παραγωγής εξειδικευμένων προϊόντων με διαφορετικές προδιαγραφές όσον αφορά τις φυσικομηχανικές ιδιότητες τις διαστάσεις κλπ προσαρμοζόμενες στις εκάστοτε ανάγκες των αγοραστών της . Επίσης παράγονται και σωλήνες πολυαιθυλενίου στάγδην άρδευσης , συμβατές με τις καλλιεργητικές μεθόδους τόσο της εγχώρια όσο και της διεθνούς γεωργικής δραστηριότητας .

Οι σημαντικότερες κατηγορίες των προϊόντων της "ΔΑΪΟΣ " έχουν ως εξής :

■ **Ειδικά , υψηλής τεχνολογίας φύλλα πολυαιθυλενίου για αγροτικές εφαρμογές .**

Πρόκειται για μία σειρά προϊόντων με ευρύτατη εφαρμογή στην χαμηλή κάλυψη και προστασία φυτικών καλλιεργειών όπως τα σπαράγγια , το βαμβάκι , τα καρπούζια κλπ . Είναι προϊόντα που βασίζονται στο πολυαιθυλένιο και τα οποία ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες παραγωγής (θερμοκρασία , πίεση , συγκέντρωση) και την χρήση διαφόρων βελτιωτικών (masterbatches) , αποκτούν πολύτιμες ιδιότητες για τις καλλιέργειες . Οι ιδιαίτερες αυτές ιδιότητες που αποκτούν τα φύλλα πολυαιθυλενίου οφείλεται στην συσσωρευμένη τεχνογνωσία που έχει αναπτύξει και κατέχει η εταιρεία μέσα από την μακροχρόνια επιστημονική έρευνα και την συνεχή αναβάθμιση των παραγωγικών της διαδικασιών . Η εταιρεία επίσης , στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R & D) εξελίσσει συνεχώς τους τρόπους χρήσης των προϊόντων της - ή τους προσδίδει νέες εξειδικευμένες χρήσεις - με στόχο την συνεχή αναβάθμιση της παρεχόμενης προς τους πελάτες της εξυπηρέτησης . Ακόμα , με την συνδρομή ειδικών τεχνικών παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες για την ορθή χρήση των προϊόντων και την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων τους ώστε αυτά να αποδίδουν τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση .

Η συγκεκριμένη σειρά προϊόντων διαθέτει το σήμα **Dalin** και περιλαμβάνει πληθώρα εξειδικευμένων πλαστικών φύλλων κατοχυρωμένων με διπλώματα ευρεσιτεχνίας , τα κυριότερα εκ των οποίων είναι :

- Dalin black
- Dalin pocket θερμικό
- Dalin T- pocket
- Dalin black & white
- Dalin T- pocket black & white

Τα παραπάνω προϊόντα προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα στους χρήστες τους όσον αφορά την κάλυψη και προστασία των καλλιεργειών καθώς υπερτερούν σημαντικά των αντιστοιχών παραδοσιακών μεθόδων . Με την χρήση των προϊόντων της σειράς Dalin παρέχεται στον παραγωγό η δυνατότητα εξασφάλισης μεγαλύτερης , πρωιμότερης και ποιοτικότερης σοδειάς με εύκολη συγκομιδή και κατά συνέπεια χαμηλό κόστος . Επίσης διατίθενται σε μεγάλη ποικιλία διαστάσεων και διαβαθμίσεων ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες των αγοραστών .

■ **Ειδικά σταθεροποιητικά φύλλα - προϊόντα πολυαιθυλενίου κάλυψης καπνών , σταφυλιών , σταφίδας και θερμοκηπίων .**

Πρόκειται για προϊόντα με εφαρμογή στην κάλυψη και προστασία αμπελώνων την κάλυψη και ξήρανση καπνών και σταφίδας και την κάλυψη θερμοκηπίων . Η εταιρεία δεν περιορίζεται μόνο στην διάθεση ενός μεμονωμένου πλαστικού φύλλου αλλά έχει δημιουργήσει ολοκληρωμένα πακέτα λύσεων - επιλογών προσαρμοσμένα στις εκάστοτε ανάγκες τα οποία περιλαμβάνουν αεραγωγούς , συστήματα θέρμανσης θερμοκηπίων ,

πλαστικά παράθυρα καθώς και υπηρεσίες που αφορούν την ορθή τοποθέτηση , εφαρμογή και αποδοτική χρήση αυτών .

Τα προϊόντα της σειράς αυτής παράγονται με διαφοροποιημένη παραγωγική διαδικασία , μέσω της οποίας προσδίδονται σε αυτά οι επιθυμητές κατά περίπτωση ιδιότητες , έχοντας ως βασική πρώτη ύλη το πολυαιθυλένιο . Τα ειδικά σταθεροποιητικά φύλλα παράγονται κυρίως από τις ειδικές γραμμές παραγωγής καπνόπανων - αμπελόπανων , ενώ όταν οι προδιαγραφές τους το απαιτούν , παράγονται και από τις προαναφερθείσες γραμμές παραγωγής φύλλων για αγροτικές εφαρμογές .

Κύρια χαρακτηριστικά των ειδικών σταθεροποιητικών φύλλων είναι η μεγάλη ανθεκτικότητα τους στις αντίξοες κλιματολογικές συνθήκες , η ομοιομορφία που προσδίδουν κατά την ξήρανση των προϊόντων καθώς και η μη "διατήρηση" σκόνης και υγρασίας .

■ Φύλλα πολυαιθυλενίου γενικής χρήσης .

Πρόκειται για φύλλα με βάση το πολυαιθυλένιο τα οποία βρίσκουν πληθώρα εφαρμογών κυρίως σε οικοδομικές και άλλες αστικές τεχνικές - κατασκευαστικές δραστηριότητες . Επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε κύποιες - γενικού χαρακτήρα - μη εξειδικευμένες γεωργικές εφαρμογές (οι οποίες δεν απαιτούν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ιδιότητες όπως στην προηγούμενη κατηγορία) , καθώς και σε βιομηχανίες - βιοτεχνίες ως υλικά συσκευασίας .

Τα φύλλα πολυαιθυλενίου γενικής χρήσης βασίζονται σε απλή τεχνολογία ενώ εξίσου απλή είναι και η διαδικασία παραγωγής τους . Απόρροια του γεγονότος αυτού είναι η χαμηλή προστιθέμενη αξία τους και ο έντονος ανταγωνισμός που δοκιμάζουν στην αγορά .

Για τα συγκεκριμένα προϊόντα χρησιμοποιείται η πρώτη γραμμή παραγωγής του εργοστασίου με δυνατότητα παραγωγής φύλλων πάχους μέχρι και 1mm .

■ Εύκαμπτοι σωλήνες διαφόρων τύπων .

Πρόκειται για δευτερεύουσα παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας και αφορά προϊόντα με εφαρμογή στην στάγδην άρδευση γεωργικών καλλιεργειών και ιδιαίτερα βαμβακιού .

Οι εύκαμπτοι σωλήνες παράγονται βάσει τεχνογνωσίας που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της συνεργασίας επιστημονικό - ερευνητικό επίπεδο , της "ΔΑΪΟΣ" με την Ισραηλινή "PLASTRO GVAT " η οποία αποτελεί πρωτοπόρο σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων .

Η συμμετοχή των συγκεκριμένων προϊόντων στην διαμόρφωση του συνολικού κύκλου εργασιών είναι περιορισμένη και ανήλθε σε ποσοστό 1,4 % για το 1998 . γεγονός που οφείλεται στον συμπληρωματικό τους χαρακτήρα σε σχέση με την κύρια παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας που είναι τα πλαστικά φύλλα .

■ Υπολείμματα παραγωγής (scrap) .

Πρόκειται για υπολείμματα (άχρηστα υποπροϊόντα , απόβλητα κλπ) των παραγωγικών διαδικασιών τα οποία διαθέτει η εταιρεία σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ανακύκλωση . Τα υπολείμματα παραγωγής καταλαμβάνουν ένα πολύ μικρό ποσοστό στην διαμόρφωση του κύκλου εργασιών της εταιρείας (8 % για το 1998) .

■ Πρώτες ύλες - συμπληρωματικά εμπορεύματα .

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει προϊόντα που άπτονται της εμπορικής δραστηριότητας που διεξάγει η εταιρεία και τα οποία είναι κυρίως πρώτες ύλες όπως πολυαιθυλένιο και άλλα χημικά (με προορισμό μικρότερες βιομηχανίες - βιοτεχνίες) καθώς και διάφορα μικροεξαρτήματα όπως συνδετήρες για αμπελόπανα , τα οποία προορίζονται για την ικανοποίηση αναγκών πελατών - τελικών χρηστών . Πρόκειται για

μία κατηγορία προϊόντων που καταλαμβάνει μικρό ποσοστό στο σύνολο του κύκλου εργασιών (2,0 % για την χρήση 1998) .

Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφεται η συμμετοχή (απόλυτη και ποσοστιαία) των επιμέρους ομάδων δραστηριοτήτων και προϊόντων στην διαμόρφωση του κύκλου εργασιών της εταιρείας για την τριετία 1996 - 1998 .

	1996	ΠΟΣΟΣΤΟ %	1997	ΠΟΣΟΣΤΟ %	1998	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ						
Βιομηχανική δραστηριότητα						
Πλαστικά φύλλα για αγροτικές εφαρμογές	822	54,0 %	818	44,0 %	1.217	51,0 %
Πλαστικά φύλλα γενικής χρήσης	303	20,0 %	461	25,0 %	548	23,0 %
Ώκικά σταθεροποιημένα φύλλα	277	18,0 %	442	24,0 %	485	19,0 %
Ώκαμπτοι πλαστικοί σωλήνες	78	5,0 %	62	3,0 %	33	1,0 %
Παραλείμματα παραγωγής (scrap)	-	-	5	0,0 %	8	0,0 %
Σύνολο βιομηχανικής δραστηριότητας	1.480	97,0 %	1.788	96,0 %	2.264	94,0 %
Εμπορική δραστηριότητα						
Προϊόντα Α' υλών - εμπορευμάτων	36	2,0 %	64	3,0 %	39	2,0 %
Σύνολο εμπορικής δραστηριότητας	36	2,0 %	64	3,0 %	39	2,0 %
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	1.516	99,0 %	1.843	99,0 %	2.303	96,0 %
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ						
Βιομηχανική δραστηριότητα						
Πλαστικά φύλλα για αγροτικές εφαρμογές	13	1,0 %	18	1,0 %	104	4,0 %
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	13	1,0 %	18	1,0 %	104	4,0 %
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1.529	100,0 %	1.870	100,0 %	2.407	100,0 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 40

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ 1996 - 1998 (σε εκατ. δρχ) .

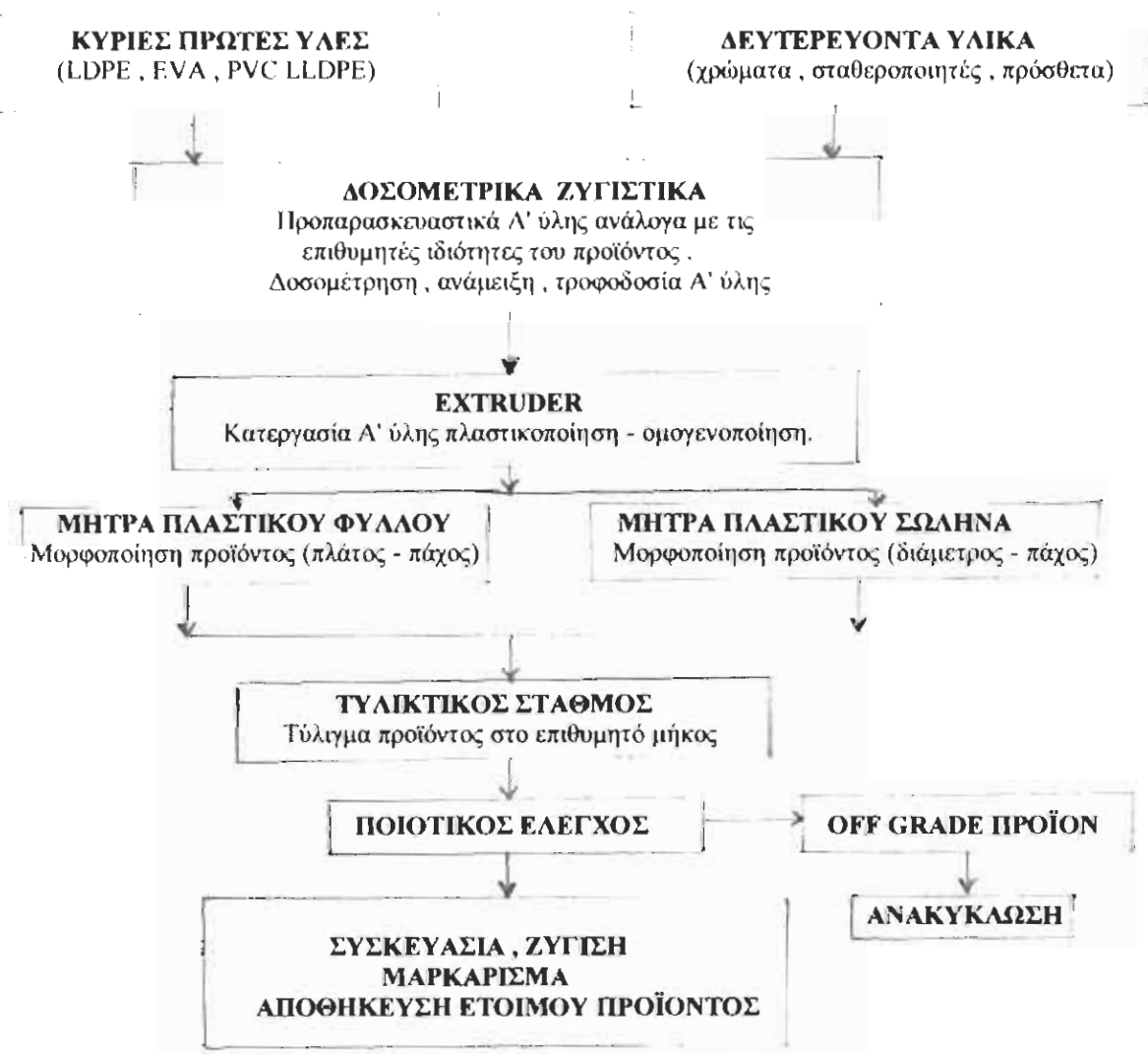
ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΔΔΙΟΣ ΑΒΕΕ" .

3.6.6 Παραγωγική διαδικασία .

Βάση των παραγωγικών διαδικασιών αποτελεί η επεξεργασία και μεταποίηση ενός ή περισσότερων πολυολεφινών (πολυαιθυλένιο , EVA , PVC) , οι οποίες αποτελούν τις κύριες Α' ύλες των προϊόντων της "ΔΑΪΟΣ " .

Τα πρώτα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας , τα οποία αφορούν την επεξεργασία των πρώτων υλών , είναι κοινά για όλα τα προϊόντα . Η παραγωγική διαδικασία αρχίζει να διαφοροποιείται για κάθε προϊόν όσο αυτό εξελίσσεται και τείνει να λάβει την τελική του μορφή . Η τελική μορφοποίηση των προϊόντων γίνεται μέσω των κατάλληλων κατά περίπτωση μητρών και άλλων μηχανημάτων τα οποία έχουν κατασκευασθεί και λειτουργούν βάσει της εξελιγμένης τεχνογνωσίας που έχει αναπτύξει και χειρίζεται το παραγωγικό τμήμα της εταιρείας . Στα τελικά στάδια της μορφοποίησης γίνεται η διαφοροποίηση των προϊόντων και τους προσδίδονται όλες εκείνες οι απαιτούμενες ιδιότητες , οι οποίες αποτελούν και την προστιθέμενη αξία τους .

Στο σχήμα που ακολουθεί περιγράφεται αναλυτικά η παραγωγική διαδικασία των προϊόντων πλαστικού από την προμήθεια και επεξεργασία των πρώτων υλών ως την διάθεση τους στην αγορά :



ΣΧΗΜΑ 15

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΔΑΪΟΣ ΑΒΒΕ" (ΔΕΚ. 1999) .

Στη διάθεση της εταιρείας βρίσκονται τέσσερις γραμμές παραγωγής φύλλων πολυαιθυλενίου με δυναμικότητα 8.000 τόνων ετησίως . Οι πλαστικοί αρδευτικοί σωλήνες παράγονται στην γραμμή πλαστικού σωλήνα ο οποίος έχει δυναμικότητα 5.000 τρέχοντα μέτρα σε ετήσια βάση .

Ο βαθμός απασχόλησης του μηχανολογικού εξοπλισμού της εταιρείας ανήλθε σε ποσοστό 62,5% για το 1998 με συνολική παραγωγή 5.000 τόνων έναντι δυναμικότητας 8.000 τόνων ετησίως . Η ελλειψής απασχόληση του μηχανολογικού εξοπλισμού οφείλεται κυρίως στην εποχικότητα που εμφανίζουν οι πωλήσεις της εταιρείας οι οποίες συμπαρασύρουν και τις παραγωγικές της λειτουργίες .

Όπως διαπιστώνεται και από τη μελέτη του παραπάνω σχήματος η παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα βασικά στάδια :

■ Επεξεργασία πρώτων υλών .

Τα πολυμερή (πολυαιθυλένιο , πολυβινυλοχλωρίδιο κλπ) σε μορφή κόκκων και τα διάφορα πρόσθετα χημικά (σταθεροποιητές , masterbatches κλπ) αποτελούν τις κύριες πρώτες και βοηθητικές ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία . Η προμήθεια των πρώτων υλών αυτών γίνεται από γνωστές υψηλής αξιοπιστίας πολυεθνικές βιομηχανίες παραγωγής πετροχημικών (DOW CHEMICALS , ELENAC , EXXON κλπ) ενώ όσον αφορά τα πρόσθετα , προμηθευτές της εταιρείας είναι επίσης γνωστές ελληνικές βιομηχανίες όπως η ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ ΑΒΕΕ και άλλες . Η μακρόχρονη σχέση εμπιστοσύνης που έχει αναπτύξει η εταιρεία με τους προμηθευτές συντελεί στην τήρηση των απαιτούμενων προδιαγραφών και της έγκαιρης παράδοσης των παραγγελιών . Η εταιρεία πάντως δεν έχει συνάψει συμβάσεις αποκλειστικής συνεργασίας -τροφοδοσίας με καμία εταιρεία , γεγονός που τις προσδίδει ανεξαρτησία , ελευθερία στις διαπραγματεύσεις και δυνατότητα εναλλακτικών λύσεων σε κάθε περίπτωση αθέμιτων κινήσεων από προμηθευτές .

Οι τιμές των πρώτων υλών καθορίζονται κυρίως σε σχέση με την τιμή του πετρελαίου (αφού είναι παράγωγα του) και οι πιθανές αυξήσεις τους αντιμετωπίζονται με την μετατόπιση του επιπλέον κόστους στην τελική τιμή των προϊόντων .

Οι προδιαγραφές και οι ποιοτικές διαβαθμίσεις των πρώτων υλών και των χημικών πρόσθετων καθορίζονται σε απόλυτη συνάρτηση με τις επιθυμητές ιδιότητες που πρέπει να προσδοθούν σε κάθε προϊόν και κατά συνέπεια είναι ανάλογες είναι και οι λειτουργίες που θα ακολουθηθούν ζύγιση , δοσομέτρηση , τροφοδοσία του extruder προς ομογενοποίηση και πλαστικοποίηση των πρώτων υλών .

■ Ομογενοποίηση -πλαστικοποίηση .

Οι πρώτες ύλες μετά τον καθορισμό των ποσοτικών και ποιοτικών τους προδιαγραφών προωθούνται στους εκάστοτε εκβολείς (extruders) . Στους extruders , οι πρώτες ύλες ομογενοποιούνται και πλαστικοποιούνται με τη βοήθεια μηχανικών και χημικών διαδικασιών όπως συμπίεση , στροβιλισμός , θέρμανση κλπ . Έτσι επιτυγχάνεται η ομοιόμορφη κατανομή της ύλης σε όλο το σώμα του προϊόντος και αποφεύγονται οι ανεπιθύμητες υψηλές ή χαμηλές συγκεντρώσεις που μειώνουν τις φυσικομηχανικές ιδιότητες του . Μετά το πέρας του σταδίου αυτού , το προϊόν έχει λάβει την απαραίτητη μορφή και έχει εμπλουτισθεί με τις επιθυμητές ιδιότητες , ώστε να προωθηθεί στο στάδιο της μορφοποίησης .

■ Μορφοποίηση .

Η μορφοποίηση του προϊόντος επιτυγχάνεται με την έγχυση της πρώτης ύλης - όπως αυτή εξέρχεται από τους εκβολείς - στις ανάλογες κατά περίπτωση ειδικές μήτρες . Μετά την έξοδο από τις μήτρες , το μορφοποιημένο πλέον προϊόν οδηγείται σε ειδικούς χώρους όπου ψύχεται , ενώ ταυτόχρονα μέσω καλύμπρας προκειμένου να σταθεροποιείται η μορφή του και λαμβάνει τις επιθυμητές διαστάσεις .

Η παραγωγική διαδικασία ως το στάδιο παραμένει αδιαφοροποίητη είτε πρόκειται για πλαστικά φύλλα είτε πρόκειται για τους εύκαμπτους σωλήνες .

Όσον αφορά τα πλαστικά φύλλα της σειράς DALIN και μετά την έξοδο από τις μήτρες ακολουθεί ένα εξειδικευμένο στάδιο παραπέρα μορφοποίησης μέχρι το προϊόν να λάβει την τελική του μορφή και τις τελικές του ιδιότητες ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις της εφαρμογής του . Στο στάδιο αυτό , που δεν συναντάται σε παρόμοιες μονάδες αλλά είναι προϊόν της ιδιαίτερης κατοχυρωμένης τεχνογνωσίας που έχει αναπτύξει και εφαρμόζει η εταιρεία , τα προϊόντα εμπλουτίζονται με τις συγκεκριμένες υψηλές προδιαγραφές οι οποίες αποτελούν και την προστιθέμενη αξία τους .

Όσον αφορά τους εύκαμπτους πλαστικούς σωλήνες και μετά το κοινό στάδιο της αρχική μορφοποίησης στην μήτρα και την καλύμπρα το ημιτελές προϊόν περνά σε μία εξειδικευμένη παραγωγική φάση κατά την οποία στο βασικό σώμα του σταλλακτηφόρου σωλήνα προσαρμόζονται τα δευτερεύοντα εξαρτήματα όπως ο αυτορυθμιζόμενος σταλάκτης ΚΑΤΙΦ , οι συνδετήρες κλπ .

■ Τύλιξη - Ποιοτικός έλεγχος - Συσκευασία - Αποθήκευση .

Αφού το προϊόν πάρει την τελική του μορφή , ακολουθεί το τύλιγμα , το οποίο επιτυγχάνεται με τη χρήση ειδικού "τραβηχτικού - τυλικτικού" μηχανήματος , βάσει πάντοτε των εκάστοτε απαιτούμενων προδιαγραφών μήκους .

Στη συνέχεια το προϊόν περνά από το στάδιο του ποιοτικού ελέγχου κατά το οποίο τα τελικά προϊόντα κρίνονται με αυστηρά κριτήρια σε επίπεδο τεμαχίων ως προς την τήρηση των αρχικά τιθέμενων προδιαγραφών τους . Όσα προϊόντα θεωρηθούν ακατάλληλα για οποιοδήποτε λόγο , απορρίπτονται αυτόματα και προωθούνται σε δευτερεύουσες χρήσεις η στη διαδικασία ανακύκλωσης .

Όσα προϊόντα περάσουν με επιτυχία το στάδιο του ποιοτικού ελέγχου προωθούνται στο συσκευαστήριο και από εκεί στην αποθήκη για φύλαξη όπου παραμένουν μέχρι τη στιγμή της εξόδου τους στην αγορά .

Θα πρέπει να τονιστεί ότι καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας τα προϊόντα ελέγχοντα ως προς την ποιότητα και τα βασικά χαρακτηριστικά τους μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος ελέγχου το οποίο κατευθύνεται από κεντρικό υπολογιστή και απαρτίζεται από έναν αριθμό αυτόματων on line οργάνων μέτρησης και ελέγχου ενώ επίσης διενεργείται γενικός έλεγχος σε επίπεδο παραγόμενου τεμαχίου .

3.6.7. Δίκτυο διανομής - πελάτες .

Η προώθηση των προϊόντων της εταιρείας στην εγχώρια αγορά γίνεται είτε απ' ευθείας μέσω των πωλητών της εταιρείας είτε μέσω αντιπροσώπων οι οποίοι εισπράττουν ως αμοιβή , ένα προκαθορισμένο ποσοστό επί των πωλήσεων (προμήθεια) .

Κύριοι πελάτες της εταιρείας είναι οι αγροτικοί συνεταιρισμοί και άλλες γεωργικές ενώσεις , τα διάφορα καταστήματα με αγροτικά και γεωπονικά είδη καθώς και μεμονωμένοι ιδιώτες .

Το δίκτυο διανομής μέσω του οποίου τα προϊόντα της εταιρείας φτάνουν στους τελικούς χρήστες αριθμεί περίπου 950 σημεία (μεταπωλητές) διεσπαρμένα σε όλη την ελληνική αγορά .

Οι πωλήσεις στις αγορές του εξωτερικού πραγματοποιούνται με τη συμβολή αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων που εδρεύουν ή έχουν υποκαταστήματα στις χώρες με τις οποίες συναλλάσσεται η εταιρεία .

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων της εταιρείας για την τριετία 1996 - 1998 .

	1996	ΠΟΣΟΣΤΟ %	1997	ΠΟΣΟΣΤΟ %	1998	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΘΡΑΚΗ	108	7,0 %	104	6,0 %	106	4,0 %
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	714	47,0 %	826	44,0 %	1.039	43,0 %
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	249	16,0 %	181	10,0 %	244	10,0 %
ΗΠΕΙΡΟΣ - ΣΤ. ΕΛΛΑΔΑ	79	5,0 %	98	5,0 %	85	4,0 %
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	277	18,0 %	402	21,0 %	606	25,0 %
ΑΤΤΙΚΗ	54	4,0 %	141	8,0 %	149	6,0%
ΚΡΗΤΗ	35	2,0 %	102	5,0 %	74	4,0%
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	13	1,0 %	17	1,0 %	104	3,0 %
ΣΥΝΟΛΟ	1.529	100,0%	1.817	100,0%	2.407	100,0 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 41

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 1996 - 1998 (σε εκατ. δρχ) .
ΠΗΓΗ: ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΔΑΪΟΣ ΑΒΕΕ" (ΔΕΚ. 1999) .

Όπως προκύπτει από τη μελέτη των στοιχείων του πίνακα η Μακεδονία είναι ο κύριος προορισμός των προϊόντων της "ΔΑΪΟΣ" αφού η συμμετοχή της στη διαμόρφωση του κύκλου εργασιών ανέρχεται σε ποσοστό 44, 5 % κατά μέσο όρο για την τριετία 1996 - 1998 . Δεύτερος από άποψη συμμετοχής στην διαμόρφωση του κύκλου εργασιών προορισμός των προϊόντων της εταιρείας είναι η Πελοπόννησος με ποσοστό 22,0 % κατά μέσο όρο για την ίδια περίοδο .

Οι δύο αυτές περιφέρειες εξυπηρετούνται από πωλητές της εταιρείας οι οποίοι βρίσκονται σε διαρκή επαφή με τους ενδιαφερόμενους συνεταιρισμούς ή μεμονωμένους αγρότες - τελικούς χρήστες για την όσο το δυνατόν αμεσότερη ανίχνευση και ικανοποίηση των αναγκών τους . Οι πωλήσεις που αναφέρονται στις δύο αυτές περιοχές αφορούν κυρίως σταθεροποιημένα φύλλα κάλυψης αμπελώνων , ξήρανσης σταφίδας καθώς επίσης και χαμηλής κάλυψης καρπουζιών κλπ . Η συγκέντρωση των πωλήσεων της εταιρείας στις συγκεκριμένες περιοχές είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων αναγκών

τους , όπως αυτές προκύπτουν από τις επικρατούσες εκεί κλιματολογικές συνθήκες και τις αναπτυσσόμενες καλλιέργειες .

Οι πωλητές της εταιρείας εξυπηρετούν και τις υπόλοιπες περιοχές της εγχώριας αγοράς πλην των περιφερειών της Ηπείρου και της Θράκης οι οποίες εξυπηρετούνται μέσω αντιπροσώπων .

Όσον αφορά τις εξαγωγές της εταιρείας , αυτές αφορούν κυρίως χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ιδιαίτερα την Ολλανδία , την Γερμανία , την Αυστρία και την Γαλλία . Η δραστηριότητα της εταιρείας στις αγορές αυτές διεξάγεται μέσω χονδρεμπόρων οι οποίοι μεταπωλούν τα προϊόντα της εταιρείας στους τελικούς καταναλωτές .

Η αναβαθμισμένη ποιότητα καθώς και η υψηλή εξειδίκευση των προϊόντων που διαθέτει η εταιρεία στις αγορές αυτές είχε σαν αποτέλεσμα την σημαντική αύξηση των εισροών από εξαγωγικές δραστηριότητες (104 εκατ. δρχ το 1998 έναντι μόλις 13 εκατ. δρχ το 1996) . Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της εταιρείας η αγορά της Γερμανίας είναι αυτή που παρουσιάζει την μεγαλύτερη δυναμική και τις καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης για τα προϊόντα της λόγω της μεταστροφής των εκεί μεθόδων καλλιέργειας οι οποίες πλέον απαιτούν την συστηματική χρησιμοποίηση πλαστικών φύλλων κάλυψης . Έτσι στο μέλλον η εταιρεία αναμένεται να επικεντρώσει τις προσπάθειες της όσον αφορά τις εξαγωγές , στην πολλά υποσχόμενη Γερμανική αγορά χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα ατονήσει το ενδιαφέρον της για τις υπόλοιπους εξαγωγικούς προορισμούς .

Η εταιρεία φροντίζει το πελατολόγιο της να περιλαμβάνει γνωστούς αγοραστές με κύρος και αξιοπιστία , ώστε να απολαμβάνει χαμηλού επιπέδου επισφαλειών στις συναλλαγές της . Σημαντικότεροι εκ των πελατών της "ΔΑΪΟΣ" είναι οι ακόλουθοι :

- ΣΤΕΜΠΕΔΑΚΗΣ ΑΦΟΙ ΟΕ
- ΠΡΟΣΥ Α.Ε.Β.Ε.
- BERNARD BOCKENHOFF
- ΣΕΞΤΟΥ ΑΦΟΙ
- NET ΕΞΦΡΟΥΤ Α.Ε.Β.Ε.
- ΚΟΝΤΕΖΕΔΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Οι παραπάνω πελάτες αντιπροσωπεύουν ποσοστό επί του συνολικού κύκλου εργασιών της εταιρείας το οποίο ανέρχεται στο 20,7 % . Πρέπει να τονιστεί ότι η εταιρεία δεν έχει σημαντική εξάρτηση από κανένα πελάτη (κανένας δεν αντιπροσωπεύει ποσοστό μεγαλύτερο του 6,0 % επί των πωλήσεων), γεγονός που την καθιστά απρόσβλητη από κάθε αθέμιτη κερδοσκοπική κίνηση ή προσπάθεια εκβιασμού .

3.6.8. Ανάλυση δραστηριότητας .

Στον παρακάτω πίνακα αναλύεται η δραστηριότητα της εταιρείας στους επιμέρους τομείς της , τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά , ενώ παρουσιάζεται και η συμμετοχή του κάθε τομέα στην διαμόρφωση του κύκλου εργασιών για την τριετία 1996 - 1998 .

	1996	ΣΥΜ/ΧΗ %	1997	ΣΥΜ/ΧΗ %	1998	ΣΥΜ/ΧΗ %
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	1.516	99%	1.852	99%	2.303	96%
βιομηχανική δραστηριότητα	1.480	97,0 %	1.788	96,0 %	2.264	94,0 %
Εμπορική δραστηριότητα		2,0 %	64	3,0 %	39	2,0 %
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	13	1,0%	18	1,0 %	104	4,0 %
βιομηχανική δραστηριότητα	13	1,0 %	18	1,0 %	104	4,0 %
Εμπορική δραστηριότητα	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1.529	36	1.870	100,0%	2.407	100,0 %

ΠΙΝΑΚΑΣ 42

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 1996 - 1998 (σε εκατ. δρχ) .

ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΔΔΙΟΣ ΑΒΕΕ" (ΔΕΚ. 1999) .

Όπως γίνεται φανερό από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα η βιομηχανική δραστηριότητα αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό του κύκλου εργασιών της εταιρείας (97 % περίπου κατά μέσο όρο) για την περίοδο 1996 - 1998 , ενώ η συνεισφορά της εμπορικής δραστηριότητας κατά την εξεταζόμενη περίοδο παρέμεινε σε χαμηλά επίπεδα και σε καμία περίπτωση δεν ξεπέρασε το 3% .

Η εγχώρια αγορά είναι αυτή που κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό στη διαμόρφωση του κύκλου εργασιών (98 % κατά μέσο) για την τριετία 1996 - 1998 σε αντίθεση με τις εξαγωγές που περιορίζονται σε ποσοστό 2 % κατά μέσο όρο για το ίδιο διάστημα . Θα πρέπει πάντως να τονιστεί ότι η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας αν και ακόμα δεν καταλαμβάνει μεγάλο ποσοστό εμφανίζει αυξητικές τάσεις ενώ και οι προοπτικές της είναι εξαιρετικά ευνοϊκές .

Πιο συγκεκριμένα η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας διαμορφώθηκε στο 4 % επί του κύκλου εργασιών για το 1998 και ανήλθε στα 104 εκατ. δρχ , έναντι 17 εκατ. δρχ για το 1997 και 13 εκατ. δρχ για το 1996 . Η αύξηση αυτή κρίνεται ικανοποιητική για την εταιρεία η οποία για πρώτη φορά δραστηριοποιείται σε αγορές του εξωτερικού ενώ υπάρχει αισιοδοξία για το μέλλον των εξαγωγών της , το οποίο στηρίζεται στην αύξηση διεθνώς της ζήτησης για υψηλής ποιότητας πλαστικά προϊόντα εξειδικευμένων αγροτικών εφαρμογών .

3.6.9. Ο κλάδος πλαστικού - τάσεις και προοπτικές .

Ο κλάδος στον οποίο ανήκει η "ΔΑΪΟΣ" είναι ο ευρύτερος κλάδος πλαστικού - ελαστικού ο οποίος φέρει τον κωδικό 25 σύμφωνα με την κατάταξη της ΕΣΥΕ .

Ο κλάδος περιλαμβάνει μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων που βρίσκουν πληθώρα διαφορετικών εφαρμογών τόσο στην καθημερινή ζωή όσο και σε τεχνικές κατασκευαστικές , βιομηχανικές , αγροτικές και άλλες δραστηριότητες .

Η ευρεία διάδοση των προϊόντων πλαστικού στην εποχή μας οφείλεται στους παρακάτω κύριους λόγους :

- παραγκωνισμός και τάση αντικατάστασης των παραδοσιακών υλικών (ξύλο , γυαλί , μέταλλο) λόγω του υψηλού κόστους κτήσης τους και της δύσκολης κατεργασίας τους .
- υψηλή διαθεσιμότητα και χαμηλό κόστος των απαιτούμενων πρώτων υλών (διάφορα πολυμερή : πολυαιθυλένιο , πολυπροπυλένιο πολυβινυλοχλωρίδιο κλπ) για την κατασκευή πλαστικών προϊόντων .
- εξαιρετικά χαμηλό κόστος των τελικών προϊόντων , στα οποία εύκολα προσδίδονται οι επιθυμητές προδιαγραφές , αφού παρουσιάζουν υψηλή δεκτικότητα κατά την διαδικασία κατεργασίας τους .

Ο κύριος όγκος των εταιρειών που περιλαμβάνει ο κλάδος πλαστικού στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται στους τομείς των υλικών συσκευασίας , στους πλαστικού σωλήνες από πολυβινυλοχλωρίδιο , και στα πλαστικά φύλλα για οικιακή χρήση , γεωργικές εφαρμογές και τεχνικά - κατασκευαστικά έργα .

Η συμμετοχή του ευρύτερου κλάδου στην διαμόρφωση της ακαθάριστης αξίας παραγωγής ανήλθε σε ποσοστό 3,3 % για το 1998 ενώ η συμμετοχή του στη συνολική απασχόληση της ελληνικής μεταποίησης για το ίδιο έτος ανήλθε σε ποσοστό 3,8 % . Ο αριθμός των απασχολούμενων ανά παραγωγική μονάδα παρουσιάζει σχετική σταθερότητα την τελευταία δεκαετία , ενώ για το 1998 διαμορφώθηκε στα 36 άτομα . Την τελευταία επίσης δεκαετία ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στον κλάδο σημείωσε μείωση (από 11.732 το 1987 σε 9193 το 1997) η οποία σε συνδυασμό με την ελαφρά αύξηση του όγκου της προστιθέμενης αξίας διαμόρφωσε μία αύξηση της παραγωγικότητας της τάξεως του 2, 5 % ετησίως . Γενικά πάντως , και παρά τις σημαντικές ενδιάμεσες αυξομειώσεις , ο όγκος της συνολικής παραγωγής και οι συνολικές πωλήσεις αυξήθηκαν σημαντικά κατά την τελευταία δεκαετία .

Κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η υψηλή ένταση της επενδυτικής δραστηριότητας ο όγκος της οποίας αυξήθηκε κατά 13,4 % την περίοδο 1986 - 1995 παρά τη διεθνή ύφεση του 1991 που οδήγησε σε πρόσκαιρη μείωση της .

Παρά την σημαντική αύξηση της παραγωγής , των πωλήσεων και της παραγωγικής δραστηριότητας το εξωτερικό εμπόριο του κλάδου παραμένει ελλειμματικό ενώ και η εισαγωγική διείσδυση παρουσιάζει επίμονη αυξητική τάση . Αν και ο μέσος ρυθμός αύξησης των εξαγωγών ήταν υψηλότερος αυτού των εισαγωγών (16,4 % έναντι 14,9 % την περίοδο 1986 - 1997) εντούτοις η εισαγωγική διείσδυση από το 41,0 % αυξήθηκε στο 50,2 % αφού σε απόλυτους αριθμούς οι εισαγωγές είναι πενταπλάσιες των εξαγωγών .

Η ζήτηση των προϊόντων του ευρύτερου κλάδου έχει σταθερά αυξητικές τάσεις και οι προοπτικές για παραπέρα ανάπτυξη είναι μακροπρόθεσμα ευνοϊκές καθώς παρατηρείται έντονη ερευνητική δραστηριότητα και συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά και βελτιώσεις και επέκταση των χρήσεων των ήδη υπαρχόντων . Ακόμα , σημαντική ώθηση στην αναπτυξιακή προσπάθεια του κλάδου αναμένεται να δοθεί μέσω της στροφής σε προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον με την ανάπτυξη των διαδικασιών ανακύκλωσης .

Όσον αφορά την ελληνική βιομηχανία πλαστικού , αναμένεται να συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία , εφόσον συνεχίσει την προσπάθεια αναδιάρθρωσης για μείωση του κόστους και παράλληλα προχωρήσει σε βάθος την εξειδίκευση της παραγωγής της με

έμφαση στην ανάπτυξη νέων πρωτότυπων προϊόντων . Επίσης πρέπει να αναζητηθούν νέες ανεκμετάλλευτες αγορές και να επιδιωχθούν συμφωνίες με τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις τους κλάδου στο εξωτερικό για συνεργασία σε ερευνητικό , παραγωγικό και εμπορικό επίπεδο .

Ειδικότερα και όσον αφορά την αγορά φύλλων πλαστικού για γεωργικές εφαρμογές που είναι το κύριο προϊόν της "ΔΑΪΟΣ" , το μέγεθος της στην Ελλάδα ανέρχεται σε 20.000 τόνους ενώ στην Ευρώπη ανέρχεται σε 600.000 τόνους . Η εταιρεία κατέχει μερίδιο στην εγχώρια αγορά πλαστικού φύλλου της τάξης του 25 % περίπου , ενώ το μερίδιο της στην αγορά πλαστικών φύλλων χαμηλής κάλυψης σπαραγγιών , βαμβακιού , καρπουζιού και ξήρανσης καπνών , σταφίδας εκτιμάται ότι αγγίζει το 60 % .

Η ζήτηση των πλαστικών φύλλων για αγροτικές εφαρμογές εξαρτάται από την ζήτηση των τελικών φυτικών προϊόντων η οποία με τη σειρά της επηρεάζεται άμεσα από το ισχύον κάθε φορά νομοθετικό πλαίσιο , τις διατροφικές συνήθειες κλπ . Επίσης σημαντικός παράγοντας επηρεασμού της ζήτησης είναι οι καλλιεργητικές μέθοδοι που εφαρμόζονται αλλά και το επίπεδο ενημέρωσης των αγροτών σχετικά με τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εφαρμογή των νέων αυτών προϊόντων σε σχέση με τα αντίστοιχα παραδοσιακά .

Οι κυριότερες τάσεις του υποκλάδου των πλαστικών φύλλων για αγροτικές εφαρμογές όπως αυτές διαμορφώνονται μετά την σημαντική ανάπτυξη που αυτός γνώρισε τα τελευταία χρόνια συνοψίζονται στις εξής :

- επικράτηση και παραπέρα ανάπτυξη των επιχειρήσεων με ισχυρή οικονομική βάση και υγιή κεφαλαιουχική διάρθρωση με υψηλές δυνατότητες για συνεχείς επενδύσεις σε θέματα έρευνας , ανάπτυξης , τεχνολογικού εκσυγχρονισμού καθώς και παραγωγική προσαρμοστικότητα συμβατή με τις εκάστοτε ανάγκες της αγοράς .
- αύξηση της ζήτησης για προϊόντα ικανοποίησης εξειδικευμένων αναγκών με υψηλές τεχνικές και ποιοτικές προδιαγραφές .
- προσανατολισμός των επιχειρήσεων στην εξαγωγική δραστηριότητα ειδικότερα όσον αφορά τις ανεκμετάλλευτες αγορές .
- δραστηριοποίηση στην συνεχή επιμόρφωση και ενημέρωση των πελατών σχετικά με τα πλεονεκτήματα των νέων διατιθέμενων προϊόντων καθώς και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με την ορθή χρήση και αποτελεσματική τους εφαρμογή .
- δημιουργία ισχυρών και αποτελεσματικών δικτύων διανομής και δυνατότητα παροχής ολοκληρωμένων "πακέτων" λύσεων - επιλογών .

Οι προοπτικές του υποκλάδου των πλαστικών φύλλων παρουσιάζονται ευνοϊκές κυρίως για τις επιχειρήσεις που θα παρακολουθήσουν τις παραπάνω περιγραφόμενες τάσεις και θα προσαρμόσουν σε αυτές τις διοικητικές και παραγωγικές τους δραστηριότητες .

Σύμφωνα με εκτιμήσεις των παρατηρητών του κλάδου οι εταιρείες που αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους στην Ελλάδα , την Ιταλία και την Ισπανία θεωρούνται περισσότερο αποτελεσματικές λόγω του μεγάλης αγροτικής δραστηριότητας , του έντονου ανταγωνισμού και των ευνοϊκών κλιματολογικών συνθηκών . Οι επιχειρήσεις των μεσογειακών χωρών έχουν αναπτύξει έντονη δραστηριότητα στην Κεντρική Ευρώπη οι αγορές της οποίας έχουν χαμηλή ανάπτυξη στον συγκεκριμένο κλάδο κυρίως λόγω των διαφορετικών μεθόδων καλλιέργειας και προστασίας των αντίστοιχων φυτικών προϊόντων .

Η "ΔΑΪΟΣ" για το λόγο αυτό αναπτύσσει συνεχώς αυξανόμενη διεξδυτική δραστηριότητα κυρίως στη Γερμανία , ενώ αναμένει αύξηση των πωλήσεων της στη διεθνή αγορά για το 1999 τουλάχιστον κατά έξι φορές (πρόβλεψη για 650 εκατ. το 1999 , έναντι 104 εκατ. δρχ το 1998) .

3.6.10 Η θέση της εταιρείας στον κλάδο - ανταγωνισμός .

Όσον αφορά τον ανταγωνιστικό περιβάλλον στην εξειδικευμένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η "ΔΑΪΟΣ" χαρακτηρίζεται από την παρουσία μικρού αριθμού ισχυρών επιχειρήσεων με σημαντική τεχνογνωσία και σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό οι οποίες κατέχουν το μεγάλο μερίδιο της αγοράς . Επίσης σημαντικοί παράγοντες στην διαμόρφωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι η χαμηλή εισαγωγική διείσδυση (σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στον ευρύτερο κλάδο πλαστικού) , η ύπαρξη και συνεχής ανάπτυξη προϊόντων ικανοποίησης ειδικών αναγκών και ο προσανατολισμός στην εκμετάλλευση των διεθνών αγορών .

Η "ΔΑΪΟΣ" έχοντας πλήρη γνώση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος όπως αυτό διαμορφώνεται από τους παραπάνω περιγραφόμενους αντικειμενικούς παράγοντες αλλά και τις εκάστοτε μακροοικονομικές εξελίξεις αναμένεται στην προσπάθεια επικράτησης και ισχυροποίησης της να στηριχθεί σε μία σειρά εσωτερικά πλεονεκτήματα τα οποία βρίσκονται σε συνεχή πορεία αναβάθμισης και τα οποία είναι :

- Έμπειρο και εξειδικευμένο τεχνολογικά ανθρώπινο δυναμικό .
- Ανάπτυξη και εφαρμογή υψηλής τεχνογνωσίας κατοχυρωμένης με διπλώματα ευρεσιτεχνίας .
- Συνεχής συνεργασία με αγρότες και λοιπούς ενδιαφερόμενους για άμεση ανίχνευση των αναγκών τους και έγκαιρη προσαρμογή των παραγωγικών λειτουργιών της επιχείρησης προς ικανοποίηση των αναγκών αυτών .
- Προσφορά συνεχούς επιμόρφωσης στους παραγωγούς και συνεχής ενημέρωση τους πάνω στα νέα προϊόντα και τα πλεονεκτήματα αυτών καθώς και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σχετικά με τον ορθό τρόπο χρήσης τους και την αποτελεσματική εφαρμογή τους .
- Διάθεση συμπληρωματικών προϊόντων και παροχή ολοκληρωμένων λύσεων προσαρμοσμένων στα δεδομένα και τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε χρήστη .

Στην ελληνική αγορά είναι πολύ περιορισμένος ο αριθμός των επιχειρήσεων που κατέχουν την τεχνογνωσία και την δυνατότητα παραγωγής προϊόντων μεγάλης εξειδίκευσης και υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών διατηρώντας παράλληλα το τελικό κόστος σε ανταγωνιστικά επίπεδα . Αυτό οφείλεται αφενός στην δυσκολία ανάπτυξης τεχνογνωσίας αφού αυτή απαιτεί ύπαρξη εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού και επίμονες πολυδάπανες ερευνητικές διαδικασίες και αφετέρου εξασφάλιση κατάλληλης παραγωγικής υποδομής (εγκαταστάσεις , μηχανολογικός εξοπλισμός κλπ) η οποία έχει εξαιρετικά υψηλό επενδυτικό κόστος .

Οι κύριοι ανταγωνιστές της "ΔΑΪΟΣ" όσον αφορά τα συγκεκριμένα προϊόντα της εταιρείας είναι οι παρακάτω :

- Η "ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ ΑΒΕΕ" , με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης , η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή φιλμ θερμοκηπίων , γεωμεμβρανών , σωλήνων πολυαιθυλενίου και χημικών προϊόντων όπως συμπυκνώματα χρωστικών (masterbatches) .
- Η "ΕΛΒΙΟΦΥΛ ΑΕΒΕ" , με έδρα τη Λάρισα , η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή φύλλων θερμοκηπίου , φιλμ συσκευασίας , σάκων απορριμμάτων κλπ .
- Η "EUROFILM ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ ΑΕ" , με έδρα την Κόρινθο , η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή πλαστικών φύλλων για χαμηλή κάλυψη φυτικών καλλιεργειών διαφόρων τύπων και κάλυψη θερμοκηπίων , καθώς και ελαιόπανα , αμπελόπανα , πλαστικούς σάκους κλπ .

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που απαρτίζουν τον κλάδο είναι κυρίως ασθενούς οικονομικής βάσης και χαμηλής παραγωγικής δυναμικότητας οικογενειακές εταιρείες που δραστηριοποιούνται μόνο σε τοπικό επίπεδο .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η θέση της εταιρείας στον κλάδο καθώς και τα βασικά οικονομικά μεγέθη των ανταγωνιστών της κατά την τριετία 1996 - 1998 :

	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ			ΚΕΡΑΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ			ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		
	1998	1997	1996	1998	1997	1996	1998	1997	1996
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ ΑΒΕΕ	12.714	11.193	9.567	1.502	941	1.001	10.793	8.848	7.324
ΔΑΪΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΒΕΕ	2.407	1.870	1.529	227	164	163	2.868	2.220	1.389
ΕΛΒΙΟΦΥΛ ΑΕΒΕ	2.008	1.905	1.765	89	5	57	2.167	1.824	1.668
EUROFILM ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ	1.290	1.684	Δ.Υ	232	16	Δ.Υ	911	593	Δ.Υ

ΠΙΝΑΚΑΣ 43

Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ (σε εκατ. δρχ) .
ΠΗΓΗ : ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ "ΔΑΪΟΣ" (ΔΕΚ. 1999) .

3.6.11. Στόχοι και στρατηγικές .

Οι στόχοι που η εταιρεία έχει θέσει αφορούν την κυρίως την σταθεροποίηση της και την αύξηση του μεριδίου της στην ελληνική αγορά , ενώ επίσης φανερώνουν και τον σαφή προσανατολισμό της στην εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρουν οι διεθνείς μέσω της ενίσχυσης των εξαγωγικών της δραστηριοτήτων .

- Περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων και ισχυροποίηση της θέση της στην εγχώρια αγορά .
- Αύξηση των εξαγωγών της στη Γερμανία , η αγορά της οποίας προσφέρει υψηλά περιθώρια ανάπτυξης .
- Περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της και στις υπόλοιπες αγορές της Κεντρικής Ευρώπης και ιδιαίτερα της Γαλλίας , της Ολλανδίας και της Αυστρίας .
- Επέκταση των δραστηριοτήτων της στις αγορές των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης οι οποίες αναμένεται να έχουν θετικές προοπτικές ανάπτυξης κυρίως λόγω της επικείμενης ένταξης ορισμένων από αυτές (όπως Ουγγαρία , Τσεχία , Πολωνία , Αυστρία) στην Ευρωπαϊκή Ένωση .
- Επέκταση των δραστηριοτήτων της στις κοντινές , πρόσφορες για τις ελληνικές επιχειρήσεις , αγορές των Βαλκανίων .

Βασική στρατηγική της επιχείρησης για την επίτευξη των παραπάνω στόχων αποτελεί η αδιάλειπτη προσήλωση της στην ανάπτυξη και παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων υψηλής ποιότητας , στα πλαίσια της αξιοποίησης του ερευνητικού - επιστημονικού υποβάθρου της και της σημαντικής τεχνογνωσίας που κατέχει χάρη σ' αυτό και η οποία κατοχυρώνεται από διπλώματα ευρεσιτεχνίας .

Επίσης βασική στρατηγική στην οποία θα συνεχίσει να στηρίζεται η εταιρεία είναι η συνεχής επαφή με τους παράγοντες της αγοράς , τους τελικούς χρήστες των προϊόντων , για την ανίχνευση και ικανοποίηση των αναγκών τους .

Ακόμη η εταιρεία , όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της αναμένεται να στηριχθεί στην συνεχή ισχυροποίηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δικτύου διανομής της , καθώς και στην παροχή ολοκληρωμένων πακέτων λύσεων , προσαρμοσμένων στις εκάστοτε ανάγκες , αντί για απλή διάθεση κάποιων μεμονωμένων προϊόντων .

Οι παραπάνω στρατηγικές αναμένεται να αποδώσουν καλύτερα αποτελέσματα σε συνδυασμό με την αναβάθμιση και παραπέρα εξειδίκευση του διοικητικού και παραγωγικού , μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης στην οποία προσανατολίζεται η εταιρεία .

Άλλος σημαντικότερος παράγοντας που αναμένεται να επιδράσει καταλυτικά στην επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών και κατά συνέπεια στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι η υλοποίηση του νέου τριετούς (1999 - 2001) επενδυτικού προγράμματος που έχει σχεδιαστεί για το λόγω αυτό . Το εν λόγω πρόγραμμα έχει σαν σκοπό του την τεχνολογική ολοκλήρωση των υπαρχόντων γραμμών παραγωγής και των παραγωγικών εγκαταστάσεων γενικότερα (μηχανολογικός εξοπλισμός , κτιριακές εγκαταστάσεις κλπ) αλλά και την εγκατάσταση ενός ακόμη πιο εξελιγμένου - τελευταίας τεχνολογίας - παραγωγικού μηχανισμού για την παραγωγή φύλλων πολυαιθυλενίου στα πλαίσια της στρατηγικής για εκμετάλλευση της εξειδικευμένης τεχνογνωσίας που κατέχει το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας . Επίσης , στα πλαίσια του επενδυτικού προγράμματος αναμένεται να αναβαθμιστεί το εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου και να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει το σύστημα ελέγχου ποιότητας κατά ISO 9001 . Πρόκειται για δύο ακόμη στρατηγικές επενδυτικές επιλογές της επιχείρησης που καταδεικνύουν την προσήλωση της στην παραγωγή ποιοτικών ανταγωνιστικών προϊόντων και φανερώνουν τον προσανατολισμό της στη διεθνή αγορά ο οποίος προαναφέρθηκε αποτελεί μονόδρομο για την πραγματική ανάπτυξη .

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όσον αφορά την οικονομία γενικά

1) Οι συνθήκες στην παγκόσμια αγορά θα αλλάξουν δραστικά με κύριο χαρακτηριστικό την ένταση του ανταγωνισμού και την συνεχή εφαρμογή καινοτομιών σε κάθε επίπεδο των επιχειρηματικών λειτουργιών

2) Η Ελλάδα αυτή τη στιγμή έχει τις δυνατότητες να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τους κινδύνους , καθώς τα τελευταία χρόνια υπήρξαν σημαντικές βελτιώσεις στην οικονομία , τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο . Πιο συγκεκριμένα :

- στο μακροοικονομικό επίπεδο , επιτεύχθηκε η ονομαστική ικανοποίηση των κριτηρίων σύγκλισης και αναμένεται η ένταξη της Ελλάδος στην ΟΝΕ από την 1.1.2001 .
- στο μικροοικονομικό επίπεδο αναπτύχθηκε σημαντική επενδυτική δραστηριότητα με αποτέλεσμα τον εκσυγχρονισμό (τόσο παραγωγικά όσο και διοικητικά) μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων , γεγονός που θα τις καταστήσει ικανές να αντεπεξέλθουν στις νέες οικονομικές συνθήκες που διαμορφώνονται παγκοσμίως .

3) Παρά τις βελτιώσεις όμως που αναφέρονται παραπάνω , η ελληνική οικονομία εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προβλήματα τα οποία εξασθενούν τη θέση της στην παγκόσμια αγορά .

Το κύριο μειονέκτημα της ελληνικής οικονομίας εντοπίζεται στην καθυστέρηση του εκσυγχρονισμού του κράτους και ιδιαίτερα σε κρίσιμους τομείς όπως η δημόσια διοίκηση , η παιδεία , η υποδομή κλπ .

Αλλά και στο επίπεδο των επιχειρήσεων και παρά τη σαφή βελτίωση της εικόνας που επιτεύχθηκε τα τελευταία χρόνια διαπιστώνονται καθυστερήσεις κυρίως ως προς την έλλειψη ξένων άμεσων εισροών κεφαλαίων για την διενέργεια επενδύσεων , η ύπαρξη σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων που "αρνούνται" να προσαρμοσθούν στις νέες συνθήκες κλπ .

Όσον αφορά την ελληνική βιομηχανία .

1) Πολλές βιομηχανίες διευρύνουν το πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους περιλαμβάνοντας εμπορικές λειτουργίες και παροχές διαφόρων υπηρεσιών εις βάρος της "καθαρής" βιομηχανικής (παραγωγικής) λειτουργίας τους .

2) Την τελευταία πενταετία η ελληνική βιομηχανία παρουσίασε μία αρκετά σημαντική ανάκαμψη , αυξάνοντας τον συνολικό όγκο της παραγωγής της και βελτιώνοντας σαφώς τα χρηματοοικονομικά της μεγέθη .

3) Σημαντική αύξηση τελευταία , σημείωσε και η επενδυτική δραστηριότητα στην βιομηχανία, με αποτέλεσμα την ουσιαστική αναβάθμιση των ποσοτικών και ποιοτικών της δυνατοτήτων .

4) Οι προοπτικές της ελληνικής βιομηχανίας σε γενικές γραμμές (ιδίως για κάποιους κλάδους που οι προοπτικές τους διεθνώς είναι ευνοϊκές) είναι θετικές και επιτρέπουν μία συγκρατημένη αισιοδοξία . Για να γίνουν πράξη όμως χρειάζονται αδιάκοπες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και βελτιώσεων τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο .

Όσον αφορά το marketing των ελληνικών βιομηχανιών .

1) Βασικό συμπέρασμα αποτελεί το γεγονός ότι το σύγχρονο marketing και η υιοθέτηση των στρατηγικών του αποτελεί το μοναδικό δρόμο που θα εξασφαλίσει πιθανότητες επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης στις ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται διεθνώς .

2) Οι ελληνικές βιομηχανίες ιδίως τα τελευταία χρόνια δείχνουν μία τάση προσανατολισμού στην σύγχρονη ιδεολογία του marketing σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής καθώς και οι ανάγκες και οι επιθυμίες αυτού θα πρέπει να οι βασικές σταθερές γύρω από τις οποίες θα αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα .

3) Ο ρόλος του marketing στην ελληνική βιομηχανία ενισχύεται συνεχώς και δεν σημαίνει απλώς "πωλήσεις" , όπως συνέβαινε στο παρελθόν , αλλά τείνει να καταστεί ένα σύνολο αντιλήψεων και στρατηγικών αναγκαίο για κάθε επιχείρηση . Επίσης τα τμήματα marketing διευρύνονται συνεχώς περικλείοντας μεγαλύτερο εύρος λειτουργιών ενώ ο ρόλος τους γίνεται ολοένα και πιο ουσιαστικός στα πλαίσια της διοίκησης .

4) Ανησυχητικό όμως είναι το γεγονός ότι ένας σημαντικός αριθμός ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων , κυρίως λόγω απαρχαιωμένων διοικητικών αντιλήψεων "αρνείται" να συνειδητοποιήσει τις αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό περιβάλλον και να υιοθετήσει την ιδεολογία του σύγχρονου marketing και έτσι αυτοκαταδικάζεται σε σταδιακή συρρίκνωση και τελικά σε αφανισμό .

Όσον αφορά το management των ελληνικών βιομηχανιών .

1) Τα τελευταία χρόνια , στα πλαίσια της προσπάθειας εκσυγχρονισμού που καταβάλουν οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις , παρατηρείται μία στροφή στην εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων management , η οποία σταδιακά θα επιβάλει ορθολογισμό σε όλα τα στάδια της διοικητικής λειτουργίας (σχεδιασμός , οργάνωση , διεύθυνση , έλεγχος) και σύντομα αναμένεται να φέρει θετικά αποτελέσματα .

2) Οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις που αντιλήφθηκαν νωρίς τα μηνύματα και τις απαιτήσεις των καιρών έσπευσαν να "επαναπροσδιορίσουν τον εαυτό τους" επιχειρώντας σημαντικό βαθμό αναδιαρθρώσεις . Έτσι άρχισαν να δραστηριοποιούνται σε νέα πεδία , να καταργούν τις παλιές ασύμφορες λειτουργίες τους , να πραγματοποιούν εξαγορές ή να συγχωνεύονται κλπ .

3) Η ανάγκη για πραγματοποίηση μεγάλης έκτασης αναδιαρθρώσεων επέβαλε την αύξηση της συμμετοχής του επαγγελματικού management , αλλά και την ένταξη στο διοικητικό πλέγμα ειδικών συμβούλων . Επίσης πολλές βιομηχανίες μη έχοντας την απαραίτητη εμπειρία σε ανάλογες μεταβολές της επιχειρησιακής οργάνωσης αναθέτουν σε ειδικές εταιρείες συμβούλων , την κατάρτιση ολοκληρωμένων σχεδίων αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού των λειτουργιών τους .

4) Τέλος , αδιαμφισβήτητο είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που δεν θα εφαρμόσουν τις στρατηγικές του σύγχρονου management και θα μείνουν προσκολλημένες στα διοικητικά μοντέλα του παρελθόντος , δεν θα έχουν καμία τύχη επιβίωσης στην επερχόμενη εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και την παγκοσμιοποίηση της αγοράς .

4.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι τελικές προτάσεις που διαμορφώνονται από τα συμπεράσματα , όπως αυτά εξάγονται αναλυτικά κατά την πορεία της εργασίας (αφού όπως διαπιστώνεται και από τη μελέτη της το ύφος της είναι συμπερασματικό) , αλλά και από την παραπάνω συνοπτική τους παρουσίαση , έχουν ως ακολούθως :

1) Για την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών marketing και management στην ελληνική βιομηχανία είναι απαραίτητη η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρησιακού περιβάλλοντος . Έτσι το ελληνικό κράτος ως κύριος ρυθμιστικός φορέας του παράγοντα αυτού θα πρέπει να προχωρήσει σε κάποιες αναγκαίες διαρθρωτικές αλλαγές .

Ειδικότερα :

- θα πρέπει να αντιμετωπισθεί ουσιαστικά (δηλαδή μέσω πραγματικής οικονομικής ανάπτυξης) η **ανεργία**
- θα πρέπει να περιορισθεί ποσοτικά και να αναδιαρθρωθεί η **δημόσια διοίκηση** με το μετασχηματισμό της σε ένα ευέλικτο και ανεπηρέαστο κεντρικά ελεγχόμενο σύστημα οργανισμών που θα διαχειρίζεται συγκεκριμένους πόρους και θα παράγει συγκεκριμένα προϊόντα με κριτήρια κόστους ωφέλειας .
- το **ασφαλιστικό σύστημα** και το σύστημα κοινωνικών παροχών θα πρέπει επίσης (όπως και στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης) να γονιμοποιηθεί με στοιχεία ανταγωνισμού .
- το **θεσμικό πλαίσιο** που καθορίζει τη λειτουργία της οικονομίας θα πρέπει να εκσυγχρονισθεί , καταργώντας την πολυνομία και τους άστοχους κανόνες και περιορισμούς που δημιουργούν ασάφεια και ενισχύουν την γραφειοκρατία .
- το **φορολογικό σύστημα** θα πρέπει να τεθεί σε νέες βάσεις και να μην αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ιδιωτική πρωτοβουλία , αλλά να αποκτήσει χαρακτήρα δίκαιο και συμβατό με την πορεία ανάπτυξης που θέλει η χώρα να ακολουθήσει .
- θα πρέπει να γίνει άμεση και ουσιαστική και όχι μόνο ονομαστική **απελευθέρωση των αγορών** η οποία ακόμη κυριαρχείται από τα μονοπώλια .
- τέλος , πολύ θετική συμβολή στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας θα είχε η δημιουργία **Εθνικού Συμβουλίου Ανταγωνιστικότητας** όπως προτάθηκε από τον υπουργό ανάπτυξης F . Βενιζέλο , εφόσον βέβαια θα εξασφαλιζόνταν οι προϋποθέσεις για την ανεξάρτητη και αποτελεσματική λειτουργία του .

2) Όσον αφορά τις στρατηγικές marketing οι προτάσεις ποικίλουν ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η φυσιογνωμία κάθε βιομηχανικής επιχείρησης αλλά και τους στόχους που έχει αυτή θέσει . Σε γενικές γραμμές πάντως και λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής οικονομίας όσο και τις διεθνείς εξελίξεις (εντατικοποίηση ανταγωνισμού , παγκοσμιοποίηση) θα μπορούσαμε να ορίσουμε ως κατευθύνσεις τις εξής :

- **ενίσχυση του τομέα έρευνας και ανάπτυξης** τόσο μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης όσο και με την σύναψη συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις ή με ερευνητικά κέντρα για την επίτευξη καινοτομιών και τη δημιουργία διαφοροποιημένου προϊόντος που θα καλύπτει ειδικές ανάγκες .
- έμφαση στην **ποιότητα** και στην ανάπτυξη προϊόντων υψηλών προδιαγραφών

- **βελτίωση και διεύρυνση των συστημάτων διανομής** με έμφαση στο **ηλεκτρονικό εμπόριο (e - commerce)** το οποίο αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση στην παγκόσμια αγορά που διαμορφώνεται .
- **ανάπτυξη και προσφορά ολοκληρωμένου προϊόντος** (πακέτα προϊόντων) που θα συνοδεύεται από παροχή των απαραίτητων υπηρεσιών εγκατάστασης επισκευής συμβουλών χρήσης κλπ .
- **διενέργεια εκτεταμένων ερευνών** σε επιστημονική βάση πριν τη λήψη κάθε σημαντικής επιχειρηματικής απόφασης .
- **ανάπτυξη σχεδίων προβολής** της επιχείρησης ή των προϊόντων βασισμένων στην επιστημονική αξιολόγηση των μέσων και της επίδρασης τους και πάντα με βάση το κριτήριο κόστους - ωφέλειας .

3) Όσον αφορά τις στρατηγικές management και εδώ οι επιλογές ποικίλουν ανάλογα με την κάθε ιδιαίτερη περίπτωση , βασικές όμως κατευθύνσεις στις οποίες επιβάλλεται να προσανατολισθούν οι ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις αποτελούν οι ακόλουθες :

- **ορθολογική προσέγγιση** πάνω σε επιστημονική βάση όλων των **διοικητικών λειτουργιών** (σχεδιασμός , οργάνωση , διεύθυνση , έλεγχος) .
- **διαρκής αναδιοργάνωση** και **εκσυγχρονισμός** σε κάθε επίπεδο παραγωγικό διοικητικό κλπ ώστε να επιτευχθεί συνολική αναβάθμιση των επιχειρήσεων .
- **διενέργεια εκτεταμένων εξαγορών και συγχωνεύσεων** για τη δημιουργία ευρέων επιχειρηματικών σχημάτων ικανών να ανταπεξέλθουν στον έντονο ανταγωνισμό που θα φέρει η παγκοσμιοποίηση .
- δημιουργία πλήρως **καθετοποιημένων μονάδων** που θα μειώνουν το λειτουργικό κόστος και θα προσφέρουν στις βιομηχανικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα ολοκληρωτικού **ελέγχου** του προϊόντος από το στάδιο της ανάπτυξης ως την τελική εμπορική του εφαρμογή .
- ανάπτυξη συνεργασιών με εξειδικευμένες **εταιρείες συμβούλων** για την ορθή εφαρμογή στρατηγικών στις οποίες δεν υπάρχει πρότερη εμπειρία .
- **διενέργεια επενδύσεων σε εξοπλισμό** που θα εξασφαλίζει αυτοματοποίηση (βασισμένου σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές) των λειτουργιών παραγωγής ώστε να μειώνεται το κόστος , να βελτιώνεται η ποιότητα και να εξουδετερώνεται το πλεονέκτημα κόστους που έχουν οι ανταγωνίστριες χώρες της που διαθέτουν φθηνά εργατικά χέρια .
- **αναβάθμιση του εργατικού και στελεχιακού δυναμικού** και ανάπτυξη προγραμμάτων μετεκπαίδευσης .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ , ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ) .

- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .**
 ΠΕΤΡΟΣ Γ. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ
- ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .**
 ΚΩΣΤΑΣ Μ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ
- ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .**
 ΘΑΝΑΣΗΣ ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
- ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .**
 ΝΙΚΟΣ ΕΞΑΔΑΚΤΥΛΟΣ
- ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .**
 ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ
- ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .**
 ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΙΩΜΚΟΣ .
- ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΑΡΧΑΙ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΕΣΘΑΙ .**
 ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
- MARKETING MANAGEMENT .**
 PHILIP KOTLER
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .**
 ΠΕΤΡΟΣ ΚΙΟΧΟΣ
- ΧΡΗΜΑ - ΠΙΣΤΗ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ .**
 ΠΕΤΡΟΣ ΚΙΟΧΟΣ - ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .**
 ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ ΔΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ
- ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ .**
 ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 1 .**
 ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 2**
 ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ
- ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ .**
 ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΣ
- ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .**
 ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΑΛΕΣΙΩΤΗΣ
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ .**
 ΑΝΔΡΕΑΣ ΚΟΥΡΚΟΥΛΟΣ
- ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ .**
 Α. GROPELLI - Ε. ΝΙΚΒΑΚΗΤ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .**
 ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΠΑΠΑΝΙΚΟΣ
- ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .**
 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ 20/5/1999 ΣΕΛ 54
- ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .**
 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ - ΜΑΡΤΙΟΣ 1999 ΣΕΛ 36
- ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ .**
 ΤΟ ΒΗΜΑ 23/10/1999 ΣΕΛ 33

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ , ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ .**
ΣΩΤΗΡΗΣ ΚΑΡΒΟΥΝΗΣ
- ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΕ**
ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2000
- ΕΝΕΡΓΕΙΑ**
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ 20/5/1999 ΣΕΛ 48
- ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΕ**
ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2000
- ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ**
ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2000
- ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ**
ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ - ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 1999
- ΔΑΪΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΕ**
ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2000
- FROM SMOKESTACK TO SOFTWARE**
INDUSTRIAL REVIEW NO. 21 MARCH 1996
- ΚΑΛΗΜΕΡΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ .**
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ (ΕΝΘΕΤΟ) 28/10/1999 ΣΕΛ. 103-111
- ΕΥΡΩ - ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ**
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ 20/5/1999 ΣΕΛ 56
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 1999**
ΤΑΣΕΙΣ - ΕΤΗΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ
- Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΥΡΩ , ΕΝΑΣ ΟΔΗΓΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & CD ROM .**
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 1999
- ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ .**
ΤΟ ΒΗΜΑ 17/10/1999 ΣΕΛ Δ9
- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΕΒ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟ**
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 26/6/1999 ΣΕΛ 2
- Η ΠΑΡΑΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΕ .**
ΤΟ ΒΗΜΑ 24/10/1999 ΣΕΛ Δ4
- ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ .**
ΤΟ ΒΗΜΑ 14/11/1999 ΣΕΛ Δ21
- Η ΧΡΥΣΗ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ**
ΤΟ ΒΗΜΑ 24/10/1999 ΣΕΛ Δ14
- THE GREEK TEXTILE AND CLOTHING INDUSTRIES**
INDUSTRIAL REVIEW NO13 OCTOBER 1994

ΣΕΛΙΔΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ :

- Της ΣΕΛΜΑΝ ΑΕ www.shelman.gr
Του ΣΕΒ www.fgi.org
Της ΒΑΡΒΑΡΕΣΣΟΣ ΑΕ www.varvaressos.gr
Της ALI. MEDIA www.almedia.gr
Της ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗΣ www.naftemporiki.gr
Του ΔΟΛ www.dolnet.gr

