



# MARKETING PLAN

ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

ΑΡΓΥΡΗ ΦΡΑΓΑΚΗ  
Α.Μ. 3209

Α.Τ.Ε.Ι. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012

Επιβλέπων Καθηγητής:  
Σπυρίδων Μαραγκάκης



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>4</b>
<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>4</b>
<b>1. ΟΡΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. ΕΝΝΟΙΑ MARKETING .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. ΜΕΙΓΜΑ MARKETING .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. MARKETING PLAN.....</b>	<b>7</b>
<b>2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. ΙΣΤΟΡΙΚΟ.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....</b>	<b>11</b>
<b>3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. ΠΡΟΙΟΝΤΑ .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ .....</b>	<b>17</b>
3.3.1. ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.....	17
3.3.2. ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ ΑΕ.....	18
3.3.3. ΔΑΙΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΕ.....	19
3.3.4. CYCLON ΕΛΛΑΣ.....	20
3.3.5. EURODRIP.....	20
<b>3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER.....</b>	<b>21</b>
3.4.1. ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ .....	22

3.4.2. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ .....	22
3.4.3. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ .....	23
3.4.4. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ .....	23
3.4.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	24
3.4.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	24
<b>3.5. ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ .....</b>	<b>25</b>
3.5.1. ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ .....	26
3.5.2. ΕΧΓΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΣΩΛΗΝΩΝ .....	27
3.5.3. ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ .....	28
3.5.4. ΑΓΟΡΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ .....	30
<b>3.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....</b>	<b>33</b>
<b>3.7. ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....</b>	<b>36</b>
3.7.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ .....	36
3.7.2. ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.....	37
<b>3.8. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....</b>	<b>38</b>
3.8.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	38
3.8.2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ .....	40
3.8.3. ΠΟΛΙΤΙΚΟ, ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	42
<b>3.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ .....</b>	<b>44</b>
3.9.1. ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ .....	45
3.9.2. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ .....	48
<b>4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING.....</b>	<b>50</b>

<b>4.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ .....</b>	<b>54</b>
<b>4.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ MARKETING .....</b>	<b>55</b>
<b>5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ MARKETING .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1. ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ .....</b>	<b>57</b>
<b>5.2. ΠΡΟΙΟΝ.....</b>	<b>60</b>
<b>5.3. ΠΡΟΩΘΗΣΗ .....</b>	<b>64</b>
5.3.1. ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ .....	64
5.3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	66
<b>5.4. ΔΙΑΝΟΜΗ .....</b>	<b>68</b>
<b>5.5. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ.....</b>	<b>68</b>
5.5.1. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ .....	68
5.5.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ .....	70
<b>6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....</b>	<b>71</b>
<b>7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>75</b>
<b>7.1. ΣΥΝΟΨΗ .....</b>	<b>75</b>
<b>7.2. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>76</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>78</b>



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο όμιλος της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» είναι από τις πιο καταξιωμένες και γρήγορα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις της Ελλάδας με σημαντική παρουσία και στο εξωτερικό. Η εταιρεία διατηρεί μια υγιή θέση στην αγορά παρά την οικονομική ύφεση και διαθέτει πόρους που την βοηθούν να υποστηρίξει και να ενισχύει την δραστηριότητα της εκτός συνόρων. Το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της περιλαμβάνει εφαρμογές κυρίως στον αγροτικό τομέα, ενώ οι αγορές που εστιάζει είναι κατά κύριο λόγο αυτές της πλαστικής συσκευασίας και των πλαστικών σωλήνων. Σημεία υπεροχής για την εταιρεία αποτελούν το ευέλικτο διοικητικό σχήμα, η άριστη χρηματοοικονομική της κατάσταση, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας που διαθέτει και το μοντέλο λειτουργίας που εφαρμόζει. Απειλή για την μελλοντική της πορεία αποτελεί η παγκόσμια οικονομική ύφεση που εκτοξεύει τις τιμές του πετρελαίου, τις τιμές συναλλάγματος ενώ ταυτόχρονα συρρικνώνει τα εισοδήματα των καταναλωτών. Δεδομένης της υπάρχουσας οικονομικής συγκυρίας η εταιρεία προσανατολίζεται στην σταθεροποίηση της θέσης της στην εγχώρια αγορά με ταυτόχρονη ενίσχυση της εκτός συνόρων δραστηριότητας. Βασικοί στόχοι για τα επόμενα 2 χρόνια αποτελούν η διατήρηση του υπάρχοντος πελατολογίου, η απορρόφηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μέρους του μεριδίου της ανταγωνίστριας Πετζετάκης ΑΕ που πρόσφατα διέκοψε τη λειτουργία της και η βελτίωση της δημόσιας εικόνας της εταιρείας μέσω της προβολής των πράσινων δραστηριοτήτων της. Οι συγκεκριμένοι στόχοι θα επιτευχθούν αξιοποιώντας τους υπάρχοντες πόρους της εταιρείας, ενισχύοντας την προσπάθεια όπου είναι αναγκαίο.

## ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία αφορά την εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου marketing για τον όμιλο «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.». Κατά την εισαγωγή αναφέρονται οι βασικοί οικονομικοί όροι και μέθοδοι που χρειάζεσαι να γνωρίζεις ο αναγνώστης ώστε να κατανοήσει ευκολότερα τις πληροφορίες του σχεδίου. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η ανάλυση της παρούσας κατάστασης του ομίλου όπου

γίνεται αναφορά στις συνθήκες που αντιμετωπίζει η εταιρεία στο άμεσο και έμμεσο περιβάλλον της. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της ανάλυσης καθορίζονται οι στρατηγικές και οι στόχοι που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία στον τομέα του marketing. Κατόπιν αναλύονται οι μέθοδοι με τους οποίους η εταιρεία θα πετύχει τους στόχους καθώς και το κόστος και η χρονική διάρκεια του όλου εγχειρήματος. Καταλήγοντας γίνεται μια συνοπτική αναφορά στα ευρήματα του σχεδίου και προτείνονται τρόποι περαιτέρω έρευνας πάνω στο αντικείμενο.

## **1. ΟΡΟΛΟΓΙΑ**

### **1.1. ENNOIA MARKETING**

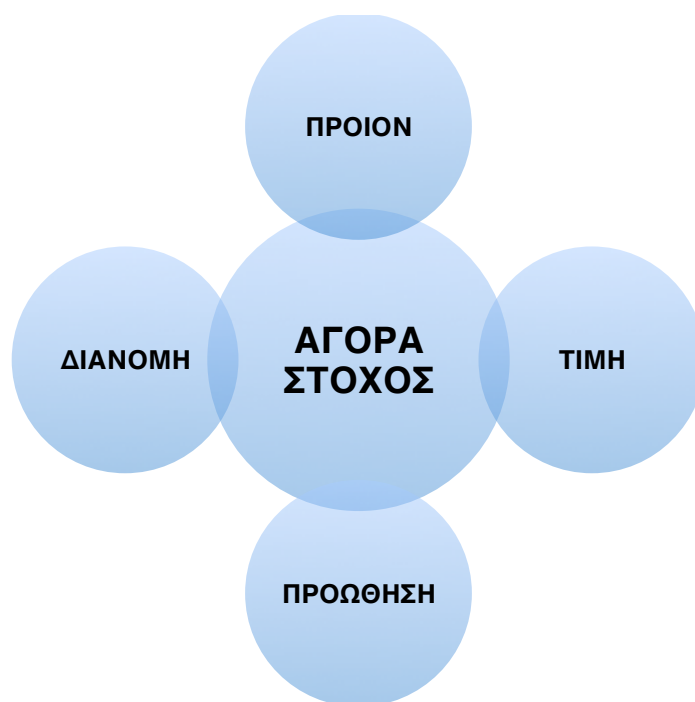
Το 2007 το συμβούλιο του Αμερικανικού Συλλόγου Marketing ενέκρινε και δημοσίευσε τον ορισμό του marketing το οποίο περιέγραψε ως τη δραστηριότητα, το πλήθος των οργανισμών και των διαδικασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παράδοση, την ανταλλαγή προσφορών που στόχο έχουν την παροχή αξίας στους πελάτες, τους καταναλωτές, τους συνεργάτες και την κοινωνία γενικότερα.

Στην πραγματικότητα η έννοια του marketing αποτελεί ακόμα αντικείμενο αντιπαράθεσης ανάμεσα στους οικονομολόγους κυρίως λόγω της σύντομης ύπαρξης του ως επιστήμη (μόλις 30 χρόνια) αλλά και του ότι μεταβάλλεται και εξελίσσεται συνεχώς. Ξεκινώντας από την δεκαετία του 50 οι μεγάλες βιομηχανίες άρχισαν να δίνουν σημασία στη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής των προϊόντων τους για να έρθει το 1960 η προσέγγιση της ποιότητας του προϊόντος σε συνδυασμό με τις διάφορες μεθόδους πώλησης ώστε να καταλήξουμε στις αρχές της δεκαετίας του 70 στο marketing όπως είναι γνωστό σήμερα.

Στην περίοδο που διανύουμε το marketing προσανατολίζεται περισσότερο στην ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ πελάτη και επιχείρησης κυρίως μέσω της εξέλιξης του εμπορικού σήματος (branding) αξιοποιώντας και τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα όπως το διαδίκτυο και τα κοινωνικά δίκτυα. Διαχρονικά όμως η ολοκληρωμένη επιστήμη του marketing αναπτύχθηκε γύρω από 4 βασικά στοιχεία της επιχείρησης, το λεγόμενο μείγμα marketing.

## 1.2. ΜΕΙΓΜΑ MARKETING

Κατά την διαδικασία εφαρμογής του marketing μια επιχείρηση επικεντρώνεται στην ποιότητα του προϊόντος της, την τιμή που έχει στην αγορά, τον τρόπο με οποίο γίνεται η διανομή του και την μέθοδο με την οποία προωθείται στους καταναλωτές.



Σχήμα 1: Το μείγμα marketing

Η αρχή της δημιουργίας μιας οποιαδήποτε επιτυχημένης στρατηγικής marketing είναι ο καθορισμός της αγοράς στην οποία στοχεύει η επιχείρηση, παρόλο που αυτή δεν ανήκει στο μείγμα του marketing. Η αγορά παίζει καθοριστικό ρόλο αφού καθοδηγεί το μείγμα marketing ενώ βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε δραστηριότητας του μείγματος. Οι λόγοι που ο προσδιορισμός της αγοράς στόχου είναι χρήσιμος είναι οι εξής:

- ✓ Κατανόηση των χαρακτηριστικών και αναγκών των πελατών
- ✓ Καλύτερη κατανόηση των ανταγωνιστών
- ✓ Θέση του προϊόντος στην αγορά
- ✓ Εντοπισμός εξελίξεων και αλλαγών της αγοράς

Στο τμήμα του προϊόντος η επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τα υπάρχοντα αλλά και τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες της. Η ανάλυση περιλαμβάνει όλες τις πτυχές ενός προϊόντος (branding, ετικέτα, συσκευασία) λαμβάνοντας υπόψη και το αντίκτυπο που θα έχουν οι ενδεχόμενες αλλαγές στα σημεία διανομής. Στο κομμάτι της προώθησης περιγράφονται οι αποφάσεις σχετικά με την προώθηση του προϊόντος οι οποίες καλύπτουν 4 τομείς -διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις και προσωπικές πωλήσεις- αν και δεν χρησιμοποιούνται πάντα στο σύνολο τους. Πολλοί marketers για λόγους ευκολίας συνδυάζουν τους τομείς μεταξύ τους για παράδειγμα οι περιοχές προώθησης μπορούν να συνδυαστούν με ειδικές μεθόδους προώθησης όπως το πρόγραμμα προώθησης διακοπών, καλοκαιρινό πρόγραμμα προώθησης κτλ.

Κατά την ανάλυση του δικτύου διανομής παρουσιάζονται οι στρατηγικές διανομής των προϊόντων. Η διανομή είναι ένα εκτενές τμήμα του marketing το οποίο περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις οντότητες υπεύθυνες για την μεταφορά ενός προϊόντος στον καταναλωτή. Το κόστος της διανομής μπορεί να αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους του προϊόντος οπότε ένα αποτελεσματικό σύστημα διανομής είναι κρίσιμο για μια επιτυχημένη στρατηγική. Τέλος στο κομμάτι της τιμολόγησης οι αποφάσεις περιπλέκονται αρκετά καθώς απαιτούν γνώση της αγοράς, των ανταγωνιστών, των οικονομικών συνθηκών και φυσικά των καταναλωτών. Είναι απαραίτητο να παρέχεται μια εκτενής χρηματοοικονομική ανάλυση της απόφασης τιμολόγησης αφού παίζει σημαντικό ρόλο στην εξαγωγή του προϋπολογισμού και της εφαρμογής της στρατηγικής.

### **1.3. MARKETING PLAN**

Το σχέδιο marketing είναι μια λεπτομερής, καλά μελετημένη και ει δυνατόν καλογραμμένη έκθεση που θα αξιολογηθεί από πολλούς εντός και πιθανότατα εκτός ενός οργανισμού. Αποτελεί απαραίτητο έγγραφο για μεγάλες εταιρίες αλλά και για νέες επιχειρήσεις. Κατά κύριο λόγο το σχέδιο marketing ωθεί το τμήμα marketing να ερευνησει εσωτερικά ώστε να κατανοήσει πλήρως τα αποτελέσματα παλαιότερων στρατηγικών, και εξωτερικά ώστε να κατανοήσει πλήρως την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Επίσης καθορίζει μελλοντικούς στόχους και παρέχει οδηγίες για μελλοντικές προσπάθειες εφαρμογής στρατηγικών που όλοι εντός της επιχείρησης θα πρέπει να κατανοούν και να υποστηρίζουν. Τέλος αποτελεί στοιχείο κλειδί στην

ανεύρεση πόρων προς αναζήτηση νέων καινοτομιών. Ένα σχέδιο marketing συντάσσεται συνήθως για έναν από τους παρακάτω λόγους:

1. Απαιτείται ως μέρος μια διαδικασίας ετήσιου σχεδιασμού εντός του τμήματος marketing
2. Απαιτείται για μια ειδική στρατηγική στην παρουσίαση κάποιου νέου σχεδιασμού προϊόντος, εισαγωγής σε μια νέα αγορά ή κατά την διαμόρφωση μιας νέας στρατηγικής στη προσπάθεια λύσης ενός προβλήματος
3. Είναι μέρος ενός συνολικού επιχειρηματικού σχεδίου όπως για την δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής πρότασης προς χρηματοδότηση

Υπάρχουν πολλοί τρόποι σύνταξης ενός σχεδίου marketing. Η προσέγγιση της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει ένα σχέδιο 6 τμημάτων:

1. Σκοπός και δήλωση αποστολής
2. Ανάλυση παρούσας κατάστασης
3. Στρατηγικές marketing και στόχοι
4. Στρατηγικά προγράμματα
5. Προϋπολογισμοί, ανάλυση αποδοτικότητας και εφαρμογή
6. Επιπρόσθετες εκτιμήσεις

Κατά την ανάπτυξη του σχεδίου δόθηκε έμφαση στην αναγνωσιμότητα και την ευκολία χρήσης του. Πρόθεση της συντάκτριας ήταν η αποφυγή της καθιερωμένης μορφής του marketing plan που επιβάλλει τη χρήση περίπλοκων ακρωνύμιων και περιέργων αναλυτικών σχημάτων. Στόχος ήταν ή όσο το δυνατόν πιο απλή και περιεκτική παρουσίαση των επιμέρους στοιχείων ενός επιτυχημένου marketing plan όπως αυτό χρησιμοποιείται σήμερα. Ένα τυπικό marketing plan έχει έκταση από 20 έως 50 σελίδων ανάλογα του σκοπού που εξυπηρετεί -αν αποτελεί μέρος ενός γενικότερου επιχειρηματικού σχεδίου το μέγεθος του δεν ξεπερνά της 20 σελίδες- ανάλογα και το μέγεθος της επιχείρησης για την οποία συντάσσεται. Στην προκειμένη περίπτωση η εταιρεία «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» είναι η δεύτερη μεγαλύτερη βιομηχανία του νησιού (ICAP, 2006) με 321 εργαζόμενους και τζίρο που ξεπέρασε τα 180 εκατ. ευρώ το 2011.

## 2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 2.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

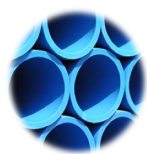
Το παρόν σχέδιο marketing συντάσσεται ως μέρος του ευρύτερου σχεδιασμού της εταιρείας για το τρέχον έτος χρήσης. Σκοπός του είναι να παρέχει οδηγίες για το πως η εταιρεία θα καταφέρει να προωθήσει τα προϊόντα της, να οικοδομήσει ένα σωστό πελατολόγιο και να αναγνωρίσει εγκαίρως πιθανές ευκαιρίες κέρδους. Μια αντικειμενική εξέταση των πραγμάτων που θα βοηθήσει την διεύθυνση marketing να λάβει υπόψη όλα τα σχετικά στοιχεία της διαδικασίας σχεδιασμού στρατηγικής που σε περίπτωση πρόχειρης προσέγγισης θα κινδύνευαν να παραλειφθούν.

### 2.2. ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η εταιρεία «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.» ιδρύθηκε το 1970 από τον επιχειρηματία Ιωάννη Λεμπιδάκη στο Ηράκλειο Κρήτης με αντικείμενο την παραγωγή πλαστικών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και ποιότητας. Αποτελεί μέχρι και σήμερα μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες κατασκευής πλαστικών. Περιλαμβάνεται στις κορυφαίες παραγωγικές μονάδες σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα έχοντας δημιουργήσει ισχυρό διεθνή προσανατολισμό με συνδεδεμένες/θυγατρικές εταιρίες σε Γαλλία, Ρουμανία, Πολωνία, Ρωσία, Τουρκία και Κίνα. Τα προϊόντα της εξάγονται σε περισσότερες από 50 χώρες σε όλο τον κόσμο. Στο παρακάτω χρονοδιάγραμμα παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι σταθμοί στην 40χρονη πορεία της (Μερκουλίδου, 2001):



1970 Ιδρύεται η εταιρεία ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ με τη μορφή Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης με πρώτο αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή πλαστικών φύλλων για αγροτικές χρήσεις.



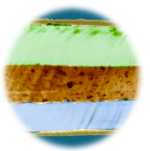
1973 Ξεκινάει η παραγωγή σωλήνων πολυαιθυλενίου, οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην άρδευση, την ύδρευση πόλεων, τις τηλεπικοινωνίες και το φυσικό αέριο.



1974 Μετατροπή της εταιρείας σε Ανώνυμη Εταιρεία.



1980 Η εταιρεία προχωρά στην καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της με την παραγωγή των masterbatches. Πρόκειται για συμπυκνώματα χημικών πρόσθετων και χρωμάτων που χρησιμοποιούνται σαν πρώτες ύλες από τις βιομηχανίες πλαστικών για να προσδώσουν συγκεκριμένες ιδιότητες στα προϊόντα τους ενώ χρησιμοποιούνται και από την ίδια την εταιρεία στην παραγωγή πλαστικών φύλλων και σωλήνων.



1983 Η εταιρεία ξεκινάει πρώτη στον κόσμο την παραγωγή φύλλων κάλυψης θερμοκηπίων 3-στρώσεων, τεχνική για την οποία διαθέτει Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας στην Ελλάδα.



1989 Η εταιρεία προχωράει σε ένα τριετές επιχειρηματικό σχέδιο που αφορά την μετεγκατάσταση της σε νέο εργοστάσιο στη Βιομηχανική περιοχή Ηρακλείου, την επέκταση των μονάδων παραγωγής φύλλων 3-στρώσεων και masterbatches, τον εκσυγχρονισμό και την αυτοματοποίηση όλων των γραμμών παραγωγής και τη δημιουργία μονάδας ανακύκλωσης πλαστικών.



1992 Η εταιρεία ξεκινάει την παραγωγή γεωμεμβράνων για τη στεγανοποίηση λιμνοδεξαμενών, χωματερών και άλλων τεχνικών έργων, είναι δε ο μοναδικός παραγωγός αυτού του προϊόντος στην Ελλάδα.



1994 Ιδρύεται στη Ρουμανία εταιρεία "joint-venture", η Romcolor 2000 SA, που από τον Απρίλιο 1997 ξεκινάει την παραγωγή masterbatches για κάλυψη της τοπικής αγοράς και των άλλων χωρών της Ανατολικής Ευρώπης.



1997 Αρχίζει η υλοποίηση σημαντικού ύψους επενδυτικού προγράμματος για τον εκσυγχρονισμό όλων των μονάδων παραγωγής, την αύξηση της δυναμικότητας της εταιρείας και την εισαγωγή

σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης αποθηκών (logistics), το οποίο ολοκληρώθηκε μέσα στο 1998.



1999 Εισαγωγή των μετοχών της εταιρείας στην παράλληλη αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.



2001 Η εταιρεία σε συνεργασία με Έλληνες επενδυτές και κυβερνητικούς οργανισμούς της Κίνας ξεκινάει επένδυση συνολικού ύψους 10 εκατ. ευρώ για την ανάπτυξη μονάδας παραγωγής υπερσύγχρονων πλαστικών προϊόντων στην Σαγκάη.



2005 Η παραγόμενη ενέργεια από το αιολικό πάρκο της εταιρείας φτάνει στα επίπεδα των 11,9MW αποφέροντας κέρδη 2,5 εκατ. ευρώ στην εταιρεία (ένα τέτοιο ποσό ενέργειας φτάνει για να τροφοδοτήσει περίπου 7000 σπίτια για ένα χρόνο).



2010 Ολοκληρώνεται η μετεγκατάσταση της θυγατρικής εταιρείας Romcolor 2000 στη Ρουμανία σε νέο υπερσύγχρονο εργοστάσιο 9.000τμ και αυξάνεται σημαντικά η παραγωγική της δυνατότητα.

### 2.3. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Ο όμιλος των Πλαστικών Κρήτης έχει καταφέρει στηριζόμενος κυρίως στην καλή διαχείριση του κόστους των πρώτων υλών του να διατηρεί υψηλά ποσοστά κερδοφορίας και εκπληκτική ρευστότητα για τα τωρινά δεδομένα. Το γεγονός αυτό του δίνει την δυνατότητα να αυτοχρηματοδοτείται και να αναπτύσσεται δημιουργώντας ιδιόκτητα εργοστάσια σε άλλες χώρες όπως στη Ρουμανία, Ρωσία και πιο πρόσφατα στην Κίνα.



**Πίνακας 1: Θυγατρικές εταιρείες ομίλου (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011)**

Εταιρεία	Χώρα	Δραστηριότητα	Ποσοστό συμμετοχής
ROMCOLOR 2000 S.A.	Ρουμανία	Πλαστικά	89,94%
GLOBAL COLORS POLSCA S.A.	Πολωνία	Πλαστικά	100%
SENKROMA A.S.	Τουρκία	Πλαστικά	99,91%
AGRIPOLYANE S.A.S.U.	Γαλλία	Πλαστικά	100%
ΕΤΕΠΛΑ Α.Ε.	Ελλάδα	Εμπορική	99,99%
PLASTIKA KRITIS FAR EAST LTD	Κύπρος	Holdings	95,56%
RAINBOW TECHNOLOGIES LTD	Κύπρος	Παροχή Υπηρεσιών	100%
SHANGAI HI TEC PLASTICS CO	Κίνα	Πλαστικά	71,67%
GLOBAL COLORS ZAO	Ρωσία	Πλαστικά	89%
MODERN PLANT	Ρωσία	Ανέγερση και εκμετάλλευση ακινήτων	99,89%

Η επιτυχία της εταιρείας στηρίζεται κατά βάση στην πολυετή εμπειρία του αντικειμένου καθώς και την νοοτροπία συνεχής βελτίωσης και ανάπτυξης που έχει. Με προσήλωση στην εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού και παράλληλα με σεβασμό στις ανάγκες του καταναλωτή η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» έχει καταφέρει να είναι η δεύτερη μεγαλύτερη βιομηχανία της Κρήτης μετά την Creta Farms ΑΕ, με πρωταγωνιστικό ρόλο στην οικονομία της Ελλάδας και μια πρωτοπόρος εταιρεία στον τομέα των εξαγωγών. Στόχος της εταιρίας είναι να προσφέρει μια ευρύτερη γκάμα ειδών πλαστικών υψηλής ποιότητας, που να ανταποκρίνονται στις σημερινές ανάγκες των πελατών της.

Εν κατακλείδι, η φιλοσοφία στα «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» στηρίζεται στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ της εταιρίας και των συνεργατών της, που χτίζονται με τη συνεχώς βελτιωμένη ποιότητα, τόσο των προϊόντων, όσο και των υπηρεσιών που παρέχει η εταιρία.

### **3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

#### **3.1. ΠΡΟΙΟΝΤΑ**

Τομείς δραστηριότητας της εταιρείας είναι η βιομηχανική παραγωγή και διάθεση προϊόντων πλαστικού με αποδέκτες διάφορους κλάδους. Στον κλάδο της

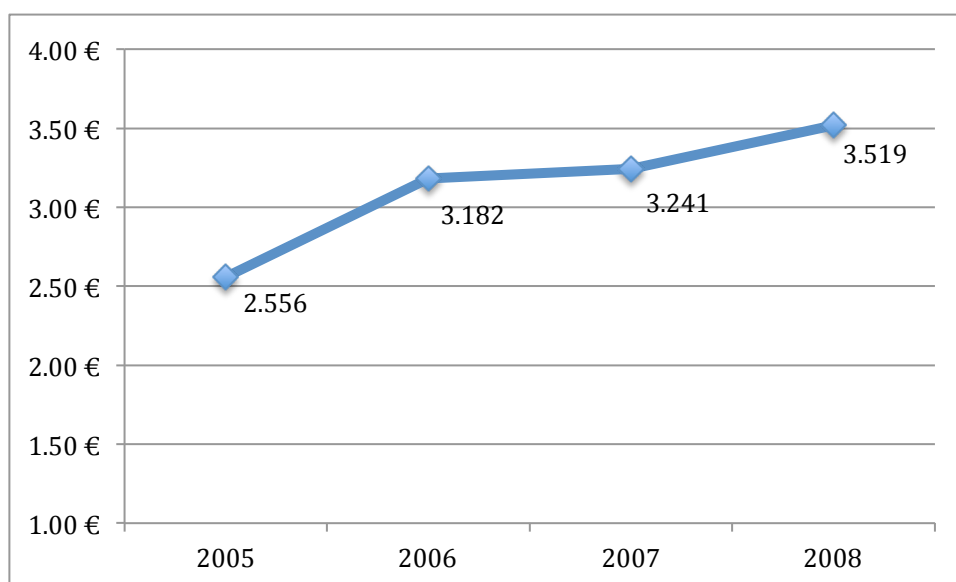
γεωργίας απευθύνονται τα πλαστικά φύλλα κάλυψης θερμοκηπίων και τα φύλλα γενικότερης γεωργικής χρήσης, οι σωλήνες άρδευσης και οι μεμβράνες στεγανοποίησης λιμνοδεξαμενών. Επίσης η εταιρεία παράγει σωλήνες, προστασίας καλωδίων και διανομής φυσικού αερίου που απευθύνονται σε τεχνικά έργα. Τέλος η εταιρεία προμηθεύει βιομηχανίες με πρώτες ύλες (masterbatches συμπυκνώματα χρωστικών ουσιών) για παραγωγή προϊόντων πλαστικού καθώς και προϊόντα ανακύκλωσης πλαστικού.

Η παραγωγική διαδικασία στηρίζεται στην επεξεργασία και μεταποίηση της βασικής πρώτης ύλης δηλαδή του πολυαιθυλενίου το οποίο εισάγεται από πιστοποιημένες εταιρείες του εξωτερικού (Elenac, Polimeru Europa, Repsol, Fina, Sabic). Για την παραγωγή των προϊόντων masterbatches η εταιρεία επεξεργάζεται χρωστικές ύλες και άλλα χημικά πρόσθετα τα οποία επίσης εισάγονται από το εξωτερικό. Ο τομέας παραγωγής αγροτικών φύλλων και μεμβρανών διαθέτει 4 γραμμές παραγωγικής δυναμικότητας 15.000 τόνων ετησίως. Ο τομέας παραγωγής masterbatches διαθέτει 9 γραμμές παραγωγής δυναμικότητας 15.000 τόνων ετησίως. Οι γραμμές παραγωγής είναι της πλέον σύγχρονης γερμανικής και ελβετικής τεχνολογίας και ελέγχονται on-line με συστήματα ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Ο τομέας παραγωγής σωλήνων πολυαιθυλενίου υποστηρίζεται με 4 γραμμές παραγωγής δυναμικότητας 9.000 τόνων ετησίως, ενώ ο τομέας ανακύκλωσης πλαστικών, παραγωγικής δυναμικότητας 4.000 μεγατόνων ετησίως, ο οποίος περιλαμβάνει 2 γραμμές κοκκοποίησης και μία πλήρη γραμμή πλυντηρίων με παράλληλη επεξεργασία και επαναχρησιμοποίηση νερού. Οι γραμμές παραγωγής έχουν τη δυνατότητα να επεξεργάζονται τόσο βιομηχανικά σκραπ όσο και πλαστικά απορρίμματα. Ειδικότερα τα προϊόντα της εταιρείας χωρίζονται σε 5 βασικές κατηγορίες ανάλογα τη σύσταση και την χρήση για την οποία προορίζονται.

- ✓ Πλαστικά φύλλα για αγροτικές χρήσεις (KRITIFIL)
- ✓ Σωλήνες άρδευσης (KRITISOL)
- ✓ Γεωμεμβράνες (KRITIFLEX)
- ✓ Πρώτες ύλες και συνθετικά (KRITILEN)
- ✓ Ανακύκλωση πλαστικών (KRITISAN)

Η εταιρεία επίσης από τον Μάιο του 2003 έχει ξεκινήσει την λειτουργία ιδιωτικού αιολικού πάρκου στην Ανατολική Κρήτη. Η συνολική ισχύς του πάρκου ανέρχεται στα 12MW ενώ το ρεύμα το οποίο παράγεται πωλείται στην ΔΕΗ με βάση 10-ετές συμβόλαιο. Το αιολικό πάρκο εξασφαλίζει, μακροπρόθεσμα το πλέον ανταγωνιστικό κόστος της εταιρείας για τις κατασκευαστικές της δραστηριότητες. Η εταιρεία σχεδιάζει να επενδύσει στη δημιουργία του πρώτου αιολικού πάρκου για αυτοπαραγωγή. Δηλαδή το αιολικό πάρκο θα παράγει ενέργεια που δεν θα πωλείται στην αγορά, αλλά θα χρησιμοποιείται από το εργοστάσιο της εταιρείας στη ΒΙΠΕ Ηρακλείου. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της βιομηχανίας, για κάθε 1 MW αυτοπαραγωγής η εθνική οικονομία θα κερδίζει 100.000 ευρώ/χρόνο σε σχέση με την ίδια ενέργεια που παράγεται και πωλείται στη ΔΕΗ από ανεξάρτητο παραγωγό.

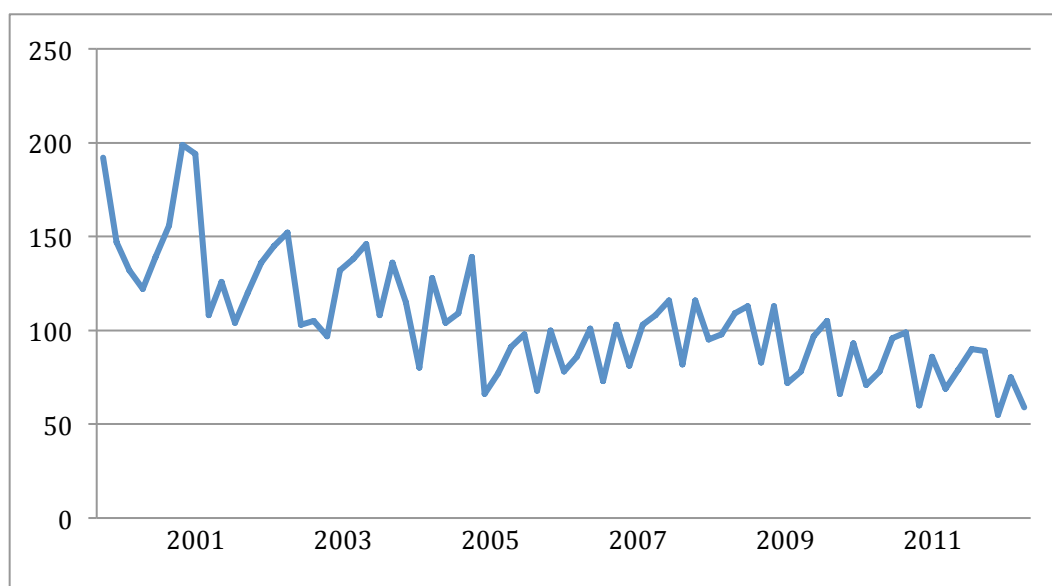


Γράφημα 1: Κέρδη προ φόρων από την αιολική ενέργεια σε εκατ. ευρώ (marketzone.gr, 2011)

Εκτός από την επίδειξη περιβαλλοντικής συνείδησης της εταιρίας, το έργο αυτό συμβάλλει στη μείωση του κόστους του νησιού για την ηλιακή ενέργεια καθώς και την εξάρτησή της από το πετρέλαιο. Ταυτόχρονα είναι μια κερδοφόρα επένδυση για την Πλαστικά Κρήτης προς κάθε μελλοντική αύξηση του ενεργειακού κόστους. Από το 2010 η εταιρεία έχει δημιουργήσει στη Κρήτη τρεις φωτοβολταϊκές μονάδες των 80KW η καθεμία. Συμμετοχή σε αυτό το πρόγραμμα έχει και η εταιρεία «Sunpartners A.E.», στην οποία έχει δοθεί άδεια για να δημιουργήσει ένα αιολικό πάρκο στη Β. Ελλάδα με ισχύ 4MW.

### 3.2. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ

Λόγω των πολλών χρήσεων και εφαρμογών του πλαστικού στην ζωή του σύγχρονου ανθρώπου, η παραγωγή του αποτελεί σημαντικό μέρος της βιομηχανικής δραστηριότητας κάθε χώρας. Η παραγωγή του κλάδου της βιομηχανίας πλαστικών στην Ελλάδα αντιστοιχεί κατά την ΕΛΣΤΑΤ, σύμφωνα με έρευνα που είχε διεξαχθεί το 2005 στο 4,2% της συνολικής παραγωγής της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας. Επίσης οι βιομηχανικές μονάδες πλαστικού στην χώρα μας απασχολούν το 5% του συνολικού εργατικού δυναμικού της ελληνικής βιομηχανίας. Τα προϊόντα και υποπροϊόντα του πλαστικού καλύπτουν βιομηχανικές ανάγκες, καταναλωτικές, ανάγκες αγροτικής παραγωγής ακόμα και έργα υποδομής. Ενώ η χρήση του ως πρώτη ύλη διευρύνεται συνεχώς μέσω της εφαρμογής καινοτομιών και νέων τεχνολογικών μέσων.



Γράφημα 2 : Δείκτης βιομηχανικής παραγωγής στον κλάδο πλαστικού (ΕΛΣΤΑΤ, 2012)

Ο κλάδος της συσκευασίας κατέλαβε την πρώτη θέση στη συνολική κατανάλωση πλαστικού (37%) στην Ευρώπη, ακολουθούμενος από τις «Άλλες χρήσεις» (28%) και η κατανάλωση πλαστικού από τον κλάδο των οικοδομών και κατασκευών (σωλήνες, μονώσεις κ.λ.π.), κάλυψε το 21% της συνολικής κατανάλωσης (Σ.Β.Β.Ε., 2010).

Στην Ελλάδα, ο κλάδος πλαστικού, περιλαμβάνει κυρίως επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων πλαστικής συσκευασίας και πλαστικών σωλήνων, ενώ ο αριθμός των εισαγωγικών επιχειρήσεων είναι περιορισμένος. Η ζήτηση στα πλαστικά προϊόντα συνδέεται άμεσα με την πορεία διαφορετικών κλάδων και δραστηριοτήτων της οικονομίας, όπως είναι αυτός των κατασκευών και του αγροτικού τομέα, για τους σωλήνες αλλά και όλης της μεταποίησης στο σύνολό της, μιας και το μεγαλύτερο μέρος του πλαστικού προορίζεται για την συσκευασία όλων των προϊόντων της μεταποίησης.

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί σημαντική παράμετρο στην παραγωγική αλυσίδα του πλαστικού, κάτι που εκφράζεται και με τις Κοινοτικές Οδηγίες. Ένας άλλος τομέας πολύ σημαντικός, είναι η θέσπιση κοινών Ευρωπαϊκών Προτύπων, ώστε όλα τα υλικά που διακινούνται μεταξύ των χωρών μελών της Ένωσης να έχουν ένα κοινό πιστοποιητικό συμμόρφωσης με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα.

Σημαντικές προκλήσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου είναι:

- 1) Οι τιμές των πρώτων υλών
- 2) Σημαντικές απαιτήσεις σε κεφάλαια για την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης
- 3) Έντονος ανταγωνισμός
- 4) Υψηλό κόστος μεταφοράς
- 5) Αυξανόμενη διείσδυση προϊόντων από χώρες χαμηλού κόστους
- 6) Αθέμιτος ανταγωνισμός

Από τα στοιχεία που δημοσιεύει η ΕΛΣΤΑΤ για το 2011 φαίνεται ότι η συνολική παραγωγή της βιομηχανίας πλαστικών μειώθηκε, αν και τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου παρουσίασαν αύξηση λόγω της ανόδου των τιμών των πρώτων υλών και κατά συνέπεια και των τιμών των προϊόντων. Σημαντική μείωση υπήρξε επίσης και στον αριθμό των απασχολούμενων στον κλάδο σε σχέση με την περασμένη χρονιά. Συγκεκριμένα, από το τρίτο τρίμηνο του 2010 ως το αντίστοιχο τρίμηνο του 2011 ο αριθμός των εργαζομένων στον κλάδο μειώθηκε από 13.768 άτομα σε 11.655 άτομα, με ποσοστιαία μείωση των θέσεων εργασίας κατά 15,4% οφειλόμενη κατά κύριο λόγο στην μείωση της παραγωγής.

Η άνοδος της τιμής του πετρελαίου οδήγησε τις τιμές των παραγόμενων προϊόντων σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κύκλου εργασιών της βιομηχανίας το 2011. Ειδικότερα, ο κύκλος εργασιών του κλάδου το δωδεκάμηνο Νοεμβρίου 2010 - Οκτωβρίου 2011, σε σύγκριση με το αμέσως προηγούμενο δωδεκάμηνο, αυξήθηκε κατά 5,1% ενώ για την ίδια περίοδο τα έτη 2009-2010 έχει παρουσιάσει μείωση 2,2%.

**Πίνακας 2 : Μεταβολή παραγωγής προϊόντων του κλάδο πλαστικού (ΕΛΣΤΑΤ, 2012)**

<b>ΠΡΟΙΟΝ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ</b>
Εξαρτήματα οχημάτων, αεροσκαφών	20,9%
Βουλκανισμένα ελαστικά	4,45%
Πλαστικά κουτιά, κιβώτια	2,7%
Πλαστικοί κάδοι	- 42,3%
Άκαμπτοι σωλήνες βινυλοχλωριδίου	- 40,2%
Άκαμπτοι σωλήνες αιθυλενίου	- 27,3%
Πόρτες, παράθυρα, πλαίσια	- 19,3%
Είδη υγιεινής	- 15,3%
Λοιπές πλάκες, φύλλα, μεμβράνες	- 3,7%
Φιάλες	- 2,9%
Οικοδομικά υλικά	- 0,03%

### **3.3. ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ**

#### **3.3.1. ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.**

Ιδρύθηκε το 1977, έχει έδρα τον οικισμό Μαγικού του Δήμου Βιστωνίδας του Νομού Ξάνθης. Το κύριο αντικείμενο εργασιών της εταιρείας είναι η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων πολυπροπυλενίου. Σε βραχύ χρονικό διάστημα από την ίδρυσή της, η Εταιρεία εξελίχθηκε σε Όμιλο εταιρειών, εξαγοράζοντας και ιδρύοντας άλλες εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην παραγωγή τεσσάρων βασικών κατηγοριών προϊόντων: Συνθετικών υφαντών υφασμάτων, συνθετικών μη υφαντών υφασμάτων, κατασκευή μεγασάκκων (F.I.B.Cs), και προϊόντων άκαμπτης συσκευασίας.

Η Πλαστικά Θράκης έχει μονάδες παραγωγής και εμπορίας στην Ελλάδα, Σκωτία, Ιρλανδία, Σουηδία, Νορβηγία, Σερβία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Η.Π.Α. και Τουρκία. Στηριζόμενη κυρίως στις εξαγωγές η εταιρεία έχει καταφέρει να διατηρεί υψηλά ποσοστά κερδοφορίας, στρατηγική που θα συνεχίσει να αποδίδει και στο μέλλον δεδομένης της οικονομικής στασιμότητας που διακατέχει την εγχώρια αγορά.

### **3.3.2. PETZETAKIS AE**

Η Α.Γ. Πετζετάκις Α.Ε., μητρική εταιρεία του Ομίλου, ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1960 από τον Αριστόβουλο Πετζετάκι. Τα προϊόντα της εταιρείας έγιναν γνωστά παγκοσμίως με το εμπορικό σήμα HELIFLEX. Το 1969, ο Όμιλος επεκτείνει τις δραστηριότητες του στην Πορτογαλία μέσω της HELIFLEX PORTUGUESA LDA. Το 1971 ιδρύει και δεύτερη μονάδα παραγωγής στην Ελλάδα με σκοπό την κατασκευή σκληρών σωλήνων από PVC. Ένα χρόνο αργότερα οι δραστηριότητες της εταιρείας επεκτείνονται στην Ευρωπαϊκή αγορά με την δημιουργία παραγωγικής μονάδας στην Γερμανία ενώ το 2001 η επέκταση συνεχίζεται με εξαγορές εταιριών σε Αφρική και Αγγλία.

Τα τελευταία 2 χρόνια ο όμιλος Πετζετάκις έχει αποδυναμωθεί πλήρως κυρίως λόγω κακής διαχείρισης που σε συνδυασμό με την μείωση της αγοραστικής κίνησης εντός Ελλάδος οδήγησε την εταιρεία σε μείωση πωλήσεων κατά 52,4% για το 2010 εικόνα που συνεχίστηκε και το 2011. Η ζημιογόνος χρήση αλλά και η επιδείνωση των αποτελεσμάτων κατά την χρήση του 2010, οφείλεται σύμφωνα με ανακοινώσεις της εταιρείας στην σημαντική υστέρηση των πωλήσεων κυρίως σε Ελλάδα, Ιταλία και Ν. Αφρική, που οφείλονται στα σημαντικά προβλήματα ρευστότητας. Παράλληλα καθώς ορισμένες προσοδοφόρες πατέντες έληξαν στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας, χάθηκαν σοβαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αυτά σε συνδυασμό βεβαίως με τον υπερδανεισμό και τις αλληπάλληλες κρίσεις στην διεθνή οικονομία, αποδείχθηκαν μοιραίες για την βιωσιμότητά της.

Η επιδείνωση των αποτελεσμάτων ήταν αυξανόμενη, κατά το δεύτερο εξάμηνο και ιδιαίτερος το τελευταίο τρίμηνο του 2010, όπου τα προβλήματα ρευστότητας οδήγησαν και σε προσωρινή αναστολή της παραγωγικής διαδικασίας σε ορισμένες χώρες. Αποκορύφωμα της πτωτικής πορείας της επιχείρησης ήταν οι κατηγορίες για χρέη προς το δημόσιο στα τέλη του 2011 που οδήγησαν στη σύλληψη

μελών της οικογένειας Πετζετάκι για χρέη που ξεπερνούσαν τα 2 εκατ. ευρώ. Σημειώνεται πως το σύνολο των υποχρεώσεων του ομίλου σε τράπεζες, ΙΚΑ, Δημόσιο, προμηθευτές και εργαζομένους ανέρχεται στο ιλιγγιώδες ποσό των 230 εκατ. ευρώ. Η εταιρεία τελευταία φορά που δημοσίευσε λογιστική κατάσταση ήταν το 2010, όταν ο ενοποιημένος τζίρος ήταν στα 89 εκατ. ευρώ και οι καθαρές ζημιές στα 43 εκατ. ευρώ. Οι μονάδες στην Ελλάδα δεν λειτουργούν, όπως και οι περισσότερες στο εξωτερικό, πλην Ισπανίας και Γερμανίας. Οι εργαζόμενοι έχουν προχωρήσει σε επίσχεση εργασίας, όπως στο εργοστάσιο στη βόρεια Ελλάδα, καθώς όπως αναφέρεται έχουν παραμείνει απλήρωτοι για διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους (Μπέλλος, 2011).

### **3.3.3. ΔΑΙΟΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΕ**

Η εταιρεία Δάιος Πλαστικά Α.Ε ιδρύθηκε το 1974 ως ομόρρυθμη εταιρεία με κύριο αντικείμενο την παραγωγή πλαστικών σάκων. Σύντομα όμως η εταιρεία προσανατολίστηκε αποκλειστικά στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων για αγροτικές εφαρμογές. Το 1977 η εταιρεία εγκαθιστά γραμμή παραγωγής πολυαιθυλενίου με δυνατότητα παραγωγής ανισόπαχου φύλλου και παράγει προστατευμένα με πατέντα φύλλα για την ξήρανση καπνού και σταφίδας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η εταιρεία σε συνεργασία με τη γνωστή πολυεθνική εταιρεία Dow Chemicals, συνάπτει συνεργασία για τη χρήση μιας ειδικής πρώτης ύλης και παράλληλα προωθεί μια νέα σειρά προϊόντων, με την επωνυμία Dalin®, με πρώτο το προϊόν για την κάλυψη του βαμβακιού.

Η εταιρεία προσανατολίζεται κυρίως στον εξαγωγικό τομέα γεγονός που της έχει αποφέρει σημαντικές αυξήσεις στον κύκλο εργασιών που το 2011 συγκεκριμένα έφτασε το 45,9%. Παρ' όλα αυτά η εταιρεία το 2010 παρουσίασε οριακά κέρδη ενώ το 2011 ζημιές 3,9 εκατ. ευρώ λόγω των υψηλών δαπανών που παρουσιάζει η θυγατρική της ξενοδοχειακής μονάδας Hellas Holiday Hotel. Σημειώνεται ότι η εταιρεία διαθέτει άλλη μια μονάδα ξενοδοχείου στην Θεσσαλονίκη η οποία παρουσίασε μείωση τζίρου κατά 15,8% το 2010 (Ημερησία Online, 2011).



### 3.3.4. CYCLON ΕΛΛΑΣ

Η CYCLON ιδρύθηκε το 1974 με την αρχική επωνυμία «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ». Το 2001 μετονομάστηκε σε «L.P.C. ΕΛΛΑΣ – ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία Πλαστικών και Επεξεργασίας Λιπαντικών και Πετρελαιοειδών». Τέλος της ίδιας χρονιάς πήρε και την τελική της ονομασία ως «CYCLON ΕΛΛΑΣ Ανώνυμη Βιομηχανική Εταιρεία Επεξεργασίας Λιπαντικών και Πετρελαιοειδών».

Η εταιρεία λειτουργεί και εκμεταλλεύεται βιομηχανικές μονάδες παραγωγής και επεξεργασίας πρωτογενών ή αναγεννημένων ελαίων, λιπών, λιπαντικών ορυκτών κ.λπ. Στόχος της εταιρείας είναι και η αξιοποίηση και παραγόμενων υποπροϊόντων πρωτογενής επεξεργασίας. Αγοράζει και διαθέτει ακατέργαστο αργό πετρέλαιο και άλλους υδρογονάνθρακες, όπως ορυκτά και άλλα μεταλλεύματα.

Τα προϊόντα της προορίζονται για αυτοκίνητα, πλοία, αεροσκάφη και για κάθε σκοπό που απαιτείται χρήση καυσίμου ή λιπαντικού. Παράλληλα επεξεργάζεται και εμπορεύεται υγραέριο. Αντιπροσωπεύει μηχανήματα και εξαρτήματα προοριζομένων για τη χρήση των παραπάνω υλών ή προϊόντων. Σε αυτά περιλαμβάνονται εξαρτήματα αυτοκινήτων, φιαλών υγραερίου, συσκευών καύσεως πετρελαίου, σάκων λιπάσματος και λοιπά.

Η εταιρεία έχει ως βασικό προσανατολισμό την αγορά καυσίμων από όπου και προέρχεται το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών της. Ειδικότερα και σύμφωνα με τη σχετική ανακοίνωση, η Cyclon έκλεισε το 2010 με κύκλο εργασιών 476 εκατ. ευρώ, οι πωλήσεις παρουσίασαν αύξηση κατά 30% σε σχέση με το 2009, κυρίως λόγω των αυξήσεων των φόρων στα καύσιμα και τις συγκριτικά υψηλότερες τιμές του πετρελαίου διεθνώς. Το 2011 οι πωλήσεις της εταιρείας έφτασαν τα 425 εκατ. ευρώ μειωμένες κατά 11% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση (CYCLON ΕΛΛΑΣ ΑΕ, 2011).

### 3.3.5. EURODRIP

Η EURODRIP Α.Β.Ε.Γ.Ε. ιδρύθηκε το 1979. Το 1983 συγχωνεύτηκε με την ΑΡΔΕΥΤΙΚΗ Α.Ε. Η Εταιρεία παράγει και εμπορεύεται προϊόντα αρδεύσεως, τα οποία ακολουθούν κυρίως τη μέθοδο της στάγδην άρδευσης. Τα αρδευτικά έργα που

αναλαμβάνει μπορεί να είναι είτε γεωργικά, είτε αστικού πράσινου. Πέρα από τους σωλήνες στάγδην αρδύσεως, η εταιρεία παράγει και άλλα συστήματα αρδύσεως και υδρεύσεως και εξαρτήματα αυτών, φίλτρα, δεξαμενές, αντλίες, συστήματα αυτοματισμού και συναφών εν γένει ειδών. Επίσης, παράγει και εμπορεύεται μηχανές και συστήματα άντλησης, διοχέτευσης και προώθησης ύδατος.

Το 2011 η Eurodrip ανακοίνωσε ότι τα Διοικητικά Συμβούλια της Εταιρείας και της θυγατρικής της «ΥΔΡΟΕΛΕΓΧΟΣ ΑΕ» αποφάσισαν την έναρξη της διαδικασίας συγχώνευσης των δύο εταιριών, με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη, ως 100% θυγατρικής εταιρείας. Πρόσφατα η εταιρεία με επένδυση κόστους 1,1 εκατ. δολαρίων εξαγόρασε το 40% της θυγατρικής της EURODRIP PERU S.A.C την οποία και πλέον κατέχει κατά 100%. Η παρουσία της εκτός συνόρων περιλαμβάνει δραστηριότητες μέσω θυγατρικών σε ΗΠΑ, Μεξικό, Περού, Αίγυπτο, Ιορδανία και Τουρκία.

Η εταιρεία παρουσίασε αύξηση κύκλου εργασιών το 2011 κατά 14,5% σε σχέση με το 2010 στα 77.896 εκατ ευρώ ενώ ενισχυμένη κατά 8,1% είναι η λειτουργική κερδοφορία, EBITDA. Όπως δήλωσε ο Δ/νων Σύμβουλος του Ομίλου κ. Μιχάλης Παναγής «η κερδοφόρα ανάπτυξη της Eurodrip είναι αποτέλεσμα της εντεινόμενης εξωστρέφειας και της συστηματικής διείσδυσης στις αγορές του εξωτερικού. Η εξωστρέφεια του Ομίλου αυξήθηκε κατά το 2011 και αποτελεί πλέον το 91% του συνολικού τζίρου. Κατά το 2011, 40% του ενοποιημένου τζίρου προήλθε από τις αγορές της Αμερικανικής ηπείρου (ΗΠΑ και Λατινική Αμερική). Οι εξαγωγές της μητρικής εταιρείας αυξήθηκαν κατά 30% σε σχέση με το 2010».

#### **3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER**

Το μοντέλο ανάλυσης των 5 δυνάμεων διατυπώθηκε από τον Michael E. Porter το 1979 στο πανεπιστήμιο του Harvard (Wikipedia, 2012). Ο Porter προσδιόρισε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που έχουν αντίκτυπο σε κάθε κλάδο και κάθε αγορά. Το χαρακτηριστικό της καθεμίας καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν τομέα και επομένως τα πιθανά κέρδη της και την ελκυστικότητά της για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους.

### 3.4.1. ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Στον κλάδο πλαστικού ο ανταγωνισμός από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις κρίνεται σαν μη υφιστάμενος καθώς είναι δύσκολο για μια εταιρεία να δραστηριοποιηθεί στην παραγωγή πλαστικών τόσο λόγω κόστους αρχικής επένδυσης και υψηλού βαθμού συγκέντρωσης του κλάδου όσο και λόγω της ύπαρξης πολλαπλάσιας εγκαταστημένης δυναμικότητας των παραγωγικών μονάδων, σε σχέση με την εγχώρια ζήτηση ιδιαίτερα μετά την κρίση του 2009. Θα ήταν ευκολότερο για μια επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στην εισαγωγή πλαστικών, όπου όμως πρέπει να αντιμετωπίσει την παρουσία εδραιωμένων επιχειρήσεων του κλάδου με διευρυμένα εμπορικά δίκτυα.

### 3.4.2. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Για τα προϊόντα πλαστικών σωλήνων η ικανότητα υποκατάστασης βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο κυρίως λόγω τη αύξησης που παρατηρήθηκε το 2011 στις τιμές. Συγκεκριμένα, οι πλαστικοί σωλήνες για ύδρευση αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από χάλκινους και χαλύβδινους σωλήνες, ενώ σε άλλες περιπτώσεις προτιμάται η χρήση σωλήνων από αλουμίνιο. Όσον αφορά τα είδη πλαστικής συσκευασίας υποκατάστατα θεωρούνται τα αντίστοιχα προϊόντα χάρτινης, μεταλλικής ή γυάλινης συσκευασίας, αναλόγως του είδους των προϊόντων για τα οποία προορίζονται. Κάθε υλικό χαρακτηρίζεται από διαφορετικές ιδιότητες, επομένως ποικίλουν τα πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την πλαστική συσκευασία, έναντι των υποκατάστατων προϊόντων. Πολλά από τα προϊόντα του κλάδου πλαστικών δεν έχουν υποκατάστατα όπως για παράδειγμα τα masterbatches που παράγει η εταιρεία. Ακόμα τα φύλλα κάλυψης θερμοκηπίων είναι πολύ φτηνότερα από τα αντίστοιχα γυάλινα ενώ οι πλαστικές μεμβράνες που χρησιμοποιούνται στις αγροτικές εφαρμογές για την πρόληψη εμφάνισης παρασιτικών φυτών είναι πιο συμφέρουσες από το φυτοφάρμακα που θα χρειαζόντουσαν για να εξαφανιστούν, ή από τις εργατοώρες που θα απαιτούνταν για να καθαριστούν με ανθρώπινη δραστηριότητα. Τα γεγονότα αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα περισσότερα προϊόντα του κλάδου απειλούνται ελάχιστα από τα υποκατάστατα προϊόντα.

### 3.4.3. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτης ύλης για τις εταιρείες παραγωγής πλαστικών ειδών 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 σημαντική άνοδος της τιμής του πετρελαίου τα τελευταία χρόνια οδηγεί σε αντίστοιχη άνοδο των τιμών των παραγώγων του, γεγονός που δεν αφήνει πολλά περιθώρια διαπραγμάτευσης στις εταιρείες παραγωγής του κλάδου. Επιπλέον η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με το ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιούν σε πρώτη ύλη καθώς και το βαθμό αποκλειστικότητας στη συνεργασία με τον συγκεκριμένο προμηθευτή.

Αντίστοιχα περιορισμένη κρίνεται η διαπραγματευτική δύναμη των εισαγωγέων πλαστικών ειδών έναντι των μεγάλων παραγωγών του εξωτερικού, καθώς αυτή καθορίζεται από το μέγεθος των παραγγελιών των εξεταζόμενων προϊόντων, το βαθμό αποκλειστικότητας που τους συνδέει (εάν ο συγκεκριμένος προμηθευτής συνεργάζεται και με άλλους Έλληνες εισαγωγείς) και την έκταση του δικτύου διανομής τους.

### 3.4.4. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Η διάθεση των προϊόντων πλαστικού πραγματοποιείται τόσο απευθείας από τις παραγωγικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις προς τους τελικούς πελάτες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (τεχνικές και κατασκευαστικές εταιρείες, εργολάβοι οικοδομών και δημοσίων έργων, επιχειρήσεις εμπορίας υδραυλικών ειδών κ.ά.), όσο και μέσω χονδρεμπόρων. Οι περισσότερες από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αναπτύξει οργανωμένα δίκτυα πωλήσεων, τα οποία απαρτίζονται από τοπικούς αντιπροσώπους και θυγατρικές-συνδεδεμένες επιχειρήσεις, καθώς και από ειδικευμένους πωλητές.

Στον υποκλάδο του πλαστικού σωλήνα ο σχετικά μικρός αριθμός επιχειρήσεων παραγωγής και εισαγωγής καθώς και το μεγάλο εύρος επιλογών για την διάθεση των εν λόγω προϊόντων προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα στην διαπραγματευτική τους θέση έναντι μεγάλης μερίδας των αγοραστών, οι οποίοι για να την αντισταθμίσουν, προσφεύγουν στην πραγματοποίηση μαζικών παραγγελιών.

Αντίθετα, στον τομέα της πλαστικής συσκευασίας κυριότεροι αγοραστές είναι οι μεταποιητικές επιχειρήσεις από τις οποίες προέρχεται η ζήτηση, οι μεγαλύτερες εκ των οποίων έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών τους. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από την παρουσία μεγάλου αριθμού προμηθευτών προϊόντων πλαστικής συσκευασίας, ιδιαίτερα σε κάποιες κατηγορίες εύκαμπτων ειδών, που δίνει την ευχέρεια της πιο συμφέρουσας επιλογής από τους αγοραστές.

#### **3.4.5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

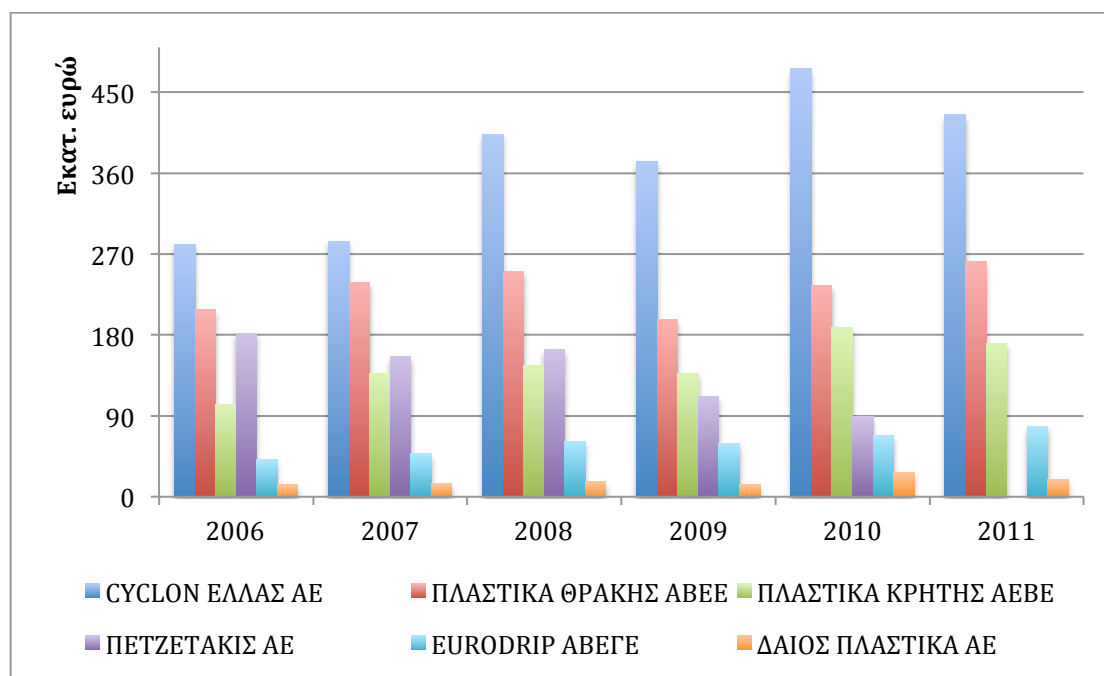
Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εγχώρια βιομηχανία πλαστικών σωλήνων χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης των δραστηριοποιούμενων μονάδων, καθώς ο σημαντικότερος όγκος της καλύπτεται από λίγες επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά των πλαστικών, υποχρεώνει τις μεγαλύτερες κυρίως παραγωγικές επιχειρήσεις να πραγματοποιούν επενδύσεις με σκοπό την ανανέωση του μηχανολογικού τους εξοπλισμού, τον εκσυγχρονισμό και την αυτοματοποίηση της παραγωγικής τους διαδικασίας, καθώς και την διεύρυνση του δικτύου διανομής μέσω των αντιπροσώπων τους.

Αντίστοιχα μεταξύ των μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου υπάρχει έντονος ανταγωνισμός ιδιαίτερος τα τελευταία χρόνια λόγω αύξησης των εισαγωγών από τρίτες χώρες οι οποίες παράγουν προϊόντα σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές (λόγω χαμηλού εργατικού κόστους) και διεισδύουν στις υφιστάμενες αγορές με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι παράγοντες αυτοί συντελούν στην όξυνση του ανταγωνισμού, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά, γεγονός που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να συμπίεσουν τα περιθώρια κέρδους τους, ωθούμενες σε ανταγωνισμό τιμών, εξαιτίας και της υπερβάλλουσας προσφοράς που υπάρχει σε επί μέρους τομείς της αγοράς.

#### **3.4.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Τελειώνοντας την ανάλυση των βασικών ανταγωνιστών της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» βγάζουμε μερικά πολύ χρήσιμα συμπεράσματα. Οι μεγαλύτερες εταιρίες της βιομηχανίας πλαστικού εντόπισαν νωρίς την εγχώρια αδυναμία της αγοράς και προσανατολίστηκαν σε δραστηριότητες εκτός συνόρων όπως είναι οι εξαγωγές και οι επέκταση σε άλλες αγορές. Η στρατηγική αυτή τους έχει ωφελήσει

καθώς σε περίοδο έντονης ύφεσης είναι μια δίοδος αποφυγής των ισχυρών εσωτερικών συγκρούσεων, που τους βοηθάει να κρατούν σταθερούς ρυθμούς ανάπτυξης.



**Γράφημα 3 : Σύγκριση κύκλου εργασιών βασικών ανταγωνιστών κλάδου**

Επίσης, έτσι όπως διαμορφώνεται το τοπίο στην βιομηχανία αυτή την περίοδο η εταιρεία έχει αρκετές ευκαιρίες ανάπτυξης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τις οποίες θα παρουσιάσουμε αναλυτικότερα παρακάτω.

### 3.5. ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ

Είναι προφανές από τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία έχει κατηγοριοποιήσει τα προϊόντα της ότι ακολουθεί μια στρατηγική τμηματοποίησης της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Προσανατολίζεται στα τμήματα της αγοράς όπου υπάρχει η μεγαλύτερη πιθανότητα να βρεθούν πελάτες που θα αποδώσουν κέρδη. Εταιρίες που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική προσαρμόζουν τα προϊόντα τους στις ομάδες πελατών που είναι πιθανότερο να ανταποκριθούν. Τα οφέλη αυτής της μεθόδου είναι η ελαχιστοποίηση των εξόδων αφού στοχοποιούνται συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, μέγιστη απόδοση στις καμπάνιες marketing, βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και προστασία από έντονες διακυμάνσεις της αγοραστικής ικανότητας.

Σημειώνεται επίσης ότι η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» έχει πραγματοποιήσει τα τελευταία χρόνια μια τεράστια επεκτατική στρατηγική με επενδύσεις σε κατασκευή μονάδων παραγωγής σε άλλες χώρες. Βλέποντας την ρευστότητα που παρουσίαζε η ελληνική αγορά η εταιρεία σε μια προσπάθεια να εξασφαλίσει την μελλοντική της κερδοφορία εφάρμοσε μια σειρά εξαγορών που της απέφεραν δραστηριότητα σε 6 χώρες του εξωτερικού, γεγονός που της εξασφαλίζει προοπτικές ανάπτυξης ακόμα και σε περίπτωση μείωσης της ζήτησης στην ελληνική αγορά. Σήμερα ο όμιλος στηρίζει σχεδόν το 50% των συνολικών πωλήσεων του σε δραστηριότητες εκτός συνόρων. Όσον αφορά την εγχώρια αγορά η εταιρεία ασχολείται κυρίως με την πώληση πρώτων υλών σε άλλες βιομηχανίες πλαστικών ειδών, στην πώληση προϊόντων για αγροκαλλιέργειες και στην αγορά πλαστικών σωληνών.

### **3.5.1. ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΠΛΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ**

Στον τομέα των πρώτων υλών η εταιρεία προμηθεύει το υλικό masterbatches το οποίο μεταποιείται για να φτάσει στον τελικό καταναλωτή με την μορφή προϊόντων πλαστικής συσκευασίας όπως ονομάζονται. Η συγκεκριμένη αγορά σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για το 2010 παρουσιάζει πτώση κυρίως λόγω των συνεχιζόμενων διακυμάνσεων των τιμών του πετρελαίου και των παραγωγών του. Σύμφωνα με την ανωτέρω κλαδική μελέτη τη διετία 2009-2010 σημειώθηκε κάμψη στην παραγωγή πλαστικών ειδών συσκευασίας (μείωση κατά 5,7% το 2010 σε σχέση με το 2008), ενώ το ίδιο διάστημα η συνολική κατανάλωση μειώθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 4,3%, ως αποτέλεσμα της πτώσης της ζήτησης σε ορισμένες κατηγορίες πλαστικών ειδών συσκευασίας, λόγω της οικονομικής ύφεσης. Σημειώνεται πάντως ότι η συνολική εγχώρια παραγωγή πλαστικών ειδών συσκευασίας αυξήθηκε κατά τη διάρκεια της περιόδου 1992-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,2%.

Την περίοδο 2005-2010 την πρώτη θέση στο σύνολο της αγοράς καταλαμβάνουν τα πλαστικά φύλλα-φιλμ, το μερίδιο των οποίων ανήλθε σε 27,1% το 2010. Ακολουθεί η κατηγορία σάκοι-σακούλες-τσάντες, που απέσπασε το 23,7% της εγχώριας αγοράς, καθώς και οι φιάλες και τα λοιπά φιαλοειδή προϊόντα τα οποία συμμετείχαν με 22% περίπου. Η κατηγορία των πλαστικών κουτιών, κιβωτίων και τελάρων κάλυψε περίπου το 8,3% του συνόλου το 2010.

Τέλος η μελέτη σχετικά με την εξαγωγική επίδοση και τα βασικά προβλήματα που δυσχεραίνουν την πορεία και ανάπτυξη του κλάδου, αναφέρει ότι, η εγχώρια παραγωγή καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς πλαστικών ειδών συσκευασίας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική άνοδος των εξαγωγών, κυρίως στα εύκαμπτα είδη πλαστικής συσκευασίας, ενώ οι κατηγορίες των δύσκαμπτων ειδών συσκευασίας χαρακτηρίζονται από χαμηλή εισαγωγική και εξαγωγική δραστηριότητα. Σημειώνεται ότι ο 2010 ο όγκος των εξαγωγών εκτιμάται ότι κάλυψε το 29,4% της συνολικής παραγωγής (ICAP Group, 2011).

### 3.5.2. ΕΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΣΩΛΗΝΩΝ

Τους ρυθμούς της ευρύτερης αγοράς φαίνεται ότι ακολουθεί και ο κλάδος των πλαστικών σωλήνων. Συγκεκριμένα η συνολική εγχώρια παραγωγή πλαστικών σωλήνων παρουσίασε συνεχή άνοδο κατά την περίοδο 2004-2008 ενώ το 2010 εμφάνισε μείωση κατά 16,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αντίστοιχα, η φαινομενική κατανάλωση πλαστικών σωλήνων ακολούθησε ανοδική πορεία τη χρονική περίοδο 2000-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,7%. Την τελευταία διετία (2009-2010) εμφάνισε πτωτικές τάσεις και το 2010/09 μειώθηκε κατά 17,6%.

Η ζήτηση του κλάδου της σωληνουργίας επηρεάζεται άμεσα από την εξέλιξη της οικοδομικής και κατασκευαστικής δραστηριότητας. Το 2009-10 η οικοδομική δραστηριότητα μειώθηκε κατά 24,4% βάσει συνολικής επιφάνειας και κατά 26,5% βάσει συνολικού όγκου. Την πτώση αυτή ακολούθησε και η αγορά των πλαστικών σωλήνων σημειώνοντας μείωση κατά περίπου 18% τη ίδια διετία.

Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση της αγοράς:

- ✓ Κατασκευαστική δραστηριότητα
- ✓ Δημόσια έργα
- ✓ Ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα
- ✓ Οικοδομική δραστηριότητα ξενοδοχειακών μονάδων
- ✓ Άρδευση γεωργικών εκτάσεων

Η αγορά αποτελείται τόσο από παραγωγικές μονάδες, όσο και από εμπορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με εισαγωγές στον εν λόγω τομέα. Το μεγαλύτερο μέρος των παραγόμενων ποσοτήτων προέρχεται από λίγες επιχειρήσεις

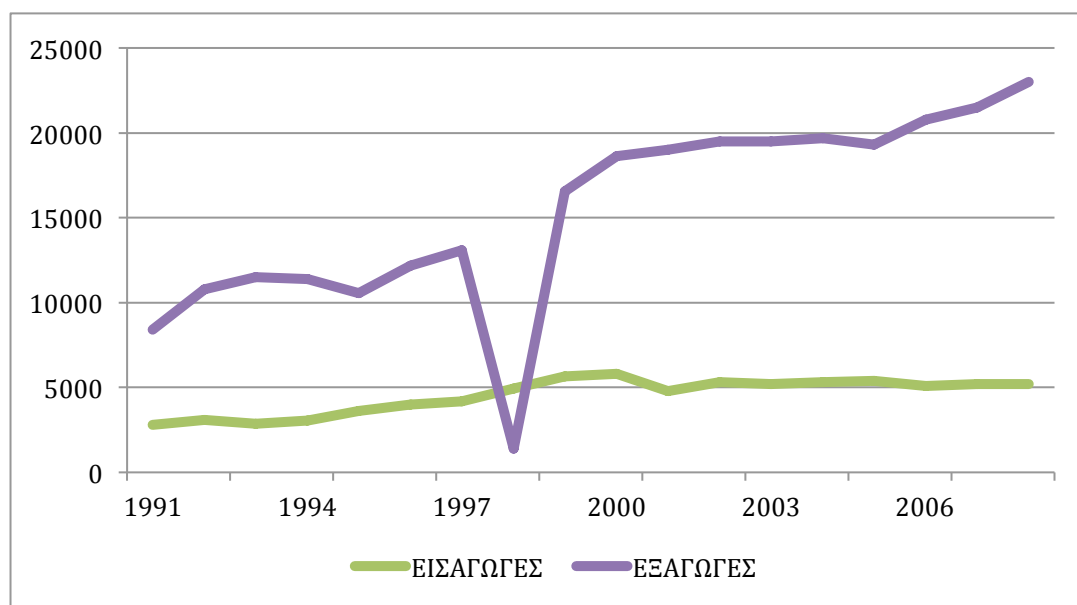


μεγάλου μεγέθους. Η πλειοψηφία των μικρότερων επιχειρήσεων ασχολείται με την παραγωγή συγκεκριμένων τύπων και κατηγοριών πλαστικών σωλήνων. Το 2010 οι πλαστικοί σωλήνες από πολυαιθυλένιο απέσπασαν το 50,4% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης και ακολούθησαν οι άκαμπτοι και εύκαμπτοι σωλήνες από PVC, με ποσοστό 36,5% και 13,1% αντίστοιχα. Παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι, σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, η συνολική εγχώρια αγορά πλαστικών σωλήνων (σε ποσότητα) θα παρουσιάσει περαιτέρω μείωση κατά τη διετία 2011-2012 (ICAP Group, 2010).

### 3.5.3. ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Πλαστικοί σωλήνες εισάγονται στην Ελλάδα κυρίως από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (61% με 82% των συνολικών ετήσιων εισαγωγών) με τις μεγαλύτερες ποσότητες να προέρχονται από την Γερμανία και την Ιταλία. Από τις χώρες εκτός ΕΕ την πρώτη θέση καταλαμβάνει η Τουρκία. Όσον αφορά τον τομέα των εξαγωγών οι επιχειρήσεις στη χώρα μας εξάγουν σταθερά μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων από ότι εισάγουν, η τάση αναμένεται να συνεχιστεί και μελλοντικά μεγαλώνοντας την ψαλίδα. Κυριότερος προορισμός των εξαγωγών τα τελευταία χρόνια είναι η Γερμανία, η Αλβανία και η Λιβύη. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται η πορεία της εγχώριας αγοράς κατά την χρονική περίοδο 1991-2008.

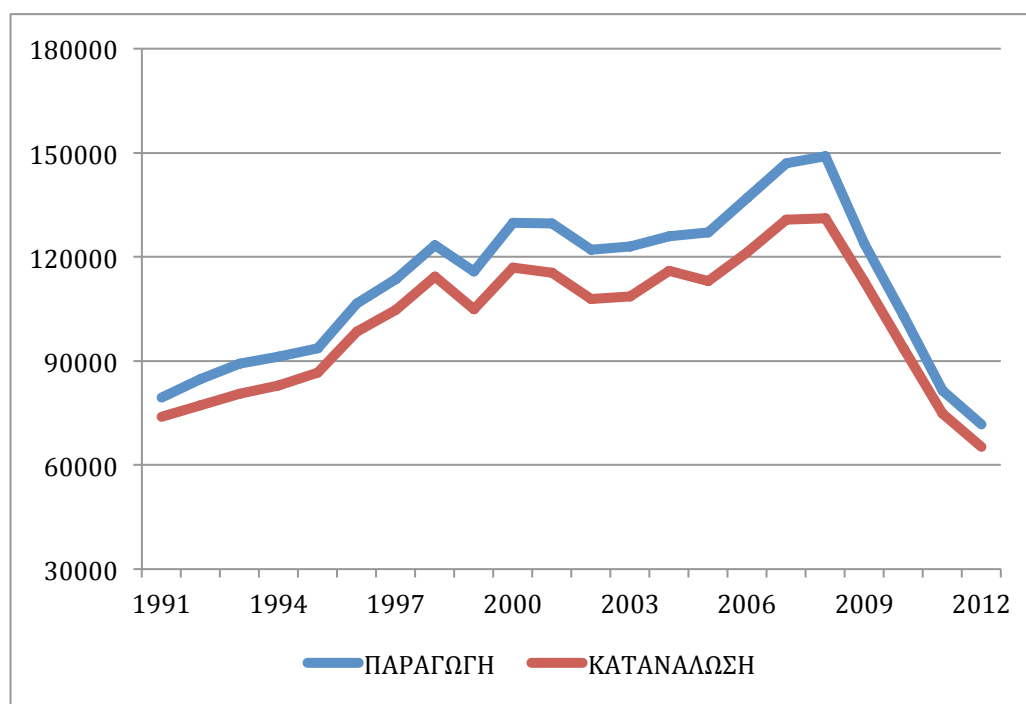
Η κατανάλωση πλαστικών σωλήνων στη χώρα μας ακολούθησε ανοδική



Γράφημα 4 : Πορεία εισαγωγών και εξαγωγών εγχώριας αγοράς (ICAP Group, 2010)

πορεία τη χρονική περίοδο 1991-1998, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 6,4%. Το χρονικό διάστημα 1999-2002 εμφάνισε πτωτικές τάσεις (με εξαίρεση το 2000/99), ενώ την ακόλουθη εξαετία (2003-2008) παρουσίασε αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 3,8%, εκτιμώμενη τελικά σε 131.200 τόνους το 2008 από 130.700 τόνους το 2007 (αύξηση 0,4%).

Η αγορά πλαστικών σωλήνων καλύπτεται κυρίως από εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα, η δε εισαγωγική διείσδυση κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα και συγκεκριμένα μεταξύ του 3,5%- 5,4% τη χρονική περίοδο 1991-2008. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι πλαστικοί σωλήνες καταλαμβάνουν μεγάλο όγκο, με αποτέλεσμα η μεταφορά τους να απαιτεί υψηλά έξοδα τα οποία επιβαρύνουν την τελική τιμή διάθεσής τους. Εντούτοις οι εν λόγω εισαγωγές εμφάνισαν αυξητικές τάσεις κατά το διάστημα 1991-2002 (με εξαίρεση τις περιόδους 1993/92 και 2001/00), ενώ την περίοδο 2003-2008 παρουσίασαν αυξομειώσεις, διαμορφούμενες σε 5.200 τόνους το 2007 και 2008.



Γράφημα 5 : Παραγωγή και κατανάλωση πλαστικών σωλήνων (ICAP Group, 2012)

Η εγχώρια κατανάλωση των προϊόντων πλαστικού σωλήνα κατανέμεται κατά κύριο λόγο μεταξύ τριών κατηγοριών. Οι σωλήνες πολυαιθυλενίου κατέχουν το

48,3% της εγχώριας κατανάλωσης, οι άκαμπτοι σωλήνες από PVC το 39,6% και οι εύκαμπτοι σωλήνες από PVC το 12%. Τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστούν λόγω της διαφοροποίησης που παρατηρείται στις δραστηριότητες τις κάθε βιομηχανίας. Αν πάρουμε ως παράδειγμα την «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.» παρατηρούμε ότι οι εγχώριες πωλήσεις της εταιρείας προέρχονται από προϊόντα πλαστικού σωλήνα, μεμβράνες καλλιεργειών ακόμη και εγκαταστάσεις γεωμεμβρανών ενώ η Cyclon AE δραστηριοποιείται εκτός των προϊόντων πλαστικού και στην αγορά καυσίμων . Είναι σαφές ως εκ τούτου ότι ο καθορισμός των μεριδίων αγοράς είναι αρκετά δύσκολος και οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια θα απέδιδε μόνο πλασματικά αποτελέσματα. Η πλησιέστερη ένδειξη της δυναμικής των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι ο κύκλος εργασιών όπως φαίνεται στο Γράφημα 3.

#### **3.5.4. ΑΓΟΡΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ**

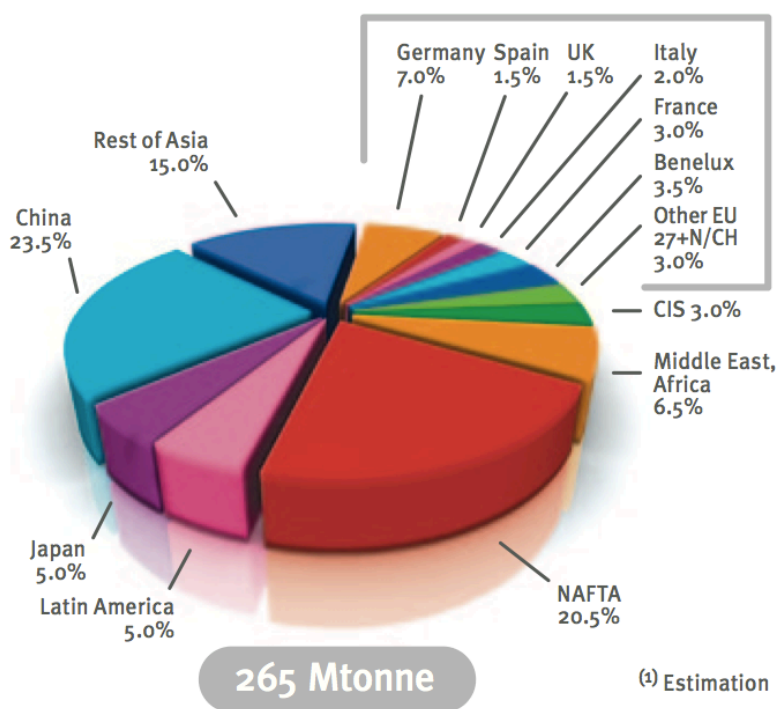
Η εταιρεία όπως έχει ήδη αναφερθεί δραστηριοποιείται συνολικά σε 7 χώρες με συμμετοχή σε αντίστοιχες βιομηχανίες πλαστικών ειδών. Τα τελευταία χρόνια έχει επικεντρωθεί στην αγορά της Κίνας η οποία ούτως η άλλως αποτελεί πόλο έλξης επενδύσεων την δεκαετία που προηγήθηκε. Πιο συγκεκριμένα η βιομηχανία πλαστικών της Κίνας παρουσιάζει διψήφια ποσοστά ανάπτυξης σε ετήσια βάση από το 1996 ενώ η ραγδαία αυτή ανάπτυξη αναμένεται να συνεχιστεί και την επόμενη δεκαετία. Η κατά κεφαλήν κατανάλωση πλαστικών προϊόντων της Κίνας ανέρχεται σε 22kg με τον αντίστοιχο παγκόσμιο δείκτη να ανέρχεται στα 25kg. Η παραγωγή πλαστικών φτάνει σε αξία τα 42€ δις από τα οποία τα 10€ δις εξάγονται ενώ τα 5,5€ προέρχονται από εισαγωγές.

Η κατανομή της ζήτησης έχει μεταβληθεί σημαντικά τα τελευταία 5 χρόνια με την αναλογία εύκαμπτων προϊόντων PVC και άκαμπτων να ανέρχεται σε 40/60 σήμερα. Εύκαμπτες εφαρμογές PVC περιλαμβάνουν τα φιλμ (12% της συνολικής παραγωγής), καλώδια (7%), προϊόντα δέρματος (6%), παπούτσια και σόλες (5,2%) ενώ οι άκαμπτες εφαρμογές περιλαμβάνουν προϊόντα οικιακής χρήσης (22,9%), σωλήνες (13,3%), και εποχιακά είδη (9%).

Οι 10 μεγαλύτερες βιομηχανίες του κλάδου αντιπροσωπεύουν το 41,9% των συνολικών πωλήσεων της αγοράς ενώ οι υπόλοιπες 1000 περίπου επιχειρήσεις έχουν

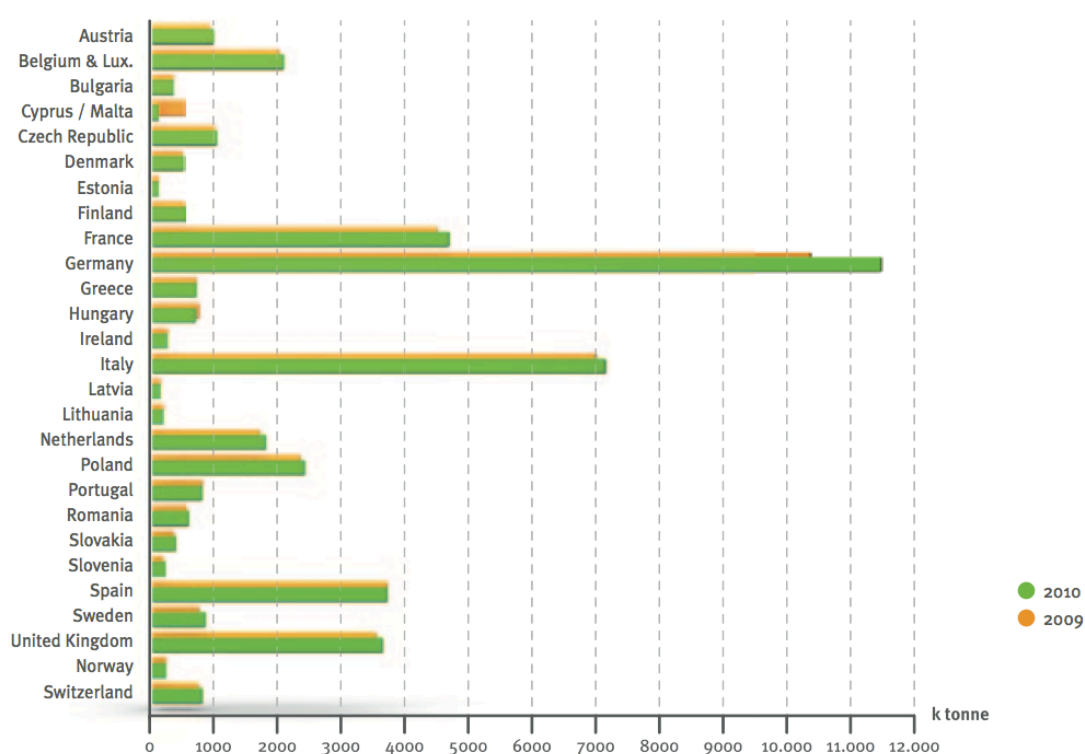
παραγωγική δυνατότητα μικρότερη των 3000 τόνων. Η βιομηχανία προσανατολίζεται κυρίως στην παραγωγή προϊόντων μεγάλης αξίας όπως τα είδη αυτοκινήτου, τα ηλεκτρονικά και τα ιατρικά είδη. Η συνολική ζήτηση της Κίνας για προϊόντα πλαστικού από μόλις 3,8 εκατ. τόνους το 2005 εκτοξεύθηκε στα 13,2 εκατ. τόνους το 2011 ενώ οι προβλέψεις για το 2015 ανέρχονται στα 18,5 εκατ.

Η Ρωσία είναι επίσης μια χώρα που προσφέρει ευκαιρίες για την βιομηχανία πλαστικών. Οι τομείς που παρουσιάζουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη αυτή τη στιγμή στη Ρωσία είναι αυτοί της συσκευασίας και των ειδών ιατρικής τεχνολογίας. Επίσης σημαντικό ρόλο αναμένεται να παίξει και ο τομέας των κατασκευών και υποδομών ιδιαίτερα μέχρι τη διοργάνωση του Παγκοσμίου Κυπέλλου το 2018. Παραδοσιακά η κινητήρια δύναμη για την ζήτηση πλαστικών στη Ρωσία υπήρξε η βιομηχανία τροφίμων ακολουθούμενη από τον τομέα της συσκευασίας, τα δημόσια έργα και τα λοιπά καταναλωτικά αγαθά. Η ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας στη χώρα τα τελευταία χρόνια αναμένεται επίσης να παρουσιάσει ευκαιρίες για αύξηση της ζήτησης των πλαστικών ειδών. (Bric Partners, 2011)



Γράφημα 6 : Παγκόσμια παραγωγή πλαστικού (PlasticsEurope Market Research Group (PEMRG), 2011)

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση η βιομηχανία του πλαστικού συνεχίζει την ανάκαμψη από την κρίση του 2008. Οι παραγωγοί πλαστικού σημείωσαν αύξηση του κύκλου εργασιών τους το 2010 κατά 17% φτάνοντας τα 104 δις. ευρώ ενώ η μεταποίηση πλαστικού πέτυχε αύξηση της τάξης του 9,5% στα 203 δις. ευρώ. Η παγκόσμια παραγωγή πλαστικών ειδών αυξήθηκε κατά 6% το 2010 επιβεβαιώνοντας το ρυθμό αύξησης του 5% που παρατηρείται ετησίως τα τελευταία 20 χρόνια. Η Ευρώπη αντιπροσωπεύει το 21,5% (57 εκατ. τόνοι) της παγκόσμιας παραγωγής πλαστικού ενώ μέχρι και το 2010 ήταν η μεγαλύτερη παραγωγός πλαστικού, για να ξεπεραστεί από την Κίνα που πλέον κατέχει το 23,5% της συνολικής παραγωγής.



**Γράφημα 7 : Ευρωπαϊκή ζήτηση πλαστικού ανά χώρα (PlasticsEurope Market Research Group (PEMRG), 2011)**

Οι ρυθμοί ανάπτυξης αναμένεται να συνεχιστούν για την Ευρώπη και τα επόμενα χρόνια όσο αυξάνονται και οι εφαρμογές του πλαστικού. Η παγκόσμια κατά κεφαλήν ζήτηση πλαστικού παρουσιάζει ετήσιο ρυθμό αύξησης 4%. Η κατανάλωση στην Ασία και τα μέλη της ΕΕ είναι σημαντικά χαμηλότερη από τα επίπεδα που παρουσιάζουν ώριμες βιομηχανικές περιοχές όπου οι ρυθμοί ανάπτυξης υπολογίζεται ότι θα παραμείνουν ελαφρώς πάνω από το ΑΕΠ. Έτσι υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη.

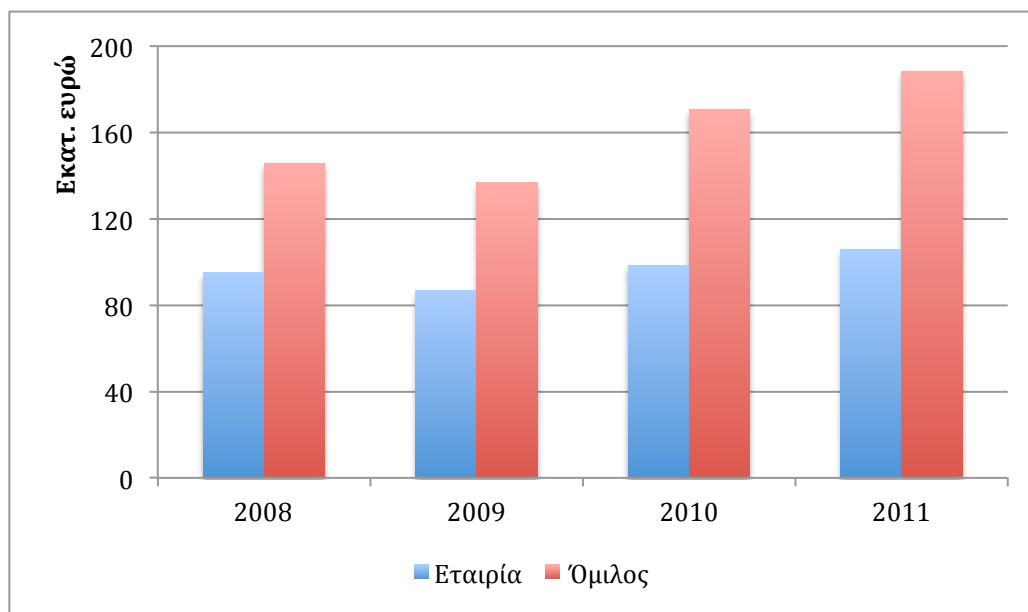
Η ευρωπαϊκή ζήτηση στον τομέα της μεταποίησης αυξήθηκε το 2010 κατά 4,5% σε σχέση με το προηγούμενο έτος φτάνοντας τους 46 εκατ. τόνους. Τα μερίδια των τελικών εφαρμογών πλαστικού παρέμειναν σταθερά, με την συσκευασία να παραμένει το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς καταλαμβάνοντας το 39% της συνολικής ζήτησης. Το ποσοστό αυτό σημείωσε μικρή πτώση συγκριτικά με το 2009 όπου βρισκόταν στο 40,1% λόγω της αύξησης του εύρους των τεχνικών εφαρμογών το 2010. Ο τομέας της συσκευασίας ακολουθείται από τις κατασκευές (20,6%), τα είδη αυτοκινήτου (7,5%), και τις ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές (5,6%). Τον κλάδο συμπληρώνουν τομείς όπως ο αθλητισμός, η υγεία, η γεωργία και τα οικιακά είδη.

### 3.5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρείας «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.» για την χρήση του 2011 τα οικονομικά της βρίσκονται σε αρκετά καλό επίπεδο αν υπολογιστεί και η γενικότερη τάση της ελληνικής αγοράς. Η εταιρεία καταλαμβάνει την τρίτη θέση στην αγορά όπως φαίνεται και στο Γράφημα 3 αν συμπεριλάβουμε και την Cyclon ΑΕ η οποία αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη του κλάδου. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω όμως ο κύκλος εργασιών δεν αποτελεί αντικειμενική μέθοδο υπολογισμού του μεριδίου αγοράς καθώς οι κάθε επιχείρηση διαφέρει κατά πολύ σε δραστηριότητα και τελικά προϊόντα. Δίνει όμως μια σαφή εικόνα της θέσης που κατέχει αυτή τη στιγμή στην εγχώρια αγορά η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» καθώς επίσης και την εξέλιξη της στο χρόνο. Παρατηρούμε στο γράφημα ότι μετά το 2009 οι ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ και ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΘΡΑΚΗΣ φαίνεται να κερδίζουν το μέρος της αγοράς που χάνει η ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ ενώ οι υπόλοιπες εταιρίες παραμένουν σε σχετική σταθερότητα. Η τάση αυτή θα συνεχιστεί και το 2012 δεδομένου ότι η ΠΕΤΖΕΤΑΚΙΣ πλέον έχει αναστείλει τις εργασίες της.

Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζονται οι πωλήσεις της εταιρείας συγκριτικά με τον όμιλο από το 2008 έως το 2011. Εδώ φαίνεται ξεκάθαρα ο σχεδιασμός της εταιρείας να επικεντρωθεί ενεργά σε αγορές του εξωτερικού αφού η διαφορά που παρατηρείται στα μεγέθη είναι ουσιαστικά η δραστηριότητα των θυγατρικών εταιριών του εξωτερικού. Επιπλέον, παρατηρείται ότι η εταιρεία μετά την πτώση του 2009 παρουσιάζει αυξητική τάση στον κύκλο εργασιών της, γεγονός

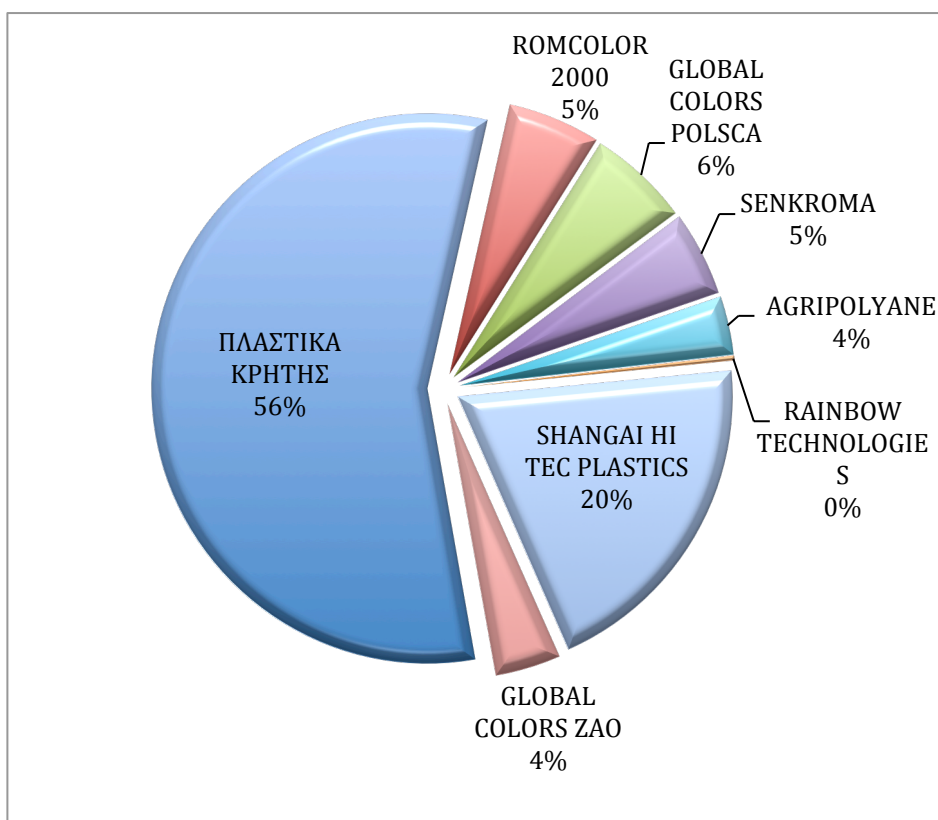
που της παρέχει την αναγκαία σταθερότητα να συνεχίσει την πολιτική επέκτασης που έχει ξεκινήσει.



**Γράφημα 8 : Πωλήσεις εταιρείας (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011)**

Τα καθαρά κέρδη του ομίλου παρουσίασαν αύξηση κατά 28,15% σε σύγκριση με το 2010 φτάνοντας συνολικά τα 13.279 ευρώ. Τα λειτουργικά κέρδη (EBITDA) επίσης αυξήθηκαν στη χρήση του 2011 κατά 22% φτάνοντας τα 23.630 ευρώ. Η υγιής κατάσταση της εταιρείας αποτυπώνεται και στο γεγονός ότι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας της από το 2008 και μετά είναι συνεχώς υψηλότερος των 2 φορές. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι η εταιρεία έχει υπερ-επαρκή ρευστοποιήσιμα στοιχεία για να καλύψει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

Αναλύοντας τα μεγέθη πωλήσεων των θυγατρικών που διατηρεί η εταιρεία προκύπτει ότι η κύρια πηγή πωλήσεων της εταιρείας στο εξωτερικό είναι η Κίνα (19,9% του συνόλου) ακολουθούμενη από την Ευρώπη (15%), την Τουρκία (4,9%) και τέλος την Ρωσία (3,8%) (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011).



**Γράφημα 9 : Πωλήσεις ανά θυγατρική (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011)**

Τα καθαρά κέρδη των θυγατρικών φαίνεται ότι είχαν μεικτά αποτελέσματα. Δυνατότερο χαρτί του ομίλου εξακολουθεί να είναι η SHANGAI HI TEC στην Κίνα όπου τα καθαρά κέρδη αυξήθηκαν κατά 73,4% ενώ στον αντίποδα, η SENKROMA στην Τουρκία παρουσίασε ζημιές 602.000 ευρώ. Μεγάλη μείωση της τάξης του 23,3% στα καθαρά κέρδη της είδε και η AGRIPOLYANE στην Γαλλία.

**Πίνακας 3 : Καθαρά Κέρδη ανά θυγατρική (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011)**

	2011	2010	ΜΕΤΑΒΟΛΗ
<b>ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ</b>	9.277.000	6.719.000	38%
<b>SHANGAI HI TEC PLASTICS</b>	3.444.000	1.986.000	73,4%
<b>ROMCOLOR 2000</b>	864.000	1.175.000	-26,5%
<b>GLOBAL COLORS POLSCA</b>	609.000	425.000	43,3%
<b>SENKROMA</b>	-602.000	63.000	-1.055%
<b>AGRIPOLYANE</b>	65.000	907.000	-92,8%
<b>GLOBAL COLORS ZAO</b>	158.000	206.000	-23,3%



Μελετώντας τις οικονομικές καταστάσεις της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» εύκολα καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για μια καθόλα υγιή επιχείρηση, με τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης στον τομέα της. Διαθέτει εξαιρετική ρευστότητα, υψηλή αποδοτικότητα ενώ έχει καταφέρει να κρατάει χαμηλό το επίπεδο δανεισμού της. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα ο όμιλος να έχει καταπληκτικές ταμειακές ροές και να χρηματοδοτεί της επενδύσεις του στο μεγαλύτερο ποσοστό από ίδια κεφάλαια.

### **3.7. ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Το πελατολόγιο της εταιρείας παρουσιάζει μεγάλη γεωγραφική ευρύτητα και διασπορά (πάνω από 2.500 πελάτες). Κανένας από τους πελάτες δεν ξεπερνάει σε τζίρο το 4% του συνολικού κύκλου εργασιών.

#### **3.7.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΓΟΡΑ**

Τα αγροτικά φύλλα και οι σωλήνες άρδευσης της εταιρείας διατίθενται σε όλη την Ελλάδα μέσω καταστημάτων γεωργικών εφοδίων, Γεωργικών Ενώσεων και Συνεταιρισμών. Το δίκτυο πωλήσεων της εταιρείας καλύπτει περίπου 1300 σημεία πώλησης (καταστήματα) που εστιάζονται κυρίως στις αγροτικές περιοχές της χώρας. Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ και πωλήσεων της εταιρείας, επισκέπτονται σε συνεχή βάση τις αγροτικές περιοχές ώστε να εξασφαλίζουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους διανομείς της εταιρείας αλλά και να έρχονται σε απευθείας επαφή με τους γεωργούς για την τεχνική ενημέρωση και προώθηση των προϊόντων.

Τα masterbatches διατίθενται απευθείας από την εταιρεία στις βιομηχανίες πλαστικών. Πελάτες της εταιρείας είναι όλες οι μεγάλες βιομηχανίες πλαστικών στην Ελλάδα, αλλά και εκατοντάδες μικρότερες του κλάδου. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, η εταιρεία διατηρεί αποθήκες στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, ενώ υπάρχουν εξειδικευμένοι πωλητές που βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες.

Οι εξαγωγές θεωρούνται κλειδί για τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας. Τις αγορές του εξωτερικού αναπτύσσει και υποστηρίζει το τμήμα Εξαγωγών με υπεύθυνους πωλήσεων που ταξιδεύουν σε συνεχή βάση για προώθηση των προϊόντων της εταιρείας. Τα αγροτικά φύλλα διατίθενται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις

διανομής αγροτικών εφοδίων ενώ τα masterbatches σε βιομηχανίες πλαστικών, κυρίως με την υποστήριξη τοπικών αντιπροσώπων. Εκτός της διαφήμισης στον κλαδικό και ειδικό τύπο, καθώς και άλλων μέσων προώθησης, η εταιρεία συμμετέχει σε εκθέσεις στο εσωτερικό, αλλά και σε μεγάλες διεθνείς εκθέσεις του εξωτερικού.

Όσον αφορά τον κλάδο στο σύνολο του όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ελληνική αγορά πλαστικών δραστηριοποιείται ένας σχετικά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, παραγωγικών και εισαγωγικών, οι οποίες ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος και τη δυναμικότητά τους. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αναπτύξει οργανωμένα δίκτυα πωλήσεων που αποτελούνται από τοπικούς αντιπροσώπους, από θυγατρικές-συνδεδεμένες επιχειρήσεις, καθώς και από εξειδικευμένους πωλητές-τεχνικούς συμβούλους. Κυριότεροι πελάτες των ειδών πλαστικού σωλήνα είναι τεχνικές εταιρείες, εργολάβοι οικοδομών και δημοσίων έργων, επιχειρήσεις εμπορίας υδραυλικών ειδών κ.ά, ενώ των ειδών πλαστικής συσκευασίας είναι κυρίως βιομηχανίες τροφίμων και ποτών. Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά, υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να ακολουθούν σε γενικές γραμμές μια σχετικά ενιαία πολιτική στο θέμα των πιστώσεων και των εκπτώσεων.

### **3.7.2. ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο προέρχονται από την εταιρεία Media Services A.E. και δημοσιεύονται στην κλαδική μελέτη της ICAP για το 2009. Η συνολική διαφημιστική δαπάνη διαμορφώθηκε σε €862.589 το 2008 από €681.893 το 2007, παρουσιάζοντας μείωση κατά 26,5%. Τα κονδύλια που διατέθηκαν το 2007 σημείωσαν ραγδαία αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος (€681.893 από €390.943 το 2006). Τα έτη 2005 και 2004, η συνολική διαφημιστική δαπάνη διαμορφώθηκε σε €721.342 και €7.826 αντίστοιχα. Το κυριότερο μέσο προβολής το 2008 ήταν το ραδιόφωνο με ποσοστό συμμετοχής 91,98%, ακολουθούμενο από την τηλεόραση. Το προηγούμενο έτος, κυριότερο μέσο προβολής ήταν και πάλι το ραδιόφωνο, ενώ το 2006 τη διαφημιστική δαπάνη ουσιαστικά καλύφθηκε από το ραδιόφωνο, η τηλεόραση και οι εφημερίδες, με ποσοστό συμμετοχής 90,81%, 4,61% και 4,58% αντίστοιχα. Η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» φαίνεται να προτιμάει την διαφήμιση μέσω εφημερίδων καθώς τα έτη 2007 και 2008 οι δαπάνες προώθησης της

περιλάμβαναν μόνο το συγκεκριμένο μέσο και ανήλθαν σε 2.722 και 12.134 ευρώ αντίστοιχα.

### **3.8. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Σε αυτό το σημείο της εργασίας έγινε προσπάθεια να παρουσιαστούν και να αναλυθούν μερικές σημαντικές μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος του ομίλου. Στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία όταν αναφερόμαστε στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ο οποίος δραστηριοποιείται σε πάρα πολλές χώρες ανά τον κόσμο, εννοούμε σχεδόν ολόκληρη την αναπτυγμένη περιοχή του πλανήτη. Η ανάλυση ενός τέτοιου περιβάλλοντος ως εκ τούτου, απαιτεί μεγάλη εμπειρία και πολλές γνώσεις. Η προσπάθεια ανάλυσης πραγματοποιήθηκε, στο βαθμό που είναι δυνατόν, να αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον του ομίλου Πλαστικά Κρήτης δίνοντας έμφαση κυρίως στο εγχώριο περιβάλλον και χωρίς η ανάλυση να επεκταθεί σε μεγάλο βαθμό στο διεθνές περιβάλλον.

#### **3.8.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η οικονομική συγκυρία που επικρατεί στο εσωτερικό της χώρας με την ύφεση να εξαπλώνεται όλο και περισσότερο, αλλά και το κλίμα αβεβαιότητας που επικρατεί σε ολόκληρο το ευρωπαϊκό σύστημα, είναι παράγοντες οι όποιοι επηρεάζουν αρνητικά την οικονομική δραστηριότητα. Το ΑΕΠ μειώθηκε το 2010 κατά 4,5%, ενώ το 2011 η μείωση έφτασε στο 5,5% επηρεαζόμενη αποκλειστικά από την εγχώρια ζήτηση. Συγκεκριμένα από την υποχώρηση της ιδιωτικής κατανάλωσης κατά 6,2%, της δημόσιας κατανάλωσης κατά 8% και των ακαθάριστων επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου κατά 16,5% η ανεργία αυξήθηκε σε ιστορικά επίπεδα με τα τελευταία δημοσιευμένα στοιχεία να την υπολογίζουν στο 20,9%, ο πληθωρισμός κάλπασε με ραγδαίους ρυθμούς το 2011 για να περιοριστεί τον Φεβρουάριο του 2012 στο 2,1%. Οι μέσες ονομαστικές αποδοχές των μισθωτών στο σύνολο της οικονομίας μειώθηκαν κατά 8,4% (σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος). Στο -4,0% από -3,8% μειώθηκε το Μάρτιο 2012 σε σχέση με τον προηγούμενο μήνα ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της συνολικής χρηματοδότησης του εγχώριου ιδιωτικού τομέα. Όπως αναφέρει σε ανακοίνωσή της η Τράπεζα της Ελλάδος, συνολικά το Μάρτιο του 2012, η καθαρή ροή της χρηματοδότησης προς τον εγχώριο ιδιωτικό τομέα ήταν αρνητική κατά 1.360 εκατ. ευρώ (Capital.gr, 2012).

Η καθαρή ροή της χρηματοδότησης προς τις επιχειρήσεις το Μάρτιο του 2012 ήταν αρνητική κατά 979 εκατ. ευρώ ενώ και ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της χρηματοδότησης μειώθηκε σε -3,3% από -2,7% τον προηγούμενο μήνα. Αναλυτικότερα, ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της χρηματοδότησης των μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων παρέμεινε αμετάβλητος στο -3,3% ενώ ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της χρηματοδότησης των ασφαλιστικών επιχειρήσεων και των λοιπών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, όπου περιλαμβάνονται και μεγάλου ύψους ενδο-ομιλικές συναλλαγές, μειώθηκε σε -4,1% από 7,1% το Φεβρουάριο του 2012. Αντίθετη πορεία ακολούθησε η χρηματοδότηση των ελεύθερων επαγγελματιών, αγροτών και ατομικών επιχειρήσεων. Η καθαρή ροή της χρηματοδότησης ήταν θετική κατά 26 εκατ. ευρώ τον Μάρτιο του 2012 ενώ την ίδια περίοδο ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της χρηματοδότησης αυξήθηκε σε -7,2% από -7,8% τον προηγούμενο μήνα παραμένοντας όμως σε αρνητικό επίπεδο (Capital.gr, 2012).

Το τραπεζικό σύστημα της χώρας περνά και αυτό την δική του κρίση αφού αυτή την περίοδο χαρακτηρίζεται από έλλειψη ρευστότητας κάτι που αντανακλά στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα, αφού οι τράπεζες είναι αυτές που χρηματοδοτούν κατά κύριο λόγο της επενδύσεις και τα κεφάλαια κίνησης των επιχειρήσεων. Καθίσταται επομένως σαφές ότι ο οποιοσδήποτε ενεργεί –είτε αυτός είναι καταναλωτής, επιχείρηση ή επενδυτής- σε ένα τέτοιο κλίμα ύφεσης αναγκάζεται να είναι πολύ προσεκτικός στις κινήσεις του. Συγκεκριμένα για τον κλάδο του πλαστικού η στήριξη των τραπεζών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι εγχώριες βιομηχανίες λειτουργώντας σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον οφείλουν να επενδύουν συνεχώς σε νέες τεχνολογίες και εκσυγχρονισμό του παραγωγικού τους εξοπλισμού. Αυτό προϋποθέτει κατ αρχήν την επάρκεια πηγών χρηματοδότησης και δεύτερο την άντληση κεφαλαίων με χαμηλό κόστος.

Ταυτόχρονα στις οικονομίες της Ευρώπης αυτή την περίοδο επικρατεί αυξημένη αστάθεια με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) με έκθεση του να προβλέπει ότι ολόκληρο το δωδεκάμηνο του 2012 η οικονομία της ευρωζώνης θα βρεθεί σε φάση ύφεσης. Στα τέλη του 2011, ο ΟΟΣΑ προέβλεπε, αντιθέτως, οριακή ανάπτυξη 0,2% για την ευρωζώνη, η οποία στη διάρκεια του ερχόμενου έτους θα έφθανε στο 1,4%. Τώρα όμως, διαμορφώνεται για

όλο το τρέχον έτος η πρόβλεψη ότι η οικονομία της ευρωζώνης θα συρρικνωθεί κατά 0,1%, ενώ του χρόνου ο ρυθμός ανάπτυξης της δεν θα ξεπεράσει το 0,9% . Σε αντίθεση, βελτιώνεται η κατάσταση της αμερικανικής οικονομίας για τη οποία προβλέπεται από τον ΟΟΣΑ φέτος ανάπτυξη 2,4% αλλά το 2013 η προβλεπόμενη ανάπτυξη είναι 2,6%. Πέρυσι τον Νοέμβριο, τα αντίστοιχα ποσοστά που ο ΟΟΣΑ προέβλεπε ήταν 2% και 2,5%. (VORIA.gr, 2012) Οι χώρες που αντιμετωπίζουν το μεγαλύτερο πρόβλημα εντός Ευρώπης εκτός της Ελλάδας είναι η Ισπανία όπου η ανεργία φτάνει το 24,4%, η Ιταλία όπου το δημόσιο χρέος ανέρχεται στα 1,9 τρις ευρώ και η Πορτογαλία το έλλειμμα το έλλειμμα αυξήθηκε στα 799 εκατ. ευρώ από 274 εκατ. ευρώ που ήταν στο πρώτο δίμηνο του 2011, όταν είχε υποχωρήσει πάνω από 70% (REPORTER.gr, 2012) (Το Βήμα, 2012).

### 3.8.2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Στην ελεύθερη οικονομία, η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται όλο και περισσότερο από τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώσουν νέες τεχνολογίες και πρακτικές διαχείρισης στις καθημερινές τους λειτουργίες. Από το 1970 άρχισε η βαθμιαία μετατροπή της παραγωγής σε ένταση γνώσης μέσα από επενδύσεις σε άυλα στοιχεία, όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη.

Η σχετική θέση της κάθε χώρας ή περιφέρειας στη διεθνή αγορά καθορίζεται όλο και περισσότερο από το ρυθμό δημιουργίας και διάδοσης νέων τεχνολογιών, που μαζί επιτρέπουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, που είναι με τη σειρά της αναγκαία για να κατακτήσει η χώρα μια ισχυρότερη θέση στην παγκόσμια αγορά (Marcovitch & Silber, 1996). Η επιτάχυνση του ρυθμού τεχνολογικής ανάπτυξης και αλλαγής αποτελεί σήμερα λοιπόν προϋπόθεση για να μπορέσει μια χώρα να συμμετέχει στην παγκόσμια αγορά (Dahlman & Chen, 2005). Γίνεται σαφές λοιπόν ότι για να μπορεί μια εθνική οικονομία ή μια επιχείρηση να διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε διεθνές επίπεδο, οφείλει αφενός να παράγει νέες ιδέες, καινοτόμα προϊόντα και σύγχρονες μεθόδους, και αφετέρου να μετατρέπει αυτούς τους πόρους σε προστιθέμενη αξία και πλούτο.

Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη για μεταποιημένα προϊόντα έχει πάρα πολύ θετικό αντίκτυπο στην ενίσχυση των εξαγωγών, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επένδυση σε έρευνα και

καινοτομία δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να ξεπεράσει πολύ πιο εύκολα ό,τι την εμποδίζει να μπει σε μια ξένη αγορά (Harris & Moffat, 2011).

Η χώρα μας υστερεί σημαντικά στη διάθεση κονδυλίων για έρευνα και καινοτομία παγκοσμίως και δη για εφαρμοσμένη έρευνα. Σύμφωνα με έρευνα της Eurostat, από τις 203 περιοχές της Ευρώπης των 27, στην τελευταία θέση (203η θέση) αναφορικά με την καινοτομία βρίσκεται το Νότιο Αιγαίο, ενώ οι το Βόρειο Αιγαίο, η Δυτική Μακεδονία, η Θεσσαλία, η Πελοπόννησο, και η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη καταλαμβάνουν αντίστοιχα την 202η, την 201η, την 200η, την 199η και την 197η. Η αρνητική αυτή θέση της χώρας οφείλεται στο γεγονός ότι η Ελλάδα έχει επενδύσει ένα πολύ χαμηλό ποσοστό του ΑΕΠ στην έρευνα. Χώρες όπως η Τουρκία ή η Πορτογαλία είναι αρκετά μπροστά μας, ενώ κάποιες σκανδιναβικές χώρες και οι ΗΠΑ έχουν και έως 5 φορές μεγαλύτερο ποσοστό (έρευνα ως % ΑΕΠ). Τα τελευταία χρόνια οι δαπάνες για έρευνα στην Ελλάδα κυμαίνονται γύρω στο 0,6% του ΑΕΠ. Στόχος της Ελληνικής οικονομίας είναι η δαπάνες της να αυξηθούν στο 1,5% το 2020.

Οι ανάγκες του κλάδου πλαστικών για έρευνα, καινοτομία και τεχνολογία κυμαίνονται σε πάρα πολύ ψηλά επίπεδα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν αρκετά κεφάλαια στην έρευνα και τεχνολογία στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αφορούν τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ο εξαγωγικός χαρακτήρας του κλάδου οφείλετε σε ένα βαθμό στα πλεονεκτήματα που αποκτούν οι επιχειρήσεις του από την έρευνα. Σε σχέση με την εταιρεία, αλλά και τον όμιλο «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.», η έρευνα, η τεχνολογία και καινοτομία κατέχουν εξέχουσα θέση στην επιχειρηματική της φιλοσοφία. Ο όμιλος διαθέτει σημαντικούς πόρους στην έρευνα και στην τεχνολογία όπως:

- ✓ Ξεχωριστό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
- ✓ Πειραματικά θερμοκήπια για τη δημιουργία προϊόντων για αγροτικές εφαρμογές
- ✓ Ειδικό τμήμα μηχανικής (Engineering)

Η εταιρεία βλέπει τον τομέα έρευνας ως έναν τρόπο για να δημιουργήσει νέα προϊόντα τα οποία θα του προσθέσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο

μέλλον και θα του εξασφαλίσουν να διατηρήσει τη θέση που έχει κατακτήσει στην αγορά, να του δώσουν την δυνατότητα να επεκταθεί, αλλά και να εξασφαλίσουν την μακροχρόνια επιβίωσή του.

### **3.8.3. ΠΟΛΙΤΙΚΟ, ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Στο κακό οικονομικό κλίμα προστίθεται και η αστάθεια που παρουσιάζει το πολιτικό τοπίο αποτέλεσμα της αδυναμίας διαχείρισης της κρίσης και της εξόδου από την ύφεση. Αυτό το πολιτικοοικονομικό τοπίο που έχει δημιουργηθεί στην ελληνική κοινωνία αλλά και η παραδοσιακές συνήθειες που επικρατούσαν σε αυτόν τον τόπο και αφορά την σταθερότητα της φορολογικής νομοθεσίας, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία κλίματος αβεβαιότητας σχετικά με τον τρόπο φορολόγησης των φυσικών και νομικών προσώπων. Αυτή η αβεβαιότητα λόγω της νομικής ρευστότητας της φορολόγησης είναι ένας παράγοντας ο οποίος απωθεί τις επενδύσεις ξένων και εγχώριων κεφαλαίων στο εσωτερικό αλλά δημιουργεί και προβλήματα στους προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων εξαιτίας του αβέβαιου ύψους της φορολογικής επιβάρυνσής τους.

Το κράτος μέσα από την πολιτική της φορολογικής νομοθεσίας που ακολουθεί έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει οποιονδήποτε κλάδο της οικονομίας. Το ύψος των φορολογικών συντελεστών και των έκτακτων εισφορών επηρεάζουν σημαντικά τα οικονομικά αποτελέσματα των οργανισμών. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η μείωση των εταιρικών και ενοποιημένων καθαρών κερδών μετά από φόρους του ομίλου «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.», που επήλθε κυρίως λόγω της επιβολής της έκτακτης εισφοράς του Ν.3845/2010, ποσού 762,4 χιλ. ευρώ, η οποία επιβάρυνε τα αποτελέσματα της χρήσης του 2010. Σε συγκρίσιμη βάση και χωρίς να ληφθεί υπόψη το παραπάνω ποσό της έκτακτης εισφοράς (και για τις δύο χρήσεις), τα κέρδη μετά από φόρους θα διαμορφώνονταν για τον όμιλο σε 11,124 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 2,3% και για την εταιρεία σε 7,481 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 5,4%, σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2009.

Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας που δόθηκαν στη δημοσιότητα τον Μάιο παρατηρείται αύξηση του ΦΠΑ το 2012, αλλά και σταδιακή αύξηση της φορολόγησης εισοδήματος και επιχειρήσεων στην ΕΕ. Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, οι φορολογικοί συντελεστές εισοδήματος και

επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι υψηλότεροι από το μέσο όρο στην ευρωζώνη και στην ΕΕ. Ειδικότερα, όσον αφορά τον ΦΠΑ το 2012 κυμαίνεται στην ΕΕ από 15% στο Λουξεμβούργο και 17% στην Κύπρο, έως 27% στην Ουγγαρία, 25% στη Δανία και τη Σουηδία, 24% στη Ρουμανία και 23% στην Ελλάδα, την Πορτογαλία, την Ιρλανδία, τη Φινλανδία και την Πολωνία.

**Πίνακας 4 : Ισχύοντες φορολογικοί συντελεστές ανά θυγατρική (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011)**

	2011	2010
<b>ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	20%	24%
<b>ROMCOLOR 2000 S.A.</b>	16%	16%
<b>GLOBAL COLORS POLSCA S.A.</b>	19%	19%
<b>SENKROMA A.S.</b>	20%	20%
<b>SHANGHAI HI TEC PLASTICS CO</b>	12,5%	12,5%
<b>GLOBAL COLORS ZAO</b>	20%	20%
<b>MODERN PLANT</b>	20%	20%
<b>AGRIPOLYANE S.A.S.U.</b>	33,33%	33,33%
<b>ΕΤΕΠΛΑ Α.Ε.</b>	20%	24%
<b>RAINBOW TECHNOLOGIES LTD</b>	10%	10%
<b>PLASTIKA KRITIS FAR EAST LTD</b>	10%	10%

Κατά μέσο όρο, ο ΦΠΑ στην ΕΕ διαμορφώθηκε το 2012 στο 21% και στην ευρωζώνη στο 20%. Τον υψηλότερο φορολογικό συντελεστή στις επιχειρήσεις έχει η Γαλλία (36,1%). Ακολουθούν η Μάλτα (35%), το Βέλγιο (34%), η Πορτογαλία (31,5%), η Ιταλία (31,4%), η Ελλάδα και η Ισπανία (30%). Η χαμηλότερη φορολόγηση επιχειρήσεων σημειώνεται στη Βουλγαρία και την Κύπρο (10%) και στην Ιρλανδία (12,5%). Το 2012 ο φορολογικός συντελεστής επιχειρήσεων στην ΕΕ διαμορφώθηκε, κατά μέσο όρο, στο 23,5% και στο 26,1% στην ευρωζώνη (Εθνος, 2012).

Η SHANGHAI HI TEC PLASTICS CO που εδρεύει στην Κίνα από το 2012 και μετά θα υπάγεται σε νέα κλίμακα φορολογικών συντελεστών που θα φτάνει το 25%. Τέλος σημειώνεται ότι, οι επιχειρήσεις του κλάδου πλαστικών θα πρέπει να ακολουθούν κάποια συγκεκριμένα περιβαλλοντικά πρότυπα για τον έλεγχο και διαχείριση των αποβλήτων, των συσκευασιών, την ανακύκλωση των παραπροϊόντων, όπως αυτά ορίζονται στις κοινοτικές οδηγίες. Την επιρροή αυτή ασκεί η Ευρωπαϊκή



Ένωση μέσα από κοινοτικές ρυθμίσεις για την διαχείριση περιβαλλοντικών θεμάτων που τον αφορούν, κυρίως μέσω του κανονισμού REACH. Μπορεί οι συγκεκριμένες ρυθμίσεις να προσδιορίζονται για πολλές επιχειρήσεις του κλάδου ως αυστηρές ή και αρνητικές, αλλά στην ουσία πρόθεση της ΕΕ είναι να τις ωθεί σε νέες επενδύσεις που δίνουν έμφαση στις νέες τεχνολογίες κάτι που αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξη και βιωσιμότητά των ιδίων των επιχειρήσεων αλλά και κατ' επέκταση ολόκληρου του κλάδου.

Η ύφεση που επικρατεί στη ελληνική οικονομία είναι ένας παράγοντας το τέλος του οποίου δεν μπορεί με σιγουριά να προβλεφτεί. Αυτό είναι αποτέλεσμα του φαύλου κύκλου που έχει δημιουργηθεί από το τεράστιο δημόσιο χρέος αλλά και την κρίση του τραπεζικού συστήματος που δεν τροφοδοτεί την οικονομία με επαρκή κεφάλαια, ούτως ώστε η μηχανή της να αρχίσει να λειτουργεί. Έχοντας υπόψη τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι όσο η ύφεση βαθαίνει τόσο θα αυξάνεται και η ανεργία, ιδιαίτερα στους νέους. Παρατηρώντας την πληθυσμιακή κατανομή στην ελληνική επικράτεια, διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού είναι συνωστισμένο στα αστικά κέντρα και η επαρχία της Ελλάδος είναι πολύ αραιοκατοικημένη, με κατά βάση γερασμένο πληθυσμό. Οι χαμηλοί μισθοί, η ανεργία και όλη η αναταραχή που έχει προκληθεί στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας πιθανόν να οδηγήσουν ένα μεγάλο κομμάτι του πληθυσμού στην επιστροφή του στην περιφέρεια και στην καλλιέργεια της αγροτικής γης, προσφέροντας του έτσι το εισόδημα που δεν μπορούσε πλέον να εξασφαλίσει στα αστικά κέντρα. Η στροφή αυτή προς την αγροτική παραγωγή είναι κάτι που θα ευνοούσε την επιχείρηση «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε» καθώς μεγάλο μέρος των προϊόντων που παράγει απευθύνονται στον αγροτικό τομέα.

### **3.9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

Στο παρόν τμήμα της εργασίας θα γίνει μια αποτίμηση των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση παρούσας κατάστασης της εταιρείας. Θα γίνει προσδιορισμός των γενικών κατευθύνσεων που πρέπει να κινηθεί η εταιρεία ώστε να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές και τα προγράμματα marketing. Επίσης θα προσδιοριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της εταιρείας τη δεδομένη χρονική στιγμή καθώς και οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζει ο τομέας δραστηριότητας.

### 3.9.1. ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Το γεγονός ότι το πλειοψηφικό κεφάλαιο της «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.» ανήκει στην οικογένεια Λεμπιδάκη παρέχει στην εταιρεία την δυνατότητα να έχει μεγάλο βαθμό ευελιξίας στη στρατηγική της καθώς επίσης και ταχύτητα στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Ο στενός κύκλος ανθρώπων στον διοικητικό τομέα σημαίνει ότι όλοι υπηρετούν τα ίδια συμφέροντα άρα κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση. Η δύναμη του εμπορικού σήματος της εταιρείας είναι αδιαμφισβήτητη στην αγορά, αποτέλεσμα της μακροχρόνιας πρωταγωνιστικής θέσης που κατέχει.

Κύρια πηγή για την κάλυψη των λειτουργικών απαιτήσεων της εταιρείας, αλλά και για την πραγματοποίηση των επενδυτικών της κινήσεων αποτελούν οι συνεργαζόμενες σε αυτήν τράπεζες. Δοσμένης της άριστης χρηματοοικονομικής κατάστασης και της κερδοφορίας της εταιρείας και του ομίλου, η διοίκηση της εταιρείας κρίνει ότι δεν υφίσταται κίνδυνος λόγω του υψηλού δανεισμού στο ορατό μέλλον (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011). Τόσο σε Ελλάδα όσο και σε εξωτερικό οι εγκαταστάσεις του ομίλου θεωρούνται υπερσύγχρονες, και το προσωπικό που τις απαρτίζει άριστα καταρτισμένο και εξειδικευμένο. Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας στο Ηράκλειο Κρήτης αναγνωρίζονται ως ένα από τα πιο σύγχρονα εργοστάσια σε όλο τον κόσμο στον τομέα του.

Ο εξωστρεφής χαρακτήρας της εταιρείας της απέδωσε τα εφόδια που χρειάστηκε για να επεκταθεί σε νέες αγορές και να αναπτυχθεί πολύ πέρα από τα συνήθη μεγέθη που παρατηρούνται στην ελληνική οικονομία. Ταυτόχρονα η συγκεκριμένη νοοτροπία της έδωσε τη δυνατότητα να ανταπεξέρχεται στην έντονη ύφεση που μαστίζει την εγχώρια αλλά και την ευρωπαϊκή οικονομία. Κατά το πρώτο εξάμηνο του 2011 το ποσοστό των εξαγωγών, που κατευθύνονται σε πάρα πολλές χώρες (γεωγραφική διασπορά), αντιπροσώπευε το 65% των πωλήσεων της μητρικής εταιρείας. Η πορεία των θυγατρικών εταιρειών στο εξωτερικό είναι εξαιρετική, αφού αποδίδουν σημαντικό μέρος των ενοποιημένων πωλήσεων (43,7%) και κερδών (42,8%) (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011).

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει ευρύτατο δίκτυο διανομής και εξαιρετικά μεγάλο πελατολόγιο μέσω του αποδοτικού marketing που εφαρμόζει. Το πελατολόγιο της εταιρείας όπως έχει ήδη αναφερθεί παρουσιάζει μεγάλη γεωγραφική ευρύτητα και

διασπορά (πάνω από 2.500 πελάτες). Τα αγροτικά φύλλα και οι σωλήνες άρδευσης διατίθενται σε όλη την Ελλάδα μέσω καταστημάτων γεωργικών εφοδίων, Γεωργικών Ενώσεων και Συνεταιρισμών. Το δίκτυο πωλήσεων της εταιρείας καλύπτει περίπου 1300 σημεία πώλησης (καταστήματα) που συναντώνται κυρίως στις αγροτικές περιοχές της χώρας. Τα προϊόντα masterbatches διατίθενται απευθείας από την εταιρεία στις βιομηχανίες πλαστικών. Πελάτες της εταιρείας είναι όλες οι μεγάλες βιομηχανίες πλαστικών στην Ελλάδα, αλλά και εκατοντάδες μικρότερες του κλάδου. Η εταιρεία διατηρεί αποθήκες στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, ενώ υπάρχουν εξειδικευμένοι πωλητές που βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες. Στο εξωτερικό η διάθεση των προϊόντων αγροτικών εφαρμογών γίνεται μέσω μεγάλων επιχειρήσεων ενώ τα υλικά masterbatches διατίθενται σε βιομηχανίες πλαστικών, κυρίως με την υποστήριξη τοπικών αντιπροσώπων. Την δραστηριότητα των εξαγωγών αναπτύσσει και υποστηρίζει ειδικό τμήμα εξαγωγών με υπεύθυνους πωλήσεων που ταξιδεύουν στις περιοχές ενδιαφέροντος για την προώθηση των προϊόντων της εταιρείας.

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την εταιρεία αποτελεί το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης το προσωπικό του οποίου ασχολείται σε συνεχή βάση με την ανάπτυξη νέων προϊόντων καθώς και τη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων. Συνεργάζεται στενά με ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια, ξένες εταιρίες αλλά και πελάτες της εταιρείας. Όπως έχει σημειωθεί η εταιρεία λειτουργεί στο Τυμπάκι Κρήτης θερμοκήπιο όπου πραγματοποιούνται ειδικές έρευνες και πειράματα πάνω στην ανάπτυξη φύλλων θερμοκηπίου πριν μπουν στην διαδικασία παραγωγής. Για την ανάπτυξη αυτοματισμών και άλλων τεχνολογικών συστημάτων για τις ανάγκες της εταιρείας υπάρχει τμήμα Engineering επανδρωμένο με ειδικούς επιστήμονες. Το τμήμα αυτό σχεδιάζει τις νέες επενδύσεις, επιλέγει τον εξοπλισμό και συνδυάζει συστήματα διαφορετικών υποκατασκευαστών ώστε να επιτύχει πρωτότυπες και ευέλικτες λύσεις που να ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες της εταιρείας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επίσης, αναπτύσσει συστήματα αυτοματισμών με ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας.

Στις εγκαταστάσεις της εταιρείας λειτουργεί σύστημα διασφάλισης ποιότητας πιστοποιημένο από τον ΕΛΟΤ σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001. Όλη η παραγωγική μονάδα της εταιρείας λειτουργεί με βάση τις αρχές της «Ολικής Ποιότητας» με

αποτέλεσμα η ποιότητα των προϊόντων υψηλής ποιότητας να εξασφαλίζεται με συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους. Η διαχείριση των αποθεμάτων στις αποθήκες (logistics) αναβαθμίστηκε το 1998 όταν η εταιρεία εγκατέστησε καινοτόμα για τον κλάδο συστήματα logistics τα οποία αναβάθμισαν το επίπεδο εξυπηρέτησης της πελατείας και επέφεραν σημαντική μείωση στο κόστος λειτουργίας. Τέλος η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η εταιρεία στην παραγωγική διαδικασία προστατεύεται από πατέντες ενώ έχει το πλεονέκτημα αγοράς των πρώτων υλών της σε προνομιακές τιμές λόγω της μεγάλης κατανάλωσης.

Αντίθετα, το υψηλό κόστος της μεταφοράς των πρώτων υλών αποτελεί σημείο αδυναμίας της εταιρείας αφού στο σύνολο τους προέρχονται από το εξωτερικό. Επιπλέον, για να συνεχιστεί η αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας θα πρέπει οπωσδήποτε να διατηρήσει την πρόσβαση στις ξένες αγορές αλλά και να συνεχίσει να επεκτείνεται σε νέες. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι η εταιρεία δεν έχει άλλη επιλογή παρά να συνεχίσει να επενδύει μεγάλα ποσά κεφαλαίου για την επέκταση της στο εξωτερικό. Ταυτόχρονα, ο όμιλος είναι εκτεθειμένος σε συναλλαγματικό κίνδυνο, τόσο επειδή σημαντικό μέρος των ενοποιημένων πωλήσεων είναι σε δολάρια ΗΠΑ, λεί Ρουμανίας, ζλότι Πολωνίας, λίρα Τουρκίας, ρενμινμπί Κίνας και ρούβλι Ρωσίας όσο και γιατί οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί είναι παράγωγα του πετρελαίου και αποτιμώνται σε δολάρια, των οποίων η ισοτιμία με το ευρώ μεταβάλλεται. Όταν αυτό κρίνεται συμφέρον, η εταιρεία προβαίνει σε χρήση αντισταθμιστικών μέσων όπως η σύναψη δανείων στο αντίστοιχο νόμισμα ή η προαγορά / προπώληση συναλλάγματος (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011).

Αγκάθι στην δημόσια εικόνα της εταιρείας αποτελεί ο ιστότοπος που διατηρεί <http://www.plastikakritis.com/>. Κατασκευάστηκε το 1999 και έως σήμερα έχει ανανεωθεί ελάχιστα με αποτέλεσμα να παρουσιάζει εξαιρετικά μειωμένη επισκεψιμότητα ιδιαίτερα σε Έλληνες χρήστες αφού είναι εξ' ολοκλήρου στην Αγγλική γλώσσα. Το περιβάλλον χρήσης του θεωρείται ξεπερασμένο με αποτέλεσμα να μην είναι ελκυστικό στον μέσο χρήστη. Η ευκολία πλοήγησης σε έναν ιστότοπο έχει ισχυρό αντίκτυπο στην χρησιμότητα του, γεγονός που βοηθάει της εταιρείας προσαρμόζοντας κατάλληλα τον ιστότοπο τους να προσελκύουν τους «σωστούς» πελάτες αντί να εστιάζουν στην προσέκλυση του ευρύτερου κοινού (Huizingh & Hoekstra, 2002). Επιπλέον, ο σχεδιασμός ενός ιστότοπου που ευνοεί την

αποτελεσματική πλοήγηση στις πληροφορίες μια εταιρείας παρέχοντας τους κατάλληλους συνδέσμους έχει παρατηρηθεί ότι έχει σημαντική συνεισφορά στην αύξηση εσόδων και κερδών (Block, 1999). Η πλήρης ανακατασκευή και αναμόρφωση του ιστότοπου λοιπόν θεωρείται επιβεβλημένη αν η εταιρεία θέλει να διατηρήσει την θετική εικόνα του εμπορικού σήματος της στην ψηφιακή εποχή.

### 3.9.2. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ

Η εταιρεία θα πρέπει να συνεχίσει την επέκταση της στις αγορές της Κίνας και της Ρωσίας. Οι συγκεκριμένες οικονομίες είναι από τις ελάχιστες πλέον που αναπτύσσονται με θετικούς ρυθμούς ενώ ιδιαίτερα στην Κίνα ο κλάδος του πλαστικού όπως έχει σημειωθεί, έχει απίστευτες προοπτικές ανάπτυξης. Η επέκταση των παραγωγικών εγκαταστάσεων της εταιρείας σε χώρες φθηνού εργατικού κόστους θα επιφέρουν σημαντικά οφέλη στην προσπάθεια ανάπτυξης της.

Στον τομέα των προϊόντων, προοπτικές υπάρχουν στην πράσινη δραστηριότητα που μπορεί να εκφραστεί είτε με την ανάπτυξη προϊόντων φιλικών στο περιβάλλον, είτε με την μείωση των ρύπων. Η αιολική και ηλιακή ενέργεια είναι τομείς που η εταιρεία έχει επενδύσει και στο παρελθόν με επιτυχία, όπως και η ανακύκλωση πλαστικών απορριμμάτων. Τα masterbatches αποτελούν προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας που με την κατάλληλη μετατροπή μπορούν να τμηματοποιηθούν σε περισσότερες κατηγορίες προϊόντων με στόχο τη μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους.

Η απόσπαση μεριδίου αγοράς από ανταγωνιστές ιδιαίτερα μετά την ολική αποδυνάμωση της άλλοτε ισχυρής Πετζετάκις ΑΕ αποτελεί θετική προοπτική για την εταιρεία εντός συνόρων. Επίσης, ο τεράστιος αριθμός των εγχώριων μικρών επιχειρήσεων του κλάδου σε συνδυασμό με την εξαιρετική χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας αφήνουν περιθώρια για εξαγορά ανταγωνιστών και αύξηση του μεριδίου αγοράς ή της τεχνογνωσίας ακόμα και της διεύρυνσης του χαρτοφυλακίου των προϊόντων με στόχο επιπλέον τμημάτων της αγοράς. Η κατάσταση της οικονομίας επίσης παρέχει την δυνατότητα δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών εντός και εκτός Ελλάδας με απώτερο στόχο την είσοδο σε νέες αγορές.

Αντιθέτως, οι αρνητικές εξελίξεις στην οικονομία απειλούν την πορεία του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα οι αδύναμες επιχειρήσεις του κλάδου που σε μεγάλο

ποσοστό αποτελούν και πελάτες της εταιρείας μπορούν να οδηγηθούν σε κλείσιμο, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει και η πιθανότητα να γίνει συγκέντρωση των μεριδίων αγοράς σε λίγες μεγάλες εταιρίες με αποτέλεσμα το επίπεδο του ανταγωνισμού να αυξηθεί απειλητικά. Στο εξωτερικό περιβάλλον, η επιβράδυνση της ανάπτυξης των αγορών στην Ελλάδα και διεθνώς αποτελεί άμεσο κίνδυνο για την πορεία της επιχείρησης καθώς επίσης και η κρίση και έλλειψη ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος. Τέλος η αύξηση της τιμής του πετρελαίου όπως έχει αναφερθεί, επιφέρει αυξήσεις στην τιμή των πρώτων υλών του πλαστικού με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι τιμές των τελικών προϊόντων. Ταυτόχρονα, η αύξηση των τιμών του πετρελαίου έχει αρνητική επίδραση και στο εισόδημα των καταναλωτών.

Το 2012 η εταιρεία αναμένει τον πιστωτικό κίνδυνο να είναι αυξημένος ειδικά στην Ελληνική αγορά λόγω των γνωστών προβλημάτων της οικονομίας μας. Πρακτικά ο κίνδυνος αυτός εκφράζεται ως η περίπτωση κάποιος πελάτης να μην μπορεί να εκπληρώσει τις συμβατικές του υποχρεώσεις. Η εταιρία ασφαρίζει στον ΟΑΕΠ μέρος των πιστώσεων της προς πελάτες εξωτερικού, ενώ διατηρεί σύστημα εσωτερικής παρακολούθησης και ελέγχου των πιστώσεων για περιορισμό του κινδύνου. Για εκτιμώμενες ζημίες από επισφαλείς απαιτήσεις έχει δημιουργηθεί μέχρι την 31.12.2011 σωρευμένη πρόβλεψη ποσού 3.080 χιλ. ευρώ για την Εταιρεία και 3.380 χιλ. ευρώ για τον όμιλο (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011).

Ο Όμιλος χρηματοδοτεί τις επενδύσεις του καθώς και τις ανάγκες του σε κεφάλαια κίνησης μέσω τραπεζικού δανεισμού και ομολογιακών δανείων, με αποτέλεσμα να επιβαρύνει τα αποτελέσματα του με χρεωστικούς τόκους. Αυξητικές τάσεις στα επιτόκια θα έχουν αρνητική επίπτωση στα αποτελέσματα, καθώς ο Όμιλος θα επιβαρύνεται με επιπλέον κόστος δανεισμού. Πολιτική του Ομίλου είναι να παρακολουθεί διαρκώς τις τάσεις των επιτοκίων καθώς και τη διάρκεια των χρηματοδοτικών αναγκών. Επομένως, οι αποφάσεις για τη διάρκεια καθώς και τη σχέση μεταξύ σταθερού και κυμαινόμενου κόστους ενός νέου δανείου, λαμβάνονται ξεχωριστά για κάθε περίπτωση (Πλαστικά Κρήτης ABEE, 2011).

Η απρόβλεπτη πορεία του πολιτικού συστήματος αποτελεί κίνδυνο για την εταιρεία καθώς υπάρχει πιθανότητα να γίνουν νέες οικονομικές ρυθμίσεις ή κρατικές παρεμβάσεις στην οικονομία, οι οποίες προφανώς θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της εταιρείας. Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι η γενικότερη ύφεση

αποφέρει μείωση εισοδήματος των καταναλωτών η οποία με τη σειρά της μπορεί να αποτελέσει αιτία στροφής σε υποκατάστατα προϊόντα.

## 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Σε αυτό το μέρος της εργασίας θα καθοριστούν οι στρατηγικές και οι στόχοι marketing της εταιρείας. Οι στρατηγική marketing σε μια εταιρεία δίνει μια σαφή εικόνα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία θα κάνει πραγματικότητα το όραμα της. Αντίστοιχα οι στόχοι παρέχουν οποιαδήποτε στιγμή μια εικόνα του πόσο κοντά είναι η εταιρεία στο όραμα της. Έχει σημασία οι στόχοι που θα τεθούν να είναι απόλυτα μετρήσιμοι και συγκεκριμένοι σε αντίθετη περίπτωση θα είναι δύσκολο να καθοριστεί η επίτευξη τους. Με απλά λόγια αν ένας στόχος δεν είναι μετρήσιμος (π.χ. αύξηση των πωλήσεων των masterbatches) τότε πως μπορεί η διεύθυνση marketing να είναι σίγουρη ότι τον έπιασε.

Το συγκεκριμένο μέρος σε ένα marketing plan δίνει την εντύπωση ότι ο συντάκτης αναλαμβάνει την ευθύνη της διεκπεραίωσης του και ταυτόχρονα αντανάκλα τη σοβαρότητα της εταιρείας που θα το εφαρμόσει.

### 4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING

Ο όμιλος «ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.» για να συνεχίσει την έως τώρα επιτυχημένη πορεία του θα πρέπει σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά να επικεντρωθεί πλήρως στις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται, ούτως ώστε να καταφέρει να αυξήσει τα κέρδη και την επιρροή του ή να μειώσει όσο το δυνατόν το κόστος παραγωγής του. Για να επιτευχθεί αυτό όμως θα χρειαστεί να υπολογίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του σε αναλογία με τις διακυβεύσεις που θα του παρουσιάζονται. Από την μακρόχρονη πορεία της επιχείρησης φαίνεται ότι πράγματι οι διοικούντες τα λαμβάνουν όλα υπόψη τους καθώς οι στρατηγικές, η δομή, η γενικότερη κουλτούρα, η οικονομική κατάσταση του και ο τρόπος που είναι δομημένος φανερώνει ότι πρόκειται για έναν οργανισμό με εξαιρετική οργάνωση. Δεν είναι καθόλου τυχαίο άλλωστε ότι η εταιρεία έχει προσανατολιστεί από πολύ νωρίς στον τομέα των εξαγωγών γεγονός που την έχει βοηθήσει να νιώθει ασφαλής ακόμα και σε περιόδους βαθιάς ύφεσης της εγχώριας αγοράς.

Η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται σε πέντε βασικούς πυλώνες, την εξωστρέφεια, την καινοτομία, την ποιότητα των προϊόντων, την πράσινη επιχειρηματική δραστηριότητα και την εξαιρετικά δεκτική διοίκηση στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Τα στοιχεία αυτά ουσιαστικά συνοψίζουν την ανάλυση δυνάμεων και ευκαιριών που πραγματοποιήθηκε παραπάνω.

Σε συνέντευξη του ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Μιχάλης Λεμπιδάκης δίνει το στίγμα της στρατηγικής τονίζοντας ότι οι εξαγωγές και οι θυγατρικές του εξωτερικού είναι η κινητήριος δύναμη της εταιρείας. Επίσης αναφέρει ότι μόνο μέσω της εξωστρέφειας θα μπορούσε να ξεφύγει από την αρνητική πορεία της ελληνικής οικονομίας. Σήμερα η επιχείρηση πραγματοποιεί άνω του 75% του τζίρου της στο εξωτερικό, έναντι 45% πριν από τρία χρόνια. Ο όμιλος για την διείσδυση σε νέες αγορές πολύ συχνά ακολουθεί την πολιτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων με στόχο την απόκτηση άμεσα μεριδίου στην αγορά που προσπαθεί να εισχωρήσει (TA NEA online, 2011).

Συνοπτικά οι στρατηγικές της εταιρείας θα πρέπει να στοχεύσουν σε δύο εκ διαμέτρου αντίθετους άξονες. Εντός συνόρων η εταιρεία θα πρέπει να έχει ως στόχο την σταθερότητα ενώ αντίθετα εκτός συνόρων θα πρέπει να ακολουθήσει το δρόμο της ανάπτυξης. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω η εγχώρια αγορά δεν φαίνεται να δείχνει σημάδια ανάκαμψης από την ύφεση που ξεκίνησε το 2009 άρα για την εταιρεία θα ήταν σωστό να επικεντρωθεί στην σταθεροποίηση της θέσης της και την διατήρηση των κεκτημένων της. Παράλληλα θα πρέπει να συνεχίσει την πολιτική της ανάπτυξης των εξαγωγών και την αύξηση της παρουσίας της στο εξωτερικό σε αναπτυσσόμενες και αναπτυσσόμενες αγορές.

#### **4.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ**

Η στρατηγική της σταθερότητας εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις κυρίως σε περιόδους πτώσης της αγοράς και σκοπό έχει την διατήρηση της θέσης μιας επιχείρησης. Βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης σε στρατηγική σταθερότητας είναι οι μικρές και ασήμαντες αλλαγές ενώ οι βασικές επιλογές της εστιάζονται στην βελτίωση της απόδοσης της με στόχους όπως η μείωση του κόστους, η βελτιστοποίηση του ελέγχου και γενικότερα η διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Οι



πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η διατήρηση του μεριδίου αγοράς στα ίδια επίπεδα δεδομένου ότι η εγχώρια αγορά παρουσιάζει έντονη πτωτική τάση απαιτεί κινήσεις όπως είναι η εξαγορά μικρότερων ανταγωνιστών. Η πολύ καλή ρευστότητα της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» είναι ένα βασικό πλεονέκτημα που μπορεί και πρέπει να εκμεταλλευτεί σε αυτό το σημείο. Στους διάφορους υποκλάδους του πλαστικού (πλαστικοί σωλήνες, συσκευασία κτλ) δραστηριοποιούνται εκατοντάδες μικρές επιχειρήσεις των οποίων το μερίδιο αγοράς, το πελατολόγιο, οι πατέντες ή κάποιες ευνοϊκές συμφωνίες με προμηθευτές μπορούν να ενισχύσουν την εταιρεία και να κρατήσουν την υπάρχουσα θέση της σε σταθερά επίπεδα ενώ οι υπόλοιπες μεγάλες επιχειρήσεις αναπόφευκτα θα ακολουθούν την πτωτική πορεία της αγοράς.

Επίσης η εταιρεία θα πρέπει να εκμεταλλευτεί στο έπακρο την πτώση της Πετζετάκις ΑΕ η οποία δεν φαίνεται να έχει πιθανότητες επανένταξης στην αγορά και θα οδηγηθεί -απουσία εναλλακτικής- σε οριστικό κλείσιμο. Σημειώνεται σε αυτό το σημείο ότι η Πετζετάκις ΑΕ κατείχε ηγετικό ρόλο στον κλάδο μόλις πριν 2 χρόνια άρα το πελατολόγιο της είναι μεγάλο και ισχυρό. Αναπόφευκτα ένα μέρος των πελατών της θα μετακινηθούν προς την μεριά της Πλαστικά Θράκης αλλά αν η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» αντιδράσει σωστά θα μεγιστοποιήσει τα οφέλη της. Κινήσεις προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να είναι η κινητοποίηση του δικτύου πωλητών της εταιρείας, η διαφήμιση σε τοπικά ΜΜΕ των περιοχών δραστηριότητας της Πετζετάκις ΑΕ που περιελάμβανε κυρίως την βόρεια Ελλάδα.

Σταθερότητα επιτυγχάνεται επίσης με την ενδυνάμωση του δικτύου διανομής καθώς και με την επένδυση στον τομέα της έρευνας. Ισχυρό δίκτυο διανομής των προϊόντων σημαίνει προστασία από αναταράξεις για το μερίδιο αγοράς. Αν και η σχέση των δύο μεγεθών είναι μη γραμμική έχει αποδειχθεί ότι η ενδυνάμωση του δικτύου διανομής έχει θετικό αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς, ιδιαίτερα σε καθιερωμένα brand names όπως είναι άλλωστε η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» (Farris, Oliver, & Kluyver, 1988). Επιπλέον, έρευνες έχουν τεκμηριώσει ότι ο τομέας της έρευνας και ανάπτυξης για μια επιχείρηση έχει ισχυρά θετική συσχέτιση με την ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο μια επιχείρηση επενδύει στον τομέα αυτό είτε αυτό μεταφράζεται ως τεχνολογική

ανάπτυξη, παραγωγική δυνατότητα, οργανωτική δομή κτλ τόσο θα ενισχύει την θέση της στην αγορά (Dar & Ahmed, 2009). Η καινοτομία αποτελεί μέρος της φιλοσοφίας της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» με την εταιρεία να διαθέτει δύο τμήματα επικεντρωμένα στον τομέα αυτό, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και το τμήμα engineering. Μέσω της καινοτομίας και της έρευνας η εταιριά θα μπορέσει να περιορίσει την επίδραση του υψηλότερου κόστους παραγωγής μέσω της προστιθέμενης αξίας που αυτή θα προσδώσει στο προϊόν. Επίσης θα ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα υιοθετώντας ακόμα πιο υψηλά standards ποιότητας των προϊόντων ενώ ταυτόχρονα θα συμβάλει στην φιλικότητα τους το περιβάλλον βελτιώνοντας την εικόνα της εταιρείας.

Πίνακας 5 : Συσχέτιση μεταξύ έρευνας και ανάπτυξης και μεριδίου αγοράς (Dar & Ahmed, 2009)

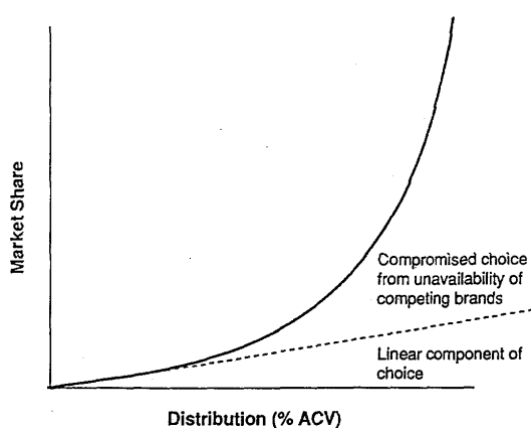
Product innovation						
R&D			Core competencies	Competitive edge	Profit	Market share expansion
Technological advancement	Pearson Correlation		0.876*	0.461*	.136*	.715**
Attitude toward new technology	Pearson Correlation		0.461**	0.71*	0.16*	0.361**
Organizational structure	Pearson Correlation		.136*	0.34*	0.75*	.287**
Production capacity	Pearson Correlation		.715**	0.361*	.287*	0.62**
N			70	70	70	70

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

MARKET SHARE AND DISTRIBUTION

G191



Γράφημα 10 : Σχέση μεριδίου αγοράς και διανομής (Reibstein & Farris, 1995)

Ένας τελευταίος τομέας που μπορεί να συμβάλει τα μέγιστα στην σταθερότητα της εταιρείας είναι η δραστηριότητα στην πράσινη οικονομία. Η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» έχει κάνει ήδη μεγάλες επενδύσεις στον συγκεκριμένο τομέα, στρατηγική που της έχει αποφέρει τεράστια έσοδα και που πρέπει να συνεχιστεί με την ίδια ένταση. Το αιολικό πάρκο 12MW στο νομό Λασιθίου κρίνεται ως μία από τις καλύτερες επενδύσεις που έχει κάνει η εταιρεία αφού της παρέχει σταθερό εισόδημα. Επίσης προχωρούν οι επενδύσεις στα φωτοβολταϊκά, στις εγκαταστάσεις της εταιρείας σε Βουκουρέστι, Ηράκλειο και στη Σίνδο. Παράλληλα αναπτύσσονται και μεγαλύτερες επενδύσεις σε φωτοβολταϊκά πάρκα, και ειδικότερα το πάρκο της Sunpartners 3,99 MW στο Κιλκίς, στο οποίο η Πλαστικά Κρήτης μετέχει κατά 24%. Πρόθεση της εταιρείας όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω είναι η κατασκευή αιολικού σταθμού αυτοπαραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας που θα χρησιμοποιείται από το εργοστάσιο της Κρήτης. Όσον αφορά τις άλλες «πράσινες» δραστηριότητες η εταιρεία διατηρεί μία μεγάλη μονάδα ανακύκλωσης πλαστικών όπου μετατρέπονται τα παλιά πλαστικά κάλυψης θερμοκηπίων καθώς και άλλα πλαστικά απορρίμματα σε χρήσιμη πρώτη ύλη. Η μονάδα βοηθά στην απορρύπανση των αγροτικών περιοχών απ' όπου συλλέγονται τα πλαστικά μετά τη χρήση τους. Επίσης διαθέτει εγκαταστάσεις αφαλάτωσης και γεωθερμίας για εξοικονόμηση ενέργειας στο εργοστάσιο του Ηρακλείου και στο νέο εργοστάσιο στο Βουκουρέστι. Εκτός του προφανούς χρηματικού οφέλους, οι επενδύσεις σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ενδυναμώνουν το εμπορικό σήμα της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.», δημιουργώντας την εικόνα μιας εταιρείας που σέβεται το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

#### **4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ**

Το σχετικά μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς σε συνδυασμό με τα υψηλά κεφάλαια που απαιτούν οι οργανωμένες εξαγωγές και τα ακόμη υψηλότερα που απαιτούνται για την εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων σε άλλες χώρες καθιστούν απαγορευτική την ανάπτυξη των μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτό θα πρέπει να το εκμεταλλευτεί η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» και να επιδιώξει τα επόμενα χρόνια να γίνει ο μεγαλύτερος εκπρόσωπος του ελληνικού πλαστικού στο εξωτερικό. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει:

- 1) Να παρακολουθούνται στενά όλες οι τεχνολογικές εξελίξεις ποιότητας και αύξησης της παραγωγικότητας.
- 2) Να τίθονται τα υψηλότερα standards ποιότητας στα προϊόντα σύμφωνα με τις Ευρωπαϊκές προδιαγραφές.
- 3) Να γίνει η απαραίτητη εναρμόνιση των προϊόντων με τις Κοινοτικές οδηγίες ως προς την φιλικότητα τους απέναντι στο περιβάλλον
- 4) Τα προϊόντα να διαθέτουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις απο κοινά αποδεκτούς φορείς πιστοποίησης.

Ταυτόχρονα η εταιρεία θα πρέπει να επιδιώξει την ανάπτυξη της σε νέες αγορές και στην εύρεση τμημάτων αγοράς που δεν υπήρχε στόχευση παλιότερα. Η ενίσχυση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης σε συνδυασμό με μια εξειδικευμένη έρευνα marketing θα την βοηθήσει να αναπτύξει νέα προϊόντα για το υπάρχον πελατολόγιο της καθώς και νέα προϊόντα για νέους πελάτες. Παράλληλα θα πρέπει να εξετασθεί μια ενδεχόμενη έξοδος από κάποιες αγορές του εξωτερικού όπου η δραστηριότητα της εταιρείας παραμένει μακροχρόνια ζημιολογώως. Τέτοια παραδείγματα όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω αποτελούν οι θυγατρικές της εταιρείας στην Γαλλία (Agripolyane) όπου ισχύει και ιδιαίτερα υψηλός συντελεστής φορολόγησης 33%, και στην Τουρκία (Senkroma). Η ανάλυση της παγκόσμιας αγοράς πλαστικού έδειξε ότι αγορές όπως των Η.Π.Α., της Κίνας και της Ρωσίας παρουσιάζουν προοπτικές ανάπτυξης οπότε σε αυτές πρέπει να εστιαστεί η δραστηριότητα της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.». Επιπλέον οι συνεχής πτώση του ευρώ, δεν ευνοεί τις εξαγωγές σε χώρες με ισχυρό νόμισμα όπως οι Η.Π.Α. από μονάδες της Ευρώπης. Η κάλυψη των αναγκών για τέτοιας κατηγορίας πελατών είναι περισσότερο συμφέρων να γίνεται από μονάδες με φθηνότερο νόμισμα όπως η Κίνα, όπου άλλωστε και τα έξοδα μεταφοράς των προϊόντων είναι μικρότερα.

#### **4.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ MARKETING**

Η επιτυχία της κάθε στρατηγικής θα εξαρτηθεί από το κατά πόσο θα επιτευχθούν οι επιμέρους στόχοι. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να βασίζονται σε δεδομένα τα οποία έχει καταρτίσει ήδη η εταιρεία ώστε να υπάρχει μέτρο σύγκρισης. Ξεκινώντας από τις στρατηγικές που αφορούν την ελληνική αγορά οι στόχοι της επιχείρησης προτείνεται να είναι:

## **Οικονομικοί (οι στόχοι αναφέρονται στη χρήση του 2013)**

- ➔ Αύξηση καθαρών κερδών 8%
- ➔ Αύξηση πωλήσεων προϊόντων KRITISOL 12% στην Βόρεια Ελλάδα
- ➔ Αύξηση πωλήσεων προϊόντων KRITISOL 6% πανελλαδικά
- ➔ Αύξηση πωλήσεων KRITILEN 7% πανελλαδικά
- ➔ Μείωση λειτουργικού κόστους κατά 5%

## **Marketing**

- ➔ Μελέτη για εξαγορά μικρότερων ανταγωνιστών
- ➔ Αύξηση προωθητικής δραστηριότητας προϊόντων KRITISOL στη Β.Ελλάδα
  - ➔ Πρόσληψη 4 νέων πωλητών
  - ➔ Αύξηση προβολής στα MME (TV, ραδιόφωνο, internet)
  - ➔ Συμμετοχή σε εκθέσεις προϊόντων και προώθηση προϊόντων
- ➔ Αύξηση προωθητικής δραστηριότητας προϊόντων KRITIFIL σε νέους αγρότες
  - ➔ Εκπαίδευση αντιπροσώπων
  - ➔ Έκπτωση 15% για το συγκεκριμένο target group
  - ➔ Αύξηση προβολής στα MME (TV, ραδιόφωνο, internet)
- ➔ Παρακολούθηση και πλήρης εναρμόνιση με τις υποδείξεις των Ευρωπαϊκών επιτροπών αρμόδιων για την ασφάλεια των χημικών REACH και ECHA
- ➔ Αύξηση αριθμού νέων πελατών κατά 10%
- ➔ Αύξηση προβολής των προϊόντων KRITISAN στην Κρήτη
  - ➔ Προβολή σε τοπικά MME
- ➔ Ανακατασκευή του ιστότοπου της εταιρείας
  - ➔ Περιβάλλον φιλικότερο προς τον χρήστη
  - ➔ Δυνατότητα επιλογής γλώσσας (Ελληνική, Άγγλική)
  - ➔ Χάρτης εύρεσης αντιπροσώπων
  - ➔ Δημιουργία ιστολογίου (blog)
  - ➔ Σελίδα προώθησης της πράσινης δραστηριότητας

## **Στόχοι εξωτερικού**

- ➔ Αύξηση παραγωγικής δυνατότητας κατά 40% στην μονάδα της Κίνας
- ➔ Ενίσχυση δραστηριότητας σε Η.Π.Α., Ρωσία
  - ➔ Εξυπηρέτηση πελατών στις Η.Π.Α. μέσω της Κίνας

- ➔ Αύξηση νέων πελατών 15%
- ➔ Επέκταση δραστηριότητας της Senkroma
  - ➔ Προώθηση προϊόντων χρώματος για νήματα χαλιών
  - ➔ Αύξηση πωλήσεων 20% προϊόντων χρώματος
  - ➔ Αύξηση 15% εξαγωγών στο Ιράν
- ➔ Μελέτη για πώληση ή ρευστοποίηση της Agripolyane

## 5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ MARKETING

Σε αυτό το μέρος του σχεδίου θα παρουσιαστούν οι τακτικές που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να φτάσει στην επίτευξη των στόχων όπως αυτοί ορίστηκαν παραπάνω. Λαμβάνοντας υπόψη και την ανάλυση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης που πραγματοποιήθηκε στην αρχή του σχεδίου marketing θα μελετηθούν οι περιπτώσεις η επιχείρηση να παραμείνει στην ίδια γραμμή πλεύσης ή να διαφοροποιήσει τις τακτικές της ώστε να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

### 5.1. ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ

Στην ελληνική αγορά των πρώτων υλών και συγκεκριμένα του προϊόντος mastebatches όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» ο κλάδος παρουσιάζει πτώση κυρίως λόγω των διακυμάνσεων της τιμής του πετρελαίου. Η καθοδική πορεία της αγοράς σε εγχώριο επίπεδο είναι βέβαιο ότι θα συνεχιστεί και το επόμενο διάστημα όσο διαρκεί το κλίμα πολιτικής και οικονομικής αστάθειας στη χώρα. Η επιχείρηση, εφαρμόζοντας την στρατηγική της σταθερότητας και για να κρατήσει τα μεγέθη της στα ίδια επίπεδα θα πρέπει να ερευνήσει την εξαγορά μικρότερων ανταγωνιστών του κλάδου. Υγιής επιχειρήσεις με εξαγωγική δραστηριότητα ειδικότερα σε χώρες που δραστηριοποιείται ήδη και η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.», αποτελούν τους καλύτερους υποψήφιους. Η μελέτη θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με προσοχή ώστε να ερευνηθούν οι πιθανοί υποψήφιοι εξονυχιστικά για να αποφευχθεί κάθε περιθώριο λάθος απόφασης.

Η μεγάλη ευκαιρία για την «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» παρουσιάζεται στην αγορά πλαστικών σωληνών όπου ο επί χρόνια ηγέτης του κλάδου η Πετζετάκις ΑΕ

φαίνεται να βγαίνει στην ουσία εκτός ανταγωνισμού. Στην εγχώρια αγορά δεν υπάρχει άλλος παραγωγός πλαστικών σωληνών ύδρευσης και άρδευσης στο ίδιο επίπεδο ποιότητας. Η επιχείρηση θα πρέπει να το εκμεταλλευτεί πλήρως αυτό και να επενδύσει στην ενδυνάμωση του δικτύου διανομής της και της προώθησης της ιδιαίτερα στην βόρεια Ελλάδα που αποτελούσε το προπύργιο της Πετζετάκης. Η ζήτηση του κλάδου της σωληνουργίας όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω επηρεάζεται άμεσα από την εξέλιξη της οικοδομικής και κατασκευαστικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με τα προσωρινά στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής το τετράμηνο Ιανουαρίου - Απριλίου 2012, η συνολική Οικοδομική Δραστηριότητα εμφανίζει στο σύνολο της χώρας μείωση κατά 3,8% στον αριθμό των οικοδομικών αδειών, κατά 6,8% στην επιφάνεια σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2011 (Το Βήμα online, 2012). Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί τουλάχιστον μέχρι το τέλος του έτους. Αντίθετα φαίνεται ότι λόγω της οικονομικής ύφεσης όλο και περισσότεροι είναι εκείνοι που θέλουν να εργαστούν στον αγροτικό τομέα. Σύμφωνα με δημοσκόπηση του υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης το 68,2% όσων ρωτήθηκαν απάντησε ότι έχει σκεφτεί να εγκαταλείψει τα αστικά κέντρα (Αθήνα - Θεσσαλονίκη) και να μετοικήσει στην επαρχία. Περίπου οι μισοί (ποσοστό 47,6%) από εκείνους που οργανώνουν την αποχώρησή τους από την πόλη θα ήθελαν να δουλέψουν στον αγροτικό τομέα. Οι επίδοξοι αγρότες είναι στην πλειοψηφία τους νέοι και μορφωμένοι με το 43,5% εξ αυτών να κατέχει πτυχίο Πανεπιστημίου, το 25,9% να έχει κάνει μεταπτυχιακό και το 4,1% διδακτορικό τίτλο (Η Καθημερινή, 2012). Επιπλέον συνεχίζεται το πρόγραμμα αγροτικών επιδοτήσεων μέσω ΕΣΠΑ μέχρι το 2013 γεγονός που αναμένεται να δώσει έξτρα κίνητρο σε νέους αγρότες. Την συγκυρία αυτή πρέπει να εκμεταλλευτεί η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» αυξάνοντας την προβολή της στα ΜΜΕ καθώς και σε κατα τόπους εκθέσεις, σεμινάρια και συνέδρια που πραγματοποιούνται για την επιμόρφωση των αγροτών. Ο ανταγωνισμός στον τομέα αυτό θα είναι έντονος καθώς οι, Eurodrip, Πλαστικά Θράκης και Δάιος Πλαστικά βασίζουν ένα σημαντικό ποσοστό του κύκλου εργασιών τους στην γεωργία. Πλεονεκτήματα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών αποτελούν ο οικολογικός χαρακτήρας των προϊόντων και το ανώτερο επίπεδο ποιότητας στο οποίο συμβάλει το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Στο εξωτερικό η εταιρεία θα πρέπει να επικεντρώσει τις δυνάμεις της στην ανάπτυξη της δυναμικότητας του εργοστασίου της Κίνας το οποίο αν αξιοποιηθεί

πλήρως θα βοηθήσει στην μείωση των εξόδων μεταφοράς προς άλλες αγορές όπως οι Η.Π.Α. Η αύξηση της δυναμικότητας μπορεί να επιτευχθεί είτε με αντικατάσταση των μηχανημάτων παραγωγής με νέα πιο εξελιγμένα είτε με αναβάθμιση των ήδη υπάρχοντων γραμμών. Σημειώνεται ότι μέσα στο 2012 έχει ξεκινήσει η εγκατάσταση νέας σύγχρονης γραμμής παραγωγής φύλλων για αγροτικές χρήσεις που αναμένεται να αυξήσει την παραγωγική δυναμικότητα του προϊόντος κατά 45%. Εντός του έτους επίσης θα ολοκληρωθεί και η μετεγκατάσταση της Global Color στη Ρωσία σε νέο εργοστάσιο με παράλληλη αύξηση της δυναμικότητας της. Ο όμιλος θα πρέπει να εκμεταλλευτεί αυτή την εξέλιξη και να αυξήσει το πελατολόγιο του στην Ρωσία. Όπως έχει αναφερθεί ήδη ο τομέας των υποδομών και των κατασκευών αναμένεται να παρουσιάσει αύξηση στη Ρωσία λόγω της έναρξης εργασιών για τη διοργάνωση του Παγκοσμίου Κυπέλλου το 2018. Επίσης ο κλάδος της συσκευασίας ιδιαίτερα στον τομέα των τροφίμων αποτελεί κινητήρια δύναμη της βιομηχανίας πλαστικού στη Ρωσία γεγονός που μπορεί να εκμεταλλευτεί ο όμιλος αφού το κύριο προϊόν που παράγει είναι η πρώτη ύλη mastebatches.

Μετά την πρόσφατη επέκταση της Senkroma σε δεύτερο εργοστάσιο στην πόλη Gaziantep της Τουρκίας η θυγατρική έχει την δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τη στρατηγική θέση της πόλης στην οποία συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος της βιομηχανίας συνθετικών νημάτων και χαλιών της χώρας. Η συγκεκριμένη περιοχή αποτελεί δε ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα παραγωγής νημάτων και χαλιών διεθνώς. Το νέο εργοστάσιο ειδικεύεται στην παραγωγή συμπυκνωμένων χρωμάτων (color masterbatches) για συνθετικά νήματα. Επίσης η συγκεκριμένη μονάδα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για επέκταση της δραστηριότητας του ομίλου σε χώρες που αποτελούν παραδοσιακά κέντρα παραγωγής χαλιών όπως το Ιράν. Παρόμοια περίπτωση αποτελούσε μέχρι πρότινος και η αγορά της Συρίας, δεδομένης όμως της κατάστασης που επικρατεί αυτή την περίοδο με τις εχθροπραξίες μεταξύ του καθεστώτος και των ανταρτών να συνεχίζονται η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων του ομίλου θα πρέπει να αναβληθεί.





Εικόνα 1 : Η στρατηγική θέση της πόλης Gaziantep (Bing maps, 2012)

Τέλος, στην περίπτωση της στρατηγικής του ομίλου για τις αγορές της Ευρώπης, θα πρέπει να μελετηθεί σοβαρά η περίπτωση της θυγατρικής Agripolyane στην Γαλλία, καθώς όπως έχει σημειωθεί ήδη τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει αρνητικά αποτελέσματα. Ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων αυτών με τον ιδιαίτερα υψηλό συντελεστή φορολόγησης της χώρας αλλά και τους μειωμένους ρυθμούς ανάπτυξης του πλαστικού στην Ευρώπη τίθουν υπό αμφισβήτηση την συνέχιση των επενδύσεων στην συγκεκριμένη θυγατρική. Ο όμιλος της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» θα πρέπει να μελετήσει σοβαρά το ενδεχόμενο αποχώρησης από την αγορά της Γαλλίας είτε μέσω της σταδιακής πώλησης της θυγατρικής είτε μέσω της ρευστοποίησης της. Σημειώνεται ότι η θυγατρική είναι υπο τον πλήρη έλεγχο του ομίλου καθώς η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» έχει ποσοστό συμμετοχής 100%. Η μελέτη θα ήταν προτιμότερο να πραγματοποιηθεί από τρίτο φορέα. Η εξωστρέφεια αποτελεί ούτως ή άλλως κομμάτι της φιλοσοφίας του ομίλου. Μια τακτική που αποφέρει στην επιχείρηση το πλεονέκτημα να μπορεί να επικεντρωθεί στις κύριες λειτουργίες της καθώς και να μειώσει στο ελάχιστο το κόστος του όλου εγχειρήματος.

## 5.2. ΠΡΟΙΟΝ

Τα προϊόντα της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» χωρίζονται σε 5 κύριες κατηγορίες που αποτελούνται από την πρώτη ύλη masterbatches KRITILEN, τα φιλμ τριών στρώσεων για αγροτικές χρήσεις KRITIFIL, τις γεωμεμβράνες KRITIFLEX,

τους σωλήνες πολυαιθυλενίου KRITISOL και τα προϊόντα ανακυκλωμένου πλαστικού KRITISAN.

Το εύρος παραγωγής των πρώτων υλών KRITILEN περιλαμβάνει 11 διαφορετικά είδη τα οποία μεταποιούνται κυρίως σε είδη συσκευασίας, τσάντες, δίχτυα, σωλήνες και πολυχρηστικές ίνες. Η πλειοψηφία εξ αυτών είναι εγκεκριμένα για χρήσεις σε προϊόντα φαγητού ενώ η αντοχή τους στη θερμότητα φτάνει έως και τους 300°C. Σε αυτή την κατηγορία προϊόντων η εταιρεία θα στοχεύσει στην αντικατάσταση των παραδοσιακών χρωστικών ουσιών των οποίων η χρήση ελέγχεται αυστηρά ή έχει απαγορευτεί (π.χ βαρέα μέταλλα) με νέες χρωστικές ουσίες φιλικές προς το περιβάλλον και τον άνθρωπο. Η οικολογική συνείδηση των καταναλωτών σε εγχώρια αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα παρουσιάζει αυξηθεί εκθετικά τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα πρόσφατη έρευνα του οργανισμού BBMG (Bemproad Baranowski Marketing Group) 90% των καταναλωτών θεωρούν πιθανότερο να αγοράσουν προϊόντα από εταιρίες με ενεργή οικολογική συνείδηση, 88% από εταιρίες που παρέχουν υψηλά standards ασφάλειας, 87% από εταιρίες που υποστηρίζουν τα δικαιώματα των εργαζομένων τους (BBMG, 2010). Επιπλέον θα επικεντρωθεί στην ανάπτυξη συστημάτων παραγωγής που θα εξασφαλίζουν ευελιξία και γρήγορη αντίδραση σε ειδικές απαιτήσεις πελατών και μικρότερα μεγέθη πρώτης ύλης. Οι μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου που αποτελούν και τους κύριους εγχώριους πελάτες KRITILEN, στην προσπάθεια τους να αποφύγουν τον ανταγωνισμό διαφοροποιούν συνεχώς τα προϊόντα και τις γραμμές παραγωγής του γεγονός που καθιστά την ευελιξία σημαντικό στόχο στην παραγωγή πρώτων υλών.

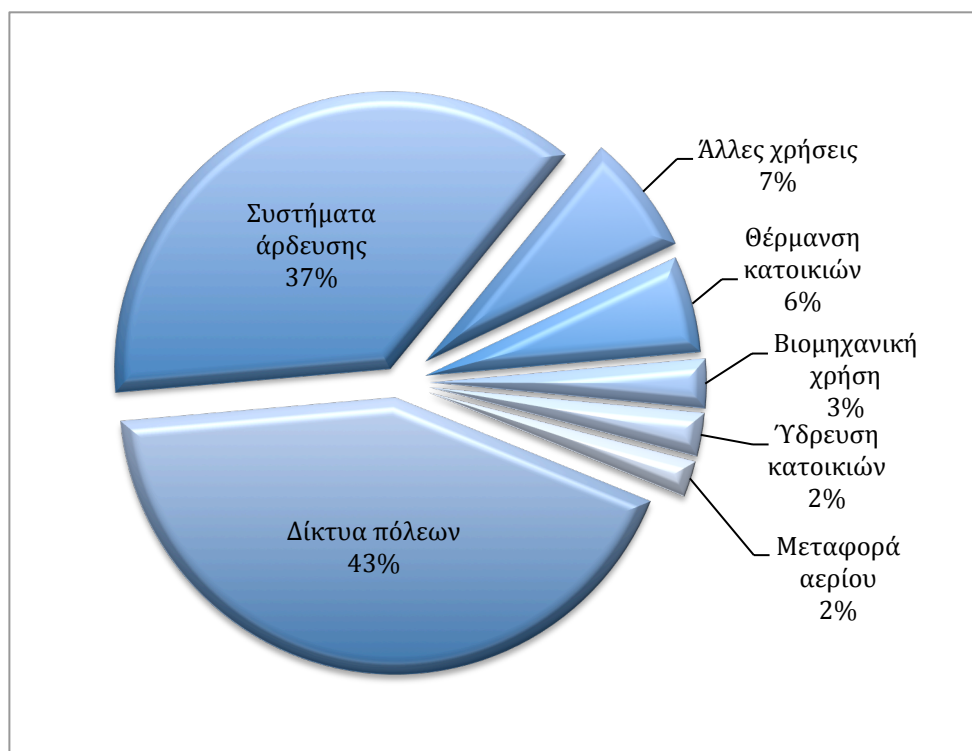
Τα πλαστικά φιλμ KRITIFIL παράγονται από 0,5m έως 18m μήκος ενώ το πάχος τους μπορεί να φτάσει από 0,015mm έως και 2mm. Οι χρήσεις τους ποικίλουν με τις δημοφιλέστερες να περιλαμβάνουν επικάλυψη θερμοκηπίων, εξοικονόμηση ενέργειας κτηρίων και επένδυση τεχνητών λιμνών. Στην συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων η εταιρεία έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους μικρότερους ανταγωνιστές, παράγει η ίδια τα επιπρόσθετα συμπυκνώματα που δίδουν στο προϊόν τις πρωτοποριακές τους ιδιότητες. Με αυτόν τον τρόπο πετυχαίνει χαμηλότερο κόστος και μοναδική ευελιξία παραγωγής με ευρύ φάσμα εφαρμογών προσαρμοσμένων στις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε αγροτική περιοχή. Το ήδη χαμηλό κόστος παραγωγής αφήνει περιθώρια για επένδυση στην προώθηση του

προϊόντος στην αγορά στόχο των νέων αγροτών. Κατά την προώθηση έμφαση θα δοθεί στον οικολογικό χαρακτήρα του προϊόντος και στην πολυετή εμπειρία της εταιρείας (από το 1983) σε παρόμοια προϊόντα. Η ανακατασκευή της ιστοσελίδας της εταιρείας αναμένεται να δώσει επιπλέον ώθηση στο προϊόν δεδομένου ότι το target group όπως έχει αναφερθεί είναι στην πλειοψηφία τους μορφωμένοι και δεινοί χρήστες του διαδικτύου.

Οι γεωμεμβράνες KRITIFLEX φτάνουν τα 7m μήκος ενώ το πάχος τους μπορεί να φτάσει τα 2,5mm γεγονός που τις καθιστά ιδανική λύση για κατασκευή τεχνητών λιμνών και δεξαμενών. Επίσης χρησιμοποιούνται ως μονωτικό υλικό σε διάφορες κατασκευές μεταξύ των οποίων τούνελ, ορυχεία, φράγματα και τεχνητά κανάλια ύδρευσης. Το συγκεκριμένο προϊόν κινείται αργά και δεν συμβάλει σημαντικά στον συνολικό τζίρο της εταιρείας κυρίως διότι οι πωλήσεις του στηρίζονται στα έργα υποδομής (ύδρευσης και άρδευσης) τα οποία παρουσιάζουν μείωση στην Ελλάδα. Παρ' όλα αυτά το ελληνικό δημόσιο έχει εξαγγείλει έργα συνολικού προϋπολογισμού 2,5 δις ευρώ για την διετία που ακολουθεί. Το μεγαλύτερο έργο που πρόκειται να δημοπρατηθεί το επόμενο έτος είναι η επέκταση του Μετρό της Θεσσαλονίκης προς την Καλαμαριά, προϋπολογισμού 425 εκατ. ευρώ (Ναυτεμπορική, 2011). Η εταιρεία θα πρέπει να ενισχύσει τους μηχανισμούς παρακολούθησης τέτοιων εξαγγελιών ώστε να διασφαλιστεί η έγκαιρη αντίδραση της.

Οι σωλήνες πολυαιθυλενίου KRITISOL παράγονται σε μεγέθη που κυμαίνονται από 16mm έως και 315mm και καλύπτουν ανάγκες σε ύδρευση και άρδευση, διανομή φυσικού αερίου και προστασία καλωδίων σε τηλεπικοινωνίες. Η συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων αντιπροσώπευε το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου της Πετζετάκις ΑΕ. Το κενό που παρουσιάζεται στις ανάγκες της αγοράς θα πρέπει να καλύψει η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» εκμεταλλευόμενη την ποιότητα των προϊόντων της. Σημειώνεται ότι οι σωλήνες πολυαιθυλενίου ευθύνονται για το 50,4% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης με δημοφιλέστερες εφαρμογές τους την δικτύωση πόλεων και τα συστήματα άρδευσης. Η σειρά προϊόντων πλαστικού σωλήνα της Πετζετάκις περιελάμβανε τις ίδιες εφαρμογές με αυτή της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» γεγονός που καθιστά ευκολότερη την μετάβαση των πελατών. Άμεσοι στόχοι της εταιρείας είναι η ενδυνάμωση του δικτύου διανομής πανελλαδικά

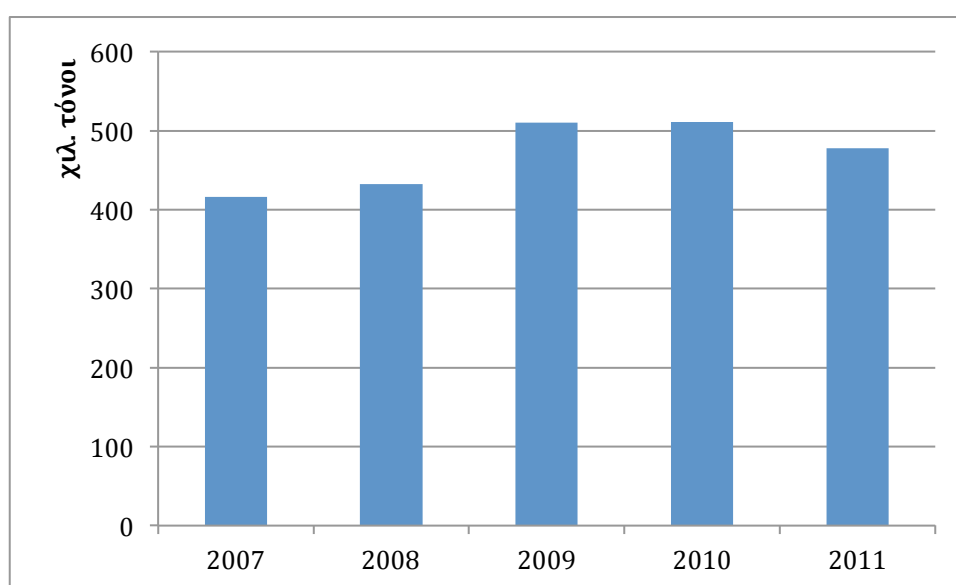
και ειδικότερα στην βόρεια Ελλάδα και η αύξηση της προωθητικής δραστηριότητας των KRITISOL με έμφαση πάντα στον οικολογικό χαρακτήρα των προϊόντων και στις πιστοποιήσεις ποιότητας ISO 9001-2000 που διαθέτει η εταιρεία.



Γράφημα 11 : Χρήση σωλήνων πολυαιθυλενίου στην ελληνική αγορά (ICAP Group, 2010)

Τα προϊόντα KRITISAN από ανακυκλωμένο πλαστικό εκμεταλλεύονται πλήρως την ιδιότητα επαναχρησιμοποίησής του πλαστικού. Απόρροια της φιλοσοφίας της εταιρείας για την προστασία του περιβάλλοντος είναι κομμάτι των επενδύσεων στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας που πραγματοποιεί η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» από τις αρχές του 2000. Η δυναμικότητα της μονάδας ανακύκλωσης φτάνει τους 4000 μεγατόνους το χρόνο χειρίζοντας κυρίως βιομηχανικά υπολείμματα από εργοστάσια πλαστικού, πλαστικά απορρίμματα και μεταχειρισμένα φιλμ θερμοκηπίου. Μέρος του ανακυκλωμένου πλαστικού χρησιμοποιείται για να καλύψει ανάγκες της εταιρείας σε πρώτες ύλες ενώ το υπόλοιπο πωλείται εκ νέου σε εγχώριες βιομηχανίες πλαστικού. Τα ποσοστά ανακύκλωσης στη χώρα μας αυξάνονται σταθερά την τελευταία δεκαετία ακολουθώντας την γενικότερη τάση στον υπόλοιπο κόσμο. Συγκεκριμένα το 2011 σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης (ΕΕΑΑ)

ανακυκλώθηκαν 478.000 τόνοι αποβλήτων συσκευασίας παρουσιάζοντας μικρή μείωση της τάξης του 7% σε σχέση με το 2010. Η μείωση στα ποσοστά ανακύκλωσης σύμφωνα με τον οργανισμό οφείλεται στην γενικότερη μείωση της κατανάλωσης προϊόντων λόγω της οικονομικής κρίσης. Κατά την προώθηση των προϊόντων KRITISAN η εταιρεία πρέπει να επικεντρωθεί στην πολύχρονη οικολογική δραστηριότητα της καθώς και στην εκπληκτική δυναμικότητα της μονάδας ανακύκλωσης που διαθέτει. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η μονάδα ανακύκλωσης της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» μπορεί να επεξεργαστεί την ποσότητα που οι Έλληνες ανακύκλωσαν όλο το 2011 (478.000 τόνους) σε μια μόλις μέρα.



Γράφημα 12 : Ποσότητες ανακυκλωμένων υλικών στην Ελλάδα (Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης (ΕΕΑΑ), 2012)

### 5.3. ΠΡΟΩΘΗΣΗ

#### 5.3.1. ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Η εκστρατεία της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» στον τομέα της προώθησης θα περιέχει ως κεντρικό μήνυμα την πιστοποιημένη ποιότητα των προϊόντων της και την μακρόχρονη πορεία της στην αγορά πλαστικού. Έμφαση θα δοθεί επίσης, στην πράσινη δραστηριότητα της εταιρείας στους τομείς της ανακύκλωσης και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Σε όλα τα στάδια προώθησης της εταιρείας σημεία κλειδιά θα αποτελούν η ύπαρξη της στην ελληνική αγορά εδώ και 4 δεκαετίες, τα πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9001-2000 που κατέχει, το τμήμα έρευνας και

ανάπτυξης και τέλος η πράσινη δραστηριότητα της. Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι τακτικές και οι μέθοδοι που θα ακολουθήσει η εταιρεία ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν.

Μια καμπάνια προώθησης για μια εταιρεία περιλαμβάνει δράσεις σε τρεις διαφορετικούς τομείς, της διαφήμισης, των πωλήσεων και των δημοσίων σχέσεων. Στο κομμάτι που αφορά την διαφήμιση η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» θα επικεντρωθεί στην αύξηση της προβολής της στην βόρεια Ελλάδα, στην αύξηση της επισκεψιμότητας του ιστότοπου της και στην προβολή της πράσινης δραστηριότητας της. Η πολιτική προώθησης που ακολουθούσε η εταιρεία τα τελευταία χρόνια περιλάμβανε ελάχιστα έξοδα για προβολή σε παραδοσιακά ΜΜΕ, όμως η ευκαιρία που παρουσιάζεται μετά την πτώση της Πετζετάκις επιβάλλει η εταιρεία να μπορέσει να εκμεταλλευτεί έγκαιρα την δύναμη του εμπορικού σήματος της ώστε να απορροφήσει το δυνατόν γρηγορότερα το κενό μερίδιο αγοράς. Η ανακατασκευή του ιστότοπου επίσης θα συμβάλει σημαντικά στην ενδυνάμωση του εμπορικού σήματος της εταιρείας πανελλαδικά και θα ενισχύσει την εικόνα της εταιρείας ως ένα οργανισμό που εμπιστεύεται την ποιότητα των προϊόντων του και κατέχει ισχυρή θέση στην αγορά.

Επόμενη κίνηση της εταιρείας μετά την ολοκλήρωση των επενδύσεων στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι να ξεκινήσει μια καμπάνια δημοσιοποίησης του πράσινου χαρακτήρα της. Η έντονη οικολογική δραστηριότητα της εταιρείας μπορεί να ενισχύσει το εμπορικό σήμα της, συμβάλλοντας σημαντικά στην στρατηγική σταθερότητας που θα ακολουθήσει τα επόμενα χρόνια. Η συγκεκριμένη προώθηση θα γίνει κυρίως μέσω του ιστότοπου της εταιρείας, μειώνοντας έτσι το κόστος προώθησης ενώ θα σχεδιαστούν και καμπάνιες προώθησης σε παραδοσιακά ΜΜΕ που θα λειτουργούν συνεργατικά. Θα κατασκευαστεί σε ξεχωριστή σελίδα στον ιστότοπο της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» ένα αφιέρωμα στην πράσινη δραστηριότητα όπως αυτή ξεκίνησε και όπως εξελίχθηκε στο πέρασμα των χρόνων. Στην ίδια σελίδα οι χρήστες θα μπορούν να ενημερώνονται για τα νέα της εταιρείας στον τομέα αυτό και για τα μελλοντικά σχέδια της. Η προώθηση στα υπόλοιπα ΜΜΕ θα συμβάλλουν στην αύξηση της επισκεψιμότητας της σελίδας.

Στον τομέα των πωλήσεων θα πρέπει να ενισχύσει το δίκτυο της στην βόρεια Ελλάδα, ώστε να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες που θα προκύψουν μετά την επερχόμενη απορρόφηση του πελατολογίου της Πετζετάκις. Επιπλέον θα γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης του target group των νέων αγροτών που όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αναμένεται να παρουσιάσει αύξηση τα επόμενα 2 με 3 χρόνια. Η συγκεκριμένη προσπάθεια θα αφορά κατά κύριο λόγο τα προϊόντα KRITIFIL ενώ θα εφαρμοστεί σε δύο σημεία, στην ενθάρρυνση της αρχικής αγοράς των προϊόντων αλλά και στην εξασφάλιση της επαναγορές τους. Τέλος στον τομέα των δημοσίων σχέσεων η εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει μακροπρόθεσμα στην ενίσχυση του εμπορικού σήματος της ώστε μακροπρόθεσμα να επιτευχθεί η αύξηση της αναγνωρισιμότητας του σήματος (brand awareness), να αυξηθούν οι νέοι πελάτες/καταναλωτές και να προετοιμαστεί η αγορά για τυχόν μελλοντικές δραστηριότητες της εταιρείας (πχ νέα προϊόντα).

### 5.3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η ταυτόχρονη υλοποίηση όλων των διαφορετικών παραμέτρων της καμπάνιας προώθησης (διαφήμιση, πωλήσεις, δημόσιες σχέσεις) θα συμβάλει στην εκπλήρωση των στόχων που τέθηκαν για την εταιρεία ενισχύοντας τις δραστηριότητες των υπόλοιπων τομέων του μείγματος marketing. Η εκστρατεία προώθησης θα πραγματοποιηθεί σε τρεις δράσεις που περιλαμβάνουν αρχικά την παραγωγή του απαιτούμενου υλικού προώθησης, το κόστος προβολής στα διάφορα διαφημιστικά μέσα και το κόστος των επιμέρους προωθητικών ενεργειών.

#### Δράση 1: Παραγωγή δημιουργικού υλικού

i. Παραγωγή τηλεοπτικού σποτ διάρκειας 40’’	35.000 €
ii. Παραγωγή ραδιοφωνικού σποτ διάρκειας 50’’	2.000 €
iii. Δημιουργία μακέτας 20,5cm x 28cm για καταχώρηση	8.000 €
iv. Ανακατασκευή ιστότοπου	2.500 €

---

**Σύνολο 47.500 €**

## **Δράση 2: Κόστος προβολής σε διαφημιστικά μέσα**

i. Κόστος τηλεοπτικών μηνυμάτων	118.030 €
ii. Κόστος καταχωρήσεων σε έντυπα μέσα	120.624 €
iii. Κόστος καταχωρήσεων σε site	92.230 €
iv. Κόστος ραδιοφωνικών μνημάτων	60.539 €
	<hr/>
	<b>Σύνολο 391.423 €</b>

## **Δράση 3: Κόστος προωθητικών ενεργειών**

i. Συμμετοχή σε εκθέσεις εσωτερικού (ενοικίαση περιπτέρου, προωθητικό υλικό, οπτικοακουστικά μέσα, αμοιβές προωθητών, catering)	23.000 €
ii. Συμμετοχή σε εκθέσεις εξωτερικού (ενοικίαση περιπτέρου, προωθητικό υλικό, οπτικοακουστικά μέσα, αμοιβές προωθητών, catering, έξοδα μετακίνησης)	53.000 €
	<hr/>
	<b>Σύνολο 76.000 €</b>

Η ανακατασκευή του ιστότοπου προβλέπεται να διαρκέσει περίπου 30 ημέρες καθότι περιλαμβάνει πλήρη αναμόρφωση της ιστοσελίδας με νέο περιεχόμενο το οποίο θα είναι διαθέσιμο σε Ελληνικά και Αγγλικά. Οι χρήστες του ιστότοπου θα μπορούν ενημερώνονται για τις εξελίξεις των δραστηριοτήτων της εταιρείας (νέες πιστοποιήσεις ποιότητας, λανσάρισμα νέου προϊόντος, προσφορές κτλ) μέσω ξεχωριστού ιστολογίου (blog) στο οποίο θα αναρτώνται και τα δελτία τύπου της εταιρείας. Επίσης θα συμπεριληφθούν επιπλέον πληροφορίες και φωτογραφικό υλικό για κάθε σειρά προϊόντων καθώς και χάρτης ανεύρεσης του κοντινότερου σημείου πώλησης. Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί θα κατασκευαστεί ξεχωριστό ιστολόγιο με αποκλειστικό θέμα την προώθηση των πράσινων δραστηριοτήτων της εταιρείας. Εκτός των λειτουργικών παρεμβάσεων θα πραγματοποιηθούν και αλλαγές στην αισθητική και την χρησιμότητα του ιστότοπου με στόχο την απλότητα και την ευκολία πλοήγησης. Όλες οι διαδικασίες ανακατασκευής του ιστότοπου καθώς και οι διαδικασίες προβολής στα MME θα ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας με σκοπό να μειωθεί το συνολικό κόστος και να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος υλοποίησης.



## 5.4. ΔΙΑΝΟΜΗ

Η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» διαθέτει συνολικά 1300 σημεία πώλησης πανελλαδικά εστιασμένα κυρίως στις αγροτικές περιοχές της χώρας. Κεντρικό ρόλο στην διανομή των προϊόντων KRITIFIL και KRITISOL παίζουν τα καταστήματα γεωργικών εφοδίων, Γεωργικών Ενώσεων και Συνεταιρισμών τα οποία και επισκέπτονται τακτικά οι υπεύθυνοι πωλήσεων της εταιρείας. Η αύξηση της προωθητικής δραστηριότητας της εταιρείας στην Β. Ελλάδα θα επιφέρει αύξηση της ζήτησης των συγκεκριμένων προϊόντων (εκτίμηση 12%). Με την πρόσληψη 4 νέων πωλητών η εταιρεία θα καλύψει τις ανάγκες εξυπηρέτησης του δικτύου στην περιοχή. Οι ανάγκες των προϊόντων KRITILEN καλύπτονται επαρκώς από τις 2 αποθήκες που διαθέτει η εταιρεία σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και από το ήδη υπάρχον προσωπικό πωλήσεων. Από το υπάρχον δυναμικό του τμήματος marketing θα οριστεί ομάδα η οποία θα αναλάβει να παρακολουθεί τις εξελίξεις που αφορούν διαγωνισμούς ανάθεσης δημοσίων έργων ώστε να εξασφαλιστεί η άμεση αντίδραση της εταιρείας.

Το τμήμα Εξαγωγών που διαχειρίζεται την δραστηριότητα της εταιρείας εκτός συνόρων είναι υπεύθυνο για οργάνωση της συμμετοχής των προϊόντων σε διεθνής εκθέσεις, καθώς και την υποστήριξη του δικτύου πωλήσεων. Σημειώνεται ότι στο εξωτερικό τα αγροτικά φύλλα διατίθενται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις διανομής αγροτικών εφοδίων ενώ τα masterbatches σε βιομηχανίες πλαστικών με την υποστήριξη τοπικών αντιπροσώπων. Οι υπεύθυνοι πωλήσεων του τμήματος εξαγωγών ταξιδεύουν διαρκώς στις αγορές που δραστηριοποιείται η εταιρεία υποστηρίζοντας το δίκτυο.

## 5.5. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

### 5.5.1. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας παραμένει σταθερή τα τελευταία 4 χρόνια ακολουθώντας την τάση των αγορών εσωτερικού και εξωτερικού. Μετά το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης το 2008 οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν κρατήσει τα επίπεδα τιμών τους στα ίδια επίπεδα φοβούμενες πιθανό πόλεμο τιμών με ανταγωνιστές. Μια τέτοια εξέλιξη μπορεί να λυγίσει τα ήδη πληγωμένα οικονομικά μιας εταιρείας πολύ γρήγορα, εξέλιξη που δεν συμφέρει κανένα μέλος

μιας ελεύθερης αγοράς. Η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» στηριζόμενη στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων της που δικαιολογεί τα επίπεδα τιμών που έχει καθορίσει, προσανατολίζεται και στα επόμενα χρόνια στην σταθεροποίηση των τιμών πρακτική που ευνοεί άλλωστε και την στρατηγική σταθερότητας που έχει επιλέξει να ακολουθεί.

Στόχος της εταιρείας είναι η δημιουργία «πιστών» πελατών γι' αυτό και επιβραβεύει την τήρηση των κανόνων πώλησης που έχει θέσει. Αυτό πετυχαίνεται δίνοντας κίνητρα στους πελάτες της όπως για παράδειγμα, να εξοφλούν τα υπόλοιπα τους με μετρητά ώστε να ενισχύονται οι ταμειακές ροές της εταιρείας. Επιβράβευση γίνεται σε δεύτερη φάση όταν μετά την ολοκλήρωση του εξαμήνου ο πελάτης έχει τηρήσει στο ακέραιο τους όρους που θέτει η εμπορική πολιτική της εταιρείας. Επιπλέον όπως και για τις περισσότερες εταιρίες στην αγορά η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» έχει καταρτίσει κλιμάκια εκπτώσεων ανάλογα το μέγεθος της παραγγελίας που πραγματοποιεί ο πελάτης. Τα κλιμάκια έκπτωσης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 6 : Εκπτώτικα κλιμάκια ανά μέγεθος παραγγελίας**

Κλιμάκιο	Μέγεθος παραγγελίας	Έκπτωση	Έκπτωση πληρωμής σε μετρητά	Έκπτωση επιβράβευσης
1 <sup>ο</sup>	0 - 10.000€	10%	2%	3%
2 <sup>ο</sup>	10.000€ - 100.000€	13%	2%	3%
3 <sup>ο</sup>	100.000€ - 200.000€	15%	3%	3%
4 <sup>ο</sup>	200.000€ - 300.000€	18%	3%	4%
5 <sup>ο</sup>	300.000€ και άνω	21%	4%	4%

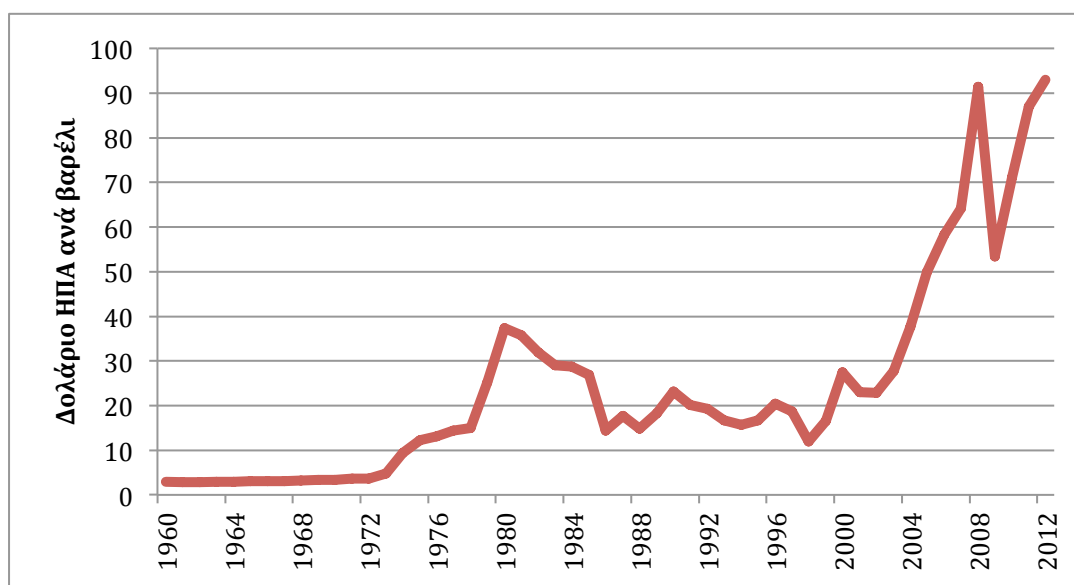
Πέραν των συγκεκριμένων κλιμακίων έκπτωσης οι παραγγελίες που περιλαμβάνουν προϊόντα KRITIFIL θα τιμολογούνται με περαιτέρω έκπτωση 15% η οποία όμως θα εφαρμόζεται και στην τελική τιμή πώλησης και όχι προς κέρδος του εμπόρου. Προκειμένου να διασφαλιστεί η συγκεκριμένη τιμολόγηση θα μοιραστούν

στα καταστήματα διαφημιστικά φυλλάδια και σταντ που θα ενημερώνουν των καταναλωτή, ενώ θα υπάρξει προβολή τόσο ηλεκτρονικά όσο και σε παραδοσιακά ΜΜΕ. Επιπλέον έλεγχος θα πραγματοποιείται από τους υπεύθυνους πωλήσεων της εταιρείας κατά την επίσκεψη στον κάθε πελάτη καθώς και μέσω έρευνας αγοράς.

Επιτρεπτό όριο πίστωσης για κάθε πελάτη έχει οριστεί ως το 15% του συνολικού ετήσιου τζίρου του. Σε περίπτωση που κάποιος πελάτης πλησιάσει το συγκεκριμένο όριο πραγματοποιείται έγγραφη ειδοποίηση από την εταιρεία ενώ σε περίπτωση υπέρβασης του ορίου αναστέλλεται η πίστωση. Η εταιρεία επίσης επιτρέπει στους εμπόρους να πραγματοποιούν εκπτώσεις στους τελικούς καταναλωτές έως και 8% της καθορισμένης τιμής λιανικής πώλησης.

### 5.5.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ

Το κόστος των πρώτων υλών παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της τιμής των προϊόντων αφού συμμετέχει στο κόστος από 65% έως και 80%. Επιπλέον τα πολυμερή που χρησιμοποιούνται σαν πρώτη ύλη είναι άμεσα εξαρτώμενα από την εξέλιξη της τιμής του αργού πετρελαίου, ενώ σημαντική είναι η επίπτωση του και στο κόστος μεταφοράς των προϊόντων.



Γράφημα 13 : Εξέλιξη τιμής πετρελαίου (inflationData.com, 2012)

Σημαντικές πιέσεις στις τιμές των προϊόντων ασκεί τα τελευταία 4 χρόνια η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση που επικρατεί στις αγορές. Μετά την μείωση που υπέστη το προσωπικό εισόδημα των καταναλωτών, οι προσδοκίες τους όσον αφορά

τις τιμές των προϊόντων έχουν μειωθεί με αποτέλεσμα να θυσιάζεται πολλές φορές η ποιότητα σε βάρος της τιμής. Επιπρόσθετα αρκετές εταιρίες που διατηρούσαν μέχρι τώρα μεγάλα περιθώρια κέρδους λόγω υψηλών τιμών αναγκάζονται πλέον ακολουθούν διαφορετική πολιτική τιμολόγησης με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στα αυξημένα κόστη τους. Τα τελευταία χρόνια υπήρξαν επίσης σημαντικές μεταβολές στην ισοτιμία των νομισμάτων. Η υποτίμηση και υπερεκτίμηση των ισοτιμιών επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα στις εξαγωγές και στις εισαγωγές. Η πτώση του δολαρίου τα τελευταία χρόνια έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης σε αμερικάνικα προϊόντα καθώς οι εξαγωγές έγιναν φθηνότερες. Οι χώρες που πλήττονται περισσότερο από τέτοιου είδους διακυμάνσεις είναι αυτές που έχουν προκαθορισμένη ισοτιμία του νομίσματος τους με το αμερικανικό δολάριο και δεν μπορούν να επωφεληθούν της υποτίμησης του.

Η θέση του προϊόντος στην αγορά επηρεάζει άμεσα την τιμή του. Ομάδες προϊόντων όπως τα KRITIFIL, KRITISOL και KRITILEN που θεωρούνται ηγέτες στον τομέα τους παρουσιάζουν μικρότερες διακυμάνσεις στις τιμές τους. Αντίθετα οι γεωμεμβράνες KRITIFLEX που λόγω της φύσης τους παραδοσιακά κινούνται με αργούς ρυθμούς στην αγορά παρουσιάζουν υψηλότερες διακυμάνσεις στις τιμές πώλησης τους.

## **6. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

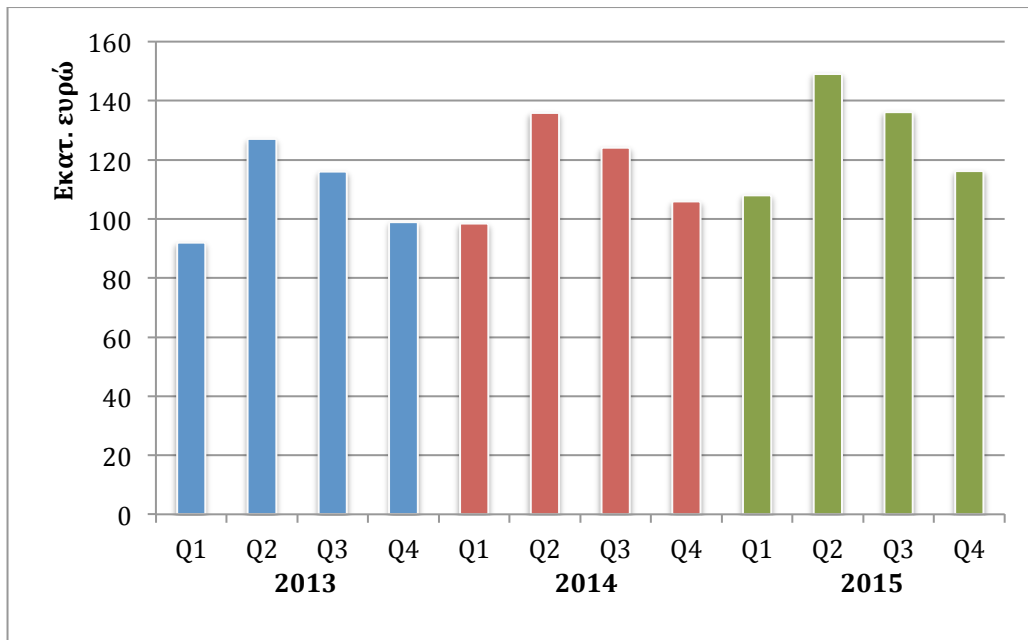
Στο κομμάτι της εργασίας που ακολουθεί παρουσιάζονται όλα τα κόστη που απαιτούνται για την εφαρμογή των δράσεων που περιγράφηκαν παραπάνω. Τα παρακάτω ποσά αναφέρονται στα έξοδα προετοιμασίας και εκτέλεσης που απαιτεί κάθε στρατηγική απόφαση.

Το συνολικό κόστος της εκστρατείας αποτελεί ελάχιστο κομμάτι των μεγεθών της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» συμβαδίζοντας με την γενικότερη φιλοσοφία που ακολουθεί η εταιρεία τα τελευταία χρόνια που την θέλει να μην δαπανά τεράστια ποσά σε προωθητικές ενέργειες. Επίσης είναι απόλυτα εναρμονισμένο με την στρατηγική της σταθερότητας που επιβάλλει ελαχιστοποίηση των εξόδων.

Πίνακας 7 : Προϋπολογισμός εξόδων εκστρατείας

Μελέτη εξαγοράς μικρών ανταγωνιστών	3.200 €
Μελέτη πώλησης/ρευστοποίησης	
Agripolyane	4.000 €
Μελέτη επέκτασης Senkroma στο Ιράν	3.000 €
Έξοδα πρόσληψης πωλητών	4.700 €
Εξοπλισμός πωλητών	5.200 €
Παραγωγή υλικού προώθησης	47.500 €
Κόστος προβολής σε διαφημιστικά μέσα	391.423 €
Κόστος προωθητικών ενεργειών	76.000 €
Ανακατασκευή ιστότοπου	2.500 €
Συντήρηση ιστότοπου	800 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>538.323 €</b>
<b>Ποσοστό επί των πωλήσεων</b>	<b>0,28%</b>

Η εκτίμηση της εταιρείας όσον αφορά τις πωλήσεις των επόμενων ετών είναι ότι θα κυμανθούν στα ίδια περίπου επίπεδα με μικρούς ρυθμούς αύξησης σε εγχώριο επίπεδο που θα καλυφθούν από την δραστηριότητα του εξωτερικού. Όπως συνηθίζεται τους πρώτους μήνες του χρόνου οι πωλήσεις των προϊόντων λόγω και της μειωμένης αγροτικής δραστηριότητας θα βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα του έτους. Τους καλοκαιρινούς μήνες οι πωλήσεις αναμένεται να παρουσιάζουν αύξηση η οποία θα εξισορροπείται και πάλι τους τελευταίους μήνες του έτους. Επίσης τα επόμενα χρόνια αναμένεται ότι θα αυξηθεί δραματικά η επισκεψιμότητα του ιστότοπου της εταιρείας, πιο συγκεκριμένα ο αριθμός των επισκεπτών εκτιμάται ότι θα ανέλθει από 50.000 έως 70.000 μοναδικούς επισκέπτες το μήνα. Ο αριθμός αυτός εκτιμήθηκε με βάση το γεγονός ότι η ιστοσελίδα θα παράγει πλέον δικό της περιεχόμενο (ειδήσεις, blog, φωτογραφίες, νέα) και ως εκ τούτου θα αποκτήσει τακτικούς επισκέπτες.

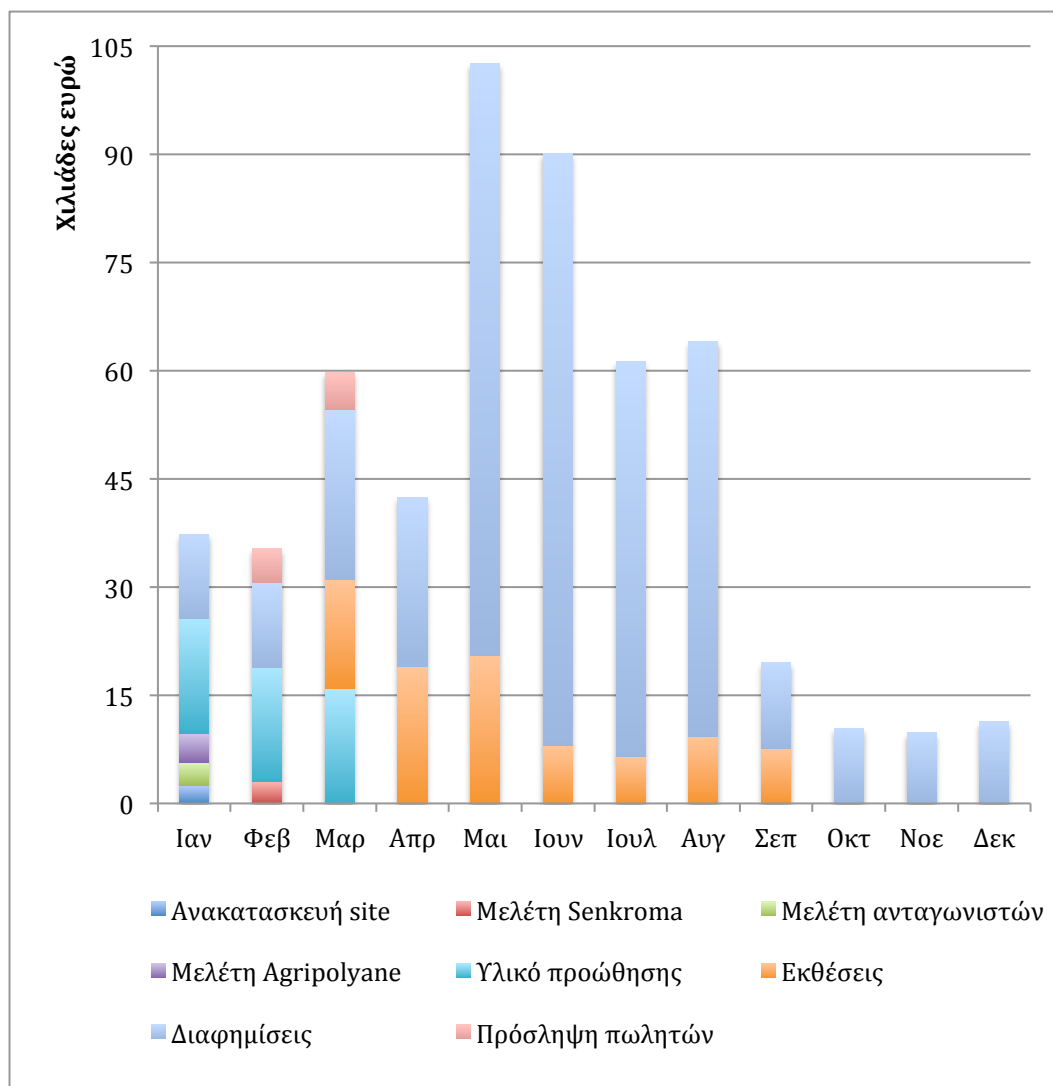


**Γράφημα 14 : Εκτίμηση πωλήσεων**

Η μελέτη με θέμα την εξαγορά μικρότερων ανταγωνιστών θα αποκαλύψει κατά πόσο συμφέρει την εταιρεία στην παρούσα φάση να πράξει μια τέτοια ενέργεια. Ποιό θα είναι το κόστος της εξαγοράς, τι μακροπρόθεσμα οφέλη θα παρέχει και σε πιο ποσοστό θα συμβάλει στο μερίδιο αγοράς της εταιρείας. Ταυτόχρονα η ανάλυση των εναλλακτικών για την Agripolyane στη Γαλλία θα δώσει μια σαφή εικόνα στην εταιρεία για την επίπτωση που θα έχει η συγκεκριμένη ενέργεια στο δίκτυο, πόσα έσοδα μπορεί να προσθέσει στα ταμεία της και πόσο χρόνο θα χρειαστεί για να ολοκληρωθεί η όλη διαδικασία.

Όλες οι μελέτες θα ανατεθούν σε εξωτερικούς φορείς ώστε να επιτευχθεί η ταχύτερη και αντικειμενικότερη εκπόνηση τους. Το τμήμα marketing είναι υπεύθυνο για να παρακολουθεί όλη την εξέλιξη της διαδικασίας διαφημιστικής προώθησης, καθώς και για την επίβλεψη και καθοδήγηση της ανακατασκευής του ιστότοπου. Η πρόσληψη, προετοιμασία και εκπαίδευση των νέων πωλητών είναι επίσης αρμοδιότητα της διεύθυνσης marketing. Υπεύθυνο για την παρουσία της εταιρείας στις εκθέσεις είναι το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης σε συνεργασία με τους υπεύθυνους marketing που θα οριστούν για κάθε έκθεση. Για τις εξελίξεις της κάθε δράσης θα πρέπει να ενημερώνεται σε τακτικά διαστήματα η γενική διεύθυνση της εταιρείας καθώς και για οποιαδήποτε αλλαγή υπάρξει στο καθορισμένο χρονοδιάγραμμα.

Η κατανομή των εξόδων πραγματοποιήθηκε ανάλογα την προτεραιότητα της κάθε δράσης και τον χρόνο που χρειάζεται για να υλοποιηθεί. Στην περίπτωση των διαφημίσεων τα έξοδα κατανέμονται λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι ανάγκες προβολής των προϊόντων αυξάνονται τους μήνες πριν την θερινή περίοδο καθώς και κατά την διάρκεια της. Κατά την ίδια περίοδο κορυφώνονται και οι συμμετοχές της εταιρείας σε εκθέσεις, ενώ όπως είναι φυσικό τους χειμερινούς μήνες μειώνονται οι ανάγκες προώθησης των προϊόντων.



**Γράφημα 15 : Κατανομή εξόδων εκστρατείας**

Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά της εφαρμογή του σχεδίου ανιχνεύονται στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας αφού η εταιρεία εσωτερικά βρίσκεται σε υγιή κατάσταση οπότε η πιθανότητα μη χρηματοδότησης του σχεδίου ή απώλειας βασικού προσωπικού κρίνεται ως αδύνατη. Αντίθετα η πιθανότητα εξόδου

της χώρας από την ΕΕ και επιστροφής στη δραχμή θα έχει καταστροφικές συνέπειες για την πορεία του σχεδίου (Μωραϊτάκης, 2012):

- ✓ Υπερπληθωρισμός λόγω της υποτίμησης του νομίσματος
- ✓ Μη πρόσβαση σε διεθνή χρηματοδότηση
- ✓ Αύξηση κόστους δανεισμού (επιτόκια 15% με 20%)
- ✓ Έλλειψη ρευστότητας
- ✓ Αθετήσεις πληρωμών χρέους
- ✓ Εκροή καταθέσεων και ομολόγων λόγω του φόβου της υποτίμησης
- ✓ Κατάρρευση του συστήματος πληρωμών
- ✓ Τεράστια μείωση της αγοραστικής δύναμης
- ✓ Απώλεια πλούτου λόγω της ισοτιμίας

Μια τόσο σοβαρή εξέλιξη βεβαίως εκτός από την έκβαση της εφαρμογής του παρόντος σχεδίου θα επηρεάσει και την γενικότερη πορεία της εταιρείας καθώς και του κλάδου. Ακόμα κι αν δεν υπάρξει έξοδος της Ελλάδας από την ΕΕ η συνεχιζόμενη αστάθεια στα οικονομικά των χωρών της Ευρώπης προκαλούν αναταράξεις στην παγκόσμια οικονομία, εκτινάσσουν τις τιμές βασικών αγαθών όπως το πετρέλαιο ενώ προκαλούν έντονες αναταράξεις στις ισοτιμίες των νομισμάτων και στην δυναμικότητα των ξένων αγορών.

## **7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **7.1. ΣΥΝΟΨΗ**

Το σχέδιο marketing είναι μια εσωτερική έκθεση μιας επιχείρησης που καλύπτει όλες τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ανάλογα με τα προϊόντα που διαθέτει, τη θέση της στη αγορά και τις συνθήκες που επικρατούν γύρω της. Η εταιρεία «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» παράγει προϊόντα πλαστικού κυρίως για χρήσεις στον αγροτικό τομέα ενώ έχει παρουσία μέσω θυγατρικών σε 7 χώρες. Ο όμιλος διατηρεί εξαιρετικά επίπεδα ρευστότητας και κερδοφορίας ενώ οι πωλήσεις του το 2011 ανήλθαν στα 188 εκατ. ευρώ αυξημένες κατά 10,5% σε σχέση με το 2010. Η βιομηχανία του πλαστικού στη Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει αποδυναμωθεί σημαντικά λόγω της αύξησης των τιμών στις πρώτες ύλες και του έντονου ανταγωνισμού. Βασικότερος ανταγωνιστής της εταιρείας σε εγχώριο επίπεδο



είναι η Πλαστικά Θράκης ABEE η οποία ειδικεύεται στην παραγωγή πλαστικών υφασμάτων. Ο μέχρι πρότινος ηγέτης του κλάδου η Πετζετάκις ΑΕ αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα χρέους προς το δημόσιο ύψους 230 εκατ. ευρώ και έχει αναστείλει την λειτουργία των μονάδων της εντός και εκτός συνόρων. Τα κίνητρα εισόδου μιας εταιρείας στον κλάδο είναι αποθαρρυντικά ενώ η υποκατάσταση των προϊόντων βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο λόγω τους εύρους της προσφοράς. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος τόσο στα χαμηλά όσο και στα υψηλά επίπεδα πωλήσεων. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου τα τελευταία χρόνια σε μια προσπάθεια περιορισμού των απωλειών στο εσωτερικό προσανατολίζονται στις εξαγωγές και την δημιουργία μονάδων παραγωγής σε άλλες χώρες. Η εγχώρια αγορά σημειώνει πτώση ακολουθώντας την γενικότερη τάση της οικονομίας ενώ οι μεγαλύτερες ευκαιρίες παγκοσμίως παρουσιάζονται στις αγορές τις Κίνας, της Ρωσίας και της Τουρκίας. Η κάλυψη του κενού της Πετζετάκις ΑΕ είναι μια σημαντική ευκαιρία για την εταιρεία να διατηρήσει τα μεγέθη της στο εσωτερικό, αντίθετα το αβέβαιο πολιτικοοικονομικό κλίμα απειλεί κάθε προσπάθεια ανάπτυξης. Η στρατηγική της σταθερότητας επιλέχθηκε για την δραστηριότητα στο εσωτερικό με προσανατολισμό στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος. Μια σειρά από μελέτες εναλλακτικών θα βοηθήσουν την εταιρεία να επιλέξει ορθά για την έξοδο από την αγορά της Γαλλίας και την επέκταση στην αγορά του Ιράν. Η εκστρατεία marketing συμπληρώνεται με την ενίσχυση του δικτύου της βόρειας Ελλάδας, την προβολής της εταιρείας σε διάφορα διαφημιστικά μέσα και την ανακατασκευή του ιστότοπου της. Τα έξοδα της εκστρατείας υπολογίζονται μόλις στο 0,25% των πωλήσεων ενώ οι εκτιμήσεις για την πορεία των πωλήσεων προβλέπουν μικρή αύξηση 6,5% για το 2013. Σημαντικό ρόλο για την αποδοτική εφαρμογή του σχεδίου θα παίξει η ομάδα του τμήματος marketing που έχει αναλάβει τον συντονισμό και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών.

## **7.2. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Μετά την ολοκλήρωση των μελετών που αφορούν τους ανταγωνιστές της εγχώριας αγοράς, την ρευστοποίηση της Agripolyane και την επέκταση της Senkroma οι στρατηγικές του παρόντος σχεδίου θα πρέπει να αξιολογηθούν και να εμπλουτιστούν ώστε να περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα των ερευνών. Η απόφαση εξαγοράς κάποιας μικρότερης εταιρίας παρότι προβλέπεται από την στρατηγική της

σταθερότητας που προτάθηκε στην παρούσα έρευνα περιλαμβάνει διάφορες παραμέτρους όπως η λογιστική και νομική προετοιμασία της εξαγοράς που πρέπει να συμπεριληφθούν στις δράσεις του σχεδίου marketing. Επίσης αν κριθεί συμφέρουσα η ρευστοποίηση της γαλλικής Agripolyane ανάλογες διαδικασίες πρέπει να προστεθούν στο παρόν σχέδιο, ενώ σε περίπτωση που κριθεί χρήσιμη η παραμονή της θυγατρικής στον όμιλο θα πρέπει να καθοριστούν δράσεις για την επιστροφή της εταιρίας στην κερδοφορία.

Τα πιο συνηθισμένα λάθη ενός marketing plan πραγματοποιούνται κατά την εφαρμογή. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στην επίβλεψη των δράσεων, καθώς και στην αποτελεσματική μέτρηση της αποδοτικότητας του σχεδίου. Ο σχεδιασμός των στρατηγικών marketing είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία κατά την οποία ο συστηματικός έλεγχος και η αναθεώρηση είναι απαραίτητα στοιχεία. Έτσι αναγνωρίζονται οι ενέργειες που αποδίδουν περισσότερο ενώ ταυτόχρονα τα έξοδα περιορίζονται εντός των επιπέδων που έχει ορίσει ο προϋπολογισμός.

## Βιβλιογραφία

Η Καθημερινή. (2012, 3 28). *Αναζητούν καλύτερη ζωή στην περιφέρεια*. Ανάκτηση 7 23, 2012, από [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr):

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_ell\\_2\\_28/03/2012\\_477148](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_ell_2_28/03/2012_477148)

Σ.Β.Β.Ε. (2010, 2 17). *Βιομηχανία 2020 ΣΒΒΕ – Eurobank: Περιφερειακή Ανάπτυξη – Καινοτομία – Εξωστρέφεια*. Ανάκτηση 5 4, 2012, από [www.industry2020.gr](http://www.industry2020.gr):

[http://www.industry2020.gr/docs/loipoi/s\\_loipoi\\_kladoi.pdf](http://www.industry2020.gr/docs/loipoi/s_loipoi_kladoi.pdf)

ΤΑ ΝΕΑ online. (2011, 1 9). *Το 75% του τζίρου προέρχεται από το εξωτερικό*.

Ανάκτηση 6 21, 2012, από [www.tanea.gr](http://www.tanea.gr):

<http://www.tanea.gr/oikonomia/article/?aid=4685928>

Το Βήμα. (2012, 5 16). *Ιταλία: Ανεβαίνει το δημόσιο χρέος πέφτουν τα φορολογικά έσοδα*. Ανάκτηση 5 23, 2012, από [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr):

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=457893>

Το Βήμα online. (2012, 7 9). *Νέα μείωση για την οικοδομική δραστηριότητα τον Απρίλιο 2012*. Ανάκτηση 7 23, 2012, από [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr):

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=466110>

Έθνος. (2012, 5 21). *Από τους υψηλότερους στην ευρωζώνη οι φορολογικοί συντελεστές στην Ελλάδα*. Ανάκτηση 5 25, 2012, από [www.ethos.gr](http://www.ethos.gr):

<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22770&subid=2&pubid=63660171>

ΕΛΣΤΑΤ. (2012). *Ετήσια Έκθεση Κλάδου Πλαστικού 2011*. Αθήνα: ΕΛΣΤΑΤ.

ΕΛΣΤΑΤ. (2012, 2 21). *Δείκτες Βιομηχανίας*. Ανάκτηση 5 4, 2012, από [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr): [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p\\_param=A0503](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p_param=A0503)

Μπέλλος, Η. Γ. (2011, 11 16). *Η άνοδος και η πτώση της "Πετζετάκις Α.Ε"*.

Ανάκτηση 5 11, 2012, από [capital.gr](http://www.capital.gr): <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=1331155>

«Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.». (2011). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση*. Ηράκλειο:

«Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.».

- Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης (ΕΕΑΑ). (2012, 6 1). *Ετήσια Αποτελέσματα για την Ανακύκλωση Συσκευασιών*. Ανάκτηση 8 16, 2012, από [www.herrco.gr](http://www.herrco.gr): <http://www.herrco.gr/>
- Ημερησία Online. (2011, 3 29). *Δάιος: Ζημιές 9 εκατ. ευρώ το 2010*. Ανάκτηση 5 11, 2012, από [imerisia.gr](http://www.imerisia.gr): <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12847&subid=2&pubid=105445157>
- Μωραϊτάκης, Α. (2012, 5 26). *Grexit: Οι συνέπειες για Ελλάδα και ΕΕ*. Ανάκτηση 9 4, 2012, από [euro2day.gr](http://www.euro2day.gr): <http://www.euro2day.gr/specials/topics/135/articles/702080/Article.aspx>
- Μερκουλίδου, Μ. (2001). *Μελέτη αποθεμάτων στην «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.»*. Ηράκλειο, Κρήτης: Πολυτεχνείο Κρήτης.
- Ναυτεμπορική. (2011, 11 28). *Δημόσια έργα 2,5 δισ. ευρώ το 2012*. Ανάκτηση 10 8, 2012, από [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr): <http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=2098645>
- BBMG. (2010). *Conscious Consumer Report*. New York City: BBMG.
- Block, W. (1999). How to create a profit-building web site. *Montana Business Quarterly* (37), 11.
- Bric Partners. (2011, 11 3). *Opportunities for the Plastic Industry in Russia*. Ανάκτηση 5 21, 2012, από [www.bricpartners.com](http://www.bricpartners.com): <http://bricpartner.com/en/Nd/i/more/Opportunities+for+the+Plastic+Industry+in+Russia/idn/1782>
- Capital.gr. (2012, 4 30). *ΤτΕ: Στο -4% ο ρυθμός πιστωτικής επέκτασης το Μάρτιο*. Ανάκτηση 5 23, 2012, από [www.capital.gr](http://www.capital.gr): <http://www.capital.gr/news.asp?id=1484848>
- CYCLON ΕΛΛΑΣ ΑΕ. (2011). *Ετήσια Οικονομική Έκθεση*. Αθήνα: CYCLON ΕΛΛΑΣ ΑΕ.
- Dahlman, C., & Chen, D. (2005). *The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations*. Washington DC: The World Bank.

Dar, I. R., & Ahmed, S. M. (2009). *Role of Research and Development in Product Innovation*. Institute of Information Technology, Department of Management Sciences. Pakistan: COMSATS Institute of Information Technology.

Farris, P. W., Oliver, J., & Kluyver, C. d. (1988). *The Relationship Between Distribution and Market Share*. Charlottesville: Marketing Science Vol 3, No 2.

Harris, R., & Moffat, J. (2011). *R&D, Innovation and Exporting*. London: Spatial Economics Research Centre, LSE.

Huizingh, E., & Hoekstra, J. (2002). Why do customers like web sites? *Journal of Targeting, Measurements and Analysis for Marketing* (11), 350-361.

ICAP. (2006). *Οι 50 μεγαλύτερες βιομηχανίες στην Κρήτη*. Αθήνα: ICAP.

ICAP Group. (2010). *Κλαδική μελέτη αγοράς πλαστικών σωλήνων*. Αθήνα: ICAP.

ICAP Group. (2012). *Κλαδική μελέτη αγοράς πλαστικών σωλήνων*. Αθήνα: ICAP.

ICAP Group. (2011). *Κλαδική μελέτη αγοράς πλαστικής συσκευασίας*. Αθήνα: ICAP.

inflationData.com. (2012, 7 14). *Historical Crude Oil Prices*. Ανάκτηση 8 30, 2012, από inflationdata.com:

[http://inflationdata.com/inflation/Inflation\\_Rate/Historical\\_Oil\\_Prices\\_Table.asp](http://inflationdata.com/inflation/Inflation_Rate/Historical_Oil_Prices_Table.asp)

Marcovitch, J., & Silber, S. D. (1996). *Technological innovation, competitiveness and international trade*. Sao Paulo: University of Sao Paulo.

marketzone.gr. (2011, 1 22). *ΠΛΑΚΡ (Πλαστικά Κρήτης)*. Ανάκτηση 4 22, 2012, από [www.marketzone.gr](http://www.marketzone.gr):

<http://www.marketzone.gr/sites/blogs/kikou/pages/postview.aspx?pid=83>

PlasticsEurope Market Research Group (PEMRG). (2011). *Plastics the facts 2011*. Brussels: PlasticsEurope.

Reibstein, D. J., & Farris, P. W. (1995). *Market Share and Distribution: A Generalization, a Speculation, and Some Implications*. U.S.A.: Marketing Science Vol 14, No 3, Part 2 of 2.

REPORTER.gr. (2012, 5 21). *Τριπλασιάστηκε το έλλειμα του προϋπολογισμού στην Πορτογαλία*. Ανάκτηση 5 23, 2012, από [www.reporter.gr](http://www.reporter.gr):  
<http://www.reporter.gr/item/198053>

VORIA.gr. (2012, 5 22). *ΟΟΣΑ: Συρρικνώνεται φέτος η οικονομία της Ευρωζώνης*. Ανάκτηση 2 23, 2012, από [www.voria.gr](http://www.voria.gr):  
<http://voria.gr/index.php?module=news&func=display&sid=93822>

Wikipedia. (2012, 4 20). *Porter five forces analysis*. Ανάκτηση 5 22, 2012, από [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org): [http://en.wikipedia.org/wiki/Porter\\_five\\_forces\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis)