

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ενότητα 8: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΛΕΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Χρήστος Βασιλειάδης
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ

2

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
«Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα»

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ

3

Μάθημα: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΣΤ' Εξαμήνου

Διδάσκων: Δρ. Χρήστος Α. Βασιλειάδης, Αναπληρωτής καθηγητής

Περίπτωση διερεύνησης: Η εταιρεία ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΒΕΤΕ.



Υποσημείωση: Το case study δημιουργήθηκε από τον διδάσκοντα με σκοπό την αντιμετώπιση των διδακτικών αναγκών του μαθήματος.

Εισαγωγή

Η εταιρεία ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΒΕΤΕ ιδρύθηκε αρχικά το 1997 (ΦΕΚ 6524/1997) ως αποτέλεσμα συγχωνεύσεων των αρχικών κατασκευαστικών εταιρειών με αυτή ([παλαιά ΕΤΚΑ Α.Ε.], ΓΕΚ Α.Ε. 53,20% > ΤΕΡΝΑ Α.Ε. 63,19% > ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΒΕΤΕ = Όμιλος ΓΕΚ-ΤΕΡΝΑ). Η ίδρυσή της είχε ως σκοπό την δραστηριοποίησή της στον τομέα παραγωγής ενέργειας και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (Α.Π.Ε.).

Η εταιρεία το 2007 αποτελούσε τη δεύτερη μεγαλύτερη παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές στην Ελλάδα (Ελληνικός Σύνδεσμος Επενδυτών Α.Π.Ε., 2007). Σ' αυτό συντέλεσαν μια σειρά από επενδυτικές δραστηριότητες και γεγονότα. Πιο συγκεκριμένα το 2000 λειτούργησε για πρώτη φορά στην Εύβοια το πρώτο αιολικό πάρκο της εταιρείας, με συνολική ισχύ τα 11,12 MW. Η ΤΕΡΝΑ συμμετείχε στα επόμενα έτη κατά 79% στη θυγατρική της εταιρεία Ενεργειακή Πυργάρι Ευβοίας Α.Ε., κατά 70% στην Ελληνική Υδροηλεκτρική Τεχνική Α.Ε και κατά 100% στην θυγατρική της Τέρνα Ενεργειακή Κρήτης Α.Ε. Το 2003 απορρόφησε τις δύο πρώτες εταιρείες. Το 2004 ξεκίνησαν οι προσπάθειες για διερεύνηση της δυνατότητας επέκτασης της εταιρείας σε ΑΠΕ στην Αλλοδαπή. Κυρίως η έρευνα στο εξωτερικό εστίαζε στον προσδιορισμό περιοχών εγκατάστασης των αιολικών πάρκων στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Κίνας ενώ το 2005 η προσπάθεια συνεχίστηκε με έμφαση την Κεντρική Ευρώπη. Την ίδια χρονιά απορρόφησε την θυγατρική της Τέρνα Ενεργειακή Κρήτης Α.Ε. Το 2006 ολοκλήρωσε την κατασκευή των δύο πρώτων υδροηλεκτρικών σταθμών. Οι σταθμοί αυτοί θα τεθούν σε λειτουργία το 2008. Όπως έγινε σαφές από τις παραπάνω δραστηριότητες η ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΒΕΤΕ αποτελεί πλέον έναν μεγάλο ελληνικό όμιλο επιχειρήσεων στον τομέα των ΑΠΕ. Η συνολική ισχύς των οκτώ αιολικών πάρκων ανέρχεται σήμερα σε 115,77 MW ενώ θα προστεθούν σύντομα άλλα 45,75 MW. Οι άδειες προβλέπουν συνολικά μέχρι και 523,3 MW παραγωγής ενέργειας από ΑΠΕ. Επίσης κατέθεσε αιτήσεις για παροχή συνολικά

άλλων 2.050,85 MW. Τον Ιούλιο του 2007 (20/07/2007) η έκτακτη γενική συνέλευση της εταιρείας αποφάσισε την εισαγωγή της εταιρείας στο Χ.Α.Α. στην κατηγορία των εταιρειών που χαρακτηρίζονται ως «μεγάλης κεφαλαιοποίησης». Οι κατηγορίες των ΑΠΕ που θα μπορούν να χαρακτηριστούν ως ειδικότερες προϊόντικές γραμμές της, περιλαμβάνουν:

- [1]. ΑΠΕ που αφορούν την παραγωγή ηλεκτρισμού από τη δημιουργία αιολικής ενέργειας
- [2]. ΑΠΕ που αφορούν την παραγωγή ηλεκτρισμού από τη δημιουργία ηλιακής ενέργειας
- [3]. ΑΠΕ που αφορούν την παραγωγή ηλεκτρισμού από τη δημιουργία υδροηλεκτρικής ενέργειας
- [4]. ΑΠΕ που αφορούν την παραγωγή ηλεκτρισμού από την επεξεργασία βιομάζας

Η ΤΕΡΝΑ επένδυσε επίσης σε νέες κατασκευές όπως τα δύο μικρά υδροηλεκτρικά εργοστάσια με συνολική ισχύ 15,1 MW. Ενώ είτε αυτόνομα είτε σε συνεργασία με την ΔΕΗ Ανανεώσιμες Α.Ε. εξασφάλισε επτά ακόμη άδειες λειτουργίας υδροηλεκτρικών σταθμών συνολικά 112, 2 MW. Όσον αφορά την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από τους μικρούς υδροηλεκτρικούς σταθμούς, τα φωτοβολταϊκά πάρκα, και αυτά των σταθμών επεξεργασίας βιομάζας, η προβλεπόμενη συνολική ισχύς ανέρχεται στα 127MW. Η πρόβλεψη οφείλεται στην μη απόκτηση ακόμη της σχετικής άδειας για την έναρξη παραγωγής των μονάδων αυτών (pipeline projects).

Επίσης ο Όμιλος δραστηριοποιείται και στην κατασκευή δημόσιων και ιδιωτικών έργων υποδομής. Οι κατασκευές που απαιτούνται για την δημιουργία των πάρκων αποπερατώνονται από την ίδια. Επίσης κατασκευάζει έργα προς όφελος τρίτων όπως στην περίπτωση της κατασκευής του σιδηροδρομικού δικτύου του ΟΣΕ. Η διοίκηση προβλέπει ότι μελλοντικά η εταιρεία θα στηρίζεται κυρίως στα έσοδα που θα προκαλούνται από τις χρηματικές εισροές των Α.Π.Ε. και όχι τόσο των παραδοσιακών κατασκευαστικών δραστηριοτήτων της.

Στόχοι και Στρατηγικές

Η ΤΕΡΝΑ όσον αφορά τις Α.Π.Ε. δίνει βαρύτητα στην είσοδό της στο Εξωτερικό και στην επέκτασή της στην Ελληνική Αγορά. Επίσης στον παραδοσιακό κατασκευαστικό τομέα δίνει έμφαση στην διατήρηση της κερδοφορίας.

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Για την επιτυχία των παραπάνω βοηθούν, η εμπειρία της εταιρείας, οι συνέργειες κατασκευαστικού τομέα και των Α.Π.Ε., τα υπό ανάπτυξη και εν ενεργεία αιολικά της πάρκα (χαρτοφυλάκια προϊόντος).

Ανταγωνισμός

Οι εταιρείες που ανταγωνίζονται στις ΑΠΕ την ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΒΕΤΕ, παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 1).

Πίνακας 1. Ανταγωνισμός και Μερίδιο Αγοράς της εταιρείας ΤΕΡΝΑ

Φορέας	ΙΣΧΥΣ ΣΕ MW (31/12/2006)	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΣΕ ΙΣΧΥ
Ρόκας/Iberdrola	193	25,9%

Τέρνα Ενεργειακή	109	14,6%
ENEL	75	10,1%
EDF Energies Nouvelles	59	7,9%
Ελληνική Τεχνοδομική	50	6,7%
CESA	36	4,8%
Endessa Hellas	26	3,5%
Λοιποί	197	26,4%
ΣΥΝΟΛΟ	745	100,0%

(Ελληνικός Σύνδεσμος Επενδυτών Α.Π.Ε., 2007)

Στον κατασκευαστικό τομέα κατέχει μερίδιο 2,20% και σε κατάταξη κατέχει την 13 θέση (ICAP, 2005 εταιρείες έκτης τάξης).

Κύκλος εργασιών

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΒΕΤΕ, για τα έτη 2004-2006 ανήλθε από 37.923.000 € σε 41.663.000€ (πίνακας 2).

Πίνακας 2. Κύκλος εργασιών της εταιρείας ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΒΕΤΕ

Κλάδοι και % μεταβολής	2004 Σε χιλ. €	2005 Σε χιλ. €	2006 Σε χιλ. €
1. Ενεργειακός κλάδος	8.279 21,8%	10.374 52,5%	17.349 41,6%
% μεταβολής		25,3%	67,2%
2. Κατασκευαστικός	29.644 78,2%	9.384 47,5%	24.314 58,4%
%		(68,3%)	159,1%
ΣΥΝΟΛΟ	37.923 100%	19.758 100%	41.663 100%
%		(47,9%)	110,9%

Πηγή: Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις 31/12/2004-06

Ερωτήσεις

- [1]. Ποιες στρατηγικές μάρκετινγκ πιστεύετε ότι θα εξυπηρετούσαν τους παραπάνω επιχειρησιακούς στόχους; Γιατί;
- [2]. Τι θα πρέπει επίσης να προσέξει η εταιρεία κατά το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ; Τι μπορεί να την επηρεάσει;
- [3]. Πιστεύετε ότι οι προϊοντικές γραμμές συμβάλουν στην βιώσιμη δραστηριοποίησή της στον χώρο των Α.Π.Ε;
- [4]. Η τοποθέτηση της είναι κατάλληλη;

Βιβλιογραφία: ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΒΕΤΕ, ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ, 19 Οκτωβρίου 2007



Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
ανάπτυξη των ατόμων, της κοινωνίας
και των επιχειρήσεων
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΑΣΙΛΕΪΔΗΣ