

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

**Ανάλυση και επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας προϊόντος
επιχείρησης με εφαρμογή μεθόδων θεωρίας αποφάσεων:
Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας «Διανομή Αερίου
Θεσσαλονίκης-Θεσσαλίας».**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΚΟΥΡΟΥΖΙΔΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΖΑΝΤΖΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΛΑΡΙΣΑ, ΜΑΪΟΣ 2022

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Ο Δηλών

Κουρουζίδης Αναστάσιος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το παρόν Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών και η εν λόγω διπλωματική εργασία αποτέλεσαν ένα τεράστιο προσωπικό στοίχημα. Η υλοποίησή τους δεν ήταν εύκολη, αποτέλεσε όμως ένα υπέροχο ταξίδι στη γνώση, την εμπειρία αλλά στην ανακάλυψη των δυνατοτήτων μου. Θα ήθελα, επί της παρούσης, να ευχαριστήσω από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Καζαντζή Βασιλική, για την αμέριστη υποστήριξη και την καίρια καθοδήγησή της στη σύλληψη, εγγραφή και πραγματοποίηση της διπλωματικής μου. Επιπροσθέτως, νιώθω ευγνώμων για τη στήριξη της οικογένειάς μου στο παρόν εγχείρημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εν λόγω διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας προϊόντος μιας επιχείρησης – ΕΔΑ ΘΕΣΣ – σε συνθήκες αβεβαιότητας και η μελέτη των δυνατοτήτων ευελιξίας που μπορεί να ενσωματώσει η επιχείρηση στις λειτουργίες προγραμματισμού παραγωγής και marketing με τη χρήση τεχνικών θεωρίας αποφάσεων. Η εταιρεία ΕΔΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ-ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Α.Ε. (ΕΔΑ ΘΕΣΣ), ιδρυθείσα το 2017, λειτουργεί ως διαχειρίστρια του Δικτύου Διανομής Φυσικού Αερίου για τις περιοχές που ανήκουν γεωγραφικά στον Νομό Θεσσαλονίκης και στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Η πορεία δύο δεκαετιών της εταιρείας στον κλάδο της ενέργειας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από επιτυχία, συνέπεια και σταθερότητα εξαιτίας της εφαρμογής ενός μοντέρνου διοικητικού μοντέλου διοίκησης, με το οποίο έχει αποκτήσει ηγετική θέση στον κλάδο. Κύρια *ερευνητικά ερωτήματα* είναι τα εξής: α) Ποιοι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης μιας στρατηγικής/πολιτικής marketing μιας εταιρείας αλλά και συγκεκριμένα της ΕΔΑ ΘΕΣΣ; β) Πως λαμβάνονται οι βέλτιστες αποφάσεις προωθητικών ενεργειών marketing με βάση την κατάσταση της ζήτησης και τις οικονομικές συνθήκες; γ) Διερεύνηση της βέλτιστης καμπάνιας προώθησης προϊόντων της ΕΔΑ ΘΕΣΣ σε συνθήκες αβεβαιότητας ζήτησης και τιμών διαφήμισης. δ) Εξέταση της ποιότητας της λήψης απόφασης για διαφορετικά σενάρια με τη χρήση τεχνικών θεωρίας αποφάσεων (οικονομική κατάσταση, ζήτηση, τεχνολογικές εξελίξεις, κόστος διαφήμισης). Η συγκεκριμένη έρευνα επιδιώκει να χρησιμοποιήσει μια μικτή μεθοδολογία έρευνας. Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται μια ποιοτική προσέγγιση όσον αφορά τη διαδικασία διαμόρφωσης μιας στρατηγικής marketing, με την υποστήριξη ημι-δομημένων συνεντεύξεων από τρία (3) υψηλά ιστάμενα πρόσωπα στο παράρτημα της ΕΔΑ ΘΕΣΣ στη Λάρισα και στο δεύτερο στάδιο, βάσει των ιστορικών στοιχείων συγκεκριμένων προωθητικών ενεργειών και των αντίστοιχων πωλήσεων καθώς και πληροφοριών που προήλθαν από προβλέψεις των πωλήσεων για τις επόμενες χρονικές περιόδους, χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές ποσοτικής ανάλυσης για την εξέταση του πλαισίου λήψης αποφάσεων.

Σημαντικό συμπέρασμα από την ποσοτική έρευνα είναι το γεγονός ότι από τη στιγμή που το ποσοστό «εισόδου» της ΕΔΑ ΘΕΣΣ στα νοικοκυριά της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλονίκης και της Θεσσαλίας έφτασε περίπου στο 65%, η επιχείρηση στοχεύει να ακολουθήσει πλέον μια πιο συντηρητική προωθητική καμπάνια, με τη δαπάνη συγκεκριμένων ποσών σε στοχευμένες καμπάνιες. Αναφορικά με την ανάλυση ευαισθησίας στην ανάπτυξη των δύο σεναρίων – προβλημάτων (A & B), λαμβάνονται οι εξής περιπτώσεις ως δεδομένο: η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού που διαθέτει η επιχείρηση για τις προωθητικές ενέργειες marketing κατά 60% καθώς και η πιθανότητα του μειωμένου προϋπολογισμού κατά 40%, και επίσης, η πιθανότητα της ύπαρξης υψηλής ζήτησης, από την μεριά των καταναλωτών, κατά 70% καθώς και χαμηλής ζήτησης κατά 30%. Ουσιαστικά, με την ανάλυση ευαισθησίας με την κατάλληλη χρήση του εκάστοτε συνδυασμού πιθανοτήτων παρουσιάζεται ευκρινώς η επιλογή της πιο κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας για το εκάστοτε πρόβλημα (A και B).

Λέξεις – Κλειδιά: Μελέτη περίπτωσης, ΕΔΑ ΘΕΣΣ, λήψη αποφάσεων, δέντρα αποφάσεων, διαφημιστική καμπάνια marketing

ABSTRACT

The *purpose* of the present study is twofold: the investigation of the appropriate advertising campaign of a company's product – EDA THESS – in conditions of uncertainty and the study of the possibilities of flexibility that the company can integrate in the production planning and marketing functions using decision theory techniques. The company “EDA THESSALONIKI-THESSALIA S.A. (EDA THESS)”, founded in 2017, operates as an administrator of the Natural Gas Distribution Network for the areas that geographically belong to the Prefecture of Thessaloniki and the Region of Thessaly. The twenty-year course of the company in the energy sector in Greece is characterized by success, consistency and stability due to the implementation of a modern management model, with which it has gained a leading position in the industry. The study's main *research questions* are the following: a) What are the main determinants of shaping a marketing strategy / policy of a company and specifically of EDA THESS? b) How are the best marketing decisions made, based on demand situation and current financial conditions? c) Investigation of the optimal product promotion campaign of EDA THESS in conditions of demand uncertainty and advertising costs. d) Examination of the quality of decision-making for different scenarios using the corresponding theory techniques (financial situation, demand, technological developments, advertising costs). The present study seeks to use a mixed research methodology. Firstly, a qualitative approach is followed in order to formulate a marketing strategy, supported by the interviews of three (3) high-level executives from the company's branch in Larissa, and secondly, a quantitative analysis took place, in order for the decision-making framework to be examined, all based on EDA Thess' advertising campaign data.

An important conclusion from the quantitative research is the fact that since the percentage of the company's "entry" into the households of the wider area of Thessaloniki and Thessaly reached about 65%, the company now aims to follow a more conservative promotional campaign, by spending specific amounts on targeted campaigns. Regarding the sensitivity analysis in the development of the two scenarios - problems (A & B), the following cases are taken for granted: the possibility of the increased budget that the company has for the promotional actions marketing by 60% and the probability of a reduced budget by 40%, and also the probability of high demand on the part of consumers by 70% and low demand by 30%. Essentially, with the sensitivity analysis with the appropriate use of the respective combination of possibilities, the choice of the most appropriate advertising campaign for the respective problem (A and B) is clearly presented.

Key-words: Case study, EDA THESS, decision-making, decision trees, promotional marketing campaign.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
Συνεισφορά εργασίας.....	10
Μεθοδολογία.....	10
Δομή κεφαλαίων	11
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	12
Κεφάλαιο 1^ο: Τρόποι λήψης απόφασης	12
1.1 Τρόποι λήψης απόφασης	12
1.1.1 Ορισμός.....	12
1.1.2 Σύντομη ανασκόπηση	12
1.1.3 Τύποι αποφάσεων.....	13
1.1.4 Στάδια λήψης αποφάσεων.....	15
1.2 Σημαντικοί παράγοντες για τη λήψη αποφάσεων	17
1.3 Δέντρα αποφάσεων	20
Κεφάλαιο 2^ο: Μελέτη περίπτωσης: «Διανομή αερίου Θεσσαλονίκης – Θεσσαλίας»	22
2.1 Σημαντικές πληροφορίες για την εταιρεία.....	22
2.2 Η αγορά της εταιρείας & κύριες δραστηριότητες.....	24
2.3 Σύστημα Διαχείρισης.....	25
2.4 Η Πολιτική για την Ποιότητα, το Περιβάλλον, την Ενέργεια και την Υγεία & Ασφάλεια στην Εργασία	26
2.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	28
Κεφάλαιο 3^ο: Σχεδιασμός καμπάνιας marketing της ΕΛΑ ΘΕΣΣ	30
3.1 Ορισμός marketing και στρατηγικής marketing	30
3.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης στρατηγικής marketing	31
3.3 Υλοποίηση καμπάνιας marketing της ΕΛΑ ΘΕΣΣ μέχρι στιγμής.....	33
3.3.1 Τρέχουσες διαφημιστικές εκστρατείες της ΕΛΑ ΘΕΣΣ	34
Κεφάλαιο 4^ο: Μεθοδολογία	36
4.1 Τύπος και φύση της έρευνας	36

4.2 Μεθοδολογία έρευνας.....	36
4.3 Η συνέντευξη ως κύριο εργαλείο έρευνας.....	37
4.4 Μελέτη Περίπτωσης	40
4.5 Περί ηθικών ζητημάτων της έρευνας.....	40
Κεφάλαιο 5^ο: Ανάλυση δεδομένων έρευνας	42
5.1 Ανάλυση ποιοτικής έρευνας (ημι-δομημένες υποστηρικτικές συνεντεύξεις).....	42
5.2 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας.....	48
Κεφάλαιο 6^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις	62
6.1 Γενικά συμπεράσματα.....	62
6.2 Συμπεράσματα επί των ερευνητικών ερωτημάτων & της ποσοτικής έρευνας.....	63
6.3 Προτάσεις.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	72

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ & ΕΙΚΟΝΩΝ

Γράφημα 1: Δέντρα αποφάσεων προβλήματος Α	53
Γράφημα 2: Δέντρα αποφάσεων προβλήματος Β	60
Εικόνα 1: Παράδειγμα δέντρου αποφάσεων	21
Εικόνα 2: Βασικά δεδομένα για την ΕΛΑ ΘΕΣΣ	22
Εικόνα 3: Αποδοτικότητα δικτύων διανομής ΕΛΑ ΘΕΣΣ	25
Εικόνα 4: Μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος της ΕΛΑ ΘΕΣΣ	29
Εικόνα 5: Στιγμιότυπο από το καινούργιο video της ΕΛΑ ΘΕΣΣ	35

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τελικός κλάδος – Οικονομικό αποτέλεσμα προβλήματος Α	51
Πίνακας 2: Πίνακας επιλογής διαφημιστικής καμπάνιας ανάλυσης ευαισθησίας	55
Πίνακας 3: Πίνακας υπολογισμού των αναμενόμενων νέων συνδέσεων	55
Πίνακας 4: Τελικός κλάδος – Οικονομικό αποτέλεσμα προβλήματος Β	58
Πίνακας 5: Πίνακας επιλογής διαφημιστικής καμπάνιας ανάλυσης ευαισθησίας	61
Πίνακας 6: Πίνακας υπολογισμού των αναμενόμενων νέων συνδέσεων	61

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός και Ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της εν λόγω διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας προϊόντος μιας επιχείρησης – ΕΔΑ ΘΕΣΣ – σε συνθήκες αβεβαιότητας και η μελέτη των δυνατοτήτων ευελιξίας που μπορεί να ενσωματώσει η επιχείρηση στις λειτουργίες προγραμματισμού παραγωγής και marketing με τη χρήση τεχνικών θεωρίας αποφάσεων.

Μια απόφαση που είναι η βέλτιστη με βάση τα τωρινά δεδομένα μπορεί να μην είναι η καλύτερη αν τα δεδομένα στο μέλλον μεταβληθούν. Τέτοιες αποφάσεις μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στα επιχειρηματικά εγχειρήματα ειδικά όταν βασίζονται σε ευμετάβλητα δεδομένα, όπως η ζήτηση, οι αγοραστικές τάσεις, οι τιμές καυσίμων/πετρελαίου και άλλων αγαθών, κλπ.

Προς αυτή την κατεύθυνση επιδιώκεται η διερεύνηση της βέλτιστης επιλογής προωθητικών ενεργειών για το προϊόν της επιχείρησης με βάση ποιοτικές εκτιμήσεις, αλλά και με την αξιοποίηση παλαιότερων δεδομένων προωθητικών προσεγγίσεων και αντίστοιχων συνεπακόλουθων πωλήσεων, καθώς και η μελέτη της επίδρασης των παραγόντων αβεβαιότητας στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Κύρια ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- i.** Ποιοι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης μιας στρατηγικής/πολιτικής marketing μιας εταιρείας αλλά και συγκεκριμένα της ΕΔΑ ΘΕΣΣ;
- ii.** Πως λαμβάνονται οι βέλτιστες αποφάσεις προωθητικών ενεργειών marketing με βάση την κατάσταση της ζήτησης και τις οικονομικές συνθήκες;
- iii.** Διερεύνηση της βέλτιστης καμπάνιας προώθησης προϊόντων της ΕΔΑ ΘΕΣΣ σε συνθήκες αβεβαιότητας ζήτησης και τιμών διαφήμισης.

- iv. Εξέταση της ποιότητας της λήψης απόφασης για διαφορετικά σενάρια με τη χρήση τεχνικών θεωρίας αποφάσεων (οικονομική κατάσταση, ζήτηση, τεχνολογικές εξελίξεις, κόστη διαφήμισης).

Συνεισφορά εργασίας

Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας έγκειται στη δημιουργία ενός πλαισίου συστηματικής λήψης αποφάσεων που θα δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία «Διανομή αερίου Θεσσαλονίκης – Θεσσαλίας» (Ε.Δ.Α.) να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις σε σχέση με την επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα διερεύνησης των αποτελεσμάτων οικονομικής απόδοσης από τις πωλήσεις του προϊόντος σε ένα ευρύ φάσμα πιθανών διακυμάνσεων στις τιμές των αβέβαιων μεταβλητών, όπως για παράδειγμα της ζήτησης και του διαφημιστικού κόστους (καθώς και της οικονομικής και ενεργειακής κρίσης αλλά και του τρέχοντος πολέμου), και να λαμβάνει τη βέλτιστη απόφαση επιλογής διαφημιστικής καμπάνιας που θα αποφέρει το μέγιστο κέρδος προς αυτήν. Με τη βοήθεια των πραγματικών δεδομένων σχετικών με τα έξοδα διαφήμισης και το ύψος πωλήσεων των προηγούμενων ετών θα παρουσιαστούν αποτελέσματα τα οποία θα αποτελέσουν κατευθυντήριες γραμμές / οδηγό για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων από τα στελέχη διοίκησης στα πλαίσια μελλοντικών εγχειρημάτων διαμόρφωσης βέλτιστων πολιτικών marketing.

Μεθοδολογία

Η συγκεκριμένη έρευνα επιδιώκει να χρησιμοποιήσει μια μικτή μεθοδολογία έρευνας. Στο πρώτο στάδιο θα γίνει μια ποιοτική προσέγγιση όσον αφορά τη διαδικασία διαμόρφωσης μιας στρατηγικής marketing, και τους προσδιοριστικούς παράγοντες που υπεισέρχονται σε αυτή τη διαδικασία. Αρωγός στην παρούσα διαδικασία θα είναι οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις από τρία (3) υψηλά ιστάμενα πρόσωπα στο παράρτημα της ΕΔΑ ΘΕΣΣ στη Λάρισα που έχουν άμεση επαφή με το αντικείμενο του marketing και σχέση με τις εκάστοτε καμπάνιες. Οι εν λόγω συνεντεύξεις έχουν επικουρικό ρόλο ώστε να υποστηρίξουν τα τελικά συμπεράσματα που θα προκύψουν από την ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου της εργασίας και από την πραγματοποίηση της ποσοτικής έρευνας.

Στη συνέχεια βάσει των ιστορικών στοιχείων συγκεκριμένων προωθητικών ενεργειών και των αντίστοιχων πωλήσεων που είναι διαθέσιμα από την εταιρία «Διανομή Αερίου Θεσσαλονίκης – Θεσσαλίας» αλλά και πληροφορίες που προήλθαν από προβλέψεις των πωλήσεων για τις επόμενες χρονικές περιόδους, θα χρησιμοποιηθούν τεχνικές ποσοτικής ανάλυσης για την εξέταση του πλαισίου λήψης αποφάσεων. Στο τελευταίο στάδιο θα εξεταστεί η επίδραση των διακυμάνσεων των παραγόντων που επηρεάζουν την οικονομική απόδοση, όπως της οικονομίας, της ζήτησης, των τιμών διαφήμισης, των εσόδων από τις πωλήσεις του προϊόντος χρησιμοποιώντας τεχνικές θεωρίας αποφάσεων (δέντρα αποφάσεων).

Δομή κεφαλαίων

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναφέρονται ο σκοπός της καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα πάνω στα οποία στηρίζεται η έρευνά της, η συνεισφορά και η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για την υλοποίησή της. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους τρόπους λήψης αποφάσεων, τους τύπους τους και τα στάδια από τα οποία απαρτίζονται όπως επίσης και σχετικά με τους παράγοντες που είναι σημαντικοί για τη λήψη τους. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα δέντρα αποφάσεων και η δομή τους. Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο ουσιαστικά αποτελεί παράθεση και ανάλυση της μελέτης περίπτωσης που πραγματεύεται η εργασία, δηλαδή της εταιρείας «Διανομή αερίου Θεσσαλονίκης – Θεσσαλίας», εν συντομία ΕΔΑ ΘΕΣΣ. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στον ορισμό του marketing και της στρατηγικής marketing, των προσδιοριστικών παραγόντων που τη διαμορφώνουν και η παρουσίαση της καμπάνιας marketing που ακολουθεί η εταιρεία μέχρι στιγμής. Η μεθοδολογία αποτελεί το θέμα του τετάρτου κεφαλαίου όπου δίνεται έμφαση στον τύπο και τη φύση της έρευνας, στη σημασία της μελέτης περίπτωσης καθώς και στη διαδικασία επίτευξης συνεντεύξεων ως εργαλείο ποιοτικής έρευνας. Το πέμπτο κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση αμφοτέρων των δεδομένων της έρευνας, δηλαδή των δεδομένων της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Το τελευταίο κεφάλαιο αφορά τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για μια μελλοντική και βέλτιστη καμπάνια marketing της ΕΔΑ ΘΕΣΣ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Κεφάλαιο 1^ο: Τρόποι λήψης απόφασης

1.1 Τρόποι λήψης απόφασης

1.1.1 Ορισμός

Η φράση «λήψη των αποφάσεων» περιγράφει μια διαδικασία που συμβαίνει διανοητικά, την οποία ακολουθεί η απόφαση, η τελική επιλογή, και, ως εκ τούτου, η ανάληψη δράσης είτε μεμονωμένα είτε ομαδικά για την επίτευξη ενός στόχου. Η εν λόγω επιλογή κρίνεται αναγκαία λόγω της διαφοράς ανάμεσα στην υπάρχουσα και σε μια επιθυμητή κατάσταση. Γίνεται ακόμη αναφορά και στην ύπαρξη εναλλακτικών ως προς την ενέργεια, τα μέσα, την πορεία, τον τρόπο, τον χρόνο κ.λπ. Η αξιοποίηση των εναλλακτικών συμβάλλει στη μετατροπή της υπάρχουσας κατάστασης στην επιθυμητή, η οποία θα καταστεί η νέα πραγματικότητα (Μπουραντάς, 2002). Η ύπαρξη επιλογών συνεπάγεται είτε τρόπους επίλυσης ενός προβλήματος είτε τρόπους εκμετάλλευσης ευκαιριών για μια επιχείρηση είτε μέσα για την ικανοποίηση ενός στόχου. Επομένως, η λήψη των αποφάσεων είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται αναγνώριση και στην συνέχεια επίλυση ενός προβλήματος. Στην παρούσα περίπτωση μελέτης η συστηματική / επιστημονική λήψη απόφασης είναι η διαδικασία που θα ακολουθηθεί προκειμένου να διερευνηθούν οι βέλτιστες εναλλακτικές στη διαμόρφωση μιας προωθητικής καμπάνιας.

1.1.2 Σύντομη ανασκόπηση

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι εγγενής στον άνθρωπο και δρα υποσυνείδητα, καθώς ο καθένας έχει την υποχρέωση να αποφασίζει για οτιδήποτε στη ζωή, από το απλούστερο στο συνθετότερο.

Ιστορικά, ήδη από τον 5ο αιώνα π.Χ. στην αρχαία Αθήνα, η δημοκρατική εξουσία δεσπόζει στην πολιτική ζωή της πόλης και η λήψη αποφάσεων είναι ζήτημα που τίθεται σε ψηφοφορία. Αρκετά αργότερα, το 1738, ο Daniel Bernoulli υπήρξε πρωτοπόρος όσον αφορά την εξέταση των κινδύνων, διερευνώντας ορισμένα τυχαία γεγονότα υπό το πρίσμα της επιθυμίας ή του φόβου ενός ατόμου για ένα αποτέλεσμα. Τον 2^ο αιώνα, και ειδικότερα το 1907, ο Irving Fisher, ένας οικονομολόγος, χρησιμοποιεί την καθαρή παρούσα αξία ως

εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων. Αυτό που προτείνει είναι ότι η αναμενόμενη ταμειακή ροή πρόκειται να εξοφληθεί εκ των προτέρων έχοντας ένα ύψος τιμής που εξαρτάται από τον κίνδυνο της επένδυσης. Λίγο μετά, συγκεκριμένα το 1938, ο Chester Bernard προχωρά στη διάκριση των αποφάσεων σε προσωπικές και επιχειρηματικές, συναρτήσκει του συμφέροντος, προσωπικό ή επαγγελματικό αντίστοιχα, για την εξυπηρέτηση του οποίου αναλαμβάνουν δράση ορισμένοι υπάλληλοι.

Το 1948, η εταιρεία Douglas Aircraft εισάγει το project RAND φιλοδοξώντας στην προσφορά ερευνών και αναλύσεων προς τις ένοπλες δυνάμεις των ΗΠΑ. Το εν λόγω project χρησιμοποιούν όσοι λαμβάνουν τις αποφάσεις αποσκοπώντας στη διαχείριση των αναλύσεων με στόχο τη διαμόρφωση πολιτικών σε πολλά πεδία (εγκληματικότητα, εθνική ασφάλεια, εκπαίδευση, φτώχεια κ.ά.). Μάλιστα, το Ινστιτούτο Τεχνολογίας Carnegie του MIT δημιούργησε κατά τη δεκαετία του '50 εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων βάσει υπολογιστικών συστημάτων που βρίσκονταν ακόμη σε αρχαϊκό στάδιο.

Την επόμενη δεκαετία, το 1960, οι Edmund Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews καθώς και άλλοι κατάφεραν να αναπτύξουν ένα χρησιμότερο για εξοικονόμηση χρόνου και απλοποίηση των διαδικασιών εργαλείο, την ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, δηλαδή δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές). Επίσης, το 1960 ο Simon αναφέρει ότι η λήψη των αποφάσεων αποτελείται από την αναζήτηση των ευκαιριών που πηγάζουν από μια απόφαση, την αναζήτηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης και την τελική επιλογή της απόφασης.

Εντούτοις, ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να υιοθετεί τον όρο «λήψη απόφασης» εξαιτίας του Chester Barnard, ο οποίος μαζί με τους James March, Herbert Simon και Henry Mintzberg, οι οποίοι ήταν θεωρητικοί, εισήγαγαν για πρώτη φορά τη μελέτη της λήψης αποφάσεων σε ζητήματα διαχείρισης (Buchanan & O'Connell, 2006).

1.1.3 Τύποι αποφάσεων

Ο τύπος των προβλημάτων τα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν όσα στελέχη επιχειρήσεων λαμβάνουν αποφάσεις καθορίζουν την ευκολία ή τη δυσκολία της λήψης τους. Έτσι, τα καθημερινά προβλήματα που έχουν αντιμετωπιστεί με απόφαση κατά το παρελθόν οδηγούν στη λήψη προγραμματισμένων αποφάσεων, για τις οποίες αυτός που τις λαμβάνει δε χρειάζεται να ενεργοποιήσει τη διαδικασία λήψης τους. Όσον αφορά

πρωτοεμφανιζόμενα προβλήματα, αυτά είναι συχνά ασαφή, διαθέτουν πολυπλοκότητα και είναι απίθανο το ενδεχόμενο επανεμφάνισής τους μελλοντικά, με αποτέλεσμα το στέλεχος-λήπτης των αποφάσεων να ακολουθεί την τυπική διαδικασία της λήψης τους.

Η λήψη αποφάσεων απαιτεί από τα στελέχη την προσαρμογή στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες. Αν από τις αποφάσεις προκύψουν μελλοντικά αποτελέσματα, η λήψη αποφάσεων πρέπει να χαρακτηρίζεται από πολύ καλή γνώση και πληροφόρηση. Έτσι, ανάλογα με τον βαθμό σημαντικότητας της πληροφόρησης που οδηγεί στη λήψη μιας απόφασης δημιουργεί τις ακόλουθες συνθήκες: τη βεβαιότητα, τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα (Υψηλάντης, 2012).

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τη βεβαιότητα, είναι μια υπαρκτή κατάσταση στην περίπτωση που τα στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη λήψη αποφάσεων έχουν γνώση των εναλλακτικών που υπάρχουν όπως επίσης και των συνθηκών αλλά και των επιπτώσεων που έχουν οι πράξεις τους. Έτσι, περιορίζεται η πιθανότητα ασάφειας και λήψης μιας κακής απόφασης. Επίσης, με την υπόθεση ότι το σύνολο των αναγκαίων πληροφοριών είναι διαθέσιμο, αποφάσεις που λαμβάνονται μ' αυτή τη βεβαιότητα συνεπάγονται την πλήρη ακρίβειά τους. Εντούτοις, η βεβαιότητα στη λήψη αποφάσεων είναι σπάνιο φαινόμενο ή αναφέρεται απλώς σε κοινά προβλήματα στο πλαίσιο των οποίων τα αποτελέσματα μπορούν να εκτιμηθούν.

Όσον αφορά τον κίνδυνο, αποτελεί μια υφιστάμενη κατάσταση στην περίπτωση που ο διαχειριστής είναι εν γνώση του συνόλου των εναλλακτικών λύσεων και ταυτόχρονα αγνοεί τις επιπτώσεις τους. Συχνά μια απόφαση σε κίνδυνο διαθέτει στόχους που χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, ακρίβεια, ενώ είναι προϊόν καλής πληροφόρησης, η οποία δεν είναι απαραίτητα απόλυτα σαφής. Οι εναλλακτικές λύσεις θα οδηγήσουν σε αποτελέσματα μελλοντικά, άγνωστα ως προς τον βαθμό βεβαιότητάς τους. Ο κίνδυνος αποτελεί μια κατάσταση που χρήζει της πραγματοποίησης εκτιμήσεων πιθανότητας, οι οποίες βασίζονται στην εμπειρία, στην αξιόπιστη αν και ελλιπή πληροφόρηση ή στην ευφυΐα. Υπάρχει ακόμη δυνατότητα εφαρμογής της στατιστικής ανάλυσης είτε στον υπολογισμό είτε στο ενδεχόμενο επιτυχίας ή αποτυχίας. Με λίγα λόγια, ορισμένες συνθήκες του μέλλοντος μαζί με τις ενδεχόμενες πιθανότητες εμφάνισής τους είναι εκτιμήσιμες.

Τέλος, όσον αφορά την αβεβαιότητα, στο πλαίσιο της τωρινής πραγματικότητας οι πλέον σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται με αβεβαιότητα, χωρίς γνώση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογών αλλά και των αποτελεσμάτων τους. Η λήψη αποφάσεων που χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότητα απαιτεί από τους διαχειριστές την καλύτερη δυνατή σχετική πληροφόρηση, δημιουργικότητα και προθυμία εκμετάλλευσης ευκαιριών, κόντρα σε αβεβαιότητες σαν κι αυτές όπου οι διαχειριστές δε διαθέτουν επαρκή πληροφόρηση ώστε να προβούν στον υπολογισμό τόσο των πιθανοτήτων όσο και των βαθμών κινδύνου. Ως εκ τούτου, δεν είναι χρήσιμη η στατιστική ανάλυση στην περίπτωση αυτή και τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να προβούν σε κάποιες υποθέσεις αναφορικά με την κατάσταση για να αναπτύξουν την λογική εκείνη όπου θα βασιστεί η λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα μπορεί να βοηθηθεί σημαντικά από παράγοντες όπως η διαίσθηση, η κρίση και η εμπειρία (Μπουραντάς, 2002, Υψηλάντης, 2012).

Εν κατακλείδι, σύμφωνα πάλι με τον Υψηλάντη (2012), εκτός των προαναφερθέντων συνθηκών για τη λήψη αποφάσεων υπάρχουν και οι συνθήκες χάους, όπου ο βαθμός πολυπλοκότητας είναι υψηλός και δεν είναι εφικτός ο προσδιορισμός εναλλακτικών.

1.1.4 Στάδια λήψης αποφάσεων

Οι περισσότερες μελέτες συγκλίνουν εν γένει σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που ακολουθεί τα παρακάτω στάδια (Καρασαββίδου-Χατζηγηγορίου, 1986, Φλώρος, 1993, Πραστάκος, 2006):

- i.** Καθορισμός του προβλήματος – Ένα στάδιο με μεγάλη σημασία είναι ο καθορισμός της απόφασης που πρέπει να ληφθεί μόλις αποσαφηνιστεί ο τρόπος που αυτό θα γίνει. Στην περίπτωση της μη λεπτομερούς μελέτης του προβλήματος αυτή ενέχει τον κίνδυνο επίλυσης διαφορετικού προβλήματος. Για το λόγο αυτό η ακρίβεια της κρίσης κατά την αναγνώριση και τον καθορισμό του είναι προαπαιτούμενη. Τα πλέον συνηθισμένα σφάλματα εντοπίζονται: α) στη συσχέτιση του με τη λύση που προτείνεται, β) στη μη συμπερίληψη ενός άλλου, πιο μεγάλου προβλήματος, γ) στη συσχέτιση των ενδείξεων με τη διάγνωση του προβλήματος. Δεν πρέπει να επιδιώκεται η εξάλειψη των ενδείξεων που θεωρούνται προσωρινές, αλλά η επίλυση του συνόλου του προβλήματος.

- ii.** Συλλογή σχετικών πληροφοριών – Η συλλογή πληροφοριών πρέπει να διεξάγεται προ της λήψης μιας απόφασης, εστιάζοντας στο είδος των πληροφοριών, στην ανεύρεση των βέλτιστων πηγών τους και στον τρόπο απόκτησής τους. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από δύο ειδών αναζητήσεις, την εξωτερική και την εσωτερική. Έτσι, υπάρχουν εξωτερικές πληροφορίες, όσες έχουν ως πηγή τους ανθρώπους, βιβλία, το διαδίκτυο, κ.ά. και εσωτερικές πληροφορίες, οι οποίες αποκτώνται μέσα από τη διεξαγωγή αυτοαξιολόγησης. Πολλάκις, η ανάγκη για ικανοποίηση πολλαπλών στόχων οδηγεί σε μια τελική επιλογή που θα πρέπει να επιτυγχάνει όλους συναρτήσει της σημασίας τους.
- iii.** Αναγνώριση εναλλακτικών – Η διαδικασία συλλογής των πληροφοριών ενδεχομένως να οδηγήσει στην αναγνώριση εναλλακτικών, οι οποίες μπορεί να είναι είτε πορείες είτε δράσεις είτε επιλογές. Η δημιουργία νέων εναλλακτικών μπορεί να προκύψει και από τους αναλυτές, για τις οποίες θα πρέπει να αξιοποιήσουν μια σειρά δυνατοτήτων που διαθέτουν όπως η γνώση, η εμπειρία, η περαιτέρω πληροφόρηση και η φαντασία. Είναι χρήσιμη, λοιπόν, η δημιουργία λίστας που να περιέχει όλες τις ενδεχόμενες εναλλακτικές. Δεν είναι λίγες οι φορές που παρατηρείται σπατάλη χρόνου από πλευράς των υπευθύνων για τη λήψη αποφάσεων, ο οποίος θα μπορούσε να αφιερωθεί στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων. Κατά συνέπεια, η σπατάλη αυτή παρεμποδίζει την επίτευξη λήψης αποφάσεων με αποτελεσματικό τρόπο. Η βέλτιστη αναζήτηση προϋποθέτει ότι το κόστος της θα παραμένει χαμηλότερο της αξίας που διαθέτουν οι επιπλέον πληροφορίες.
- iv.** Εκτίμηση των αποδεικτικών στοιχείων – Ο εκάστοτε αναλυτής οφείλει να λαμβάνει υπόψη του πληροφορίες και ενίοτε διαισθητικές κρίσεις με σκοπό τον σχεδιασμό της πλήρους διεκπεραίωσης των εν λόγω εναλλακτικών. Για τον λόγο αυτό απαιτείται αξιολόγησή τους, μια διαδικασία που ενέχει τη δυσκολία της πρόβλεψης για γεγονότα που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον. Αυτό που χρήζει αξιολόγησης είναι ο βαθμός ικανοποίησης των στόχων που τέθηκαν στο πρώτο στάδιο όπως επίσης και οι συνέπειες της εφαρμογής των εναλλακτικών. Την ολοκλήρωση της εν λόγω εσωτερικής διαδικασίας επιφέρει η δημιουργία λίστας προτεραιότητας, όπου πρώτες σημειώνονται οι εναλλακτικές για τις οποίες είναι πιθανότερο να οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου.

- v. Επιλογή ανάμεσα στις εναλλακτικές – Κατά το συγκεκριμένο στάδιο η εκτίμηση του συνόλου των διαθέσιμων στοιχείων είναι αναγκαία για την επιλογή της βέλτιστης δυνατής λύσης. Ο συνδυασμός των εναλλακτικών είναι επίσης αποδεκτός. Το πιθανότερο είναι να προκριθεί η επιλογή της πρώτης εναλλακτικής, όπως αναγράφεται στη λίστα προτεραιότητας.
- vi. Δράση – Το στάδιο αυτό αφορά την αρχή της υλοποίησης και εφαρμογής της προεπιλεγθείσας εναλλακτικής.
- vii. Ανασκόπηση της απόφασης και των συνεπειών της – Στο τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της ληφθείσας απόφασης σε σχέση είτε με την ικανοποίηση ή μη των στόχων είτε με την επίλυση ή μη του προβλήματος. Μία μη ικανοποιητική απόφαση ενδεχομένως οδηγεί σε επανάληψη της διαδικασίας λήψης για μια νέα απόφαση, στην ανάγκη για συλλογή περισσότερων πληροφοριών ή στην αναζήτηση για περισσότερες εναλλακτικές (Bazerman & Moore, 2009).

Ο προαναφερθείς τρόπος λήψης αποφάσεων αποτελεί και τον ορθολογικό τρόπο, που είναι και λογικός, συνειδητός και διαρκεί περισσότερο χρόνο. Εντούτοις, πολλάκις οι αποφάσεις των ατόμων λαμβάνονται διαισθητικά, μ' έναν τρόπο που χαρακτηρίζεται ως αβίαστος, άμεσος, αυθόρμητος, σιωπηλός και συναισθηματικός. Οι Stanovich & West (2000), διαχώρισαν τους τρόπους αυτούς ως Σύστημα 1 (διαισθητικός) και 2 (λογικός).

1.2 Σημαντικοί παράγοντες για τη λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

→ Ψυχολογία

Δεν είναι απίθανο ακόμη και τα πλέον επιτυχημένα και ικανά στελέχη να βιώσουν την αποτυχία όσον αφορά τις επιλογές, συγκεκριμένα το πόσο αποτελεσματικές είναι, παρά το γεγονός ότι ενδεχομένως να έχουν ακολουθήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως όφειλαν. Η καθαυτή διαδικασία δεν είναι υπεύθυνη για τις λανθασμένες επιλογές, καθώς αυτές οφείλονται είτε στον τρόπο αντίληψης του κόσμου που έχει ο καθένας είτε στις διαφορές που εντοπίζονται στον τρόπο επεξεργασίας των ερεθισμάτων. Τα πάντα εξαρτώνται από τον μάνατζερ και συγκεκριμένα από τον τρόπο επεξεργασίας, υιοθέτησης

ή απόρριψης των πληροφοριών που ακολουθεί με βάση την εμπειρία και τις προκαταλήψεις τις οποίες διαθέτει. Εν ολίγοις, όλα εξαρτώνται από τον νοητικό χάρτη (*mental map*) του εκάστοτε μάνατζερ, τον οποίο έχει δομήσει με το πέρασμα των χρόνων. Ο κίνδυνος που υπάρχει από τη λήψη αποφάσεων βάσει εμπειρίας και προκαταλήψεων δεν είναι ορατός δεδομένης της υποσυνείδητης λειτουργίας τους.

Η πολυπλοκότητα και η σοβαρότητα των αποφάσεων είναι κίνδυνοι ανάλογοι του μεγέθους τους, καθώς οι υποθέσεις υπερτερούν με συνέπεια ο κίνδυνος να υποπέσει αυτός που λαμβάνει αποφάσεις σε ψυχολογικές «παραδρομές» να είναι υπαρκτός. Η αναγνώριση των κινδύνων αποτελεί έναν από τους τρόπους αντιμετώπισής τους, καθώς η γνώση της ύπαρξής τους δύναται να οδηγήσει σε ανάκληση στη μνήμη τεχνικών για την αντιμετώπισή τους και κατ' επέκταση για βελτίωση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί, οδηγώντας στην καλλιέργεια θετικών αισθημάτων (αυτοπεποίθηση, εμπιστοσύνη, σιγουριά) στο άτομο που λαμβάνει τις αποφάσεις.

Επιπροσθέτως, η μη ανάληψη ευθύνης με σκοπό την αποφυγή κριτικής για τη λήψη μιας απόφασης ονομάζεται κίνδυνος του *status quo* και είναι συχνά παρατηρήσιμος σε αρκετά άτομα. Η ροπή σε τέτοιου είδους διαθέσεις, η οποία απαντά σε πολλά άτομα, είναι απόρροια της υποσυνείδητης υποστήριξης της επιθυμίας τους χωρίς προηγούμενη κατανόηση του λόγου για τον οποίο έχουν αυτή την επιθυμία (Μητρόπουλος, 2007, Ντζούφρα, 2019).

→ Πληροφόρηση

Μια απόφαση που λαμβάνεται είναι ορθή και αποτελεσματική όταν προηγείται η συλλογή του συνόλου των αναγκαίων και σχετικών πληροφοριών. Έχοντας γνώση των πληροφοριών αυτών ο υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων καθίσταται ικανός να πραγματοποιήσει μια πιο ασφαλή τελική επιλογή, δεδομένης της απόκτησης μιας πιο ολοκληρωμένης άποψης σχετικά με το πρόβλημα. Δεν παίζει ρόλο η ποσότητα, αλλά η ποιότητα και η εγκυρότητα των πληροφοριών, ώστε να μην υπάρχει περίπτωση διαστρέβλωσης της πραγματικότητας. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει την ευθύνη για τον τρόπο και τον χρόνο συλλογής των πληροφοριών όπως επίσης και για την αξιοποίησή τους. Η πρόνοια προσφέρει πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις και εκφράζεται με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, το οποίο έχει την ικανότητα απορρόφησης των

αναγκαίων πληροφοριών, και με την επένδυση σε σύγχρονα συστήματα για την επεξεργασία των πληροφοριών.

Πολλάκις, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων αξιολογούν την αρχική πληροφορία που δέχονται και είτε την επιλέγουν σε βάρος των υπολοίπων που έπονται είτε αποφεύγουν τη διαδικασία της σύγκρισης που θα τους οδηγήσει στην πλέον συμφέρουσα επιλογή, με χαρακτηριστικό το παράδειγμα των οικονομικών προσφορών (Λαλούμης, 2003).

→ Προηγηθείσες αποφάσεις από το ίδιο στέλεχος

Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση το άτομο που είναι επιφορτισμένο με τη λήψη αποφάσεων να είναι της εμπιστοσύνης της, η απόκτηση της οποίας καθορίζεται από τις ικανότητες, την οξυδέρκεια, την ευκολία προσαρμογής και τις προηγούμενες αποφάσεις του. Αν οι προηγούμενες αποφάσεις και η εν γένει πορεία ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην επιχείρηση έχουν οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, διευκολύνεται η ανάπτυξη των αισθημάτων της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας προς αυτό ή αυτή, χωρίς να παραγνωρίζεται ο κίνδυνος της επανάπαυσης που ελλοχεύει και προκύπτει από τις γνώση της επιτυχίας των παρελθοντικών αποφάσεων, οι οποίες γίνονται «μπούσουλας» για λοιπές περιπτώσεις. Ως εκ τούτου, υπάρχει περίπτωση οι προβλέψεις να βασίζονται σε παλιότερες αναλύσεις και να αγνοούν τυχόν νέα δεδομένα, παρά το γεγονός ότι το εκάστοτε πρόβλημα επιτάσσει ξεχωριστή αντιμετώπιση (διαχείριση, ανάλυση, επίλυση). Στην περίπτωση που κατά το παρελθόν το εκάστοτε άτομο ή η εκάστοτε ομάδα δεν προέβη σε σωστές ενέργειες και έλαβε επιζήμιες αποφάσεις, τότε αναπτύσσονται τα αισθήματα της προκατάληψης και της αβεβαιότητας και συνεπάγονται ακόμη και την επιβολή περιορισμών από την πλευρά της επιχείρησης. Μάλιστα, υπάρχει και ο όρος βυθισμένο κόστος (sunk cost) με τον οποίο οι οικονομολόγοι χαρακτηρίζουν την περίπτωση που πραγματοποιούνται επενδύσεις στο παρόν βάσει παλαιών και καθίστανται επιζήμιες (Μητρόπουλος, 2007).

→ Προσωπικά χαρακτηριστικά

Υπάρχει συσχέτιση της λήψης αποφάσεων με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου που καλείται να λάβει τις αποφάσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι και κληρονομικά και επίκτητα και αναφέρονται στον βαθμό που ένα άτομο δέχεται επιρροές από άλλα άτομα και καταστάσεις, στη διανοητική κατάσταση του ατόμου και στον βαθμό ετοιμότητας του ατόμου όσον αφορά την ανταπόκρισή του σε καταστάσεις τη στιγμή που

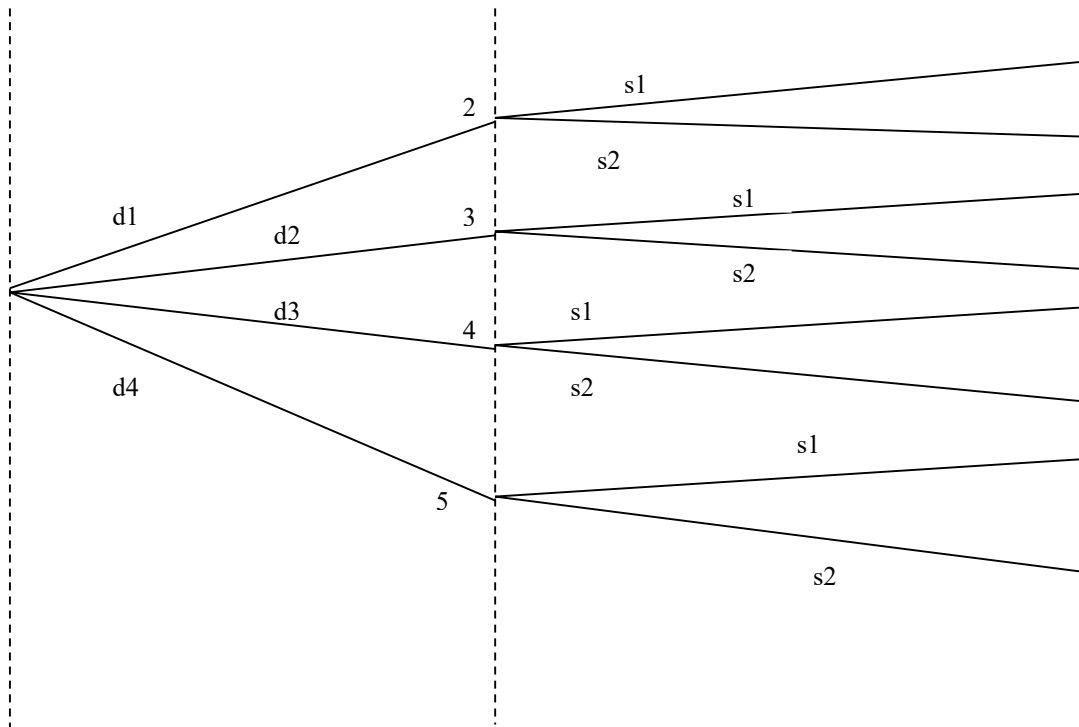
αυτές προκύπτουν. Επίσης, τόσο η καλύτερη δυνατή λήψη αποφάσεων όσο και η υψηλού επιπέδου ενσυναίσθηση επηρεάζεται από τη συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει το άτομο που έχει την ευθύνη της λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις αυτές έχουν αναμφισβήτητη επιρροή πάνω σε διάφορους ανθρώπους και ομάδες, δηλαδή τους εργαζομένους μιας επιχείρησης, αν οι αποφάσεις σχετίζονται με τη λειτουργικότητα αυτής, ή τους καταναλωτές, αν οι αποφάσεις τους αφορούν, οπότε στην περίπτωση αυτή το άτομο που τις λαμβάνει πρέπει να είναι σε θέση να προβεί σε εις βάθος κατανόηση της ψυχολογίας τους, αποσκοπώντας σε πρόβλεψη της αντίδρασής τους (Robbins & Judge, 2018, Ντζούφρα, 2019).

1.3 Δέντρα αποφάσεων

Ένας συχνός τρόπος λήψης αποφάσεων είναι τα δέντρα, αγγλιστί *decision trees*. Αφορούν διαγράμματα ροής ή γραφικές παραστάσεις, με την βοήθεια των οποίων δύνανται να διερευνηθούν όλες οι εναλλακτικές επιλογές καθώς και τα πιθανά αποτελέσματά τους, προτού γίνει η τελική λήψη μιας απόφασης. Κάθε ένας κλάδος από το εν λόγω διάγραμμα αντικατοπτρίζει και μία από τις εναλλακτικές επιλογές που βρίσκονται στη διάθεση αυτών που πρέπει να λάβουν την τελική απόφαση. Ο ίδιος κλάδος δύναται να επεκταθεί και περισσότερο όταν κάποιο από τα δυνητικά αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει σε άλλη, εναλλακτική επιλογή. Μέσω της τεχνικής αυτής μπορούν να βγουν στην επιφάνεια λεπτομέρειες που υπό άλλες συνθήκες να μην τις πρόσεχε κανείς καθώς και βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου (Ντζούφρα, 2019).

Επομένως, ένα δέντρο αποφάσεων ως εργαλείο (**Εικόνα 1**) επιτελεί τρεις βασικές λειτουργίες: περιλαμβάνει όλες τις εναλλακτικές αποφάσεις που μπορούν να παρθούν, όλους τους παράγοντες εκείνους που τις επηρεάζουν και, τέλος, όλα τα αποτελέσματα που είναι πιθανά να βγουν. Με αυτόν τον τρόπο, ακόμη και μεταγενέστερα να πρέπει να προστεθούν νέες πληροφορίες (γεγονότα, εναλλακτικές, αποφάσεις) αυτό μπορεί να συμβεί χωρίς να πρέπει να καταστήσει την μέχρι στιγμής διαδικασία άκυρη. Έτσι λοιπόν, ο λήπτης μιας απόφασης (λ.χ. ο manager ενός project) μπορεί εάν χρειαστεί να προβεί στη διαγραφή της πρώτης του απόφασης αλλά με τη βοήθεια ενός δέντρου αποφάσεων να αναλογιστεί μια καινούργια σειρά από γεγονότα και επακόλουθες αποφάσεις, τα οποία και να τον οδηγήσουν στο τελικό, σωστό για έκαστη κατάσταση, συμπέρασμα. Για τους παραπάνω λόγους, αλλά και για το γεγονός ότι δεν υπάρχει περιορισμός χρόνου, οι

βασικές λειτουργίες μπορούν να καλύψουν μεγάλα χρονικά διαστήματα και έτσι να χρησιμοποιηθεί το εν λόγω εργαλείο για επιχειρηματικές προβλέψεις (ζήτησης, πωλήσεων κ.ο.κ.). Οι προβλέψεις αυτές, βέβαια, θα βασίζονται στην αβεβαιότητα, αλλά και πάλι θα έχουν δώσει σημαντικές πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους (Βαϊνά, 2009):



Εικόνα 1: Παράδειγμα δέντρου αποφάσεων (Βαϊνά, 2009, σελ. 26)

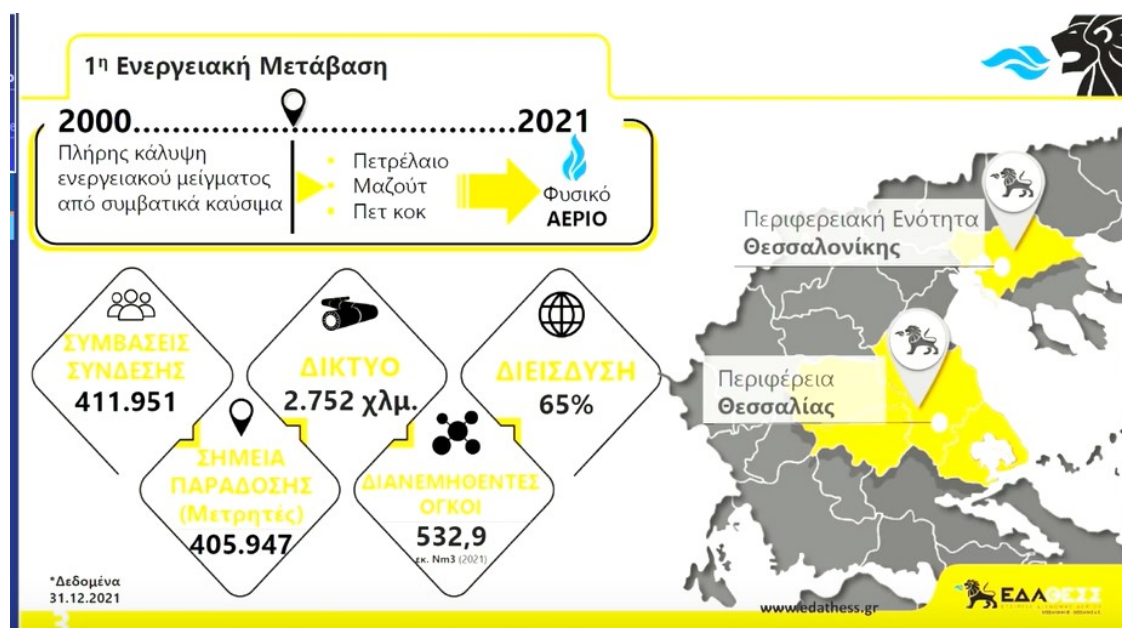
Η δομή των decision trees βασίζεται σε δύο βήματα:

- i. Στην πορεία προς τα εμπρός: Προϋπόθεση αυτής είναι να αναμειχθεί ο λήπτης των αποφάσεων στη διαδικασία ταυτοποίησης αυτών, αλλά και των γεγονότων που ίσως συμβούν ή ακόμη και της σειράς των εν λόγω αποφάσεων και γεγονότων. Η πορεία προς τα εμπρός βοηθά στην αποκάλυψη της δομής έκαστου προβλήματος αλλά και στον υπολογισμό των αποτελεσμάτων ή απολαβών (*payoffs*) και των πιθανοτήτων που έχουν να κάνουν με τα μελλοντικά γεγονότα.
- ii. Στην πορεία προς τα πίσω: Το συγκεκριμένο βήμα έχει σχέση με την ανάλυση των προβλημάτων αποφάσεων. Εδώ υπολογίζονται οι τυχόν προστιθέμενες αξίες (*expected values*) και με κατεύθυνση από πίσω προς τα μπροστά, εξελίσσεται η διαδικασία και οδηγείται ο ενδιαφερόμενος στην τελική του απόφαση (Υψηλάντης, 2008, Βαϊνά, 2009).

Κεφάλαιο 2^ο: Μελέτη περίπτωσης: «Διανομή αερίου Θεσσαλονίκης – Θεσσαλίας¹»

2.1 Σημαντικές πληροφορίες για την εταιρεία

Η εταιρεία ΕΔΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ-ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Α.Ε. (ΕΔΑ ΘΕΣΣ), ιδρυθείσα το 2017, λειτουργεί ως διαχειρίστρια του Δικτύου Διανομής Φυσικού Αερίου για τις περιοχές που ανήκουν γεωγραφικά στον Νομό Θεσσαλονίκης και στην Περιφέρεια Θεσσαλίας, σύμφωνα με όσα προβλέπονται νομοθετικά, αναγραφόμενα τόσο στην Άδεια Διανομής Φυσικού Αερίου (ΦΕΚ Β' 5922/31.12.2018) όσο και στην Άδεια Διαχείρισης Δικτύου Διανομής Φυσικού Αερίου (ΦΕΚ Β' 5916/31.12.2018). Συγκεκριμένα, οι δραστηριότητές της αφορούν την κατασκευή, συντήρηση, λειτουργία, διαχείριση και γενικότερα την εκμετάλλευση του Δικτύου Διανομής Φυσικού Αερίου στις προαναφερθείσες περιοχές.



Εικόνα 2: Βασικά δεδομένα για την ΕΔΑ ΘΕΣΣ (3rd Power & Gas Supply Forum, 2022)

Η σύνθεση της ΕΔΑ ΘΕΣΣ αποτελείται από την ΔΕΠΑ Υποδομών ΑΕ με μερίδιο ποσοστού 51% και την εταιρεία Eni Gas e Luce, η οποία αποτελεί ξένο στρατηγικό επενδυτή, με μερίδιο ποσοστού 49%, που είναι επιφορτισμένη με το management της

¹ Επίσημη ιστοσελίδα: <https://www.edathess.gr/the-company/>

εταιρείας. Η λειτουργία της ΕΔΑ ΘΕΣΣ είναι ανεξάρτητη και σύμφωνη με όσα προβλέπονται στο νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, αποσκοπώντας στην ολοκληρωμένη εκπλήρωση των όποιων υποχρεώσεών της, στις οποίες ενδεικτικά συγκαταλέγονται η διασφάλιση της αξιοπιστίας καθώς και της τεχνικής αρτιότητας και αποδοτικότητας του δικτύου, η τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών και απαιτήσεων σχεδιασμού που αφορούν τόσο τη λειτουργία όσο και τη συντήρησή του, αποσκοπώντας σε υψηλή αποδοτικότητα της διανομής.

Η πορεία δύο δεκαετιών της εταιρείας στον κλάδο της ενέργειας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από επιτυχία, συνέπεια και σταθερότητα εξαιτίας της εφαρμογής ενός μοντέρνου διοικητικού μοντέλου διοίκησης, με το οποίο έχει αποκτήσει ηγετική θέση στον κλάδο. Η πρωτοπορία της εκφράζεται με την αξιοποίηση καινοτόμων τεχνολογιών με στόχο την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών και τις επενδύσεις που πραγματοποιεί εκσυγχρονίζοντας και τον εξοπλισμού και τις υποδομές που διαθέτει το δίκτυο διανομής αερίου. Με γνώμονα την αύξηση του μεριδίου της εταιρείας όσον αφορά τις άδειες παροχής φυσικού αερίου στις περιοχές ευθύνης της (σήμερα είναι στο 65% του πληθυσμού), η ΕΔΑ ΘΕΣΣ έχει σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη και την ευημερία επιχειρήσεων και τοπικών κοινωνιών.

Η φιλοσοφία της εταιρείας χαρακτηρίζεται από αξίες που αποτελούν πρότυπα για την εργασιακή συμπεριφορά και συμβάλλουν στην ικανοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Οι εν λόγω αξίες είναι: α) ακεραιότητα, αμεροληψία και διαφάνεια, β) βιωσιμότητα, γ) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, δ) ισότιμη αντιμετώπιση των χρηστών διανομής, των αντισυμβαλλόμενων των συμβάσεων σύνδεσης και των τελικών πελατών, ε) ομαδικό πνεύμα, στ) σεβασμός και ζ) υγεία και ασφάλεια.

Σε ό,τι αφορά τον Κώδικα Δεοντολογίας σύμφωνα με τον οποίο λειτουργεί η ΕΔΑ ΘΕΣΣ, σε αυτόν περιλαμβάνονται οι αξίες και οι αρχές της εταιρικής δεοντολογίας και της επαγγελματικής συμπεριφοράς που εφαρμόζουν το προσωπικό και η διοίκησή της. Με τη θέσπιση αυτού του Κώδικα η εταιρεία είναι σύμφωνη με τις επιταγές της νομοθεσίας, τους κανονισμούς, τις ρυθμιστικές διατάξεις καθώς και τη δεοντολογική ακεραιότητα και αμεροληψία. Έτσι, οι εργαζόμενοι στην εταιρεία δεσμεύονται ότι θα τον τηρούν απαρέγκλιτα και αδιάκοπα, γεγονός που αποτελεί καθήκον τους και επηρεάζει αναλόγως τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν όλες οι δομές της οργάνωσης που διαθέτει η εταιρεία.

Επιπρόσθετα, η ΕΔΑ ΘΕΣΣ ακολουθεί ορισμένες Κατευθυντήριες Γραμμές για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς, αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός πλαισίου αναφοράς όπου θα περιέχονται οι σχετικοί με αυτήν κανόνες. Η δημιουργία των Κατευθυντήριων Γραμμών στηρίζεται σε αρχές συμπεριφοράς οι οποίες αναφέρονται στον Κώδικα Δεοντολογίας της εταιρείας, έχοντας θεσπιστεί ώστε οι αρχές και οι κανόνες που οφείλουν να τηρούνται να συμβάλλουν στη συμμόρφωση με την σχετική νομοθεσία. Μάλιστα, η εταιρεία έχει στη διάθεση των πελατών της κανάλια επικοινωνίας στα οποία μπορούν να της υποβάλλουν αναφορές και καταγγελίες που προκύπτουν από συμπεριφορές ή παραλείψεις που δε συνάδουν με τον Κώδικα Δεοντολογίας, τους κανονισμούς και τη νομοθεσία.

Η εταιρεία λειτουργεί ανθρωποκεντρικά, θεωρώντας ότι το προσωπικό της ευθύνεται για την έως τώρα επιτυχία της, το οποίο εκτιμά ότι είναι το πλέον πολύτιμο κεφάλαιο που διαθέτει για να συνεχίσει την ανάπτυξή της με τρόπο βιώσιμο. Το ρευστό περιβάλλον δραστηριοποίησής της απαιτεί τη διαρκή ενίσχυση του προσωπικού της με ικανότητες και δεξιότητες, γεγονός στο οποίο είναι ταγμένες οι σχετικές ενέργειές της, οι οποίες περιλαμβάνουν επενδύσεις στην εκπαίδευση και κατάρτιση, στη διατήρηση της τεχνογνωσίας σε υψηλό επίπεδο και στη δημιουργία ενός συμμετοχικού εργασιακό περιβάλλον αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των στόχων της εταιρικής στρατηγικής.

Ταυτόχρονα, στόχοι της αποτελούν τόσο η δημιουργία όσο και η διασφάλιση ότι το εργασιακό περιβάλλον της θα είναι θετικό και θα προωθεί ένα κοινό όραμα όπου το ανθρώπινο δυναμικό της θα νιώθει εργασιακή ικανοποίηση και θα χαρακτηρίζεται από τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και δημιουργικότητα.

2.2 Η αγορά της εταιρείας & κύριες δραστηριότητες

Η αγορά όπου δραστηριοποιείται η ΕΔΑ ΘΕΣΣ περιλαμβάνει 14 Καλλικρατικούς Δήμους στον Νομό Θεσσαλονίκης και 17 Καλλικρατικούς Δήμους στην Περιφέρεια Θεσσαλίας.

Οι κύριες δραστηριότητες της εταιρείας ΕΔΑ ΘΕΣΣ περιλαμβάνουν τη διανομή και διοχέτευση φυσικού Αερίου με ένα δίκτυο αγωγών πίεσης μέχρι 19 bar, τροφοδοτώντας έτσι τους πελάτες της. Η επέκταση, η λειτουργία και η συντήρηση των δικτύων διανομής ώστε να καταστούν άκρως αποδοτικά, η εν γένει διαχείρισή τους είναι μέσα στις αρμοδιότητές της.



Εικόνα 3: Αποδοτικότητα δικτύων διανομής ΕΔΑ ΘΕΣΣ (3rd Power & Gas Supply Forum, 2022)

Υπάγεται στη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ), η οποία διαθέτει την εποπτεία της παροχής προϊόντων στον τομέα της ενέργειας στη χώρα. Στη ΡΑΕ ο εκάστοτε καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί για οποιοδήποτε ζήτημα ή πρόβλημα αντιμετωπίζει σε σχέση με τη διαδικασία σύνδεσης στο δίκτυο παροχής αερίου, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που έχει καθώς και τις σχέσεις με τους παρόχους.

2.3 Σύστημα Διαχείρισης

Η ΕΔΑ-ΘΕΣΣ έχει θέσει σε εφαρμογή το Σύστημα Διαχείρισης, το οποίο είναι επιφορτισμένο με ζητήματα ποιότητας, περιβάλλοντος, ενέργειας, υγείας και ασφάλειας, οδικής ασφάλειας, ασφάλειας πληροφοριών, καταπολέμησης της διαφθοράς και επιχειρησιακής συνέχειας και αφορά όλες τις σχετικές δραστηριότητες που έχει αναλάβει ούσα η διαχειρίστρια εταιρεία του Δικτύου Διανομής Φυσικού Αερίου στις περιοχές ευθύνης της. Το Σύστημα Διαχείρισης διαθέτει την πιστοποίηση του ανεξάρτητου Φορέα TÜV Austria Hellas, καθώς η λειτουργία της έχει συμμορφωθεί ως προς τα πρότυπα ISO 9001:2015 (για τη διαχείριση ποιότητας), ISO 14001:2015 (για την περιβαλλοντική διαχείριση), ISO 50001: 2018 (για την ενεργειακή διαχείριση), ISO 45001:2018 (για την διαχείριση της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία), ISO 39001:2012 (για την διαχείριση της οδικής ασφάλειας), ISO 27001:2013 (για την διαχείριση της ασφάλειας

πληροφοριών), ISO 37001:2016 (για την καταπολέμηση της διαφθοράς) και ISO 22301:2019 (για την διαχείριση της επιχειρησιακής συνέχειας).

Οι στόχοι για την ικανοποίηση των οποίων εφαρμόζεται το Σύστημα Διαχείρισης είναι η εταιρεία να λειτουργεί με σκοπό να διαχειρίζεται:

- την ποιότητα των εργασιών που επιτελεί και των υπηρεσιών που παρέχει με αποτελεσματικό τρόπο,
- την ενέργεια και το περιβάλλον ορθά αλλά και να βελτιώνει τις επιδόσεις στους εν λόγω τομείς,
- την ασφάλεια των πληροφοριών,
- τη διαφθορά,
- την επιχειρηματική συνέχειά της, και τέλος
- να διασφαλίζει την οδική ασφάλεια και γενικότερα ότι το προσωπικό της θα δουλεύει σε συνθήκες καλής υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, ότι οι ίδιες συνθήκες θα ισχύουν και για τους πελάτες της και τρίτα μέρη.

2.4 Η Πολιτική για την Ποιότητα, το Περιβάλλον, την Ενέργεια και την Υγεία & Ασφάλεια στην Εργασία

Οι διοικούντες την ΕΔΑ ΘΕΣΣ έχουν δομήσει την εταιρικής της ταυτότητα με τα στοιχεία της αδιάκοπης προσπάθειας για βελτίωση, της ολικής συνεργασίας με κάθε ενδιαφερόμενο (μέτοχοι, προσωπικό, προμηθευτές, χρήστες, αντισυμβαλλόμενοι των συμβάσεων σύνδεσης, τελικοί πελάτες, πολιτεία, κοινωνία) και της διάδοσης της τεχνογνωσίας αναφορικά με τη χρήση του φυσικού αερίου, ενώ ταυτόχρονα έχουν γνώση ότι η εταιρεία συμβάλλει τόσο στη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος όσο και στην ανάπτυξη και ευημερία των τοπικών κοινωνιών. Έτσι, όπως προαναφέρθηκε, έχουν θέσει σε εφαρμογή ένα Σύστημα Διαχείρισης το οποίο λειτουργεί όντας σε συμφωνία με τα πρότυπα ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 και ISO 45001. Με το σύστημα αυτό, η ΕΔΑ-ΘΕΣΣ έχει αναλάβει να τηρήσει τη δέσμευσή της για:

- ό,τι προβλέπεται νομοθετικά για τις δραστηριότητές της, τη διαχείριση που επιτελεί σε περιβαλλοντικό και ενεργειακό επίπεδο όπως επίσης και σε επίπεδο εργασιακής ασφάλειας και υγείας αλλά και προστασίας των προσωπικών δεδομένων και του απορρήτου των επικοινωνιών,
- την ισότιμη παροχή υπηρεσιών τις υπηρεσίες διανομής φυσικού αερίου σε χρήστες, αντισυμβαλλόμενους των συμβάσεων σύνδεσης, τελικούς πελάτες, και τη διαρκή βελτίωσή τους,
- την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων από το Σύστημα Διαχείρισης,
- την εκπλήρωση των συμβατικών απαιτήσεων από τους χρήστες και τους αντισυμβαλλόμενους των συμβάσεων σύνδεσης, παίρνοντας τα κατάλληλα μέτρα με σκοπό να ενισχύσει το αίσθημα ικανοποίησής τους,
- την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών λαμβάνοντας υπόψη την ευθύνη που φέρει απέναντι στην κοινωνία,
- την ασφαλή λειτουργία του δικτύου διανομής φυσικού αερίου και τη λήψη των απαραίτητων μέτρων που θα καταστήσουν τη διαχείρισή του αποδοτική και αποτελεσματική,
- την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης, του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και των κατάλληλων συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να επιτελεί τα καθήκοντά του με επιτυχία,
- τη λήψη των απαραίτητων προληπτικών μέτρων σχετικά με ατυχήματα και ασθένειες στον χώρο εργασίας,
- τη συνεχή αξιολόγηση της εμφάνισης ευκαιριών και κινδύνων σε θέματα ποιότητας, περιβάλλοντος, ή/και ΥΑΕ μέσα από τον εντοπισμό και την ιεράρχησή τους κατά τη λειτουργία της,
- τον καθορισμό στόχων που θα μπορούν να επιτευχθούν αντικειμενικά αλλά και να ποσοτικοποιηθούν,
- τον καθορισμό δεικτών παρακολούθησης όλων των διεργασιών που επιτελούνται

- ο τη διατήρηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα συμβαδίζει με τις εξελίξεις τις τεχνολογίας και τα επαγγελματικά πρότυπα.

Όλες οι προηγούμενες προτεραιότητες και δράσεις της εταιρείας, μαζί με την πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) που περιγράφεται στη συνέχεια, συμβάλλουν στην οριοθέτηση και στον προσδιορισμό της τοποθέτησής της στην αγορά και επιδρούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής marketing και των προωθητικών της πολιτικών.

2.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η κύρια αρχή στην οποία βασίζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της ΕΔΑ ΘΕΣΣ είναι η θεώρηση της κοινωνίας και της εταιρείας ως ενιαίο σύνολο, αντί για ξεχωριστές οντότητες. Έτσι, η εταιρεία λειτουργεί με επιδεικνύοντας ευαισθησία και σεβασμό απέναντι στον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία.

Κατά συνέπεια, η ΕΔΑ ΘΕΣΣ θεωρεί ως υποχρέωσή της να διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή θετική επιρροή καθώς ανήκει στην ελληνική κοινωνία, ενώ ταυτόχρονα να περιορίζει τυχόν αρνητικές συνέπειες, αποσκοπώντας στην καλλιέργεια δεσμών με ισχυρή σύνδεση. Εν ολίγοις, η σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης εκφράζεται με τον σεβασμό απέναντι στον άνθρωπο, την αγορά και το περιβάλλον. Ειδικότερα:

- *Σεβασμός προς τον άνθρωπο* – Για την ΕΔΑ ΘΕΣΣ το προσωπικό της θεωρείται η βάση για την ομαλότητα της λειτουργίας της και την ικανοποίηση των εταιρικών της στόχων. Στο πλαίσιο της κοινωνίας όπου δραστηριοποιείται η δράση της είναι έντονη απέναντι τόσο στις ανάγκες όσο και στα προβλήματα που υπάρχουν και αφορά την προσφορά προς της προς φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης και τα κοινωνικά παντοπωλεία, την ενδυνάμωση των κοινωφελών οργανισμών και του ρόλου τους και τη δυναμική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της σε εθελοντικές δραστηριότητες.

- *Σεβασμός προς την αγορά* – Η επικοινωνιακή δυνατότητα της εταιρείας αξιοποιείται για τη διατήρηση αγαστών σχέσεων τόσο με την αγορά φυσικού αερίου όσο και με το περιβάλλον της ευρύτερα, φιλοδοξώντας να ικανοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους. Αξιοποιεί ακόμη τους διαθέσιμους διαύλους επικοινωνίας για την ενημέρωση των φορέων της αγοράς με συνέπεια, εγκυρότητα και υπευθυνότητα.

- Σεβασμός προς το περιβάλλον – Στις βασικές προτεραιότητες της ΕΔΑ ΘΕΣΣ συγκαταλέγεται το περιβάλλον, συγκεκριμένα ο σεβασμός προς αυτό και η προστασία του. Για το λόγο αυτό, ο τρόπος λειτουργίας της και οι δράσεις που αναλαμβάνει επιχειρούν να συμβάλλουν στην κοινωνική ευαισθητοποίηση για περιβαλλοντικά θέματα, δεδομένων των συχνών πρόσφατων επιστημονικών παρατηρήσεων για τις επιβαρυντικές επιπτώσεις που επιφέρουν ορισμένες εκ των συνηθειών μας στο φυσικό περιβάλλον. Μάλιστα, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας έχει επιδείξει μια ιδιαίτερη ευαισθητοποίηση για αντίστοιχα θέματα και, έχοντας γνώση των ωφελειών της ανακύκλωσης, έχει ενεργό συμμετοχή σε ανάλογες πρωτοβουλίες.

Οι περιβαλλοντικές πολιτικές της εταιρείας περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, την αδιάκοπη ενημέρωση της αγοράς σχετικά με τα οφέλη της χρήσης φυσικού αερίου για το περιβάλλον, τη συμμετοχή σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες και την εφαρμογή διαδικασιών που αποσκοπούν στην εξοικονόμηση πόρων που χρησιμοποιούνται κατά την λειτουργία της, όπως είναι η ανακύκλωση μπαταριών, χαρτιού και μελανιού εκτύπωσης, η ορθή διαχείριση της κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος, κ.ά.).



Εικόνα 4: Μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος της ΕΔΑ ΘΕΣΣ (3rd Power & Gas Supply Forum, 2022)

Κεφάλαιο 3^ο: Σχεδιασμός καμπάνιας marketing της ΕΔΑ ΘΕΣΣ

3.1 Ορισμός marketing και στρατηγικής marketing

Ο ορισμός που έδωσε η Αμερικάνικη Ένωση Management για το marketing είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της ιδέας, της τιμολόγησης, της προώθησης και διανομής των ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, για την δημιουργία ανταλλαγών που θα ικανοποιήσουν ατομικούς και επιχειρηματικούς στόχους (AMA, 1985). Με την έννοια του μάρκετινγκ γίνεται αναφορά στον εντοπισμό, τη δημιουργία και την επικερδή ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Ως αποτέλεσμα του παραπάνω ορισμού, τρία είναι τα συστατικά του μάρκετινγκ: Ο εντοπισμός των αναγκών, η ικανοποίηση αυτών και η αποκόμιση κέρδους. Ο σκοπός του marketing είναι να κατανοήσει τον πελάτη και τις ανάγκες του τόσο καλά έτσι ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να τον καλύπτει και η πώληση του προϊόντος να ακολουθεί σαν μια φυσική ροή. Το ιδανικό σενάριο είναι το marketing να καταλήγει σε έναν αγοραστή και αυτό που είναι απαραίτητο είναι να υπάρχει διαθέσιμο το προϊόν ή η υπηρεσία στην αγορά (Drucker, 1974). Σύμφωνα με έρευνες ο κάθε δυσαρεστημένος καταναλωτής πρόκειται να δυσφημίσει το προϊόν σε 11 γνωστούς του, ενώ αντίθετα οι ικανοποιημένοι πελάτες υπάρχει η πιθανότητα να αναφερθούν στο προϊόν με καλά σχόλια σε 3 άτομα (Albecht & Zenke, 2001).

Στρατηγικός σχεδιασμός marketing είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα θέματα, όπως για παράδειγμα σε ένα προϊόν ή σε μια αγορά. Η συμβολή του στρατηγικού marketing είναι καθοριστική διότι δίνει στην εταιρία την δυνατότητα να επικεντρωθεί στα πιο κερδοφόρα κομμάτια της αγοράς, να αξιοποιήσει τις διάφορες ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να καθοδηγήσει για τον τρόπο που θα πρέπει να διαθέσει το κεφάλαιο της με αποτέλεσμα να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών στόχων. Ένας σχεδιασμός marketing διαφέρει ανάλογα με την φύση της εταιρίας αλλά γενικότερα θα πρέπει να περιλαμβάνει κάποιες ενέργειες όπως (Πασχαλούδης, 2003):

- Προσδιορισμός ευκαιριών marketing σε σχέση με τους στόχους της εταιρίας.
- Ορθολογική επιλογή αγορών και αξιολόγηση της ζήτησης της αγοράς.
- Τοποθέτηση του προϊόντος.

- Οριοθέτηση μετρήσιμων ποσοτικών στόχων.
- Ανάπτυξη μίγματος marketing

Στη συγκεκριμένη έρευνα το ενδιαφέρον εστιάζεται στον τρόπο και τα μέσα με τα οποία ένα προϊόν τοποθετείται και προωθείται στην αγορά σε συνδυασμό με την εκτίμηση του αντίκτυπου αυτών των ενεργειών σε όρους εσόδων από πωλήσεις και συνεπαγόμενου κέρδους.

3.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης στρατηγικής marketing

Οι τέσσερις διαμορφωτικοί παράγοντες όσον αφορά τη στρατηγική marketing κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Περιβάλλον: Το εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης, εντός του οποίου λειτουργεί, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα. Είναι επίσης εφικτή η διάκρισή του σε ανταγωνιστικό, κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, πολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον (PESTLE analysis). Εκτός της πολυπλοκότητάς του, η οποία ποικίλλει σε βαθμό από επιχείρηση σε επιχείρηση, επιπλέον χαρακτηριστικό του είναι η διαρκής μεταβολή του. Έτσι, δεδομένης της συσχέτισης της θέσης της εκάστοτε επιχείρησης εντός του περιβάλλοντος αυτού και της στρατηγικής που ακολουθεί καθίσταται κρίσιμη για τη στρατηγική ανάλυση η κατανόηση του συνόλου των παραγόντων αυτού. Ορισμένοι παράγοντες του περιβάλλοντος ευθύνονται για τη δημιουργία ευκαιριών, τις οποίες η επιχείρηση καλείται να αξιοποιήσει, ενώ ορισμένοι άλλοι ευθύνονται για τη δημιουργία απειλών, τις οποίες η εκάστοτε επιχείρηση καλείται να αποφύγει.

Ικανότητες και πόροι της επιχείρησης: Ομοίως με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης υπάρχουν και αυτοί του εσωτερικού της, οι οποίοι με τη σειρά τους επηρεάζουν τόσο την ίδια όσο και τις επιλογές των στρατηγικών της.

Η θεώρηση της στρατηγικής ικανότητας μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη διερεύνηση για δυνατότητες και αδυναμίες, με άλλα λόγια μέσω του εντοπισμού του «συγκριτικού πλεονεκτήματος» της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού (*competitive advantage*), του τι δύναται να κάνει επιτυχημένα και του τι δε δύναται. Για να γίνει αυτό

πρέπει να προηγηθεί επισταμένη ανάλυση του συνόλου των περιοχών/λειτουργιών της που αφορούν τους διαθέσιμους σ' αυτήν πόρους και ικανότητες. Μεταξύ των περιοχών/λειτουργιών που αναλύονται είναι οι δυνατότητες παραγωγής που διαθέτει, η ποιότητα των στελεχών αλλά και των προϊόντων/υπηρεσιών της, η τεχνογνωσία της, η δομή της σε χρηματοοικονομικό επίπεδο κ.ά. Επίσης, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πραγματοποιείται πάντα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό, αποσκοπώντας στη διαμόρφωση μιας συγκεραστικής άποψης όσον αφορά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της και το σύνολο των παραγόντων που ακούν επιρροή, θετική ή αρνητική, στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής για το μέλλον της.

Προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders): Η σημασία της διερεύνησης των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών είναι μεγάλη, καθώς αυτές ασκούν επιρροή στην κρίση όσων είναι υπεύθυνοι για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, δηλαδή πρωτίστως αφορά την ανώτατη διοίκηση. Οι αποφάσεις αυτές έχουν σχέση με την αποδοχή ή την απόρριψη των στρατηγικών που προτείνονται από το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών συναρτήσει της κουλτούρας που χαρακτηρίζει την επιχείρηση.

Η επικρατούσα κουλτούρα: Εξίσου μεγάλη είναι και η σημασία της κουλτούρας που επικρατεί στην επιχείρηση όσον αφορά την επιλογή στρατηγικής, δεδομένου ότι βάσει αυτής και των πεποιθήσεων των στελεχών της επιχείρησης πραγματοποιείται η ανάλυση τόσο του περιβάλλοντός της όσο και της στρατηγικής της ικανότητας. Άλλωστε, έχουν παρατηρηθεί πολλάκις διαφορετικές απόψεις και διαφορετικά συμπεράσματα μεταξύ δύο στελεχών προερχόμενα από διαφορετικές διευθύνσεις της επιχείρησης σχετικά με υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, χωρίς να τους επηρεάζει το γεγονός ότι ανήκουν και λειτουργούν εντός του ίδιου περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού. Η επικράτηση της μίας άποψης έναντι της άλλης σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης καθορίζεται περισσότερο από τη δύναμη που διαθέτει το εκάστοτε στέλεχος, παρά από την εξουσία του.

Ως εκ τούτου, η διερεύνηση του περιβάλλοντος, των ικανοτήτων και των πόρων, των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και των σκοπών της επιχείρησης, οι οποίοι είναι παράγοντες που απορρέουν από τις πεποιθήσεις της επιχείρησης σε πολιτιστικό και πολιτικό επίπεδο, αποτελεί τη βάση όπου στηρίζεται η στρατηγική ανάλυσή της. Ωστόσο, πλήρης κατανόηση της στρατηγικής θέσης που λαμβάνει μια επιχείρηση προϋποθέτει επίσης τη διερεύνηση του βαθμού που η πορεία που ακολουθείται από την υφιστάμενη

στρατηγική της επιχείρησης και υπαγορεύεται από τους σκοπούς της είναι ευθυγραμμισμένη με τις νέες συνθήκες που αναδύονται από τη στρατηγική ανάλυση και της ανταπόκρισής τους σ' αυτή. Έτσι, στο ερώτημα αν ενδεχομένως η υιοθετημένη από την επιχείρηση στρατηγική αντιμετωπίζει επιτυχώς τις όποιες μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, με συνέπεια την ικανοποίηση των σκοπών και των στόχων της, η απάντηση είναι πλήρης ταύτιση ανάμεσα στη στρατηγική και τις νεοαναδυθείσες από τη στρατηγική ανάλυση συνθήκες είναι από πολύ σπάνια έως και αδύνατη. Το κατά πόσο δεν ταυτίζονται οι δύο αυτοί παράγοντες προσδιορίζει τις διαστάσεις που λαμβάνει το πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει ο υπεύθυνος για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Μπαντάκ, 2013).

3.3 Υλοποίηση καμπάνιας marketing της ΕΔΑ ΘΕΣΣ μεχρι στιγμής

Οι καμπάνιες της Ε.Δ.Α. που υλοποιούνται από το 2017, βασίστηκαν σε σημαντικούς στόχους με αποδέκτες τους καταναλωτές και με έμφαση στη σημαντικότητα του να ακολουθεί μια μεγάλης εμβέλειας επιχείρηση επιτυχημένο marketing, όπως η εταιρεία «Διανομή αερίου Θεσσαλονίκης – Θεσσαλίας», παρά το γεγονός ότι το βασικό προϊόν της είναι ομοιογενές. Οι εν λόγω στόχοι (και ουσιαστικά τα υφιστάμενα κριτήρια και παράγοντες διαμόρφωσης της προωθητικής εκστρατείας της επιχείρησης) είναι οι παρακάτω:

- i.** Εμπλουτισμός του πελατολογίου της εταιρείας μέσα από τη δικτύωση που διαθέτει.
- ii.** Ενίσχυση της αξίας της φήμης (Brand Name) της εταιρείας ούτως ώστε η επωνυμία ΕΔΑ Θεσσαλία να είναι συνυφασμένη με την παροχή φυσικού αερίου στην περιοχή της Θεσσαλίας.
- iii.** Επιπλέον αύξηση του αριθμού των συμβολαίων όπου το δίκτυο επεκτείνεται σε συμφωνία με τον προγραμματισμό της εταιρείας.
- iv.** Παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους της εταιρείας με στόχο τη διαχείριση κρίσεων αποτελεσματικά.
- v.** Προώθηση των πλεονεκτημάτων της χρήσης φυσικού αερίου συγκριτικά με ανταγωνιστικά είδη καυσίμου.

- vi. Παροχή ενημέρωσης στους πελάτες για ό,τι αφορά τη συντήρηση και την ασφαλή χρήση του φυσικού αερίου και τα ισχύοντα προγράμματα της εταιρείας, με την οποία αποσκοπείται η επεξήγηση των διαδικασιών και η διευκόλυνση των πληρωμών.

3.3.1 Τρέχουσες διαφημιστικές εκστρατείες της ΕΔΑ ΘΕΣΣ

Η εταιρεία είναι πολύ ενεργή στα Social media, διατηρεί λογαριασμούς στο Instagram, στο Facebook, και στο LinkedIn και έχει δικό της κανάλι στο YouTube όπου ανεβάζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα βίντεο ενημερωτικού χαρακτήρα, όπως: ασκήσεις ετοιμότητας, ενημερωτικού τύπου σεμινάρια, συνεντεύξεις, διαφημίσεις αλλά και ομιλίες στις οποίες παίρνουν μέρος διάφορα σημαντικά στελέχη της. Επιπρόσθετα, ένα μεγάλο κομμάτι του διαφημιστικού budget της δαπανάται στις χορηγίες. Η ΕΔΑ ΘΕΣΣ είναι χορηγός σε αθλητικά γεγονότα και ειδικότερα σε αθλητικούς συλλόγους. Επίσης, υπάρχει ραδιοφωνικό σποτ που παίζει σε τοπικά ραδιόφωνα της Θεσσαλονίκης και της Θεσσαλίας. Γίνονται καταχωρήσεις σε έντυπα μέσα ανά τακτά χρονικά διαστήματα σχετικά με συντήρηση των εσωτερικών εγκαταστάσεων του καταναλωτικού κοινού, την πρόληψη σε έντονα καιρικά φαινόμενα αλλά και τη διαφήμιση των δωρεάν τελών σύνδεσης για την αύξηση των νέων συνδέσεων. Όσον αφορά το κομμάτι του διαδικτύου, υπάρχει συνεργασία με δημοφιλή site ενημερωτικού τύπου τόσο στη Θεσσαλονίκη όσο και στη Θεσσαλία που ανεβάζουν δελτία τύπου της εταιρείας με ασκήσεις ετοιμότητας, νέες δράσεις, ενεργειακά forums όπου παίρνει μέρος, αλλά και διαφημίσεις με στόχο την επέκταση του πελατολογίου. Το έτος 2022 έχει δημιουργηθεί ένα νέο τηλεοπτικό σποτ, το οποίο είναι ευφάνταστο και οι καταναλωτές μπορούν να το παρακολουθήσουν στον συγκεκριμένο σύνδεσμο, το ερχόμενο διάστημα αναμένεται να κάνει την εμφάνισή του και στους τηλεοπτικούς δέκτες, μέσω τοπικών καναλιών αλλά και καναλιών πανελλαδικής εμβέλειας (Εικόνα 5)².

² https://www.youtube.com/watch?v=A_tdh7fPxIY (YouTube)

**Αν η σχέση μας με το φυσικό αέριο
εξαρτάται από έναν Βλαδίμηρο,
ας ακούσουμε τον δικό μας**

Εικόνα 5: Στιγμιότυπο από το καινούργιο video της ΕΛΑ ΘΕΣΣ

Κεφάλαιο 4^ο: Μεθοδολογία

4.1 Τύπος και φύση της έρευνας

Η επιλογή των ερευνητικών μεθόδων και του κατάλληλου σχεδιασμού είναι καίριας σημασίας για την διεξαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς ο συγγραφέας της θεωρεί αναγκαίο τον καθορισμό του τύπου και της φύσης της εν λόγω έρευνας. Έτσι και σύμφωνα με τις θεωρίες του Gustavsson (2007) και του Shuttleworth (2008), ο κατάλληλος τύπος έρευνας σ' αυτήν την περίπτωση είναι η αποκαλούμενη επιστημονική προσέγγιση (*scientific approach*), με τη φύση της να είναι η διερευνητική (*exploratory*), καθώς αποσκοπεί στη διερεύνηση και την ανακάλυψη (Schutt, 2016) του ποια είναι η βέλτιστη καμπάνια marketing για την εταιρεία «Διανομή αερίου Θεσσαλονίκης – Θεσσαλίας» (ΕΔΑ ΘΕΣΣ). Μάλιστα, η επιλογή αυτή υπαγορεύεται από τον κύριο σκοπό της παρούσας εργασίας, τη διερεύνηση αφενός της σημαντικότητας μιας επιτυχημένης καμπάνιας marketing και αφετέρου του σημαντικού ρόλου της διαδικασίας αποφάσεων και του αποτελέσματος αυτών.

4.2 Μεθοδολογία έρευνας

Σύμφωνα με τον Creswell (2014), η προσέγγιση που ακολουθείται κατά την έρευνα αποτελεί μια πολύ σημαντική απόφαση, δεδομένου ότι ασκεί επιρροή στην εγκυρότητα που χαρακτηρίζει τα αποτελέσματά της, ενώ προσφέρει στον ερευνητή την ευκαιρία κριτικής αξιολόγησης του τρόπου που η εκάστοτε προσέγγιση είτε θέτει περιορισμούς στην εκπόνηση μιας μελέτης είτε επιτρέπει την εκπλήρωση των στόχων που έχουν σχεδιαστεί και τεθεί στο πλαίσιο αυτής, με σκοπό τη βέλτιστη ικανοποίηση των απαιτήσεων της έρευνας την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων (Denzin & Lincoln, 2013).

Αποσκοπώντας στην υλοποίηση της συγκεκριμένης μελέτης, ο ερευνητής – συγγραφέας διέκρινε τρεις βασικές εναλλακτικές, διαφορετικές μεταξύ τους, στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνας: α) την ποσοτική προσέγγιση (*quantitative approach*), β) την ποιοτική προσέγγιση (*qualitative approach*) και, τέλος, γ) τη μικτή προσέγγιση (*mixed approach*). Από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η διαφορά ανάμεσα στην ποιοτική και στην ποσοτική προσέγγιση είναι υπαρκτή και σημαντική (Schutt, 2016). Οι περισσότεροι

ερευνητές εκλαμβάνουν την ποσοτική προσέγγιση ως την αντικειμενική διερεύνηση ενός αντικειμένου, ενώ την ποιοτική ως την εμπειρική διερεύνηση της ιστορίας των υποκειμένων της έρευνας και όσων εννοιολογιών ανέκυσαν κατά τη διερεύνηση αυτή (Miles & Huberman, 1994, Mullins, 2014). Για τον Sogurno (2002), τέλος, η ποσοτική προσέγγιση σχετίζεται με τη δοκιμή και την επιβεβαίωση θεωριών που έχουν προηγουμένως επαληθευτεί και την ποιοτική με τον στόχο απόκτησης νέων γνώσεων αναφορικά με την εμπειρία των ανθρώπων.

Στην παρούσα έρευνα όσον αφορά τη μελέτη περίπτωσης της ΕΔΑ ΘΕΣΣ θα υιοθετηθεί η *μικτή προσέγγιση*. Πιο συγκεκριμένα, ως ποσοτική θα θεωρηθεί η αναλυτική έρευνα πάνω στις σχέσεις των μεταβλητών που διερευνώνται, δηλαδή του προϋπολογισμού (*budget*) που καθορίζει η επιχείρηση για την πραγματοποίηση της καμπάνιας, και τα έσοδα από αυτές τις παραμέτρους που θεωρούνται αβέβαιες, όπως κυρίως η ζήτηση, αλλά και οι οικονομικές συνθήκες, μαζί με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Ως ποιοτική θα θεωρηθεί τόσο η δευτερογενής έρευνα πάνω στα θέματα που αφορούν την εν λόγω μελέτη περίπτωσης όσο και οι υποστηρικτικές ημι-δομημένες συνεντεύξεις που θα γίνουν στα τρία βασικά στελέχη της επιχείρησης, με σκοπό να καλύψουν τα τυχόν κενά της ποσοτικής ανάλυσης.

4.3 Η συνέντευξη ως κύριο εργαλείο έρευνας

Η συνέντευξη αποτελεί μια διαδικασία-εργαλείο έρευνας με το οποίο μπορούν να αντληθούν και να συγκεντρωθούν πληροφορίες και δεδομένα με πιο εύκολο τρόπο, να ελεγχθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να γίνει η ερμηνεία τους και, τέλος, να προκύψει ανάλυση λόγου που προέρχεται από ενδεικτικές περιπτώσεις, η οποία θα αξιοποιηθεί καταλλήλως από τον ερευνητή (Μιχαήλ, 2015). Το χαρακτηριστικό της είναι ότι επιτρέπει την επικοινωνία με τρόπο ελεύθερο και ανοιχτό, η οποία βέβαια προϋποθέτει τη σχέση συνεντευκτή – συνεντευξιαζόμενου ως κάποιο βαθμό. Τα δεδομένα που συλλέγονται μπορούν να βοηθήσουν στη διεξοδική διερεύνηση του θέματος που υπάρχει κάθε φορά αλλά και στη χρήση διαισθητικών παραγόντων για χάρη της έρευνας. Επίσης, τα πλεονεκτήματα της συνέντευξης ποικίλουν. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η επεξήγηση των απαντήσεων, η δυνατότητα για υποβολή περισσότερων ερωτήσεων, η λεπτομερέστερη διερεύνηση του θέματος και η πιο ευθεία προσέγγισή του. Έτσι, έχει καταστεί ευρέως αποδεκτή για τον ρόλο της ως εργαλείο της έρευνας. Μάλιστα, όσον αφορά την ποιοτική έρευνα, η συνέντευξη αποτελεί τεχνική που χρησιμοποιείται συχνά με σκοπό τη συλλογή

δεδομένων. Ειδικότερα, εννέα στις δέκα έρευνες στο πεδίο των Κοινωνικών Επιστημών χρησιμοποιεί με κάποιον τρόπο τη συνέντευξη (Κεδράκα, 2008).

Η διαδικασία διεξαγωγής της συνέντευξης αποτελείται από τα εξής βασικά στάδια:

- ο *Επιλογή των συνεντευζιαζόμενων*

Το γεγονός ότι ο ερευνητής είναι αυτός που επιχειρεί την προσέγγιση των συνεντευζιαζόμενων αποτελεί ένα επιπλέον κριτήριο για την ενίσχυση της αντικειμενικότητας της συνέντευξης ως ερευνητικό εργαλείο, στην περίπτωση που τα ενδιαφερόμενα άτομα έχουν ευχέρεια στην επικοινωνία και επιδεικνύουν διαθεσιμότητα όσον αφορά τη διεξαγωγή της συνέντευξης (Κεδράκα, 2008). Στη συγκεκριμένη εργασία, ο συγγραφέας προτίμησε να πάρει συνέντευξη από τρία στελέχη της ΕΔΑ ΘΕΣΣ σε καίριες διοικητικές αλλά και εκτελεστικές θέσεις, προκειμένου να αξιοποιήσει επαρκώς την εμπειρία στο συγκεκριμένο πεδίο, τη διαισθητική τους κρίση, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτουν στις επιχειρησιακές λειτουργίες ενδιαφέροντος (Μιχαήλ, 2015).

- ο *Σχεδιασμός της συνέντευξης*

Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται η εξέλιξη της διεξαγωγής μιας συνέντευξης αποτελεί υποχρέωση του ερευνητή, ο οποίος είναι σε θέση να καθορίσει τόσο την αιτία για τη διεξαγωγή της όσο και το περιεχόμενό της. Κατά συνέπεια, ο σχεδιασμός πρέπει να βασίζεται σε θεματικούς άξονες που σχετίζονται με τον εκάστοτε ερευνητικό στόχο και τα ερευνητικά ερωτήματα όπως επίσης και να προβλέπει τη δημιουργία Οδηγού Συνέντευξης (**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**). Κατά τον σχεδιασμό της συνέντευξης πρέπει ακόμη να προσδιορίζονται από τον ερευνητή ο χρόνος και ο τόπος διεξαγωγής της, οι οποίοι πρέπει να τηρούν τις αρμόζουσες προϋποθέσεις, οι οποίες προτείνονται στον κάθε συνεντευζιαζόμενο. Η επιτυχημένη εφαρμογή των προαναφερθέντων παραγόντων διασφαλίζει την επιτυχημένη πραγματοποίηση της συνέντευξης (Κεδράκα, 2008). Η προσέγγιση των συνεντευζιαζόμενων πραγματοποιήθηκε στον εργασιακό τους χώρο, με το πέρας του εργασιακού τους ωραρίου ώστε να μπορούν να παραμείνουν συγκεντρωμένοι και χαλαροί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

- ο *Αρχική προσέγγιση των συμμετεχόντων*

Η επιτυχία μιας συνέντευξης εξαρτάται επίσης από την ποιότητα που υπάρχει στην επικοινωνία συνεντεύκτη-συνεντευζιαζόμενου. Έτσι, η αρχική εντύπωση που προκαλεί ο

πρώτος στον δεύτερο είναι πολύ σημαντική σε αυτόν, καθώς στην περίπτωση που αυτή είναι καλή οδηγεί στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, στοιχείο απαραίτητο για την εξασφάλιση της ποιοτικής διεξαγωγής της συνέντευξης. Ως εκ τούτου, με ευθύνη του ερευνητή, καθορίζεται από την αρχή το είδος της καταγραφής των λεγομένων του συνεντευξιζόμενου (λ.χ. με ποιο μέσον θα επιτευχθεί η καταγραφή της συνέντευξης) κατόπιν σχετικής συναίνεσής του. Στην καλή αρχική εντύπωση σημαντικός είναι και ο ρόλος της διατήρησης της ανωνυμίας, για τον τρόπο διαφύλαξης της οποίας παρέχονται εξηγήσεις προς τον συνεντευξιζόμενο (Κεδράκα, 2008). Για την πραγματοποίηση της παρούσας συνέντευξης οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το θέμα και για τις ερωτήσεις που θα τους γίνουν καθώς και για το γεγονός ότι θα γίνει σεβαστή η θέλησή τους για ανωνυμία. Η καταγραφή, τέλος, των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε με κινητό τηλέφωνο (smartphone) που παρέχει τη δυνατότητα ηχογράφησης.

- ο *Διεξαγωγή της συνέντευξης*

Σκοπός της συνέντευξης είναι να αντλήσει και να συλλέξει δεδομένα ο ερευνητής. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να είναι αντιλήψεις, απόψεις, εμπειρίες, ερμηνείες, στάσεις και συμπεριφορές του εκάστοτε συνεντευξιζόμενου. Ωστόσο, δεν πρέπει ο ερευνητής να ξεφεύγει από πλαίσιο που έχει δημιουργηθεί από τους θεματικούς άξονες που ο ίδιος έχει προκαθορίσει, για να καταφέρει αρχικά να συλλέξει και έπειτα να επεξεργαστεί με ευκολία τα δεδομένα. Τέλος, για τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης προαπαιτούμενο θεωρείται το να διαθέτει ευελιξία, δηλαδή να επιτρέπει δομικές τροποποιήσεις ανάλογα με τις συνθήκες διεξαγωγής της, αφού πρόκειται για ζωντανή διαδικασία, η πραγματοποίηση της οποίας γίνεται υπό συνθήκες και εντός καταστάσεων που προσομοιάζουν την πραγματικότητα (Κεδράκα, 2008, Μιχαήλ, 2015).

- ο *Ανάλυση του υλικού της συνέντευξης*

Επισημαίνεται ότι οι συνεντεύξεις με τους εμπειρογνώμονες διεξήχθησαν και ηχογραφήθηκαν κατόπιν συναίνεσης, ενώ διερευνήθηκαν οι δυνατότητες επαναξιολόγησης των απαντήσεων και επαναπροσέγγισης των συνεντευξιζόμενων μέσω πιθανών νέων κύκλων συνεντεύξεων σε περίπτωση που θεωρούνταν απαραίτητο.

Ολοκληρώνοντας, επισημαίνεται ότι στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Office 365 και συγκεκριμένα η εφαρμογή Transcribe του Microsoft Word για την απομαγνητοφώνηση του υλικού της συνέντευξης. Το παραχθέν αρχείο

υπέστη μετατροπή από ηχητικό σε κείμενο, στο οποίο ο ερευνητής προχώρησε σε επιμέλεια και διόρθωσή του. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση του περιεχομένου και συζήτηση πάνω σ' αυτό.

4.4 Μελέτη Περίπτωσης

Πέραν της ανάλυσης της βιβλιογραφίας (δευτερογενής έρευνα) και των συνεντεύξεων, ως γνωστόν η εν λόγω εργασία επικεντρώνεται σε μια επιχείρηση, την ΕΔΑ ΘΕΣΣ, και για τούτο τον λόγο χρησιμοποιείται η στρατηγική της μελέτης περίπτωσης.

Τρεις είναι οι βασικοί τρόποι διεξαγωγής των περιπτώσεων μελέτης και άρα οι τύποι της: α) η επεξηγηματική (*explanatory case study*), η οποία στοχεύει στο να αναζητά σχέσεις ανάμεσα στο αίτιο και το αιτιατό, β) η περιγραφική (*descriptive case study*) όπου ουσιαστικά λαμβάνει χώρα η απεικόνιση από ένα σχέδιο ή η αφήγηση μιας ιστορίας, και γ) η διερευνητική μελέτη περίπτωσης (*exploratory case study*), η οποία λειτουργεί ως πιλοτική μελέτη για τις υπόλοιπες (Yin, 2009).

Με τον Yin (2009) βρίσκεται σε συμφωνία και ο Bassegy (1999), ο οποίος προσθέτει ακόμη έναν τύπο μελέτης περίπτωσης, κι αυτός είναι η αξιολογική (*evaluative case study*), η οποία – όπως το λέει ο όρος – στοχεύει στην ανάλυση και αξιολόγηση μιας κατάστασης. Οι απόψεις των ερευνητών (Bassegy, 1999, Stenhouse (όπ. αναφ. στον Bassegy, 1999, σ.27), Stufflebeam, 2001, Yin, 2009), συγκλίνουν στο ότι η αξιολογική μελέτη περίπτωσης είναι βοηθητική ως εργαλείο έρευνας στις περιπτώσεις που ο εκάστοτε συγγραφέας ενδιαφέρεται για μια εις βάθος περιπτώσιολογική μελέτη με συστηματικό τρόπο και κριτική σκέψη. Έτσι, τίθενται πιο εύκολα ερωτήσεις του τύπου: «Πως», «Γιατί» και «Τι συμβαίνει» (Crowe et al., 2011). Με αυτόν τον τρόπο, πραγματοποιείται μια σειρά ενεργειών που αφορούν την ανάλυση και την περιγραφή μιας περίπτωσης και τη σύνθεση των στοιχείων αλλά και την ενημέρωση όλων των πτυχών αυτής.

Η εν λόγω έρευνα, επομένως, αποτελεί μια διερευνητική και αξιολογική μελέτη περίπτωσης, αφού διερευνά και συγχρόνως αξιολογεί τα δεδομένα μιας ολοκληρωμένης καμπάνιας marketing της ΕΔΑ ΘΕΣΣ και τα αποτελέσματά της (Ζαφειρόπουλος, 2015).

4.5 Περί ηθικών ζητημάτων της έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας εγείρονται αναμφίβολα ηθικά ζητήματα, τα οποία περιγράφει η έννοια “Ethics”, που πρέπει να αντιμετωπιστούν, ενώ μπορούν να

ανακύβουν σε οποιοδήποτε στάδιο της διεξαγωγής της έρευνας (Berg, 2011, Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2002). Τα ζητήματα ηθικής έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς εμφανίζονται όπου υπάρχει αλληλεπίδραση καθώς και ανταλλαγή πληροφοριών και ερμηνειών. Κατά συνέπεια, πρέπει να υιοθετηθεί από τον ερευνητή μια στρατηγική η οποία να βασίζεται στις ηθικές παραμέτρους της αξιοπιστίας (*reliability*), της διασφάλισης του απορρήτου (*privacy*), της εγκυρότητας (*validity*), της εμπιστευτικότητας (*confidentiality*) και της ορθής ενημέρωσης.

Εν τέλει, η ορθότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την απάντηση των ερωτημάτων της έρευνας και είναι χαρακτηριστικό που πρέπει να εντοπίζεται στη διάρκεια τόσο της επεξεργασίας όσο και της ερμηνείας των δεδομένων που προκύπτουν από τη συνέντευξη (Μπαλωμένου & Διπλάρη, 2006). Επίσης, μια έρευνα πρέπει να πραγματοποιείται από έναν ερευνητή που διακατέχεται από υψηλό αίσθημα ευθύνης απέναντί της. Άλλωστε, ο Howell (2013) προχωρά σε παραλληλισμό της έρευνας με ταξίδι δίχως τελικό προορισμό, καθώς στο πλαίσιο αυτής υπάρχει το ενδεχόμενο να αναδειχτούν νέοι ερευνητικοί στόχοι μόλις οι υπάρχοντες εκπληρωθούν από την εκάστοτε έρευνα.

Κεφάλαιο 5^ο: Ανάλυση δεδομένων έρευνας

5.1 Ανάλυση ποιοτικής έρευνας (ημι-δομημένες υποστηρικτικές συνεντεύξεις)

Λίγα λόγια για την πορεία της εταιρείας και το τι έχει κατακτήσει όλα αυτά τα χρόνια.

Λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας, την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης καθώς και τις συνεντεύξεις που έγιναν σε τρία σημαντικά της στελέχη, καθορίζονται τα εξής:

Η ΕΔΑ ΘΕΣΣ κατασκευάζει, επιτελεί τη λειτουργία, διαχειρίζεται, συντηρεί και γενικότερα εκμεταλλεύεται το Δίκτυο Διανομής Φυσικού Αερίου, σύμφωνα με όσα περιγράφονται σε δύο συγκεκριμένες Άδειες, την Άδεια Διανομής και την Άδεια Διαχείρισης Δικτύου Διανομής Φυσικού Αερίου, ούσα έτσι σε συμφωνία με την ισχύουσα σχετική νομοθεσία και επιδιώκοντας την ανεξαρτησία της σε επίπεδο λειτουργίας μέσα από την ικανοποίηση των όποιων υποχρεώσεων έχει αναλάβει. Στις εν λόγω υποχρεώσεις συγκαταλέγονται ενδεικτικά η διασφάλιση και διατήρηση της αξιοπιστίας, της τεχνικής αρτιότητας και της αποδοτικότητας του δικτύου όπως επίσης και η λειτουργία και συντήρησή του βάσει συγκεκριμένων απαιτήσεων σχεδιασμού και τεχνικών προδιαγραφών, με στόχο τη μέγιστη απόδοση της διανομής φυσικού αερίου.

Η ΕΔΑ ΘΕΣΣ λειτουργεί επιτυχημένα, με συνέπεια και σταθερότητα για πάνω από είκοσι έτη στον χώρο της ενέργειας στην Ελλάδα, με τη διοίκησή της να χρησιμοποιεί ένα σύγχρονο σχετικό μοντέλο. Η ηγετική θέση που κατέχει στον κλάδο της ενέργειας στην Ελλάδα δικαιολογείται από τις καινοτόμες προσεγγίσεις της κατά τη χρήση τεχνολογιών που αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ταυτόχρονα, η εταιρεία προχωρά σε επενδύσεις με σκοπό τον εκσυγχρονισμό τόσο των υποδομών του δικτύου που έχει υπό την εποπτεία της όσο και του εξοπλισμού που διαθέτει. Αν και μέχρι στιγμής η διείσδυση της παροχής φυσικού αερίου αγγίζει το 64% του πληθυσμού των περιοχών ευθύνης της, η ΕΔΑ ΘΕΣΣ αποσκοπεί στην περαιτέρω αύξηση του ποσοστού αυτού, με αποτέλεσμα να λειτουργήσει με καταλυτικό τρόπο στις προσπάθειες για ανάπτυξη και ευημερία τόσο στις τοπικές επιχειρήσεις όσο και στις κοινωνίες των περιοχών της Άδειάς της.

Η διοίκηση της εταιρείας ακολουθεί μια προσέγγιση δημιουργικού μάνατζμεντ, υιοθετώντας βέλτιστες πρακτικές και συνδυάζοντάς τες με την εμπειρία πολλών χρόνων και με την τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου που διαθέτει, καταφέροντας να διαγράψει μια πορεία γεμάτη επιτυχίες. Εν ολίγοις, στο πλαίσιο της ΕΔΑ ΘΕΣΣ παρατηρείται ένα περιβάλλον εργασίας που χαρακτηρίζεται ως υγιές και σταθερό, αποτελώντας έτσι ένα ευνοϊκό πεδίο για άρτια οργάνωση και αραστή υλοποίηση του σχεδιασμού μακροπρόθεσμα, επιδεικνύοντας παράλληλα αφοσίωση και επαγγελματισμό σε υψηλό επίπεδο. Η εταιρεία επενδύει στο προσωπικό της, παρέχοντάς του ισότητα ευκαιριών στο σύνολο των οργανωσιακών της επιπέδων. Ταυτόχρονα, διαθέτει ένα σύστημα αξιολόγησης καθώς και δυνατότητα διερεύνησης των αναγκών του προσωπικού. Έτσι, η ΕΔΑ ΘΕΣΣ είναι εξοπλισμένη με τα απαραίτητα εργαλεία που επιτρέπουν την υλοποίηση ιδεών και πρωτοβουλιών που χαρακτηρίζονται από καινοτομία, αποσκοπώντας στην άμεση και ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού της στη διαδικασία ικανοποίησης των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί.

Τι διαφημιστική καμπάνια ακολούθησε η εταιρεία στην αρχή της πορείας της, τι διαφημιστική καμπάνια ακολουθεί τώρα και τι πιστεύεται ότι θα ακολουθήσει στο μέλλον;

Από τη μελέτη περίπτωσης και τις συνεντεύξεις διαφαίνεται ότι το 2022 αποτελεί μια χρονική περίοδο κατά την οποία εντοπίζονται σημαντικές για τον χώρο της ενέργειας, και ειδικότερα για τη βιομηχανία του φυσικού αερίου, περιστάσεις σε ρυθμιστικό και νομοθετικό επίπεδο. Η οικονομία και η κοινωνία χαρακτηρίζονται από ρευστές συνθήκες και αλλαγές που μαζί με τους στόχους της επιχείρησης αποτελούν τους παράγοντες καθορισμού των δραστηριοτήτων της ΕΔΑ ΘΕΣΣ. Ο βασικός στόχος της παραμένει διαχρονικά ο ίδιος και αφορά την επέκταση της διείσδυσης του φυσικού αερίου στην υπολειπόμενη αγορά. Συμπληρωματικό σε αυτόν στόχο αποτελεί η παροχή ενημέρωσης σχετικά με την ασφάλεια των εγκαταστάσεων. Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- i.** Προσπάθεια για σύναψη νέων συμβολαίων.
- ii.** Αύξηση της διείσδυσης του φυσικού αερίου στην αγορά καθώς και του ποσοστού συμβολαίων.

- iii. Η επιδίωξη για καλύτερη αναλογία ανάμεσα στον όγκο κατανάλωσης και το κόστος κατασκευής για κάθε παροχή, με την αξιοποίηση της ελεγχόμενης διαδικασίας που αφορά την κατασκευή δικτύων διανομής και την ενεργοποίηση σε κάθε ένα από τα σημεία παροχής που έχουν κατασκευαστεί.
- iv. Η ενημέρωση για τις τρέχουσες δράσεις.
- v. Η ενημέρωση για τα πλεονεκτήματα που διαθέτει το φυσικό αέριο.
- vi. Η παροχή πληροφόρησης σχετικά με άλλα οφέλη, τα οποία μπορεί να αποδειχτούν εξίσου σημαντικά με αυτά του φυσικού αερίου.
- vii. Η ενημέρωση των χρηστών του δικτύου φυσικού αερίου για ζητήματα ασφάλειας, λειτουργίας και συντήρησης.

Σε αυτούς τους άξονες κινήθηκαν όλες οι καμπάνιες από την αρχή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μέχρι και σήμερα και συνεχίζει υπηρετώντας τους ίδιους στόχους που την έχουν καταστήσει ηγέτιδα στην αγορά ενέργειας.

Τα κύρια κανάλια επικοινωνίας της ΕΔΑ ΘΕΣΣ είναι:

- Ο έντυπος τύπος.
- Τα ραδιοτηλεοπτικά μέσα.
- Ενημερωτικά φυλλάδια.
- Στενευμένες καμπάνιες με τηλεφωνική επικοινωνία, SMS/VIBER.
- Στοχευμένες καμπάνιες με door-to-door εντυποδιανομή.
- Μια κινητή μονάδα εξυπηρέτησης πελατών, η οποία μεταβαίνει κυρίως στις περιοχές που δεν υπάρχει φυσικό σημείο εξυπηρέτησης πελατών.

Πως επηρέασε η ενεργειακή κρίση τα έσοδα της εταιρείας, τις νέες συνδέσεις αυτής αλλά και τι αντίκτυπο είχε στην επιβάρυνση των νοικοκυριών;

Από τη μελέτη περίπτωσης και τις συνεντεύξεις επισημαίνεται ότι το 2021 η ΕΔΑ ΘΕΣΣ εμφάνισε σημαντικά αποτελέσματα που επηρέασαν θετικά την έναρξη της επόμενης

χρονιάς και ενίσχυσαν τόσο τον πρωταγωνιστικό της ρόλο στον χώρο της ενέργειας (φυσικό αέριο) όσο και τη στρατηγική συμβολή της όσον αφορά την ενεργειακή μετάβαση και την οικονομική ανάκαμψη της χώρας. Παρά την πανδημία και τις ανατιμήσεις που έπληξαν την αγορά ενέργειας, η ΕΔΑ ΘΕΣΣ συνέχισε αδιάκοπα το σύνολο των δραστηριοτήτων της, σημειώνοντας θετικά αποτελέσματα με μελλοντική προοπτική.

Πιο συγκεκριμένα, η τιμή του κυβικού μέτρου φυσικού αερίου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (2021) είναι τρεις φορές υψηλότερη. Από τα 0,45 λεπτά πέρυσι έφτασε στο 1,20 το 2022. Αυτό, όπως είναι αναμενόμενο, επηρέασε σε πολύ μεγάλο βαθμό τον οικογενειακό προϋπολογισμό.

Ποιοι είναι οι επόμενοι στόχοι της εταιρείας και πως πιστεύει ότι θα τους αποκτήσει (ποια η διαφημιστική καμπάνια που πιθανώς θα ακολουθηθεί);

Η ΕΔΑ ΘΕΣΣ αξιοποιεί την καινοτομία της αεριοποίησης LNG, μια καινοτομία με μελλοντική προοπτική, κατασκευάζοντας την πρώτη χερσαία δορυφορική σχετική εγκατάσταση στη χώρα με σκοπό την τροφοδοσία δικτύου που είναι σε απομακρυσμένες περιοχές. Η εν λόγω εγκατάσταση κατασκευάζεται στην Ελασσόνα της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας με χρονικό ορίζοντα ολοκλήρωσής της τον Ιούνιο του 2022, οπότε πρόκειται να εκδοθεί ο σχετικός τεχνικός κανονισμός. Επόμενοι στόχοι της εταιρείας είναι σαφώς η περαιτέρω διείσδυση του φυσικού αερίου, ο πετυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός της εταιρείας, οι ψηφιακές υπηρεσίες προς τους τελικούς καταναλωτές, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στους εργαζόμενους που βρίσκονται στο πεδίο, η συνεχής συνεργασία με τους εταίρους μας, η βέλτιστη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τέλος η αξιολόγηση. Η διαφημιστική καμπάνια που πιθανώς θα ακολουθηθεί εξαρτάται από την γενικότερη οικονομική κατάσταση και από την περαιτέρω ζήτηση. Το προϊόν έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού, στο παρελθόν οι συνθήκες ήταν διαφορετικές. Το προϊόν ήταν άγνωστο στο ευρύ κοινό, το οποίο ήταν επιφυλακτικό και χρειάστηκαν να γίνουν μεγάλες διαφημιστικές καμπάνες ώστε να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πιθανότατα, δεν θα χρειαστεί να δαπανηθούν τα ίδια χρήματα σε διαφημιστικές καμπάνιες τα επόμενα χρόνια, αλλά υπάρχει το ενδεχόμενο να πραγματοποιηθούν στοχοποιημένες διαφημιστικές δραστηριότητες στις νέες περιοχές που επεκτείνεται το δίκτυο.

Ποιες είναι οι νέες περιοχές που θα συνδεθούν τα επόμενα χρόνια με το δίκτυο της ΕΔΑ ΘΕΣΣ και ποιες προωθητικές ενέργειες ενδεχομένως θα χρησιμοποιήσετε για να κερδίσετε το καταναλωτικό κοινό;

Οι νέες περιοχές που θα συνδεθούν το 2022 στο δίκτυο φ.α είναι το Μεγαλοχώρι του δήμου Τρικκαίων, η Φαλάνη και η Φαρκαδόνα.

Οι πρακτικές οι οποίες θα εφαρμοστούν για την επικοινωνία στις ανωτέρω περιοχές, βασίζονται στους παραπάνω άξονες:

- ✓ Την ανάδειξη του καυσίμου ως του πιο οικονομικού διαχρονικά
- ✓ Την ασφάλεια και ορθή χρήση
- ✓ Το σεβασμό στο περιβάλλον με τη μείωση των ρύπων έναντι άλλων καυσίμων

Τι έχουμε να περιμένουμε τα επόμενα χρόνια από την ΕΔΑ ΘΕΣΣ, τι αλλαγές πρόκειται να γίνουν στο μέλλον στον κλάδο της ενέργειας;

Η ΕΔΑ ΘΕΣΣ δεσμεύεται ότι θα αξιοποιήσει στρατηγικά τον χάρτη βιωσιμότητας αποσκοπώντας σε δίκαιη ενεργειακή μετάβαση, ώστε ο ρόλος που διαδραματίζουν οι Διαχειριστές Δικτύων Διανομής να αναγνωριστεί ως προς την κρισιμότητά του. Πρόκειται για ένα έργο αξίας που εκπέμπει ενθαρρυντικά μηνύματα όσον αφορά τη διαρκώς αυξανόμενη ενσωμάτωση των ανανεώσιμων αερίων στα υπάρχοντα δίκτυα διανομής και τη διακοπή της χρήσης ανθράκων στο ενεργειακό μίγμα της χώρας. Την ίδια στιγμή, η εταιρεία είναι ευθυγραμμισμένη με τον πολύ σημαντικό ευρωπαϊκό στόχο της διασφάλισης της ενεργειακής ασφάλειας, η οποία αποτελεί βάση για τη βιωσιμότητα στην Ευρώπη. Οι στόχοι που έχουν τεθεί όσον αφορά την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής μπορούν να επιτευχθούν μέσω της χρήσης βιομεθανίου και υδρογόνου, επιταχύνοντας την απανθρακοποίηση του τελικού ενεργειακού μίγματος.

Στην επόμενη σελίδα ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας με τα βασικότερα ευρήματα των συνεντεύξεων.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΙ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 1	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 2	ΣΤΕΛΕΧΟΣ 3
<p>1.</p> <p>Παρακαλώ πείτε λίγα λόγια για την πορεία της εταιρείας και το τι έχει κατακτήσει όλα αυτά τα χρόνια.</p>	<p>Η ΕΔΑ ΘΕΣΣ είναι υπεύθυνη για την κατασκευή, τη λειτουργία, τη διαχείριση, τη συντήρηση και την εκμετάλλευση του δικτύου διανομής Φ.Α. και είναι η κορυφαία στον χώρο.</p>	<p>Κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο, καινοτομεί ως προς την τεχνολογία και την παροχή των υπηρεσιών της. Καλύπτει ήδη το 64% του πληθυσμού στις περιοχές ευθύνης της.</p>	<p>Ακολουθεί δημιουργικό management, χρησιμοποιώντας βέλτιστες πρακτικές και την εμπειρία και τεχνογνωσία ετών υψηλών αποδόσεων. Επενδύει στους ανθρώπους της.</p>
<p>2.</p> <p>Τι διαφημιστική καμπάνια ακολούθησε η εταιρεία στην αρχή της πορείας της, τι διαφημιστική καμπάνια ακολουθεί τώρα και τι πιστεύεται ότι θα ακολουθήσει στο μέλλον;</p>	<p>Επέκταση της διείσδυσης του φυσικού αερίου στην υπολειπόμενη αγορά.</p> <p>Προσπάθεια σύναγης νέων συμβολαίων & ενημέρωση για τα πλεονεκτήματα του Φ.Α.</p>	<p>Παροχή ενημέρωσης για την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, για τη λειτουργία τους και τη συντήρησή τους.</p> <p>Επιδίωξη για καλύτερη αναλογία ανάμεσα στον όγκο κατανάλωσης και το κόστος κατασκευής για κάθε παροχή.</p>	<p>Ενημέρωση για τις τρέχουσες δράσεις.</p> <p>Έμφαση & καλή συνεργασία με τα εξής κανάλια επικοινωνίας:</p> <p>Έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο, στοχευμένες door-to-door καμπάνιες και κινητή ομάδα εξυπηρέτησης πελατών.</p>
<p>3.</p> <p>Πως επηρέασε η ενεργειακή κρίση τα έσοδα της εταιρείας, τις νέες συνδέσεις αυτής αλλά και τι αντίκτυπο είχε στην επιβάρυνση των νοικοκυριών;</p>	<p>Τα οικονομικά αποτελέσματα της ΕΔΑ ΘΕΣΣ είχαν θετικό πρόσημο παρά τις δυσκολίες των 2 τελευταίων ετών, ειδικά λόγω COVID-19.</p>	<p>Ο COVID-19 και ο πόλεμος οδήγησαν στην αύξηση της τιμής του κυβικού μέτρου Φ.Α. από τα 0,45λ. στα 1,20€, πράγμα αναμενόμενο.</p>	<p>Ενισχύθηκε παρά τις δυσκολίες ο πρωταγωνιστικός ρόλος της εταιρείας.</p>
<p>4.</p> <p>Ποιοι είναι οι επόμενοι στόχοι της εταιρείας και πως πιστεύει ότι θα τους αποκτήσει (ποια η διαφημιστική καμπάνια που πιθανώς θα ακολουθηθεί);</p>	<p>Αξιοποίηση της καινοτομίας της αεριοποίησης LNG με την κατασκευή της πρώτης χερσαίας δορυφορικής εγκατάστασης στη χώρα με σκοπό την τροφοδοσία δικτύου που είναι σε απομακρυσμένες περιοχές.</p>	<p>Πετυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός της εταιρείας, ψηφιακές υπηρεσίες προς τους τελικούς καταναλωτές, ψηφιακός μετασχηματισμός στους εργαζόμενους που βρίσκονται στο πεδίο, συνεχής συνεργασία με τους εταίρους, βέλτιστη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και αξιολόγηση.</p>	<p>Γενική διαφήμιση της εταιρείας και στοχοποιημένες διαφημιστικές δραστηριότητες στις νέες περιοχές που επεκτείνεται το δίκτυο</p>

<p>5.</p> <p>Ποιες είναι οι νέες περιοχές που θα συνδεθούν τα επόμενα χρόνια με το δίκτυο της ΕΔΑ ΘΕΣΣ και ποιες προωθητικές ενέργειες ενδεχομένως θα χρησιμοποιήσετε για να κερδίσετε το καταναλωτικό κοινό;</p>	<p>Οι νέες περιοχές είναι το Μεγαλοχώρι του δήμου Τρικκαίων, η Φαλάνη και η Φαρκαδόνα.</p>		
<p>6.</p> <p>Τι έχουμε να περιμένουμε τα επόμενα χρόνια από την ΕΔΑ ΘΕΣΣ, τι αλλαγές πρόκειται να γίνουν στο μέλλον στον κλάδο της ενέργειας;</p>	<p>Ανάδειξη του αερίου ως του πιο οικονομικού καυσίμου διαχρονικά.</p>	<p>Ασφάλεια και ορθή χρήση καυσίμου.</p>	<p>Σεβασμό στο περιβάλλον με τη μείωση των ρύπων έναντι άλλων καυσίμων.</p>
	<p>Στρατηγική αξιοποίηση του χάρτη βιωσιμότητας αποσκοπώντας σε δίκαιη ενεργειακή μετάβαση, ώστε ο ρόλος που διαδραματίζουν οι Διαχειριστές Δικτύων Διανομής να αναγνωριστεί ως προς την κρισιμότητά του.</p>	<p>Ενσωμάτωση των ανανεώσιμων αερίων στα υπάρχοντα δίκτυα διανομής και τη διακοπή της χρήσης ανθράκων στο ενεργειακό μίγμα της χώρας.</p>	<p>Αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής μέσω της χρήσης βιομεθανίου και υδρογόνου, επιταχύνοντας την απαnthρακοποίηση του τελικού ενεργειακού μίγματος.</p>

5.2 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας

Ο αντικειμενικός στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραμέτρων. Με την ποσοτική έρευνα μελετώνται τα φαινόμενα με αριθμητικά δεδομένα και με χρήση στατιστικών μεθόδων και εργαλείων όπως τα δέντρα αποφάσεων που θα χρησιμοποιήσουμε στην συγκεκριμένη περίπτωση. Στοχεύει στην εύρεση των παραμέτρων που επηρεάζουν και διαφοροποιούν τα δεδομένα. Για να επαληθευτεί ένα ορθολογικό αποτέλεσμα απαραίτητο είναι ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων. Τα αποτελέσματα μιας ποσοτικής έρευνας συνήθως καταλήγουν σε γενικεύσεις, αφού έχουν προηγηθεί κάποιες ερευνητικές υποθέσεις.

Δέντρα αποφάσεων

Σε περιπτώσεις όπου ένα πρόβλημα χαρακτηρίζεται ως περίπλοκο και είναι δύσκολο να απεικονίσουμε τα δεδομένα του μέσα σε πίνακες τότε η σχηματική αναπαράσταση μέσω των δέντρων αποφάσεων είναι κατάλληλη για την επίλυση τους. Σαν δέντρο αποφάσεων αναφέρουμε την παράσταση σχημάτων σε μορφή δέντρου όπου καταγράφουμε τις πιθανές λύσεις-αποφάσεις για την ανάλυση ενός προβλήματος. Για να γίνουμε περισσότερο αναλυτικοί και κατανοητοί, θα ήταν καλό να διατυπώσουμε το πρόβλημα αρχικά με λόγια και στη συνέχεια με αριθμητικά δεδομένα έτσι ώστε με τη βοήθεια των δέντρων αποφάσεων να προχωρήσουμε και στην επίλυση του.

Καταγραφή προβλήματος Α

Πρόβλημα επιλογής διαφημιστικής καμπάνιας ΕΔΑ ΘΕΣΣ: Η Εταιρεία Διανομής Αερίου Θεσσαλονίκης Θεσσαλίας αντιμετωπίζει πρόβλημα σχετικά με την διαφημιστική καμπάνια που επρόκειτο να ακολουθήσει τα επόμενα χρόνια έτσι ώστε να αποκτήσει το μέγιστο αριθμό νέων συνδέσεων με τα λιγότερα διαφημιστικά έξοδα στις περιοχές αδείας της. Η εταιρεία κατέχει ένα ποσοστό τις τάξεως του 64% των καταναλωτών στη περιοχή της Θεσσαλονίκης και της Θεσσαλίας που είναι ήδη συνδεδεμένοι με το δίκτυο φυσικού αερίου και ευελπιστεί να αυξήσει το ποσοστό της συνδέοντας τα επόμενα χρόνια και νέους καταναλωτές. Σύμφωνα με το τμήμα marketing της εταιρείας έχει παρατηρηθεί μια αυξανόμενη ζήτηση προς το προϊόν του φυσικού αερίου από τους καταναλωτές σε σχέση τους εναλλακτικούς τύπους ενέργειας. Στον αντίποδα άλλα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης πιστεύουν από την πλευρά τους ότι η ενεργειακή κρίση με την τρομακτική αύξηση των τιμών του φυσικού αερίου σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση που πλήττει εν μέρη ακόμα τη χώρα μας θα θορυβήσουν το καταναλωτικό κοινό και θα φέρουν σταδιακή επιβράδυνση στο κομμάτι των νέων συνδέσεων.

Για να γίνει η τρέχουσα ανάλυση περισσότερο κατατοπιστική, το τμήμα marketing προτείνει μια διαφημιστική καμπάνια Α που περιλαμβάνει έντονη διαφημιστική δραστηριότητα σε τηλεοπτικά, ραδιοφωνικά, έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα. Τα διοικητικά στελέχη από την πλευρά τους επιμένουν στην επιλογή μια διαφορετικής καμπάνιας (καμπάνια Β) με μειωμένο αριθμό καταχωρήσεων σε τηλεοπτικά, ραδιοφωνικά, έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα πιστεύοντας ότι το προϊόν και η εταιρεία έχει κερδίσει ήδη την

εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού μέσα από τα τόσα χρόνια επιτυχημένης πορείας. Υπάρχει ακόμα ένα μικρό κομμάτι στελεχών που πιστεύει πως δεν υπάρχει σημαντικός λόγος διαφημιστικών εξόδων διότι τα επιθυμητά αποτελέσματα θα επαληθευθούν είτε με τον έναν είτε με τον άλλον τρόπο, διότι το προϊόν υπερέχει έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων όπως πετρέλαιο, αντλίες θερμότητας και άλλα. Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία, η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας Α κοστίζει 1,5 εκ. ευρώ, ενώ η επιλογή της καμπάνιας Β κοστίζει 1 εκ. ευρώ. Στην περίπτωση που επιλεγεί η καμπάνια Α και ο προϋπολογισμός της εταιρείας παραμένει υψηλός ενώ η ζήτηση μειωθεί τότε ο αριθμός των νέων συνδέσεων θα περιοριστεί στις 12.000. Σε αντίθετη περίπτωση που η επιλογή της καμπάνιας παραμένει η ίδια και ο προϋπολογισμός μειωθεί, τότε υπάρχει η πιθανότητα υψηλής ζήτησης με τον αριθμό των νέων συνδέσεων να φτάνει στις 14.000. Στην περίπτωση που επιλεγεί η καμπάνια Β και ο προϋπολογισμός της εταιρείας αυξηθεί, υπάρχει η πιθανότητα να έχουμε αυξημένη ζήτηση και ο αριθμός των νέων συνδέσεων να φτάσει τις 17.000. Σε διαφορετική περίπτωση, αν επιλεγεί η καμπάνια Β και ο προϋπολογισμός μειωθεί υπάρχει η πιθανότητα η ζήτηση να μειωθεί και να περιοριστεί στις 7.000. Η επιλογή να μην γίνει καμία διαφημιστική ενέργεια υπολογίζεται ότι θα αποφέρει 9.000 νέες συνδέσεις. Οι προβλέψεις της εταιρείας δίνουν πιθανότητα 60% για να έχουμε αύξηση στη ζήτηση τα επόμενα έτη. Όσο αναφορά τις πιθανότητες να μειωθεί ο προϋπολογισμός το επόμενο χρονικό διάστημα είναι τις τάξεως του 80%.

Ανάλυση και επίλυση του προβλήματος

Η αρχική απόφαση αφορά στην επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας, οπότε από τον κόμβο D που είναι και ο πρώτος κόμβος απόφασης ξεκινούν οι κλάδοι που αντιπροσωπεύουν τις τρεις εναλλακτικές αποφάσεις που αφορούν τις καμπάνιες Α, Β και Γ αντίστοιχα. Με τετράγωνο συμβολίζονται οι κόμβοι τυχαίων αποφάσεων και με κύκλο οι κόμβοι τυχαίων γεγονότων. Στους κλάδους που ακολουθούν μετά από κόμβο απόφασης αναγράφεται το κόστος της κάθε επιλογής, ενώ στους κλάδους που ακολουθούν κόμβους τυχαίων αποφάσεων αναγράφεται η πιθανότητα της εκάστοτε επιλογής.

Στην πρώτη περίπτωση ας υποθέσουμε ότι ξεκινά με την επιλογή του κλάδου της καμπάνιας Α, διαφημιστική εκστρατεία με έντονη δραστηριότητα και κόστος 1,5 εκατομμύριο ευρώ. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το αποτέλεσμα εξαρτάται από το τυχαίο

γεγονός, την οικονομική κατάσταση, που επηρεάζει την κατανομή του προϋπολογισμού. Ο κόμβος A είναι κόμβος τυχαίων γεγονότων και προκύπτουν δύο νέοι κόμβοι A1 και A2 τυχαίων γεγονότων των οποίων τα αποτελέσματα είναι εξαρτημένα από την ζήτηση.

Στη δεύτερη περίπτωση επιλέγεται η καμπάνια B, διαφημιστική καμπάνια με μικρότερη διαφημιστική δραστηριότητα και κόστος 1 εκατομμύριο ευρώ. Και σε αυτή την περίπτωση προκύπτει ένας νέος κόμβος B τυχαίων γεγονότων του οποίου το αποτέλεσμα, επίσης, εξαρτάται από την οικονομική κατάσταση που επηρεάζει την κατανομή του προϋπολογισμού. Ο κόμβος B είναι και αυτός κόμβος τυχαίων γεγονότων που και από αυτόν προκύπτουν δυο νέοι κόμβοι τυχαίων γεγονότων B1 και B2 των οποίων τα αποτελέσματα είναι εξαρτημένα από τις αυξομειώσεις της ζήτησης.

Στην τρίτη περίπτωση επιλέγουμε την καμπάνια Γ με μηδενική διαφημιστική δραστηριότητα. Ο κάθε τελικός κλάδος αντιπροσωπεύει την ακολουθία γεγονότων με οικονομικό αποτέλεσμα. Τα οικονομικά αποτελέσματα έχουν προκύψει βάση των οικονομικών στοιχείων από παλαιότερα στοιχεία της εταιρείας και από προβλέψεις επόμενων ετών.

Πίνακας 1: Τελικός κλάδος – Οικονομικό αποτέλεσμα προβλήματος A

Τελικός κλάδος	Οικονομικό Αποτέλεσμα
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας A, αυξημένος προϋπολογισμός και υψηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 18.000 χιλιάδες
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας A, αυξημένος προϋπολογισμός και χαμηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 12.000 χιλιάδες
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας A, μειωμένος προϋπολογισμός και υψηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 14.000 χιλιάδες
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας A, μειωμένος προϋπολογισμός και χαμηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 6.000 χιλιάδες
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας B, αυξημένος προϋπολογισμός και υψηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 17.000 χιλιάδες
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας B, αυξημένος προϋπολογισμός και χαμηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 11.000 χιλιάδες
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας B, μειωμένος προϋπολογισμός και υψηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 15.000 χιλιάδες
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας B, μειωμένος προϋπολογισμός και χαμηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 7.000 χιλιάδες

Ανάλυση Δέντρων Αποφάσεων

Στο στάδιο της ανάλυσης του δέντρου αποφάσεων θα καθορίσουμε τις αποφάσεις των οποίων τα αποτελέσματα θα μας αποφέρουν το μέγιστο κέρδος. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα

έρχεται μέσα από τον υπολογισμό από τους τελικούς κλάδους προς τον αρχικό κόμβο (Υψηλάντης, 2012).

Κόμβος A1:

Ο κόμβος A1 εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας A, υπάρχει η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού 20% ως δεδομένο και επίσης υπάρχει η πιθανότητα υψηλής ζήτησης 40% και χαμηλής ζήτησης 60%. Οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 18.000 σε κατάσταση υψηλής ζήτησης και 12.000 σε κατάσταση χαμηλής ζήτησης. Οπότε οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις στον κόμβο A1 είναι $18.000(40\%) + 12.000(60\%) = 14.400$.

Κόμβος A2:

Ο κόμβος A2 εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας A, υπάρχει η πιθανότητα του μειωμένου προϋπολογισμού 80% ως δεδομένο και επίσης υπάρχει η πιθανότητα υψηλής ζήτησης 40% και χαμηλής ζήτησης 60%. Οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 14.000 σε κατάσταση υψηλής ζήτησης και 6.000 σε κατάσταση χαμηλής ζήτησης. Οπότε οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις στον κόμβο A2 είναι $14.000(40\%) + 6.000(60\%) = 9.200$.

Κόμβος B1:

Ο κόμβος B1 εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας B, υπάρχει η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού 20% ως δεδομένο και επίσης υπάρχει η πιθανότητα της υψηλής ζήτησης 40% και χαμηλής ζήτησης 60%. Οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 17.000 σε κατάσταση υψηλής ζήτησης και 11.000 σε κατάσταση χαμηλής ζήτησης. Οπότε οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις στον κόμβο B1 είναι $17.000(40\%) + 11.000(60\%) = 13.400$.

Κόμβος B2:

Ο κόμβος B2 εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας B, υπάρχει η πιθανότητα του μειωμένου προϋπολογισμού 80% ως δεδομένο και επίσης υπάρχει η πιθανότητα της υψηλής ζήτησης 40% και χαμηλής ζήτησης 60%. Οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 15.000 σε κατάσταση υψηλής ζήτησης και

7.000 σε κατάσταση χαμηλής ζήτησης. Οπότε οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις στον κόμβο B2 είναι $15.000(40\%) + 7.000(60\%) = 10.200$.

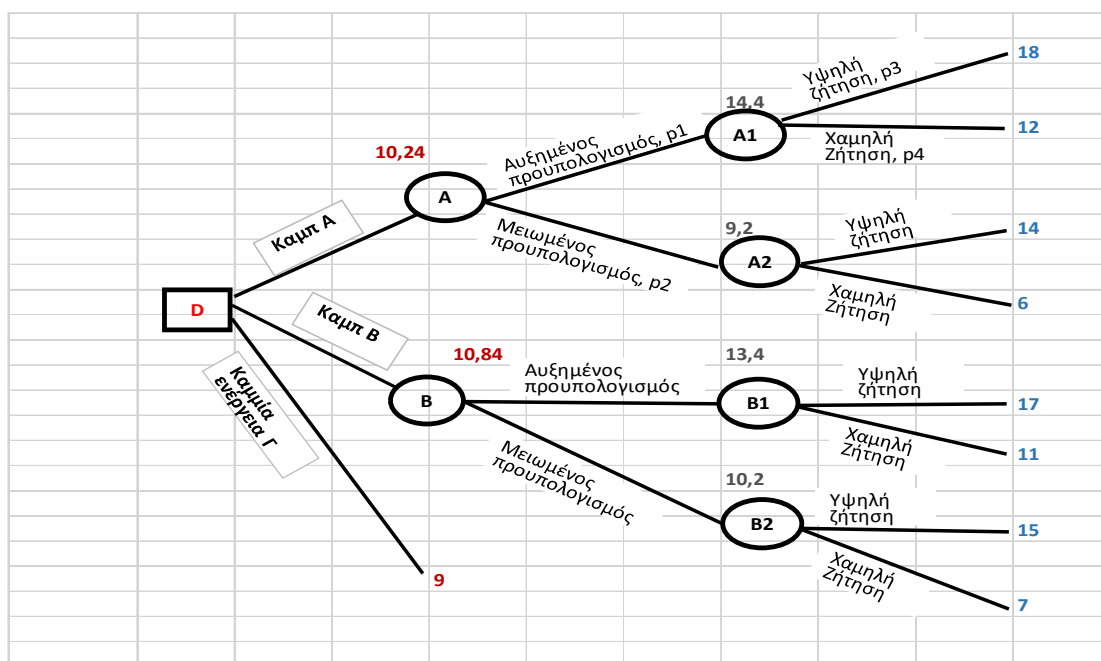
Κόμβος Α:

Ο κόμβος Α εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας Α και υπάρχει η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού που έχει υπολογιστεί από τον κόμβο Α1 σε 14.400 νέες συνδέσεις με πιθανότητα 20% και του μειωμένου προϋπολογισμού που έχει υπολογιστεί από τον κόμβο Α2 σε 9.200 νέες συνδέσεις με πιθανότητα 80%. Οπότε οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις στον κόμβο Α είναι $14.400(20\%) + 9.200(80\%) = 10.240$.

Κόμβος Β:

Ο κόμβος Β εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας Β και υπάρχει η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού που έχει υπολογιστεί από τον κόμβο Β1 σε 13.400 νέες συνδέσεις με πιθανότητα 20% και του μειωμένου προϋπολογισμού που έχει υπολογιστεί από τον κόμβο Β2 σε 10.200 με πιθανότητα 80%. Οπότε οι αναμενόμενες συνδέσεις στον κόμβο Β είναι $13.400 (20\%) + 10.200(80\%) = 10.840$ (Γράφημα 1).

Καμπάνια Γ: οι νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 9.000



Γράφημα 1: Δέντρα αποφάσεων προβλήματος Α (ίδια επεξεργασία)

Ορθολογικές Λύσεις

Στο συγκεκριμένο σημείο μετά το στάδιο της ανάλυσης του δέντρου αποφάσεων θα πρέπει να επιλέξουμε την βέλτιστη λύση του προβλήματος αλλά και τις πιο ορθολογικές επιλογές στα επιμέρους προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν. Στην συγκεκριμένη περίπτωση που εξετάστηκε ορθολογική επιλογή είναι η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας Β, σαν βέλτιστη λύση μπορεί να επιλέξουμε την διαφημιστική καμπάνια Α σε περίπτωση που ο προϋπολογισμός διατηρηθεί αυξημένος.

Ανάλυση κινδύνου

Η ανάλυση κινδύνου εξετάζει το ποσοστό και τον τρόπο που επηρεάζουν την βέλτιστη επιλογή μας οι διάφορες μεταβολές που μπορεί να έχουμε στις οικονομικές διακυμάνσεις αλλά και στις τεχνικές μεταβολές σε ένα πρόβλημα. Με την ανάλυση ευαισθησίας έτσι έχουμε την δυνατότητα μετά την επιλογή της βέλτιστης λύσης να εξετάσουμε κατά πόσο μπορεί να αλλάξει η βέλτιστη επιλογή μας στις αυξομειώσεις των τιμών των παραμέτρων του προβλήματος μας. Το εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε για την δημιουργία των παρακάτω πινάκων είναι το MS Excel.

Πίνακες τιμών ανάλυσης ευαισθησίας

Ο παρακάτω πίνακας (2) μας παρουσιάζει την επιλογή της κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας σε κάθε περίπτωση μεταβολής των πιθανοτήτων. Όποτε με αυτόν τον τρόπο μας δίνεται η δυνατότητα να αναγνωρίζουμε την κατάλληλη διαφημιστική καμπάνια σε οποιαδήποτε μεταβολή των πιθανοτήτων τόσο του προϋπολογισμού όσο και της ζήτησης.

Πίνακας επιλογής διαφημιστικής καμπάνιας ανάλυσης ευαισθησίας

Παρουσιάζεται η κατάλληλη επιλογή διαφημιστικής καμπάνια σε οποιονδήποτε συνδυασμό μεταβολής των οικονομικών συνθηκών και της ζήτησης.

Πίνακας 2: Πίνακας επιλογής διαφημιστικής καμπάνιας ανάλυσης ευαισθησίας

		ρ3											
		0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
ρ1	0	Γ	Γ	Γ	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	
	0,1	Γ	Γ	Γ	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	
	0,2	Γ	Γ	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	
	0,3	Γ	Γ	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	
	0,4	Γ	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	Β	
	0,5	Α	Α	Α	Α	Β	Α	Α	Β	Α	Α	Α	
	0,6	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	
	0,7	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	
	0,8	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	
	0,9	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	
1	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α	Α		

Πίνακας αναμενόμενων νέων συνδέσεων ανάλυσης ευαισθησίας.

Στον παρακάτω Πίνακα (3) παρουσιάζεται ο υπολογισμός των αναμενόμενων νέων συνδέσεων σε οποιονδήποτε συνδυασμό μεταβολής των οικονομικών συνθηκών και της ζήτησης.

Πίνακας 3: Πίνακας υπολογισμού των αναμενόμενων νέων συνδέσεων

		10,84											
		0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
	0	9	9	9	9,4	10,2	11	11,8	12,6	13,4	14,2	15	
	0,1	9	9	9	9,74	10,52	11,3	12,08	12,86	13,64	14,42	15,2	
	0,2	9	9	9,32	10,08	10,84	11,6	12,36	13,12	13,88	14,64	15,4	
	0,3	9	9	9,68	10,42	11,16	11,9	12,64	13,38	14,12	14,86	15,6	
	0,4	9	9,32	10,04	10,76	11,48	12,2	12,92	13,64	14,36	15,08	15,8	
	0,5	9	9,7	10,4	11,1	11,8	12,5	13,2	13,9	14,6	15,3	16	
	0,6	9,6	10,28	10,96	11,64	12,32	13	13,68	14,36	15,04	15,72	16,4	
	0,7	10,2	10,86	11,52	12,18	12,84	13,5	14,16	14,82	15,48	16,14	16,8	
	0,8	10,8	11,44	12,08	12,72	13,36	14	14,64	15,28	15,92	16,56	17,2	
	0,9	11,4	12,02	12,64	13,26	13,88	14,5	15,12	15,74	16,36	16,98	17,6	
	1	12	12,6	13,2	13,8	14,4	15	15,6	16,2	16,8	17,4	18	

Καταγραφή προβλήματος Β

Η εταιρεία διανομής αερίου Θεσσαλονίκης Θεσσαλίας έχει προαναγγείλει στο προκαθορισμένο πρόγραμμα ανάπτυξης της, την επέκταση του δικτύου της στη περιοχή του Αμπελώνα. Ο πληθυσμός της συγκεκριμένες περιοχής ανέρχεται περίπου στους 6.000

κατοίκους. Το νέο δίκτυο που πρόκειται να κατασκευαστεί υπολογίζεται ότι θα δώσει την δυνατότητα στους 3.000 από αυτούς να συνδεθούν άμεσα με το φυσικό αέριο και να επωφεληθούν από αυτό. Στόχος της εταιρείας είναι να γίνουν 1.000 νέες συνδέσεις στην περιοχή του Αμπελώνα το επόμενο χρονικό διάστημα. Το πρόβλημα που προκύπτει αφορά την επιλογή της κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας που θα αποφέρει το μέγιστο αριθμό νέων συνδέσεων στο μικρότερο χρονικό διάστημα. Το τμήμα marketing πιστεύει ότι για τη συγκεκριμένη περιοχή όπως και για κάθε νέα θα πρέπει να επιλεγεί μια διαφημιστική καμπάνια (καμπάνια Α) η οποία θα έχει έντονη διαφημιστική δραστηριότητα με μια σειρά από καταχωρήσεις στον τοπικό τύπο, διαφημίσεις – ενημερώσεις door to door και εκδηλώσεις ενημερωτικού χαρακτήρα σε συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση για να γνωρίσει τα πλεονεκτήματα του προϊόντος το καταναλωτικό κοινό. Στον αντίποδα, στελέχη της διοίκησης προτείνουν μια διαφορετικού τύπου καμπάνια (καμπάνια Β) η οποία θα απαρτίζεται από λιγότερες δραστηριότητες, χωρίς ενημερωτικές εκδηλώσεις αλλά μόνο με διανομή φυλλαδίων και λιγοστές καταχωρήσεις στον τύπο της τοπικής κοινότητας. Τα διοικητικά στελέχη έχουν την πεποίθηση ότι τα θετικά αποτελέσματα θα επαληθευτούν είτε με τον έναν είτε με τον άλλον τρόπο. Τέλος, ένα τελευταίο κομμάτι στελεχών πιστεύει από την πλευρά του ότι η περιοχή του Αμπελώνα είναι μια δημοτική κοινότητα κοντινή σε περιοχές οι οποίες είναι ήδη συνδεδεμένες με το δίκτυο του φυσικού εδώ και αρκετά χρόνια όπως η πόλη της Λάρισας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι κάτοικοι του να είναι ενημερωμένοι σχετικά με τα οφέλη που πρόκειται να αποκτήσουν με την σύνδεση των ακινήτων τους με το φυσικό αέριο και χαρακτηρίζουν τις διαφημιστικές δραστηριότητες ως άσκοπες (καμπάνια Γ). Η διαφημιστική καμπάνια Β υπολογίζεται ότι θα κοστίσει 10.000 ευρώ ενώ η διαφημιστική καμπάνια Α 20.000 ευρώ. Στη περίπτωση που επιλεγεί η διαφημιστική καμπάνια Α, ο προϋπολογισμός κυμανθεί σε υψηλά επίπεδα και η ζήτηση παραμείνει υψηλή, τότε οι νέες συνδέσεις αναμένετε να φτάσουν τις 800. Στην περίπτωση που επιλεγεί και πάλι η καμπάνια Α, και υπάρξουν μειώσεις στον προϋπολογισμό και μικρότερη ζήτηση από το αναμενόμενο, τότε οι νέες συνδέσεις θα περιοριστούν σε 400. Αν επιλεγεί η καμπάνια Β, τα οικονομικά στοιχεία είναι θετικά σχετικά με τον προϋπολογισμό και μειωθεί η ζήτηση, τότε οι νέες συνδέσεις πρόκειται να φτάσουν τις 450. Επίσης, σε περίπτωση που επιλεγθεί τελικά η καμπάνια Β, άρα μειωθεί ο προϋπολογισμός αλλά αυξηθεί η ζήτηση, τότε οι νέες συνδέσεις ενδεχομένως να φτάσουν τις 720. Οι προβλέψεις της εταιρείας δίνουν πιθανότητα 70% για να υπάρξει αύξηση στη

ζήτηση τα επόμενα χρόνια στην περιοχή. Όσον αφορά τις πιθανότητες να μειωθεί ο προϋπολογισμός το επόμενο χρονικό διάστημα είναι της τάξεως του 40%.

Ανάλυση και επίλυση του προβλήματος

Όπως και στο πρώτο πρόβλημα η πρωταρχική απόφαση (που και εδώ αφορά την επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας που την συμβολίζουμε με D), είναι κόμβος απόφασης και ομοίως ξεκινούν και σε αυτή την περίπτωση τρεις κλάδοι που υποδεικνύουν τις διαφημιστικές καμπάνιες A, B και Γ.

Αρχικά γίνεται υποθετικά η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας A, με έντονη διαφημιστική δραστηριότητα με διαφήμιση door to door και εκδηλώσεις ενημερωτικού τύπου, με κόστος 20.000 ευρώ. Το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης περίπτωσης εξαρτάται από το τυχαίο γεγονός την αύξηση ή την μείωση του προϋπολογισμού ανάλογα με τις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες. Ο κόμβος A είναι κόμβος τυχαίων γεγονότων και από αυτόν προκύπτουν δύο νέοι κόμβοι A1 και A2 τυχαίων γεγονότων των οποίων, επίσης, τα αποτελέσματα είναι και αυτά εξαρτημένα από το τυχαίο γεγονός της αύξησης ή της μείωσης της ζήτησης.

Στην επόμενη περίπτωση επιλέγεται η διαφημιστική καμπάνια B, μειωμένου διαφημιστικού κόστους της τάξεως των 10.000 ευρώ, με καταχωρήσεις στον τοπικό τύπο και door to door διαφήμιση αλλά με μικρότερη διάρκεια και εμβέλεια. Το αποτέλεσμα της καμπάνιας B εξαρτάται από το τυχαίο γεγονός της αύξησης ή της μείωσης του προϋπολογισμού ανάλογα με τις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες. Από τον κόμβο B που χαρακτηρίζεται ως κόμβος τυχαίων γεγονότων προκύπτουν δυο νέοι κόμβοι, οι κόμβοι B1 και B2 οι οποίοι και αυτοί είναι κόμβοι τυχαίων γεγονότων των οποίων τα αποτελέσματα είναι εξαρτημένα από τη ζήτηση.

Στην τρίτη περίπτωση επιλέγεται η καμπάνια Γ με μηδενική διαφημιστική δραστηριότητα. Ο κάθε τελικός κλάδος αντιπροσωπεύει την ακολουθία γεγονότων με οικονομικό αποτέλεσμα. Τα οικονομικά αποτελέσματα έχουν προκύψει βάσει των οικονομικών στοιχείων από παλαιότερα στοιχεία της εταιρείας και από προβλέψεις επόμενων ετών.

Πίνακας 4: Τελικός κλάδος – Οικονομικό αποτέλεσμα προβλήματος Β

Τελικός κλάδος	Οικονομικό Αποτέλεσμα
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας Α, αυξημένος προϋπολογισμός και υψηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 800
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας Α, αυξημένος προϋπολογισμός και χαμηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 600
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας Α, μειωμένος προϋπολογισμός και υψηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 700
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας Α, μειωμένος προϋπολογισμός και χαμηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 400
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας Β, αυξημένος προϋπολογισμός και υψηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 750
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας Β, αυξημένος προϋπολογισμός και χαμηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 450
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας Β, μειωμένος προϋπολογισμός και υψηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 720
Επιλογή διαφημιστικής καμπάνιας Β, μειωμένος προϋπολογισμός και χαμηλή ζήτηση	Νέες συνδέσεις: 430

Ανάλυση Δέντρων Αποφάσεων

Στο στάδιο της ανάλυσης του δέντρου αποφάσεων θα καθορίσουμε τις αποφάσεις των οποίων τα αποτελέσματα θα μας αποφέρουν το μέγιστο κέρδος. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα έρχεται μέσα από τον υπολογισμό από τους τελικούς κλάδους προς τον αρχικό κόμβο (Υψηλάντης, 2012).

Κόμβος Α1:

Ο κόμβος Α1 εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας Α, υπάρχει η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού 60% ως δεδομένο και επίσης υπάρχει η πιθανότητα υψηλής ζήτησης 70% και χαμηλής ζήτησης 30%. Οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 800 σε κατάσταση υψηλής ζήτησης και σε 600 σε κατάσταση χαμηλής ζήτησης. Οπότε, το αναμενόμενο αποτέλεσμα στον κόμβο Α1 είναι $800(70\%) + 600(30\%) = 740$ αναμενόμενες νέες συνδέσεις.

Κόμβος Α2:

Ο κόμβος Α2 εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας Α, υπάρχει η πιθανότητα του μειωμένου προϋπολογισμού 40% ως δεδομένο και επίσης υπάρχει η πιθανότητα υψηλής ζήτησης 70% και χαμηλής ζήτησης 30%. Οι αναμενόμενες

νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 700 σε κατάσταση υψηλής ζήτησης και σε 400 σε κατάσταση χαμηλής ζήτησης. Οπότε το αναμενόμενο αποτέλεσμα στον κόμβο A2 είναι $700(70\%) + 400(30\%) = 610$ αναμενόμενες νέες συνδέσεις.

Κόμβος B1:

Ο κόμβος B1 εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας B, υπάρχει η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού 60% ως δεδομένο και επίσης υπάρχει η πιθανότητα της υψηλής ζήτησης 70% και χαμηλής ζήτησης 30%. Οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 750 σε κατάσταση υψηλής ζήτησης και σε 450 σε κατάσταση χαμηλής ζήτησης. Οπότε το αναμενόμενο αποτέλεσμα στον κόμβο B1 είναι $750(70\%) + 450(30\%) = 660$ αναμενόμενες νέες συνδέσεις.

Κόμβος B2:

Ο κόμβος B2 εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας B, υπάρχει η πιθανότητα του μειωμένου προϋπολογισμού 40% ως δεδομένο και επίσης υπάρχει η πιθανότητα της υψηλής ζήτησης 70% και χαμηλής ζήτησης 30%. Οι αναμενόμενες νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 720 σε κατάσταση υψηλής ζήτησης και σε 430 σε κατάσταση χαμηλής ζήτησης. Οπότε το αναμενόμενο αποτέλεσμα στον κόμβο B2 είναι $720(70\%) + 430(30\%) = 633$ αναμενόμενες νέες συνδέσεις.

Κόμβος A:

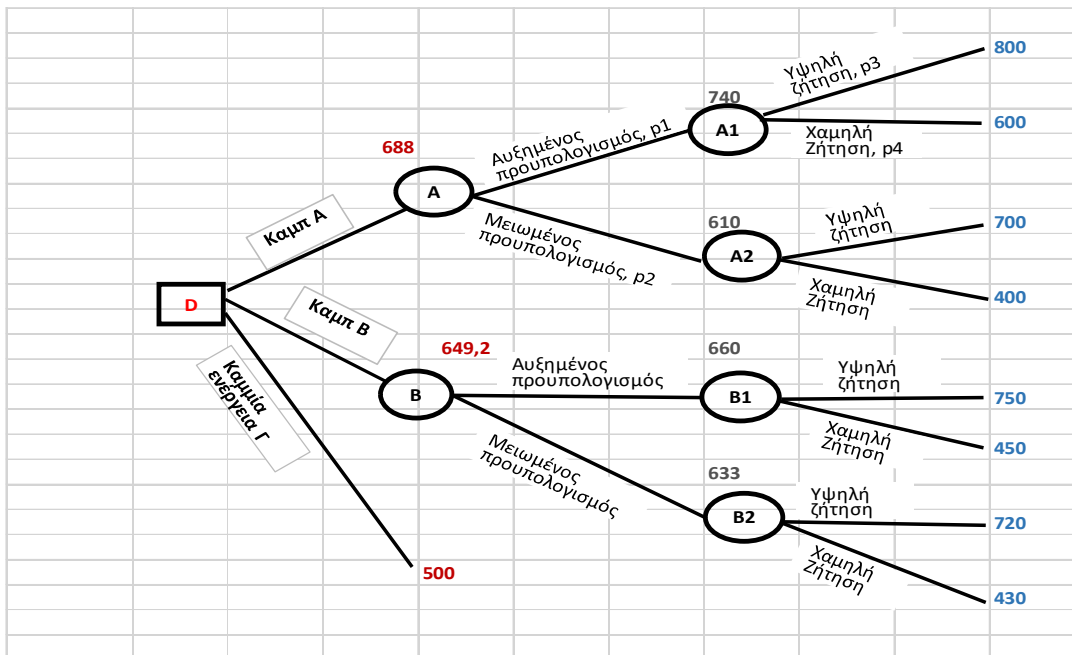
Ο κόμβος A εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας A και υπάρχει η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού που έχει υπολογιστεί από τον κόμβο A1 σε 740 νέες συνδέσεις με πιθανότητα 60% και του μειωμένου προϋπολογισμού που έχει υπολογιστεί από τον κόμβο A2 σε 610 νέες συνδέσεις με πιθανότητα 40%. Οπότε το αναμενόμενο αποτέλεσμα στον κόμβο A είναι $740(60\%) + 610(40\%) = 688$ αναμενόμενες νέες συνδέσεις.

Κόμβος B:

Ο κόμβος B εκπροσωπεί το σημείο που έχει γίνει η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας B και υπάρχει η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού που έχει υπολογιστεί από τον κόμβο B1 σε 660 νέες συνδέσεις με πιθανότητα 60% και του μειωμένου προϋπολογισμού

που έχει υπολογιστεί από τον κόμβο B2 σε 630 νέες συνδέσεις με πιθανότητα 40%. Οπότε το αναμενόμενο αποτέλεσμα στον κόμβο B είναι $660(60\%) + 633(40\%) = 649,2$ αναμενόμενες νέες συνδέσεις (Γράφημα 2).

Καμπάνια Γ: οι νέες συνδέσεις ανέρχονται σε 500



Γράφημα 2: Δέντρα αποφάσεων προβλήματος B (ίδια επεξεργασία)

Ορθολογικές Λύσεις

Στο συγκεκριμένο σημείο μετά το στάδιο της ανάλυσης του δέντρου αποφάσεων θα πρέπει να επιλεγεί η βέλτιστη λύση του προβλήματος αλλά και οι πιο ορθολογικές επιλογές στα επιμέρους προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν. Στη συγκεκριμένη περίπτωση που εξετάστηκε ορθολογική επιλογή είναι η επιλογή της διαφημιστικής καμπάνιας A, αλλά σαν λιγότερο βέλτιστη λύση μπορεί να επιλεγεί η διαφημιστική καμπάνια B σε περίπτωση που ο προϋπολογισμός διατηρηθεί αυξημένος.

Πίνακες τιμών ανάλυσης ευαισθησίας

Ο παρακάτω πίνακας (5) παρουσιάζει την επιλογή της κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας σε κάθε περίπτωση μεταβολής των πιθανοτήτων. Όποτε με αυτόν τον τρόπο

δίνεται η δυνατότητα να αναγνωριστεί η κατάλληλη διαφημιστική καμπάνια σε οποιαδήποτε μεταβολή των πιθανοτήτων τόσο του προϋπολογισμού όσο και της ζήτησης.

Πίνακας επιλογής διαφημιστικής καμπάνιας ανάλυσης ευαισθησίας

Παρουσιάζεται η κατάλληλη επιλογή διαφημιστικής καμπάνια σε οποιονδήποτε συνδυασμό μεταβολής των οικονομικών συνθηκών και της ζήτησης.

Πίνακας 5: Πίνακας επιλογής διαφημιστικής καμπάνιας ανάλυσης ευαισθησίας

		p3										
	A	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
p1	0	Γ	Γ	Γ	B	B	B	B	B	B	B	B
	0,1	Γ	Γ	Γ	B	B	B	B	B	B	B	B
	0,2	Γ	Γ	Γ	A	A	A	B	B	B	B	B
	0,3	Γ	Γ	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	0,4	Γ	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	0,5	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	0,6	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	0,7	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	0,8	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	0,9	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	1	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Πίνακας αναμενόμενων νέων συνδέσεων ανάλυσης ευαισθησίας

Στον παρακάτω Πίνακα (6) παρουσιάζεται ο υπολογισμός των αναμενόμενων νέων συνδέσεων σε οποιονδήποτε συνδυασμό μεταβολής των οικονομικών συνθηκών και της ζήτησης.

Πίνακας 6: Πίνακας υπολογισμού των αναμενόμενων νέων συνδέσεων

		688										
	0	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
	0	500	500	500	517	546	575	604	633	662	691	720
	0,1	500	500	500	519,3	548,4	577,5	606,6	635,7	664,8	693,9	723
	0,2	500	500	500	524	552	580	609,2	638,4	667,6	696,8	726
	0,3	500	500	514	541	568	595	622	649	676	703	730
	0,4	500	506	532	558	584	610	636	662	688	714	740
	0,5	500	525	550	575	600	625	650	675	700	725	750
	0,6	520	544	568	592	616	640	664	688	712	736	760
	0,7	540	563	586	609	632	655	678	701	724	747	770
	0,8	560	582	604	626	648	670	692	714	736	758	780
	0,9	580	601	622	643	664	685	706	727	748	769	790
	1	600	620	640	660	680	700	720	740	760	780	800

Κεφάλαιο 6^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1 Γενικά συμπεράσματα

Μια από τις πιο ιδιαίτερες και δύσκολες διαδικασίες σε προσωπικό και σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι η λήψη αποφάσεων. Από τη δεκαετία του '50 ακόμη ξεκίνησε η δημιουργία εργαλείων με βάση υπολογιστικά συστήματα για τη λήψη αποφάσεων και τη δεκαετία του '60 αναπτύχθηκε και η ανάλυση SWOT, η οποία χρησιμοποιείται έως σήμερα.

Σχετικά με τους τύπους αποφάσεων, υπάρχουν τρεις, με βάση: τη βεβαιότητα, τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα. Η βεβαιότητα είναι πιο σπάνια, συνήθως σε κοινά και πολύ συχνά φαινόμενα, όπου τα στελέχη δύνανται να εκτιμήσουν τα αποτελέσματα καθώς και τις υπάρχουσες εναλλακτικές και τις αντίστοιχες επιπτώσεις. Ο κίνδυνος είναι μια συνήθης και υφιστάμενη κατάσταση κατά την οποία τα στελέχη γνωρίζουν τις υπάρχουσες εναλλακτικές αλλά αγνοούν τις επιπτώσεις τους. Τέλος, η αβεβαιότητα αφορά τη λήψη πολύ σημαντικών αποφάσεων χωρίς να γνωρίζουν τα στελέχη ούτε τις εναλλακτικές μα ούτε και τα αποτελέσματά τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι υφίστανται και οι συνθήκες χάους, όπου και η κατάσταση είναι πολύπλοκη, και δεν υφίστανται εναλλακτικές, πράγμα εξίσου εξαιρετικά σπάνιο.

Αναφορικά με τα στάδια της λήψης απόφασης, πρέπει να καθοριστεί το εκάστοτε πρόβλημα, να συλλεχθούν οι πληροφορίες που το αφορούν, να αναγνωριστούν οι εναλλακτικές, να εκτιμηθούν τα αποδεικτικά στοιχεία και κατόπιν, να γίνει επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών. Τέλος, ξεκινά η υλοποίηση και η εφαρμογή της εναλλακτικής που έχει επιλεγεί και ακολουθεί η ανασκόπηση της τελικής απόφασης καθώς και των πιθανών συνεπειών της.

Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων και αυτοί είναι οι εξής: α) η ψυχολογία των άμεσα εμπλεκόμενων στελεχών στη λήψη της απόφασης και ο τρόπος που δέχεται και επεξεργάζεται τις εκάστοτε πληροφορίες, β) η πληροφόρηση, και συγκεκριμένα η εγκυρότητα και η ποιότητα αυτής, γ) οι προηγούμενες αποφάσεις που έχουν πάρει τα εμπλεκόμενα στη λήψη στελέχη και κατά πόσο εκείνες μπορούν να θεωρηθούν ως καλός οδηγός για την παρούσα λήψη της απόφασης ή ως τροχοπέδη, και δ) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των στελεχών που θα λάβουν την απόφαση: κατά πόσο, δηλαδή, αυτά επηρεάζονται από τους γύρω τους, σε τι διανοητική κατάσταση

βρίσκονται την εν λόγω στιγμή της απόφασης και κατά πόσο έτοιμα είναι για να αντιμετωπίσουν και τις επιπτώσεις της.

Ένας ιδιαίτερα σημαντικός και συχνός τρόπος λήψης αποφάσεων (ο οποίος αποτελεί και το θέμα της παρούσας εργασίας) είναι τα «δέντρα αποφάσεων» (decision trees). Το συγκεκριμένο εργαλείο βοηθά ιδιαίτερος στη διερεύνηση όλων των εναλλακτικών επιλογών καθώς και των πιθανών επιπτώσεών τους. Αναπαρίσταται διαγραμματικά ως «κλαδιά» ενός δέντρου όπου η μία απόφαση οδηγεί σε άλλη και η μία επίπτωση σε άλλη.

6.2 Συμπεράσματα επί των ερευνητικών ερωτημάτων & της ποσοτικής έρευνας

Ακολουθεί μία συζήτηση επί των ερευνητικών ερωτημάτων της εν λόγω εργασίας λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό υπόβαθρο, την ποσοτική έρευνα αλλά και τις συνεντεύξεις των τριών στελεχών της ΕΔΑ ΘΕΣΣ, των οποίων η χρήση είναι επικουρική με πρόθεση αφενός να επιβεβαιώσει τη στρατηγική marketing που σκοπεύει η επιχείρηση να ακολουθήσει και αφετέρου να συμπληρώσει τυχόν κενά που δημιουργούνται από την ποσοτική έρευνα.

Ποιοι οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης μιας στρατηγικής/πολιτικής marketing μιας εταιρείας αλλά και συγκεκριμένα της ΕΔΑ ΘΕΣΣ;

Οι βασικοί παράγοντες τους οποίους λαμβάνει σοβαρά υπόψη της και η ΕΔΑ ΘΕΣΣ για να δομήσει κατάλληλα τη στρατηγική marketing της είναι οι ακόλουθοι:

Το περιβάλλον της: κυρίως τον ανταγωνισμό που υπάρχει στο εσωτερικό του κλάδου, που μπορεί να είναι ολιγοπωλιακός αλλά είναι έντονος. Η επιχείρηση πάντως φαίνεται πως έχει αρκετά δυνατά σημεία, καθώς και πως μπορεί να εκμεταλλεύεται τις δοθείσες ευκαιρίες αντιμετωπίζοντας συγχρόνως με αρκετή επιτυχία της απειλής από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι πόροι και οι ικανότητές της: η ΕΔΑ ΘΕΣΣ έχει συγκριτικά πλεονεκτήματα απέναντι στους ανταγωνιστές της όπως η τεχνογνωσία που διαθέτει όπως και ο τρόπος που λαμβάνει τις αποφάσεις της αλλά και η ποιότητα των στελεχών της.

Οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της: οι οποίες είναι και υψηλές, καθότι η επιχείρηση μέσω της φιλοσοφίας της ικανοποιεί και τους στρατηγικούς της στόχους.

Διαθέτει ισχυρό Κώδικα Δεοντολογίας, σημαντικό Οδηγό για την καταπολέμηση της διαφθοράς, ισχυρή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, και ανθρωποκεντρική λειτουργία.

Η κουλτούρα που επικρατεί· η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει και τη λήψη αποφάσεων. Τα στελέχη της ΕΔΑ ΘΕΣΣ έχουν ισχυρό χαρακτήρα, υπάρχουν συγκρούσεις και αντικρουόμενες απόψεις αλλά κατά βάση αυτές επιλύονται με τη βοήθεια γόνιμου διαλόγου, σφαιρικής θεώρησης των εναλλακτικών, συλλογής όλων των απαραίτητων πληροφοριών και αντικειμενικής αξιολόγησής τους, ώστε να παρθεί η κατάλληλη στρατηγική απόφαση, και ειδικά αυτή που αφορά το marketing και τις προωθητικές καμπάνιες της επιχείρησης.

Πως λαμβάνονται οι βέλτιστες αποφάσεις προωθητικών ενεργειών marketing με βάση την κατάσταση της ζήτησης και τις οικονομικές συνθήκες;

Οι βέλτιστες αποφάσεις για τις προωθητικές ενέργειες της ΕΔΑ ΘΕΣΣ λαμβάνονται πάντοτε με βάση τους εκάστοτε στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Οι αγορές επιλέγονται με ορθολογικά κριτήρια και η ζήτηση σε αυτές αξιολογείται με λεπτομέρεια και συνέπεια. Η ΕΔΑ ΘΕΣΣ έχει ήδη καταφέρει να τοποθετήσει το προϊόν της στο μυαλό του καταναλωτή και σε αυτό συμβάλει ο επιτυχημένος τρόπος ανάπτυξης του μίγματος marketing που ακολουθεί.

Διερεύνηση της βέλτιστης καμπάνιας προώθησης προϊόντων της ΕΔΑ ΘΕΣΣ σε συνθήκες αβεβαιότητας ζήτησης και τιμών διαφήμισης.

Η επιλογή διαφημιστική καμπάνιας εξαρτάται ξεκάθαρα από την οικονομική κατάσταση που επηρεάζει την κατανομή του προϋπολογισμού και την κατάσταση της ζήτησης. Από την ποσοτική έρευνα και την χρήση των δέντρων αποφάσεων έχουμε την δυνατότητα να επιλέξουμε τη διαφημιστική καμπάνια που μας ικανοποιεί με δεδομένες τις τιμές της ζήτησης και του προϋπολογισμού. Στη συνέχεια όμως και μέσα από τους πίνακες ανάλυσης ευαισθησίας έχουμε την δυνατότητα να αντλήσουμε την πληροφορία σχετικά με την επιλογή της καταλληλότερης διαφημιστικής καμπάνιας σε οποιαδήποτε μεταβολή των τιμών είτε της ζήτησης είτε των οικονομικών καταστάσεων. Με αυτόν τον τρόπο δίνουμε στην εταιρεία ένα εργαλείο εύχρηστο που με μια απλή αλλαγή των τελικών

αποτελεσμάτων του προβλήματος και των πιθανοτήτων της ζήτησης και των οικονομικών συνθηκών θα της δίνει τη δυνατότητα να επιλέξει τη διαφημιστική καμπάνια που καλύπτει τις προϋποθέσεις του εκάστοτε στόχου.

Εξέταση της ποιότητας της λήψης απόφασης για διαφορετικά σενάρια με τη χρήση τεχνικών θεωρίας αποφάσεων (οικονομική κατάσταση, ζήτηση, τεχνολογικές εξελίξεις, κόστη διαφήμισης).

Η ποιότητα της λήψης μιας απόφασης είναι συνυφασμένη με το τελικό αποτέλεσμα. Μέσω της ποσοτικής έρευνας (δέντρα αποφάσεων) και της ανάλυσης ευαισθησίας παρουσιάζεται η επιλογή της κατάλληλης καμπάνιας, σε οποιαδήποτε τιμή της οικονομικής κατάστασης και της ζήτησης.

Επί της παρούσης, σημαντικό συμπέρασμα από την ποσοτική έρευνα είναι το γεγονός ότι από τη στιγμή που το ποσοστό «εισόδου» της ΕΔΑ ΘΕΣΣ στα νοικοκυριά της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλονίκης και της Θεσσαλίας έφτασε περίπου στο 65%, η επιχείρηση στοχεύει να ακολουθήσει πλέον μια πιο συντηρητική προωθητική καμπάνια, με τη δαπάνη συγκεκριμένων ποσών σε στοχευμένες καμπάνιες ενημερωτικού περιεχομένου.

Σχετικά με τα δέντρα αποφάσεων των προβλημάτων Α και Β, βγαίνουν τα εξής σημαντικά συμπεράσματα:

Πρόβλημα Α: Η ΕΔΑ ΘΕΣΣ έχει φτάσει στο σημείο ωρίμανσής της (σύμφωνα με τον Κύκλο Ζωής Προϊόντος, απλά επί της παρούσης νοείται το εν λόγω εργαλείο σε επίπεδο επιχείρησης), έχοντας κερδίσει το καταναλωτικό κοινό με τα πολλά χρόνια παρουσίας της στην αγορά που την καθιστούν γνωστή. Άλλωστε, στο παρελθόν έχει δαπανήσει μεγάλα ποσά σε διαφημιστικές καμπάνιες, όπως αρμόζει και σε μία ολιγοπωλιακή αγορά όπως αυτή του φυσικού αερίου, αλλά πλέον αρκείται σε πιο στοχευμένες προωθητικές ενέργειες, οι οποίες είναι από άποψη δαπανών πιο συντηρητικές, αλλά παίρνουν ως δεδομένο ότι η επιχείρηση βρίσκεται μόνιμα στη μνήμη του καταναλωτικού κοινού, οπότε δεν χρειάζεται να του επισημαίνουν την παρουσία της σε τόσο τακτικά χρονικά διαστήματα. Όλοι οι προαναφερθέντες λόγοι δεν θα πρέπει όμως από την πλευρά τους να μηδενίσουν τη διαφημιστική δραστηριότητα που θα ακολουθηθεί, αλλά με σκοπό την

απόκτηση των στόχων της διοίκησης, θα πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν για να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω της καταλληλότερης διαφημιστικής εκστρατείας.

Πρόβλημα Β: Η ΕΔΑ ΘΕΣΣ μελετά την περίπτωση εισαγωγής της σε μια καινούργια περιοχή, της οποίας οι καταναλωτές δεν έχουν γνώση των πλεονεκτημάτων / οφελών της χρήσης του φυσικού αερίου. Στην περίπτωση αυτή, θα ακολουθηθεί μια διαφορετική προωθητική καμπάνια, η οποία θα εμφανίζει περισσότερες προβολές και μεγαλύτερη δραστηριότητα, για παράδειγμα door to door διαφήμιση ή παρουσιάσεις της επιχείρησης και υλοποίησης εκδηλώσεων τοπικού χαρακτήρα, ώστε να ενημερωθεί ο τοπικός καταναλωτής και να βιώσει την πελατοκεντρική στρατηγική της επιχείρησης. Επιπλέον, στην προκειμένη περίπτωση είναι σημαντική η προώθηση της Κοινωνικής Ευθύνης της ΕΔΑ ΘΕΣΣ στους καταναλωτές που δεν γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργία της, καθώς και η εκπαίδευση των τελευταίων στα οικολογικά ζητήματα και στην απόκτηση οικολογικής συνείδησης.

Όσον αφορά την **ανάλυση ευαισθησίας** στην ανάπτυξη των δύο σεναρίων – προβλημάτων, είναι εξίσου σημαντικό μέρος της ποσοτικής έρευνας. Λαμβάνονται οι εξής περιπτώσεις ως δεδομένο: η πιθανότητα του αυξημένου προϋπολογισμού που διαθέτει η επιχείρηση για τις προωθητικές ενέργειες marketing κατά 60% καθώς και η πιθανότητα του μειωμένου προϋπολογισμού κατά 40%, και επίσης, η πιθανότητα της ύπαρξης υψηλής ζήτησης, από την μεριά των καταναλωτών, κατά 70% καθώς και χαμηλής ζήτησης κατά 30%. Ουσιαστικά, με την ανάλυση ευαισθησίας με την κατάλληλη χρήση του εκάστοτε συνδυασμού πιθανοτήτων παρουσιάζεται ευκρινώς η επιλογή της πιο κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας για το εκάστοτε πρόβλημα (Α και Β).

6.3 Προτάσεις

Οι τελευταίες εξελίξεις στον ενεργειακό κλάδο, με την ενεργειακή κρίση, την οικονομική κρίση, τις ανατιμήσεις των προϊόντων, τον Ρωσο-Ουκρανικό πόλεμο σε ευρωπαϊκό έδαφος, και την προσπάθεια απεξάρτησης ολόκληρης της ευρωπαϊκής ένωσης από το Ρωσικό φυσικό αέριο, επιτάσσουν άμεσα την ανάγκη για εύρεση εναλλακτικών τύπων ενέργειας. Η νέα ενεργειακή μετάβαση βρίσκεται προ των πυλών και υπάρχει πιθανότητα

να υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στο άμεσο μέλλον. Ήδη η ΕΔΑ ΘΕΣΣ εκπονεί μια μελέτη για τη διερεύνηση της δυναμικότητας παραγωγής βιομεθανίου στη Θεσσαλονίκη και στη Θεσσαλία. Το δίκτυο της εταιρείας είναι άμεσα συμβατό στο να φιλοξενήσει βιομεθάνιο και σε δεύτερο στάδιο υδρογόνο. Με την είσοδο του βιομεθανίου και του υδρογόνου στα δίκτυο υπάρχει η πιθανότητα να επιτευχθεί μια μείωση στις τιμές της τάξεως του 40%. Σημαντικό κομμάτι για μελλοντική έρευνα θα είναι, επομένως, η μελέτη της ενεργειακής μετάβασης και τα αποτελέσματα αυτής. Τι σημαντικές αλλαγές θα επιφέρει στην αγορά, τι αποτελέσματα θα υπάρξουν από την ενεργειακή μετάβαση και τι διαφημιστική δραστηριότητα θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία σε μια τέτοια προοπτική ώστε να ενημερώσει για τυχόν αλλαγές που θα πρέπει να πραγματοποιήσουν οι τελικοί χρήστες στις εγκαταστάσεις τους όπου και αν αυτή χρειαστεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Albecht, K. & Zenke, R. (2001). *Service America "Hollywood Dow"*.
- American Management Association (AMA). *Marketing News*, 1^η Μαρτίου 1985.
- Βαϊνά, Ε. (2009). *Μέθοδοι λήψης βέλτιστων αποφάσεων και εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις*. Πτυχιακή εργασία, στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Bassegy, M. (1999). *Case study research in educational settings*. Open University press, Buckingham.
- Bazerman, M.H. & Moore, D. (2009). *Judgment in managerial decision making*, 8th Ed.: Wiley.
- Berg, P. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9-27.
- Buchanan, L. & O'Connell, A. (2006). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*. Available from: <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th Edition, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A. and Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(100).
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2013). *The Landscape of Qualitative Research*. SAGE Publications Inc.
- Drucker, P.F. (1974). *Tasks, responsibilities, practices*. New York's Row.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2002). *Management research: An introduction*. Sage Publications.
- Gustavsson, A. (2007). *Conjoint Analysis as an Instrument of Market Research*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Howell, K. (2013). *An introduction to the philosophy of methodology*. Sage Publications.
- Καρασαββίδου-Χατζηγρηγορίου, Ε. (1986). *Λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων: Προσέγγιση στην επιχειρησιακή έρευνα*. Εκδόσεις: University Studio Press.
- Κεδράκα, Κ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Ανακτήθηκε από: <https://www.academia.edu/42074312>
- Λαλούμης, Δ. (2003). *Hotel management*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Μητρόπουλος, Ι. (2007). *Ορθολογική λήψη αποφάσεων: μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. 2^η Εκδ., Πάτρα: Εκδόσεις Γκότσης.

Miles, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis*. New York: Sage Publications.

Μιχαήλ, Δ. (2015). *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας – Μέρος 1^ο*. Ανακτήθηκε από: <https://eclass.uowm.gr/modules/document/index.php?course=NURED412&download=/5c5317e92WAA/5c531827D3OK.pptx>

Μπαλωμένου, Α., & Διπλάρη, Χ. (2006). *Ο Θεσμός της Αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου στην Ελλάδα: ιστορική αναδρομή – προοπτικές*, σελ. 38 – 50. Ανακτήθηκε από:

http://ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/12_%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97_%CE%A4%CE%9F%CE%A5_%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A5_%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%9F%CE%A5.pdf

Μπαντάκ, Χ. (2013). *Οι στρατηγικές μάρκετινγκ των δημοτικών επιχειρήσεων*. Πτυχιακή εργασία, στο Τμήμα Λογιστικής, στο Τ.Ε.Ι. Καβάλας.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο – Σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα.

Mullins, L. (2014). *Management and Organisational Behaviour*. 7th Edition, Prentice Hall.

Ντζούφρα, Θ. (2019). *Διαδικασίες και βέλτιστες πρακτικές λήψης στρατηγικών αποφάσεων: Προσδιοριστικοί παράγοντες, προβλήματα και επιπτώσεις στην απόδοση σύγχρονων οργανισμών*. Μεταπτυχιακή εργασία, στο Τμήμα Διοίκησης Έργων, στο Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Πραστάκος, Γρ. (2006). *Διοικητική Επιστήμη: Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας*. 2^η Εκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Πασχαλούδης, Δ. (2003). *Marketing ακούω... και marketing δε βλέπω*. Εκδόσεις Γκιούρδας.

Robbins, P.S. & Judge, A.T. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Α. Πλατάκη (Μεταφ.), Εκδόσεις: ΚΡΙΤΙΚΗ.

Schutt, R. (2016). *Understanding the social world: Research Methods for the 21st Century*. Boston: SAGE publications.

Shuttleworth, M. (2008). *Quantitative Research Design. Experiment Resources*. Available from: <http://www.experiment-resources.com/quantitative-research-design.html>

Simon H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Sogunro, O. (2002). Selecting a quantitative or qualitative research methodology: An Experience. *Educational Research Quarterly*, 26(1), pp.3-11.

Stufflebeam, D. (2001). *Evaluation Models*. Jossey-Bass, San Francisco.

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, California.

Υψηλάντης, Π. (2012). *Επιχειρησιακή Έρευνα: Εφαρμογές στη σημερινή επιχείρηση*, Εκδόσεις Προπομπός.

Φλώρος, Χ.Γ. (1993). *Σύγχρονη διοικητική των Επιχειρήσεων: Λήψη αποφάσεων*. Εκδόσεις: Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Εικόνες 2 – 4: 3rd Power & Gas Supply Forum (2022). Ανακτήθηκε από: <https://www.youtube.com/watch?v=BSNvVT9IGxg>

Εικόνα 5: ΕΔΑ ΘΕΣΣ – Τηλεοπτικό σποτ (2022). Ανακτήθηκε από: https://www.youtube.com/watch?v=A_tdh7fPxiY

Παράρτημα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- 1) Παρακαλώ πείτε λίγα λόγια για την πορεία της εταιρείας και το τι έχει κατακτήσει όλα αυτά τα χρόνια.
- 2) Τι διαφημιστική καμπάνια ακολούθησε η εταιρεία στην αρχή της πορείας της, τι διαφημιστική καμπάνια ακολουθεί τώρα και τι πιστεύεται ότι θα ακολουθήσει στο μέλλον;
- 3) Πως επηρέασε η ενεργειακή κρίση τα έσοδα της εταιρείας, τις νέες συνδέσεις αυτής αλλά και τι αντίκτυπο είχε στην επιβάρυνση των νοικοκυριών;
- 4) Ποιοι είναι οι επόμενοι στόχοι της εταιρείας και πως πιστεύει ότι θα τους αποκτήσει (ποια η διαφημιστική καμπάνια που πιθανώς θα ακολουθηθεί);
- 5) Ποιες είναι οι νέες περιοχές που θα συνδεθούν τα επόμενα χρόνια με το δίκτυο της ΕΔΑ ΘΕΣΣ και ποιες προωθητικές ενέργειες ενδεχομένως θα χρησιμοποιήσετε για να κερδίσετε το καταναλωτικό κοινό;
- 6) Τι έχουμε να περιμένουμε τα επόμενα χρόνια από την ΕΔΑ ΘΕΣΣ, τι αλλαγές πρόκειται να γίνουν στο μέλλον στον κλάδο της ενέργειας;