



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΣΚ
ΑΒΕΕ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Επαμεινώνδας Μακρυγιάννης

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο: **Στρατηγική Ανάλυση της εταιρείας ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΣΚ ΑΒΕΕ** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας 

Όνοματεπώνυμο... Επαμεινώνδας Μακρυγιάννης

Ημερομηνία... Αθήνας 19/09/2016

*Αφιερώνεται στους γονείς μου Δημήτρη και Χρυσάνθη
και στον παππού μου Επαμεινώνδα*

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ Α.Β.Ε.Ε.**

ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΜΑΚΡΥΓΙΑΝΝΗΣ

Σημαντικοί όροι: Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική, λειτουργική στρατηγική.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσουμε τη στρατηγική ανάλυση της εταιρείας ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ ΑΒΕΕ. Η προσέγγιση σε επίπεδο ανάλυσης γίνεται με τη χρήση του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ με στόχο την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής για την εταιρεία.

Η εργασία δεν παρουσιάζει αναλυτικά το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ αλλά κυρίως παρουσιάζει τη πρακτική εφαρμογή του, βάσει του θεωρητικού υπόβαθρου, μέσω της μελέτης περίπτωσης ελληνικής εταιρείας που δραστηριοποιείται στο κλάδο της πλαστικής συσκευασίας.

Η εργασία περιλαμβάνει συνολικά πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης και του ομίλου στον οποίο ανήκει και εν συνεχεία παρουσιάζονται το όραμα, η αποστολή της επιχείρησης, η διάρθρωση των τμημάτων και των γραμμών παραγωγής. Γίνεται αναφορά στα προϊόντα της εταιρείας και στις μεθόδους παραγωγής και τέλος αναλύεται

ο ρόλος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και πως επιτυγχάνεται σε επίπεδο εταιρείας.

Το δεύτερο κεφάλαιο καταπιάνεται με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Γίνεται αναφορά στο γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον και με τη χρήση της ανάλυσης PEST και του μοντέλου των πέντε δυνάμεων κατά Porter δίνονται οι παράγοντες που το επηρεάζουν. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με αναφορές σε στοιχεία πελατών και ανταγωνιστών της εταιρείας.

Σε συνέχεια της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος έρχεται η αναφορά στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούμε στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την έννοια του εσωτερικού περιβάλλοντος, στις δυνάμεις και αδυναμίες της εν λόγω επιχείρησης, στην εσωτερική δομή που τη διέπει και γίνεται αναφορά των επιμέρους τμημάτων.

Το τέταρτο κατά σειρά κεφάλαιο έχει ως αντικείμενο μελέτης, από κοινού, την οικονομική ανάλυση του κλάδου πλαστικής συσκευασίας και τη παρουσίαση των οικονομικών αποτελεσμάτων ,συγκριτικών και μη, της εταιρείας συνδέοντας αυτά με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η θεωρητική προσέγγιση των δυνατών στρατηγικών επιλογών που μπορούν να ακολουθηθούν. Ασχολείται με την αναφορά των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που εντοπίζει η εταιρεία που σε συνδυασμό με την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του εσωτερικού περιβάλλοντος της την οδηγούν στην επιλογή της ενδεδειγμένης στρατηγικής. Δίνεται η ανάλυση SWOT και η μήτρα συνοπτικής ανάλυσης παραγόντων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη πρακτική εφαρμογή του θεωρητικού υπόβαθρου των δυνατών στρατηγικών σε επίπεδο εξεταζόμενης εταιρείας.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου και να ευχαριστήσω το καθηγητή και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κ.Νικόλαο Γεωργόπουλο. Αφορμή για την παρούσα διπλωματική εργασία αποτέλεσαν η ενέργεια του κατά τη διάρκεια παρακολούθησης των μαθημάτων της στρατηγικής ανάλυσης των επιχειρήσεων, οι γνώσεις του πάνω στο γνωστικό αντικείμενο και ιδιαίτερα η μεταδοτικότητα του ως καθηγητής. Μου έδωσε τη δυνατότητα να προσεγγίσω σε πρακτικό επίπεδο το πεδίο της στρατηγικής των επιχειρήσεων γεγονός που αποτελεί εφόδιο στη μετέπειτα επαγγελματική μου εξέλιξη.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το σύνολο των διδασκόντων καθηγητών σε μεταπτυχιακό επίπεδο για τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους που μου μεταλαμπάδευσαν. Ο τρόπος σκέψης τους και η προσέγγιση τους, σε επιστημονικό, φιλοσοφικό και προσωπικό επίπεδο, μου προσέφεραν μεγαλύτερο επιστημονικό υπόβαθρο και με βοήθησαν να εξελιχθώ σε καλύτερο άνθρωπο, φίλο, συνομιλητή και συνεργάτη.

Επίσης, ευχαριστώ από καρδιάς το πολύ καλό μου φίλο κ.Αθανάσιο Ματσιώτα, Export Manager της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE, για τη πολύτιμη βοήθεια του στη συλλογή των αναγκαίων πληροφοριών για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Η καθοδήγηση του ήταν καθοριστική στη κατανόηση βασικών θεμάτων.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την έμπρακτη και συνεχή στήριξη και καθοδήγησή που μου παρέχουν όλα αυτά τα χρόνια. Καθηγητές οι ίδιοι, μου εμφύσησαν το ρητό “γηράσκω αεί διδασκόμενος”. Η προσωπική τους στάση ζωής και οι ακεραίες αρχές τους πάντα θα αποτελούν οδηγό μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1: Εταιρείες του Ομίλου Πλαστικά Θράκης.....	3
Εικόνα 1.2: Προϊόντα της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE.....	7
Εικόνα 1.3: Μηχανή έγχυσης (injection).....	18
Εικόνα 1.4: Διαδικασία θερμοδιαμόρφωσης (thermoforming)	19
Εικόνα 1.5: Διαδικασία χύτευσης με φύσημα (blow molding).....	20
Εικόνα 1.6: Bag-in-box μηχανή πλήρωσης.....	21
Εικόνα 1.7: Βραβείο Energy Mastering Awards 2015	23
Εικόνα 1.8: Βραβείο Facilities Management Awards 2014.....	23
Εικόνα 1.9: Νέα κύπελλα παγωτού με τρισδιάστατη εκτύπωση.....	25

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Ιστορία της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE	4
Πίνακας 1.2: Θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας Πλαστικά Θράκης.....	12
Πίνακας 1.3: Ανάλυση των εργαζομένων σε τμήματα ανά παραγωγική μονάδα	15
Πίνακας 1.4: Οργανόγραμμα παραγωγικής μονάδας Ιωαννίνων.....	16
Πίνακας 1.5: Οργανόγραμμα παραγωγικής μονάδας Ξάνθης	17
Πίνακας 2.1: Κατηγορίες του Μάκρο-περιβάλλοντος.....	31
Πίνακας 2.2: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα injection των Ιωαννίνων.....	44
Πίνακας 2.3: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα injection της Ξάνθης	45
Πίνακας 2.4: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα Thermoforming των Ιωαννίνων	46
Πίνακας 2.5: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα μπουκαλιών	47
Πίνακας 2.6: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα bag in box	48
Πίνακας 2.7: Ανταγωνιστές της εταιρείας για το τμήμα Injection στα Ιωάννινα	49
Πίνακας 2.8: Ανταγωνιστές της εταιρείας Πλαστικά Θράκης για το τμήμα Thermoforming στα Ιωάννινα	50
Πίνακας 2.9: Ανταγωνιστές της εταιρείας Πλαστικά Θράκης για το τμήμα μπουκαλιών.....	50
Πίνακας 2.10: Ανταγωνιστές της εταιρείας Πλαστικά Θράκης για το τμήμα bag in box	51
Πίνακας 3.1: Ποσοστά συμμετοχής σε θυγατρικές	61
Πίνακας 3.2: Πελατολόγιο της εταιρείας.....	64
Πίνακας 3.3: Αποτελέσματα παραγωγής.....	67
Πίνακας 4.1: Αναθεωρημένος δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου πλαστικής συσκευασίας (2000-2014)	73
Πίνακας 4.2: Εγχώρια Παραγωγή πλαστικών ειδών συσκευασίας, 1992-2013	74
Πίνακας 4.3: Εξέλιξη Εισαγωγών και Εξαγωγών Πλαστικών Ειδών συσκευασίας 1997- 2013.....	75
Πίνακας 4.4: Παγκόσμια τιμή του αργού πετρελαίου (2000-2016*)	78
Πίνακας 4.5: Δείκτες Καταναλωτικής Ζήτησης (2009-2014)	79
Πίνακας 4.6: Κύκλος εργασιών σημαντικότερων εταιρειών στον κλάδο πλαστικής συσκευασίας για τα έτη 2009-2014.....	79

Πίνακας 4.7: Πιστοληπτική Ικανότητα των Επιχειρήσεων του κλάδου για τα έτη 2014-2013 (βάσει δείγματος)	82
Πίνακας 4.8: Πιστοληπτική Ικανότητα του Κλάδου, 2014	82
Πίνακας 4.9: Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Εταιρειών, 2009-2013	83
Πίνακας 4.10: Συνοπτικά στοιχεία αποτελεσμάτων των χρήσεων 2015-2013	84
Πίνακας 4.11: Βασικά στοιχεία Ισολογισμού της Εταιρείας	87
Πίνακας 4.12: Ανάλυση ενηλικίωσης Πελατών την 31.12.2015	88
Πίνακας 4.13: Χρηματοοικονομικοί Δείκτες, 2015-2011	89
Πίνακας 5.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	96
Πίνακας 5.2: Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού.....	106
Πίνακας 5.3: Μήτρα E.F.A.S	113
Πίνακας 5.4: Μήτρα I.F.A.S.....	115
Πίνακας 5.5: Στρατηγικές Μάρκετινγκ	121

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Μεταβλητές του περιβάλλοντος.....	30
Διάγραμμα 2.2: PEST analysis	32
Διάγραμμα 2.3: Εξέλιξη ανέργων και απασχολούμενων, 2009-2014	34
Διάγραμμα 2.4: Ποσοστό πληθυσμού σε κίνδυνο φτώχειας, 2008-2012	35
Διάγραμμα 2.5: Εξέλιξη δείκτη μισθών με εποχική διόρθωση, δεύτερο τρίμηνο 2006-2014 (2008=100,0)	35
Διάγραμμα 2.6: Αριθμός καταγεγραμμένων Σύριων προσφύγων	36
Διάγραμμα 2.7: Υπόδειγμα του Porter.....	41
Διάγραμμα 3.1: Η αλυσίδα αξίας του Porter	59
Διάγραμμα 3.2: Θεωρία πόρων και ικανοτήτων	60
Διάγραμμα 3.3: Οργανόγραμμα Ομίλου Πλαστικά Θράκης	62
Διάγραμμα 3.4: Οργανόγραμμα της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE.....	63
Διάγραμμα 4.1: Εξέλιξη Δείκτη Βιομηχανικής Παραγωγής για τον Κλάδο της Πλαστικής Συσκευασίας (2000 -2014).....	74
Διάγραμμα 4.2: Διάρθρωση των εισαγωγών ανά κατηγορία προϊόντος, 2013.....	76
Διάγραμμα 4.3: Διάρθρωση των εξαγωγών ανά κατηγορία προϊόντος, 2013	76
Διάγραμμα 4.4: Παγκόσμια τιμή του αργού πετρελαίου (2000-2016*)	78
Διάγραμμα 4.5: Κατανομή της παγκόσμιας παραγωγής πλαστικού ανά περιοχή 2013.....	80
Διάγραμμα 4.6: Κατανομή της κατανάλωσης πλαστικού ανά κλάδο στην Ευρώπη, 2013.....	81
Διάγραμμα 4.7: Δείκτες Κερδοφορίας δείγματος Κλάδου	83
Διάγραμμα 4.8: Κύκλος εργασιών, 2011-2015	85
Διάγραμμα 4.9: Διακύμανση λειτουργικού κέρδους EBIT	86
Διάγραμμα 4.10: Διακύμανση δείκτη αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων.....	90
Διάγραμμα 4.11: Διακύμανση δείκτη Απασχολούμενων Κεφαλαίων	91
Διάγραμμα 4.12: Διακύμανση δείκτη Είσπραξης Απαιτήσεων	92

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	I-II
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ	IV
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	V-VI
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	VII

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
----------------	---

ΚΕΦ.1 ΙΣΤΟΡΙΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	4
1.1 Ιστορία	4
1.2 Όραμα της εταιρείας	8
1.3 Αποστολή της εταιρείας	10
1.4 Διάρθρωση τμημάτων και γραμμές παραγωγής	14
1.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	21
1.5.1 Διαχείριση Ενέργειας & Περιβαλλοντική Πολιτική	21
1.5.2 Πολιτική Προϊοντικής Ευθύνης	24
1.5.3 Πολιτική Κοινωνικής Δράσης	26
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	27

ΚΕΦ.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ ΑΒΕΕ, ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	29
2.1 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	29
2.1.1 Μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον	30
2.1.1.1 Ανάλυση PEST.....	31
2.1.2 Μίκρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον	40
2.1.2.1 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter	41
2.2 Στοιχεία πελατών και ανταγωνισμού.....	44

2.2.1 Στοιχεία πελατών.....	44
2.2.2 Στοιχεία ανταγωνιστών.....	49
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	53

ΚΕΦ.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ

ΑΒΕΕ	55
3.1 Θεωρητική προσέγγιση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	55
3.2 Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος	56
3.3 Αλυσίδα αξίας και θεωρία των πόρων	59
3.4. Βασική οργανωτική δομή	60
3.5 Εμπορική Διεύθυνση – Marketing	63
3.6 Έρευνα και ανάπτυξη	65
3.7 Διεύθυνση Ποιότητας και Ελέγχου	65
3.8 Διεύθυνση παραγωγής και λειτουργίας	66
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	69

ΚΕΦ.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ

ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ ΑΒΕΕ	70
4.1 Τα προϊόντα του κλάδου Πλαστικής Συσκευασίας	70
4.2 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου	73
4.3 Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Ρακκ ΑΒΕΕ.....	84
4.3.1 Στοιχεία Αποτελεσμάτων	84
4.3.2 Στοιχεία Ισολογισμού	86
4.3.3 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες.....	88
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	94

ΚΕΦ.5 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ ΑΒΕΕ.....	95
5.1 Έννοια της στρατηγική	95
5.2 Επιχειρησιακή στρατηγική.....	96
5.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	97
5.2.2 Στρατηγικές σταθερότητας	100
5.2.3 Στρατηγικές περισυλλογής.....	102
5.3 Επιχειρηματική στρατηγική.....	104
5.3.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους	106
5.3.2 Στρατηγική διαφοροποίησης	107
5.3.3 Στρατηγική εστίασης	107

5.4 Λειτουργική στρατηγική	109
5.5 Ανάλυση SWOT	110
5.6 Ανάλυση επιχειρησιακής στρατηγικής	117
5.7 Ανάλυση επιχειρηματικής στρατηγικής	119
5.8 Ανάλυση λειτουργικών στρατηγικών	120
5.9 Υλοποίηση στρατηγικής	123
5.10 Συμπεράσματα – προτάσεις	124
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	128
Βιβλιογραφία	130
Παράρτημα	136

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας ανάλυσης είναι η στρατηγική ανάλυση της εταιρείας **Πλαστικά Θράκης PACK ABEE**. Η εταιρεία αποτελεί μέλος του Ομίλου Πλαστικά Θράκης και έχει διεθνή παρουσία. Δραστηριοποιείται στο χώρο της συσκευασίας βιομηχανικής χρήσης για τον τομέα των χρωμάτων/χημικών και της συσκευασίας για καταναλωτικά προϊόντα με εφαρμογή στον τομέα των τροφίμων.

Με έμφαση στην καινοτομία, τη διεθνοποίηση, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αλλά και τη διασφάλιση της ποιότητας, η εταιρεία Πλαστικά Θράκης PACK ABEE έχει επιτύχει αύξηση των πωλήσεών της την περίοδο 2006-2015, παρά το αρνητικό οικονομικό περιβάλλον που επικρατεί, ιδίως στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά, η αβεβαιότητα στις τιμές των πρώτων υλών, τα χαμηλά επίπεδα πιστοληπτικής ικανότητας σε συνδυασμό με την ανησυχία που προκαλούν οι τρομοκρατικές επιθέσεις, επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία της.

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της εργασίας αναπτύσσονται η ιστορία, το όραμα, η αποστολή, η διάρθρωση των τμημάτων της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE και γίνεται αναφορά στο τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση πελατών και ανταγωνιστών της εταιρείας, ενώ στο ίδιο κεφάλαιο διεξάγεται η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία (μέσω της SWOT και PEST ανάλυσης), καθώς και οι πέντε δυνάμεις του Porter, που εξηγούν τη λειτουργία του κλάδου. Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται οικονομικά και άλλα στατιστικά στοιχεία που αφορούν την πορεία του κλάδου, αλλά και της εταιρείας Πλαστικά Θράκης PACK ABEE. Τέλος, στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται οι στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία σε επιχειρηματικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι ημερομηνίες-σταθμοί για τον Όμιλο Πλαστικά Θράκης, μέλος του οποίου αποτελεί η εταιρεία την οποία θα αναλύσουμε.

Έτος	Γεγονότα
1977	Ο Σταύρος Χαλιορής ιδρύει την Εταιρεία Πλαστικά Θράκης ΑΕ στην Ξάνθη
1980	Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης λειτουργεί το πρώτο της εργοστάσιο, το οποίο παράγει υφαντά σακιά πολυπροπυλενίου, σχοινιά και σπάγκους για την ελληνική αγορά αλλά και για εξαγωγές
1986	Η Εταιρεία εισέρχεται στην αγορά των τεχνικών υφασμάτων πολυπροπυλενίου με τη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων στην Ξάνθη
1992	Ένα τρίτο εργοστάσιο δημιουργείται στην Ξάνθη, με εξειδίκευση στην παραγωγή βιομηχανικών νημάτων και νημάτων ταπητουργίας
1995	Εισαγωγή της Εταιρείας Πλαστικά Θράκης στο Χρηματιστήριο Αθηνών
1997	Η Εταιρεία μπαίνει στην αγορά της άκαμπτης συσκευασίας με τη δημιουργία ενός νέου εργοστασίου στα Ιωάννινα .
1999	Με την εξαγορά της Don & Low Ltd (Σκωτία), η Εταιρεία Πλαστικά Θράκης εδραιώνει τη διεθνή παρουσία της και ξεκινά να δραστηριοποιείται στην κατηγορία των μη-υφαντών
2000	Η Εταιρεία μπαίνει στην αγορά των FIBC/μεγασάκων μέσω της εξαγοράς της Thrace Polybulk (Νορβηγία)
2000-2006	Η Εταιρεία διευρύνει τη διεθνή παρουσία στη ΝΑ Ευρώπη μέσω της εξαγοράς της Thrace Iroma (Βουλγαρία) και της ίδρυσης των Thrace Greiner (50% κοινοπραξία στη Ρουμανία) και Thrace Plastics Pack Doo (Σερβία). Στις εγκαταστάσεις της Ξάνθης προστίθενται δύο νέες γραμμές παραγωγής, των υφασμάτων spunbond και αντίστοιχα των μη-υφαντών βελονωτών
2007	Ο Όμιλος Πλαστικά Θράκης επεκτείνει τις δραστηριότητές του στη Βόρεια Αμερική με την εξ ολοκλήρου εξαγορά της Thrace LINQ Inc. και της Lumite Inc. κατά 50%

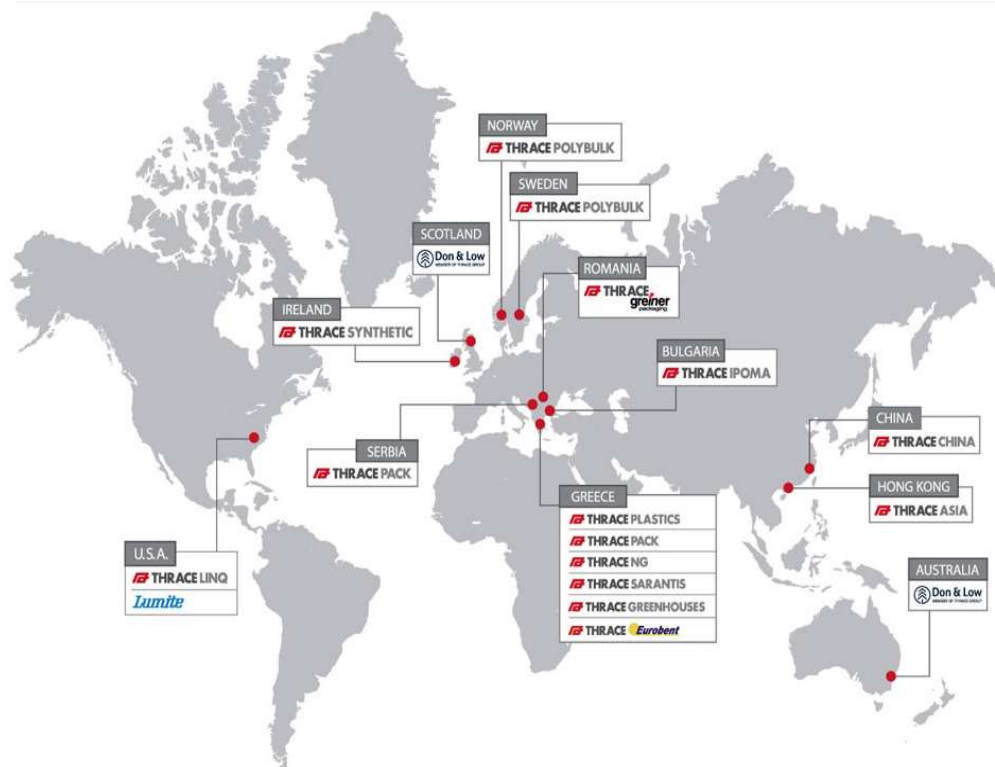
2009	Επένδυση σε μια νέα γραμμή παραγωγής μη-υφαντών βελονωτών υφασμάτων στη Βόρεια Αμερική (Thrace LINQ)
2010-2012	Επικέντρωση στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών και στη δημιουργία της οργανωτικής δομής που θα ενισχύσουν την ανάπτυξη του Ομίλου στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Οι εταιρείες του Ομίλου επεκτείνουν το δίκτυο των πωλήσεων τους σε 80 χώρες για να εξασφαλιστεί η οικονομική ευημερία
2012	Μια νέα εμπορική εταιρεία ιδρύεται στην Κίνα με στόχο τη διείσδυση στην ευρύτερη αγορά της Ασίας

Πηγή : Επίσημη ιστοσελίδα του Ομίλου Πλαστικά Θράκης

Σύνδεση : <http://www.thracegroup.com/gr/el/history/>

Η εικόνα 1.1 δίνει γεωγραφικά τις εταιρείες που περιλαμβάνει ο Όμιλος Πλαστικά Θράκης.

Εικόνα 1.1: Εταιρείες του Ομίλου Πλαστικά Θράκης



Πηγή : Επίσημη Ιστοσελίδα του Ομίλου Πλαστικά Θράκης

Σύνδεση : <http://www.thracegroup.com/gr/el/companies/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΙΣΤΟΡΙΑ, ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ .

1.1 Ιστορία

Η ιστορία του Ομίλου Πλαστικά Θράκης ξεκινά το 1977, όταν η εταιρεία ιδρύεται από τον Σταύρο Χαλιορή. Από τότε μέχρι και σήμερα, ο όμιλος εξαγόρασε άλλες εταιρείες με στόχο τη διεθνοποίησή της, επένδυσε σε μία νέα γραμμή παραγωγής, εισήγαγε νέες οργανωτικές δομές και ισχυροποίησε την παρουσία της στη διεθνή σκηνή. Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Συσκευασίας ABEE ιδρύθηκε το 1997 με τη δημιουργία ενός νέου εργοστασίου του Ομίλου Πλαστικά Θράκης στα Ιωάννινα με αποκλειστική δραστηριότητα τις λύσεις συσκευασίας. Το 2002 ιδρύεται η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE (εφεξής “Η Εταιρεία”) με την επωνυμία THRACE FOOD PACKAGING ABEE και έδρα στην ΒΙ.ΠΕ του Νομού Ιωαννίνων. Το αντικείμενο εργασιών της εταιρείας είναι η παραγωγή και εμπορία στην Ελλάδα και το εξωτερικό εξειδικευμένων πλαστικών ειδών. Το 2006 η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE ολοκληρώνει την απορρόφηση της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Συσκευασίας ABEE. Στον πίνακα 1.1 αποτυπώνονται οι ημερομηνίες-σταθμοί για την εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE .

Πίνακας 1.1: Ιστορία της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE

Έτος	Γεγονότα
2006	Με την υπ.αρ.πρωτ.ΚΣ-17604 έγκριση του Υ.Α. την 20/12/2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση των εταιρειών ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ABEE και THRACE LIQUID PACK ABEE και με ημερομηνία Ισολογισμού μετασχηματισμού την 30 Ιουνίου 2006.
2007	Με την υπ.αρ.πρωτ.Κ2-2256/28-2-2008 απόφαση του Υ.Α. ολοκληρώθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση των εταιρειών ΘΡΕΙΣ ΠΑΚ ABEE και ΘΡΑΤΕΞ ABEE και με ημερομηνία Ισολογισμού μετασχηματισμού την 31/03/2007.

2012	Με την υπ.αρ.πρωτ.4561/07.12.2012 απόφαση του Υ.Α. ολοκληρώθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση της εταιρείας Capsnap Ελλάς ΑΕΒΕ και με ημερομηνία Ισολογισμού μετασχηματισμού την 30/04/2012.
2014	Με την υπ.αρ.πρωτ.283/19.01.2015 καταχώρησης στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.) ολοκληρώθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Εξηλασμένης Πολυστερίνης ΑΕΒΕΠ και με ημερομηνία Ισολογισμού μετασχηματισμού την 31/03/2014.

Πηγή: Ετήσια Οικονομική Έκθεση 2015

Χαρτοφυλάκιο: Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του πλαστικού υπάρχει σήμερα ένας μεγάλος αριθμός προϊόντων συσκευασίας με συνηθέστερα τα προϊόντα από πολυαιθυλένιο , πολυπροπυλένιο, χλωριούχο πολυβινύλιο, πολυστυρένιο.

Με βάση την πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται παράγονται διαφοροποιημένα τελικά προϊόντα των ακόλουθων τύπων PE/PP/PVC/PS .

Τα πολυμερή του αιθυλενίου (PE) χωρίζονται σε πολυαιθυλένιο χαμηλής πυκνότητας που χρησιμοποιείται για την παραγωγή σάκων, φιαλών και άλλων περιεκτών διαφόρων προϊόντων και σε πολυαιθυλένιο υψηλής πυκνότητας που χρησιμοποιείται για την παραγωγή φιαλών (π.χ. λαδιού, τυριού, νερού), μεμβρανών (films) για περιτύλιξη παλετών (τριτογενής συσκευασία) και πολλών άλλων προϊόντων.

Τα πολυμερή του προπυλενίου (PP) χρησιμοποιούνται ευρέως στη βιομηχανία συσκευασίας για την παραγωγή σχετικά σκληρών (βιδωτών κυρίως) καπακιών στη συσκευασία αναψυκτικών, καφέ κ.α. Επίσης χρησιμοποιείται για την παραγωγή δοχείων για συσκευασία γαλακτοκομικών προϊόντων, φιαλών και άλλων προϊόντων.

Τα πολυμερή του χλωριούχου βινυλίου (PVC) , που είναι το δεύτερο πλέον διαδεδομένο υλικό στην παραγωγή πλαστικών συσκευασιών μετά το πολυαιθυλένιο (αν και τα τελευταία χρόνια αντικαθίσταται σταδιακά από το PET) χρησιμοποιούνται για τη συσκευασία φιαλών νερού, βρώσιμων λαδιών, καθώς και υπό μορφή βάζων για την συσκευασία διαφόρων άλλων τροφίμων.

Τα πολυμερή του στυρολίου (PS) χρησιμοποιούνται κυρίως σε περιέκτες γιαουρτιού, μαργαρίνης, παγωτών, μελιού, σιροπιών καθώς και για θήκες τοποθέτησης ποικιλίας καταναλωτικών προϊόντων.

Ειδικότερα ,το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της εταιρείας περιλαμβάνει λύσεις συσκευασίας PP/PC/PE που βρίσκουν εφαρμογή στους τομείς των τροφίμων και των χημικών/χρωμάτων. Για τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών χρησιμοποιούνται προηγμένες τεχνολογίες σε συνδυασμό με τις πιο σύγχρονες τεχνικές εκτύπωσης, εκτύπωση ετικέτας σε καλούπι (IML) εκτύπωση offset, συρρικνωμένη ετικέτα (shrink sleeve). Σκοπός της εταιρείας είναι να προσφέρει εξατομικευμένες λύσεις που θα προσδώσουν στα προϊόντα των πελατών της μια ξεχωριστή ταυτότητα στην αγορά που κινούνται.

Προϊόντα: Η εταιρεία παράγει και διαθέτει στην αγορά μια πολύ ευρεία γκάμα πλαστικών προϊόντων συσκευασίας των κατηγοριών PP/PC/PE. Πιο συγκεκριμένα διαθέτει πλαστικά δοχεία ,περιέκτες κάδους injection ,πλαστικά καπάκια ,κύπελλα και ποτήρια για καφέ ,μπουκάλες νερού 5 Gal και πώματα ασφαλείας, μεταλιζέ ασκούς και βρυσάκια ,ασκούς πολυαιθυλενίου και πώματα.

Όπως φαίνεται στην εικόνα 1.2 τα ανωτέρω προϊόντα που παράγει και διαθέτει στην τοπική και διεθνή αγορά η εταιρεία βρίσκουν εφαρμογή σε συσκευασίες τροφίμων , όπως μπισκότα σοκολάτες, επιδόρπια γευμάτων ,γαλακτοκομικά είδη ,μαρμελάδες ,σε συσκευασίες νερού και σε ψύκτες νερού, σε συσκευασίες κρασιού, σε γαλακτοκομικά προϊόντα ,σε καφετέριες ,κυλικεία και εστιατόρια γρήγορου φαγητού ,εδώδιμα έλαια, μείγματα εστιατορίων (π.χ. μείγμα αυγού ή σιροπιού) και τέλος σε συσκευασίες χρωμάτων και κατασκευαστικών υλικών. Καλύπτουν δηλαδή ανάγκες συσκευασίας βιομηχανικής χρήσης για τον τομέα των χρωμάτων/χημικών και συσκευασίας για καταναλωτικά προϊόντα με εφαρμογή στον τομέα των τροφίμων. Είναι δηλαδή συσκευασίες που συναντάμε στην καθημερινότητα μας τόσο σε επίπεδο βιομηχανικής χρήσης όσο και σε επίπεδο οικιακής χρήσης .

Εικόνα 1.2: Προϊόντα της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE .



Πηγή: Επίσημη Ιστοσελίδα του Ομίλου Πλαστικά Θράκης .

Σύνδεση : <http://www.thracegroup.com/gr/el/packaging-solutions/>

Αγορές: Η εταιρεία είχε παραδοσιακά ως βασική αγορά δραστηριοποίησης την Ελλάδα και τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης .Την τελευταία δεκαετία όμως έχει εξελιχθεί και σε μια σημαντική δύναμη στη Νότια και Δυτική Ευρώπη. Πρόσφατα έχει ξεκινήσει και την επέκταση της δραστηριότητάς της σε νέες αγορές, όπως αυτές της Αφρικής και των περιοχών του Κόλπου. Συνολικά η εταιρεία πραγματοποιεί εξαγωγές στις ακόλουθες χώρες: Αγγλία, Σουηδία Αίγυπτο, Μάλτα, Κύπρο, Ισπανία, Πορτογαλία, Η.Π.Α., Αυστραλία, Αλβανία, Κόσσοβο, Σερβία, Κροατία, Σαουδική Αραβία.

1.2 Όραμα της εταιρείας

Το όραμα μίας επιχείρησης, παρουσιάζει το ιδανικό μέλλον για αυτή. Ουσιαστικά σκιαγραφεί την εταιρεία στην οποία θέλει μία επιχείρηση να μετεξελιχθεί. Μέρος του οράματος της επιχείρησης αποτελούν επίσης και οι μελλοντικές ανάγκες όλων των πελατών που επιθυμεί η επιχείρηση να καλύψει (Grant, 2010). Ωστόσο, το όραμα μίας επιχείρησης για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να στοχεύει στην επίτευξη της αρμονικής ισορροπίας ανάμεσα σε όλες τις ομάδες που εμπλέκονται με την επιχείρηση.

Το όραμα της εταιρείας Πλαστικά Θράκης PACK ABEE είναι να αποτελέσει τον πιο πολύτιμο συνεργάτη για τους πελάτες και τους προμηθευτές της στοχεύοντας παράλληλα στη συστηματική αύξηση της μετοχικής αξίας της με δράσεις που προάγουν και προασπίζουν την κοινωνική ευημερία και το καλό των εργαζομένων .

Με βάση το όραμα της εταιρείας, κατανοεί κανείς ότι δίνεται μεγάλη έμφαση σε όλους τους ενδιαφερομένους (stakeholders). Η επικέντρωση στο στοιχείο αυτό αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Tokoro, 2007). Η κατανόηση των απόψεων, των συμφερόντων, των αναγκών και των επιθυμιών όλων όσων σχετίζονται με την επιχείρηση (πελάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές), μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να δημιουργήσει σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, να προβλέψει και να διαχειριστεί με κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο τυχόν συγκρούσεις που μπορεί να ανακύψουν τόσο εντός του οργανισμού, όσο και στις σχέσεις του οργανισμού με τρίτα μέρη.

Ο Greenwood (2001) αναφέρεται στον κοινωνικό ρόλο των εταιρειών, βάσει του οποίου ο ρόλος μίας εταιρείας δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή αξίας προς τους μετόχους, αλλά επεκτείνεται και σε άλλες ομάδες ατόμων, όπως είναι οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, καθώς και η τοπική κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται. Τα τελευταία χρόνια, οι νέες συνθήκες που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τονίζουν την ανάγκη για συμμετοχή των επιχειρήσεων τόσο στην οικονομική όσο και στην

κοινωνική ανάπτυξη και απαιτούν τη συμβολή των εταιρειών στην πρόοδο και την ευημερία των κοινωνιών, με τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων, οι οποίες θα βασίζονται στην εμπιστοσύνη, με απώτερο στόχο την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης (Das Gupta, 2012). Συνεπώς, η κοινωνική ευθύνη για την οποία πρώτος μίλησε ο Howard το 1950 (Whitehouse, 2003) και μετά από δύο δεκαετίες ο Friedman (Greenwood, 2011) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE.

Ο Cannon (1992), συζητά την ανάπτυξη της κοινωνικής ευθύνης μέσω της ιστορικής ανάπτυξης της επιχειρησιακής συμμετοχής που οδηγεί σε μια μεταπολεμική αναθεώρηση της φύσης της σχέσης μεταξύ της επιχείρησης, της κοινωνίας και της κυβέρνησης. Ο συγγραφέας προσδιορίζει ότι ο αρχικός ρόλος της επιχείρησης είναι η παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών που η κοινωνία θέλει και χρειάζεται. Εντούτοις, υπάρχει μια αλληλεξάρτηση μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας στην ανάγκη για ένα σταθερό περιβάλλον με ένα μορφωμένο εργατικό δυναμικό. Έτσι, δεδομένου ότι οι ενέργειες των επιχειρήσεων έχουν επιπτώσεις που επηρεάζουν άμεσα το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, οι επιχειρήσεις έχουν υποχρέωση να ενδιαφέρονται για την ποιότητα ζωής των ανθρώπων που ζουν στο ευρύτερο περιβάλλον τους, όπως οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, η τοπική κοινωνία.

Ένα σημαντικό σημείο των σχέσεων που δημιουργεί ένας οργανισμός με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι η αμοιβαία αλληλεξάρτηση μεταξύ αυτών, όπως τονίζει ο Clarkson (1995). Αυτές οι σχέσεις είναι περίπλοκες και χαρακτηρίζονται από διαφορετικούς στόχους, προσδοκίες, συμφέροντα, απόψεις και ευθύνες (Clarkson, 1995), που όμως συμβάλλουν στη μείωση του κόστους και στην επίτευξη κερδοφορίας (Ford, 1980), στην ικανοποίηση, διακράτηση και πιστότητα των ενδιαφερομένων, π.χ. εργαζομένων, πελατών και προμηθευτών (Evans και Laskin, 1994), καθώς και στην αύξηση της φήμης της εταιρείας (Matuleviciene και Stravinskiene, 2015). Τέλος, υποστηρίζεται ότι η επιλογή των κατάλληλων εταίρων είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στην αυξημένη επιχειρησιακή επίδοση (Owens et al., 2012).

1.3 Αποστολή της εταιρείας

Η αποστολή μιας επιχείρησης (ή δήλωση αποστολής) θα πρέπει να ορίζει τη στρατηγική πρόθεση του οργανισμού ,δηλαδή , σε ποια αγορά λειτουργεί, ποια είναι η φιλοσοφία του, ποιοι είναι οι πελάτες του και οι ανάγκες τους και ποιοι είναι οι στόχοι αποδοτικότητας για τα επόμενα χρόνια.

Στην πρόταση αποστολής λοιπόν θα πρέπει να γίνεται κατανοητή καταρχήν η βασική αγορά, δηλαδή σε ποιους απευθύνεται η επιχείρηση .Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη η συνεισφορά της εν λόγω επιχείρησης σε αυτή την αγορά και κυρίως να είναι διακριτή η διαφορά ή διαφορές της εν λόγω επιχείρησης με τις υπόλοιπες που ανταγωνίζονται μέσα στον ίδιο κλάδο.

Η αποστολή παρουσιάζει το βασικό σκοπό της επιχείρησης, προσδιορίζει τους κλάδους και τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται και προσδιορίζει την κάλυψη των ενδιαφερόμενων μερών της (Werther et al., 1995). Δηλαδή προσδιορίζει τον λόγο που μια εταιρεία βρίσκεται στον κλάδο, προσδιορίζει τι δημιουργεί αξία στους πελάτες της καθώς και το τι θα έχανε ο κλάδος αν δεν υπήρχε καν η επιχείρηση .Το τελευταίο έχει μεγάλη σημασία γιατί συνοψίζει τον όρο αποστολή (mission, miss=χάνω) ,(Ν.Γεωργόπουλος, 2013).

Η αποστολή της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE είναι να δραστηριοποιείται τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο στον κλάδο συσκευασίας και με οδηγό την προσαρμογή και την ευελιξία της να καλύπτει τις ανάγκες όλων των πελατών της προσφέροντας καινοτόμα, τεχνολογικά προηγμένα και ασφαλή προϊόντα .

Ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο επενδύει η εταιρεία είναι η ικανοποίηση των πελατών της, αλλά και των λοιπών ενδιαφερομένων, όπως είναι οι εργαζόμενοι, μέσα από την εστίαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι σχεδόν επιβεβλημένη εξαιτίας του ισχυρού ανταγωνισμού στον οποίον λειτουργούν, αλλά και στη βάση της σημαντικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου για τις εταιρείες (Mathis και Jackson, 2011). Συνεπώς,

η αναβάθμιση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και εν τέλει την αύξηση της ικανοποίησης και της πιστότητας των πελατών (Mathis και Jackson, 2011). Πέρα από αυτό, όμως, η εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επίσης μία από τις σημαντικότερες μορφές παρακίνησης των εργαζομένων που θα συμβάλλει στην παραμονή τους στον οργανισμό, στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης, στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς τους και εν τέλει στην ικανοποίηση των πελατών (Mathis και Jackson, 2011).

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι η έμφαση που δίνεται στην καινοτομία και τη διεθνοποίηση. Η καινοτομία, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Terzionski, 2010; Lasagni, 2012), μπορεί να επιτευχθεί και μέσω της διεθνοποίησης μίας επιχείρησης, εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού αλλά και των νέων ευκαιριών που δίνονται στους οργανισμούς στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Baker και Billington, 2002; Zahra et al., 2009). Από την μία, τα καινοτόμα προϊόντα ή οι καινοτόμες υπηρεσίες ενός οργανισμού μπορούν να εκμεταλλευτούν σε ξένες αγορές, ενώ από την άλλη η επαφή των επιχειρήσεων με τις ξένες αγορές τους δίνουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν καινούργιες πληροφορίες, γνώση και ικανότητες, που στην πορεία θα φανούν χρήσιμες στη δημιουργία και διάθεση καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών.

Τα παραπάνω απορρέουν από την knowledge-based θεώρηση, σύμφωνα με την οποία τόσο η δημιουργία όσο και η εκμετάλλευση της νέας γνώσης συνιστούν δύο πηγές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Zahra et al., 2009). Οι πόροι και οι δυνατότητες μίας επιχείρησης που της παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε εγχώριο επίπεδο , μπορούν να τη βοηθήσουν να επεκταθεί σε νέες αγορές. Κατά συνέπεια, η γνώση που αποκτά μία επιχείρηση μέσα από τη διεθνοποίησή της σχετίζεται με τους πόρους της. Αυτό αιτιολογείται από το γεγονός ότι οι πόροι μίας επιχείρησης από μόνοι τους δεν συνιστούν πηγή απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκτός και αν σχετίζονται με γνώσεις και δεξιότητες (Camisón και Villar - López, 2010).

Η ευελιξία και η προσαρμογή της εταιρείας στα νέα δεδομένα αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής. Η ευελιξία σχετίζεται με τη μείωση του κινδύνου με τον οποίον έρχεται αντιμέτωπος ένας οργανισμός (Demmer et al., 2011). Η έννοια αυτή μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα μίας επιχείρησης να επανέλθει μετά από μία ατυχία ή να προσαρμοστεί σε μία αλλαγή (Kumar et al., 2011). Η έννοια της ευελιξίας συνδέεται με την ικανότητα μίας εταιρείας να ανακαλύπτει εκ νέου τις στρατηγικές της και το επιχειρηματικό μοντέλο της, σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, οδηγώντας στην καινοτομία (Demmer et al., 2011). Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία, η ύπαρξη ηγετών, ο προσεκτικός σχεδιασμός και η προσεκτική λήψη αποφάσεων, καθώς και η ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού που είναι έτοιμοι και πρόθυμοι να κάνουν αλλαγές (Vargo και Seville, 2011). Η ευελιξία συνδέεται με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την άποψη των Nordman και Tolstoy (2011) ότι η ευελιξία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις προτιμήσεις των καταναλωτών και συνεπώς να προσαρμόζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους με τις αλλαγές που παρατηρούνται στην αγορά.

Μέσα από τα παραπάνω παρατηρούμε την έμφαση στην καινοτομία, τη μεταφορά και χρησιμοποίηση της γνώσης μέσα από τη διεθνοποίηση, την ευελιξία και τη δημιουργία σχέσεων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Όλα αυτά συνιστούν τις θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας, όπως αποτυπώνονται συνοπτικά στον πίνακα 1.2.

Πίνακας 1.2: Θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας Πλαστικά Θράκης

Θεμελιώδεις ικανότητες	
Διαδικασία ενσωμάτωσης σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο	Διαχείριση γνώσης .
	Μεταφορά της γνώσης μέσα στον οργανισμό .
	Ενσωμάτωση και συντονισμός σε επίπεδο προμηθευτών και πελατών .
Διαδικασία καινοτομίας στην χώρα υποδοχής	Δημιουργία νέων μεθόδων πληρωμών, ροής διαχείρισης εργασιών, διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
	Οργανωσιακή ευελιξία
	Δημιουργία σχέσεων με τους τοπικούς πελάτες και προμηθευτές

Οι Prahalad και Hamel (1990) επισημαίνουν ότι βασική δεξιότητα σε ένα οργανισμό είναι η συστηματική γνώση. Ιδίως ως προς το πώς να συντονίσει τις διαφορετικές δεξιότητες που παράγονται και ως προς το πώς να ενσωματώσει πολλαπλές ροές των τεχνολογιών.

Για να πραγματοποιήσει την αποστολή της η κάθε εταιρεία θέτει μια σειρά από στόχους και εφαρμόζει μια σειρά από πολιτικές. Λέγοντας πολιτική εννοούμε μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή για τη λήψη μιας απόφασης που συνδέει τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την εφαρμογή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να βεβαιωθούν ότι οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό της επιχείρησης παίρνουν αποφάσεις και ενεργούν με πράξεις που υποστηρίζουν την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας (Wheelen and Hunger 2013).

Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE με στόχο την υλοποίηση της στρατηγικής της θέτει σε εφαρμογή τις ακόλουθες πολιτικές :

- Επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό, ενθαρρύνοντας τη δια βίου μάθηση, την ατομικότητα, την πρωτοβουλία και τα προσωπικά επιτεύγματα.
- Θέτει νέα επιχειρηματικά πρότυπα μέσω της καινοτομίας και της πρωτοποριακής σκέψης, βοηθώντας τους πελάτες της να διεκδικούν την ηγετική θέση στην αγορά τους.
- Διαθέτει όχι απλώς τα προϊόντα της, αλλά αντίθετα ολοκληρωμένες και καινοτόμες λύσεις που προσαρμόζονται στις ανάγκες και τα ζητούμενα των πελατών της.
- Κινείται σε ένα τοπικό και συγχρόνως παγκόσμιο επίπεδο, εξυπηρετώντας χιλιάδες εταιρείες σε όλο τον κόσμο μέσω της στρατηγικής γεωγραφικής της διασποράς.
- Επιδιώκει την κερδοφορία μέσω της οργανικής ανάπτυξης και των στρατηγικών εξαγορών.
- Εφαρμόζει οικονομίες κλίμακας, καθετοποίησης και εσωτερικών συνεργειών επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικές τιμές .
- Συνδυάζει διάφορες προηγμένες τεχνολογίες με τη μακρόχρονη τεχνογνωσία και την εκτενή εμπειρία στις αγορές όπου δραστηριοποιείται.

- Σέβεται το περιβάλλον και τις κοινωνίες τις οποίες συναλλάσσεται.
- Προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβλητές συνθήκες της αγοράς και τροποποιεί έγκαιρα τις πρακτικές της ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις παγκόσμιες τάσεις που διαμορφώνουν την επιχειρηματικότητα, την οικονομία και τη κοινωνία του αύριο.

1.4 Διάρθρωση τμημάτων και γραμμές παραγωγής

Η Εταιρεία διατηρεί δύο παραγωγικές μονάδες σε Ιωάννινα και Ξάνθη και απασχολεί συνολικά 210 εργαζομένους, ενώ η κεντρική διοίκηση ασκείται από τα γραφεία της εταιρείας στην Αθήνα. Από το σύνολο των εργαζομένων ένα 66%, αποτελεί καταρτισμένο εργατικό δυναμικό που απασχολείται στη γραμμή παραγωγής των δύο παραγωγικών μονάδων ενώ το υπόλοιπο 34% απασχολείται σε όλες τις υπόλοιπες διοικητικές θέσεις, στο τμήμα ποιότητας, στη διεύθυνση οικονομικών και στο τμήμα πωλήσεων της εταιρείας.

Από το σύνολο των εργαζομένων ένα ποσοστό 6% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, ενώ ένα ποσοστό 28% είναι κάτοχοι πτυχίων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Το υπόλοιπο ποσοστό, που αποτελεί το αμιγώς εργατικό δυναμικό, ανήκει στην κατηγορία της μέσης γενικής εκπαίδευσης.

Στον πίνακα 1.3 παρουσιάζεται ο καταμερισμός του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας στις δύο παραγωγικές μονάδες της εταιρείας, σε Ιωάννινα και Ξάνθη αντίστοιχα ενώ ταυτόχρονα γίνεται επιμερισμός του δυναμικού με βάση τόσο τα εσωτερικά τμήματα της εταιρείας όσο και τις διαφορετικές γραμμές παραγωγής που υπάρχουν σε κάθε εργοστάσιο.

Αναλυτικότερα, από τους διακόσιους δέκα συνολικά εργαζόμενους οι εκατόν τριάντα οκτώ αποτελούν προσωπικό που απασχολείται ευθέως στις γραμμές παραγωγής. Εκατόν επτά εξ αυτών απασχολούνται στις γραμμές παραγωγής injection, thermoforming και bottle της μονάδας των Ιωαννίνων και τριάντα ένας στις γραμμές παραγωγής injection και bag in box της Ξάνθης.

Αντίστοιχα, δεκαεπτά και έντεκα απασχολούνται στα τμήματα διεύθυνσης παραγωγής και ποιότητας, δεκαεπτά και τέσσερις στα τμήματα αποθηκών. Το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας διαθέτει είκοσι ένα συνολικά εργαζομένους ενώ άλλοι εννέα απασχολούνται σε θέσεις διοίκησης.

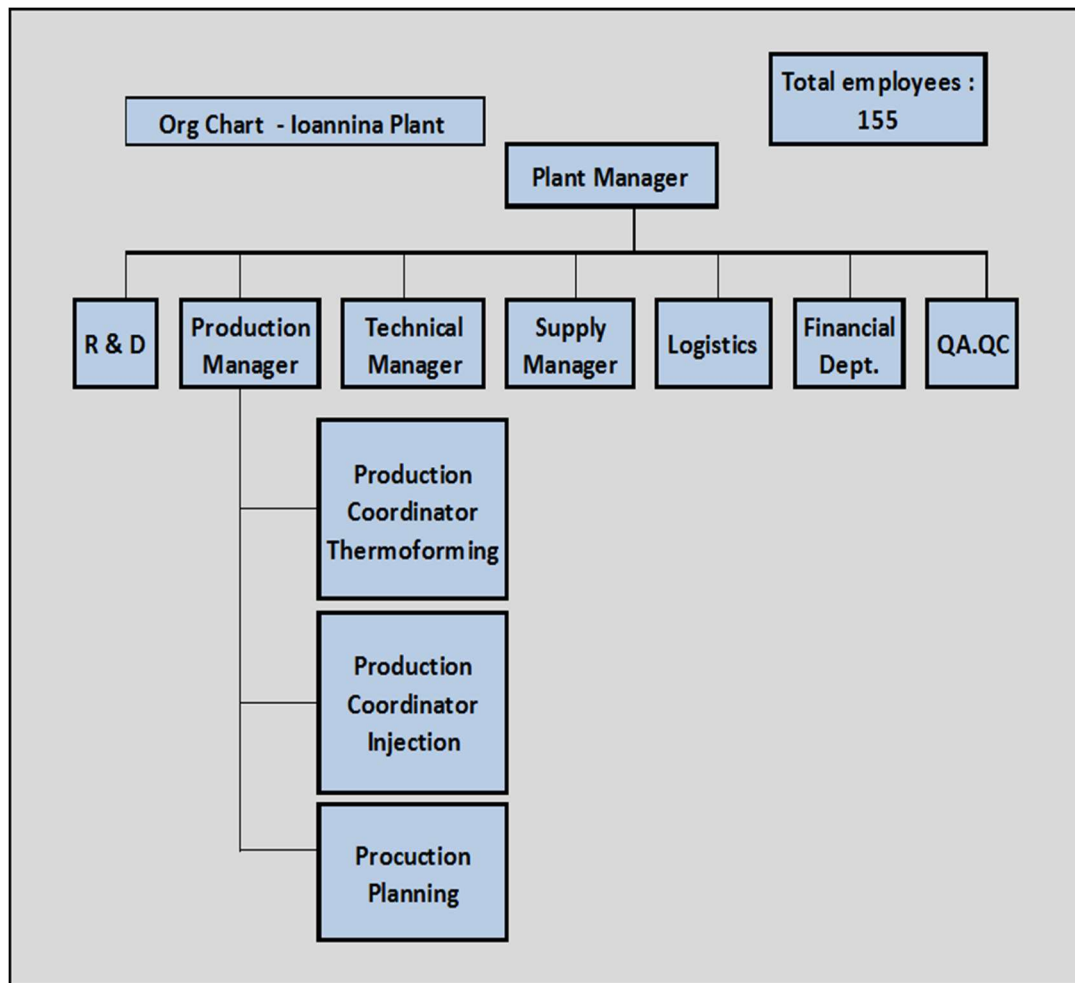
Πίνακας 1.3: Ανάλυση των εργαζομένων σε τμήματα ανά παραγωγική μονάδα

Thrace Plastics Pack		Total Employees : 210				
Thrace Plastics Pack						
	Injection Ioannina	Thermoforming Ioannina	Bottle (Capsnap)	Injection Xanthi	Bag in Box	
Direct	32	74	1	28	3	
Production Management -QA	17			11		
Warehouse	17			4		
Sales	14					
Admin	9					
	Ioannina Plant			Xanthi Plant		

Πηγή: Εσωτερική Πληροφόρηση

Στον πίνακα 1.4 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της παραγωγικής μονάδας των Ιωαννίνων. Η μονάδα απασχολεί συνολικά εκατόν πενήντα πέντε άτομα που καλύπτουν θέσεις τόσο των γραμμών παραγωγής όσο και διοικητικές . Επικεφαλής της μονάδας είναι ο διευθυντής εργοστασίου ο οποίος έχει τη συνολική ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία του εργοστασίου και την απρόσκοπτη ροή της παραγωγικής διαδικασίας .Το εργοστάσιο των Ιωαννίνων διαθέτει τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, τμήμα διεύθυνσης παραγωγής, τεχνικό τμήμα, τμήμα προμηθειών και διαχείρισης αποθεμάτων και παραγόμενων προϊόντων, τμήμα οικονομικών και τέλος τμήμα ασφάλειας και ποιότητας. Ιδιαίτερος επιμερισμός γίνεται στο τμήμα της διεύθυνσης παραγωγής όπου ο υπεύθυνος ενημερώνεται ξεχωριστά και βάσει των διαφορετικών τύπων παραγωγής injection και thermoforming.

Πίνακας 1.4: Οργανόγραμμα παραγωγικής μονάδας Ιωαννίνων

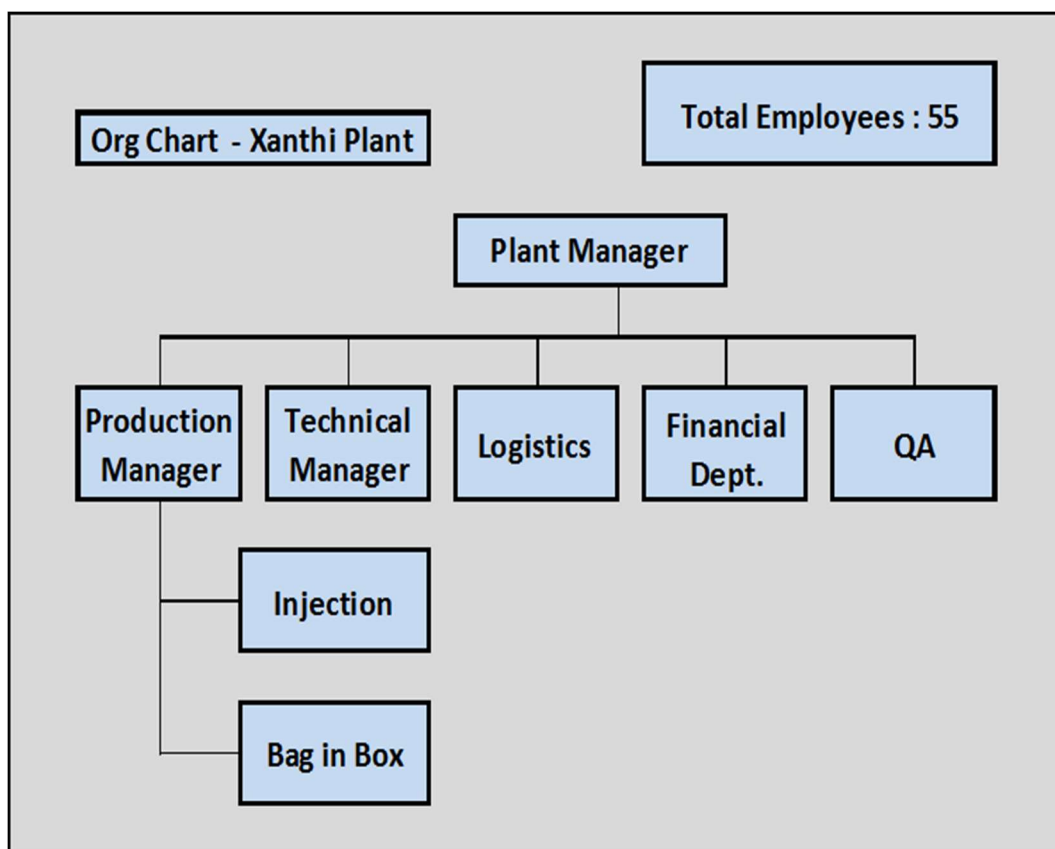


Πηγή: Εσωτερική Πληροφόρηση

Στον πίνακα 1.5 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της παραγωγικής μονάδας της Ξάνθης .Η μονάδα απασχολεί συνολικά πενήντα πέντε άτομα που καλύπτουν θέσεις τόσο των γραμμών παραγωγής όσο και διοικητικές.

Επικεφαλής της μονάδας είναι και εδώ ο διευθυντής εργοστασίου ο οποίος έχει την συνολική ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία του εργοστασίου και την απρόσκοπτη ροή της παραγωγικής διαδικασίας. Το εργοστάσιο της Ξάνθης διαθέτει τμήμα διεύθυνσης παραγωγής, τεχνικό τμήμα, τμήμα διαχείρισης αποθεμάτων και παραγόμενων προϊόντων, τμήμα οικονομικών και τέλος τμήμα ασφάλειας και ποιότητας. Ιδιαίτερος επιμερισμός γίνεται στο τμήμα της διεύθυνσης παραγωγής όπου ο υπεύθυνος ενημερώνεται ξεχωριστά και βάσει των διαφορετικών τύπων παραγωγής injection και bag in box.

Πίνακας 1.5: Οργανόγραμμα παραγωγικής μονάδας Ξάνθης

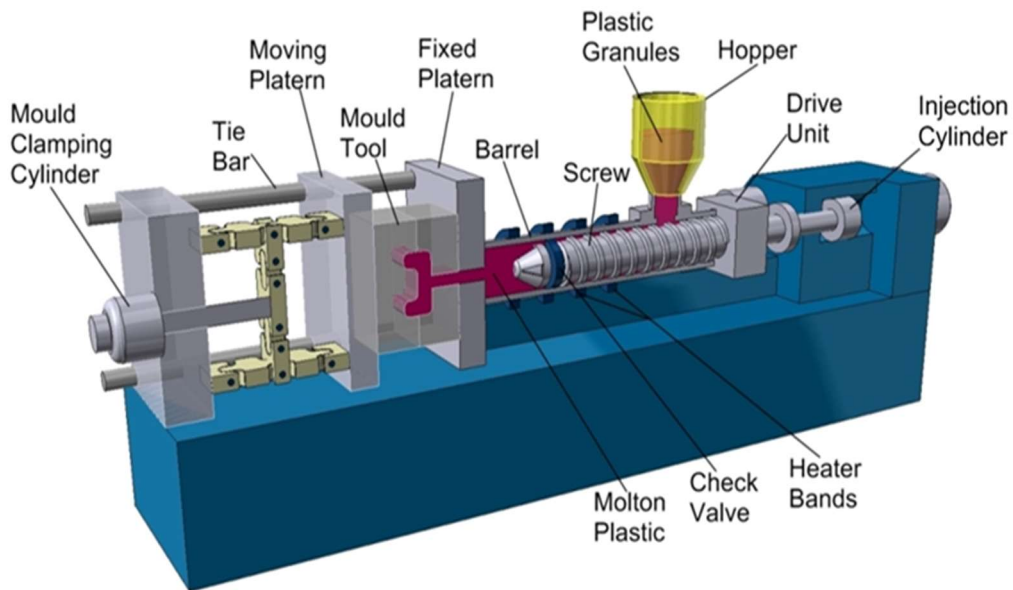


Πηγή: Εσωτερική πληροφόρηση

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο σημείο η εταιρεία εφαρμόζει στα δύο εργοστάσια της διάφορους τύπους παραγωγής για να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της. Οι μέθοδοι παραγωγής είναι οι ακόλουθοι: με έγχυση (injection), με θερμοδιαμόρφωση (thermoforming) με μέθοδο χύτευσης με φύσημα (blow molding) για την παραγωγή μπουκαλών 5 gal και τέλος τεχνολογία πλήρωσης μορφής σφραγίδας (FSF) για τα προϊόντα bag in box.

- Η μέθοδος με έγχυση (injection) είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη διαδικασία παρασκευής για την κατασκευή πλαστικών μερών. Η διαδικασία χύτευσης με έγχυση απαιτεί τη χρήση μιας μηχανής έγχυσης, πλαστικό για πρώτη ύλη και ένα καλούπι (εικόνα 1.3). Το πλαστικό τήκεται στο μηχάνημα χύτευσης με έγχυση και στη συνέχεια με ένεση μέσα στο καλούπι, όπου ψύχεται και στερεοποιείται μέσα στο τελευταίο μέρος.

Εικόνα 1.3: Μηχανή έγχυσης (injection)



Πηγή: Google Images

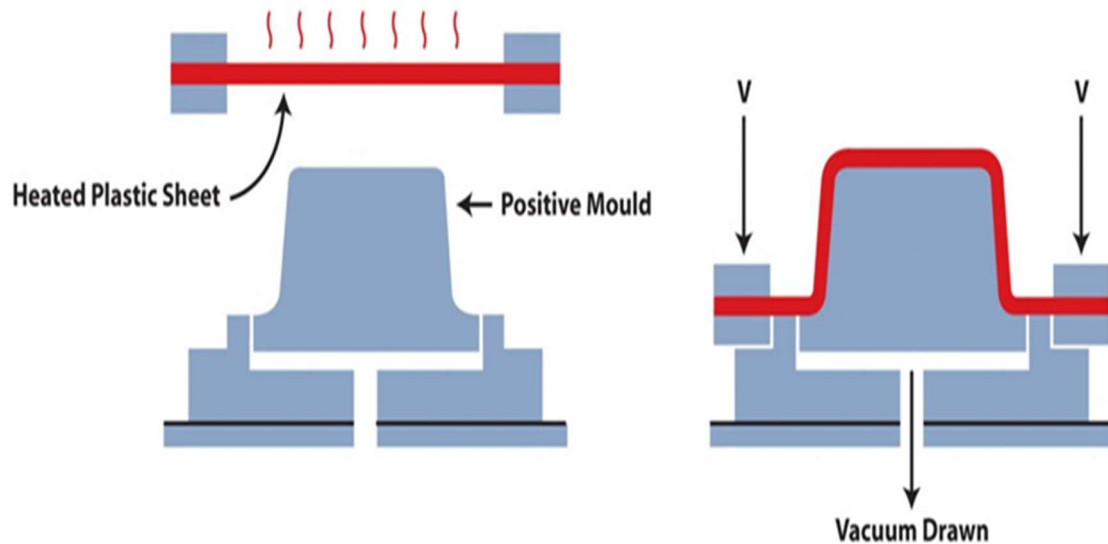
Σύνδεση:

https://www.google.gr/search?q=injection+moulding+process&espv=2&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjPiofr9ojOAhUJcAKHZZPDecQ_AUIBigB#imgrc=3cYyi7RwhY3fsM%3A

- Η μέθοδος με θερμοδιαμόρφωση (thermoforming) (εικόνα1.4) περιγράφει τη διαδικασία της θέρμανσης ενός θερμοπλαστικού φύλλου πλαστικού που συσφίγγεται σε μια συσκευή συγκράτησης και θερμαίνεται από ένα φούρνο χρησιμοποιώντας ακτινοβολία θερμότητα μέχρι να μαλακώσει. Το φύλλο στη συνέχεια τοποθετείται οριζόντια πάνω σε ένα καλούπι και συμπιέζεται ή τεντώνεται πάνω στο καλούπι χρησιμοποιώντας πίεση κενού, πίεσως αέρος, ή μηχανική δύναμη. Το μαλακωμένο φύλλο συμμορφώνεται με το σχήμα του καλουπιού και συγκρατείται στη θέση του μέχρι να κρυώσει. Η περίσσεια υλικού στη συνέχεια αποκόπτεται και το σχηματιζόμενο μέρος απελευθερώνεται.

Εικόνα 1.4: Διαδικασία θερμοδιαμόρφωσης (thermoforming)

Thermoforming Principle



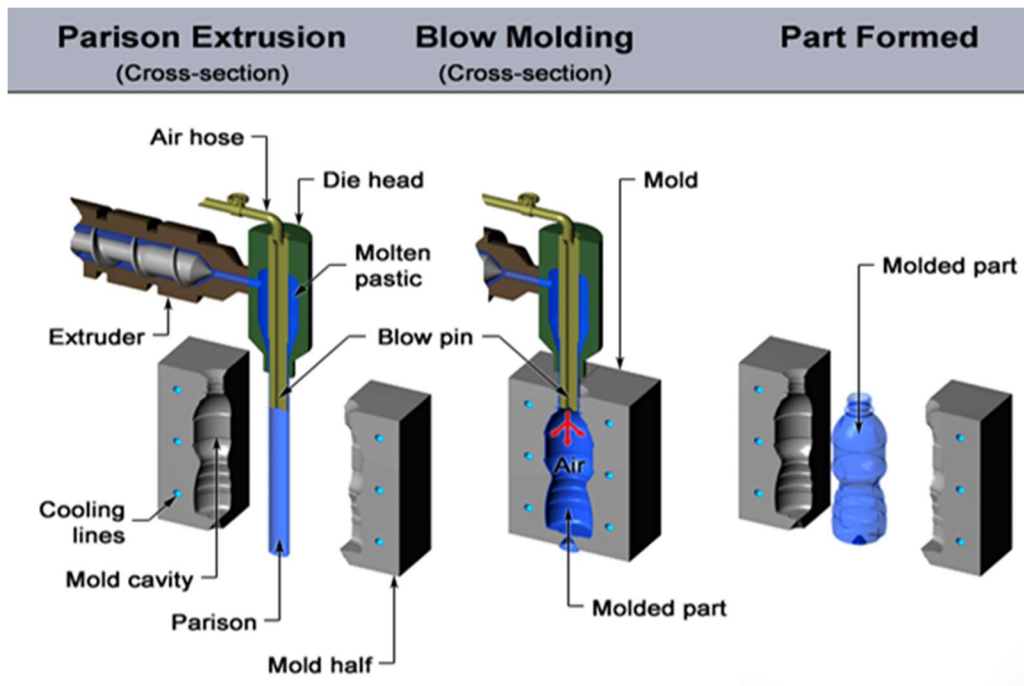
Πηγή: Google Images

Σύνδεση:

https://www.google.gr/search?q=thermoforming+process&espv=2&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwitzbyS94jOAhWLJsAKHYWJDdAQ_AUIBigB#imgrc=2nfiWQRP8IPN4M%3A

- Η μέθοδος χύτευσης με φύσημα (blow molding) είναι μια διαδικασία κατασκευής με την οποία σχηματίζονται κοίλα πλαστικά μέρη (εικόνα 1.5). Η διαδικασία χύτευσης με φύσημα αρχίζει με την τήξη του πλαστικού. Η άμορφη μάζα που δημιουργείται είναι ένας σωλήνας που μοιάζει με κομμάτι πλαστικού με μια τρύπα στο ένα άκρο μέσω της οποίας μπορεί να διέρχεται πεπιεσμένος αέρας.

Εικόνα 1.5: Διαδικασία χύτευσης με φύσημα (blow molding)



Πηγή : Google Images

Σύνδεση:

https://www.google.gr/search?q=blow+molding&espn=2&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi3y6aH-ljOAhXKCMaKHxJ4AK8Q_AUIBigB#imgrc=RYtwVBv-uxaUNM%3A

- Μια τσάντα bag-in-box ή BiB είναι ένα είδος δοχείου για την αποθήκευση και μεταφορά υγρών (εικόνα 1.6). Τα προϊόντα Bag-in-box μπορούν να παραχθούν με τη χρήση της τεχνολογίας πλήρωσης μορφής σφραγίδας (FSF- Form Seal Film), όπου οι σακούλες κατασκευάζονται από καρούλια πλαστικής ύλης σε μορφή φιλμ. Το ακατέργαστο υλικό που αποτελείται συνήθως από αρκετά στρώματα επιμεταλλωμένων ταινιών ή άλλων πλαστικών υλών εισέρχεται στη μηχανή πλήρωσης με τη μορφή μιας άδειας πλαστικής σακούλας με κάνουλα εκροής. Η μηχανή πλήρωσης αφαιρεί αρχικά την κάνουλα ,γεμίζει την τσάντα και επανατοποθετεί την κάνουλα.

Εικόνα 1.6: Bag-in-box μηχανή πλήρωσης



Πηγή : Google Images

Σύνδεση :

https://www.google.gr/search?q=bag+in+box&espn=2&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwip0ICu-ljOAhVMKpoKHxw0C18Q_AUIBigB#imgdii=D_z3pljtShbroM%3A%3BD_z3pljtShbroM%3A%3BU4RbjKQd21F2RM%3A&imgrc=D_z3pljtShbroM%3A

1.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Αναγνωρίζοντας τον ρόλο της στην κοινωνία, και συγκεκριμένα τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει η λειτουργία της εταιρείας στις άμεσα συνδεδεμένες γειτονιές, επιδιώκει τη βιωσιμότητα και δεσμεύεται μέσω της Διαχείρισης Ενέργειας & Περιβαλλοντικής Πολιτικής, της Πολιτικής Προϊοντικής Ευθύνης και της Πολιτικής Κοινωνικής Δράσης.

1.5.1 Διαχείριση Ενέργειας & Περιβαλλοντική Πολιτική

Όσον αφορά την ενέργεια και το περιβάλλον, η εταιρεία επιδιώκει :

- Μείωση των αποβλήτων και μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων νέας επεξεργασίας και ανακύκλωσης με στόχο τη βελτίωση της τεχνικής απόδοσης.
- Καύση και χρήση ορυκτών καυσίμων στον μεγαλύτερο εφικτό βαθμό και διερεύνηση νέων εξωτερικών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Ελάττωση της μόλυνσης και συγκεκριμένα του CO₂.
- Προσθήκη της διαδικασίας ανάκτησης νερού στις παραγωγικές πρακτικές.
- Παρακολούθηση των εκπομπών ρύπων και των εκχύσεων υγρών αποβλήτων (χρησιμοποιώντας εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες, αν χρειαστεί) στοχεύοντας στη σταδιακή μείωσή τους.
- Διασφάλιση ότι όλα τα προϊόντα της αναπτύσσονται, παράγονται, συσκευάζονται, μεταφέρονται, προωθούνται στην αγορά, χρησιμοποιούνται και πετιούνται με ασφάλεια χωρίς να προκαλούν βλάβες στην υγεία ή στο περιβάλλον.
- Διάθεση κατάλληλης εκπαίδευσης στο εμπλεκόμενο προσωπικό, δίνοντας τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να συμβάλλουν ουσιαστικά στην ενεργειακή και περιβαλλοντική διαχείριση.

Στο ανωτέρω πλαίσιο, η εταιρεία τον Δεκέμβριο του 2015 έλαβε το Βραβείο Energy Efficiency στον διαγωνισμό Energy Mastering Awards 2015 ως διάκριση για την επιτυχημένη εφαρμογή των πρακτικών αειφόρου ανάπτυξης στο εργοστάσιο της Ξάνθης.

Η εταιρεία αναγνωρίστηκε ως μία από τις κορυφαίες ελληνικές βιομηχανίες στη διαχείριση της ενέργειας και συγκεκριμένα, δέχθηκε το χάλκινο βραβείο στην Κατηγορία “Energy Efficiency – Βιομηχανία”, χάρη στη σημαντική μείωση της κατανάλωσης ενέργειας ανά βάρος του τελικού παραγόμενου προϊόντος. Η ενεργειακή αυτή εξοικονόμηση είναι αποτέλεσμα μιας σειράς βιώσιμων πρακτικών που εφαρμόστηκαν με επιτυχία σε ολόκληρη τη γραμμή παραγωγής του εργοστασίου στην Ξάνθη.

Η διάκριση αυτή έρχεται ως συνέχεια και επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλει η εταιρεία προς τη μείωση του ενεργειακού της αποτυπώματος στον πλανήτη καθώς τον Σεπτέμβριο του 2014 είχε βραβευτεί ξανά. Συγκεκριμένα, το Σύστημα Ενεργειακής Διαχείρισης/Μεταφοράς Πεπιεσμένου Αέρα του

εργοστασίου της εταιρείας στα Ιωάννινα διακρίθηκε με το Αργυρό Βραβείο “Energy Management & Certifications” στα Facilities Management Awards (εικόνες 1.7 και 1.8). Το σύστημα, που σχεδιάστηκε από την εταιρεία Green Air Energy, βελτιώνει τις συνθήκες επεξεργασίας πεπιεσμένου αέρα, αναβαθμίζει την ποιότητα του πεπιεσμένου αέρα και αυξάνει την εξοικονόμηση ενέργειας κατά 10%.

Εικόνα 1.7: Βραβείο Energy Mastering Awards 2015



Πηγή : Επίσημη Ιστοσελίδα του Ομίλου Πλαστικά Θράκης

Σύνδεση : <http://www.thracegroup.com/gr/el/news/#!/news:energy-efficiency-award-for-thrace-pack> .

Εικόνα 1.8: Βραβείο Facilities Management Awards 2014



Πηγή : Επίσημη Ιστοσελίδα του Ομίλου Πλαστικά Θράκης

Σύνδεση : <http://www.thracegroup.com/gr/el/news/#!/news:award-for-the-energy-management-compressed-air-system-of-thrace-pack>

1.5.2 Πολιτική Προϊοντικής Ευθύνης

Τα προϊόντα της Εταιρείας αποτυπώνουν το όραμά της σε σχέση με την ποιότητα, η οποία διασφαλίζεται μέσα από μια σειρά διαδικασιών όπως:

- Μετάδοση μιας κουλτούρας ποιότητας που εμπλέκει όλο το προσωπικό.
- Εδραίωση και διατήρηση συνεργασιών με προμηθευτές και πελάτες για τη βελτιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Καθιέρωση και διατήρηση ενός έγγραφου Συστήματος Ποιοτικής Διαχείρισης που θα επιβεβαιώνει στους πελάτες ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέλαβαν διακρίνονται για την κατάλληλη χρήση τους και είναι σταθερής ποιότητας, σύμφωνα με τα αναγνωρισμένα πρότυπα ISO όπου αρμόζει.
- Επένδυση στις πιο σύγχρονες τεχνολογίες που σχετίζονται με τον τομέα δραστηριοποίησης μας.

Στο ανωτέρω πλαίσιο, τον Απρίλιο του 2016 η εταιρεία, στο πνεύμα της συνεχούς βελτίωσης, σε συνδυασμό με το αίσθημα της ευθύνης που τη διακρίνει ενημέρωσε τις διαδικασίες και τα πρωτόκολλά της στα εργοστάσια της Ξάνθης και των Ιωαννίνων σχετικά με τη διαχείριση της Υγιεινής και Ασφάλειας, ώστε να ικανοποιεί επαρκώς όλες τις απαιτήσεις του προτύπου OHSAS 18001: 2007. Αυτό το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο, που θεσμοθετήθηκε από το British Standards Institution το 2007, καθορίζει ένα συγκροτημένο πλαίσιο για τον προσδιορισμό, τη διαχείριση και τη μείωση των κινδύνων που συνδέονται με την υγεία και την ασφάλεια μέσα στο χώρο εργασίας.

Η πιστοποίηση OHSAS 18001: 2007, που δόθηκε από τον διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης TÜV AUSTRIA HELLAS, αποδεικνύει έμπρακτα τη δέσμευση της εταιρείας όσον αφορά την ευημερία των εργαζομένων της, αλλά και τον προσανατολισμό της στον παράγοντα άνθρωπο για μια συνολικά υγιή κοινωνία. Δουλεύοντας ακόμα περισσότερο προς αυτή την κατεύθυνση, η εταιρεία έχει δρομολογήσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε σύντομα να ικανοποιεί και τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001, που αναγνωρίζει διεθνώς τις καλές πρακτικές μιας εταιρείας ως προς την Περιβαλλοντική Διαχείριση. Στόχος της εταιρείας μέσα από τις δομές της είναι να βελτιώνει τις

περιβαλλοντικές της επιδόσεις μέσα από την βέλτιστη χρήση των πρώτων υλών, τη μείωση της ρύπανσης και την αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων. Έτσι θα επιτύχει ταυτόχρονα μεγαλύτερη αποδοτικότητα, μειωμένα κόστη και ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που με τη σειρά τους υπηρετούν το όραμα της εταιρείας στο να είναι ο πιο πολύτιμος συνεργάτης για τους πελάτες του αυξάνοντας συστηματικά τη μετοχική του αξία.

Επιπρόσθετα, τον Μάιο του 2014 η εταιρεία καινοτομεί στη συσκευασία παγωτών καθώς σε συνεργασία με βελγική εταιρεία τρισδιάστατων εκτυπώσεων παρουσιάζει στην αγορά κύπελλα παγωτού με τρισδιάστατη ετικέτα. Στοχεύοντας να προσφέρει στους πελάτες της τις πιο ιδιαίτερες λύσεις συσκευασίας που κερδίζουν τη μάχη στο ράφι, η εταιρεία ξεκίνησε συνεργασία με γνωστή βελγική εταιρεία που εξειδικεύεται στις εκτυπώσεις UV πάνω σε πλαστικό. Η εταιρεία αναγνώρισε στη συγκεκριμένη εταιρεία τον ιδανικό συνεργάτη ώστε να δημιουργήσουν μαζί ξεχωριστές συσκευασίες για τα νέα παιδικά παγωτά της ΕΒΓΑ. Χρησιμοποιώντας πλήρως τις δυνατότητες της τεχνολογίας lenticular printing, δημιουργήθηκαν δύο νέα θεματικά κύπελλα παγωτού που αναμένονται να ξετρελάνουν τα παιδιά, με τις τρισδιάστατες εικόνες των ηρώων Monster High οι οποίες αλλάζουν ανάλογα με την οπτική γωνία. Η τελευταία συνεργασία της εταιρείας με την ΕΒΓΑ σηματοδοτεί μια καινοτομία, αφού για πρώτη φορά χρησιμοποιούνται τρισδιάστατες ετικέτες σε συσκευασίες παγωτού (εικόνα 1.9).

Εικόνα 1.9: Νέα κύπελλα παγωτού με τρισδιάστατη εκτύπωση



Πηγή : Επίσημη Ιστοσελίδα του Ομίλου Πλαστικά Θράκης

Σύνδεση : <http://www.thracegroup.com/gr/el/news/#!/news:innovative-decoration-for-ice-cream-packaging-3d-labelled-cups-by-thrace-pack>

Τα δοχεία με τρισδιάστατη εκτύπωση ενδείκνυνται για την προώθηση των brands αφού προσφέρουν ανεπανάληπτες δυνατότητες σε επίπεδο εμφάνισης και ξεχωρίζουν σημαντικά από οποιαδήποτε άλλη συσκευασία.

1.5.3 Πολιτική Κοινωνικής Δράσης

Με μια ενιαία Πολιτική Κοινωνικής Δράσης, η Εταιρεία αναγνωρίζει την ευθύνη της προς την κοινωνία και δραστηριοποιείται ώστε:

- Να αναδειχθεί ως η πιο πολύτιμη επιχειρηματική οντότητα για τις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται, φροντίζοντας να διατηρεί την εμπιστοσύνη που έχει χτίσει μετά από τόσα χρόνια συνύπαρξης.
- Να παραμένει ευαισθητοποιημένη ως προς τις τοπικές ανάγκες και να ενισχύει την ποιότητα ζωής μέσω της χρηματοδότησης κοινοτικών προγραμμάτων και ιδρυμάτων.
- Να έχει πρόσβαση σε τοπικούς ΜΚΟ, ενισχύοντας τους στόχους τους μέσω συνεισφορών.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

- Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategic Analysis*. West Sussex: John Wiley and Sons.
- Tokoro, N. (2007). *Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships*. Asian Business & Management.
- Greenwood M. (2011). *The Importance of Stakeholders According to Business Leaders*. Business and Society Review.
- Das Gupta, A. (2012). *Corporate Social Responsibility and Strategy: A Bird's Eye View*. Global Business Review.
- Whitehouse, L. (2003). *Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact*. *Global Social Policy*.
- Clarkson, M.B.E. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of Management Review*.
- Evans, J.R., Laskin, R.L. 1994. *The relationship marketing process: A conceptualization and application*. *Industrial Marketing Management*.
- Matuleviciene, M., Stravinskiene, J. (2015). *The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation*. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*.
- Owens, M., Zueva-Owens, A., Palmer, M. (2012). *Partner identification and selection of joint ventures in international retailing*. *The Service Industries Journal*.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-western Cengage Learning.
- Terziovski, M. (2010). *Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*.
- Lasagni, A. (2012). *How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe*. *Journal of Small Business Management*.

- Baker, M.J., Ballington, L. (2002). Country of origin as a source of competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*.
- Zahra, S.A., Ucbasaran, D., Newey, L.R. (2009). Social knowledge and SMEs' innovative gains from internationalization. *European Management Review*.
- Camisón, C., Villar-López, A. (2010). Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy. *Journal of Small Business Management*,
- Demmer, W.A., Vickery, S.K., Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research*.
- Kumar, M., Antony, J., Tiwari, M.K. (2011). Six Sigma implementation framework for SMEs – a roadmap to manage and sustain the change. *International Journal of Production Research*.
- Vargo, J., Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*.
- Nordman, E.R., Tolstoy, D. (2011). Technology Innovation in Internationalising SMEs. *Industry and Innovation*.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June.
- Γεωργόπουλος Β.Νικόλαος (2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

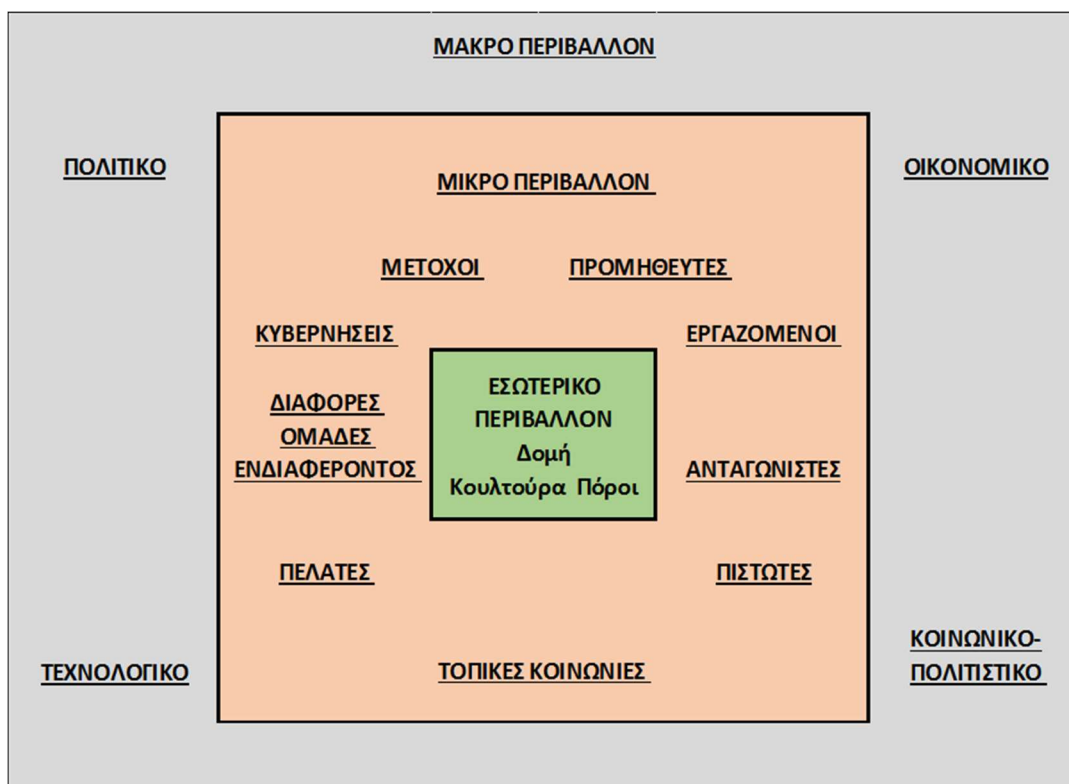
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ ΑΒΕΕ, ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

2.1 Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Ο φυσικός κόσμος στον οποίο γεννιούνται, λειτουργούν, αναπτύσσονται ή και καταστρέφονται οι επιχειρήσεις συν αποτελείται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την ύπαρξή τους (Bateman T., Snell S., 2007).

Το περιβάλλον αυτό αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Είναι επιβεβλημένη λοιπόν η ανάγκη να αναλύουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να αξιολογούν τα γεγονότα και τις τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της εταιρείας. Κατά τον Kotler ένας από τους βασικότερους λόγους που επιβάλλει την ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι ο εντοπισμός νέων ευκαιριών και η αξιοποίησή τους για την επίτευξη κέρδους (Kotler P. 1999).

Σκοπός της επιχείρησης λοιπόν, μέσω της ανάλυσης αυτής, είναι ο εντοπισμός ευκαιριών και απειλών ώστε με τη διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες και να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. Στην ανάλυση που ακολουθεί θα εστιάσουμε σε δύο τύπους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο διάγραμμα 2.1 δίνεται η σχηματική απεικόνιση του γενικευμένου και άμεσου περιβάλλοντος και των δυνάμεων που επηρεάζουν τις αποφάσεις μιας επιχείρησης.



Διάγραμμα 2.1: Μεταβλητές του περιβάλλοντος

Πηγή : Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

2.1.1 Μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον

Το μάκρο ή γενικευμένο περιβάλλον (Societal), συγκεντρώνει όλες εκείνες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που μπορούν να επηρεάσουν κάθε οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει μια ευρεία συλλογή παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο της οικονομίας και αν ανήκουν. Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει κατηγορίες παραγόντων πολιτικής, οικονομικής, τεχνολογικής και κοινωνικοπολιτιστικής επιρροής. Επιπρόσθετα περιλαμβάνει προβλήματα που σχετίζονται με την ταχύτατη μεταστροφή του περιβάλλοντος. Κάθε ανωτέρω επιρροή που αναφέραμε έχει μια πιθανή μεγάλη, μεσαία ή μικρή επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης και ως τέτοια αντιμετωπίζεται ανάλογα με αποφάσεις στρατηγικής μεγάλης, μεσαίας ή μικρής προτεραιότητας από την επιχείρηση. Στον πίνακα 2.1 αναφέρονται οι κατηγορίες του μάκρο-περιβάλλοντος.

Πίνακας 2.1: Κατηγορίες του Μάκρο-περιβάλλοντος

Πολιτικό	Οικονομικό	Κοινωνικο - Πολιτιστικό	Τεχνολογικό
Σταθερότητα κυβέρνησης	Ρυθμός αναπτύξης	Δομή οικογένειας	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
Οικονομική πολιτική	Διαθέσιμο εισόδημα	Επίπεδο μόρφωσης	Κρατικές δαπάνες σε τομείς έρευνας
Φορολογία	Προσφορά χρήματος	Δημογραφικά στοιχεία	Προστασία πατέντας
Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία	Πληθωρισμός	Σύνθεση πληθυσμού	Ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
Εργατική νομοθεσία	Επιτόκια	Συνήθειες αγοραστών	Αυτοματοποίηση
Νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος	Ποσοστό ανεργίας	Προσδοκίες καριέρας	
Αντιμετώπιση ξένων επενδυτών		Αλλαγές του τρόπου ζωής	

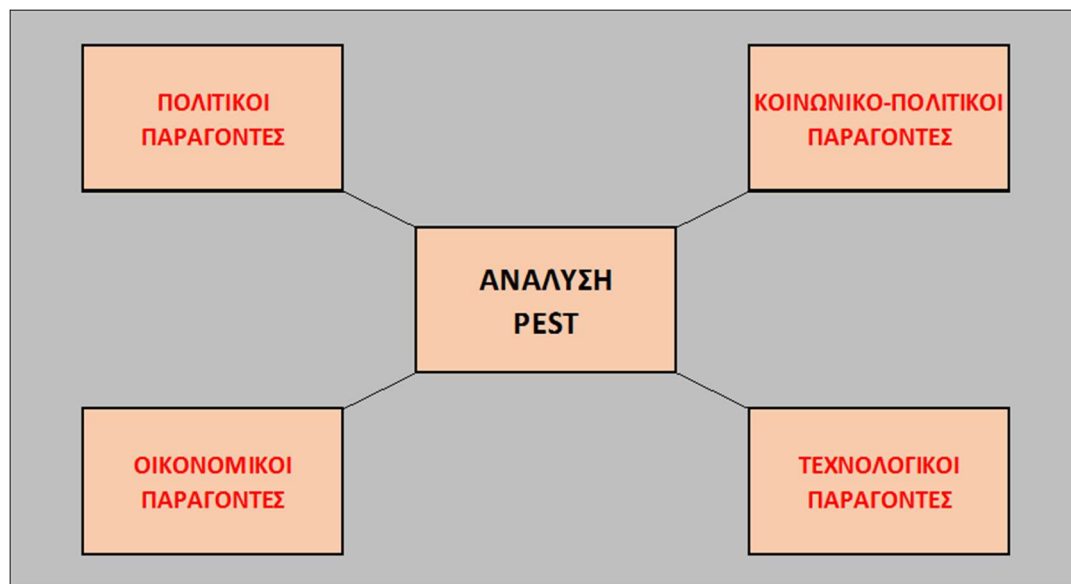
Πηγή : Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

2.1.1.1 Ανάλυση PEST

Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes (1999), είναι πολύ χρήσιμο να κατηγοριοποιηθούν διαφορετικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες κάτω από την ανάλυση PEST. Η ανάλυση PEST αναφέρεται σε Πολιτικούς (Political), Οικονομικούς (Economic), Κοινωνικό-πολιτιστικούς (Social) και Τεχνολογικούς (Technological) παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την επιχείρηση, τη στρατηγική της, τη δομή της και τα μέσα παραγωγής. Επιπλέον, είναι μια χρήσιμη μεταφορά για να διαχωριστούν διαφορετικά κομμάτια της επιχείρησης τα οποία λειτουργούν και ως ερέθισμα για αλλαγή. Γενικά η ανάλυση PEST είναι ο πιο κατάλληλος τρόπος για να γίνει κατανοητό πώς το περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση.

Συνοπτικά, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ελλοχεύει σημαντικούς κινδύνους, αλλά και προσφέρει ευκαιρίες που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν. Ενδεικτικά, προβλήματα αποτελούν οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και των δημοσιονομικών μέτρων που έχουν ληφθεί από τις κυβερνήσεις της

Ελλάδας, με συνέπεια να περιοριστεί η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και να αυξηθεί η φορολογία των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά, η εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει την τεχνολογία για τη δημιουργία προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών στον τομέα που δραστηριοποιείται. Στο διάγραμμα 2.2. δίνεται σχηματικά η μορφή της ανάλυσης PEST.



Πηγή: Διαμόρφωση Επαμεινώνδας Μακρυγιάννης

Διάγραμμα 2.2: PEST analysis

Πολιτικοί παράγοντες

Οι πολιτικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης Πλαστικά Θράκης Pack ABEE είναι καταρχήν η γενική πολιτική αστάθεια που επικρατεί τα τελευταία χρόνια και τα εσωτερικά προβλήματα που ταλανίζουν την Ελλάδα. Οι συνεχείς μεταρρυθμίσεις σε συνδυασμό με τα μνημόνια που έχει υπογράψει η Ελλάδα προκαλούν πολιτική αστάθεια και επομένως επηρεάζουν άμεσα τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα. Εκτός των παραπάνω, η φορολογική πολιτική που εφαρμόζει η κυβέρνηση ασκεί πιέσεις στις επιχειρήσεις, οι οποίες πολλές φορές αδυνατούν να ανταπεξέλθουν τόσο στα γενικά έξοδα, όσο και στις ασφαλιστικές τους εισφορές, ενώ το φαινόμενο της συνεχούς αλλαγής στις φορολογικές υποχρεώσεις των επιχειρήσεων δε δημιουργεί ένα σταθερό πλαίσιο.

Εκτός συνόρων, η πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα και η αρνητική εικόνα αυτής λόγω του φόβου για έξοδο της Ελλάδας από το Ευρώ και των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, αποτελούν παράγοντα που επιδρά αρνητικά στην πιστοληπτική ικανότητα της εταιρείας και στην οικονομική της κίνηση με πελάτες και προμηθευτές εκτός Ελλάδας. Επίσης, σε διεθνές επίπεδο, όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από τις τρέχουσες εξελίξεις, υπάρχει μία τάση προς τις συντηρητικές κυβερνήσεις και τις οργανώσεις ακραίων δεξιών εξτρεμιστών (Ellyatt, 2015; Tasch, 2015). Επίσης, το γεωπολιτικό τοπίο αλλάζει συνεχώς, όπως αποδεικνύουν οι συρράξεις σε ορισμένες χώρες και ιδίως στη Συρία (Bhalla, 2015), αλλά και του πολέμου κατά της τρομοκρατίας (Dodds, 2015).

Οικονομικοί παράγοντες

Το διεθνές και εθνικό ασταθές πολιτικό περιβάλλον είναι μία παράμετρος των αρνητικών οικονομικών συγκυριών. Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι πτώσεις των διεθνών χρηματιστηρίων λόγω τρομοκρατικών επιθέσεων, αλλά και της αοριστίας των διαπραγματεύσεων της Ελλάδας με τους ευρωπαϊούς εταίρους, οι πολεμικές συγκρούσεις και οι ένοπλες συρράξεις, συνθέτουν μία αρνητική εικόνα του οικονομικού περιβάλλοντος. Παράλληλα, οι οικονομίες όλων των χωρών προσπαθούν να βρουν τρόπους περιστολής των δαπανών, προκειμένου να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητά τους, αλλά και να συνεχίσουν να επιβιώνουν.

Σε εθνικό επίπεδο, η πολιτική αστάθεια, τα χρόνια προβλήματα της Ελλάδας, όπως είναι η γραφειοκρατία, το δημόσιο χρέος, αλλά και τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν τα τελευταία χρόνια, όπως η μειωμένη πιστοληπτική της ικανότητα, η αυξανόμενη ανεργία, η χαμηλή της ανταγωνιστικότητα, η αδυναμία πληρωμής δεδουλευμένων σε διάφορες ομάδες εργαζομένων, οι συνεχείς απολύσεις και μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού σε μονάδες του κράτους πρόνοιας (π.χ. νοσοκομεία, σχολεία), το ασταθές φορολογικό περιβάλλον, οι συνεχείς αυξήσεις σε φόρους κατανάλωσης, κατοχής περιουσίας και ασφαλιστικές εισφορές, συμβάλλουν στην περαιτέρω επιδείνωση του ήδη αρνητικού οικονομικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα (Katsikas et al., 2014).

Η οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, αστάθεια, συνεχείς αλλαγές οικονομικής πολιτικής, επιπλέον επιβαρύνσεις, αλλά και μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών. Ο αριθμός των ανέργων αυξάνεται ολοένα και περισσότερο με συνέπεια πολλές οικογένειες να έρχονται αντιμέτωπες με συνθήκες φτώχειας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται δύο διαγράμματα που απεικονίζουν τόσο την αύξηση του ποσοστού της ανεργίας όσο και το ποσοστό του πληθυσμού, που βρίσκεται σε κίνδυνο φτώχειας. Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση της ανεργίας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα της Ελληνικής κοινωνίας. Όπως παρατηρούμε από το διάγραμμα 2.3 η ανεργία στην Ελλάδα την περίοδο 2009-2014 αυξήθηκε δραματικά, από 438.131 ανέργους σε 1.317.878. Παράλληλα, ο αριθμός των απασχολούμενων την ίδια περίοδο μειώθηκε σημαντικά, από 4.494.173 εκ. σε 3.613.826 εκ. άτομα.

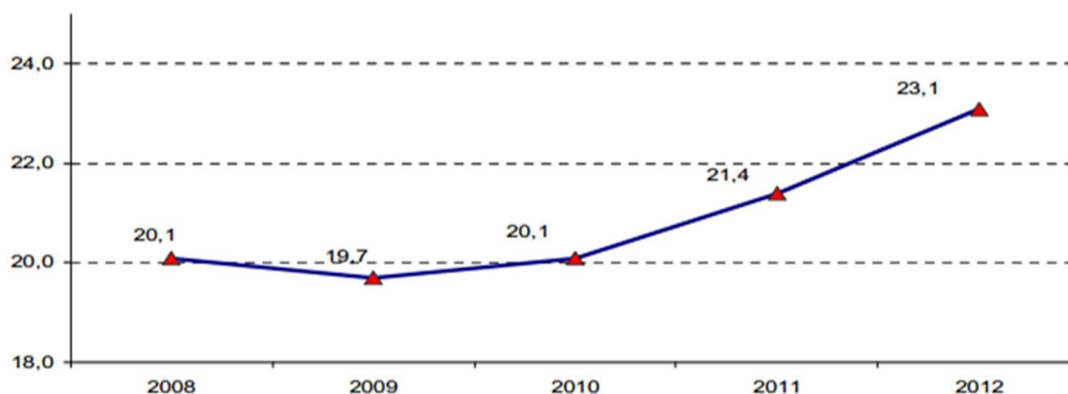


Διάγραμμα 2.3: Εξέλιξη ανέργων και απασχολούμενων, 2009-2014

Πηγή : Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, 2015α

Αυτή η κατάσταση επηρεάζει τις επιχειρήσεις με πολλούς τρόπους καθώς οι καταναλωτές δεν ξοδεύουν τα χρήματα που ξόδευαν παλιότερα για την αγορά προϊόντων και οι υποχρεώσεις των επιχειρήσεων συνεχώς αυξάνονται ως προς τη φορολογία κ.α. Μία σημαντική επίπτωση της αύξησης του επιπέδου της ανεργίας είναι η αύξηση του αριθμού των ατόμων που βρίσκονται κάτω από το όριο της φτώχειας, καθώς είτε έχασαν τη θέση εργασίας τους είτε μειώθηκε το εισόδημά τους, παράλληλα με την αύξηση των φόρων σε

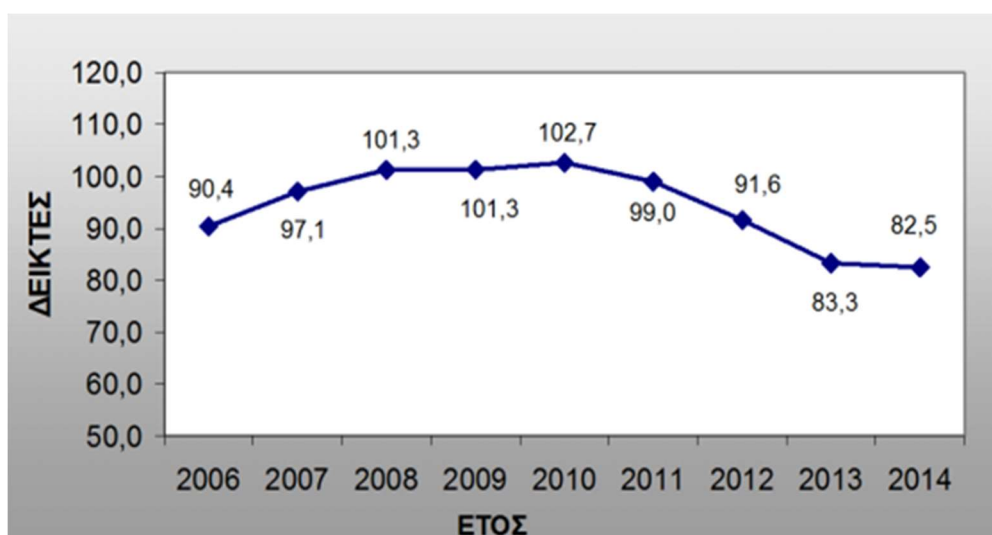
καταναλωτικά είδη. Όπως γίνεται αντιληπτό από το διάγραμμα 2.4 , ενώ το ποσοστό του πληθυσμού που ήταν σε κίνδυνο φτώχειας το 2008 ήταν 20,1%, το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 23,1% το 2012.



Διάγραμμα 2.4: Ποσοστό πληθυσμού σε κίνδυνο φτώχειας, 2008-2012

Πηγή : Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, 2015β

Παράλληλα, μειώθηκαν οι οικονομικές απολαβές των απασχολουμένων. Όπως παρατηρούμε από το διάγραμμα 2.5 , ο δείκτης μισθών για το δεύτερο τρίμηνο του 2014 με εποχική προσαρμογή μειώθηκε κατά 1% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος και κατά 9,1% σε σύγκριση με τα έτη 2012-2013.

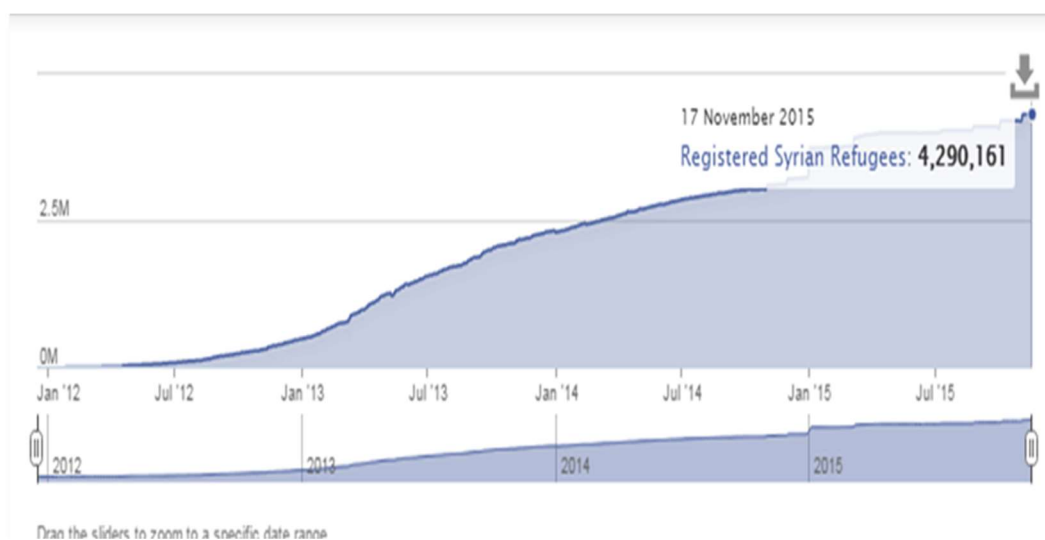


Διάγραμμα 2.5: Εξέλιξη δείκτη μισθών με εποχική διόρθωση, δεύτερο τρίμηνο 2006-2014 (2008=100,0)

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, 2014

Κοινωνικοί παράγοντες

Ο πρώτος παράγοντας που θα πρέπει να αναφερθεί στο πλαίσιο του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι ο αριθμός προσφύγων εξαιτίας του πολέμου στη Συρία (Doocy et al., 2015). ένα από τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει σήμερα η Ελληνική κοινωνία αποτελεί η αθρόα εισροή μεταναστών και προσφύγων από την Συρία, λόγω της Συριακής κρίσης που ξεκίνησε το 2011 (The UN Refugee Agency-Greece, 2015). Έως και τις 17.11.2015, ο αριθμός των καταγεγραμμένων προσφύγων ανερχόταν σε 4.289.792 ανθρώπους, όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα 2.6



Διάγραμμα 2.6: Αριθμός καταγεγραμμένων Σύριων προσφύγων

Πηγή: The UN Refugee Agency, 2015

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι το προσφυγικό ζήτημα έχει αντίκτυπο τόσο σε κοινωνικό, όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Από τη μία πλευρά δεν ενισχύεται η εικόνα της Ελλάδας ως τουριστικός προορισμός, ενώ από την άλλη το γεγονός ότι διάφορες χώρες δέχονται μετανάστες συμβάλλει είτε σε επιπρόσθετο βάρος στον προϋπολογισμό και στα κοινωνικά τους ταμεία (Μαραγκίδου, 2015; Επικοινωνία, 2015), είτε απεναντίας σε έσοδα για το κράτος (Ναυτεμπορική, 2014). Επίσης, δυσχεραίνεται η λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων στις νησιωτικές περιοχές της Ελλάδας που γίνονται πύλες εισόδου

μεταναστών, ενώ δημιουργούνται και προβλήματα πρόσβασης στις κοινωνικές υπηρεσίες.

Τεχνολογικοί παράγοντες

Η εξέλιξη της τεχνολογίας αποτελεί έναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την εταιρεία Πλαστικά Θράκης, καθώς τα προϊόντα της πρέπει να συμβαδίζουν με τις τελευταίες καινοτομίες και εξελίξεις. Θα πρέπει να χρησιμοποιεί τη διαθέσιμη τεχνολογία και συνεχώς να προσφέρει καινοτόμα και πρωτοποριακά προϊόντα στους καταναλωτές που θα μπορούν να καλύπτουν τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες τους. Επίσης, ένας ακόμη τεχνολογικός παράγοντας που μπορεί πλέον και επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις είναι το Διαδίκτυο το οποίο η εταιρεία πρέπει να χρησιμοποιεί μεθοδικά για την προώθηση και διαφήμιση της σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Συνεπώς, αναφορικά με το τεχνολογικό περιβάλλον, θα πρέπει να αναφερθούν καταρχήν τα εργαλεία Web 2.0 και Web 3.0, καθώς και τα εργαλεία διαδικτυακής διαφήμισης, που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη επικοινωνιακή πολιτική των τουριστικών επιχειρήσεων και στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων τους με τους πελάτες, μέσα από την αλληλεπίδραση που έχουν, για παράδειγμα, οι ξενοδοχειακές μονάδες με τους πελάτες τους στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης (Biswas, 2014).

Επίσης, εξελίξεις υπάρχουν και στα συστήματα ERP αλλά και cloud business λύσεων, που διασφαλίζουν καλύτερες βάσεις δεδομένων, πιο αποτελεσματική διαχείριση πελατών, αλλά και αυξημένη οργανωσιακή επίδοση (ERP Cloud News, 2013; Henschen, 2015).

Σε αυτό το πλαίσιο, αξίζει να αναφερθεί το θεσμικό πλαίσιο ανακύκλωσης, το οποίο επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης Πλαστικά Θράκης.

Οδηγία 94/62/EK: Αφορά τις συσκευασίες και τα απορρίμματα συσκευασίας και εισάγει ένα γενικό πλαίσιο πολιτικής για την προώθηση της αξιοποίησης των αποβλήτων συσκευασίας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επιβάλλοντας τη διαλογή στην πηγή και καθορίζοντας ποσοτικούς στόχους. Επισημαίνεται ότι έχει τροποποιηθεί από διάφορες μεταγενέστερες Οδηγίες και

Κανονισμούς (Οδηγία 2004/12ΕΚ, Οδηγία 2005/20/ΕΚ, Κανονισμός 219/2009, κ.α).

Υ.Α. 9268/469/2007: Το 2004 εκδόθηκε νέα κοινοτική οδηγία (2004/12/ΕΚ) η οποία αναθεωρεί τους στόχους που θέτει η Οδηγία 94/62. Οι νέοι στόχοι ενσωματώθηκαν στο εθνικό νομικό πλαίσιο μέσω της Υ.Α. 9268/469/2007 το παράρτημα Ι του άρθρου 4 της οποίας τροποποιήθηκε σύμφωνα με την υπ' αριθμόν 54461/1779/Ε.103/2013 σε συμμόρφωση με τις διατάξεις της 2013/2/ΕΕ. Σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους έως τις 31.12.2011 το αργότερο, έπρεπε να αξιοποιείται ή να αποτεφρώνεται σε εγκαταστάσεις αποτέφρωσης αποβλήτων, με ανάκτηση ενέργειας, το 60% τουλάχιστον (κατά βάρος) των αποβλήτων συσκευασίας. Παράλληλα, θα πρέπει να ανακυκλώνεται το 55%-80% (κατά βάρος) του συνόλου των υλικών συσκευασίας που περιέχονται στα απόβλητα συσκευασίας. Το αντίστοιχο ποσοστό για τα πλαστικά κυμαίνεται στο 22,5%, κατά βάρος, λαμβάνοντας αποκλειστικά υπόψη υλικά που ανακυκλώνονται εκ νέου σε πλαστικά.

Ν.3854/2010: «Τροποποίηση της νομοθεσίας για την εναλλακτική διαχείριση των συσκευασιών και άλλων προϊόντων και τον Εθνικό Οργανισμό Εναλλακτικής Διαχείρισης Συσκευασιών και Άλλων Προϊόντων (ΕΟΕΔΣΑΠ) και άλλες διατάξεις» Σημειώνεται ότι, ορισμένες διατάξεις του νόμου 2939/01 τροποποιήθηκαν από το Ν.3854/2010.

Ν. 4042/2012: «Ποινική προστασία του περιβάλλοντος – Εναρμόνιση με την οδηγία 2008/99/ΕΚ – Πλαίσιο παραγωγής και διαχείρισης αποβλήτων – Ρύθμιση θεμάτων Υπουργείου Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής». Ο παραπάνω νόμος τροποποιεί τον Ν.3854/2010

2013/2/ΕΚ: Απόφαση της Επιτροπής της 7ης Φεβρουαρίου 2013 για τον ορισμό του όρου συσκευασία καθορίζοντας σειρά κριτηρίων, βάση της οδηγίας 94/62/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τις συσκευασίες και τα απορρίμματα συσκευασίας

Νόμος 2939/2001: Ψηφίστηκε τον Αύγουστο του 2001 και αφορά τις συσκευασίες και την εναλλακτική διαχείριση των συσκευασιών και άλλων προϊόντων και την ίδρυση Εθνικού Οργανισμού Εναλλακτικής Διαχείρισης Συσκευασιών και Άλλων Προϊόντων (Ε.Ο.Ε.Δ.Σ.Α.Π νην Ε.Ο.ΑΝ), εναρμονίζοντας την ελληνική νομοθεσία με την Κοινοτική Οδηγία 94/62. Ο νόμος αφορά όλες τις συσκευασίες που διατίθενται στην αγορά και τα απόβλητα των συσκευασιών που προέρχονται από τις βιομηχανίες, το εμπόριο, τα γραφεία, τα καταστήματα, τις υπηρεσίες, τα νοικοκυριά ή από οποιαδήποτε άλλη πηγή, ανεξάρτητα από τα υλικά από τα οποία αποτελούνται. Σκοπός του συγκεκριμένου νόμου είναι η θέσπιση μέτρων για τη διαχείριση των συσκευασιών και άλλων προϊόντων, με στόχο την επαναχρησιμοποίηση ή αξιοποίηση των αποβλήτων τους. Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι που ορίζει η νομοθεσία είναι οι εξής:

- Πρόληψη της δημιουργίας αποβλήτων συσκευασίας, περιορίζοντας το συνολικό όγκο των συσκευασιών
- Μείωση της τελικής διάθεσης αποβλήτων με την ενθάρρυνση της επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης και ανάκτησης ενέργειας ως αποτελεσματικό μέσο για την αξιοποίηση των αποβλήτων
- Καθορισμός ποσοτικών στόχων για την ανακύκλωση και τις άλλες εργασίες αξιοποίησης των αποβλήτων των συσκευασιών, καθώς και μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων χρονικών ορίων.
- Σχεδιασμός και καθιέρωση συστημάτων επιστροφής, συλλογής και αξιοποίησης με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών.
- Πρόβλεψη σήμανσης των συσκευασιών.
- Καθορισμός βασικών απαιτήσεων ως προς τη σύνθεση και τη φύση της επαναχρησιμοποίησιμης και αξιοποιήσιμης συσκευασίας.
- Σχεδιασμός και καθιέρωση συστημάτων επιστροφής, συλλογής και αξιοποίησης με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών.
- Πρόβλεψη σήμανσης των συσκευασιών.
- Καθορισμός βασικών απαιτήσεων ως προς τη σύνθεση και τη φύση της επαναχρησιμοποίησιμης και αξιοποιήσιμης συσκευασίας.
- Διαχωρισμός των αποβλήτων στην πηγή.
- Πρόβλεψη υιοθέτησης προτύπων τυποποίησης των συσκευασιών.

- Πρόβλεψη μέτρων και όρων για τη συνεργασία όλων όσων προβαίνουν σε διαχείριση των συσκευασιών.
- Καθιέρωση συστημάτων ενημέρωσης του καταναλωτή.
- Καθιέρωση διαδικασίας πληροφόρησης του κοινού στον τομέα των τεχνικών προτύπων και προδιαγραφών.

2.1.2 Μίκρο-περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον

Το μίκρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο (task) είναι το περιβάλλον εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση .Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περικλείει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2013). Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι μέτοχοι (shareholders), οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι κοινωνικές οργανώσεις, τα εργατικά συνδικάτα, ακόμα και η ίδια η κυβέρνηση. Για την κατανόηση του μίκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης τα στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν και να αφουγκράζονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις ανωτέρω ομάδες καθώς κάθε ομάδα θέτει διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει κατά πόσο μια εταιρεία ικανοποιεί τις ανάγκες της. Επομένως, αν μια ομάδα κρίνει πως οι ανάγκες της δεν ικανοποιούνται στον επιθυμητό βαθμό από την εταιρεία θα ασκήσει πιέσεις και θα λάβει μέτρα για την ικανοποίηση της. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως για την ανάληψη στρατηγικών αποφάσεων τα ανώτερα στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες τέτοιων ομάδων.

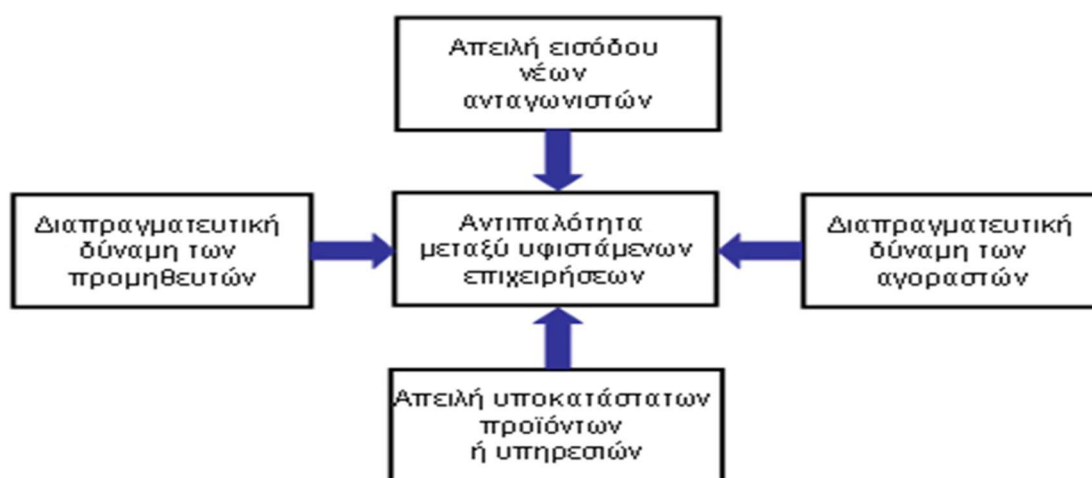
Η ελκυστικότητα του ίδιου του κλάδου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία είναι επίσης καθοριστικής σημασίας .Η ελκυστικότητα συνδέεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση ,η οποία ανταγωνίζεται στον συγκεκριμένο κλάδο. Επομένως, η ελκυστικότητα κάθε κλάδου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού.(Γεωργόπουλος ,2013).

Ο Μ.Porter ,στο βιβλίο του 'Ανταγωνιστική Στρατηγική' υποστήριξε πως μια επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στο οποίο ανταγωνίζεται και ανέφερε πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν τον βαθμό της έντασης. Ως αποτέλεσμα της θεώρησης αυτής διατυπώθηκε το υπόδειγμα του Porter .

2.1.2.1 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter (1985) πραγματεύεται τους παράγοντες του κλάδου οι οποίοι επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός αυτού, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες ανταγωνίζονται. Η επιχείρηση πρέπει να αντιλαμβάνεται τη δυναμική του κλάδου και της αγοράς προκειμένου να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Οι δυνάμεις αυτές είναι (διάγραμμα 2.7):

- η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών του κλάδου



Διάγραμμα 2.7: Υπόδειγμα του Porter

Πηγή : Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

- Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο των πλαστικών ειδών συσκευασίας δεν παρουσιάζει υψηλά θεσμικά εμπόδια εισόδου νέων εταιρειών (παραγωγικών-εισαγωγικών) στο χώρο.
- Η επιτυχής παραγωγική δραστηριοποίηση στον κλάδο προϋποθέτει τόσο την απόκτηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας, όσο και επενδύσεις για τη δημιουργία γραμμών παραγωγής και εξοπλισμού. Διαφορετικές είναι οι απαιτήσεις εξοπλισμού αναλόγως της κατηγορίας των προϊόντων που παράγουν οι επιχειρήσεις του κλάδου.
- Οι νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον έντονο ανταγωνισμό που χαρακτηρίζει ορισμένες κατηγορίες ειδών πλαστικής συσκευασίας, καθώς και την εδραιωμένη θέση στην αγορά από υφιστάμενες βιομηχανίες του κλάδου, η οποία πηγάζει από τη μακρόχρονη εμπειρία και τη τεχνογνωσία τους.
- Οι εισαγωγικές εταιρείες του κλάδου δεν συναντούν ιδιαίτερα εμπόδια εισόδου .

Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατα προϊόντα των ειδών πλαστικής συσκευασίας θεωρούνται τα αντίστοιχα προϊόντα χάρτινης, μεταλλικής ή γυάλινης συσκευασίας, αναλόγως του είδους των προϊόντων για τα οποία προορίζονται. Βέβαια, κάθε υλικό χαρακτηρίζεται από διαφορετικές ιδιότητες και πλεονεκτήματα, αναλόγως των απαιτήσεων που υπάρχουν. Γενικότερα η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα θεωρείται χαμηλής έντασης .

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτης ύλης για τις εταιρείες παραγωγής πλαστικών ειδών συσκευασίας είναι σε γενικές γραμμές ισχυρή. Το γεγονός ότι οι πρώτες ύλες προέρχονται κατά κύριο λόγο από το εξωτερικό, σε συνδυασμό με το ότι είναι παράγωγα του πετρελαίου προκαλεί διακυμάνσεις στο κόστος παραγωγής.
- Η τιμή του πετρελαίου είναι παράγοντας καθοριστικός για την τιμή των παραγώγων του, όπως θα αναλυθεί και στο επόμενο κεφάλαιο στον

τομέα της ζήτησης προϊόντων του κλάδου. Κατά συνέπεια, αναπόφευκτα μια αύξησης της τιμής των πρώτων υλών μετακυλίεται και στο τελικό προϊόν, συμπιέζοντας παράλληλα ως ένα βαθμό τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων του κλάδου, ενώ μια μείωση της τιμής του προσδίδει περιθώρια ευελιξίας και δυνατότητες βελτίωσης της κερδοφορίας.

- Όσον αφορά στις επιχειρήσεις που πραγματοποιούν εισαγωγές τελικών προϊόντων, η διαπραγματευτική δύναμή τους έναντι των προμηθευτών τους, εξαρτάται άμεσα από το ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιούν, τον τρόπο αποπληρωμής, αλλά και την πιστοληπτική ικανότητα των εταιρειών και της χώρας που δε βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα .

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Τα προϊόντα του κλάδου απευθύνονται στο σύνολο σχεδόν των παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων (βιομηχανίες τροφίμων και άλλων βιομηχανικών προϊόντων, επιχειρήσεις αγροτικών προϊόντων, εμπορικά καταστήματα, διάφοροι χονδρέμποροι πλαστικών, εταιρείες logistics κλπ) από τις οποίες προέρχεται η ζήτηση για τα εξεταζόμενα προϊόντα. Οι μεγαλύτερες από αυτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών τους. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από την παρουσία αφενός μεγάλου αριθμού προμηθευτών προϊόντων πλαστικής συσκευασίας, ιδιαίτερα σε κάποιες κατηγορίες εύκαμπτων ειδών ,που δίνει την ευχέρεια της πιο συμφέρουσας επιλογής τιμής από τους αγοραστές. Αφετέρου, το προϊόν των προμηθευτών πλαστικής συσκευασίας έχει μικρό βαθμό διαφοροποίησης γεγονός που οδηγεί τους αγοραστές σε εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού .

Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Ο κλάδος των πλαστικών ειδών συσκευασίας χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ιδιαίτερα σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων που έχουν ευρεία χρήση (π.χ. σάκοι, σακούλες, τσάντες κλπ.). Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι εισαγωγές από τρίτες χώρες οι οποίες παράγουν προϊόντα σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές (λόγω χαμηλού εργατικού κόστους). Οι παράγοντες αυτοί συντελούν στην όξυνση του ανταγωνισμού, τόσο στην

εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά, γεγονός που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να συμπιέσουν τα περιθώρια κέρδους τους, ωθούμενες σε ανταγωνισμό τιμών.

Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την υπερβάλλουσα προσφορά που παρατηρείται σε επιμέρους τομείς της εξεταζόμενης αγοράς και τη μείωση της ζήτησης λόγω της οικονομικής ύφεσης, εντείνουν περαιτέρω τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Από την άλλη πλευρά, σε κάποιες κατηγορίες ειδών πλαστικής συσκευασίας εμφανίζεται αρκετά υψηλή συγκέντρωση, δεδομένου ότι λίγες εταιρείες ελέγχουν σημαντικό μέρος της αγοράς.

2.2 Στοιχεία πελατών και ανταγωνισμού

Όπως αναφέρθηκε ήδη η εταιρεία διατηρεί δύο μονάδες παραγωγής στις οποίες χρησιμοποιούνται διαφορετικές τεχνικές παραγωγής. Ανάλογα με το παραγόμενο προϊόν και τη μονάδα παραγωγής η μέθοδος παραγωγής ποικίλει μεταξύ των ακόλουθων τύπων: Injection, thermoforming, bottle και bag in box. Η ανάλυση πελατών και ανταγωνισμού που ακολουθεί θα γίνει ανά μέθοδο παραγωγής και ανά μονάδα παραγωγής.

2.2.1 Στοιχεία πελατών

Αναφορικά με το τμήμα injection των Ιωαννίνων η εταιρεία δραστηριοποιείται κατά 78,6% στην εγχώρια αγορά, ενώ το 21,4% καταλαμβάνουν οι εξαγωγές. Στον πίνακα 2.2 απεικονίζονται οι κύριοι πελάτες της εταιρείας για το τμήμα injection των Ιωαννίνων, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

Πίνακας 2.2: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα injection των Ιωαννίνων

Πελάτες	Κύκλος εργασιών 2014	% επί του συνόλου	% GP 2 Margin	Αγορά
THRACE GREINER PACKAGING SRL	1.350.000	10,6%	5,24	Εξαγωγές

ΓΙΑΝΝΙΔΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.	900.0000	7,1%	1,49	Τοπική
ΤΥΡΑΣ ΑΕ	800.000	6,3%	20,54	Τοπική
ΝΤΡΟΥΚΦΑΡΜΠΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε	350.000	2,75%	-2,4	Τοπική
ΑΓΡ.ΒΙΟΜ.ΓΑΛ.ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ ΔΩΔΩΝΗ	350.000	2,75%	3,67	Τοπική
P. ΙΟΑΝΝΙΔΕΣ PACKAGING LTD	330.000	2,6%	24,01	Εξαγωγές
ISOMAT ABEE	320.000	2,5%	14,41	Τοπική
B.M.MEDITERRANEAN ABEE ΧΡΩΜ.	320.000	2,5%	17,56	Τοπική
CHIRITA A.E	280.000	2,2%	12,38	Τοπική
ΒΕΡΝΙΛΑΚ ΑΕ	250.000	1,96%	3,69	Τοπική
Σύνολο	5.250.000	38%	8,78	

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση .

Αναφορικά με το τμήμα injection της Ξάνθης η εταιρεία δραστηριοποιείται κατά 64,7% στην εγχώρια αγορά, ενώ το 35,3% καταλαμβάνουν οι εξαγωγές. Στον πίνακα 2.3 απεικονίζονται οι κύριοι πελάτες της εταιρείας για το τμήμα injection της Ξάνθης, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

Πίνακας 2.3: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα injection της Ξάνθης

Πελάτες	Κύκλος εργασιών 2014	% επί του συνόλου	% GP 2 Margin	Αγορά
CORCORAN PRODUCTS LIMITED	1.050.000	9,90%	38,21	Εξαγωγές
CORCORAN PRODUCTS (IRL) Ltd	1.000.000	9,43%	31,67	Εξαγωγές
NESTLE ΕΛΛΑΣ ΑΕ	500.000	4,71%	32,32	Τοπική

THRACE GREINER PACKAGING SRL	500.000	4,71%	15,93	Εξαγωγές
TORRE AE	450.000	4,24%	22,08	Τοπική
THRACE - ΙΡΟΜΑ S.A	450.000	4,24%	16,71	Εξαγωγές
Κ.Ε.ΚΑΛΑΜΑΡΑΚΗΣ ΑΒΕΕ-ΚΑΛΑΣ ΑΕ	450.000	4,24%	8,63	Τοπική
ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε. ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧ.	400.000	3,77%	21,53	Τοπική
ΑΓΡ.ΒΙΟΜ.ΓΑΛ.ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ ΔΩΔΩΝΗ	400.000	3,77%	21,40	Τοπική
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	350.000	3,30%	21,40	Τοπική
Σύνολο	5.550.000	50%	25,13	

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση .

Αναφορικά με το τμήμα Thermoforming των Ιωαννίνων η εταιρεία δραστηριοποιείται κατά 94,1% στην εγχώρια αγορά, ενώ το 5,9% καταλαμβάνουν οι εξαγωγές. Στον πίνακα 2.4 απεικονίζονται οι κύριοι πελάτες της εταιρείας για το τμήμα Thermoforming των Ιωαννίνων, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

**Πίνακας 2.4: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα
Thermoforming των Ιωαννίνων**

Πελάτες

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση .

Αναφορικά με το τμήμα μπουκαλιών (Carsnap), η εταιρεία δραστηριοποιείται κατά 83,4% στην εγχώρια αγορά, ενώ το 16,6% καταλαμβάνουν οι εξαγωγές. Στον πίνακα 2.5 απεικονίζονται οι κύριοι πελάτες της εταιρείας για το τμήμα μπουκαλιών (Carsnap), τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

Πίνακας 2.5: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα μπουκαλιών (Carsnap)

	% επί του συν όλο υ
	46, 6

	30, 00	
	16, 6	
	4	
	1,3	
	1	
	0,3 3	
	100 %	

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση .

Αναφορικά με το τμήμα bag in box, η εταιρεία δραστηριοποιείται κατά 48,7% στην εγχώρια αγορά, ενώ το 51,3% καταλαμβάνουν οι εξαγωγές. Στον πίνακα 2.6 απεικονίζονται οι κύριοι πελάτες της εταιρείας για το τμήμα bag in box, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

**Πίνακας 2.6: Στοιχεία πελατών της εταιρείας για το τμήμα bag in box
% επί του συνόλου**

	16,6	
	16,6	
	11,6	
	3,3	

85%

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση

2.2.2 Στοιχεία ανταγωνιστών

Στον πίνακα 2.7 αποτυπώνονται οι βασικοί ανταγωνιστές της εταιρείας Πλαστικά Θράκης για το τμήμα Injection στα Ιωάννινα σε τέσσερις αγορές, η θέση αυτών των ανταγωνιστών στην αγορά, καθώς και το μερίδιο αυτών.

Πίνακας 2.7: Ανταγωνιστές της εταιρείας για το τμήμα Injection στα Ιωάννινα

Αγορά	Ανταγωνιστές	Θέση εταιρείας	Μερίδιο αγοράς	Μελλοντική τάση
Ελληνική αγορά τροφίμων	Bonaplast -Mornos - Kotronis- Monomat	Ισχυρή	25%	↑
Εξαγωγική αγορά τροφίμων	RPC-Jockey-HK- τοπικοί	Αδύναμη	<1%	↑
Ελληνική αγορά τροφίμων μη	Bonaplast- Technocan – oikoplast-Atlas can	Ισχυρή	30%	↑
Εξαγωγική αγορά τροφίμων μη	RPC-Jockey-HK- τοπικοί	Αδύναμη	<1%	↑

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση .

Στον πίνακα 2.8 αποτυπώνονται οι βασικοί ανταγωνιστές της εταιρείας για το τμήμα Thermoforming στα Ιωάννινα σε πέντε αγορές, η θέση αυτών των ανταγωνιστών στην αγορά, καθώς και το μερίδιο αυτών.

Πίνακας 2.8: Ανταγωνιστές της εταιρείας Πλαστικά Θράκης για το τμήμα Thermoforming στα Ιωάννινα

Αγορά	Ανταγωνιστές	Θέση εταιρείας	Μερίδιο αγοράς	Μελλοντική τάση
Ελληνική αγορά τροφίμων	Mornos-Lariplast-Εισαγωγές από Τουρκία	Ισχυρή	85% / 50%	↑
Εξαγωγική αγορά τροφίμων	Τοπικοί	Αδύναμη	<1%	↑
Ελληνική αγορά τυπωμένων κυπέλλων	Lariplas	Ισχυρή	60%	
Ελληνική αγορά μη τυπωμένων κυπέλλων		Καλή	30%	↑
Ελληνική αγορά τυπωμένων κυπέλλων super markets	Lariplast - Mornos	Αδύναμη	1%	↑

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση .

Στον πίνακα 2.9 αποτυπώνονται οι βασικοί ανταγωνιστές της εταιρείας για το τμήμα μπουκαλιών (Capsnap) σε δύο αγορές, η θέση αυτών των ανταγωνιστών στην αγορά, καθώς και το μερίδιο αυτών.

Πίνακας 2.9: Ανταγωνιστές της εταιρείας Πλαστικά Θράκης για το τμήμα μπουκαλιών (Capsnap)

<1%

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση .

Στον πίνακα 2.10 αποτυπώνονται οι βασικοί ανταγωνιστές της εταιρείας για το τμήμα bag in box σε τέσσερις αγορές, η θέση αυτών των ανταγωνιστών στην αγορά, καθώς και το μερίδιο αυτών.

Πίνακας 2.10: Ανταγωνιστές της εταιρείας Πλαστικά Θράκης για το τμήμα bag in box

Αγορά	Ανταγωνιστές	Θέση εταιρείας	Μερίδιο αγοράς	Μελλοντική τάση
Ελληνική αγορά βιομηχανίας γάλακτος	Inova- Rapack- Scholle-Aran-Smurfit	Ισχυρή	30 %	↑
Εξαγωγική αγορά βιομηχανίας γάλακτος	Rapack-Scholle-Aran-Smurfit	Αδύναμη	>1%	↑

Ελληνική αγορά κρασιού	Inova- Rapack-Scholle-Aran-Smurfit	Αδύναμη	5%	↑
Εξαγωγική αγορά κρασιού	Rapack-Scholle-Aran-Smurfit	Αδύναμη	>1%	↑

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση .

Βάσει τόσο της ανάλυσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζει ο κλάδος της πλαστικής συσκευασίας όσο και των πιο ειδικών μετρήσεων που παρουσιάστηκαν (πίνακες 2.7 , 2.8 , 2.9 , 2.10) καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABBE κατέχει ισχυρή θέση σε αρκετές από τις κατηγορίες αγορών που εξετάσαμε και μάλιστα με εκτίμηση βελτίωσης της θέσης της .

Η εταιρεία εκτιμά πως ιδιαίτερες ευκαιρίες ανάπτυξης θα προέλθουν και από τον τομέα των εξαγωγών, ο οποίος ωστόσο δεν έχει αποκτήσει ακόμα την δυναμική που θέλει η διοίκηση της εταιρείας. Αυτό οφείλεται κυρίως στη δυσκολία απορρόφησης της αύξησης της τιμής των προϊόντων που προκύπτει ως επακόλουθο της αύξησης της τιμής των πρώτων υλών.

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει για την ηγετική θέση της εταιρείας στην αγορά φιαλών 5gal, κυρίως λόγω της εξαγοράς της εταιρείας Carsnap Ελλάς ΑΕΒΕ το 2012. Αξίζει όμως να σημειωθεί και ο σημαντικός βαθμός εξάρτησης της εταιρείας, στον τομέα αυτό, λόγω του περιορισμένου αριθμού αγοραστών.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

- Ν. Γεωργόπουλος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ.Μπένου.
- Ellyatt, H. (2015), Right wing in Europe could bring 'turmoil'. Ανακτήθηκε από: <http://www.cnn.com/2015/01/02/right-wing-in-europe-could-bring-turmoil.html> .
- Tasch, B. (2015), Right-wing extremists have a new target in Germany. Ανακτήθηκε από: <http://www.businessinsider.com/right-wing-extremism-on-the-rise-in-germany-2015-7>.
- Bhalla, R. (2015), The Geopolitics of the Syrian Civil War. Ανακτήθηκε από: <https://www.stratfor.com/weekly/geopolitics-syrian-civil-war>.
- Dodds, K. (2015), Popular Geopolitics and the 'War on Terror'. Ανακτήθηκε από: <http://www.e-ir.info/2015/05/10/popular-geopolitics-and-war-on-terror/>.
- Katsikas D., Karakitsios A., Filinis K., Petralias A. (2014), Social Profile Report on Poverty Social Exclusion and Inequality before and after the Crisis in Greece. ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Doocy, S., Lyles, E., Delbiso, T.D., Robinson, C.W., & IOCC/GOPA Study Team (2015), Internal displacement and the Syrian crisis: an

analysis of trends from 2011–2014. Conflict and Health, DOI 10.1186/s13031-015-0060-7.

- Μαραγκίδου, Μ. (2015), Οι τουρίστες βοηθούν τους πρόσφυγες στην Κω την τοπική Οικονομία. Ανακτήθηκε από: <http://www.vice.com/gr/read/metanasteutiko-kws>
- Enikonomia (2015), Σέλιγκ: Οι δαπάνες για τους μετανάστες δεν πρέπει να υπολογίζονται στο έλλειμμα. Ανακτήθηκε από: <http://www.enikonomia.gr/economy/35207,Selingk-Oi-dapanes-gia-toys-metanastes-den-prepei-na-ypologizontai-sto-elleimm.html>
- Ναυτεμπορική (2014), Ίδρυμα Bertelsmann: Η Γερμανία κερδίζει από τους μετανάστες. Ανακτήθηκε από: <http://www.naftemporiki.gr/story/885175/idruma-bertelsmann-i-germania-kerdizei-apo-tous-metanastes>
- The UN Refugee Agency-Greece (2015), Ενημέρωση για τη Λέσβο και τα υπόλοιπα νησιά. Ανακτήθηκε από: <https://www.unhcr.gr/nea/artikel/6c43d43d914147f2e7741b6f8abd213f/enimerosi-gia-ti-le.html>
- Biswas, S. (2014), Relationship marketing: Concepts, theories and cases. Delhi: PHI Learning Private Ltd.
- ERP Cloud News (2013), Top 5 Cloud ERP Vendors. Ανακτήθηκε από: <http://erpcloudnews.com/>
- Henschen, D. (2015), 10 Cloud Analytics & BI Platforms For Business. Ανακτήθηκε από: <http://www.informationweek.com/cloud/software-as-a-service/10-cloud-analytics-and-bi-platforms-for-business/d/d-id/1318724>
- Porter, M. (1985), Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Bateman T., Snell S.; (2007); Management: Leading & Collaborating in a Competitive World; McGraw Hill Seventh Edition.
- Kottler P. (1999), Kottler on marketing , New York Free Press.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚΚ ΑΒΕΕ

3.1 Θεωρητική προσέγγιση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Για κάθε επιχείρηση κρίνεται απαραίτητο, πέραν της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος για τη διερεύνηση απειλών και ευκαιριών, και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος για την αναζήτηση μεταβλητών που δύναται να αποτελούν είτε δυνάμεις είτε αδυναμίες της επιχείρησης. Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο και αποτελεί τη βάση των στρατηγικών αποφάσεων.

Ένας παράγοντας καλείται δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι πόροι, οι εσωτερικές ικανότητες μια οντότητας ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση πάντα με τους ανταγωνιστές της. Οι δραστηριότητες επομένως που μια επιχείρηση μπορεί να εκτελέσει καλύτερα ή οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές της αποτελούν ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης ή πλεονέκτημα κόστους (Γεωργόπουλος, 2013).

Μια υπεροχή (competency) είναι μια εσωτερική ικανότητα της επιχείρησης. Είναι μια δραστηριότητα που η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες. Ένα σημείο υπεροχής αντίστοιχα (core competency), είναι μια βασική ικανότητα, μια άρτια εκτελεσμένη εσωτερική διαδικασία η οποία είναι σημαντική για τη στρατηγική, την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Τέτοιοι παράγοντες είναι η δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων, η ικανότητα υποστήριξης και παροχής υπηρεσιών προς τον πελάτη μετά την πώληση, η χρήση προηγμένης τεχνολογίας, η καινοτομία στη σκέψη και στην εφαρμογή των ιδεών, η δυνατότητα ενοποίησης τεχνολογιών, η ικανότητα διακίνησης και προώθησης των προϊόντων.

Αυτό όμως που θα προσδώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι η διακριτή υπεροχή ή αλλιώς η διακεκριμένη ικανότητα. Η διακριτή αυτή υπεροχή (distinctive competence) είναι μια ανταγωνιστικά πολύτιμη δραστηριότητα που η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και που θα αποτελέσει στον ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής της εταιρείας.

Η τάση έως και πριν λίγα χρόνια ήταν κάθε εταιρεία να εστιάζει σε μια από τις ανωτέρω αναφερόμενες βασικές εσωτερικές λειτουργίες. Σήμερα όμως, λόγω της ταχύτατα αναπτυσσόμενης τεχνολογίας, του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και του έντονου ανταγωνισμού η επιτυχία εξαρτάται από τον συνδυασμό βασικών λειτουργιών παρά την εστίαση σε μεμονωμένες λειτουργίες.

3.2 Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος

Όπως αναφέραμε, στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος εξετάζεται η ανάλυση των δυνάμεων (strengths) και αδυναμιών (weaknesses) που θα ενισχύσουν ή θα περιορίσουν μια στρατηγική. Οι παράγοντες που θα καθορίσουν τις δυνάμεις και αδυναμίες που μια επιχείρηση έχει στο εσωτερικό

της είναι η οργανωτική δομή (structure) της εταιρείας, η κουλτούρα (culture) της και οι πόροι (resources) της επιχείρησης.

- Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη όσον αφορά την άσκηση εξουσίας, τη ροή εργασίας και τη ροή επικοινωνίας. Αναφερόμαστε λοιπόν στη διάταξη ρόλων εντός του οργανισμού ώστε η παραγόμενη εργασία να γίνεται με τρόπο που να εξυπηρετεί στους σκοπούς, τους στόχους και την αποστολή που έχει θεσπίσει η εταιρεία. Η δομή μπορεί να είναι απλή, λειτουργική ή κατά τμήματα ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, την ποικιλία και διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων και τη δραστηριοποίηση σε περισσότερων του ενός κλάδου στην αγορά.
- Η εταιρική κουλτούρα καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, δρουν και αισθάνονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Εν συντομία θα μπορούσε να περιγράψει με την πρόταση «πώς γίνονται τα πράγματα εδώ». Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη συνοχής, αρμονίας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μελλοντικής βιωσιμότητας μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Με τον όρο λοιπών κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, παραδοχών, προτύπων που προσδιορίζουν το πως σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι εντός της εταιρείας ως προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους συναδέλφους, τους ανταγωνιστές. Η κουλτούρα δίνει στην επιχείρηση την αίσθηση της ταυτότητας. “Αυτοί είμαστε –αυτό κάνουμε– αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης μας” (Γεωργόπουλος, 2013). Έχει να κάνει με τη στάση τους προς το περιβάλλον και προς την ίδια την επιχείρηση. Η κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που εν συνεχεία καθοδηγούν την εκάστοτε διοίκηση και καθορίζουν την αποστολή της εταιρείας.

Η εταιρική κουλτούρα επιτελεί σημαντικές λειτουργίες καθώς μεταδίδει αίσθημα ταυτότητας στους εργαζομένους, τους προσανατολίζει προς το αποτέλεσμα, τη λεπτομέρεια και την ομαδική εργασία, τους παρακινεί προς την επίτευξη υψηλότερων στόχων ενώ, αποτελεί και πεδίο αναφοράς των ιδίων των εργαζομένων όταν αυτοί βρίσκονται εκτός

εργασιακού περιβάλλοντος, ως οδηγός συμπεριφοράς αυτών. Μια κουλτούρα μπορεί να είναι συντηρητική, όταν ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κινδύνου και πεπατημένες λύσεις είτε προσαρμοστική όταν προσαρμόζεται στις περιβαλλοντολογικές αλλαγές, ασπάζεται στρατηγική υψηλού κινδύνου και καινοτόμων ιδεών και εφαρμογών με στόχο την ραγδαία ανάπτυξη (Kottler and Hesktt,1992).

- Οι πόροι είναι περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού και ως τέτοιοι αποτελούν τους θεμέλιους λίθους του (Wheelen and Hunger, 2013). Είναι στοιχεία που μια επιχείρηση διαθέτει για την επίτευξη των στόχων της και κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

Οι χρηματοοικονομικοί συνδέονται με εκείνα τα κεφάλαια που απαιτούνται για τη συνέχιση της λειτουργίας και τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης μια επιχείρησης. Σχετίζονται με τα ρευστά αποθεματικά, τις ροές κεφαλαίου κίνησης, τις ροές δανειακών κεφαλαίων και το μετοχικό κεφάλαιο. Απαραίτητη κρίνεται όχι μόνο η εύρεση τέτοιων πόρων αλλά και η σωστή κατανομή τους και έλεγχος της χρήσης τους.

Οι φυσικοί πόροι, αναφέρονται στην ιδιοκτησία (ποιος τους κατέχει) καθώς και στην ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες. Περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις μια επιχείρησης, την τοποθεσία αυτών και το κατά πόσο είναι αποδοτικές και τέλος τα αποθέματα πρώτων υλών ή την πρόσβαση σε φυσικές πρώτες ύλες. Η άμεση πρόσβαση σε φυσικές πρώτες ύλες αποτελεί άλλωστε και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013) .

Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στην εφαρμόζουσα τεχνολογία που χρησιμοποιείται. Μπορεί να σχετίζεται είτε με την καταχώρηση μιας πατέντας ή ευρεσιτεχνίας και την αποκλειστική χρήση αυτής για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα είτε με τη δυναμική που προσφέρει το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης μιας επιχείρησης προσφέροντας δυναμικά μια ακόμα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η χρήση

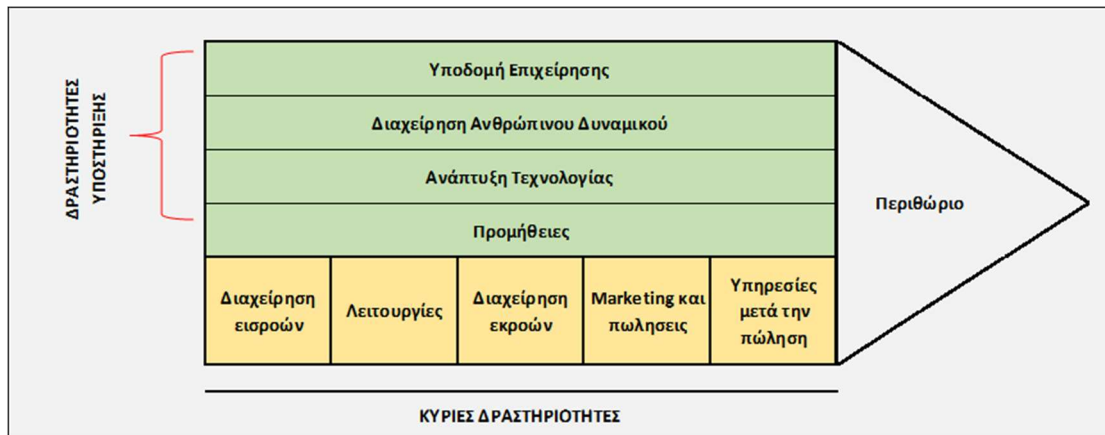
προηγμένης τεχνολογίας μπορεί να προσφέρει καινοτόμα νέα προϊόντα ή βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας οδηγώντας την επιχείρηση σε πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών της .

Τέλος έχουμε τους ανθρώπινους πόρους. Αυτό το περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης είναι σημαντικότερο καθώς ουσιαστικά η ύπαρξη τους βοηθά και συντονίζει όλους τους υπόλοιπους πόρους ώστε να λειτουργήσουν συνολικά σε μια επιχείρηση. Το εξειδικευμένο διοικητικό και εργατικό προσωπικό είναι ικανό να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που παρουσιάζονται, συντονίζει τις εσωτερικές διαδικασίες που υπάρχουν και ενεργεί με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών της ανώτερης διοίκησης .

3.3 Αλυσίδα αξίας και θεωρία των πόρων

Έχουμε ήδη αναφέρει πως στο πλαίσιο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος τα στελέχη μια επιχείρησης εντοπίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να περιορίσουν τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Χρήσιμο εργαλείο προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας .

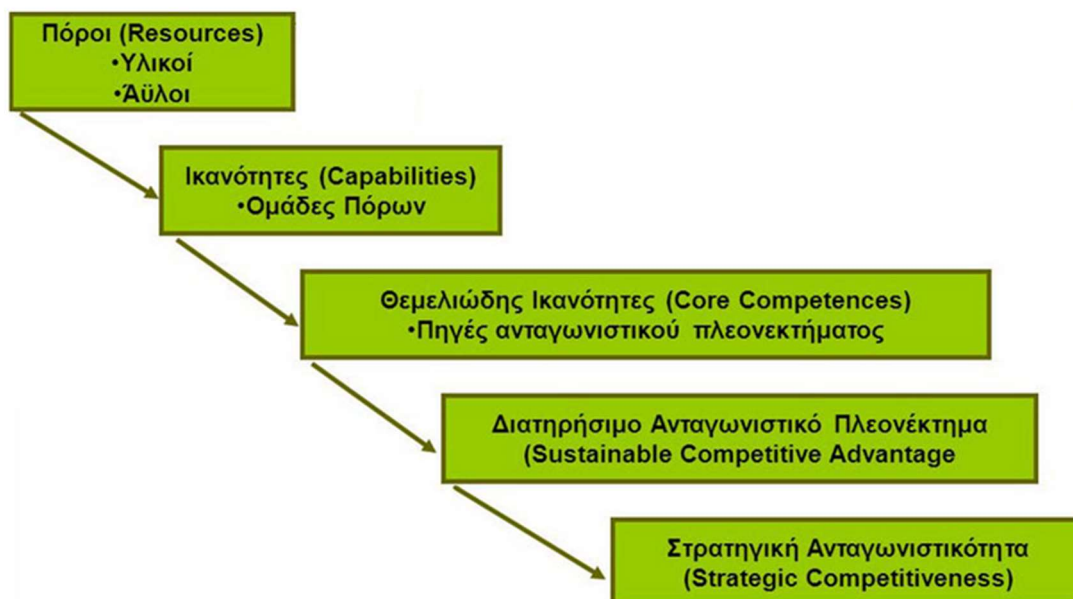
Αξίωμα της αλυσίδας αξίας (διάγραμμα 3.1) είναι η υπόθεση πως σκοπός της επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας που αποτιμάται στα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Κάθε εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, κάθε δραστηριότητα, κύρια ή υποστηρικτική, προσθέτει αξία και περιθώριο κέρδους και όταν αυτές τις δραστηριότητες επιτύχει η επιχείρηση να τις εκτελέσει καλύτερα από τους ανταγωνιστές στον κλάδο της έχει επιτύχει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter ,1985).



Διάγραμμα 3.1: Η αλυσίδα αξίας του Porter

Πηγή : Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Την αλυσίδα αξίας έρχεται να συμπληρώσει η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (διάγραμμα 3.2) σύμφωνα με την οποία η σωστή αξιοποίηση και ο συνδυασμός των πόρων μιας επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπό την έννοια του μετασχηματισμού των πόρων σε ικανότητες που η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία και για να διασφαλίσουν συγκεκριμένα αποτελέσματα πρέπει να οργανωθούν σε ομάδες και να μετασχηματιστούν σε αποτελέσματα (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997).



Διάγραμμα 3.2: Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Πηγή : M.Hit and R.Hoskisson, «Strategic Management Competitiveness and Globalization», West Publishing Company, 2001, fourth edition

3.4 Βασική οργανωτική δομή

Η εταιρεία ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ PACK ABEE αποτελεί μέλος του ομίλου Πλαστικά Θράκης. Χαρακτηρίζεται από λειτουργική οργανωτική δομή, ενώ, ως εταιρεία μέλος ομίλου εταιρειών, έχει ασπαστεί και ενσωματώσει στο οργανωτικό της σχήμα τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν εφαρμοστεί από επιχειρήσεις εισηγμένες στις χρηματιστηριακές αγορές. Η εταιρεία διαθέτει ένα σύνολο εσωτερικών κανόνων και μηχανισμών ελέγχου για την ευθυγράμμιση της διοίκησης της επιχείρησης με τα συμφέροντα των stakeholders και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης από αυτούς.

Στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας συμμετέχουν η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Α.Ε. με ποσοστό 92,8%, ο κ. Χαλιορής Κων/νος (Group C.E.O του Ομίλου Πλαστικά Θράκης) με ποσοστό 4,8% και η κα Χαλιορή Ευφημία με ποσοστό 2,4%. Το πενταμελές διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας έχει την ακόλουθη σύσταση:

- Μπραϊίμης Γεώργιος, Πρόεδρος
- Χαλιορής Κωνσταντίνος, Αντιπρόεδρος
- Γεροστάθης Μιχαήλ, Διευθύνων Σύμβουλος
- Χρούντας Δημήτριος, Μέλος
- Μαλάμος Δημήτριος, Μέλος

Την εταιρεία εκπροσωπεί και δεσμεύει με την υπογραφή του ο Διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας, κος Μ. Γεροστάθης στον οποίο και αναφέρονται όλες οι Διευθύνσεις.

Η εταιρεία διατηρεί ποσοστά συμμετοχής σε ορισμένες εταιρείες του Ομίλου Πλαστικά Θράκης. Τα ποσοστά συμμετοχών της εταιρείας, στις θυγατρικές και η αξία συμμετοχής της αναφέρονται στον πίνακα 3.1.

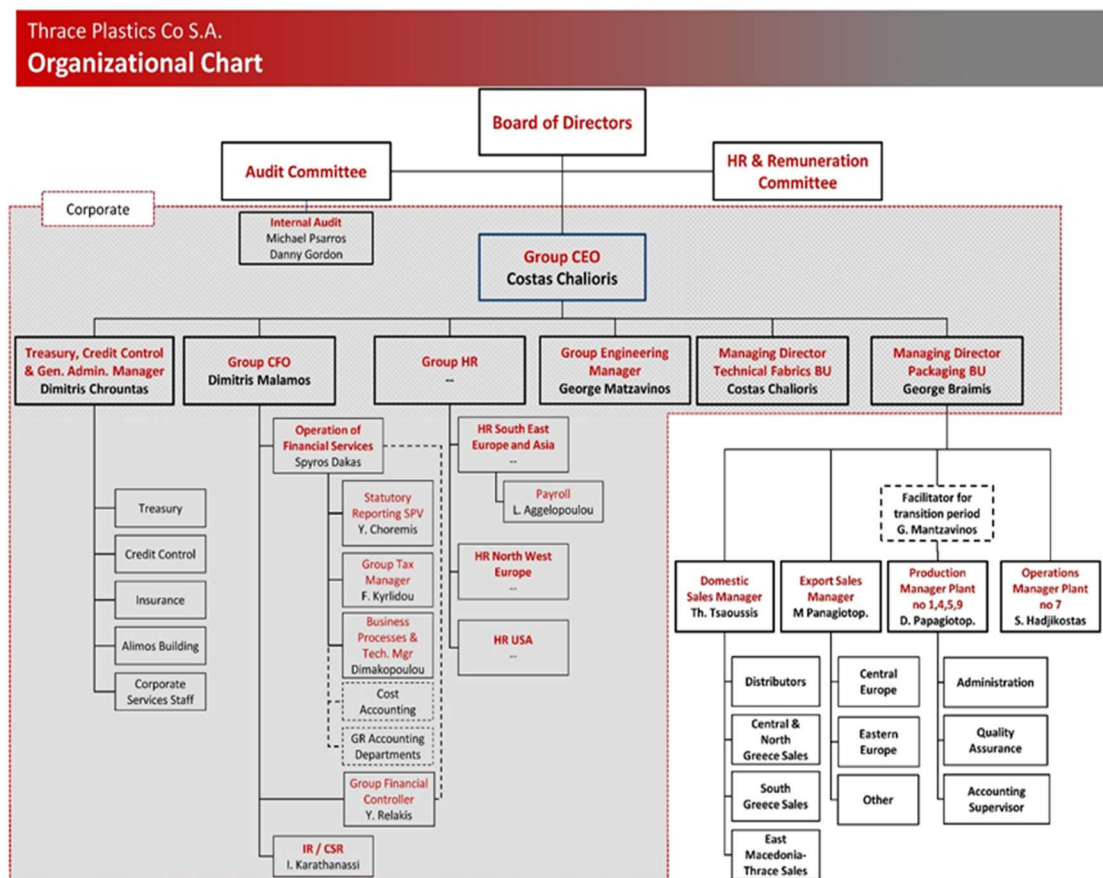
Πίνακας 3.1: Ποσοστά συμμετοχής σε θυγατρικές

Εταιρεία	Ποσοστά	2015	2014
TRIERINA TRADING LTD.	100%	3.582.579	3.582.579
THRACE GREINER PACKAGING SRL	50%	1.175.000	1.175.000
THRACE PLASTICS PACKAGING D.O.O.	100%	25.000	25.000
CANUTTE LIMITED	100%	-	1.000
Σύνολο Συμμετοχών		4.782.579,00	4.783.579,00

Πηγή : Ετήσια Οικονομική έκθεση 2015

http://www.thracegroup.com/uploads_file/2016/06/09/p1akqh80th1rqg1rbi18s_q196v13uq9.pdf

Στο διαγράμμα 3.3 απεικονίζεται σχηματικά το οργανογράμμα του ομίλου Πλαστικά Θράκης.

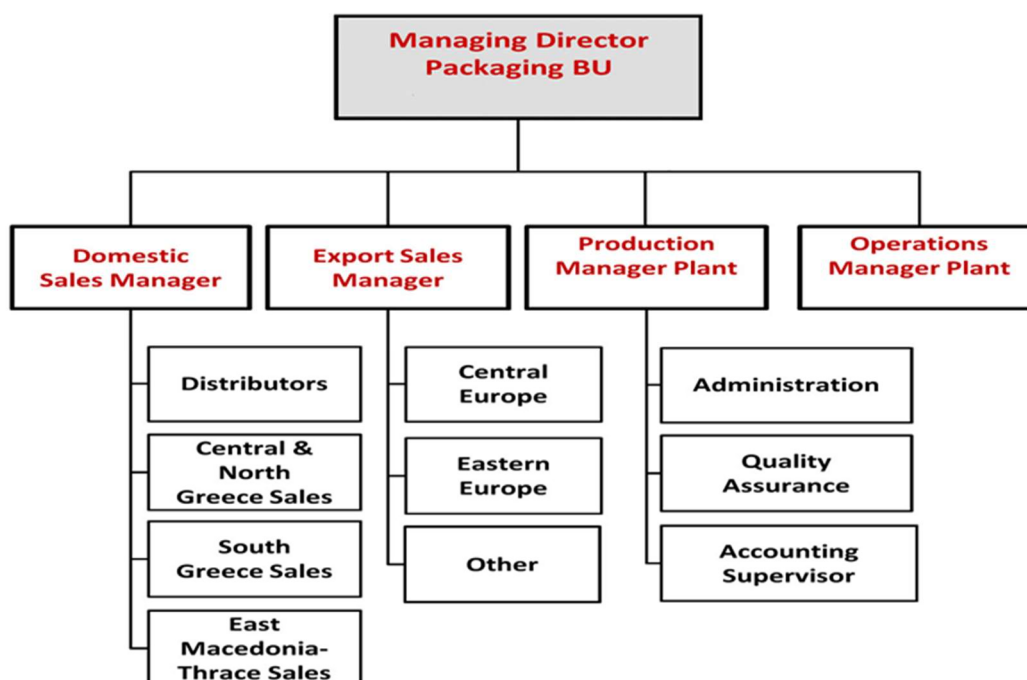


Διάγραμμα 3.3: Οργανογράμμα Ομίλου Πλαστικά Θράκης

Πηγή : Εσωτερική πληροφορία

Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Συσκευασίας ABEE είναι μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία όπου η ροή εξουσίας και επικοινωνίας γίνεται αντιληπτή από το οργανόγραμμα της στο διάγραμμα 3.4. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί οργανωτική δομή που είναι η πλέον αρμόζουσα για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε ένα κλάδο.

Έμπειρα και υψηλά καταρτισμένα στελέχη έχουν τεθεί επικεφαλής των διαφόρων διευθύνσεων και τους έχει παραχωρηθεί η δυνατότητα της απευθείας επικοινωνίας με τη Γενική Διεύθυνση. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μεγάλος βαθμός ευελιξίας και προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Υποστηρίζεται επίσης το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας καθώς μέσω της καθημερινής επαφής με τους εργαζομένους εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας.



Διάγραμμα 3.4: Οργανόγραμμα της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE

Πηγή : Εσωτερική πληροφόρηση

Όπως επισημάναμε και στο πρώτο κεφάλαιο η εταιρεία δεν είναι εξ ολοκλήρου εγκατεστημένη σε έναν ενιαίο χώρο. Οι παραγωγικές της μονάδες βρίσκονται

σε Ιωάννινα και Ξάνθη από όπου γίνεται και η διακίνηση των εμπορευμάτων. Η κεντρική διοίκηση της εταιρείας ασκείται από τα γραφεία του Ομίλου στον Άλιμο Αττικής .

Έτσι λοιπόν, η Εμπορική Διεύθυνση–Marketing βρίσκεται στην Αττική από όπου συντονίζει το σύνολο των πωλήσεων και εξαγωγών. Το ίδιο ισχύει και για την Οικονομική Διεύθυνση, η οποία όμως διατηρεί τμήματα ελέγχου στις δύο παραγωγικές μονάδες. Οι Διευθύνσεις Ασφάλειας και Ποιότητας, Έρευνας και Ανάπτυξης, Διοίκησης και Λειτουργίας Παραγωγής εδρεύουν στις παραγωγικές μονάδες με σκοπό τον πληρέστερο έλεγχο των σχετικών με αυτές διαδικασιών.

3.5 Εμπορική Διεύθυνση–Marketing

Η Εμπορική Διεύθυνση–Marketing της εταιρείας είναι σχεδόν αποκλειστικά συνυφασμένη με τις πωλήσεις και δεν εφαρμόζει τις ιδιαίτερες τεχνικές του marketing. Με κριτήριο τη γεωγραφική κάλυψη διαθέτει δυο επιμέρους διευθύνσεις. Η πρώτη είναι επιφορτισμένη εξ ολοκλήρου με τις πωλήσεις σε Εθνικό επίπεδο ενώ η δεύτερη υποστηρίζει τον τομέα των εξαγωγών. Αρμοδιότητα τους είναι να παρακολουθούν και να συντονίζουν την πώληση των προϊόντων και εν μέρει τη διακίνηση των φορτώσεων με απώτερο σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Το στοιχείο αυτό, της βέλτιστης εξυπηρέτησης του πελάτη, αποτελεί άλλωστε και ισχυρό διαπραγματευτικό όπλο της εταιρείας υπό το πρίσμα προσέλκυσης νέων πελατών και διατήρησης του υπάρχοντος πελατολογίου.

Η ευρεία γκάμα των προϊόντων της εταιρείας, με πάνω από δυόμιση χιλιάδες διαφορετικούς κωδικούς ειδών, καλύπτει την ελληνική αγορά σε πανελλαδικό επίπεδο μέσω της άμεσης πώλησης ειδών συσκευασίας σε καταξιωμένες εταιρείες του κλάδου τροφίμων και του κλάδου χρωμάτων και χημικών. Ο πίνακας 3.2 περιλαμβάνει τα πιο γνωστά, στο ευρύ κοινό, ονόματα εταιρειών που απαρτίζουν το πελατολόγιο της Πλαστικά Θράκης Pack ABEE.

Πίνακας 3.2: Πελατολόγιο της εταιρείας

ΔΕΛΤΑ	ΔΩΔΩΝΗ	CHIPITA
ΒΕΡΝΙΛΑΚ	ΜΙΝΕΡΒΑ	NESTLE
RAINBOW	ΜΕΒΓΑΛ	ISOMAT
ΚΡΙ-ΚΡΙ	ΕΒΓΑ	ΖΑΓΟΡΙ

Πηγή: Πενταετές πλάνο της εταιρείας.

Η συνεργασία με τόσο γνωστές και καταξιωμένες στην αγορά εταιρείες αποτελεί εχέγγυο για την κερδοφορία της εταιρείας και για την προσέλκυση νέων συνεργασιών. Επιπρόσθετα, τα υψηλά επίπεδα ποιότητας και ασφάλειας που οι εταιρείες αυτές ορίζουν αποτελεί απόδειξη της άριστης ποιότητας των προϊόντων της εταιρείας και των εσωτερικών δικλείδων ασφάλειας που εφαρμόζει. Ο βαθμός ανταπόκρισης στην κάλυψη των αναγκών του πελάτη και η εξατομικευμένη πολλές φορές παραγωγή προϊόντων προσδίδει αξία στο τελικώς παραγόμενο προϊόν. Ο συνδυασμός λοιπόν της εσωτερικής ικανότητας της ικανοποίησης του πελάτη και της ανώτερης ποιότητας προϊόντων αποτελεί για την εταιρεία μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της (Wheelen and Hunger, 2011).

3.6 Έρευνα και ανάπτυξη

Η διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης υπάγεται στην Διεύθυνση Πωλήσεων και δεν εμφανίζεται οργανωτικά στο οργανόγραμμα της εταιρείας. Λειτουργεί ουσιαστικά σαν υπό-διεύθυνση και εμφανίζεται ως τμήμα στα οργανογράμματα των παραγωγικών μονάδων, όπως αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας ανάλυσης.

Στόχος της Διεύθυνσης είναι η βελτίωση των προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών, διασφαλίζοντας την ποιότητα και στοχεύοντας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .

Το τμήμα στελεχώνεται από μηχανικούς, χημικούς, προγραμματιστές και τεχνολόγους τροφίμων οι οποίοι ενημερώνονται συνεχώς για τις μεταβολές του περιβάλλοντος και αναζητούν τις βέλτιστες λύσεις που μπορεί να προσφέρει η

τεχνολογία. Συνεργάζονται στενά με τη Διεύθυνση Ασφάλειας και Ποιότητας ώστε να ακολουθούν τα πρότυπα περιβαλλοντολογικού ελέγχου και το γενικότερο κανονιστικό πλαίσιο που ορίζει η νομοθεσία.

Ειδικότερα, η Διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης έχει το ακόλουθο αντικείμενο εργασιών:

- Τη διαρκή ενημέρωση σχετική με νέες τεχνολογίες παραγωγής
- Τη βελτίωση και εξέλιξη των προϊόντων της εταιρείας
- Τη δημιουργία προτάσεων νέων καινοτόμων προϊόντων
- Την αναζήτηση της καλύτερης ποιότητας πρώτων υλών
- Την υποστήριξη των προτύπων Υγιεινής και Ασφάλειας

3.7 Διεύθυνση Ποιότητας και Ελέγχου

Η Διεύθυνση Ποιότητας και Ελέγχου εμφανίζεται στο οργανόγραμμα των παραγωγικών μονάδων ως ανεξάρτητο τμήμα και υπάγεται στην διεύθυνση παραγωγής της εταιρείας. Σκοπός της είναι να καθορίζει ένα συγκροτημένο πλαίσιο για τον προσδιορισμό, τη διαχείριση και τη μείωση των κινδύνων που συνδέονται με την υγεία και την ασφάλεια μέσα στο χώρο εργασίας.

Η εταιρεία εφαρμόζει εργοστασιακές πιστοποιήσεις BRC, HACCP και έχει δρομολογήσει όλες τις απαιτούμενες ενέργειες ώστε σύντομα να ικανοποιεί και τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001, που αναγνωρίζει διεθνώς τις καλές πρακτικές μιας εταιρείας ως προς την Περιβαλλοντική Διαχείριση.

Πρόσφατα ενημέρωσε τις διαδικασίες και τα πρωτόκολλα της στα εργοστάσια της Ξάνθης και των Ιωαννίνων σχετικά με τη διαχείριση της Υγιεινής και Ασφάλειας, ώστε να ικανοποιεί επαρκώς όλες τις απαιτήσεις του προτύπου OHSAS 18001: 2007.

Τα πρότυπα της σειράς BRC Global Standards εκδίδονται από το Σύνδεσμο Λιανεμπόρων της Μ. Βρετανίας, (British Retail Consortium) και αποτελούν θεμελιώδη πρότυπα, παγκόσμιας αναγνώρισης, που καθορίζουν τις απαιτήσεις συστημάτων διαχείρισης της ασφάλειας και της ποιότητας: (α) των τροφίμων κατά την παραγωγή (BRC Global Standard for Food Safety), (β) των εμπορευμάτων κατά την αποθήκευση και μεταφορά (BRC Global Standard for

Storage and Distribution) και (γ) των συσκευασιών και των υλικών συσκευασίας (που προορίζονται για τρόφιμα) κατά την παραγωγή (BRC Global Standard for Packaging and Packaging Material).

Το HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Points) είναι ένα σύνολο αρχών υγιεινής για την ασφάλεια των τροφίμων. Η εφαρμογή του Συστήματος HACCP επιβάλλεται από την Ευρωπαϊκή και Ελληνική Νομοθεσία. Εντούτοις, η πιστοποίησή του δεν είναι υποχρεωτική αλλά η εφαρμογή του αποτελεί έξωθεν καλή μαρτυρία για οποιαδήποτε εταιρεία την επιλέξει.

Η πρακτική της αποτελεσματικής εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος διασφαλίζει την παραγωγή ασφαλών, για την υγεία του καταναλωτή, τροφίμων.

3.8. Διεύθυνση παραγωγής και λειτουργίας

Για την εξυπηρέτηση των αναγκών παραγωγής η εταιρεία διαθέτει δύο σύγχρονες παραγωγικές μονάδες σε Ξάνθη και Ιωάννινα. Κάθε μονάδα έχει επικεφαλής το διευθυντή εργοστασίου και επιμέρους υποδιευθύνσεις έρευνας, τεχνικής υποστήριξης, οικονομικών, ασφάλειας και ποιότητας, διακίνησης παραλαβής και αποθήκευσης πρώτων υλών και τελικών προϊόντων.

Το σύνολο των παραγόμενων προϊόντων υπερβαίνει τους δύομισι χιλιάδες κωδικούς και τους δώδεκα χιλιάδες τόνους καλύπτοντας τις ανάγκες των πελατών στην Ελλάδα και το εξωτερικό .

Και στα δύο εργοστάσια λειτουργούν συνολικά πενήντα πέντε μηχανές παραγωγής όλων των τύπων, ενώ οι συνολικές ώρες λειτουργίας των μηχανών ξεπερνούν τις τριακόσιες δεκαέξι χιλιάδες ώρες. Οι μονάδες λειτουργούν τριακόσιες πενήντα πέντε μέρες το χρόνο σε εικοσιτετράωρη βάση .

Στον πίνακα 3.3 αναφέρονται οι όγκοι παραγωγής σε τόνους ,ανά τύπο παραγωγής, ο κύκλος εργασιών που προκύπτει ανά μέθοδο, οι ώρες παραγωγής, ο βαθμός απόδοσης των μηχανών, και ο επιμερισμός του τελικού προϊόντος ως ποσοστό εξαγωγής και εγχώριας διακίνησης .

Πίνακας 3.3: Αποτελέσματα παραγωγής

	ΙΩΑΝΝΙΝΑ			ΞΑΝΘΗ		
	INJECTION	THERMOFORMING		INJECTION	BAG in BOX	
Όγκος παραγωγής σε τόνους	4.967	4.395		2.451	94	
Κύκλος εργασιών σε €	12.956.000	14.234.036		10.144.943	612.633	
Ώρες λειτουργίας μηχανών	120.620	7.500	47.400	2.452	137.000	1.300
Βαθμός απόδοσης	85%	92%	80%	22%	67%	10%
Εξαγωγές	21%	94%		17%	35%	51%
Εγχώρια αγορά	79%	6%		83%	65%	49%
Μηχανές	20 μηχανές Injection	2 μηχανές extruder	7 μηχανές thermoforming	1 μηχανή Bottle	24 μηχανές Injection	1 μηχανή Bag In Box

Πηγή: Πενταετές πλάνο της εταιρείας

Το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού τζίρου της εταιρείας προέρχεται από τις γραμμές παραγωγής των Ιωαννίνων, ενώ η μέση σταθμισμένη απόδοση των μηχανών είναι της τάξης του 70%. Οι γραμμές παραγωγής injection και thermoforming των Ιωαννίνων λειτουργούν με απόδοση που κυμαίνεται μεταξύ του 80% και 90% και παρατηρείται μικρό ποσοστό αδρανούς παραγωγικής δυνατότητας. Στη γραμμή παραγωγής μπουκαλιών 5 gal υπάρχει μεγάλο περιθώριο για αύξηση της παραγωγής που όμως είναι εξαρτώμενη από τη ζήτηση των εν λόγω προϊόντων. Οι γραμμές παραγωγής injection και bag in box της Ξάνθης αντιπροσωπεύουν το 28% του συνολικού τζίρου της εταιρείας και λειτουργούν σε χαμηλό βαθμό απόδοσης.

Η ικανότητα της εταιρείας να μπορεί να καλύπτει τις τρέχουσες ανάγκες παραγωγής προϊόντων χωρίς την εξάντληση των πόρων που διαθέτει της προσδίδει μια ιδιαίτερη δυναμική καθώς θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί άμεσα σε οποιαδήποτε αύξηση της ζήτησης, ισχυροποιώντας περισσότερο τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της. Ειδικότερα για τις γραμμές παραγωγής bag in box και bottle η εταιρεία προσδοκά αύξηση των πωλήσεων της καθώς αναμένονται συνεργασίες με εταιρείες ποτών και κρασιού.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Kottler and Hesktt (1992), Corporate culture and performance, New York: Free Press.
- Porter M., (1985), Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Wheelen and Hunger (2013), Strategic management and Business Policy, Pearson Publishing.
- M.Hit and R.Hoskisson (2001), Strategic management Competitiveness and Globalization, West Publishing Company.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ PACK ABEE

4.1 Τα προϊόντα του κλάδου Πλαστικής Συσκευασίας

Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE δραστηριοποιείται στον κλάδο της Πλαστικής Συσκευασίας. Οι κύριες κατηγορίες των προϊόντων του εξεταζόμενου κλάδου είναι οι εξής (ICAP, 2015):

- Εύκαμπτα είδη πλαστικής συσκευασίας:
 - φύλλα και φιλμ συσκευασίας
 - σάκοι, σακούλες, τσάντες κλπ
- Δύσκαμπτα είδη πλαστικής συσκευασίας:
 - δεξαμενές, βυτία, ντεπόζιτα (χωρητικότητας μικρότερης των 300lt)

- βαρέλια, μπιτόνια, μεγάλα δοχεία
- κουτιά, κιβώτια, τελάρα
- κύπελλα, βάζα, μικρά δοχεία
- φιάλες, φιαλοειδή
- λοιπά δύσκαμπτα είδη πλαστικής συσκευασίας: πώματα, καψύλλια πωματίσματος, blister κλπ

Τα προϊόντα που εντάσσονται σε αυτόν τον κλάδο διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (ICAP, 2015):

- Δεξαμενές, ντεπόζιτα, βυτία: Χρησιμοποιούνται στη συσκευασία, αποθήκευση και μεταφορά υγρών κυρίως προϊόντων, όπως λάδι, πετρέλαιο και νερό.
- Βαρέλια, μπιτόνια, μεγάλα δοχεία: Χρησιμοποιούνται κυρίως για τη συσκευασία αγροτικών προϊόντων, όπως λάδι, ελιές, τουρσί, καθώς και βιομηχανικών προϊόντων, όπως λιπαντικά, χημικά κ.ά.
- Κιβώτια, κουτιά, τελάρα: Τα προϊόντα της συγκεκριμένης κατηγορίας βρίσκουν ποικίλες εφαρμογές, όπως στη συσκευασία βιομηχανικών και αγροτικών προϊόντων (φρούτα, λαχανικά) και στη μεταφορά εύθραυστων αντικειμένων (έπιπλα, ηλεκτρικές συσκευές).
- Κύπελλα, βάζα, μικρά δοχεία: Τα εν λόγω προϊόντα κατευθύνονται σε σημαντικό ποσοστό στη βιομηχανία τροφίμων, για τη συσκευασία προϊόντων όπως τα γιαούρτια, τα γλυκά και τα παγωτά κλπ. Χρησιμοποιούνται επίσης, για τη συσκευασία φαρμάκων και καλλυντικών.
- Φιάλες, φιαλοειδή: Οι συνηθέστερες χρήσεις των πλαστικών φιαλών και φιαλοειδών αφορούν στη συσκευασία αναψυκτικών, νερού, χυμών και λαδιού, ενώ σε μικρότερο βαθμό χρησιμοποιούνται και στη συσκευασία χημικών ειδών (απορρυπαντικών, κλπ.).
- Σάκοι, σακούλες, τσάντες: Η εν λόγω κατηγορία προϊόντων περιλαμβάνει εμπορικές σακούλες, πλαστικά σακουλάκια, σάκους απορριμμάτων, σάκους για τη συσκευασία μεγάλων ποσοτήτων βιομηχανικών, αγροτικών και χημικών προϊόντων.
- Φύλλα, φιλμ: Τα φύλλα και φιλμ προορίζονται κυρίως για τη συσκευασία τροφίμων.

- Λοιπά είδη πλαστικής συσκευασίας: Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται ορισμένα είδη πλαστικής συσκευασίας που δεν αναφέρονται στις παραπάνω κατηγορίες. Τέτοια είδη είναι τα πώματα και τα καπάκια μπουκαλιών, φιαλών κτλ.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι, στον κλάδο πλαστικής συσκευασίας στον οποίον δραστηριοποιείται η εταιρεία Πλαστικά Θράκης χρησιμοποιούνται διάφορων ειδών πολυμερή, με πιο συνηθισμένα τα εξής (ICAP, 2015):

- **Πολυαιθυλένιο (PE):** Είναι η κυριότερη πρώτη ύλη για την παραγωγή πλαστικών ειδών συσκευασίας. Χρησιμοποιείται για την παραγωγή εύκαμπτων, δύσκαμπτων και ημι-εύκαμπτων ειδών συσκευασίας. Παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς είναι οικονομικό, εύπλαστο και ανθεκτικό υλικό. Από ανακυκλωμένο πολυαιθυλένιο μπορούν να παραχθούν σακούλες, σάκοι και τσάντες, τελάρα, φιάλες, δοχεία, μπιτόνια κλπ. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει εγχώρια παραγωγή πολυαιθυλενίου. Οι βασικοί τύποι πολυαιθυλενίου είναι οι εξής:
 - Πολυαιθυλένιο υψηλής πυκνότητας (PE-HD ή HDPE) που χρησιμοποιείται για την κατασκευή δύσκαμπτων και εύκαμπτων υλικών συσκευασίας, όπως δεξαμενών, δοχείων, φιαλών, φιλμ συσκευασίας κλπ.
 - Πολυαιθυλένιο χαμηλής πυκνότητας (PE-LD ή LDPE) που χρησιμοποιείται για την παραγωγή σακουλών, σάκων, συσταλτικού φιλμ, φιαλών κλπ.
- **Πολυπροπυλένιο (PP):** Το πολυπροπυλένιο παρουσιάζει ομοιότητες με το πολυαιθυλένιο, έχει επίσης χαμηλό κόστος, αλλά είναι περισσότερο ανθεκτικό. Οι κυριότερες χρήσεις του αφορούν την παραγωγή φιαλών, δοχείων, βάζων, σακουλών, φιλμ και πωμάτων. Στην Ελλάδα μέχρι και το 2001 δεν υπήρχε παραγωγή πολυπροπυλενίου. Θετική εξέλιξη για τον κλάδο θεωρείται η ίδρυση μονάδας παραγωγής πολυπροπυλενίου στη Θεσσαλονίκη από την εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.
- **Πολυβινυλοχλωρίδιο (PVC):** Προέρχεται από πολυμερισμό του μονομερούς του βινυλοχλωριδίου. Οι κυριότερες εφαρμογές του είναι

στην παραγωγή πλαστικών φιαλών νερού, λαδιού, μη ανθρακούχων ποτών και απορρυπαντικών. Χρησιμοποιείται επίσης στην παραγωγή βάζων για τη συσκευασία τροφίμων και με τη μορφή φιλμ στη συσκευασία κρέατος και ψαριών.

- **Πολυστερίνη (PS):** Προέρχεται από πολυμερισμό του στυρολίου. Χρησιμοποιείται στην παραγωγή δοχείων και κυπέλλων για τη συσκευασία γιαουρτιού, παγωτού, μαρμελάδας, μαργαρίνης κλπ. Η διογκωμένη πολυστερίνη χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για τη μεταφορά εύθραυστων προϊόντων.
- **Τερεφθαλικό Πολυαιθυλένιο (PET):** Είναι περισσότερο αδιάβροχο από άλλες πλαστικές ύλες χαμηλού κόστους και δεν επηρεάζεται από το ανθρακικό. Χρησιμοποιείται κυρίως στην παραγωγή φιαλών για αναψυκτικά και νερό και στην παραγωγή δοχείων, βάζων, φιαλών για τρόφιμα, όπως οι χυμοί φρούτων, η μουστάρδα, το βούτυρο, το λάδι κλπ. Το PET είναι προϊόν χωρίς προσμίξεις και ανακυκλώνεται ευκολότερα από όλα τα άλλα είδη πλαστικών.

4.2 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου

Ο κλάδος πλαστικής συσκευασίας κινείται πτωτικά τα τελευταία χρόνια. Το 2013 ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής της πλαστικής συσκευασίας σημείωσε πτώση 2.9% με θετικό όμως σημείο την ανάκαμψη του για το 2014 με μια αύξηση 1,7%. Στον πίνακα 4.1 και στο διάγραμμα 4.1 παρουσιάζεται η διακύμανση του κλάδου βιομηχανικής παραγωγής πλαστικής συσκευασίας την τελευταία περίπου δεκαπενταετία .

Πίνακας 4.1: Αναθεωρημένος δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου πλαστικής συσκευασίας (2000-2014)

Έτος	Δείκτης	Μεταβολή
2000	139,72	
2001	136,93	-2,00%
2002	130,87	-4,40%
2003	135,99	3,90%
2004	111,78	-17,80%
2005	104,73	-6,30%
2006	106,86	2,00%
2007	115,28	7,90%
2008	115,19	-0,10%
2009	101,74	-11,70%
2010	100	-1,70%
2011	94,95	-5,10%
2012	97,05	2,20%
2013	94,25	-2,90%
2014	95,89	1,70%

Έτος Βάσης: 2010=100
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015



Διάγραμμα 4.1: Εξέλιξη Δείκτη Βιομηχανικής Παραγωγής για τον Κλάδο της Πλαστικής συσκευασίας (2000-2014)

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Το μέγεθος της συνολικής εγχώριας παραγωγής πλαστικών ειδών συσκευασίας παρουσίασε ανοδική πορεία την περίοδο 1992-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,2%. Ωστόσο, την περίοδο 2009-2013 σημειώνεται μείωση της εξέλιξης της παραγωγής, λόγω του αρνητικού περιβάλλοντος που

διαμορφώθηκε, κυρίως στην Ελλάδα (Πίνακας 4.2). Ως αποτέλεσμα αυτού, το συνολικό μέγεθος το 2013 διαμορφώθηκε σε περίπου 350 χιλ. τόνους, με συνολική μείωση 13,64% την περίοδο 2008-2013.

Πίνακας 4.2: Εγχώρια Παραγωγή πλαστικών ειδών συσκευασίας, 1992-2013

Έτος	Ποσότητα	Ποσοστό Μεταβολής (%)	Έτος	Ποσότητα	Ποσοστό Μεταβολής (%)
1992	147.500	-	2003	277.500	4,32
1993	157.500	6,78	2004	297.500	7,21
1994	168.500	6,98	2005	308.000	3,53
1995	175.700	4,27	2006	329.500	6,98
1996	180.000	2,45	2007	340.000	3,19
1997	186.000	3,33	2008	350.000	2,94
1998	194.000	4,3	2009	330.000	-5,71
1999	202.000	4,12	2010	325.000	-1,52
2000	219.000	8,42	2011	315.000	-3,08
2001	233.000	6,39	2012	305.000	-3,17
2002	266.000	14,16	2013	304.500	-0,16

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

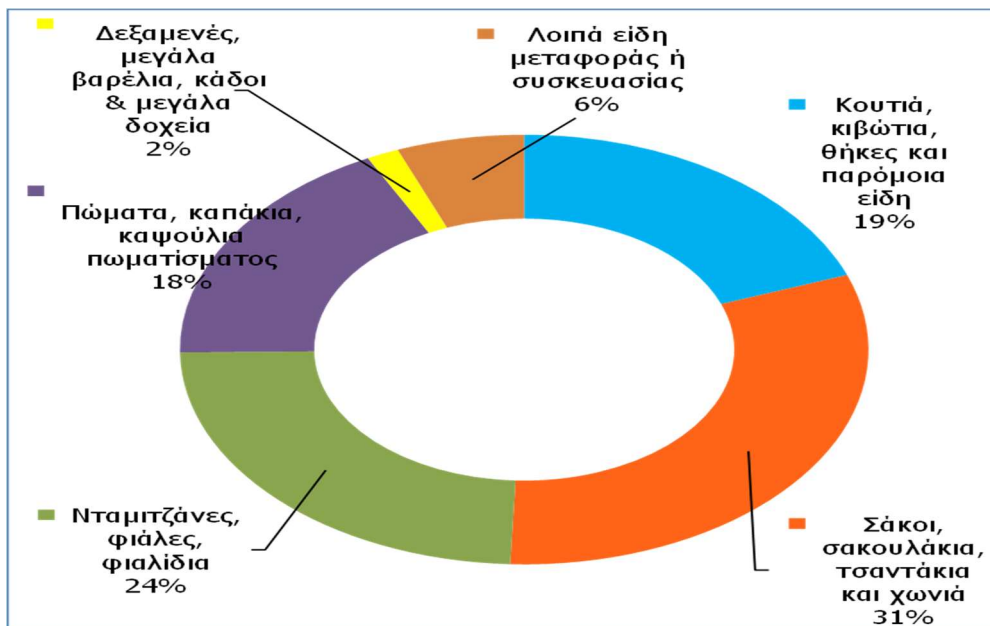
Αναφορικά με το εξωτερικό εμπόριο, υπάρχει μείωση της συνολικής ποσότητας των εισαγομένων πλαστικών ειδών συσκευασίας την περίοδο 2007-2013, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 4,7%. Το 2013 παρατηρήθηκε μείωση κατά 7,7% σε σχέση με το 2012 ως προς τις εισαγωγές πλαστικών ειδών συσκευασίας. Αντίθετα, την περίοδο 2010-2012 παρατηρείται αύξηση της συνολικής ποσότητας των εξαγωγών πλαστικών ειδών συσκευασίας, με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,8%. Το 2013 παρατηρήθηκε μείωση κατά 5% σε σχέση με το 2012 ως προς τις εξαγωγές πλαστικών ειδών συσκευασίας. Αναλυτικά, οι εισαγωγές και εξαγωγές πλαστικών ειδών συσκευασίας την περίοδο 1997-2013 απεικονίζονται στον πίνακα 4.3.

Πίνακας 4.3: Εξέλιξη Εισαγωγών και Εξαγωγών Πλαστικών Ειδών Συσκευασίας, 1997-2013

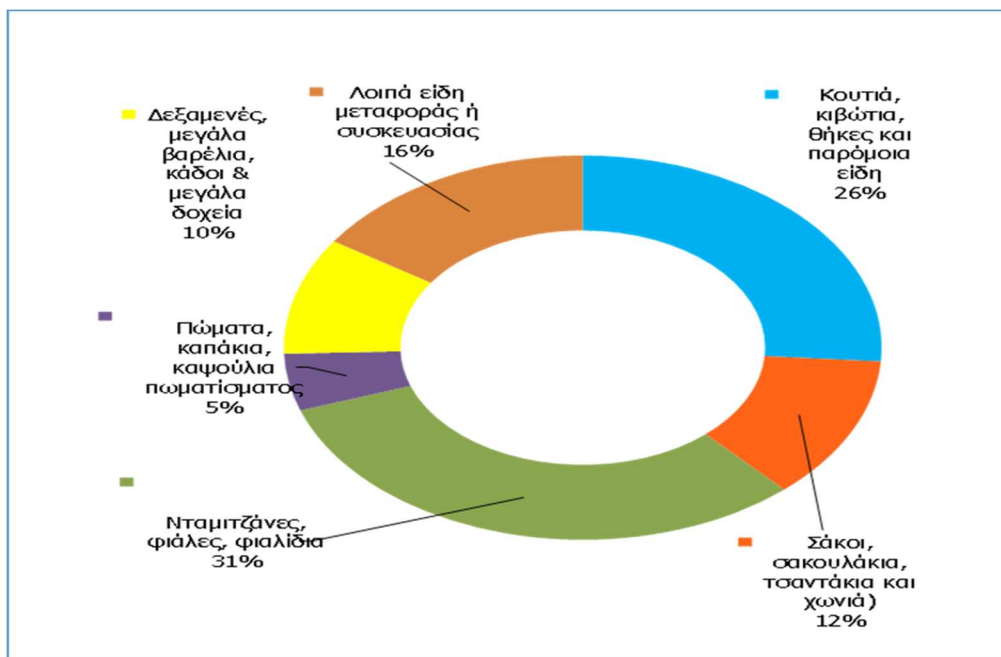
Έτος	Εισαγωγές		Εξαγωγές	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
1997*	27.266	62.152	8.037	15.188
1998*	32.196	75.134	11.075	17.377
1999*	35.354	75.306	13.869	22.423
2000*	42.731	99.461	14.435	23.896
2001*	44.034	105.239	17.118	36.474
2002*	49.772	82.338	11.948	29.009
2003*	45.177	95.557	20.262	41.580
2004*	57.536	108.698	23.898	49.374
2005*	60.339	114.911	30.685	63.430
2006*	54.267	118.461	34.099	73.032
2007*	76.136	144.062	38.860	88.682
2008*	70.402	151.096	46.422	91.986
2009*	70.182	136.925	31.973	75.445
2010*	64.802	138.358	29.758	78.831
2011*	60.720	130.232	30.734	84.842
2012*	61.594	134.983	33.347	86.691
2013*	56.870	142.973	31.647	84.393
<i>Ποσότητα σε τόνους</i>				
<i>Αξία σε χιλ.€</i>				
<i>*προσωρινά στοιχεία</i>				
<i>Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.</i>				

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Στα διαγράμματα 4.2 και 4.3 παρουσιάζονται οι εισαγωγές και εξαγωγές πλαστικών ειδών ανά κατηγορία προϊόντων για το 2013. Όπως παρατηρούμε η κατηγορία προϊόντων “σάκοι, σακουλάκια, τσαντάκια και χωνιά” καλύπτει το 31% των εισαγωγών, ενώ η κατηγορία “νταμιτζάνες, φιάλες, φιαλίδια” καλύπτει το 31% των εξαγωγών.



Διάγραμμα 4.2: Διάρθρωση των εισαγωγών ανά κατηγορία προϊόντος, 2013



Διάγραμμα 4.3: Διάρθρωση των εξαγωγών ανά κατηγορία προϊόντος, 2013

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Σημαντικό στοιχείο της ανάλυσης του κλάδου αποτελεί η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση. Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE έχει πελάτες και από τον κλάδο των τροφίμων, όπως εταιρείες που

δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και διάθεση ελαιόλαδου, παγωτών, αναψυκτικών, εμφιαλωμένου νερού και ζυμαρικών.

Η πρωτογενής εγχώρια παραγωγή ελαιόλαδου και κατανάλωση του τυποποιημένου ελαιόλαδου αυξήθηκε κατά 8% την περίοδο 2012-2013. Ωστόσο, ο όγκος του προϊόντος που τυποποιείται καλύπτει μικρό μόνο μέρος της πρωτογενούς παραγωγής. Επιπρόσθετα, την περίοδο 2012-2013 παρατηρείται μία σχετική ανάκαμψη της παραγωγής του βιομηχανικού γιαουρτιού, αλλά οι περισσότερες επιχειρήσεις που δρουν σε αυτήν την αγορά έχουν μικρή παραγωγική δυναμικότητα.

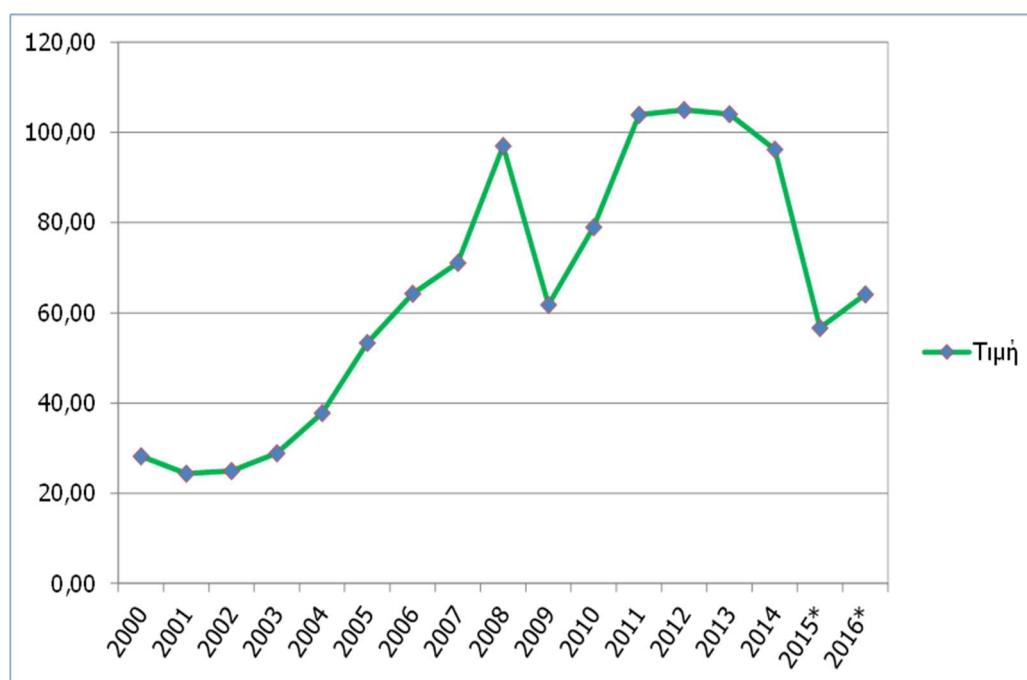
Αντίθετα, αρνητικά κινήθηκε η αγορά του παγωτού, καθώς την περίοδο 2009-2012 παρουσίασε πτώση με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 1,5%. Αρνητικά ήταν επίσης και τα μεγέθη στον τομέα του φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος, καθώς το 2013 παρουσιάστηκε μείωση κατά 12% συγκριτικά με το 2012, αλλά και στον τομέα του γάλακτος υψηλής παστερίωσης, όπου παρατηρήθηκε μείωση κατά 4% το 2013 έναντι του 2012. Παρόλα αυτά, υπήρξε αύξηση κατά 12% το 2013 έναντι του 2012 στην παραγωγή του γάλακτος μακράς διάρκειας. Αρνητικός υπήρξε επίσης και ο όγκος της συνολικής εγχώριας παραγωγής εμφιαλωμένων νερών, καθώς παρατηρήθηκε μείωση την περίοδο 2010-2012 με μέσο ετήσιο ρυθμό 6,4%. Ο κλάδος των καλλυντικών, όπου επίσης χρησιμοποιούνται προϊόντα πλαστικής συσκευασίας, είχε και αυτός καθοδική πορεία την περίοδο 2008-2013. Η εγχώρια παραγωγή αναψυκτικών παρουσίασε και αυτή μείωση κατά την περίοδο 2009-2013, ενώ τη διετία 2012-2013 σημειώθηκε μείωση κατά 3,8%.

Αναφέρθηκε στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πως οι υψηλές τιμές των πρώτων υλών αποτελούν παράγοντα που δυσχεραίνει τη λειτουργία της εταιρείας. Μία σημαντική πρώτη ύλη που επηρεάζει τόσο τη λειτουργία της επιχείρησης, σε επίπεδο κόστους παραγωγής, όσο και την τιμή διάθεσης των προϊόντων της είναι η τιμή του πετρελαίου. Στον πίνακα 4.4. και στο διάγραμμα 4.4. παρουσιάζεται η διακύμανση της τιμής του αργού πετρελαίου. Το 2014 η τιμή του αργού πετρελαίου μειώθηκε κατά 7,6% σε σχέση με το 2013, διαμορφούμενη σε \$96,2/βαρέλι. Το 2015 η τιμή επίσης κινήθηκε πτωτικά

διαμορφούμενη στα \$56,7/βαρέλι αλλά το 2016 αναμένεται άνοδος τις τιμές με εκτιμήσεις να κάνουν λόγο για τιμή στα \$ 64,1/βαρέλι .

Πίνακας 4.4: Παγκόσμια τιμή του αργού πετρελαίου (2000-2016*)

Έτος	Τιμή	Έτος	Τιμή
2000	28,2	2009	61,8
2001	24,3	2010	79
2002	24,9	2011	103,9
2003	28,8	2012	105
2004	37,7	2013	104,1
2005	53,3	2014	96,2
2006	64,2	2015*	56,7
2007	71,1	2016*	64,1
2008	97		
*Πρόβλεψη			
Τιμή: σε \$/βαρέλι			
Πηγή: ΔΝΤ			



Διάγραμμα 4.4: Παγκόσμια τιμή του αργού πετρελαίου (2000-2016*)

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Τέλος, η ιδιωτική κατανάλωση και πιο συγκεκριμένα ο δείκτης λιανικών πωλήσεων διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στη ζήτηση προϊόντων πλαστικής συσκευασίας. Όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 4.5 το 2013

υπήρξε μείωση των λιανικών πωλήσεων σε σταθερές τιμές κατά 8,4% για να ακολουθήσει μια οριακή μείωση 0,8% το 2014.

Πίνακας 4.5: Δείκτες Καταναλωτικής Ζήτησης (2009-2014)

Δείκτης	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Γενικός Δείκτης Όγκου Λιανικού Εμπορίου	-11,4	-6,2	-10,2	-12,2	-8,1	-0,3
Όγκος Λιανικού Εμπορίου (εκτός καυσίμων / ληπανκίων)	-9,3	-6,9	-8,7	-11,8	-8,4	-0,8
Επίσεις εκατοστιαίες μεταβολές						

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Αναφορικά με την προσφορά του κλάδου, θα πρέπει να τονιστεί αρχικά πως οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου διαμορφώθηκαν σε 868,7 εκ. Ευρώ το 2013, μειωμένες κατά 1,4% σε σχέση με το 2012. Παρόλα αυτά, αν συγκριθούν μόνο οι εταιρείες με διαθέσιμες πωλήσεις και των δύο αυτών ετών, τότε η μείωση διαμορφώνεται σε μόλις 0,4%. Στον πίνακα 4.6 απεικονίζεται ο κύκλος εργασιών των σημαντικότερων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της πλαστικής συσκευασίας για τα έτη 2009-2014.

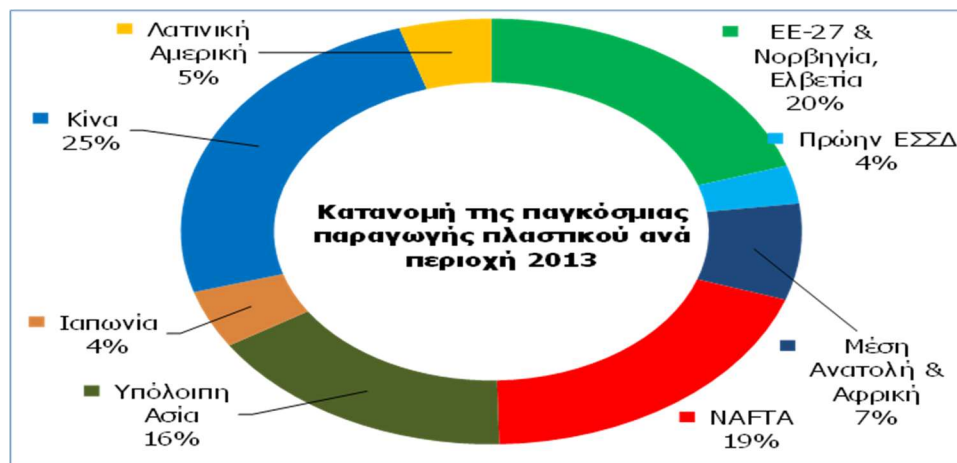
Πίνακας 4.6: Κύκλος εργασιών σημαντικότερων εταιρειών στον κλάδο πλαστικής συσκευασίας για τα έτη 2009-2014.

Επωνυμία	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ΜΑΙΛΛΗΣ, Μ. Ι., Α.Ε.Β.Ε.	62.200.000	81.735.000	89.650.000	76.575.000	72.693.000	*65.000.000
ΦΛΕΧΟΡΑΚ Α.Ε.Β.Ε. ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ	36.346.000	44.838.000	46.906.000	53.404.000	54.207.000	**43.182.000
ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ, Α., Α.Ε.	38.626.825	45.094.625	48.817.675	51.783.137	52.164.216	Μ.Δ.
ΑΛΦΑ-ΒΕΤΑ ΡΟΤΟ Α.Β.Ε.Ε.	27.968.047	33.015.593	41.451.827	47.193.199	49.727.755	*50.000.000
ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.	66.496.000	65.194.000	57.205.000	48.681.000	46.202.000	*49.508.244
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ ΡΑΚ Α.Β.Ε.Ε.	32.755.332	32.728.168	32.728.689	32.990.091	37.429.939	40.320.000
ΛΑΙΦ-Τ Α.Ε.	24.690.688	24.524.634	28.238.860	26.396.126	30.487.236	Μ.Δ.
ΤΣΙΜΗ Α.Ε.	24.487.606	25.165.183	30.007.124	28.998.629	30.039.380	*27.367.000
RESILUX ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΩΝ ΝΟΤΙΟΥ ΕΥΡΩΠΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	11.163.521	13.652.744	19.825.187	22.046.543	28.565.425	*27.900.000
ΑΡΓΩ Α.Ε.&Β.Ε.	17.184.409	19.679.891	23.225.078	23.830.674	24.609.117	Μ.Δ.
ΒΕΤΑ Α.Ε.Β.Ε.	25.559.698	24.172.476	24.654.556	22.696.660	24.471.615	Μ.Δ.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ Α.Ε.Β.Ε.	66.562.000	40.696.000	28.497.000	25.190.000	21.016.000	Μ.Δ.
EUROFILM ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Α.Ε.	11.132.696	12.001.213	15.010.488	17.083.420	17.532.837	Μ.Δ.
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	42.666.000	28.280.000	30.176.000	25.193.000	17.122.000	**12.457.000
ΣΟΥΛΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	20.833.882	18.408.809	18.112.384	18.466.601	16.823.753	*15.462.785
ΝΤΙΑΞΟΝ Α.Β.Ε.Ε.	15.014.000	15.109.000	14.954.000	15.174.000	15.123.000	Μ.Δ.
ΜΕΓΑ ΠΛΑΣΤ Α.Ε.	13.564.886	14.413.735	12.894.836	13.788.333	15.057.657	*18.700.000
ΒΛΑΧΟΥ, ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.	11.370.918	11.751.591	13.683.082	13.820.871	13.790.884	*13.900.000
Ι.Β.Σ. Α.Ε.	12.768.558	11.937.703	12.536.429	11.901.417	12.342.864	*12.293.941
ΠΑΙΡΗΣ, Ε., Α.Β.Ε.Ε.	13.169.743	14.155.166	14.531.092	12.313.034	12.242.651	**8.250.919
<i>*Πωλήσεις κατά δήλωση / ** Πωλήσεις 9μήνου / Μ.Δ.: Μη διαθέσιμα Στοιχεία</i>						

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια παραγωγή πλαστικών ειδών διαδραματίζει η Κίνα καλύπτοντας το 25% της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής το 2013. Ακολούθησαν οι χώρες της Ευρώπης (Ε.Ε.–27 και Νορβηγία, Ελβετία) με 20% και της Β. Αμερικής (NAFTA) με 19%, το ίδιο έτος. Στο διάγραμμα 4.5 δίνεται η παγκόσμια κατανομή παραγωγής πλαστικού ανά γεωγραφική περιοχή για το έτος 2013.

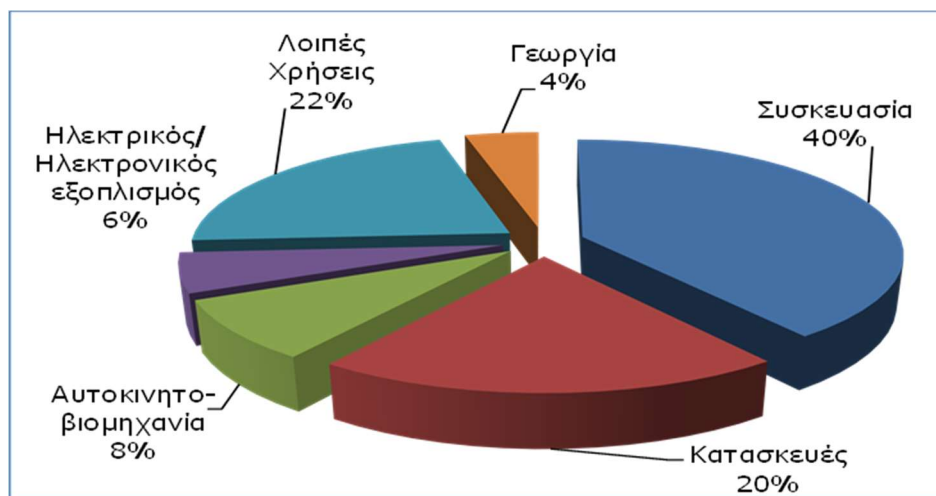


Διάγραμμα 4.5: Κατανομή της παγκόσμιας παραγωγής πλαστικού ανά περιοχή, 2013

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Η συσκευασία απορρόφησε το 40% της ζήτησης πλαστικών πρώτων υλών στην Ευρώπη το 2013. Ακολούθησε ο κλάδος των κατασκευών με 20%, η αυτοκινητοβιομηχανία με 8% και ο ηλεκτρολογικός & ηλεκτρονικός εξοπλισμός με 6%. Οι υπόλοιποι τομείς (π.χ. συσκευές, οικιακά και καταναλωτικά προϊόντα,

έπιπλα, ιατρικά προϊόντα, κλπ.) απέσπασαν το 22% της συνολικής ζήτησης το ίδιο έτος. Στο διάγραμμα 4.6. δίνεται σχηματικά η κατανομή της ζήτησης ανά κλάδο.



Διάγραμμα 4.6: Κατανομή της κατανάλωσης πλαστικού ανά κλάδο στην Ευρώπη, 2013

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Η Γερμανία είναι η χώρα εκείνη της Ευρώπης με τη μεγαλύτερη ζήτηση πλαστικού, καλύπτοντας το 25,4% (11,76 εκ. τόνοι) της συνολικής ζήτησης. Δεύτερη έρχεται η Ιταλία με ποσοστό 14,3% (6,62 εκ. τόνοι), και τρίτη η Γαλλία με 9,7% (4,49 εκ. τόνοι).

Αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο πως ένας παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία της εταιρείας Πλαστικά Θράκης είναι η πιστοληπτική ικανότητα, η οποία βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, λόγω των αρνητικών εξελίξεων στην οικονομία της Ελλάδας.

Πρόβλημα πιστοληπτικής ικανότητας αντιμετωπίζει όλος ο κλάδος. Με βάση έρευνα της ICAP, που διεξήχθη σε δείγμα 92 εταιρειών του κλάδου πλαστικής συσκευασίας, το 48,9% των εταιρειών κατατάσσεται στη ζώνη υψηλού πιστωτικού κινδύνου το 2014, ποσοστό αυξημένο σε σχέση με το 2013 που το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 45,65%, σημειώνοντας αύξηση 7,14% (Πίνακας 4.7).

Πίνακας 4.7: Πιστοληπτική Ικανότητα των Επιχειρήσεων του κλάδου για τα έτη 2014-2013 (βάσει δείγματος)

Διαβάθμιση ICAP Rating Score	2014		2013		Μεταβολή 2014-2013 (%)
	Αριθμός εταιρειών	Ποσοστό %	Αριθμός εταιρειών	Ποσοστό %	
Χαμηλού Πιστωτικού Κινδύνου	4	4,35%	6	6,52%	-33,33%
Μέσου Πιστωτικού Κινδύνου	43	46,74%	44	47,83%	-2,27%
Υψηλού Πιστωτικού Κινδύνου	45	48,91%	42	45,65%	7,14%
Σύνολο	92	100,00%	92	100,00%	

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων κατατάσσονται στη ζώνη υψηλού πιστωτικού κινδύνου επηρεάζει αρνητικά και το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 4.8.η πλειοψηφία των εταιρειών βρίσκεται στη ζώνη υψηλού πιστωτικού κινδύνου.

Πίνακας 4.8: Πιστοληπτική Ικανότητα του Κλάδου, 2014

Διαβάθμιση ICAP Rating Score	2014	
	Αριθμός εταιρειών	Ποσοστό %
Χαμηλού Πιστωτικού Κινδύνου	7	2,82
Μέσου Πιστωτικού Κινδύνου	103	41,53
Υψηλού Πιστωτικού Κινδύνου	138	55,65
Σύνολο	248	100

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

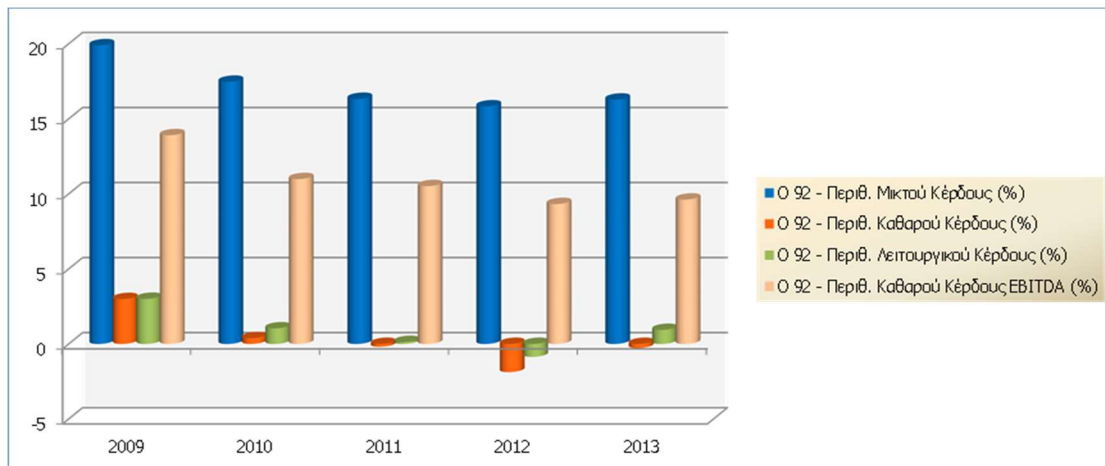
Στον πίνακα 4.9 παρουσιάζονται οι κυριότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες του κλάδου για την περίοδο 2009-2013, βάσει δείγματος 92 παραγωγικών εταιρειών, για τις οποίες, οι πωλήσεις των εξεταζόμενων προϊόντων καλύπτουν ποσοστό άνω του 30% του συνολικού κύκλου εργασιών.

Πίνακας 4.9: Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Εταιρειών, 2009-2013

Δείκτης	2009	2010	2011	2012	2013	Μέσος όρος δεικτών
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	19,9	17,5	16,3	15,8	16,3	17,16
Περιθώριο Κέρδους EBITDA (%)	13,9	11	10,5	9,32	9,62	10,87
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (%)	10,5	2,2	0,44	-4,8	2,89	2,24
Αποδοτικότητα Απασχολουμένων Κεφαλαίων (%)	3,75	1,67	1,24	1,41	1,17	1,85
Γενική Ρευστότητα	1,89	1,84	2,17	2,35	2,17	2,08
Ταμειακή Ρευστότητα	0,4	0,35	0,24	0,36	0,37	0,34
Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια	2,04	2,13	2,32	2,41	1,84	2,15
Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών	13,8	12,8	9,26	21	16,9	14,72
Μ.Ο. Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες)	189	196	185	171	162	181
Μ.Ο. Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών (Ημέρες)	114	121	115	113	102	113

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Το έτος 2013 σε σύγκριση με το έτος 2012 παρατηρούμε αύξηση του μικτού περιθωρίου κέρδους, μικρή αύξηση του EBITDA, σημαντική αύξηση αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, μείωση των ξένων προς ιδίων κεφαλαίων, μείωση των ημερών για την είσπραξη απαιτήσεων και εξόφληση προμηθευτών. Αντίθετα, παρατηρείται πτωτική τάση στην αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων. Στο διάγραμμα 4.7 αποτυπώνονται οι δείκτες κερδοφορίας για ένα δείγμα 92 επιχειρήσεων για την περίοδο 2009-2013.



Διάγραμμα 4.7: Δείκτες Κερδοφορίας δείγματος Κλάδου

Πηγή: ICAP, Κλαδική έρευνα πλαστικής συσκευασίας 2015

Όπως παρατηρούμε, όλοι οι δείκτες παρουσιάζουν πτωτική πορεία και ιδιαίτερα ο δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους, ο οποίος το 2012 κινήθηκε και σε αρνητικά επίπεδα.

4.3 Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Πλαστικά Θράκης Pack ABEE

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας παρουσιάζει την έκθεση του για τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με το άρθρο 136 του Κ.Ν.2190/1920. Οι οικονομικές καταστάσεις καλύπτουν το χρονικό διάστημα 1^η Ιανουαρίου έως 31^η Δεκεμβρίου κάθε χρήσης, συντάσσονται σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς και οι λογιστικές αρχές που εφαρμόζει η εταιρεία αναφέρονται αναλυτικά στις σημειώσεις των οικονομικών καταστάσεων.

4.3.1.Στοιχεία Αποτελεσμάτων

Οι οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας περιλαμβάνονται υποχρεωτικά στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της μητρικής εταιρείας ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε. Κατά τη τριετία 2013-2014-2015 παρατηρείται μία βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της Εταιρείας, ως αποτέλεσμα των αυξανόμενων πωλήσεων αλλά και ως αποτέλεσμα του αποτελεσματικού ελέγχου των δαπανών πάγιου κόστους κυρίως λόγω του υψηλότερου όγκου των πωλήσεων και τη βελτίωση της σύνθεσης του προϊόντος. Στο πίνακα 4.10 παρατίθενται συνοπτικά στοιχεία αποτελεσμάτων της Εταιρείας για τις χρήσεις 2015, 2014 και 2013 αντίστοιχα .

**Πίνακας 4.10: Συνοπτικά στοιχεία αποτελεσμάτων των χρήσεων
2015-2013**

(ποσά σε χιλ.ευρώ)	2015	2014	% Μετ.	2013	% Μετ.
Κύκλος Εργασιών	41.595	40.320	3,20%	37.430	7,7%
Κόστος Πωληθέντων	-32.852	-33.071		-31.373	
Μικτά κέρδη	8.743	7.249	20,6%	6.057	19,7%
Περιθώριο Μικτού Κέρδους	21%	18%		16,2%	
Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	588	658	-10,7%	869	-24,3%
Ως % του Κ.Ε.	1,4%	1,6%		2,3%	

Έξοδα Διάθεσης	3.615	3.212	12,6%	2.859	12,4%
Ως % του Κ.Ε.	8,7%	8,0%		7,6%	
Εξοδα Διοίκησης	1.848	1.999	-7,5%	1.878	6,4%
Ως % του Κ.Ε.	4,4%	5,0%		5,0%	
Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	624	683	-8,6%	672	1,6%
Ως % του Κ.Ε.	1,5%	1,7%		1,8%	
Εξοδα/ (Έσοδα) από συν/κες διαφορές	-3	-1	-	15	
EBIT	3.241	2.012	61,1%	1.532	31,3%
Περιθώριο EBIT	7,8%	5,0%		4,1%	
EBITDA	5.994	4.554	31,6%	4.131	10,2%
Περιθώριο EBITDA	14,4%	11,3%		11,0%	
Τόκοι & Συναφή (έξοδα) / έσοδα	-2.010	-1.876	7,1%	-1.671	12,3%
Κερδη/ (ζημιές) από διάθεση συνδ.επιχ.	-1	0			
Έσοδα / (έξοδα) από συνδεδεμενες επιχ.	1.008	450	124,1%		
ΚΠΦ	2.238	586	282,3%	-139	
Περιθώριο ΚΠΦ	5,4%	1,5%		-0,4%	
Φόρος Εισοδήματος	255	93		-337	
Σύνολο Κερδών / (Ζημιών) μετά από Φόρους	2.493	679	267,3%	-476	-148,1%
Περιθώριο ΚΜΦ	6,0%	1,7%		-1,3%	

Πηγή : <http://www.thracegroup.com/gr/el/financial-information/#>

Στην αύξηση πωλήσεων κατά 7,7% από το 2013 στο 2014 έρχεται να προστεθεί νέα αύξηση 3,2% κατά τη χρήση του 2015 ισχυροποιώντας ακόμα περισσότερο τη θέση της εταιρείας στον κλάδο. Στο διάγραμμα 4.8 δίνεται σχηματικά η αύξηση του κύκλου εργασιών της Εταιρείας κατά την τελευταία πενταετία σε χιλιάδες ευρώ .



Διάγραμμα 4.8: Κύκλος εργασιών , 2011-2015

Πηγή : <http://www.thracegroup.com/gr/el/financial-information/#>

Η αύξηση του κύκλου εργασιών, που δείχνει να σταθεροποιείται σταθερά πάνω από τα σαράντα εκατομμύρια ευρώ, σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους πωληθέντων τη χρήση 2015 επιφέρουν αύξηση του μικτού περιθωρίου κέρδους από 16,2% το 2013 σε 18% το 2014 και σε 21% το 2015 αντίστοιχα.

Σταθερά αυξητική τη τελευταία τριετία είναι η τάξη του λειτουργικού κέρδους προ φόρων, χρημ/κων και επενδυτικών αποτελεσμάτων EBIT, ως αποτέλεσμα της αύξησης των πωλήσεων, το οποίο σημειώνει αύξηση 31,3% από 1.532.000 ευρώ το 2013 στα 2.012.000 ευρώ το 2014 και επιπλέον αύξηση 61,1% στα 3.261.000 ευρώ το 2015. Στο διάγραμμα 4.9 δίνεται σχηματικά η διακύμανση του λειτουργικού κέρδους EBIT κατά την τελευταία πενταετία σε χιλιάδες ευρώ.



Διάγραμμα 4.9: Διακύμανση λειτουργικού κέρδους EBIT

Πηγή: <http://www.thracegroup.com/gr/el/financial-information/#>

Η αύξηση των πωλήσεων έχει οδηγήσει σε αύξηση και τα έξοδα διάθεσης, τα οποία από το 2013 έχουν αυξηθεί συνολικά 25%, από τα 2.859.000 ευρώ σε 3.615.000 ευρώ ενώ ενδεικτική είναι η μείωση των εξόδων λειτουργίας και διοίκησης σε μια προσπάθεια αντιστάθμισης της μεγάλης αύξησης των εξόδων διάθεσης.

4.3.2. Στοιχεία Ισολογισμού

Κατά τη διάρκεια της χρήσης 2015 υλοποιήθηκαν επενδύσεις σε στοιχεία πάγιου ενεργητικού συνολικού ύψους 4,9 εκατομμυρίων ευρώ. Συγκεκριμένα,

4,3 εκατομμύρια ευρώ δαπανήθηκαν για την αγορά νέου μηχανολογικού εξοπλισμού στους τομείς thermoforming και injection και 600.000 ευρώ δαπανήθηκαν για τη συντήρηση του υφιστάμενου μηχανολογικού εξοπλισμού. Παρουσιάζεται συνολικά μια αύξηση των στοιχείων παγίου ενεργητικού 10,7% με τη συνολική αξία αυτών να διαμορφώνεται στα 25.312.000 ευρώ.

Στον πίνακα 4.11 δίνονται τα βασικά στοιχεία Ισολογισμού της εταιρείας σε χιλιάδες ευρώ την 31.12.2015, 31.12.2014 και 31.12.2013 αντίστοιχα .

Πίνακας 4.11: Βασικά στοιχεία Ισολογισμού της Εταιρείας

(ποσά σε χιλ.ευρώ)	31.12.15	31.12.14	% Μετ.	31.12.2013	% Μετ.
Ενσώματα Πάγια	19.631	17.476	12,3%	14.741	18,6%
Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία	25	14	82,8%	16	-16,3%
Συμμετοχές σε θυγατρικές	4.783	4.783	0,0%	5.114	-6,5%
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις	873	586	49,1%	149	293,5%
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	25.312	22.859	10,7%	20.020	14,2%
Αποθέματα	7.187	7.622	-5,7%	6.988	9,1%
Απαιτήσεις από Πελάτες	11.642	12.366	-5,3%	12.168	1,6%
Χρεώστες & Λοιποί Λογ/μοι	3.394	3.560	-9,7%	5.788	-38,5%
Ταμειακά Διαθέσιμα και Ισοδύναμα αυτών	3.000	1.623	84,8%	1.534	5,8%
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	25.222	25.171	0,2%	26.479	-4,9%
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	50.534	48.029	5,2%	46.499	3,3%
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	14.151	11.605	21,9%	12.864	-9,8%
Μακροπρόθεσμα Δάνεια	2.122	3.749	-43,4%	0	
Προβλέψεις για Παροχές Προσωπικού	388	423	-8,3%	267	58,3%
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1.360	1.599	-15,0%	1.751	-8,7%
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	3.870	5.771	-32,9%	2.018	185,9%
Βραχυπρόθεσμα Τραπεζικά Δάνεια	24.615	22.098	11,4%	22.985	-3,9%
Λοιπές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	7.898	8.556	-7,7%	8.632	-0,9%
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	32.514	30.653	6,1%	31.617	-3,0%
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	36.384	36.425	-0,1%	33.635	8,3%
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	50.534	48.029	5,2%	46.499	3,3%
Καθαρός Τραπεζικός Δανεισμός	23.737	24.224	-2,0%	21.451	12,9%
Καθαρός Τραπεζικός Δανεισμός / Ίδια Κεφάλαια	1,68	2,09		1,67	

Πηγή: <http://www.thracegroup.com/gr/el/financial-information/#>

Όσον αφορά τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού, και παρά την άνοδο των πωλήσεων, το 2015 παρατηρείται μια προσπάθεια περιορισμού των ανείσπρακτων απαιτήσεων με μείωση 5,3% σε σχέση με το 2014. Ο πίνακας 4.12 μας δίνει την ανάλυση της ενηλικίωσης των πελατών και λοιπών απαιτήσεων στις 31.12.2015.

Πίνακας 4.12: Ανάλυση ενηλικίωσης Πελατών την 31.12.2015

01-30 ημέρες	4.974.220
31-90 ημέρες	5.244.923
91-180 ημέρες	1.502.148
180 και άνω	3.092.454
Προβλέψεις επισφαλών πελατών	-3.171.720
Σύνολο	11.642.025

Πηγή: Ετήσια οικονομική έκθεση 2015

Παρατηρείται σημαντική πρόβλεψη επισφαλών απαιτήσεων που ξεπερνά το 20% των συνολικών ανοιχτών απαιτήσεων ως αποτέλεσμα των ιδιαίτερα δυσμενών οικονομικών συνθηκών που επικρατούν, ενώ ενδεικτική της προσπάθειας για μεγαλύτερη ρευστότητα το 2015 είναι και η αύξηση των ταμειακών διαθεσίμων κατά 85%. Το σύνολο του ενεργητικού παρουσιάζει για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά αύξηση και διαμορφώνεται πάνω από τα πενήντα εκατομμύρια αυξημένο κατά 5,2% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Η χρήση του 2015 ήταν μια ιδιαίτερα κερδοφόρα χρονιά για την εταιρεία με τα καθαρά κέρδη μετά φόρων να πλησιάζουν τα 2,5 εκατομμύρια ευρώ και να επηρεάζουν αυξητικά τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας τα οποία σημειώνουν αύξηση 22% σε σχέση με το 2014. Στη χρήση 2015 το Μετοχικό Κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε 16.546.000 ευρώ και διαιρείται σε κοινές ανώνυμες μετοχές ονομαστικής αξίας εκατό ευρώ η κάθε μία. Τέλος, η σημαντική μείωση το 2015 των Μακροπρόθεσμων Δανείων ουσιαστικά αφορά, στο μεγαλύτερο μέρος αυτής, μετατροπή τους σε Βραχυπρόθεσμες Δανειακές Υποχρεώσεις ενώ το σύνολο των Υποχρεώσεων παρέμεινε αμετάβλητο.

4.3.3 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Οι αριθμοδείκτες ή χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι το πηλίκο μεταξύ επιλεγμένων αριθμητικών τιμών που λαμβάνονται από τις οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης. Καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσεως ή της αποδοτικότητας των διάφορων τμημάτων ή ολόκληρων τομέων οι οποίοι αφορούν την οικονομική μονάδα και εν γένει της πραγματικής καταστάσεως ολόκληρης της οικονομικής μονάδας ή και γενικότερα του κλάδου στον οποίο ανήκει η μονάδα αυτή. Η ανάλυση των

χρηματοοικονομικών δεικτων παρέχει στοιχεία για την εξέλιξη της εταιρείας από έτος σε έτος και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.(Γ.Αρτίκης, 2002).

Στο πίνακα 4.13 αναφέρονται οι βασικοί δείκτες της επιχείρησης κατά την τελευταία πενταετία .

Πίνακας 4.13 : Χρηματοοικονομικοί Δείκτες , 2015-2011

Δείκτες	2015	2014	2013	2012	2011
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	21,00%	18,00%	16,18%	12,79%	10,76%
Περιθώριο Κέρδους EBITDA (%)	14,40%	11,30%	11,04%	7,62%	5,26%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (%)	15,82%	5,05%	-1,08%	-20,48%	-15,75%
Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων (%)	6,41%	4,19%	-0,30%	-5,76%	-5,19%
Γενική Ρευστότητα	0,67	0,71	1,35	1,18	0,85
Ταμειακή Ρευστότητα	0,38	0,19	0,5	0,5	0,5
Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια	2,57	3,14	2,61	2,55	2,03
Μ.Ο. Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες)	102	112	118	146	164
Μ.Ο. Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών (Ημέρες)	89	93	76	71	57

Πηγή: ICAP, 2015, Ετήσια οικονομική έκθεση 2015, 2014, 2013.

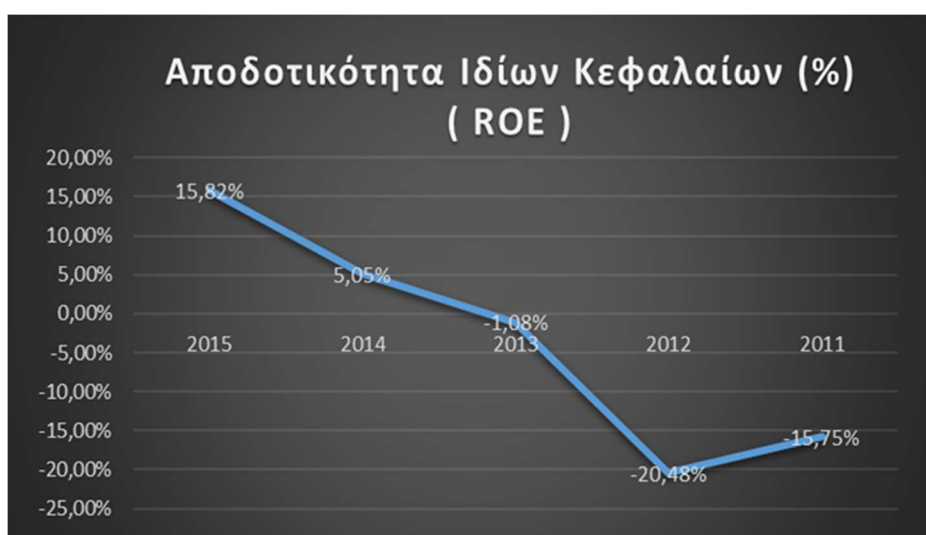
Παρατηρούμε την σταθερή βελτίωση του δείκτη Περιθωρίου Μικτού Κέρδους και την αντίστοιχη θετική βελτίωση του δείκτη Περιθωρίου Κέρδους EBITDA. Ιδιαίτερα όμως σημαντικό στοιχείο σε επίπεδο ανάλυσης της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης αποτελούν οι δείκτες Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (Return On Equity) και Αποδοτικότητας Απασχολούμενων Κεφαλαίων (Return On Capital Employed), (Brealey, Myers and Marcus, 2012).

Ο δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων εκφράζεται ως ποσοστό επί τοις εκατό και προκύπτει από το πηλίκο των Κερδών προ Φόρων (ΚΠΦ) προς το σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων (Brealey, Myers and Marcus, 2012) και δίνεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (\%)} = \frac{\text{Κέρδη Προ Φόρων}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

Είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης που δείχνει πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί μια εταιρεία τα κεφάλαια της για να δημιουργήσει πρόσθετα έσοδα (κέρδη) και εκφράζεται σε ποσοστιαίες μονάδες.

Χρησιμοποιείται ως ένδειξη αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας, δηλαδή πόσο κέρδος μπορεί να παράγει χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους που επενδύθηκαν από τους μετόχους της (μετοχικό κεφάλαιο) και τα αποθεματικά της. Οι επενδυτές συνήθως αναζητούν εταιρίες με υψηλή και αυξανόμενη απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE). Στο διάγραμμα 4.10 δίνεται διαγραμματικά η διακύμανση του δείκτη που δείχνει την μεταστροφή της αρνητικής απόδοσης των χρήσεων 2011, 2012, 2013 και την ανάκαμψη του τις χρήσεις 2014 και 2015 ως αποτέλεσμα της αύξησης των πωλήσεων, της κερδοφορίας που προέκυψε και της ανάλογης διαμόρφωσης των Ιδίων Κεφαλαίων.



Διάγραμμα 4.10: Διακύμανση δείκτη αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

Πηγή: ICAP, 2015, Ετήσια οικονομική έκθεση 2015, 2014, 2013, 2012.

Ο δείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων εκφράζεται ως ποσοστό επί τοις εκατό και προκύπτει από το πηλίκο των Κερδών προ Φόρων και πλέον Χρηματοοικονομικών Εξόδων προς το σύνολο του Παθητικού (Brealey, Myers and Marcus, 2012) και δίνεται από τον ακόλουθο τύπο:

**Αποδοτικότητα
Απασχολούμενων
Κεφαλαίων (%)**

=

**Κέρδη EBIT
Σύνολο Παθητικού**

Δείχνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανεξάρτητα από τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων της. Επίσης δείχνει την ικανότητα της διοίκησης της επιχείρησης να παράγει κέρδη με σωστή χρησιμοποίηση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων. Ο υπολογισμός της αποδοτικότητας του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων αποτελεί κατά κάποιο τρόπο οδηγό στις περιπτώσεις που κάποια επιχείρηση πρόκειται να εξαγοράσει κάποια άλλη επιχείρηση ή να αναλάβει νέες δραστηριότητες. Εάν ο δείκτης αυτός είναι χαμηλότερος από το κόστος των δανειακών κεφαλαίων, τυχόν αύξηση αυτών θα μειώσει τα κέρδη της επιχείρησης. Επίσης ένας χαμηλός δείκτης μπορεί εύκολα να μηδενισθεί σε περιόδους κρίσεως της επιχείρησης. Στο διάγραμμα 4.11 δίνεται διαγραμματικά η διακύμανση του εν λόγω δείκτη την τελευταία πενταετία.



Διάγραμμα 4.11: Διακύμανση δείκτη Απασχολούμενων Κεφαλαίων

Πηγή: ICAP, 2015, Ετήσια οικονομική έκθεση 2015, 2014, 2013, 2012.

Αξίζει επίσης να αναφερθούμε στο δείκτη Είσπραξης Απαιτήσεων που εκφράζει το χρονικό ορίζοντα είσπραξης των πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση, δηλαδή το χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ της πώλησης και της τελικής είσπραξης των απαιτήσεων. Ο δείκτης αυτός, γνωστός και ως DSO

(Days of Sales Outstanding) σε ετήσια βάση εκφράζεται ως το πηλίκο των Απαιτήσεων προς το σύνολο του Κύκλου εργασιών πολλαπλασιαζόμενο με το σύνολο των ημερών (365 ημέρες), (Brealey, Myers and Marcus, 2012) και δίνεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Μέσος όρος Είσπραξης Απαιτήσεων} = \frac{\text{Απαιτήσεις}}{\text{Κύκλος Εργασιών}} * 365 \text{ (ημέρες)}$$

Στο διάγραμμα 4.12 δίνεται διαγραμματικά η πτωτική τάση του δείκτη την τελευταία πενταετία.



Διάγραμμα 4.12: Διακύμανση δείκτη Είσπραξης Απαιτήσεων

Πηγή: ICAP, 2015, Ετήσια οικονομική έκθεση 2015, 2014, 2013, 2012.

Παρατηρούμε πως σε μια προσπάθεια τόσο δημιουργίας μεγαλύτερης ρευστότητας και βελτίωσης των δεικτών γενικής και άμεσης ρευστότητας όσο και περιορισμού του υψηλού ποσοστού επισφάλειας απαιτήσεων που παρουσιάζει η εταιρεία ο δείκτης έχει μειωθεί από τις 164 ημέρες το 2011 στις 102 το 2015.

Μια χαμηλή τιμή DSO σημαίνει ότι μια εταιρεία χρειάζεται λιγότερες ημέρες για να εισπράξει τις απαιτήσεις της, ενώ αντίθετα μια υψηλή τιμή DSO δείχνει ότι μια εταιρεία πουλάει το προϊόν της σε πελάτες με πίστωση και χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να συλλέξει τα χρήματα της.

Συνήθως, οι ημέρες των εκκρεμών πωλήσεων (Days of Sales Outstandig) υπολογίζονται σε μηνιαία βάση. Η ανάλυση του δείκτη παρέχει γενικές πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των ημερών, κατά μέσο όρο, που οι πελάτες λαμβάνουν για να εξοφλήσουν τα τιμολόγια τους. Σε γενικές γραμμές, όμως, υψηλότερη αναλογία DSO μπορεί να υποδηλώνει μια πελατειακή βάση με πιστωτικά προβλήματα ή / και μια εταιρεία που δεν εφαρμόζει αποτελεσματικά τις εισπρακτικές διαδικασίες (Houston and Brigham,2007) Ένας χαμηλός λόγος μπορεί να υποδεικνύει ότι η πιστωτική πολιτική της εταιρείας είναι πολύ αυστηρή, κάτι που μπορεί να αναστέλλει τις πωλήσεις .

Η Εταιρεία λοιπόν έχει κατορθώσει να εισπράττει τις απαιτήσεις που δημιουργούνται δύο μήνες νωρίτερα σε σχέση με το 2011.Εκτός αυτού, το ίδιο χρονικό διάστημα, η εταιρεία έχει επιμηκύνει από τις 57 ημέρες το 2011 στις 89 το 2015 το χρόνο αποπληρωμής των υποχρεώσεων της ενισχύοντας ακόμα περισσότερο τη ρευστότητα της.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

- Brealey, R.A., Myers, S.C. and Marcus, A.J., 2012. Fundamentals of Corporate Finance (7th ed.), Global: McGraw-Hill.
- Αρτίκης Γ., Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks, 2002.
- J.Houston and E.Brigham, 2007. Fundamentals of Financial Management, Thomson South-Western.
- ICAP, Κλαδική Έρευνα Πλαστικής Συσκευασίας, 2015.
- <http://www.thracegroup.com/gr/el/financial-information>.
- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2016/06/09/p1akqh80th1rqg1rbi18sq196v13uq9.pdf.
- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2015/06/08/p19n9c3a8fg2v99eb5e1u8l1797a.pdf.
- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2014/06/05/p18plo714eei5ub61v8d1h8j8cq9.pdf.
- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2013/06/05/p17saafv0u1iva1md77h1kfs1r00j.pdf.
- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2013/03/19/p17m1p3a00orj61udeq80k1vid15.pdf.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ PACK ABEE

5.1 Έννοια της στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών –που η επιχείρηση θέτει στα πλαίσια της αποστολής της– καθώς και την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από τη προσπάθεια αυτή (Γεωργόπουλος, 2013). Κατά τον καθηγητή Μπουραντά στρατηγική είναι ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και κατευθυντήριες πολιτικές που θα βοηθήσουν στην επίτευξη αυτών των στόχων και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιο κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται η επιχείρηση, καθώς και το είδος της επιχείρησης. Δεν είναι όμως ένα σύνολο οδηγιών που πρέπει να τηρούνται απαρέγκλιτα. Η στρατηγική επέχει εξίσου ρόλο συντονισμού των διαφορετικών αποφάσεων που λαμβάνει ένας οργανισμός και απαρτίζεται από το σύνολο των ενεργειών που καθορίζουν την επίδοσή του. Το τι είναι στρατηγική κατά τον Kenichi Ohmae βρίσκεται στο προσδιορισμό της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πώς δηλαδή μια επιχείρηση θα καταφέρει να κερδίσει ένα πλεονέκτημα στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2013). Το πως θα καταφέρει να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με το πλέον αποτελεσματικό τρόπο ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής τα οποία συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι: οι απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί, η σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης και η αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής (Τζωρτζάκης, 2014). Σε επίπεδο ιεράρχησης της στρατηγικής διακρίνονται τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα: το επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό.

5.2 Επιχειρησιακή στρατηγική

Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης για την ανεύρεση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός θα εμπλακεί και προσδιορίζει το πεδίο δράσης σε όρους κλάδου στο οποίο η εταιρεία θα ανταγωνισθεί (Γεωργόπουλος, 2013).

Κατά τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής, η επιχείρηση πρέπει: να λάβει αποφάσεις σχετικά με το προσανατολισμό της προς την ανάπτυξη, τη σταθεροποίηση ή την περικοπή δραστηριοτήτων, να καθορίσει τις αγορές που θα δραστηριοποιηθεί και τέλος να προσδιορίσει το τρόπο με τον οποίο θα συντονίσει τις δραστηριότητες και θα μεταφέρει τους πόρους μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων (Whelen & Hunger, 2013). Για την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής βασικά κριτήρια αποτελούν η ελκυστικότητα του κλάδου και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε αυτόν. Οι κυριότερες επιχειρησιακές στρατηγικές εντάσσονται στις κατηγορίες **ανάπτυξης, σταθερότητας και περισυλλογής** με κάθε κατηγορία να περιλαμβάνει επιμέρους στρατηγικές. Στο πίνακα 5.1 δίνονται σχηματικά οι επιχειρησιακές στρατηγικές (Γεωργόπουλος, 2013).

Πίνακας 5.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
	ΔΥΝΑΤΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΗ
ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου

5.2.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Είναι γεγονός, ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης έχουν κατά βάση σχεδιαστεί με στόχο την ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Όσον αφορά τη λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης αυτή συνδέεται με ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Ειδικότερα, υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης: (Παπαδάκης, 2007).

- Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration).
- Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration)
- Στρατηγική διαποίκισης (diversification) η οποία με τη σειρά της διακρίνεται σε συσχετισμένη (related) και ασυσχέτιστη (unrelated).
 - Στρατηγική συγκέντρωσης - διείσδυσης αγοράς (market penetration).
 - Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (market development).
 - Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων (product development).

Πιο συγκεκριμένα, η **στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης** σχετίζεται με την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατόν να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρεία που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών ή την προμήθεια των πρώτων υλών, είτε εξαγοράζει/συγχωνεύεται με μια υπάρχουσα επιχείρηση. Εναλλακτικά, η επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης (Παπαδάκης, 2007).

Αντίθετα, η **στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης** σχετίζεται με την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση στοχεύει στην απόκτηση

μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της, μειώνοντας ή εξαλείφοντας με αυτό τον τρόπο τον ανταγωνισμό (Παπαδάκης, 2007).

Επίσης, είναι αρκετά σύνηθες οι επιχειρήσεις να επιλέγουν να εξαγοράσουν ανταγωνιστές οι οποίοι από την πλευρά τους βρίσκονται αντιμέτωποι με χρηματοοικονομικά προβλήματα, ειδικά στις περιπτώσεις εκείνες που πιστεύουν ότι βασιζόμενες στο διοικητικό ταλέντο και τα καλύτερα συστήματα διοίκησης που οι ίδιες διαθέτουν θα είναι σε θέση να αναστρέψουν εύκολα τις αρνητικές προοπτικές των επιχειρήσεων που εξαγοράζουν (Παπαδάκης, 2007).

Άλλη μια ιδιαίτερα σημαντική στρατηγική επιχειρηματικής φύσεως είναι η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, αυτό που ονομάζεται και διαποίκιση, είτε αυτή αφορά συσχετισμένη διαποίκιση είτε ασυσχέτιστη διαποίκιση. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση εφαρμόζει **συσχετισμένη διαποίκιση**, όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους. Όταν για παράδειγμα προσφέρει προϊόντα που παρουσιάζουν κοινά στοιχεία όσον αφορά την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησής τους στην αγορά.

Ο κυρίαρχος στόχος της **συσχετισμένης διαποίκισης**, όπως και κάθε άλλης εταιρικής/επιχειρηματικής στρατηγικής, θα πρέπει να είναι η δημιουργία αξίας. Στην πραγματικότητα, η συσχετισμένη διαποίκιση ενισχύει τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς συμβάλλει στη δημιουργία αξίας, μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων, της επίτευξης οικονομιών εύρους και της αύξησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά (Παπαδάκης, 2007).

Από την άλλη πλευρά, η **ασυσχέτιστη διαποίκιση** συνιστάται στις περιπτώσεις εκείνες που οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν δραστηριότητες, οι οποίες δεν συνδέονται μεταξύ τους. Ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική αυτή είναι διότι θεωρούν, ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων

δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει καλύτερα τις υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες, ενώ ιδιαίτερα στην περίπτωση των κλάδων που βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης, η διαποίκιση θεωρείται κομβικής σημασίας για την επιβίωση των επιχειρήσεων μακροχρόνια (Παπαδάκης, 2007). Επίσης, στην απόφαση για ασυσχέτιστη διαποίκιση οδηγεί και η αβεβαιότητα αναφορικά με τη μελλοντική πορεία ενός κλάδου, ενώ πολλές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από την ασυσχέτιστη διαποίκιση να επιτύχουν διασπορά κινδύνου, καθώς πολλές από αυτές πιθανόν να εμφανίζουν πλεονάσματα κεφαλαίων, τα οποία όμως δεν μπορούν να επενδύσουν στον κλάδο τους (λόγω αντιμονοπωλιακών ή άλλων νόμων).

Η στρατηγική συγκέντρωσης-διείσδυσης αγοράς, αν και ανήκει κυρίως στις λειτουργικές στρατηγικές και μάλιστα στρατηγικές μάρκετινγκ, σχετίζεται με την απόφαση της επιχείρησης να διαθέσει τους πόρους της στη πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς, ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας, γεγονός το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους: α) Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες, β) Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών και γ) με το να στοχεύσει η επιχείρηση στην προσέλκυση καταναλωτών που δεν αποτελούν χρήστες των προϊόντων που η ίδια παράγει (Παπαδάκης, 2007). Αξίζει να σημειωθεί ότι η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Οι υπάρχουσες αγορές δεν είναι κορεσμένες.
- Υπάρχει περιθώριο αύξησης της κατανάλωσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες ήδη καταναλωτές.
- Τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται.
- Οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Ο κλάδος δεν είναι πεδίο τεχνολογικών καινοτομιών.
- Υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, η οποία ανήκει και αυτή στις λειτουργικές στρατηγικές μάρκετινγκ, πρακτικά υποδηλώνει τη προσπάθεια της επιχείρησης να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με

την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών (λόγου χάρη επέκταση σε μία συγκεκριμένη περιοχή, επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο), (Παπαδάκης, 2007). Επιπρόσθετα, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν η επιχείρηση να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς (μια επιχείρηση που παράγει απορρυπαντικά και τα διαθέτει στους καταναλωτές αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια ή επιχειρήσεις), ενώ επίσης μέσα από τη στρατηγική αυτή η εταιρία είναι δυνατόν να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής (Παπαδάκης, 2007).

Τέλος, **στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων**, που όπως και οι προηγούμενες δύο ανήκει στις λειτουργικές στρατηγικές μάρκετινγκ, υφίσταται όταν αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους: (Παπαδάκης, 2007)

- Με το να αναπτύξει το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης μιας εταιρείας νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων της. Για παράδειγμα, τροποποίηση στο χρώμα της συσκευασίας.
- Με το να αναπτυχθούν ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος.
- Με το να προστεθούν στην υπάρχουσα γκάμα προϊόντων νέες σειρές και νέα μοντέλα.

5.2.2 Στρατηγικές σταθερότητας

Οι **στρατηγικές σταθερότητας** χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Συχνά συνδέονται και με τη φιλοσοφία των ιδιοκτητών και των στελεχών που διαπνέονται από μια φιλοσοφία σταθερότητας ως χαρακτήρες και θεωρούν τις επιχειρήσεις τους αρκετά πετυχημένες και ικανοποιημένες τις προσωπικές τους φιλοδοξίες. Καμία σημαντική αλλαγή λοιπόν δεν υφίσταται. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της επίδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες

δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση. Παρόλα αυτά δεν εντοπίζονται σημαντικές δυνάμεις ή κριτικές αδυναμίες στο εξωτερικό της εταιρείας ούτε ιδιαίτερες ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2013). Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- Η στρατηγική καμίας αλλαγής.
- Η στρατηγική συγκομιδής κερδών.
- Το στρατηγικό διάλειμμα.
- Η στρατηγική προσεκτικών βημάτων.

Η στρατηγική καμίας αλλαγής προτείνει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασικά προϋποθέτει ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ανταγωνισμός, είσοδος νέων ανταγωνιστών, υποκατάστατα, κ.λπ.), έτσι ώστε να απαιτείται η τροποποίηση της στρατηγικής της. Η ίδια η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από αυτά που έχει επιτύχει μέχρι σήμερα και κατά συνέπεια δεν υπάρχει ενδιαφέρον για στρατηγική επανατοποθέτηση.

Στη στρατηγική συγκομιδής κερδών η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη. Για παράδειγμα, η επιχείρηση είναι δυνατόν να προσπαθήσει να μειώσει ριζικά τα έξοδά της (π.χ. διαφημιστική δαπάνη, κόστος έρευνας και ανάπτυξης) και να αντλήσει τα μέγιστα από προϊόντα που είναι κερδοφόρα.

Στρατηγικό διάλειμμα παρατηρείται όταν μετά από μια περίοδο παρατεταμένης ανάπτυξης, ιδιαίτερα εάν έχουν προηγηθεί εκτεταμένες εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται αναποτελεσματική. Σε αυτή την περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα, δηλαδή μια περίοδος “περισυλλογής” της επιχείρησης και προσπάθειας μεγιστοποίησης του εσωτερικού ελέγχου και ανάπτυξης εσωτερικών συστημάτων (π.χ. συστήματα προγραμματισμού, συστήματα

ελέγχου κόστους, διοίκησης ανθρωπίνων πόρων). Στη στρατηγική αυτή, για κάποιο συνήθως βραχυχρόνιο διάστημα, περιορίζονται οι φιλόδοξοι στόχοι και καταβάλλεται προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης των κεκτημένων.

Η στρατηγική των προσεκτικών βημάτων ταιριάζει σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν δεσμεύσει πόρους. Ενδείκνυται σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών (Παπαδάκης, 2007).

5.2.3 Στρατηγικές περισυλλογής

Οι στρατηγικές αυτές αφορούν τις επιχειρήσεις που περικόπτουν τις δραστηριότητές τους είτε για την αντιμετώπιση προβλημάτων είτε για την πρόληψη πιθανών μελλοντικών είτε για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας. Στο παρελθόν οι διοικήσεις των εταιρειών ήταν αρνητικά προσκείμενες προς την παραδοχή εφαρμογής τέτοιων πρακτικών καθώς σηματοδοτούσαν μείωση του μεγέθους της εταιρείας και περικοπή δραστηριοτήτων. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης όλο και περισσότερο η ιδέα της περισυλλογής γίνεται αποδεκτή. Διακρίνονται οι ακόλουθες στρατηγικές περισυλλογής: (Γεωργόπουλος, 2013).

- Η στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής.
- Η στρατηγική αιχμαλωσίας.
- Η στρατηγική από-επένδυσης.
- Η στρατηγική ρευστοποίησης.
- Στρατηγική χρεοκοπίας.

Η **στρατηγική αναστροφής** υιοθετείται από τις επιχειρήσεις όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν ήδη υπάρχοντα προβλήματα, δηλαδή αντιδραστικά (reactive strategies), αλλά και προληπτικά (proactive strategies) για να προλάβουν πιθανές μελλοντικές αρνητικές καταστάσεις (Παπαδάκης, 2007).

Ειδικότερα, μια επιχείρηση έχει ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών ανόρθωσης, όταν η επίδοσή της βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, για παράδειγμα, όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου της. Χαρακτηριστικά στοιχεία που ξεχωρίζουν τη στρατηγική ανόρθωσης από τις λοιπές εταιρικές/επιχειρηματικές στρατηγικές είναι οι περιορισμένοι πόροι του οργανισμού, το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, και οι επιφυλακτικές ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), (Παπαδάκης,2007).Οι εναλλακτικές που τα διευθυντικά στελέχη έχουν στην εφαρμογή μιας πιο λιτής και αποδοτικής επιχείρησης σε επίπεδο στρατηγικής αναστροφής είναι ο περιορισμός των μη κερδοφόρων εκροών, η πώληση ή περικοπή περιουσιακών στοιχείων, η συρρίκνωση του αριθμού του εργατικού δυναμικού, ο επανασχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας και η αξιολόγηση του πελατολογίου (Γεωργόπουλος, 2013). Στρατηγικές “σμίκρυνσης” όμως, κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να μειώσουν το μέγεθός τους, κυρίως μέσω μείωσης του εργατικού τους δυναμικού, φιλοδοξώντας, πρώτα από όλα, να βελτιώσουν την κερδοφορία τους καθώς και να αυξήσουν την αξία για τους μετόχους τους, δεν έχουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Όσον αφορά δε τη **στρατηγική απόεπένδυσης**, αυτή περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης. Συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν η στρατηγική αναστροφής εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αναγκάζεται να προχωρήσει σε πιο “δραστικές” λύσεις.
- Πολλές φορές μια επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια μονάδα της ή ένα κομμάτι της όταν αυτή/ό απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή/ό.
- Άλλες φορές επιλέγεται η στρατηγική απόεπένδυσης, γιατί μια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν “ταιριάζει” με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτατα στελέχη της. (Παπαδάκης, 2007).

Από την άλλη πλευρά, η **στρατηγική της αιχμαλωσίας** εφαρμόζεται, όταν μία επιχείρηση, επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση «σωτήρα», η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της, μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση καταργεί ή μειώνει κάποιες λειτουργίες της (π.χ. το μάρκετινγκ). Η ασθενής επιχείρηση κερδίζει την εγγύηση ότι η επιχείρηση σωτήρας θα απορροφά τα προϊόντα της (π.χ. ποσοστό μεγαλύτερο του 75% της παραγωγής της), (Παπαδάκης, 2007).

Τέλος, η **στρατηγική ρευστοποίησης** αποτελεί το τελικό στάδιο λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς οδηγεί στον τερματισμό της. Όλες οι ανωτέρω προσπάθειες στρατηγικών διάσωσης της εταιρείας απέτυχαν με αποτέλεσμα το μόνο που να απομένει να είναι ο τεμαχισμός της επιχείρησης, ώστε τα διάφορα “μέρη” της που έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά (όπως μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμός γραφείων, ηλεκτρονικοί υπολογιστές) να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους (Παπαδάκης, 2007). Με τα χρήματα που συλλέγονται εξοφλούνται οι υποχρεώσεις του οργανισμού προς τρίτους και καταβάλλονται στους μετόχους υπολειπόμενες οφειλές.

Τελευταία περίπτωση στρατηγικής περισυλλογής αποτελεί η **στρατηγική χρεοκοπίας** κατά την οποία η επιχείρηση μπαίνει σε καθεστώς εκκαθάρισης και η διαχείριση της περνά στα χέρια της δικαστικής εξουσίας. Η διαφορά με τη στρατηγική ρευστοποίησης έγκειται στο γεγονός πως τα δικαστήρια δεν λαμβάνουν υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων.

5.3 Επιχειρηματική στρατηγική

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής (business strategy) περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Προσπαθεί δε να δώσει απάντηση στο ερώτημα “πως μπορούμε να ανταγωνισθούμε στον κλάδο με τρόπο που να

δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως άνω του μέσου όρου του κλάδου κερδοφορία” (Γεωργόπουλος,2013).

Καίρια σημασία για τη διαμόρφωση στρατηγικής παίζουν η ανταγωνιστική θέση του οργανισμού και ιδιαίτερα οι δυνάμεις (strengths) που τον διέπουν. Οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθορίζουν το πώς θα ανταγωνιστεί (ανταγωνιστική στρατηγική – competitive strategy) ή θα συνεργαστεί (στρατηγική συνεργασίας – cooperative strategy) μία επιχείρηση με τις ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Σύμφωνα με τον καθηγητή M. Porter υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ικανότητα προσφοράς ενός προϊόντος με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά (ηγεσία κόστους – cost leadership) και η προσφορά ενός προϊόντος με τέτοια χαρακτηριστικά που η αγορά θα είναι διατεθειμένη να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (διαφοροποίηση - differentiation), (Παπαδάκης, 2007).

Παρόλα αυτά, για να επιτύχει μια επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να καθορίσει αφενός το τι θέλει σε σχέση με τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αφετέρου το τι θέλει σε σχέση με το ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται, δηλαδή να ορίσει την αγορά στόχο. Με βάση το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τον βαθμό εστίασης της αγοράς, μία επιχείρηση έχει τις παρακάτω επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) που θα ακολουθήσει: (Παπούλιας, 2002)

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους.
- Στρατηγική διαφοροποίησης.
- Στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος ή με βάση τη διαφοροποίηση.

Σχηματικά, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τον M. Porter δίνονται στο πίνακα 5.2:

Πίνακας 5.2: Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού

		ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	
		ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	ΣΕ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ	
		ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Πηγή: Wheelen and Hunger, 2013.

5.3.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Μια επιχείρηση ακολουθεί **στρατηγική ηγεσίας κόστους** στις περιπτώσεις εκείνες, όπου ο βασικός στόχος της είναι να προσπεράσει τους κυριότερους ανταγωνιστές της μέσω της επίτευξη χαμηλότερου κόστους όσον αφορά την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει. Κατά συνέπεια να καταφέρνει να πουλά το προϊόν της σε χαμηλή άρα και ανταγωνιστική τιμή. Ειδικότερα, η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους σχετίζεται με την προσφορά προϊόντων απλών ως επί το πλείστον σε τυπικούς καταναλωτές στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου. Το πλεονέκτημα κόστους που απολαμβάνει μια επιχείρηση από τη χρήση αυτή της στρατηγικής συμβάλλει στην αποτελεσματική βελτίωση της επίδοσής της, ειδικά όταν αυτή δεν είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε τιμή αρκετά χαμηλότερη από την αντίστοιχη τιμή που προσφέρουν τα αγαθά αυτά οι ανταγωνιστές της (Παπούλιας, 2002). Μια επιχείρηση που εξασφαλίζει να είναι ηγέτης κόστους θα καταφέρνει να έχει απόδοση πάνω από το μέσο όρο του κλάδου παρά την ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού.

Επιπλέον, μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει την παραπάνω στρατηγική, συνήθως έχει να απευθυνθεί στο σύνολο της αγοράς, επιδιώκοντας μεγάλους όγκους παραγωγής, οι οποίοι θα προκαλέσουν σημαντικές μειώσεις στο

κόστος των προϊόντων της. Για αυτό το λόγο, αυτή η επιχείρηση βασίζεται στη χρήση σε μεγάλο βαθμό τεχνικών μαζικής παραγωγής, επενδύοντας παράλληλα σημαντικά ποσά στην ανακάλυψη νέων τρόπων για τη μείωση του κόστους. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο τυπικός ηγέτης κόστους, συνήθως, διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών (Παπούλιας, 2002).

5.3.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Η **στρατηγική διαφοροποίησης** είναι μια στρατηγική, η οποία αφορά στο κομμάτι της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας μιας αίσθησης μοναδικότητας του προϊόντος σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν στον ίδιο κλάδο. Τα προϊόντα στην περίπτωση αυτή είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά. Όσον αφορά τον τρόπο δημιουργίας του παραπάνω ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αυτό δημιουργείται μέσω της παραγωγής και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά (Παπούλιας, 2002). Η εν λόγω στρατηγική διαμορφώνει πιο πιστούς πελάτες στα προϊόντα της εταιρείας και λιγότερο ευαίσθητους στο θέμα της τιμής ισχυροποιώντας με το τρόπο αυτό την ικανοποίησή τους.

Ο λόγος επιλογής της στρατηγικής αυτής είναι λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος των εταιριών αυτών από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, γεγονός που τους δίνει το δικαίωμα να τιμολογήσουν με διαφορετικό τρόπο και σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς, με αποτέλεσμα η τιμή στην περίπτωση της στρατηγικής αυτής να είναι αρκετά υψηλότερη από την αντίστοιχη της ηγεσίας κόστους (Παπούλιας, 2002).

5.3.3 Στρατηγική εστίασης

Τέλος, η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της **εστίασης**, η οποία αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση

σχετίζεται κατά κύριο λόγο με την ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου κομματιού της αγοράς, ενώ από την άλλη πλευρά οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης βασίζονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, για να μπορέσει μία επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική της εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της (Παπούλιας, 2002).

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική επιτυχία της παραπάνω στρατηγικής είναι η διάκριση του συνόλου της αγοράς σε μικρότερα τμήματα και εν συνεχεία η επιλογή του καταλληλότερου τμήματος με βάση τις ικανότητες της κάθε επιχείρησης. Ο διαχωρισμός της αγοράς βασίζεται στα ακόλουθα τρία στοιχεία: στο γεωγραφικό χώρο, στον τύπο του καταναλωτή και στην γραμμή προϊόντος. Κατά αυτό τον τρόπο, η γεωγραφική τμηματοποίηση μπορεί να ορίζεται με βάση την περιοχή, τη χώρα ή το στάδιο ανάπτυξης της οικονομίας, ενώ η τμηματοποίηση, ανάλογα με τον τύπο του αγοραστή θέτει ως προϋπόθεση την ύπαρξη αγοραστών με ιδιαίτερες ανάγκες, οι οποίοι δεν είναι πλήρως ικανοποιημένοι από τις υφιστάμενες εταιρίες που απευθύνονται στο ευρύ κοινό. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται στο νεανικό κοινό, στο κοινό με μεγάλη οικονομική ευχέρεια, ή στο κοινό που επιδιώκει την περιπέτεια (Παπούλιας, 2002).

Αντίστοιχα, δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα. Πιο συγκεκριμένα, κάθε ένα τμήμα διαθέτει διαφορετική και δικιά του δομή, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα να παρουσιάζει σημαντικές διαφορές σχετικά με το κομμάτι της απειλής εισόδου νέων εταιριών στο κλάδο, με την αγοραστική δύναμη αγοραστών και πωλητών, με την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και με τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. Κατά αυτό τον τρόπο μια εταιρεία θα πρέπει να προχωρήσει σε εκείνη την επιλογή τμήματος, όπου ο τελικός συσχετισμός δυνάμεων θα είναι περισσότερο ευνοϊκός για αυτή, έχοντας προηγουμένως εξερευνήσει τις δυνατότητες ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του τμήματος αυτού. Εν προκειμένω, υπάρχουν δύο

δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: Η εστίαση με βάση το κόστος και η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση.

Ειδικότερα, η **εστίαση με βάση το κόστος** θέτει σαν προϋπόθεση το γεγονός, ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Κατά συνέπεια, μία επιχείρηση η οποία θα προχωρήσει σε εστίαση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό, στην περίπτωση που προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της στοχεύοντας στην ικανοποίηση των περιορισμένων αναγκών του, πραγματοποιώντας κάποιες από τις δραστηριότητές της με χαμηλότερο κόστος. (Παπούλιας, 2002).

Αντίθετα, η **εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση**, είναι μια στρατηγική η οποία στοχεύει στο να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες του τμήματος καθώς και στην μεγαλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει, ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Στην πραγματικότητα, καλύπτεται από εκείνες τις επιχειρήσεις, οι οποίες βασίζονται στην εφαρμογή στρατηγικής εστιασμένης διαφοροποίησης, μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων προϊόντων για το κατάλληλο κοινό (Παπούλιας, 2002).

5.4 Λειτουργική στρατηγική

Λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που ακολουθεί κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική και οι σκοποί της εταιρείας με το μικρότερο δυνατό κόστος. Μία από τις βασικότερες αποφάσεις που πρέπει να λάβει μία επιχείρηση σε αυτή τη φάση είναι το αν κάθε απαραίτητη λειτουργία θα ασκείται εσωτερικά ή αν θα ανατίθεται σε άλλη επιχείρηση (outsourcing). Συνήθως η αγορά ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας

πλεονεκτεί στο ότι η επιχείρηση που εξειδικεύεται σε αυτήν έχει μεγαλύτερη εμπειρία και τεχνογνωσία ενώ ταυτόχρονα παράγει με μικρότερο κόστος. Σε γενικές γραμμές οι βασικές λειτουργίες μίας επιχείρησης, ανεξάρτητα από την φύση της, για τις οποίες θα πρέπει να διαμορφώσει επιμέρους λειτουργικές στρατηγικές είναι οι εξής:

- Στρατηγική Μάρκετινγκ: Αφορά το προϊόν, την διανομή, τη τιμολόγηση και την προβολή.
- Χρηματοοικονομική Στρατηγική: Στηρίζεται στην χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης για να ορίσει τις κατάλληλες ενέργειες που θα συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.
- Στρατηγική έρευνας & ανάπτυξης: Ασχολείται με τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση του προϊόντος και των διαδικασιών.
- Στρατηγική παραγωγής: Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίον θα παραχθεί ένα προϊόν, τη χρήση των πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές.
- Στρατηγική αγοράς: Ασχολείται με τον τρόπο παροχής των απαραίτητων πόρων για την πραγματοποίηση της παραγωγής.
- Στρατηγική προμηθειών: Ορίζει τη ροή των προϊόντων προς και από τη γραμμή παραγωγής.
- Στρατηγική ανθρώπινων πόρων: Ο τρόπος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (επιλογή, εκπαίδευση, παροχή κινήτρων κ.α.).
- Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων: Αφορά τη ροή της πληροφορίας εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός με όλους τους εξωτερικούς συνεργάτες. (Hunger, 2004)

5.5 Ανάλυση SWOT

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης απαιτεί τον εντοπισμό των καταλληλότερων στρατηγικών κατευθύνσεων και η εξεύρεση αυτών πραγματοποιείται με την ανάλυση των παραγόντων εκείνων που θα προσδιορίσουν το συγκριτικό αποτέλεσμα της εταιρείας σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες που ανταγωνίζονται στο κλάδο. Η ανάλυση αυτή, γνωστή

ως SWOT Analysis, αναφέρεται στο προσδιορισμό και παρουσίαση των εξωτερικών Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) και των εσωτερικών Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) που αφορούν την εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE. Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Από την ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκύπτουν οι ακόλουθοι στρατηγικοί παράγοντες:

Ευκαιρίες

- Δυνατότητα μεγαλύτερης διείσδυσης στην Ελληνική αγορά και ιδιαίτερα στον τομέα των τροφίμων με τη δημιουργία, παρουσίαση και προώθηση νέων προϊόντων συσκευασίας.
- Είσοδος στην αγορά των μεγάλων αλυσίδων super market με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας λόγω χαμηλότερης τιμής κερδίζουν όλο και περισσότερο μερίδιο στην αγορά.
- Είσοδος στον κλάδο του κρασιού και οινοπνευματωδών ποτών με νέα προϊόντα (πλαστικά μπουκάλια μπύρας). Το γυαλί σαν υλικό έχει υψηλότερο κόστος παραγωγής από ότι το πλαστικό και η τάση είναι να κινηθούν οι μεγάλες παραγωγικές εταιρείες μπύρας προς εξεύρεση οικονομικότερων λύσεων.
- Προσέγγιση νέων πελατών στον κλάδο γρήγορης εστίασης και καφέ (Mikel, Everest, Μικρογεύματα Γρηγόρης).
- Αύξηση των εξαγωγών και άμεση είσοδο στην αγορά της Βουλγαρίας, μια αγορά που η εταιρεία κρίνει πως μπορεί να προσφέρει μεγάλα περιθώρια κέρδους.
- Αξιοποίηση των πωλήσεων B2C καθώς είναι πιο ευέλικτες σε αλλαγές και δημιουργία νέων προϊόντων. Για το σκοπό αυτό η εταιρεία αξιολογεί τη δυναμική που μπορεί να έχει η δημιουργία e-shop και tele-sales.
- Δημιουργία γραμμής παραγωγής FFS Films (Form Fill and Seal). Το παραγόμενο προϊόν εξάγεται σε κυλινδρική μορφή φιλμ και αφορά σε ταινίες/σακούλες συσκευασίας που χρησιμοποιούνται από βιομηχανικές

εταιρείες. Είναι κατάλληλο για περαιτέρω αυτόματη επεξεργασία υλικών ελεύθερης ροής όπως λιπάσματα και χημικά.

Απειλές

- Εισαγωγές προϊόντων από γειτονικές χώρες. Χώρες όπως η Τουρκία έχουν τη δυνατότητα παραγωγής με χαμηλότερο κόστος κάνοντας έτσι ανταγωνιστικότερα τα προϊόντα τους.
- Η πληθώρα πολλών, μικρών τοπικών παραγωγών αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών οι οποίοι πιέζουν με τη σειρά τους την εταιρεία για χαμηλότερες τιμές ή ευνοϊκότερους όρους αποπληρωμής των υποχρεώσεων τους.
- Οι μεγάλοι ανταγωνιστές, μπορούν εύκολα να εξαγοράσουν ή να απορροφήσουν τοπικούς παραγωγούς και να αποκτήσουν έτσι μεγαλύτερα ποσοστά της αγοράς. Η εταιρεία ΜΟΡΝΟΣ ΑΕ, ίσως ο σημαντικότερος ανταγωνιστής, ιδιαίτερα στο τμήμα thermoforming, ακολουθεί επιθετική πολιτική.
- Το υψηλό ποσοστό επισφαλειών, ως αποτέλεσμα του ασταθούς οικονομικού περιβάλλοντος και της συνεχώς μεταβαλλόμενης φορολογίας δυσχεραίνει τον χρηματοοικονομικό προγραμματισμό.
- Ο μεγάλος βαθμός εξάρτησης από την εταιρεία CORCORAN, που έχει την αποκλειστική διανομή των προϊόντων της εταιρείας στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία.
- Περιορισμός της αγορά των προϊόντων 5 gal και τάση για μεταστροφή της ζήτησης σε προϊόντα με λαβή (μπουκάλια 5 gal με λαβή) τα οποία είναι πιο εύκολα στη μεταφορά και πιο φιλικά ακόμα και για οικιακή χρήση.
- Ο τύπος παραγωγής IML injection (In Mold Label) που δίνει τη δυνατότητα παραγωγής ειδών πλαστικής συσκευασίας με εκτύπωση πάνω στο τελικό προϊόν, π.χ. εκτύπωση του logo μιας εταιρείας πάνω σε πλαστικό κύπελλο. Η τεχνική αυτή είναι ανταγωνιστική του τύπου thermoforming, έχει πολύ μεγαλύτερο κόστος παραγωγής αλλά και σχεδόν οκταπλάσια τελική τιμή προϊόντος.

Ο πίνακας 5.3, EFAS (External Factor Analysis Summary), αξιολογεί τη σημαντικότητα κάθε παράγοντα τους εξωτερικού περιβάλλοντος με την εκτίμηση ευκαιριών και απειλών και σταθμίζει το βαθμό ανταπόκρισης της εταιρείας σε κάθε παράγοντα. Οι στρατηγικοί παράγοντες με το μεγαλύτερο σταθμισμένο αποτέλεσμα επιλέγονται ώστε να διευκολυνθεί η διοίκηση της επιχείρησης, από την ανάλυση και κατανόηση τους, στη διαμόρφωση της καταλληλότερης στρατηγικής.

Η πρώτη στήλη του πίνακα περιλαμβάνει τις ευκαιρίες και απειλές όπως τις προσδιορίζει η διοίκηση της εταιρείας. Η δεύτερη στήλη αξιολογεί τη σημαντικότητα αυτών για τη βιωσιμότητα της εταιρείας, η τρίτη στήλη δίνει το βαθμό αντίδρασης και ενεργειών της εταιρείας σε κάθε ξεχωριστό παράγοντα και η τέταρτη στήλη αποτελεί το γινόμενο του βαθμού βαρύτητας επί του βαθμού ανταπόκρισης. Το άθροισμα των επιμέρους βαθμολογιών των παραγόντων στη στήλη βαρύτητας ισούται με τη μονάδα.

Πίνακας 5.3: Μήτρα E.F.A.S.

Στρατηγικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμός Ανταπόκρισης	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
Ευκαιρίες			
Μεγαλύτερη διείσδυση στην Ελληνική αγορά και ιδιαίτερα στο κλάδο Τροφίμων	0,11	4	0,44
Είσοδος σε αλυσίδες super market	0,08	3	0,24
Είσοδος στο κλάδο ποτών και οινόπνευματοδών	0,07	4	0,28
Προσέγγιση πελατών στο κλάδο γρήγορης εστίασης	0,05	3	0,15
Είσοδος στην αγορά της Βουλγαρίας -αύξηση εξαγωγών	0,08	3	0,24
Αξιοποίηση των πωλήσεων B2C με δημιουργία e-shop	0,06	2	0,12
FFS films	0,05	2	0,10
Απειλές			
Εισαγωγές από γειτονικές χώρες	0,08	3	0,24
Διαπραγματευτική δύναμη πελατών λόγω πληθώρας τοπικών παραγωγών	0,07	3	0,21
Ένταση ανταγωνισμού στο κλάδο	0,10	4	0,40
Επισφάλειες πελατών	0,09	4	0,36
Εξάρτηση από αντιπροσώπους στο εξωτερικό	0,06	3	0,18
Περιορισμός αγοράς στο τμήμα μπουκαλιών 5 gal	0,05	2	0,10
IML injection	0,05	3	0,15
	1,00		3,21

Πηγή: Εσωτερική πληροφόρηση

Δυνάμεις

- Η εταιρεία αποτελεί μέλος του Ομίλου Πλαστικά Θράκης γεγονός που της προσδίδει χρηματοοικονομική ασφάλεια και την κάνει αναγνωρίσιμη δύναμη στο κλάδο της πλαστικής συσκευασίας.
- Η ταχύτητα και αμεσότητα με την οποία η εταιρεία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της σε επίπεδο εξυπηρέτησης.
- Η δυνατότητα παραγωγής προϊόντων με ποικίλες τεχνολογικά προηγμένες τεχνικές έχει ως αποτέλεσμα τη μεγάλη γκάμα προϊόντων γεγονός που καθιστά την εταιρεία πολύτιμο συνεργάτη.
- Το υψηλό επίπεδο κατάρτισης του προσωπικού και η αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας. Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας προσδίδει ευελιξία και δυνατότητα άμεσης προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
- Η διεθνοποίηση της εταιρείας μέσω των εξαγωγών της προσφέρει τη δυναμική της μεταφοράς, της γνώσης που αποκτά, μέσα στον οργανισμό και την εφαρμογή ευρωπαϊκών πρακτικών.
- Το ισχυρό brand name της εταιρείας Carsnap, που το 2012 εξαγοράστηκε από την εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE και που σχετίζεται με την παραγωγή μπουκαλιών 5 gal, έκανε την εταιρεία τον ισχυρότερο παίχτη σε μια ολιγοπωλιακή αγορά.
- Η επιτυχημένη συνεργασία με μεγάλες εταιρείες του εσωτερικού και του εξωτερικού αποτελεί εφελθτήριο για περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας και περαιτέρω αύξηση των εξαγωγών.

Αδυναμίες

- Υψηλό κόστος παραγωγής λόγω της υψηλής ενεργειακής κατανάλωσης και της αύξησης της τιμής των πρώτων υλών.
- Ο δείκτης είσπραξης απαιτήσεων DSO (Days of Sales Outstanding) που παρά τη σημαντική μείωση του ο κρίνεται ακόμα υψηλός.
- Ο υψηλός τραπεζικός δανεισμός καθώς η εταιρεία έχει έκθεση σε κυρίως βραχυπρόθεσμο τραπεζικό δανεισμό με σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια ένα προς δύο και συνολικές δανειακές υποχρεώσεις σχεδόν 27 εκ.ευρώ.

- Ο περιορισμός των αποθηκευτικών χώρων που διατηρεί η εταιρεία και η μεγάλη απόσταση αυτών από τις αγορές στόχους του εξωτερικού.
- Η αργή εφαρμογή της ιδέας B2C καθώς δεν έχει ακόμα μπει σε εφαρμογή η δημιουργία του e-shop.
- Ο μικρός αριθμός εξαγωγίμων κωδικών προϊόντων. Παρότι σημαντικό ποσοστό των πωλήσεων προέρχονται από εξαγωγές αυτές αφορούν συγκεκριμένους κωδικούς. Ειδικότερα στα τμήματα thermoforming και bottle οι εξαγωγές κρίνονται ως χαμηλές.
- Η αδρανής παραγωγική δυνατότητα των μονάδων ιδιαίτερα στα τμήματα bottle και bag in box. Το χαμηλό ποσοστό χρησιμοποίησης πόρων, άμεσα συνυφασμένο με το ύψος πωλήσεων των εν λόγω τμημάτων, αυξάνει το κόστος παραγωγής.

Ο πίνακας 5.4 I.F.A.S (Internal Factor Analysis Summary) περιέχει τους παραπάνω εσωτερικούς παράγοντες και συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Έχει την ίδια δομή με τον πίνακα EFAS με τη μόνη διαφορά ότι δίνει το σταθμισμένο αποτέλεσμα για τους εσωτερικούς παράγοντες και όχι για τους εξωτερικούς .

Πίνακας 5.4: Μήτρα I.F.A.S

Στρατηγικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμός Ανταπόκρισης	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
<u>Δυνάμεις</u>			
Ισχυρή επωνυμία και αναγνώριση στην αγορά	0,07	3	0,21
Ταχύτητα ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη	0,10	4	0,40
Τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα	0,08	4	0,32
Μεγάλη γκάμα προϊόντων	0,07	3	0,21
Εμπειρο και καλά καταρτισμένο προσωπικό	0,06	3	0,18
Διεθνοποίηση και αφομοίωση γνώσης	0,08	4	0,32
Η εξαγορά της Carlspar	0,04	3	0,12
Το ισχυρό πελατολόγιο σε τοπικό και διεθνές επίπεδο	0,05	3	0,15
<u>Αδυναμίες</u>			
Υψηλό κόστος παραγωγής και ενεργειακής κατανάλωσης	0,09	4	0,36
Υψηλός δείκτης D.S.O.	0,08	4	0,32
Υψηλός τραπεζικός δανεισμός	0,06	2	0,12
Περιορισμός αποθηκευτικών χώρων	0,05	2	0,10
Αργή εφαρμογή της ιδέας B2C	0,05	2	0,10
Αδρανής παραγωγική δυνατότητα	0,06	2	0,12
Μικρός αριθμός εξαγωγίμων κωδικών	0,06	3	0,18
	1,00		3,21

Πηγή: Εσωτερική πληροφόρηση

Οι πίνακες IFAS και EFAS εξυπηρετούν στο να γίνουν αντιληπτά τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν από την επιχείρηση ώστε να διασφαλιστούν οι δυνάμεις που αυτή διαθέτει, ενώ ταυτόχρονα να ξεπεραστούν ή περιοριστούν οι αιτίες των αδυναμιών που παρουσιάζει στο εσωτερικό της με ταυτόχρονη εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται και αποφυγή των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Βάσει της ανάλυσης προκύπτει πως η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE εκμεταλλεύεται σε σημαντικό βαθμό τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος που παρουσιάζονται και εστιάζει τις προσπάθειες της στους παράγοντες εκείνους που κρίνει πιο σημαντικούς με κυριότερο στόχο την αύξηση των πωλήσεων μέσω της εισόδου σε νέους κλάδους και την ισχυροποίηση της θέσης της στην ελληνική αγορά. Ταυτόχρονα, αξιολογεί τις απειλές που παρουσιάζονται και δίνει ιδιαίτερα προσοχή στην ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου και του περιορισμού των επισφαλών απαιτήσεων λόγω της οικονομικής κρίσης.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία διατηρεί τη δυναμική που τη χαρακτηρίζει σε επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών της, μέσω και υποστηρικτικών υπηρεσιών που προσφέρει, αλλά κυρίως μέσω της ευρείας γκάμας κωδικών προϊόντων που μπορεί να παράγει και της ταχύτητας ανταπόκριση που τη διακρίνει. Τα προϊόντα της παράγονται με τις πλέον προηγμένες τεχνικές προδιαγραφές ασφάλειας και ποιότητας. Η γνώση που αποκτά μέσω της διεθνοποίησης την οδηγούν σε κινήσεις περιορισμού του ενεργειακού της αποτυπώματος και περιορισμού του δείκτη των ημερών είσπραξης των ανοιχτών απαιτήσεων της. Σημαντικά βήματα γίνονται και στο τομέα των εξαγωγών με νέες συνεργασίες και διεύρυνση των εξαγωγίμων κωδικών.

Τέλος, προσπάθεια καταβάλλεται στην υλοποίηση αποφάσεων ανάπτυξης μέσω της δημιουργίας γραμμής πωλήσεων direct sales B2C και της καλύτερης αξιοποίησης της παραγωγικής δυνατότητας των μονάδων της ενώ το ζήτημα επέκτασης των αποθηκευτικών χώρων που διαθέτει βρίσκεται ακόμα στο στάδιο της αξιολόγησης.

5.6 Ανάλυση επιχειρησιακής στρατηγικής

Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE θεωρείται ως μια επιτυχημένη εταιρεία στο κλάδο της πλαστικής συσκευασίας. Μέλος ενός πολύ ισχυρού ομίλου, με ισχυρή θέση στην ελληνική αγορά και σημαντικό επίπεδο εξαγωγών. Είναι μια εταιρεία χωρίς σημαντικά προβλήματα και διαθέτει τις κατάλληλες βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη. Οι στρατηγικές της σταθερότητας λοιπόν και πολύ περισσότερο της περισυλλογής δεν συμβαδίζουν με τη δυναμική της. Ο κλάδος της πλαστικής συσκευασίας χαρακτηρίζεται από πολύ έντονο ανταγωνισμό που σε συνδυασμό με τη δυνατή ανταγωνιστική θέση της εταιρείας κατευθύνουν την εταιρεία στο να εφαρμόσει **στρατηγική ανάπτυξης**.

Εφαρμόζεται οργανική εσωτερική και εξωτερική ανάπτυξη, καταρχήν μέσω της **στρατηγικής οριζόντιας ολοκλήρωσης**. Όπως αναφέρθηκε στο Κεφ.1 της παρούσας εργασίας η εταιρεία προχώρησε σε απορρόφηση μικρότερων εταιρειών του Ομίλου τα έτη 2006,2007 και 2014, ενώ το 2012 προχώρησε σε ολική εξαγορά της εταιρείας Carsnap ΑΕ που δραστηριοποιούνταν στο κλάδο της πλαστικής συσκευασίας με την παραγωγή μπουκαλιών 5 gal. Σκοπός των στρατηγικών αυτών κινήσεων ήταν η ισχυροποίηση της εταιρείας στο κλάδο και ο περιορισμός του ανταγωνισμού μέσω της απόκτησης μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. Επιπρόσθετα η διοίκηση του οργανισμού επεξεργάζεται την εξαγορά μικρότερων εταιρειών, κυρίως στο εξωτερικό ώστε να δημιουργήσει νέες βάσεις και να εκμεταλλευθεί τα ήδη καθιερωμένα κανάλια διανομής αυτών, στοχεύοντας στην επίτευξη μεγαλύτερης κερδοφορίας και διασποράς του κινδύνου που χαρακτηρίζει την ελληνική οικονομία.

Η εταιρεία ταυτόχρονα ακολουθεί **στρατηγική διείσδυσης στην αγορά** καθώς κρίνει πως η αγορά δεν είναι κορεσμένη και διαβλέπει δυνατότητα προσέλκυσης νέων πελατών και αύξησης της κατανάλωσης από τη βάση του πελατολογίου της. Συνάπτει στρατηγικές συμφωνίες με νέες εταιρείες (Mikel), προετοιμάζει το έδαφος για να μπει ακόμα πιο δυναμικά στο κλάδο τροφίμων, ενώ επίκεινται συνεργασίες με εταιρείες του κλάδου ποτών και οινοπνευματωδών. Οι οικονομίες κλίμακας που εφαρμόζει τη βοηθούν προς

αυτή την κατεύθυνση και της επιτρέπουν ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική εκπτώσεων.

Η εταιρεία εφαρμόζει επίσης **στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων**. Με τη βοήθεια της τεχνολογικής υποδομής και τεχνογνωσίας που διαθέτει εξελίσσει την ήδη διευρυμένη γκάμα των προϊόντων της προχωρώντας τόσο σε ποιοτικές βελτιώσεις (τρισδιάστατες εκτυπώσεις πάνω στη συσκευασία) όσο και στην παραγωγή κωδικών ιδιωτικής συσκευασίας (παραγωγή πλαστικών ποτηριών για την αλυσίδα super market Σκλαβενίτης).

Η εταιρεία προχωρά και σε στρατηγικές κινήσεις **ανάπτυξης νέων αγορών**. Σε χώρες του εξωτερικού εγκαθιδρύει αποσπασμένα τμήματα πωλήσεων που σκοπό έχουν την έρευνα της τοπικής αγοράς και τη διερεύνηση και προσέλκυση νέων πελατών. Αυτά λειτουργούν είτε με προσωπικό από την Ελλάδα είτε με προσλήψεις πωλητών από την εκάστοτε χώρα. Η εταιρεία αποκτά έτσι μια πιο άμεση επαφή με την αγορά στόχο, αφουγκράζεται καλύτερα τα τοπικά ήθη και έθιμα αλλά και τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών και πελατών και καταφέρνει με το τρόπο αυτό να συνάπτει νέες συνεργασίες σημειώνοντας σημαντικά ποσοστά αύξησης των εξαγωγών της. Επιπρόσθετα, αφομοιώνει τη γνώση που αποκτά μέσω της διεθνοποίησης της και της εκμεταλλεύεται προς όφελος της.

Τέλος, για το 2017 στόχος του οργανισμού είναι να μπορέσει να εφαρμόζει και **στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός** δραστηριοποιούμενος στην αγορά μέσω δικών του καναλιών διανομής. Προς αυτή την κατεύθυνση ετοιμάζει να μπει σε διαδικασία πωλήσεων B2C (Business to Customer) είτε με τη δημιουργία e-shop είτε με την εφαρμογή τηλεφωνικών πωλήσεων απευθείας σε τελικούς ιδιώτες καταναλωτές. Η εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής ναί μεν θα δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο και μια σχετική αδυναμία εσωτερικού ελέγχου λόγω της διόγκωσης του οργανισμού, αλλά ταυτόχρονα θα προσφέρει επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες και πρόσβαση σε σημαντικούς για την επιχείρηση χρηματοοικονομικούς πόρους.

Από τα όσα αναφερθήκαν σε επίπεδο στρατηγικής ανάλυσης της εταιρείας γίνεται αντιληπτό πως τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις ακολουθούν ένα συνδυασμό στρατηγικών είτε ταυτόχρονα είτε σε εναλλαγή καθώς οι συνθήκες τους περιβάλλοντος και οι ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού μεταβάλλονται. Αξίζει να σημειώσουμε πως η συνεχής ανάπτυξη της εταιρείας με την εφαρμογή διάφορων στρατηγικών επηρεάζεται σαφώς από το ασταθές οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας και τις παθογένειες που αυτό προκαλεί. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο φορολογικό πλαίσιο δημιουργεί ανασφάλεια και μεγαλύτερο κίνδυνο στη λήψη αποφάσεων. Ταυτόχρονα το υψηλό ποσοστό επισφάλειών στερεί σημαντικούς πόρους που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν με ευνοϊκότερους για την εταιρεία όρους.

5.7 Ανάλυση επιχειρηματικής στρατηγικής

Όπως αναφέραμε στη παράγραφο 5.3 δύο είναι οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού εντός του κλάδου, η ηγεσία κόστους (cost leadership) και η διαφοροποίηση (differentiation). Η εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE που δραστηριοποιείται σε ολόκληρο το κλάδο της πλαστικής συσκευασίας, και όχι σε επιμέρους τμήματα του, έχει να αντιμετωπίσει πολύ έντονο ανταγωνισμό. Την εταιρεία διακρίνει μια βαθιά εμπειρία πάνω στο τρόπο εκτέλεσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, αποτέλεσμα της γνώσης που έχει αποκτήσει μέσω της διεθνοποίησης της. Μέσω αυτού καταφέρνει να διατηρεί σχεδόν σταθερό κόστος παραγωγής παρά την αύξηση των πωλήσεων. Ταυτόχρονα προχωρά σε επενδύσεις του μηχανολογικού της εξοπλισμού, είτε αυτές αφορούν σε αγορά νέων γραμμών παραγωγής, είτε σε συντήρηση και εκσυγχρονισμό των υπαρχόντων. Κατά τη χρήση 2015 δαπανήθηκαν πέντε εκατομμύρια για αναβάθμιση των γραμμών παραγωγής έκχυσης και θέρμο-διαμόρφωσης. Τη διακρίνει λοιπόν η κατοχή αποδοτικού εξοπλισμού και η δυνατότητα αύξησης της παραγωγής λόγω της αδρανούς παραγωγικής δυνατότητας που έχει, ειδικά στα τμήμα bag in box και bottle.

Η εταιρεία ακόμα διαθέτει αποτελεσματικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και θέτει αυστηρά κριτήρια ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων της. Τα εν λόγω τμήματα στελεχώνονται από έμπειρα και καταρτισμένα στελέχη που

διακρίνονται από τη καινοτομία του τρόπου σκέψης τους και του επαγγελματισμού τους. Είναι αυτά που προτείνουν και υλοποιούν σχεδιαστικά νέα προϊόντα και συχνά προλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών της εταιρείας. Η εταιρεία ακολουθεί τα αυστηρά πρότυπα εργοστασιακών πιστοποιήσεων BRC και HACCP και πιστοποιήσεις προϊόντων ISO. Το κυριότερο όλων είναι πως η εταιρεία κατέχει μεγάλα μερίδια αγοράς. Αποτελεί τον ηγέτη της αγοράς, όσον αφορά την παραγωγή μπουκαλιών 5 gal ,με ποσοστά που ξεπερνούν το 60%. Κατέχει το 30% της συσκευασίας στην ελληνική αγορά βιομηχανίας γάλακτος, όσον αφορά τη γραμμή παραγωγής bag in box. Κατέχει το 30% της αγοράς στη συσκευασία τροφίμων και σχεδόν το 60% της αγοράς των τυποποιημένων κυπέλων.

Οι μεγάλοι λοιπόν όγκοι παραγωγής και οι αντίστοιχες οικονομίες κλίμακας που εφαρμόζει η εταιρεία την οδηγούν στην εφαρμογή **στρατηγικής ηγεσίας κόστους**. Χαρακτηριστικό των προϊόντων της εταιρείας είναι η πολύ καλή σχέση ποιότητας–τιμής καθώς καταφέρνει να προσφέρει στους πελάτες της μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές της χωρίς να ρίχνει τις τιμές κάτω του κόστους. Αυτό ακριβώς το χαρακτηριστικό αυξάνει και την πιστότητα των πελατών της εταιρείας. Τέλος η εταιρεία, λόγω και του κύρους που της προσφέρει το όνομα του Ομίλου Πλαστικά Θράκης, έχει σημαντική χρηματοοικονομική στήριξη και εύκολη πρόσβαση σε δανειακά κεφάλαια με προνομιακούς όρους χρηματοδότησης, γεγονός που εξίσου επιδρά σημαντικά στη διατήρηση κερδοφορίας.

5.8 Ανάλυση λειτουργικών στρατηγικών

Το σύνολο των λειτουργικών στρατηγικών ενός οργανισμού σχετίζεται με τον τρόπο που οι επιμέρους εσωτερικές διευθύνσεις συνεργάζονται και λειτουργούν στο ενιαίο πλαίσιο της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο συνδυασμός και ο συγχρονισμός των δυνατών σημείων κάθε τμήματος ώστε να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των επί μέρους πόρων και ικανοτήτων. Η εταιρεία εν γένει χαρακτηρίζεται για την καλή της φήμη, την πιστότητα των πελατών της, την ποιότητα των

παραγόμενων προϊόντων της, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, το άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό της και το πλήρως αυτοματοποιημένο και σύγχρονο σύστημα παραγωγής.

Σε επίπεδο **στρατηγικής μάρκετινγκ**, παρότι το εν λόγω τμήμα δεν παρουσιάζει συγκεκριμένη δομική μορφή στο οργανόγραμμα και ουσιαστικά επικαλύπτεται από το τμήμα πωλήσεων, μπορούν να ακολουθηθούν οι ακόλουθες στρατηγικές που δίνονται από τον πίνακα 5.5 (P.Kotler,2003):

Πίνακας 5.5: Στρατηγικές Μάρκετινγκ

		ΠΡΟΙΟΝΤΑ	
		ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ	ΝΕΑ
ΑΓΟΡΕΣ	ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
	ΝΕΕΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Πηγή: Kotler P., Marketing Management, Prentice Hall, 2003

Όπως αναφέραμε και στην ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής, καθώς οι στρατηγικές αλληλοσυμπληρώνονται και επικαλύπτονται η εταιρεία ακολουθεί από κοινού **στρατηγική διείσδυσης και ανάπτυξης προϊόντων** στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται, δίνοντας έμφαση στην ελληνική αγορά και ιδιαίτερα στον κλάδο τροφίμων. Ειδικότερα όσον αφορά τη στρατηγική διείσδυσης χρησιμοποιείται η τεχνική προώθησης πωλήσεων μέσω τιμολογιακών εκπτώσεων που στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι τελείως εξατομικευμένες στον κάθε πελάτη. Γνώμονα αποτελεί πάντα το χαμηλότερο δυνατό κόστος παραγωγής μέσω της αύξησης του όγκου πωλήσεων. Διαφημιστικές καμπάνιες για τη προβολή των προϊόντων της η εταιρεία δεν πραγματοποιεί και ως επί το πλείστον ακολουθεί **στρατηγική push** για τη προβολή αυτών μέσω του δικτύου διανομής. Το δε δίκτυο διανομής καλύπτεται εξολοκλήρου από εξωτερικούς συνεργάτες. Η εταιρεία περιορίζει με τον τρόπο αυτό το λειτουργικό της κόστος. Ταυτόχρονα η εταιρεία ακολουθεί και **στρατηγική ανάπτυξης νέων αγορών**, με έμφαση στην κοντινή αγορά των

Βαλκανίων και ειδικότερα της Βουλγαρίας. Λόγω της τεχνογνωσίας που κατέχει η εταιρεία και της εμπειρίας στις εξαγωγές θα προτεινόταν ακόμα και η **διαποίκιση των προϊόντων** σε νέες αγορές εφόσον η χρηματοοικονομική ανάλυση και η δυναμική μιας τέτοιας κίνησης θα απέφερε τα προσδοκώμενα έσοδα χωρίς την υπέρμετρη αύξηση του κόστους παραγωγής και των λοιπών λειτουργικών εξόδων.

Σε επίπεδο **χρηματοοικονομικής στρατηγικής** οι επιλογές κινούνται μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής χρηματοδότησης. Εντούτοις, για εταιρείες ανάλογου μεγέθους προκρίνεται η χρήση ξένων κεφαλαίων. Η εταιρεία χρησιμοποιεί από κοινού ίδια και ξένα κεφάλαια με την αναλογία καθαρού τραπεζικού δανεισμού προς ίδια κεφάλαια να κυμαίνεται πτωτικά το 2015 και από 2,1 το 2014 να μειώνεται στο 1,7 τη χρήση 2015.

Σε επίπεδο **στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων** η εταιρεία έχει ξεκάθαρη πολιτική. Εμπιστεύεται έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό και διακρίνεται για την πιστότητα των εργαζομένων της. Στη μεγάλη του πλειοψηφία το σύνολο του εργατικού δυναμικού της εταιρείας απασχολείται αρκετά χρόνια στο ίδιο περιβάλλον και έχει αφομοιώσει την κουλτούρα της επιχείρησης. Η δέσμευση της εταιρείας άλλωστε για ποιοτικά προϊόντα και ασφάλεια στο χώρο εργασίας δεν θα μπορούσε να συνάδει με ανειδίκευτο, φτηνό και ανακυκλούμενο προσωπικό. Η συμμετοχή των εργαζομένων ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα ανάληψης ευθυνών και επίλυσης προβλημάτων και αναγνωρίζεται η δέσμευση και η αφοσίωση στον οργανισμό.

Όσον αφορά τα **πληροφοριακά συστήματα** της εταιρείας αυτά είναι πλήρως ενοποιημένα. Η εταιρεία χρησιμοποιεί το E.R.P (Enterprise Resource Planning) πρόγραμμα της SAP το οποίο είναι ένα λογισμικό διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών που επιτρέπει στον οργανισμό να χρησιμοποιεί ένα σύστημα ολοκληρωμένων εφαρμογών για τη διαχείριση της επιχείρησης και την αυτοματοποίηση πολλών, αν όχι όλων, των εσωτερικών διαδικασιών.

Σε **επίπεδο παραγωγικής διαδικασίας** ο οργανισμός εστιάζει στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται

αυτοματοποιημένες και σύγχρονες γραμμές παραγωγής. Το τμήματα έρευνας και ανάπτυξης συνεργάζεται στενά με το τμήμα ποιότητας και ελέγχου. Λαμβάνονται μέτρα συντήρησης και εκσυγχρονισμού του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού, αυστηρές δικλίδες ελέγχου, υγιεινής και ασφάλειας και προβλέψεις αποθέματος πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων σε βάθος τριμήνου. Η αποθήκευση τόσο των αποθεμάτων των πρώτων υλών όσο και των ετοιμών προς πώληση προϊόντων γίνεται σε ενοικιαζόμενες αποθήκες στη περιοχή των Ιωαννίνων, της Ξάνθης αλλά και της Θήβας. Ειδικότερα για την ευρύτερη περιοχή της Κεντρικής και Νότιας Ελλάδας που καλύπτεται από τον αποθηκευτικό χώρο στη Βοιωτία, βάσει του πενταετούς πλάνου 2015-2019 που έχει συντάξει η εταιρεία, προβλέπεται η κατασκευή ιδιόκτητης αποθήκης, με το έργο να αναμένεται να ξεκινήσει το 2017.

5.9 Υλοποίηση στρατηγικής

Βασικό στοιχείο στο στρατηγικό μάνατζμεντ ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αποτελεί το κομμάτι της υλοποίησης της στρατηγικής. Η διαδικασία αυτή δεν σταματά με τις αποφάσεις για το ποια θα είναι η στρατηγική της επιχείρησης, αλλά περιλαμβάνει και τη μετουσίωση των σχεδίων και των αποφάσεων αυτών σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Ο ενδεχόμενος επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός κινδυνεύει να αποτύχει εάν δεν συνοδευτεί από ένα αντίστοιχο στάδιο υλοποίησης. Τα δύο αυτά στάδια, που αποτελούν τους πυλώνες του στρατηγικού μάνατζμεντ αν και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, είναι τελείως διαφορετικά και η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα την επιτυχία του άλλου (Γεωργόπουλος, 2013).

Ειδικότερα, τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι παρόμοια σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος, της επιδίωξη κέρδους, το είδος της επιχείρησης, ενώ οι διαφορές αυτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο κατά την υλοποίηση της στρατηγικής. Στο στάδιο αυτό του στρατηγικού μάνατζμεντ επέρχονται συχνά έντονες αλλαγές σε άτομα, ρόλους, δραστηριότητες, οργανωτικά σχήματα, αξιοποίηση παραγωγικών όρων, μεθόδους προϋπολογισμού, ανταμοιβές, συστήματα ελέγχου, διαφήμισης, εκπαίδευσης κλπ. Στις δε μεγάλες

επιχειρήσεις, όπου άλλα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και άλλα για την υλοποίησή της, χρειάζεται να ληφθεί μέριμνα, ώστε η μεταβίβαση της ευθύνης από το ανώτατο στο επόμενο ιεραρχικό επίπεδο να γίνει χωρίς προβλήματα γεγονός που δεν αντιμετωπίζεται στις μικρές επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, η υλοποίηση της στρατηγικής θα καταστεί επιτυχής εάν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι.(Γεωργόπουλος, 2013):

- Γνωρίζουν καλά τα θέματα της επιχείρησης.
- Αισθάνονται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης.
- Έχουν ενστερνιστεί τους στόχους της, αφού έχουν λάβει μέρος στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής και έχουν δεσμευτεί να βοηθήσουν στην επίτευξη τους.

Σε γενικές γραμμές, το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής διαχειρίζεται δυνάμεις και δυνατότητες, πριν ακόμα πραγματοποιηθεί κάποιου είδους δραστηριότητα, στοχεύοντας στην αποτελεσματικότητα και είναι κατά εξοχήν μια διαδικασία σκέψης, όπου τα στελέχη που εμπλέκονται σε αυτή τη φύση του στρατηγικού μάνατζμεντ πρέπει να διακρίνονται από αναλυτική ικανότητα, κρίση και διαίσθηση (Γεωργόπουλος, 2013).

Τέλος, το στάδιο της υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων, στοχεύοντας στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου, στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και είναι κατά εξοχή μια διαδικασία λειτουργική, ενώ στη διαδικασία αυτή εμπλέκεται συνήθως μεγάλος αριθμός ατόμων, τα οποία πρέπει να συντονίσουν τις δράσεις τους (Γεωργόπουλος, 2013).

5.10 Συμπεράσματα – προτάσεις

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν για την εταιρεία Πλαστικά Θράκης Pack ABEE παρατηρούμε πως η εταιρεία παραμένει πιστή στο όραμα και την αποστολής

της να αποτελεί πιστό συνεργάτη των πελατών της και να εφαρμόζει πολιτικές αύξησης της περιουσιακής της αξίας. Η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων αποτελεί το μεγάλο ζητούμενο. Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα σχετίζεται με την αύξηση της κερδοφορίας του οργανισμού μέσω της διείσδυσης σε ξένες αγορές και της μεγαλύτερης διείσδυσης στην ελληνική αγορά εκμεταλλεζόμενη το δυναμικό τμήμα πωλήσεων που διαθέτει και την πλεονάζουσα παραγωγική της δυνατότητα. Στόχο για το 2016 αποτελεί η αύξηση του περιθωρίου EBITDA άνω του 16%, από 14% το 2015, και η επίτευξη καθαρής κερδοφορίας άνω των 20.000.000, μακροπρόθεσμα έως το 2019. Η εταιρεία σκοπεύει επίσης να επενδύσει στη σχεδίαση των προϊόντων και την εξυπηρέτηση των πελατών της ώστε να εκμεταλλευτεί την καινοτομία του τρόπου σκέψης που διακατέχει τα στελέχη της. Χαρακτηριστικά θα λέγαμε πως επιθυμεί **“να πάψει να σκέφτεται μόνο σαν κατασκευαστής”**. Θα προβεί σε έρευνα και αξιολόγησή των ευκαιριών που παρουσιάζονται και που είναι πιθανό να την οδηγήσουν σε νέες αγορές. Διαφαίνεται η πρόθεση της να κινηθεί σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής εξελίσσοντάς την. Ακολουθώντας στρατηγική **συσχετισμένης διαποίκισης** ο οργανισμός μπορεί να εισέλθει σε κατασκευή τεχνικών υφασμάτων συσκευασίας για στερεά υλικά, όπως το τσιμέντο ή το κάρβουνο. Ειδικότερα για τη γραμμή παραγωγής μπουκαλιών η εταιρεία θα επιδιώξει την αύξηση του όγκου παραγωγής και τη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας σε ετήσια βάση. Το γεγονός ότι το 80% του τζίρου της συγκεκριμένης γραμμής απορροφά ένας μόνο πελάτης αποτελεί ωστόσο τροχοπέδη. Η εταιρεία επίσης θα δώσει έμφαση στον συνεχή εκσυγχρονισμό του παραγωγικού εξοπλισμού με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και την εξοικονόμηση ενέργειας, καθώς και στη συμπίεση του κόστους παραγωγής. Η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών επιβάλλεται.

Ενδιαφέρουσα πρόταση θα ήταν η στροφή προς ανακυκλώσιμες μορφές πλαστικών, φιλικότερων προς το περιβάλλον. Η έμφαση που δίνεται στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και πιο συγκεκριμένα στους τομείς διαχείρισης ενέργειας, περιβάλλοντος και κοινωνίας, εξασφαλίζει στην εταιρεία μεγαλύτερη φήμη (Galbreath και Shum, 2012), ικανοποίηση των εργαζομένων (Tamm 2010, Bauman, 2012), ικανοποίηση και πιστότητα πελατών (McWilliams και

Siegel, 2011, Das Gupta, 2012) και εν τέλει αυξημένη οργανωσιακή επίδοση και κερδοφορία.

Επιπρόσθετα, αξίζει να τονιστεί πως η εταιρεία διατηρεί σύστημα ποιοτικής διαχείρισης και τυποποίησης σύμφωνα με τα πρότυπα ISO. Βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας, η αυξημένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και το σύστημα ποιοτικής διαχείρισης και τυποποίησης εκ μέρους ενός οργανισμού συμβάλλουν στον προσδιορισμό της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, στη δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, στην ικανοποίηση των καταναλωτών, στην ενθάρρυνση των εργαζομένων να προσπαθούν για την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων, στη μείωση των αποβλήτων και των ελαττωματικών προϊόντων και στην ομαδική εργασία (Κέφης, 2014, Peratec, 1994, Ambuli και Anantha Padmanabhan, 2012).

Εκτός των παραπάνω, θα πρέπει να προστεθεί πως, τόσο η διοίκηση της επιχείρησης όσο και το τμήμα πωλήσεων-μάρκετινγκ οφείλουν να παρακολουθούν την πορεία των προϊόντων στις νέες, αλλά και τις υφιστάμενες, αγορές, ώστε αν χρειαστεί να προβούν στις κατάλληλες διαθρωτικές κινήσεις. Ειδικότερα για το τμήμα μάρκετινγκ πρόθεση της εταιρείας είναι η ένταξη του ως ανεξάρτητου τμήματος στο οργανόγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να παρακολουθούν αν η πορεία του σχεδίου, επιτρέπει την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Αν διαπιστώσουν ότι αποκλίνουν από την πορεία αυτή, τότε θα πρέπει να διαμορφώσουν μία νέα στρατηγική η οποία θα τους επιτρέψει να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκλήθηκαν και να οργανώσουν δράσεις οι οποίες θα βελτιώσουν την πορεία του σχεδίου.

Πολύ βασικό για να μπορέσει να γίνει αυτό το βήμα, είναι να πραγματοποιηθεί η ανάλυση των αιτιών και των παραγόντων που οδήγησαν στη μη ολοκλήρωση του σχεδίου. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορέσουν να αποφύγουν λάθη που έγιναν και η νέα στρατηγική θα είναι πιο ολοκληρωμένη και θα μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις των καιρών και των σύγχρονων καταναλωτών (Blythe, 2002). Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης της εταιρείας. Σύμφωνα με τους Kutucuoglu et al. (2001) τα συστήματα μέτρησης

των επιδόσεων παρέχουν στους διευθυντές και στους άλλους φορείς λήψης αποφάσεων όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις, να παρακολουθούν τις επιδόσεις του οργανισμού ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική κατανομή των πόρων.

Καταλήγοντας, να αναφέρουμε πως στην εγχώρια παραγωγή πλαστικών ειδών συσκευασίας, παρατηρείται ήδη μία ανάκαμψη της παραγωγής το 2014 σε σχέση με το 2013, της τάξης του 2%. (ICAP, 2015). Η διεύρυνση του όγκου των εξαγωγών συγκεκριμένων προϊόντων (π.χ. νωπών οπωροκηπευτικών, κ.ά.) σε συνδυασμό με την αυξανόμενη εξαγωγική δραστηριότητα ορισμένων εταιρειών του κλάδου, λειτουργεί ως αντιστάθμισμα της αντίστοιχης μείωσης της ζήτησης στην εγχώρια αγορά γενικότερα. Συνεπώς, εφόσον εξαλειφθούν οι συνθήκες αβεβαιότητας για την πορεία της ελληνικής οικονομίας και αποκατασταθεί η ρευστότητα στην αγορά, οι προοπτικές για σταδιακή αύξηση της ζήτησης των προϊόντων του κλάδου είναι θετικές. Γενικότερα, τα αυξανόμενα μερίδια αγοράς της εταιρείας και η πίεση που δημιουργείται στους ανταγωνιστές της λόγω της συρρίκνωσης της αγοράς, κατά τη δεδομένη χρονική περίοδο, μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως η εταιρεία οφείλει να συνεχίσει την οργανική ανάπτυξη της.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Ν., (2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς Δ., (2015), Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδάκης Β., (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, 5^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπούλιας, Δ. (2002), Στρατηγική διοίκηση αλλαγών και επιχειρήσεων, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Τζωρτζάκης Κ. (2014), Αποτελεσματικό μάνατζμεντ στο ελληνικό επιχειρείν, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Hunger, D. (2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2013), Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall
- Porter M., (1985), Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Kotler P., (2003) Marketing Management, Prentice Hall,
- Κέφης, Β.Ν. (2014). Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Κριτική.
- Ambuli, T.V., Anantha Padmanabhan, G. (2012). Analysis of total quality management – a study with special reference to selected SME's. IRACST- International Journal of Research in Management & Technology.
- Bauman, C.W., Skitka, L.J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. Research in Organizational Behavior.
- Das Gupta, A. (2012). Corporate Social Responsibility and Strategy: A Bird's Eye View. Global Business Review.
- Galbreath, J., Shum, P. (2012). Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR-FP link? Evidence from Australia. Australian Journal of Management.

- Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J., Irani, Z., Sharp, J.M. (2001). A framework for managing maintenance using performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Peratec (1994). *Total Quality Management: The key to business improvement*. Kent: Springer.
- Tamm, K., Eamets, R., Motsmees, P. (2010). Are Employees Better Off in Socially Responsible Firms. Ανακτήθηκε από: <http://ftp.iza.org/dp5407.pdf>.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Β.Νικόλαος (2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Αρτίκης Γ.,Ανάλυση και Προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks,2002.
- Μπουραντάς Δ., (2015), Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδάκης Β., (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, 5η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπούλιας, Δ. (2002), Στρατηγική διοίκηση αλλαγών και επιχειρήσεων, 3η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Τζωρτζάκης Κ. (2014), Αποτελεσματικό μάνατζμεντ στο ελληνικό επιχειρείν, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Κέφης, Β.Ν. (2014). Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα: Κριτική.
- Μαραγκίδου, Μ. (2015), Οι τουρίστες βοηθούν τους πρόσφυγες στην Κω την τοπική Οικονομία. Ανακτήθηκε από: <http://www.vice.com/gr/read/metanasteutiko-kws>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Grant, R.M. (2010). Contemporary Strategic Analysis. West Sussex: John Wiley and Sons.
- Tokoro, N. (2007). Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships. Asian Business & Management.
- Greenwood M. (2011). The Importance of Stakeholders According to Business Leaders. Business and Society Review.
- Das Gupta, A. (2012). Corporate Social Responsibility and Strategy: A Bird's Eye View. Global Business Review.
- Whitehouse, L. (2003). Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact. *Global Social Policy*.

- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*.
- Evans, J.R., Laskin, R.L. 1994. The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*.
- Matuleviciene, M., Stravinskiene, J. (2015). The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*.
- Owens, M., Zueva-Owens, A., Palmer, M. (2012). Partner identification and selection of joint ventures in international retailing. *The Service Industries Journal*.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-western Cengage Learning.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view. *Strategic Management Journal*.
- Lasagni, A. (2012). How Can External Relationships Enhance Innovation in SMEs? New Evidence for Europe. *Journal of Small Business Management*.
- Baker, M.J., Ballington, L. (2002). Country of origin as a source of competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*.
- Zahra, S.A., Ucbasaran, D., Newey, L.R. (2009). Social knowledge and SMEs' innovative gains from internationalization. *European Management Review*.
- Camisón, C., Villar-López, A. (2010). Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy. *Journal of Small Business Management*,.
- Demmer, W.A., Vickery, S.K., Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research*.

- Kumar, M., Antony, J., Tiwari, M.K. (2011). Six Sigma implementation framework for SMEs – a roadmap to manage and sustain the change. *International Journal of Production Research*.
- Vargo, J., Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*.
- Nordman, E.R., Tolstoy, D. (2011). Technology Innovation in Internationalising SMEs. *Industry and Innovation*.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June.
- Ellyatt, H. (2015), Right wing in Europe could bring 'turmoil'. Ανακτήθηκε από: <http://www.cnn.com/2015/01/02/right-wing-in-europe-could-bring-turmoil.html> .
- Tasch, B. (2015), Right-wing extremists have a new target in Germany. Ανακτήθηκε από: <http://www.businessinsider.com/right-wing-extremism-on-the-rise-in-germany-2015-7>.
- Bhalla, R. (2015), The Geopolitics of the Syrian Civil War. Ανακτήθηκε από: <https://www.stratfor.com/weekly/geopolitics-syrian-civil-war>.
- Dodds, K. (2015), Popular Geopolitics and the 'War on Terror'. Ανακτήθηκε από: <http://www.e-ir.info/2015/05/10/popular-geopolitics-and-war-on-terror/>.
- Katsikas D., Karakitsios A., Filinis K., Petralias A. (2014), Social Profile Report on Poverty Social Exclusion and Inequality before and after the Crisis in Greece. ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Doocy, S., Lyles, E., Delbiso, T.D., Robinson, C.W., & IOCC/GOPA Study Team (2015), Internal displacement and the Syrian crisis: an analysis of trends from 2011–2014. *Conflict and Health*, DOI 10.1186/s13031-015-0060-7.
- Biswas, S. (2014), Relationship marketing: Concepts, theories and cases. Delhi: PHI Learning Private Ltd.
- ERP Cloud News (2013), Top 5 Cloud ERP Vendors. Ανακτήθηκε από: <http://erpcloudnews.com/>
- Henschen, D. (2015), 10 Cloud Analytics & BI Platforms For Business. Ανακτήθηκε από: <http://www.informationweek.com/cloud/software-as-a->

service/10-cloud-analytics-and-bi-platforms-for-business/d/d-id/1318724

- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Bateman T., Snell S.; (2007); *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*; McGraw Hill Seventh Edition.
- Kotler P. (1999) ,*Kotler on marketing* , New York Free Press.
- Kotler P., (2003) *Marketing Management*, Prentice Hall,
- Kottler and Hesktt (1992), *Corporate culture and performance*, New York: Free Press.
- Wheelen and Hunger (2013), *Strategic management and Business Policy*, Pearson Publishing.
- M.Hit and R.Hoskisson (2001), *Strategic management Competitiveness and Globalization*, West Publishing Company.
- Brealey, R.A., Myers, S.C. and Marcus, A.J., 2012. *Fundamentals of Corporate Finance (7th ed.)*, Global: McGraw-Hill.
- J.Houston and E.Brigham, 2007. *Fundamentals of Financial Management*, Thomson South-Western.
- Hunger, D. (2004), *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Ambuli, T.V., Anantha Padmanabhan, G. (2012). *Analysis of total quality management – a study with special reference to selected SME's*. IRACST- International Journal of Research in Management & Technology.
- Bauman, C.W., Skitka, L.J. (2012). *Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction*. *Research in Organizational Behavior*.
- Das Gupta, A. (2012). *Corporate Social Responsibility and Strategy: A Bird's Eye View*. *Global Business Review*.
- Galbreath, J., Shum, P. (2012). *Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR-FP link? Evidence from Australia*. *Australian Journal of Management*.

- Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J., Irani, Z., Sharp, J.M. (2001). A framework for managing maintenance using performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management.
- McWilliams, A., Siegel, D.S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. Journal of Management.
- Peratec (1994). Total Quality Management: The key to business improvement. Kent: Springer.
- Tamm, K., Eamets, R., Motsmees, P. (2010). Are Employees Better Off in Socially Responsible Firms. Ανακτήθηκε από: <http://ftp.iza.org/dp5407.pdf>.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Enikonomia (2015), Σέλιγκ: Οι δαπάνες για τους μετανάστες δεν πρέπει να υπολογίζονται στο έλλειμμα. Ανακτήθηκε από: <http://www.enikonomia.gr/economy/35207,Selingk-Oi-dapanes-gia-toys-metanastes-den-prepei-na-ypologizontai-sto-elleimm.html>
- Ναυτεμπορική (2014), Ίδρυμα Bertelsmann: Η Γερμανία κερδίζει από τους μετανάστες. Ανακτήθηκε από: <http://www.naftemporiki.gr/story/885175/idruma-bertelsmann-i-germania-kerdizei-apo-tous-metanastes>
- The UN Refugee Agency-Greece (2015), Ενημέρωση για τη Λέσβο και τα υπόλοιπα νησιά. Ανακτήθηκε από: <https://www.unhcr.gr/nea/artikel/6c43d43d914147f2e7741b6f8abd213f/enimerosi-gia-ti-le.html>
- ICAP, Κλαδική Έρευνα Πλαστικής Συσκευασίας, 2015.
- <http://www.thracegroup.com/gr/el/financial-information>.
- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2016/06/09/p1akqh80th1rgq1rbi18sq196v13uq9.pdf.
- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2015/06/08/p19n9c3a8fg2v99eb5e1u8l1797a.pdf.

- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2014/06/05/p18plo714eei5ub61v8d1h8j8cq9.pdf.
- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2013/06/05/p17saafv0u1iva1md77h1kfs1r00j.pdf.
- http://www.thracegroup.com/uploads_file/2013/03/19/p17m1p3a00orj61udeq80k1vid15.pdf.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Thrace Plastics Pack – Injection Ioannina

Short P&L

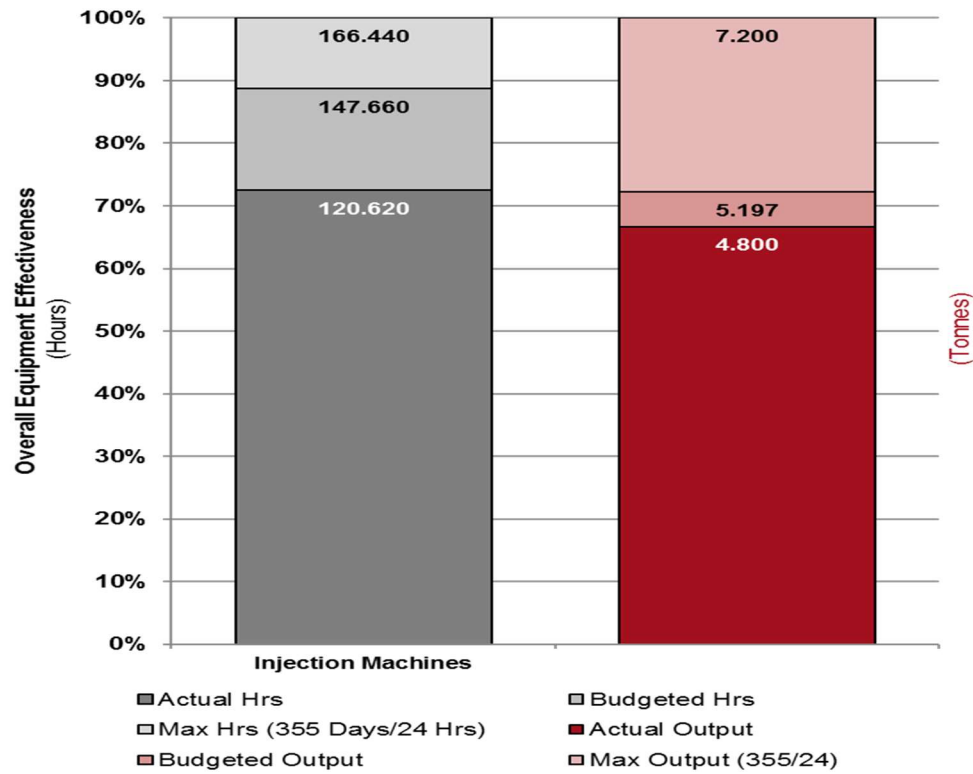
Injection Ioannina	Plan A	Forecast '14	Bdg '14	Act '13	Act '12	Act '11	2014 vs Bdg	2014 vs 2013	2014 vs 2011
TOTAL SALES KG	5.200	4.967	5.197	3.940	4.101	4.801	-230	866	166
Goods Produced	5.200	4.966	5.197	4.142	3.933	4.708	-231	1.032	258
TOTAL SALES	13.650	12.956	13.345	10.461	11.114	13.574	-389	1.842	-618
<i>Avg. Sales per Kg</i>	<i>2,63</i>	<i>2,61</i>	<i>2,57</i>	<i>2,65</i>	<i>2,71</i>	<i>2,83</i>	<i>0,04</i>	<i>-0,10</i>	<i>-0,22</i>
COST OF RAW & PACKAGING MATERIALS	-8.043	-7.728	-8.103	-6.233	-5.943	-7.439	375	-1.785	-289
<i>Avg. Cost of Materials per Kg</i>	<i>1,55</i>	<i>1,56</i>	<i>1,56</i>	<i>1,50</i>	<i>1,51</i>	<i>1,58</i>	<i>0,00</i>	<i>0,05</i>	<i>-0,02</i>
General Manufacturing Expenses	-1.310	-1.306	-1.366	-1.226	-1.332	-1.298	59	26	-8
<i>GME per Kg</i>	<i>0,25</i>	<i>0,26</i>	<i>0,26</i>	<i>0,30</i>	<i>0,34</i>	<i>0,28</i>	<i>0,00</i>	<i>-0,08</i>	<i>-0,01</i>
Production Payroll	-1.128	-1.328	-1.478	-1.289	-1.495	-1.907	150	167	579
<i>Production Payroll per Kg</i>	<i>0,22</i>	<i>0,27</i>	<i>0,28</i>	<i>0,31</i>	<i>0,38</i>	<i>0,40</i>	<i>-0,02</i>	<i>-0,11</i>	<i>-0,14</i>
Prod. Depreciation	-583	-583	-758	-652	-1.235	-1.378	175	652	795
<i>Prod. Depreciation per Kg</i>	<i>0,11</i>	<i>0,12</i>	<i>0,15</i>	<i>0,16</i>	<i>0,31</i>	<i>0,29</i>	<i>-0,03</i>	<i>-0,20</i>	<i>-0,18</i>
TOTAL PRODUCTION COSTS	-3.021	-3.217	-3.602	-3.168	-4.063	-4.583	384	845	1.366
<i>Avg. Cost of Production per Kg</i>	<i>0,38</i>	<i>0,42</i>	<i>0,44</i>	<i>0,51</i>	<i>0,68</i>	<i>0,62</i>	<i>-0,03</i>	<i>-0,27</i>	<i>-0,20</i>
Change in Inventories		-29	-27	204	-264	-337	-1	235	308
COST OF GOODS SOLD	-11.064	-10.974	-11.732	-9.196	-10.269	-12.359	758	-704	1.385
TOTAL COST OF TRANSPORTATION	-293	-301	-335	-241	-185	-232	35	-115	-69
GROSS PROFIT 2	2.294	1.682	1.278	1.024	660	983	404	1.022	699
<i>GROSS MARGIN 2 (%)</i>	<i>17%</i>	<i>13%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>6%</i>	<i>7%</i>	<i>3%</i>	<i>7%</i>	<i>6%</i>
TOTAL DISTRIBUTION COST	-693	-793	-659	-640	-892	-953	-134	99	160
TOTAL ADMINISTRATION COST	-586	-586	-494	-504	-746	-563	-93	160	-23
TOTAL OTHER INCOME AND EXPENSES	-130	-130	-84	-178	-193	-430	-46	63	300
TOTAL FINANCIAL COSTS	-587	-587	-638	-536	-679	-570	51	92	-17
EARNINGS BEFORE TAXES	297	-414	-597	-834	-1.851	-1.533	182	1.437	1.119
<i>EBT Margin (%)</i>	<i>2%</i>	<i>-3%</i>	<i>-4%</i>	<i>-8%</i>	<i>-17%</i>	<i>-11%</i>	<i>1%</i>	<i>13%</i>	<i>8%</i>
EBITDA	1.467	809	859	393	132	467	-51	677	341
<i>EBITDA Margin (%)</i>	<i>11%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>4%</i>	<i>1%</i>	<i>3%</i>	<i>0%</i>	<i>5%</i>	<i>3%</i>
EBITDA adjusted	1.467	809	859	393	132	467	-51	677	341
<i>EBITDA Adjusted Margin (%)</i>	<i>11%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>4%</i>	<i>1%</i>	<i>3%</i>	<i>0%</i>	<i>5%</i>	<i>3%</i>

Thrace Plastics Pack – Injection Ioannina

Product Analysis

Product	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TB 100	T: € 1.275.000 V: 7.500.000	T: € 1.760.000 V: 10.300.000	T: € 2.040.000 V: 12.000.000	▲	▲	▲	▲	▲
TB 11,9	T: 1.730.000 V: 1.730.000	T: 1.828.000 V: 1.828.000	T: 2.000.000 V: 2.000.000	▲	▲	▲	▲	▲
TB 5,1	T: 1.230.000 V: 2.362.000	T: 1.800.000 V: 3.456.000	T: 1.870.000 V: 3.600.000	▲	▲	▲	▲	▲
TB 10	T: 950.000 V: 1.187.000	T: 924.000 V: 1.155.000	T: 1.440.000 V: 1.800.000	▲	▲	▲	▲	▲
TB 18	T: 990.000 V: 639.000	T: 730.000 V: 471.000	T: 1.007.000 V: 650.000	▲	▲	▲	▲	▲
TB 3,8	T: 733.000 V: 1.594.000	T: 755.000 V: 1.640.000	T: 851.000 V: 1.850.000	▲	▲	▲	▲	▲
TB 12,5	T: 577.000 V: 525.000	T: 580.000 V: 528.000	T: 550.000 V: 500.000	▼	▼	▼	▼	▼
TB 4,2	T: 270.000 V: 563.000	T: 246.000 V: 514.000	T: 240.000 V: 500.000	▼	▼	▼	▼	▼
TB 3,1	T: 216.000 V: 491.000	T: 147.000 V: 336.000	T: 158.000 V: 360.000	▼	▼	▼	▼	▼

Utilization & Efficiency Analysis



Ομαδοποιημένος Ισολογισμός Παραγωγικών Εταιρειών του Κλάδου (2012-2013)				
Λογαριασμός	2012	2013	Διαφορά	Μεταβολή (%)
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	550.842.359	535.217.938	-15.624.421	-2,84
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	119.234.015	123.149.076	3.915.061	3,28
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	337.372.154	334.261.374	-3.110.780	-0,92
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	51.708.097	52.510.195	802.098	1,55
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.059.156.620	1.045.138.586	-14.018.034	-1,32
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	472.871.469	453.352.911	-19.518.558	-4,13
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	159.561.213	191.882.463	32.321.250	20,26
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	426.723.942	399.903.208	-26.820.734	-6,29
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.059.156.620	1.045.138.586	-14.018.034	-1,32
Αποτελέσματα Χρήσεως				
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	653.011.017	649.454.581	-3.556.436	-0,54
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	95.836.927	100.903.849	5.066.922	5,29
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	21.026.956	16.643.361	-4.383.595	-20,85
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	98.773.222	83.514.331	-15.258.891	-15,45
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-9.867.739	14.041.531	23.909.270	242,30
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	16.463.981	6.981.567	-9.482.414	-57,59
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	26.686.251	13.885.266	-12.800.985	-47,97
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-20.349.844	7.034.159	27.384.003	134,57
EBITDA	62.122.991	74.267.117	12.144.126	19,55

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί - ICAP GROUP AE