



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.
ΜΒΑ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
από Καλπακίδη Γεώργιο του Κων/νου.
Α.Μ.: 38/07

ΘΕΜΑ:

Στρατηγικές για την ανάπτυξη της εταιρίας πλαστικών
FOILPACK.

Επιβλέπων Καθηγητής: Σουμπενιώτης Δημήτριος.
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ.

ΘΕΣ/ΝΙΚΗ 2009

Περιεχόμενα

ΣΥΝΟΨΗ.....	1
1. Περιγραφή της Επιχείρησης.....	2
0.1. Ιδιοκτησία Επιχείρησης.....	2
0.2. Ιστορικό Επιχείρησης.....	2
0.3. Τοποθεσία Επιχείρησης και Εγκαταστάσεις.....	4
1. Προϊόν.....	4
1.1. Περιγραφή Προϊόντος.....	5
1.2. Ανταγωνιστική Σύγκριση.....	6
1.3. Υλικό Πωλήσεων.....	6
1.4. Προμηθευτές.....	7
1.5. Τεχνολογία.....	7
2. Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	8
Θα γίνει ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της FOILPACK πρώτα σε επίπεδο Μάκρο-Περιβάλλοντος και μετά σε επίπεδο Μίκρο-Περιβάλλοντος. Κατόπιν θα επιχειρηθεί ανάλυση στρατηγικών ομάδων για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας.....	8
2.1. Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο Περιβάλλοντος.....	8
2.2. Ανάλυση του Μίκρο Περιβάλλοντος της Επιχείρησης χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα του Πόρτερ.....	10
2.3. Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων.....	15
Στον παραπάνω χάρτη στρατηγικών ομάδων έχουμε δύο διαστάσεις, Η μία είναι το μέγεθος της επιχείρησης που εκφράζεται από το μέγεθος των πωλήσεων και την παραγωγική τους δυναμικότητα και το άλλο το κόστος κατασκευής και λειτουργίας που επηρεάζει και την τιμολόγηση των προϊόντων. Διακρίνουμε τέσσερις ομάδες.....	16
Η πρώτη ομάδα η οποία αποτελείται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου(κυρίως Ευρωπαϊκές και Αμερικάνικες), έχει μεγάλο κόστος κατασκευής και λειτουργίας αλλά και μεγάλο όγκο πωλήσεων, από 3.000.000 ευρώ και άνω. Χρησιμοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας και την ηγετική τους θέση(τους επιτρέπει να πουλάνε σε υψηλότερες τιμές) στην αγορά επιτυγχάνουν τη μεγαλύτερη κερδοφορία από τις άλλες ομάδες, η οποία φαίνεται και από τα αποτελέσματα που ανακοινώνουν οι ίδιες.	16
Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τις μέτριου μεγέθους και πωλήσεων επιχειρήσεις που έχουν όμως χαμηλότερα κόστη. Οι επιχειρήσεις αυτές οι οποίες έχουν πωλήσεις από 1.000.000 έως 3.000.000 ευρώ είναι κυρίως οι Ασιατικές οι οποίες εκμεταλλεύονται τα χαμηλά εργατικά κόστη των χωρών τους. Η κερδοφορία τους είναι μέτρια.....	16
Η τρίτη ομάδα αποτελείται από τις μέτριου μεγέθους και πωλήσεων επιχειρήσεις που έχουν όμως υψηλότερα κόστη. Οι επιχειρήσεις αυτές οι οποίες έχουν πωλήσεις από 1.000.000 έως 3.000.000ευρώ είναι Ευρωπαϊκές και ενώ τα κόστη τους είναι υψηλά δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν όπως θα έπρεπε τις οικονομίες κλίμακας και ούτε έχουν δυνατή θέση στην αγορά και έτσι η κερδοφορία τους είναι από χαμηλή έως αρνητική. Πολλές από αυτές βρίσκονται στα πρόθυρα της πτώχευσης ενώ δύο από αυτές έχουν ήδη πτωχεύσει.....	16
Τέλος η τέταρτη ομάδα αποτελείται από τις πολύ μικρού μεγέθους και πωλήσεων επιχειρήσεις από 1.000.000 ευρώ και κάτω στις οποίες ανήκει και η FOILPACK. Κυρίως ευρωπαϊκές και ασιατικές λειτουργούν με χαμηλά κόστη που τους επιτρέπει μια μέτρια κερδοφορία.....	16
3. Περίληψη Ανάλυσης Αγοράς.....	16
3.1. Τμηματοποίηση Αγοράς.....	17
3.2. Στόχευση Τμημάτων Αγοράς.....	20
3.2.1. Ανάγκες Αγοράς.....	20

Περιεχόμενα

3.2.2. Τάσεις Αγοράς.....	21
3.3. Ανάλυση Βιομηχανίας.....	21
3.3.1. Μέλη της Βιομηχανίας.....	22
3.3.1.1. Διανομή.....	22
3.3.2. Ανταγωνιστική και Αγοραστική Συμπεριφορά.....	22
3.3.3. Ανταγωνιστές.....	23
4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος-SWOT Ανάλυση.....	24
4.1.1.1. Δυνάμεις.....	25
4.1.1.2. Αδυναμίες.....	25
4.1.2. Ευκαιρίες.....	25
4.1.3. Απειλές.....	26
5. Διαμόρφωση Στρατηγικής και Εφαρμογή της.....	26
5.1. Μελλοντικοί Στόχοι της Εταιρίας.....	26
5.2. Αποστολή.....	26
5.3. Κλειδιά για την Επιτυχία.....	27
Τα κλειδιά για την επιτυχία της FOILPACK είναι.....	27
Αφοσίωση και επιμονή για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.....	27
Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και διατήρηση της υψηλής ποιότητας τους.....	27
Διατήρηση και μεγέθυνση του δικτύου πωλήσεων.....	27
Διαρκής και μεθοδικός έλεγχος του κόστους παραγωγής.....	27
Χτίσιμο της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης στην Ελλάδα και το Εξωτερικό δίνοντας έμφαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχουν αποκτηθεί.....	27
5.4. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	27
5.5. Στρατηγική Πυραμίδα.....	28
5.6. Στρατηγική Αξίας.....	29
5.7. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	29
5.8. Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	29
5.8.1. Στρατηγική Τοποθέτησης.....	30
5.8.2. Στρατηγική Τιμολόγησης.....	30
5.8.3. Στρατηγική Προώθησης.....	30
5.8.4. Στρατηγική Διανομής.....	31
5.8.5. Προγράμματα Μάρκετινγκ.....	31
5.9. Στρατηγική Πωλήσεων.....	31
5.9.1. Προβλέψεις Πωλήσεων.....	32
5.9.2. Προγράμματα Πωλήσεων.....	33
5.10. Στρατηγικές Συμμαχίες.....	34
5.11. Χρονοδιάγραμμα.....	34
6. Περίληψη Σχεδίου Ιστοσελίδας.....	35
7. Διοίκηση και Προσωπικό.....	35
7.1. Οργανωτική Δομή.....	36
7.2. Διοικητική Ομάδα.....	36
7.3. Κενά Διοικητικής Ομάδας.....	37
7.4. Σχέδιο Προσωπικού.....	37
8. Χρηματοοικονομικό Σχέδιο.....	37
8.1. Σημαντικές Υποθέσεις.....	38
8.2. Σημαντικοί Οικονομικοί Δείκτες.....	38
8.3. Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	41

Περιεχόμενα

8.4. Προβλέψεις Κερδών η Ζημιών.....	42
8.5. Προβλέψεις Ταμειακών Ροών.....	45
8.6. Προβλέψεις Ισολογισμών.....	47
8.7. Επιχειρηματικοί Δείκτες.....	49

ΣΥΝΟΨΗ.

Η εργασία παρουσιάζει την εταιρία πλαστικών FOILPACK χρησιμοποιώντας σαν εργαλείο μέρος της δομής ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Πρώτα περιγράφονται η ιστορία, το προφίλ και τα προϊόντα της εταιρίας και κατόπιν γίνεται ανάλυση του Μάκρο και Μίκρο Περιβάλλοντος της εταιρίας και γίνεται ανάλυση στρατηγικών ομάδων. Ύστερα επιχειρείται ανάλυση της αγοράς της πλαστικής κορδέλας και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας. Μέσα από τις παραπάνω αναλύσεις διαμορφώνονται οι επιχειρηματικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές που θα ακολουθήσει η εταιρία και διατυπώνονται οι μελλοντικοί στόχοι, τα προγράμματα και οι πολιτικές για την επίτευξη αυτών.

Παρατίθενται ακόμα το σχέδιο Μάρκετινγκ και το Χρηματοοικονομικό Σχέδιο της εταιρίας για την επόμενη τριετία και γίνονται προβλέψεις για το μέλλον της εταιρίας.

1. Περιγραφή της Επιχείρησης.

Η FOILPACK είναι μία ιδιωτική επιχείρηση που έχει σαν αντικείμενο την κατασκευή και πώληση διακοσμητικών κορδελών από πολυπροπυλένιο. Το τελικό προϊόν, οι κορδέλες χρησιμοποιούνται σαν διακοσμητικό στοιχείο από τα ανθοπωλεία και τα ζαχαροπλαστεία αλλά και από τα καταστήματα ειδών δώρου. Τα τελευταία χρόνια οι κορδέλες χρησιμοποιούνται και για δέσιμο διαφόρων προϊόντων από βιομηχανίες σε αντικατάσταση του παραδοσιακού σπάγκου.

Οι κορδέλες ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών της εταιρίας δίνοντας πρόσθετη αξία στα προϊόντα που πουλάνε μέσα από την αισθητική αναβάθμιση τους που προκύπτει από τη διακόσμηση τους με όμορφες και πολύχρωμες κορδέλες.

0.1.Ιδιοκτησία Επιχείρησης.

Η FOILPACK είναι μια ιδιωτική οικογενειακή επιχείρηση. Ανήκει αποκλειστικά στον Καλπακίδη Γεώργιο και την Καλπακίδου Φωτεινή οι οποίοι διοικούν από κοινού την επιχείρηση. Η εταιρία ιδρύθηκε το 2001 και αποτελεί την συνέχεια της ατομικής επιχείρησης του πατέρα Καλπακίδη Κωνσταντίνου ο οποίος ίδρυσε την δικιά του επιχείρηση κατασκευής κορδελών το 1970.

0.2.Ιστορικό Επιχείρησης.

Η FOILPACK ιδρύθηκε το 2001 από τον Καλπακίδη Γεώργιο και την Καλπακίδου Φωτεινή οι οποίοι και διοικούν την εταιρία από κοινού. Αποτελεί συνέχεια της επιχείρησης που ιδρύθηκε το 1970 από τον πατέρα Καλπακίδη Κωνσταντίνο καθώς λειτουργεί στον ίδιο χώρο αλλά και με μεγάλο μέρος του παλιού μηχανολογικού εξοπλισμού. Η εταιρία του πατέρα ήταν μια μικρή επιχείρηση από την αρχή και διατήρησε το ίδιο μέγεθος για 30 χρόνια με μια κερδοφορία πολύ χαμηλή.

Η FOILPACK έχοντας μια διαφορετική δυναμική και καλύτερη διοίκηση κατάφερε να ξεπεράσει την κρίση που προκάλεσε η εισαγωγή φτηνής υφασμάτινης κινέζικης κορδέλας μετά το 2004. Εδώ και δύο χρόνια δουλεύει στο μέγιστο της παραγωγικής δυναμικότητας της και έχει βελτιώσει αισθητά την κερδοφορία της. Για το επόμενο χρόνο προβλέπεται η ζήτηση για τα προϊόντα της να ξεπεράσει την παραγωγική της δυναμικότητα.

Οι λόγοι που συντέλεσαν στα παραπάνω είναι:

A) Αλλαγή Στρατηγικής. Υιοθέτηση στρατηγικής Διεθνοποίησης και εγκατάλειψη της παλιάς στρατηγικής για αύξηση του μεριδίου αγοράς στην εγχώρια αγορά, η οποία

συρικνωνόταν . Στοχευμένες προσπάθειες έγιναν για επέκταση σε χώρες κοντινές στην Ελλάδα στις οποίες δεν χρησιμοποιούταν υφασμάτινες κορδέλες, μέσω άμεσων εξαγωγών.

B) Αλλαγή Στρατηγικής Μάρκετινγκ. Εστίαση στον πελάτη και τις ανάγκες του μέσα από:

1.Την πολιτική χαμηλής τιμολόγησης. Μέσα από τον αυστηρό έλεγχο του κόστους , την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας(μέσω της καμπύλη εμπειρίας) και την υιοθέτηση σαν βασικό στόχο την αύξηση του όγκου των πωλήσεων (για εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας), κατέστη δυνατό να προσφέρονται τιμές στην Απλή κορδέλα εξαιρετικά χαμηλές. Σημειωτέον, ενώ τα μεικτά περιθώρια κέρδους στην Απλή κορδέλα είναι πολύ μικρά στα υπόλοιπα είδη κορδέλας, τα οποία είναι διαφοροποιημένα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά, τα περιθώρια κέρδους και οι τιμές κρατήθηκαν σε υψηλό επίπεδο.

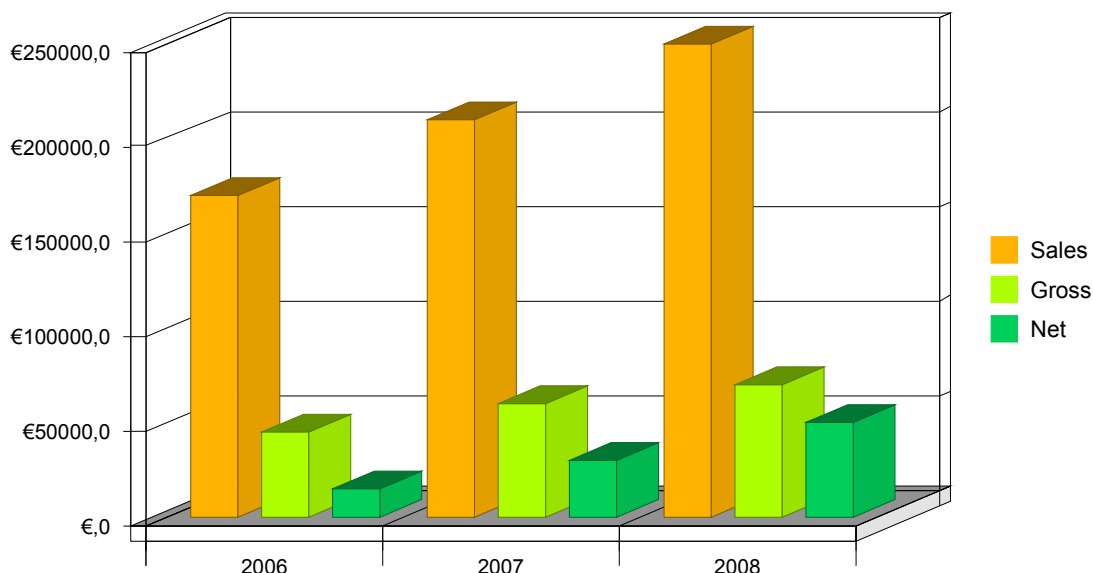
2.Τη μείωση των μέσων χρόνων παράδοσης για τις μεγάλες παραγγελίες από 20-25 ημέρες σε 10-12 ημέρες. Αυτό επιτεύχθηκε με την καλύτερη οργάνωση της παραγωγής, την αγορά πρόσθετου μηχανολογικού εξοπλισμού και την διατήρηση μεγαλύτερων αποθεμάτων.

3.Τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και τη διαφοροποίηση τους ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη. Κάθε πελάτης και κάθε χώρα διαφοροποιείται σε σχέση με τα είδη, τις διαστάσεις και τις αποχρώσεις της κορδέλας που αγοράζει. Ανάλογα λοιπόν με τον πελάτη η εταιρία προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του, κάτι το οποίο οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές δεν μπορούν να κάνουν λόγω του επιπλέον κόστους που συνεπάγεται αυτό και της άκαμπτης παραγωγικής διαδικασίας που χρησιμοποιούν. Η ευελιξία αποτελεί ένα μεγάλο όπλο για τις επιχειρήσεις και πρέπει να αποτελεί στόχο κάθε επιχείρησης στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Τέλος, η εταιρία επέλεξε να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της ως προς την εμφάνισή τους, χρησιμοποιώντας μεγάλες ποσότητες ακριβών χρωστικών πάρ' ότι αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος, συνειδητοποιώντας ότι δεν φτάνει μια επιχείρηση να κατασκευάζει φτηνά προϊόντα για να είναι επιτυχημένη αλλά πρέπει τα προϊόντα της είναι και υψηλής ποιοτικής αξίας.

4.Τη παροχή πίστωσης στους πελάτες από δύο έως και τέσσερις μήνες ώστε να είναι πιο ελκυστικές οι αγορές από την FOILPACK.

Το οικονομικό κόστος των παραπάνω επιλογών όπως η διατήρηση μεγάλων αποθεμάτων, η παροχή πιστώσεων και η χρησιμοποίηση ακριβότερων πρώτων υλών αντισταθμίζεται από την μεγέθυνση του όγκου των πωλήσεων και τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται οι οποίες όπως και οι καμπύλες εμπειρίας εμφανίζουν έντονη ανοδική κλίση στον κλάδο, όσο ο παραγωγικός όγκος αυξάνεται. Οι επιλογές αυτές έχουν αποδώσει και η εταιρία δουλεύει στο μέγιστο της παραγωγικής δυναμικότητας τον τελευταίο χρόνο με ικανοποιητικά κέρδη ενώ παράλληλα έχει δημιουργήσει πιστούς πελάτες και καλή φήμη που της φέρνει ακόμα περισσότερους πελάτες.

Πίνακας Προηγούμενων Επιδόσεων.



0.3. Τοποθεσία Επιχείρησης και Εγκαταστάσεις.

Η FOILPACK είναι εγκατεστημένη στο Νέο Ρύσιο Θεσσαλονίκης κοντά στο αεροδρόμιο και δίπλα στην Εθνική οδό Θεσ/νίκης-Μουδανιών. Στο εργοστάσιο το οποίο είναι ιδιόκτητο στεγάζονται και τα γραφεία της επιχείρησης και έχει εμβαδό 600τ.μ. Επειδή ο χώρος είναι μικρός για την αναμενόμενη μεγέθυνση της παραγωγής το πρόβλημα θα λυθεί με την τοποθέτηση κονταίνερς στον ελεύθερο χώρο των 4 στρεμμάτων που διαθέτει, κονταίνερς τα οποία θα χρησιμοποιούνται σαν αποθηκευτικός χώρος.

Σε λίγα χρόνια μια επέκταση του εργοστασίου στα 1.200τ.μ. στο ίδιο οικόπεδο κρίνεται αναγκαία.

1. Προϊόν.

Η FOILPACK κατασκευάζει διακοσμητικές κορδέλες από πολυπροπυλένιο. Αγοράζει σαν πρώτη ύλη πολυπροπυλένιο και πολυαιθυλένιο σε μορφή κόκκων και το μετατρέπει με τη βοήθεια του εξτρούντερ (μηχάνημα που με τη χρήση υψηλής θερμοκρασίας και πίεσης μετατρέπει τους κόκκους του πλαστικού σε ρευστή μάζα έτοιμη να μορφοποιηθεί σε οποιοδήποτε σχήμα η μορφή) σε φύλλο φάρδους 30 εκατοστών και πάχους 100 μικρών. Αυτό το φύλλο τυλίγεται σε μεγάλα ρολά των 40 κιλών. Από κει τα ρολά ή πουλιούνται σε αυτή τη μορφή ή κόβονται σε πολύ μικρά ρολά διαφορετικών διαστάσεων ή τέλος προχωράνε για περαιτέρω επεξεργασία. Η

περαιτέρω επεξεργασία περιλαμβάνει ένα από τα τρία, εκτύπωση, γκοφράρισμα ή λαμινάρισμα. Έτσι η εταιρία προσφέρει πολύ μεγάλη ποικιλία κορδελών σε ένα πλήθος διαφορετικών διαστάσεων και χρωμάτων. Επίσης προσφέρει κορδέλες εκτυπωμένες με ποικιλία σχεδίων, κορδέλες επιμεταλλωμένες, ιριδιζέ και γυαλιστερές καθώς και ματ.

Οι κορδέλες είναι πλήρως ανακυκλώσιμες και είναι αποδομήσιμες μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα(τέσσερα με πέντε χρόνια).

1.1.Περιγραφή Προϊόντος.

Αυτή τη στιγμή παράγονται 4 βασικά είδη κορδέλας:

1.Η απλή κορδέλα που αντιπροσωπεύει και το μεγαλύτερο όγκο των πωλήσεων είναι η λιγότερο επεξεργασμένη μορφή κορδέλας. Είναι φτιαγμένη από διογκωμένο μίγμα πολυπροπυλενίου-πολυαιθυλενίου σε αναλογία 3 προς 1. Τοποθετούνται διάφορες χρωστικές μέσα στο μίγμα και έτσι παράγονται τα 25 διαφορετικά χρώματα που παράγονται αυτή τη στιγμή. Η κορδέλα τυλίγεται σε μεγάλα ρολά τα οποία είτε πουλιούνται όπως είναι, είτε προχωράνε για περαιτέρω επεξεργασία ή για κόψιμο στις κοπτικές μηχανές. Στις 2 κοπτικές μηχανές ,τα μεγάλα ρολά κόβονται σε 6 διαστάσεις. Για μερικούς πελάτες βέβαια κόβονται οι διαστάσεις που επιθυμούν αυτοί. Η απλή κορδέλα φέρνει και το μικρότερο ποσοστό κέρδους μιας και είναι το είδος με το μεγαλύτερο ανταγωνισμό.

2.Η εκτυπωμένη κορδέλα είναι απλή κορδέλα που περνώντας μέσα από την εκτυπωτική μηχανή, τυπώνεται σε διάφορα σχέδια με μελάνι πάνω στην μία πλευρά της. Πιο αναλυτικά τα μεγάλα ρολά της απλής κορδέλας τοποθετούνται πάνω στην εκτυπωτική η οποία χρησιμοποιώντας βαθυτυπική εκτύπωση τοποθετεί μέχρι και δύο χρώματα πάνω στη μία επιφάνεια της κορδέλας σε μοτίβα που βρίσκονται χαραγμένα πάνω σε μεταλλικούς κυλίνδρους. Η εκτυπωμένη κορδέλα έχει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους από την απλή , αλλά τα τελευταία χρόνια οι πωλήσεις της έχουν πέσει πάρα πολύ λόγω του ότι έχει φύγει εκτός μόδας. Εξαίρεση αποτελούν οι εκτυπώσεις με τα λογότυπα διαφόρων επιχειρήσεων που παρουσιάζουν αύξηση από χρόνο σε χρόνο. Δυστυχώς όμως χάνονται πωλήσεις από το είδος αυτό, λόγω του ότι οι παραγγελίες αυτού του είδους, έχουν μεγάλο πλήθος και μικρό όγκο και η βαθυτυπία που χρησιμοποιείται είναι κατάλληλη για το ακριβώς αντίθετο μιας και έχει μεγάλο κόστος μετατροπής.

3.Η λεγόμενη Παστέλ κορδέλα είναι απλή κορδέλα η οποία περνιέται σε μεγάλα ρολά από την εκτυπωτική δύο φορές έτσι ώστε να καλυφθούν πλήρως και οι δύο επιφάνειες με μελάνι ματ στο ίδιο χρώμα με αυτό της κορδέλας. Επίσης μετά την εκτύπωση της μίας πλευράς η κορδέλα περνιέται από κυλίνδρους γκοφραρίσματος με αποτέλεσμα η επιφάνεια της να γίνεται ανάγλυφη. Η Παστέλ

κορδέλα έχει μεγάλο περιθώριο κέρδους και αποτελεί το 40% των πωλήσεων της εταιρίας στην Ελλάδα. Αποτελεί επιδίωξη να επιτευχθεί η ίδια αναλογία και στις πωλήσεις στο εξωτερικό όπου η αναλογία είναι μόλις 10%, μέσω της επιθετικής προώθησης της.

4.Τέλος η λεγόμενη Μεταλιζέ κορδέλα είναι απλή κορδέλα πάνω στην οποία κολλιέται πάνω στη μία επιφάνεια της ένα λεπτό φιλμ πολυπροπυλενίου επιμεταλλωμένο. Έτσι η κορδέλα αποκτά από τη μία πλευρά της μεταλλική ασημένια λάμψη. Το κόλλημα γίνεται στη λαμιναριστική μηχανή σε μεγάλα ρολά. Στη συνέχεια τα κολλημένα ρολά πηγαίνουν στην εκτυπωτική μηχανή όπου βάφονται με διαφανή μελάνια πάνω στη πλευρά με τη μεταλλική λάμψη. Με το βάψιμο αυτό επιτυγχάνονται μεταλλικές αποχρώσεις εκτός του ασημένιου. Η Μεταλιζέ κορδέλα είναι η πιο ακριβή κορδέλα αλλά έχει μικρότερο περιθώριο κέρδους από την Παστέλ λόγω του μεγαλύτερου κόστους παραγωγής. Και για αυτή την κορδέλα επιδίωξη για την εταιρία είναι το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων στο εξωτερικό(25% της αξίας των πωλήσεων στην Ελλάδα μόλις 5% στο εξωτερικό).

1.2.Ανταγωνιστική Σύγκριση.

Η εταιρία FOILPACK σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, διαφοροποιείται σε δύο βασικά σημεία: την τιμή και την εξυπηρέτηση. Πουλάει τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές, χωρίς όμως να υστερούν ποιοτικά και μάλιστα σε σχέση με τους περισσότερους ανταγωνιστές της, τα προϊόντα της είναι καλύτερα και από άποψη ποιότητας και από άποψη τιμής. Εξυπηρετούνται πολύ γρήγορα οι ανάγκες των πελατών με τη χρησιμοποίηση της ελαστικής παραγωγής που έχει δημιουργηθεί αλλά και με τη χρησιμοποίηση μεγάλου αποθέματος έτοιμων και ημικατεργασμένων προϊόντων.

Έχουν αναφερθεί τα παραπάνω σημεία αναλυτικά στη σελίδα 3.

1.3.Υλικό Πωλήσεων.

Η εταιρία κατασκευάζει δειγματολόγια κάθε χρόνο και τα διανέμει στους πελάτες της ώστε να είναι ενήμεροι για τα προϊόντα της. Επίσης διατηρείται ιστοσελίδα με τα προϊόντα της.

1.4. Προμηθευτές.

Οι βασικές πρώτες ύλες είναι το πολυπροπυλένιο και το πολυαιθυλένιο. Υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Υπάρχουν ελάχιστες διαφορές στην τιμή για αυτό και μεγάλο ρόλο στις αγορές πρώτων υλών παίζει η καταλληλότητα του υλικού και η εξυπηρέτηση. Τα τελευταία χρόνια βασικός προμηθευτής και στα δύο κύρια υλικά που χρησιμοποιούνται είναι μία Σλοβάκικη εταιρία πετροχημικών. Τα υλικά τους είναι κατάλληλα για την παραγωγή, δεν δημιουργούν προβλήματα και η παράδοση του υλικού γίνεται μέσα σε δέκα ημέρες από την παραγγελία. Οι αγορές υλικών γίνονται τοις μετρητοίς και προκαταβολικά για να πετυχαίνονται εκπτώσεις της τάξης του 3%. Υπάρχει η δυνατότητα να αγοραστούν υλικά και από άλλες εταιρίες αν παραστεί ανάγκη. Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι οι παραγγελίες γίνονται ανά είκοσι τόνους (πολύ μεγάλη ποσότητα για τα δεδομένα της εταιρίας) γιατί μικρότερες παραγγελίες από αυτή συνεπάγονται κατακόρυφη αύξηση της τιμής. Αυτό δυστυχώς σημαίνει μεγάλη δέσμευση κεφαλαίου κίνησης.

Δευτερεύουσες πρώτες ύλες πολύ βασικές για την ποιότητα των προϊόντων είναι οι χρωστικές και τα μελάνια. Οι χρωστικές αγοράζονται από την μεγαλύτερη επιχείρηση του κλάδου στην Ελλάδα γιατί η ποιότητα τους είναι πολύ καλή και η εξυπηρέτηση τους άμεση. Τα μελάνια που χρησιμοποιούνται είναι της μεγαλύτερης εταιρίας κατασκευής μελανιών στον κόσμο λόγω της εξαιρετικής ποιότητάς τους. Βασικό κριτήριο επιλογής και στα χρώματα και στα μελάνια είναι η ποιότητα.

1.5. Τεχνολογία.

Η τεχνολογία είναι πολύ σημαντική παράμετρος και για την ποιότητα και το κόστος παραγωγής. Οι μηχανές που χρησιμοποιεί η FOILPACK δεν είναι υψηλής τεχνολογίας και είναι μάλλον πεπαλαιωμένες. Είναι σημαντικό να γίνει ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού με υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμό που θα επιφέρει μεγάλη βελτίωση της ποιότητας, μείωση του κόστους παραγωγής αλλά το σημαντικότερο αλματώδη αύξηση της παραγωγής.

Η υψηλή τεχνολογία επίσης θα δώσει τη δυνατότητα να παράγονται καινούρια προϊόντα παρέχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2. Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.

Θα γίνει ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της FOILPACK πρώτα σε επίπεδο Μάκρο-Περιβάλλοντος και μετά σε επίπεδο Μίκρο-Περιβάλλοντος. Κατόπιν θα επιχειρηθεί ανάλυση στρατηγικών ομάδων για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας.

2.1.Ανάλυση του Ευρύτερου Μάκρο Περιβάλλοντος.

ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Το Πολιτικό Περιβάλλον των χωρών, από άποψη κυβερνητικής σταθερότητας, στις οποίες δραστηριοποιείται η FOILPACK χαρακτηρίζεται σταθερό. Είναι χώρες με δημοκρατικό πολίτευμα και είναι μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία) . Τα Σκόπια και η Σερβία θέλουν να γίνουν μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και προσπαθούν να εναρμονιστούν με τους κανονισμούς και τις οδηγίες της.

Η φορολογία στην Ελλάδα έχει μειωθεί στο 20% για τις Ο.Ε. όπως η FOILPACK ποσοστό που κρίνεται ικανοποιητικό.

Σχεδόν κάθε χρόνο ψηφίζονται επενδυτικοί νόμοι οι οποίοι δίνουν αναπτυξιακά κίνητρα στις επιχειρήσεις και τις βοηθούν να αποκτήσουν πάγιο εξοπλισμό, κεφάλαιο κίνησης ή εξειδικευμένη εργασία, μέσω επιδοτήσεων ή άλλων κινήτρων.

Η γραφειοκρατία ,η αναποτελεσματικότητα και η κωλυσιεργία που μαστίζει όλο τον Ελληνικό κρατικό μηχανισμό αποτελεί ένα τεράστιο εμπόδιο για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα. Ελάχιστα βήματα έχουν γίνει για την βελτίωση της κατάστασης και δεν προβλέπεται αισθητή βελτίωση στο άμεσο μέλλον.

Διάφοροι νόμοι που ψηφίζονται για την προστασία του περιβάλλοντος παρότι κρίνονται αναγκαίοι, έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του οικονομικού κόστους για τις επιχειρήσεις και τη μείωση της ανταγωνιστικότητας τους σε σχέση με τρίτες χώρες που δεν έχουν περιβαλλοντική νομοθεσία.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Η εισαγωγή της Ελλάδας στη ζώνη του Ευρώ έχει συμβάλει στην σταθεροποίηση των δημοσιονομικών της χώρας αλλά δυστυχώς το ισχυρό Ευρώ έχει μειώσει την ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Οικονομίας αφού έχει σαν αποτέλεσμα τα Ελληνικά προϊόντα να γίνονται πιο ακριβά.

Ο πληθωρισμός κυμαίνεται σε επίπεδα κάτω του 5% τα τελευταία χρονιά και αναμένεται να πέσει αρκετά χαμηλά το 2009(στο 2%).

Το Α.Ε.Π. της Ελλάδας θα αυξηθεί για το 2009 παρότι έχει επιβραδυνθεί σημαντικά λόγω της οικονομικής κρίσης. Αναμένεται να κινηθεί από το 0,2% έως 1,2%. Στις

χώρες της Ν.Α. Ευρώπης ο ρυθμός Αύξησης προβλέπεται να είναι +1,5% για το 2009(STOKWATCH -30/01/2009).

Τα επιτόκια έχουν ήδη αρχίσει να αποκλιμακώνονται σε σχέση με αυτά του 2008 και αναμένεται να πέφτουν όλο το 2009.

Η προσφορά χρήματος έχει μειωθεί σημαντικά και οι Τράπεζες έχουν μειώσει τα πάσης φύσεως Δάνεια τα οποία πλέον χορηγούνται πολύ δύσκολα. Αλλαγή προβλέπεται να φέρει το πακέτο στήριξης της ρευστότητας που έχει υιοθετήσει η Ελληνική κυβέρνηση και ήδη χρησιμοποιείται από τις τράπεζες.

Η χρηματοπιστωτική κρίση που αναμένεται να διαρκέσει από ένα έως τρία χρόνια, έχει μειώσει τη ζήτηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό μπορεί να ακούγεται τρομακτικό αλλά μπορεί κάτω υπό κάποιες προϋποθέσεις να αποτελεί ευκαιρία για κάποιες επιχειρήσεις.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Υπάρχει αύξηση της χρησιμοποίησης της συσκευασίας για τα προϊόντα και εφαρμόζεται σε όλο και περισσότερα προϊόντα. Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου τα τελευταία χρόνια και ο καταναλωτισμός έχει αυξήσει τη ζήτηση για καλαίσθητα συσκευασμένα προϊόντα τα οποία είναι και ποιοτικά. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει γίνει μικρότερος και οι καταναλωτές ακολουθούν τις καινούριες τάσεις κατανάλωσης βομβαρδιζόμενοι από τις διαφημίσεις και την προώθηση που κάνουν οι επιχειρήσεις.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Υπάρχει έλλειμμα τεχνολογίας στην Ελλάδα. Η έρευνα από τα Πανεπιστήμια και τις επιχειρήσεις είναι ελάχιστη και τα αποτελέσματα πενιχρά. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις του εξωτερικού δεν τις επηρεάζουν. Η τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας δεν αξιοποιείται στο βαθμό που θα έπρεπε ούτε από τις επιχειρήσεις ούτε από τον δημόσιο τομέα.

Γενικά είναι δύσκολο στην Ελλάδα για τις επιχειρήσεις να κάνουν έρευνα και να αποκτήσουν τεχνογνωσία, λόγω του μικρού μεγέθους των επιχειρήσεων και την απουσία άκρως εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Υπάρχει σταθερή αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού. Στην Ελλάδα ο πληθυσμός αυξάνεται και θα αυξάνεται για αρκετά χρόνια ακόμα κυρίως λόγω των οικονομικών μεταναστών. Η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής συνεχώς ανεβαίνει και αριθμός των ατόμων στην ηλικία πάνω από εξήντα ανεβαίνει διαρκώς γεγονός που δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στο ασφαλιστικό σύστημα.

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Οι αγορές έχουν διεθνοποιηθεί. Η κατάργηση των δασμών και οι διάφορες διακρατικές συμφωνίες για τη μείωση του κρατικού παρεμβατισμού έχουν διογκώσει το παγκόσμιο εμπόριο. Κυρίως έχουν ανοίξει οι αγορές των ανεπτυγμένων κρατών στα φτηνά προϊόντα από χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος όπως η Κίνα, το Μεξικό και η Ινδία.

Η ένταξη και άλλων χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αυξήσει την εμπορική δραστηριότητα μεταξύ των κρατών μελών και δημιουργεί ευκαιρίες και προϋποθέσεις για κάθε φύσεως επιχειρηματική δραστηριότητα.

2.2.Ανάλυση του Μίκρο Περιβάλλοντος της Επιχείρησης χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα του Πόρτερ.

Α)ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.

- **Οικονομίες κλίμακας.**

Στον κλάδο της πλαστικής διακοσμητικής κορδέλας οι οικονομίες κλίμακας είναι σημαντικές . Αυτό θα αποθαρρύνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

- **Απαιτήσεις σε Κεφάλαια.**

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια και τεχνογνωσία είναι πολύ μεγάλες. Χρειάζεται μεγάλο πλήθος ακριβού και εξειδικευμένου μηχανολογικού εξοπλισμού και η απόκτηση τεχνογνωσίας κοστίζει πολύ ακριβά.

- **Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα μεγέθους.**

Σαφώς υπάρχουν για τις παλιότερες επιχειρήσεις, αφού χρειάζεται πολυετή εμπειρία η κατασκευή κορδέλας και η καμπύλη εμπειρίας είναι σημαντική.

- **Διαφοροποίηση Προϊόντος.**

Ο βαθμός διαφοροποίησης είναι σχετικά μικρός και δεν αποτελεί εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

- **Πρόσβαση στα κανάλια Διανομής.**

Δεν υπάρχει εύκολη πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Στον κλάδο παίζουν μεγάλο ρόλο οι γνωριμίες, η φήμη και οι μακροχρόνιες συνεργασίες. Οι διανομείς αλλάζουν πολύ δύσκολα προμηθευτές οι οποίοι πρέπει να υπερτερούν σε σημαντικό βαθμό

σε τιμή ή ποιότητα για να δελεάσουν τους διανομείς ώστε να αλλάξουν προμηθευτές.

- **Φόβος αντίδρασης-αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.**

Στο παρελθόν υπήρχαν πόλεμοι τιμών μεταξύ παλιών και νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων. Είναι πολύ πιθανό να συμβεί το ίδιο και στο μέλλον και σε μεγαλύτερο βαθμό τώρα που στον κλάδο υπάρχει πλεόνασμα παραγωγής και το προϊόν είναι σε φάση ωριμότητας.

Από όλα τα παραπάνω συνεπάγεται ότι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι πολύ μικρή.

Β)ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.

- **Αριθμός των Προμηθευτών.**

Οι βασικές πρώτες ύλες το πολυπροπυλένιο και το πολυαιθυλένιο παράγονται από έναν μικρό αριθμό πετροχημικών εργοστασίων. Οι εταιρίες αυτές είναι πολύ μεγάλες σε μέγεθος και είναι συνήθως πολυεθνικές.

- **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή.**

Οι εταιρίες που παράγουν κορδέλες είναι σχετικά μικρές και η κατανάλωση τους σε πρώτες ύλες είναι μηδαμινή σε σχέση με άλλους κλάδους. Τα προϊόντα των προμηθευτών χρησιμοποιούνται σε χιλιάδες άλλες χρήσεις εκτός της κορδέλας.

- **Βαθμός Διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.**

Τα προϊόντα των προμηθευτών διαφοροποιούνται σε πολύ μικρό βαθμό και αυτή η διαφοροποίηση αφορά μόνο στην ποιότητα των προϊόντων.

- **Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.**

Δεν υπάρχει δυνατότητα υποκατάστασης. Έχουν βέβαια παραχθεί πλαστικά από φυτικής προέλευσης πρώτες ύλες και όχι από το πετρέλαιο, αλλά μαζική παραγωγή τέτοιων προϊόντων δεν προβλέπεται στην επόμενη δεκαετία.

- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.**

Κάτι τέτοιο δεν θεωρείται πιθανό. Ο κλάδος των πετροχημικών με αυτόν της κορδέλας έχουν ελάχιστη σχέση και πολύ λίγες ομοιότητες.

Από όλα τα παραπάνω συνεπάγεται ότι η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη. Στη πράξη οι τιμές των πλαστικών καθορίζονται από την παγκόσμια προσφορά και ζήτηση αφού τα πετροχημικά διαπραγματεύονται στα χρηματιστήρια εμπορευμάτων στα οποία και διαμορφώνονται οι τιμές πώλησης των εργοστασίων. Ο κλάδος της κορδέλας δεν μπορεί να ασκήσει καμιά επιρροή στους προμηθευτές του.

Γ)ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.

- **Μέγεθος του αγοραστή.**

Γενικά το μέγεθος των αγοραστών είναι μεγάλο για αυτό και έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Πρόκειται συνήθως για μεγάλους χονδρέμπορους και σε μικρότερο βαθμό από μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης.

- **Αριθμός προμηθευτών.**

Ο αριθμός των προμηθευτών είναι σχετικά μικρός. Μόλις για τριάντα επιχειρήσεις κατασκευής κορδελών βρέθηκαν στοιχεία ύπαρξης. Αυτό μειώνει τη δύναμη των αγοραστών.

- **Πληροφορίες για το κόστος.**

Συνήθως υπάρχει πληροφόρηση των αγοραστών για το κόστος, ειδικά των πρώτων υλών μιας και οι τιμές τους διαμορφώνονται ανοικτά στα χρηματιστήρια. Σε περιόδους όπου οι τιμές των πλαστικών πέφτουν όπως τώρα, ζητούνται μειώσεις τιμών από τους αγοραστές.

- **Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.**

Συνήθως οι αγορές της κορδέλας αντιπροσωπεύουν μικρό ποσοστό των αγορών των αγοραστών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα στο να μην ασκούν πίεση για χαμήλωμα των τιμών. Βέβαια το ποσοστό που ασκεί πίεση δεν είναι μικρό.

- **Χαρακτηριστικά του προϊόντος.**

Η κορδέλα δεν είναι σε μεγάλο βαθμό διαφοροποιημένη και αυτό αυξάνει τη δύναμη των αγοραστών.

- **Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.**

Δεν θεωρείται πιθανό. Η κορδέλα δεν είναι πολύ σημαντική για τους αγοραστές(αφού αντιπροσωπεύει μικρό ποσοστό των αγορών τους) οι οποίοι είναι κατά συντριπτική πλειοψηφία εμπορικές επιχειρήσεις χωρίς κατασκευαστική δραστηριότητα.

Γενικά το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μέτρια.

Δ)ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.

- **Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.**

Υπάρχει κοντινό υποκατάστατο που υποκαθιστά πλήρως την πλαστική κορδέλα. Αυτή είναι η υφασμάτινη κορδέλα που παράγεται με την ύφανση διαφόρων ινών. Παρ' ότι είναι αρκετά ακριβότερη, λόγω της μεγάλης αισθητικής αξίας της, αποτελεί μεγάλη απειλή για τον κλάδο και έχει ήδη πάρει μεγάλο μερίδιο αγοράς της πλαστικής σε κάποιες χώρες.

Άλλο υποκατάστατο είναι η χάρτινη σακούλα με κάποιο είδος διακοσμητικού στοιχείου πάνω της. Δεν αποτελεί μεγάλη απειλή όμως, ούτε χρησιμοποιείται ευρέως.

- **Επίδραση της τιμής.**

Σαφώς η ύπαρξη των παραπάνω κοντινών υποκατάστατων έχει επηρεάσει σημαντικά τις τιμές της κορδέλας οι οποίες πρέπει να μείνουν σε αρκετά χαμηλότερα επίπεδα από αυτές της υφασμάτινης η οποία υπερέχει αισθητικά. Ειδικά οι τιμές των ακριβότερων ειδών πλαστικής κορδέλας έχουν καθηλωθεί λόγω του φόβου υποκατάστασής τους.

- **Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.**

Ανάλογα με τη χώρα, η ροπή προς τα υποκατάστατα διαφέρει. Σε πάρα πολλές χώρες δεν παρατηρείται καμιά ροπή προς υποκατάσταση, ενώ σε άλλες χώρες όπως η Ελλάδα, η τάση για χρησιμοποίηση υφασμάτινης κορδέλας είναι πολύ έντονη. Αυτή η ροπή διαφέρει και ανάλογα με τη χρήση της κορδέλας. Έτσι τα ανθοπωλεία αυτή τη στιγμή χρησιμοποιούν μεγαλύτερες ποσότητες υφασμάτινης κορδέλας από ότι πλαστικής ενώ τα καταστήματα βρεφικών και ειδών γάμου την έχουν υποκαταστήσει πλήρως. Αυτή η ροπή είναι αποτέλεσμα κοινωνικό-πολιτιστικών αλλαγών πρωτίστως και δευτερευόντως λόγω της μείωσης της τιμής

της υφασμάτινης κορδέλας λόγω εισαγωγών από την Κίνα. (από 300% με 400% υψηλότερη τιμή από την πλαστική έχει πέσει στο 50% με 200%.)

Σε γενικές γραμμές σε παγκόσμιο επίπεδο η απειλή υποκατάστατα προϊόντα παραμένει μέτρια αλλά όχι αμελητέα.

Ε)ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΚΛΑΔΟΥ.

- **Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς.**

Ο κλάδος της πλαστικής κορδέλας σε γενικό επίπεδο, βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης χωρίς να αποκλείονται εξαιρέσεις. Ο ρυθμός ανάπτυξης αγοράς είναι χαμηλός κάτι που επιτείνει τον ανταγωνισμό και οδηγεί πολλές φορές σε πόλεμο τιμών.

- **Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών.**

Πολλές επιχειρήσεις έχουν ίση δυναμικότητα και μέγεθος αλλά ο αριθμός όλων των επιχειρήσεων είναι μικρός. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά του κλάδου έχουν αλληλοσυγκρουόμενη επίδραση στην ένταση του ανταγωνισμού.

- **Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας.**

Υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη κυρίως για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, με αποτέλεσμα να προσπαθούν να εκμεταλλευθούν τις οικονομίες κλίμακας. Αυτό αυξάνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο μιας και η αγορά της κορδέλας είναι αρκετά μικρή για να απορροφήσει μεγάλες ποσότητες παραγόμενου προϊόντος.

- **Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς.**

Σε γενικές γραμμές δεν παρατηρούνται ενέργειες όπως η αύξηση των προωθητικών ενεργειών, η εισαγωγή νέων προϊόντων ή η εξαγορά ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Γενικά οι επιχειρήσεις του κλάδου κινούνται με αργούς ρυθμούς και όχι με άκρως επιθετικές ενέργειες, χωρίς να λείπουν και οι εξαιρέσεις βέβαια.

- **Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.**

Ο βαθμός διαφοροποίησης των ειδών της κορδέλας με τη μεγαλύτερη κυκλοφορία είναι χαμηλός. Οι διαφορές εστιάζονται στην αντιληπτή ποιότητα. Άρα το κόστος αλλαγής είναι μικρό και ο ανταγωνισμός αυξάνει.

- **Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.**

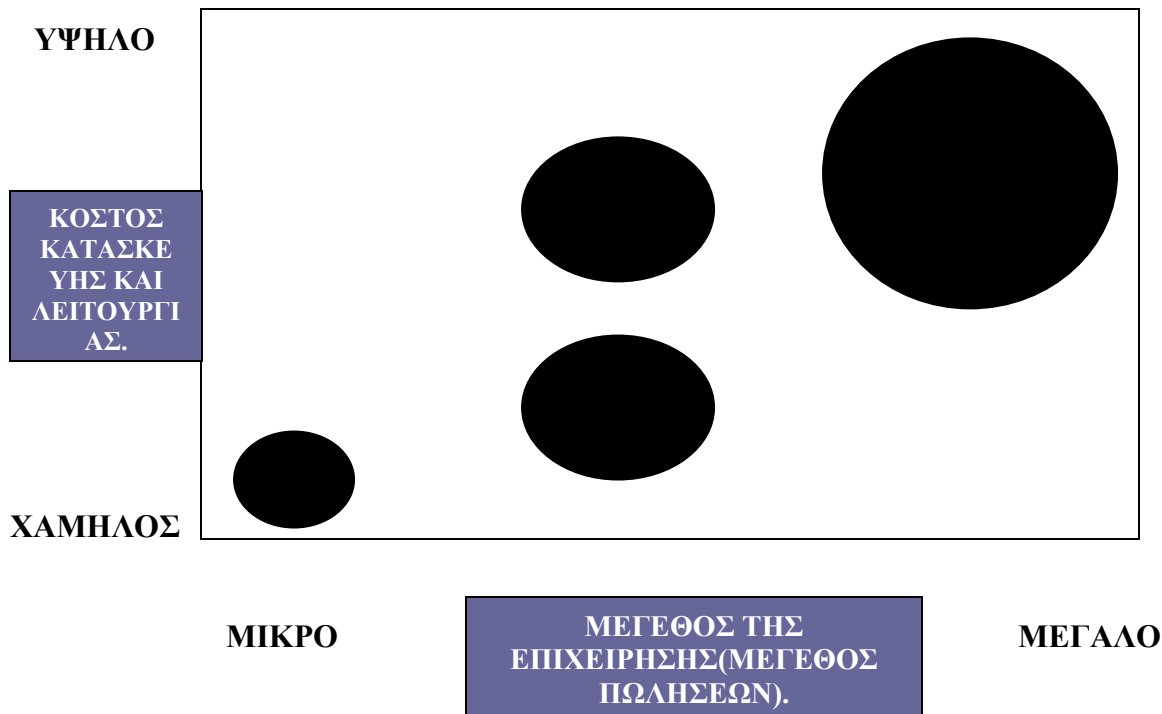
Τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι υψηλά με συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού. Οι επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό είναι υψηλές, αυτός είναι εξειδικευμένος και είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να μετατραπεί ώστε να παράγει κάτι άλλο. Επίσης η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου είναι οικογενειακές επιχειρήσεις με πολλά χρόνια παραμονής στον κλάδο οπότε υπάρχει και ο συναισθηματικός παράγοντας που αποτρέπει την έξοδο από τον κλάδο

Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της πλαστικής κορδέλας θεωρείται έντονη αλλά όχι εξοντωτική.

ΣΤ)ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση του δομικού ανταγωνισμού η ελκυστικότητα του κλάδου θεωρείται χαμηλή. Ιδιαίτερα για μια νέα επιχείρηση δεν θα ήταν συνετό να εισέρθει στον κλάδο εκτός και εάν είχε κάποιο πολύ δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3.Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων.



ΧΑΡΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Στον παραπάνω χάρτη στρατηγικών ομάδων έχουμε δύο διαστάσεις, Η μία είναι το μέγεθος της επιχείρησης που εκφράζεται από το μέγεθος των πωλήσεων και την παραγωγική τους δυναμικότητα και το άλλο το κόστος κατασκευής και λειτουργίας που επηρεάζει και την τιμολόγηση των προϊόντων. Διακρίνουμε τέσσερις ομάδες.

Η **πρώτη ομάδα** η οποία αποτελείται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου(κυρίως Ευρωπαϊκές και Αμερικάνικες), έχει μεγάλο κόστος κατασκευής και λειτουργίας αλλά και μεγάλο όγκο πωλήσεων, από 3.000.000 ευρώ και άνω. Χρησιμοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας και την ηγετική τους θέση(τους επιτρέπει να πουλάνε σε υψηλότερες τιμές) στην αγορά επιτυγχάνουν τη μεγαλύτερη κερδοφορία από τις άλλες ομάδες, η οποία φαίνεται και από τα αποτελέσματα που ανακοινώνουν οι ίδιες.

Η **δεύτερη ομάδα** αποτελείται από τις μέτριου μεγέθους και πωλήσεων επιχειρήσεις που έχουν όμως χαμηλότερα κόστη. Οι επιχειρήσεις αυτές οι οποίες έχουν πωλήσεις από 1.000.000 έως 3.000.000 ευρώ είναι κυρίως οι Ασιατικές οι οποίες εκμεταλλεύονται τα χαμηλά εργατικά κόστη των χωρών τους. Η κερδοφορία τους είναι μέτρια.

Η **τρίτη ομάδα** αποτελείται από τις μέτριου μεγέθους και πωλήσεων επιχειρήσεις που έχουν όμως υψηλότερα κόστη. Οι επιχειρήσεις αυτές οι οποίες έχουν πωλήσεις από 1.000.000 έως 3.000.000ευρώ είναι Ευρωπαϊκές και ενώ τα κόστη τους είναι υψηλά δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν όπως θα έπρεπε τις οικονομίες κλίμακας και ούτε έχουν δυνατή θέση στην αγορά και έτσι η κερδοφορία τους είναι από χαμηλή έως αρνητική. Πολλές από αυτές βρίσκονται στα πρόθυρα της πτώχευσης ενώ δύο από αυτές έχουν ήδη πτωχεύσει.

Τέλος η **τέταρτη ομάδα** αποτελείται από τις πολύ μικρού μεγέθους και πωλήσεων επιχειρήσεις από 1.000.000 ευρώ και κάτω στις οποίες ανήκει και η FOILPACK. Κυρίως ευρωπαϊκές και ασιατικές λειτουργούν με χαμηλά κόστη που τους επιτρέπει μια μέτρια κερδοφορία.

3. Περίληψη Ανάλυσης Αγοράς.

Ο κλάδος κατασκευής κορδέλας πολυπροπυλενίου είναι ένας πολύ μικρός κλάδος της παγκόσμιας οικονομίας. Μόνο για τριάντα εταιρίες βρέθηκαν ιστοσελίδες ή

εγγραφές σε διάφορους καταλόγους του διαδικτύου. Δυστυχώς υπάρχουν λίγα στοιχεία για τον κλάδο και τα περισσότερα προέρχονται από τις ίδιες τις εταιρίες γεγονός που υποβαθμίζει την αξιοπιστία τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η μεγαλύτερη επιχείρηση του κλάδου που είναι Αμερικάνικη έχει πωλήσεις της τάξης των 100.000.000 δολαρίων ετησίως.

Η αγορά της κορδέλας είναι διαφορετική από χώρα σε χώρα. Έτσι στις αναπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα έχουμε συρρίκνωση της αγοράς λόγω της σταδιακής αντικατάστασης της από την υφασμάτινη κορδέλα ενώ αντίθετα στις υπό ανάπτυξη χώρες και στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της Ασίας η κορδέλα βρίσκεται ή στη φάση της ανάπτυξης ή της ωριμότητας.

Οι βασικοί καταναλωτές κορδέλας ανά τον κόσμο είναι τα ανθοπωλεία ,τα καταστήματα ειδών δώρου και τα ζαχαροπλαστεία οι οποίοι χρησιμοποιούν την κορδέλα για στόλισμα και διακόσμηση των προϊόντων τους. Υπάρχουν και άλλες χρήσεις όπως από τη βιομηχανία για το δέσιμο διαφόρων προϊόντων.

Η FOILPACK στοχεύει σε όλους τους καταναλωτές προσφέροντας προϊόντα κατάλληλα για κάθε χρήση και εξειδικεύοντας τα σε μεγάλο βαθμό ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών της.

3.1.Τμηματοποίηση Αγοράς.

Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται από την επιχείρηση με τρεις τρόπους. Πρώτα ανάλογα με την ετήσια κατανάλωση των πελατών, οπότε οι πελάτες χωρίζονται σε μικρούς μεσαίους και μεγάλους. Δεύτερος τρόπος είναι γεωγραφικός οπότε οι πελάτες χωρίζονται σε πελάτες εξωτερικού και εσωτερικού. Και τρίτος τρόπος είναι η τελική χρήση του προϊόντος δηλαδή αν τελικά χρησιμοποιηθεί η κορδέλα σε κατάστημα ζαχαροπλαστείου, ανθοπωλείου, ειδών δώρου ή χρησιμοποιηθεί για δέσιμο στη βιομηχανία. Αυτή η τελευταία αποτελεί και τη βασική τμηματοποίηση πάνω στην οποία διαφοροποιείται το μίγμα μάρκετινγκ.

Κάθε τμήμα της αγοράς που αποτελεί την παραπάνω τμηματοποίηση πελατών έχει τις δικές τους ιδιαιτερότητες και ζητάει διαφορετικά πράγματα **σε σχέση πάντα με την κορδέλα.**

Οι χονδρέμποροι πρώτων υλών ζαχαροπλαστείων δεν ζητούν διαφοροποιημένα προϊόντα, ούτε και έχουν ενδιαφέρον για νέα προϊόντα και η τιμή των προϊόντων παίζει σημαντικότερο ρόλο από ότι η ποιότητα σαν κριτήριο επιλογής προμηθευτή.

Οι χονδρέμποροι υλικών ανθοπωλών ζητούν διαφοροποιημένα προϊόντα και επιζητούν την ποικιλία. Ενδιαφέρονται για την ποιότητα αλλά και για την τιμή και τα χρησιμοποιούν και τα δύο σαν κριτήρια στην επιλογή προμηθευτών.

Οι χονδρέμποροι προμήθειας καταστημάτων ειδών δώρου είναι το πιο απαιτητικό τμήμα της αγοράς. Επιζητούν νέα προϊόντα μεγάλη ποικιλία προϊόντων και

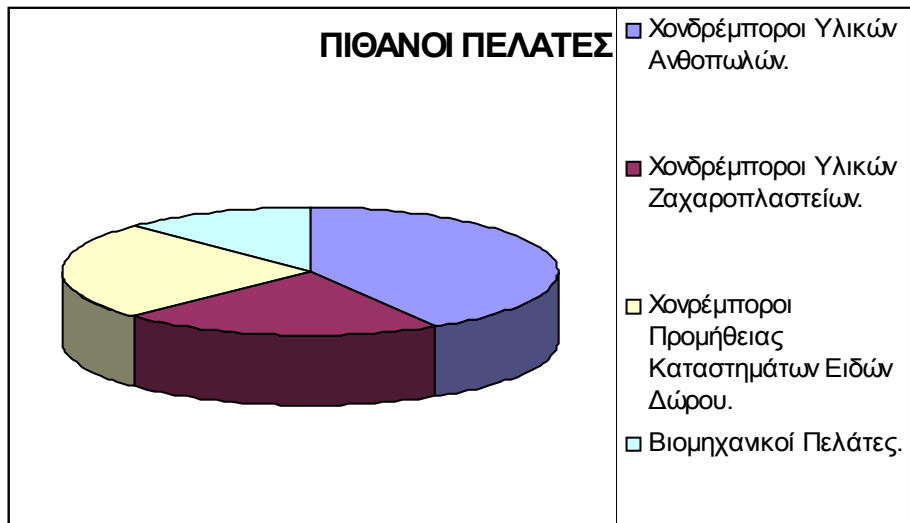
FOILPACK

ενδιαφέρονται πολύ για την ποιότητα. Η τιμή παίζει δευτερεύοντα ρόλο στις επιλογές τους.

Τέλος οι βιομηχανίες που χρησιμοποιούν την κορδέλα για δέσιμο δεν ενδιαφέρονται καθόλου για ποικιλία ή νέα προϊόντα. Χρησιμοποιούν συνήθως ένα με δύο είδη κορδέλας και η ποιότητα για αυτούς δεν παίζει σημαντικό ρόλο στις επιλογές τους ενώ αντίθετα η τιμή παίζει τον σημαντικότερο ρόλο.

FOILPACK

Ανάλυση Αγοράς-Ποσοστιαία κατανομή πελατών ανά Όγκο Πωλήσεων.		Αριθμός Πελατών					
	2008	2008					
Χονδρέμποροι Υλικών Ανθοπωλών.	57%	99					
Χονδρέμποροι Υλικών Ζαχαροπλαστέϊων.	20%	48					
Χονδρέμποροι Προμήθειας Καταστημάτων Ειδών Δώρου.	13%	49					
Βιομηχανικοί Πελάτες.	10%	29					
Σύνολο	100%	225					
Ανάλυση Αγοράς- Υποθετική Ανάπτυξη του αριθμού των Πελατών για τα επόμενα 5 χρόνια.							
Πιθανοί Πελάτες	Ανάπτυξη	2009	2010	2011	2012	2013	Σ.Μ.Ο
Χονδρέμποροι Υλικών Ανθοπωλών.	3%	100	103	106	109	112	2,87%
Χονδρέμποροι Υλικών Ζαχαροπλαστέϊων.	5%	50	53	56	59	62	5,53%
Χονδρέμποροι Προμήθειας Καταστημάτων Ειδών Δώρου.	4%	60	62	64	67	70	3,93%
Βιομηχανικοί Πελάτες.	2%	30	31	32	33	34	3,18%
Σύνολο	3,74%	240	249	258	268	278	3,74%



3.2.Στόχευση Τμημάτων Αγοράς.

Η βασική στόχευση της εταιρίας εστιάζει τους χονδρέμπορους ειδών ανθοπωλείων δεδομένου ότι αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς. Η βασική λογική πίσω από αυτή την επιλογή είναι το μέγεθος της αγοραστικής δύναμης τους. Η απόκτηση σαν πελάτη ενός και μόνο χονδρέμπορου αυτού του είδους μπορεί να απορροφήσει και το 30% της παραγωγής της FOILPACK. Έχουν γίνει σημαντικά βήματα στην βελτίωση και της ποιότητας και της τιμής ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες προσέλκυσης αυτών των πελατών. Μοναδικό πρόβλημα με αυτό το τμήμα της αγοράς αποτελεί η έλλειψη μεγάλου εύρους της προϊοντικής γραμμής της εταιρίας.

Στη μελλοντική στόχευση της εταιρίας θα περιέλθουν και οι χονδρέμποροι προμήθειας καταστημάτων ειδών δώρου όταν θα επιτευχθεί πολύ καλή ποιότητα προϊόντος αλλά και μεγάλο βάθος και εύρος προϊοντικής γραμμής ώστε να μπορούν να εξυπηρετηθούν οι πελάτες αυτοί. Είναι ένα ελκυστικό τμήμα της αγοράς αφού τα περιθώρια κέρδους σε αυτό το τμήμα είναι αρκετά υψηλά.

3.2.1.Ανάγκες Αγοράς.

Το τμήμα της αγοράς το οποίο στοχεύει η εταιρία χρειάζεται περισσότερη ποικιλία στις κορδέλες και ίσως και νέα είδη κορδέλας. Κάθε χρόνο οι πελάτες γίνονται πιο απαιτητικοί καθώς δέχονται πιέσεις από τους δικούς τους πελάτες. Είναι σημαντικό να προωθηθούν αλλαγές στη γραμμή παραγωγής και στη δομή της επιχείρησης ώστε να ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών της.

3.2.2. Τάσεις Αγοράς.

Στο τμήμα της αγοράς που στοχεύεται στην Ελλάδα, υπάρχει η τάση υποκατάστασης της πλαστικής κορδέλας που παράγεται από την FOILPACK με την υφασμάτινη κορδέλα. Αυτό καθίσταται σαφές από πληροφορίες που παίρνει η εταιρία από τους πελάτες της. Η υφασμάτινη κορδέλα θεωρείται ανώτερη αισθητικά και ποιοτικά και συνήθως η χρήση της γίνεται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που θέλουν να δώσουν μια αίσθηση πολυτέλειας στα προϊόντα τους. Πριν μία δεκαετία η χρήση τους ήταν περιορισμένη λόγω του ότι η τιμή της ήταν 300% με 400% ακριβότερη από την πλαστική (είναι πιο ακριβή λόγω του τρόπου κατασκευής της και των πολύ πιο ακριβών πρώτων υλών). Η επέλαση των φτηνών κινέζικων προϊόντων άλλαξε δραματικά την κατάσταση. Η υφασμάτινη είναι τώρα 50% με 200% ακριβότερη από την πλαστική κορδέλα. Έτσι η τάση για μεγαλύτερη πολυτέλεια που διακρίνει τους Έλληνες καταναλωτές τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με το μεγαλύτερο ποσοστό περιθώριο κέρδους που αφήνει η υφασμάτινη για τους εμπόρους είχαν σαν αποτέλεσμα τη συρρίκνωση της αγοράς της πλαστικής κορδέλας στην Ελλάδα. Αυτό έγινε γνωστό στην εταιρία από τους πελάτες της και αποδείχθηκε από την μείωση των πωλήσεων το 2005 και το 2006 στο εσωτερικό της Ελλάδας. Πάντως η διείδυση φαίνεται να υποχωρεί φέτος λόγω της οικονομικής κρίσης και της ανόδου των τιμών των κινέζικων προϊόντων, το οποίο βέβαια αναμένεται να αποδειχθεί και στην πράξη. Πρόβλημα πολύ μεγάλο αποτελεί βεβαίως το ισχυρό ευρώ έναντι του δολαρίου που καθιστά ακόμα πολύ φτηνά τα κινέζικα προϊόντα. Στις άλλες χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρία, η διείδυση της υφασμάτινης κορδέλας είναι μηδαμινή λόγω της μεγάλης ελαστικότητας ζήτησης ως προς την τιμή, ενώ η χρησιμοποίηση της πλαστικής κορδέλας είναι αυξητική και συμβαδίζει με τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης των χωρών αυτών. (χώρες της Ανατολικής Ευρώπης) τουλάχιστον μέχρι το 2008.

3.3. Ανάλυση Βιομηχανίας.

Η βιομηχανία κατασκευής πλαστικής κορδέλας αποτελεί ένα πολύ μικρό κλάδο της παγκόσμιας οικονομίας. Οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο δεν ξεπερνούν τις 30 και όλες είναι σχετικά μικρές σε μέγεθος. Εξαιρείται η Αμερικάνικη Berwick της οποίας το προσωπικό φτάνει τους 1.000 εργαζομένους.

Ο κλάδος δέχτηκε μεγάλη πίεση και σε κάποιες χώρες υπάρχει συρρίκνωση της αγοράς λόγω της διείδυσης του υποκατάστατου προϊόντος, της υφασμάτινης κορδέλας. Επίσης η διείδυση από επιχειρήσεις εγκατεστημένες σε χώρες χαμηλού εργατικού κόστους (Κίνα, Ταϊβάν, Τουρκία, Πολωνία) ενέτεινε τον ανταγωνισμό. Λόγω αυτής της κατάστασης αρκετές επιχειρήσεις στην Δυτική Ευρώπη και Αμερική έκλεισαν και δεν αποκλείεται να κλείσουν και άλλες στο μέλλον. Ο έντονος ανταγωνισμός ώθησε πολλές επιχειρήσεις σε οριζόντια διαφοροποίηση μιας και πολλές τώρα ασχολούνται και με την εκτύπωση χαρτιού, ετικετών την κατασκευή υφασμάτινων κορδελών και την εμπορία και κατασκευή διάφορων προϊόντων συσκευασίας. Οι παραπάνω πληροφορίες έγιναν γνωστές από πελάτες, προμηθευτές και από έρευνα στο διαδίκτυο.

3.3.1.Μέλη της Βιομηχανίας.

Ο κλάδος της πλαστικής κορδέλας είναι εξαιρετικά συγκεντρωμένος αφού αποτελείται από λίγες επιχειρήσεις με ελάχιστο αριθμό σε κάθε χώρα. Τα πρωτεία στους αριθμούς τα έχει η Κίνα με πάνω από 15 επιχειρήσεις που εξάγουν σε Δυτική Ευρώπη και Αμερική.

Η χώρα με το μεγαλύτερο όγκο παραγωγής πάντως είναι η Αμερική με τη μεγαλύτερη επιχείρηση του κλάδου και ακολουθεί η Ιταλία η οποία έχει 3 μεγάλες επιχειρήσεις με εξαγωγές σε όλο τον κόσμο.

Στην Ελλάδα με την παραγωγή πλαστικής κορδέλας ασχολούνται 4 επιχειρήσεις. Οι τρεις μέσα στις οποίες είναι και η FOILPACK είναι πολύ μικρές και έχουν την ίδια παραγωγική δυναμικότητα(400κιλά ημερησίως) ενώ η μία είναι αρκετά μεγάλη με παραγωγική δυναμικότητα 3 τόνων ημερησίως όπως υποστηρίζει η ίδια.

3.3.1.1.Διανομή.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν κυρίως ενδιάμεσους για τη διανομή των προϊόντων. Μικρό ποσοστό γίνεται μέσω άμεσων πωλήσεων και αυτές γίνονται μόνο στους βιομηχανικούς πελάτες. Οι ενδιάμεσοι είναι κατά κύριο λόγο χονδρέμποροι και σε μικρότερο βαθμό λιανέμποροι.

Οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι είναι συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλους όγκους πωλήσεων και ασχολούνται κυρίως με υλικά ανθοπωλών, ειδών συσκευασίας και πρώτων υλών ζαχαροπλασטיών.

3.3.2.Ανταγωνιστική και Αγοραστική Συμπεριφορά.

Στον κλάδο βασικό κριτήριο επιλογής αποτελεί η τιμή μαζί με την χωρίς ελαττώματα κατάσταση των προϊόντων. Ακολουθούν η ποιότητα η ποικιλία και η άμεση ανταπόκριση στις παραγγελίες. Μετά οι προσωπικές σχέσεις των κατασκευαστών με τους πελάτες και διάφορα άλλα κριτήρια όπως οι συνεργασίες, οι συμμαχίες και ο τρόπος πληρωμής. Βέβαια η σειρά των κριτηρίων αλλάζει ανάλογα με το είδος του πελάτη. Μια πιο αναλυτική περιγραφή ακολουθεί παρακάτω.

Οι χονδρέμποροι πρώτων υλών ζαχαροπλασטיών δεν ζητούν διαφοροποιημένα προϊόντα, ούτε και έχουν ενδιαφέρον για νέα προϊόντα και η τιμή των προϊόντων παίζει σημαντικότερο ρόλο από ότι η ποιότητα σαν κριτήριο επιλογής προμηθευτή.

Οι χονδρέμποροι υλικών ανθοπωλών ζητούν διαφοροποιημένα προϊόντα και επιζητούν την ποικιλία. Ενδιαφέρονται για την ποιότητα αλλά και για την τιμή και τα χρησιμοποιούν και τα δύο σαν κριτήρια στην επιλογή προμηθευτών.

Οι χονδρέμποροι προμήθειας καταστημάτων ειδών δώρου είναι το πιο απαιτητικό τμήμα της αγοράς. Επιζητούν νέα προϊόντα μεγάλη ποικιλία προϊόντων και ενδιαφέρονται πολύ για την ποιότητα. Η τιμή παίζει δευτερεύοντα ρόλο στις επιλογές τους.

Τέλος οι βιομηχανίες που χρησιμοποιούν την κορδέλα για δέσιμο δεν ενδιαφέρονται καθόλου για ποικιλία ή νέα προϊόντα. Χρησιμοποιούν συνήθως ένα με δύο είδη κορδέλας και η ποιότητα για αυτούς δεν παίζει σημαντικό ρόλο στις επιλογές τους ενώ αντίθετα η τιμή παίζει τον σημαντικότερο ρόλο.

3.3.3.Ανταγωνιστές.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές είναι 4. Τρεις στην Ελλάδα και ένας στην Ιταλία.

ΓΚΡΕΚΟΠΑΚ-ΑΦΟΙ ΓΚΟΥΓΚΟΥΣΗ ΑΕΕ.

Η Γκρεκοπάκ ιδρύθηκε το 1975 στην Αθήνα και αποτελεί τη μεγαλύτερη επιχείρηση του κλάδου στην Ελλάδα. Απασχολεί 48 άτομα και οι πωλήσεις της σύμφωνα με τον τελευταίο δημοσιευμένο ισολογισμό της για το 2007 ανέρχονται στο 1.132.000 ευρώ. Τα τελευταία χρόνια ασχολείται και με την εμπορία υφασμάτων κορδελών.

Από τα 2,5 εκατομμύρια ευρώ πωλήσεις το 2001 έπεσε στο 1 εκατομμύριο το 2007 και καταγράφει ζημιές για 3 συνεχόμενα χρόνια σύμφωνα πάντα με τους δημοσιευμένους ισολογισμούς της.

Δυνάμεις: Δυνατή Θέση στην αγορά, φήμη στην αγορά, μακροχρόνιες σχέσεις με τους διανομείς και τους πελάτες.

Αδυναμίες: Πολύ κακή χρηματοοικονομική κατάσταση με τη πιθανότητα για πτώχευση μεγάλη, υψηλό κόστος παραγωγής, πολύ μικρή ευελιξία.

ΡΙΠΑΚ-ΚΟΥΛΟΥΡΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.

η Ριπάκ ιδρύθηκε το 1980 στην Αθήνα. Απασχολεί 2 άτομα και το μέγεθος της παραγωγής της είναι παρόμοιο με της FOILPACK. Δεν μπόρεσε ποτέ να ξεφύγει από την ασφυκτική πίεση της Γκρεκοπάκ και να αποκτήσει μεγαλύτερο μέγεθος. Έχουν εμπλακεί αρκετές φορές σε πόλεμο τιμών μεταξύ τους.

Δυνάμεις: Εγγύτητα στην Αθήνα, μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, χαμηλό κόστος παραγωγής.

Αδυναμίες: Μικρό μέγεθος, Μέτρια ποιότητα προϊόντων, μικρό εύρος προϊόντος, μεγάλη απόσταση από την Ανατολική Ευρώπη.

Καλπακίδης Γ.&Μ. ΟΕ

Η Καλπακίδης Γ.&Μ. ΟΕ ιδρύθηκε το 1985 στην Θεσ/νίκη μετά τον χωρισμό της παλιάς επιχείρησης του πατέρα Καλπακίδη με τον αδερφό του. Έχει το ίδιο μέγεθος με την FOILPACK και έχει παρόμοια κεντρική μηχανή. Απασχολεί 2 με 3 άτομα και δραστηριοποιείται κυρίως στη Βόρεια Ελλάδα, τη Σερβία και τη Βουλγαρία. Αποτελεί και τον πιο άμεσο και επικίνδυνο ανταγωνιστή αφού μοιράζεται τις ίδιες αγορές.

Δυνάμεις: Χαμηλό κόστος παραγωγής, μακροχρόνιες σχέσεις με πελάτες και δυνατές συμμαχίες με πελάτες στη Σερβία και Βουλγαρία, εγγύτητα με τις αγορές αυτές.

Αδυναμίες: Χαμηλή ποιότητα, μικρό εύρος προϊόντος, μικρό μέγεθος.

4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος-SWOT Ανάλυση.

Η ανάλυση SWOT δίνει τη δυνατότητα στην FOILPACK να εξετάσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της και να αντιμετωπίσει τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές.

Τα δυνατά σημεία είναι: οι δυνατές και πολύ καλές σχέσεις με τους πελάτες της, το ικανό και αφοσιωμένο προσωπικό, οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές, η καλή φήμη και η μεγάλη παραγωγική ευελιξία. Αυτά τα σημεία είναι πολύτιμα αλλά επίσης σημαντικό είναι να καταλάβει η εταιρία τις αδυναμίες της οι οποίες είναι : ο παλιός μηχανολογικός εξοπλισμός, η έλλειψη υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμού, το υπέρογκο κόστος για την απόκτηση νέου, η έλλειψη τεχνογνωσίας, η έλλειψη γνώσης για την αγορά και τον κλάδο και το ασθενές μάρκετινγκ.

Τα δυνατά σημεία θα βοηθήσουν να εκμεταλλευτεί η εταιρία τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, οι οποίες είναι : Η υπό ανάπτυξη αγορά της Ανατολικής Ευρώπης, τα κενά στην αγορά που θα δημιουργηθούν από την αποχώρηση ανταγωνιστών και οι καινούριες χρήσεις για τα προϊόντα της που διαφαίνονται στον ορίζοντα. Τέλος οι απειλές που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι: Η οικονομική κρίση, η διεύθυνση των υποκατάστατων προϊόντων, η συρρίκνωση κάποιων αγορών, η πτώση των τιμών πώλησης, ο ανταγωνισμός με περισσότερα και καλύτερα προϊόντα και η πιθανή υποβάθμιση των πρώτων υλών .

4.1.1.1.Δυνάμεις.

- Δυνατές σχέσεις με τους πελάτες οι οποίες φέρνουν επαναλαμβανόμενες πωλήσεις και επομένως αποτελούν εγγύηση για τη απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης.
- Ικανό και αφοσιωμένο προσωπικό το οποίο φέρεται φιλικά και εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών άμεσα και προσωπικά.
- Πολύ καλές σχέσεις με τους προμηθευτές που εξασφαλίζουν άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών σε πρώτες ύλες.
- Πολύ καλή φήμη στην αγορά που παρέχει καινούριους πελάτες χωρίς κάποιο υψηλό κόστος.
- Μεγάλη παραγωγική ευελιξία που επιτρέπει να ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών άμεσα και αποτελεσματικά.
- Ικανότητα διατήρησης χαμηλού σταθερού κόστους με πολύ μικρά έξοδα Διοίκησης και Πωλήσεων.

4.1.1.2.Αδυναμίες.

- Η μεγάλη ηλικία της πλειονότητας του μηχανολογικού εξοπλισμού και οι πολλές ελλείψεις σε υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμό δεν επιτρέπει να επιτευχθούν τα επίπεδα ποιότητας αναγκαία για την παραπέρα ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Το κόστος για την ανανέωση του παλιού και την απόκτηση καινούριου μηχανολογικού εξοπλισμού είναι πολύ μεγάλο. Ο εξοπλισμός είναι εξαιρετικά ειδικευμένος και υπάρχουν ελάχιστοι κατασκευαστές για αυτού του είδους τον εξοπλισμό.
- Δεν υπάρχει πρόσβαση σε τεχνογνωσία και αυτή που υπάρχει, έχει αποκτηθεί με την πείρα κάτι που δεν επιτρέπει την παραπέρα ανάπτυξη της.
- Η γνώση της αγοράς είναι πολύ περιορισμένη. Δεν υπάρχει σύστημα εύρεσης και καταγραφής πληροφοριών.
- Ασθενές Μάρκετινγκ. Θα χρειαστούν πιο επιθετικές στρατηγικές στο μέλλον.

4.1.2.Ευκαιρίες.

- Η Ανατολική Ευρώπη αποτελεί μια αγορά υπό ανάπτυξη ,με υψηλούς ρυθμούς μεγέθυνσης του ΑΕΠ. Αποτελεί μια σχετικά καινούρια αγορά με όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που παρουσιάζει αυτό. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για διείσδυση στις αγορές αυτές.
- Η κακή χρηματοοικονομική κατάσταση κάποιων ανταγωνιστών είναι σίγουρο ότι θα οδηγήσει κάποιους σε πτώχευση αφήνοντας μεγάλο μέρος της αγοράς ανοιχτό στην Ελλάδα και τη Δυτική Ευρώπη.
- Υπάρχουν περιθώρια για την ανάπτυξη καινούριων αγορών για την κορδέλα μέσα από τη χρήση της σε νέες εφαρμογές αν και αυτό θεωρείται μάλλον δύσκολο.

4.1.3.Απειλές.

- Η οικονομική κρίση στην οποία έχει εισέρθει η παγκόσμια οικονομία δεν ξέρουμε σε ποιο βαθμό θα επηρεάσει την εταιρία.
- Η υποκατάσταση της πλαστικής από την υφασμάτινη κορδέλα είναι η μεγαλύτερη απειλή. Δεν ξέρουμε που θα σταματήσει και αν θα σταματήσει.
- Η συρρίκνωση της αγοράς στην Ελλάδα και σε κάποιες χώρες της Δυτικής Ευρώπης όπως φαίνονται από τις πτώσεις των πωλήσεων κάποιων εταιριών.
- Πίεση των τιμών προς τα κάτω λόγω του ανταγωνισμού και εξαιτίας της παραπάνω συρρίκνωσης, μειώνοντας έτσι το περιθώριο συνεισφοράς.
- Διείσδυση ανταγωνιστών στις αγορές που ελέγχει η εταιρία με τιμές ίδιες με τις δικές της, αλλά με καλύτερη ποιότητα και περισσότερα προϊόντα.
- Λόγω της ύφεσης και της μεγάλης πτώσης των τιμών των πρώτων υλών υπάρχει κίνδυνος οι προμηθευτές να υποβαθμίσουν την ποιότητα προκαλώντας μεγάλα προβλήματα στην παραγωγή.

5. Διαμόρφωση Στρατηγικής και Εφαρμογή της.

5.1. Μελλοντικοί Στόχοι της Εταιρίας.

- Αύξηση της παραγωγής και των πωλήσεων της πλαστικής κορδέλας από 80 τόνους σε 160 τόνους τον χρόνο, αύξηση η οποία θα πραγματοποιηθεί μέχρι το 2010 με την εγκατάσταση της νέας γραμμής παραγωγής.
- Αύξηση των πωλήσεων από 250.000ευρώ ετησίως σε 500.000 μέχρι το 2011.
- Αύξηση του Μικτού Περιθωρίου Κέρδους από 28% σε 35% μέχρι το τέλος του 2011.
- Δημιουργία στρατηγικών σχέσεων με 10-15 χονδρέμπορους της Αθήνας και απόκτηση μεριδίου Αγοράς σε όλη την Ελλάδα της τάξεως του 30%.
- Προσπάθεια Διείσδυσης στις αγορές της Βουλγαρίας και της Ουγγαρίας με δημιουργία Στρατηγικών σχέσεων με τους 2-3 Μεγαλύτερους Διανομείς στις χώρες αυτές μέχρι το τέλος του 2010.
- Από το 2012 προσπάθεια για διείσδυση στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης.

5.2.Αποστολή

Η FOILPACK είναι μια εταιρία παραγωγής και πώλησης αφοσιωμένη στην προσπάθεια να προσφέρει στους πελάτες της υψηλής ποιότητας διακοσμητικές κορδέλες φτιαγμένες από πλαστικό. Η εταιρία προσφέρει μεγάλη ποικιλία

χρωμάτων και σχεδίων σε τιμές χαμηλότερες του ανταγωνισμού προσφέροντας τη μεγαλύτερη δυνατή αξία στους πελάτες της.

Δίνει προτεραιότητα στις σχέσεις με τους τωρινούς και μελλοντικούς πελάτες, και προσπαθεί να δείξει στους πελάτες της ότι είναι πολύτιμοι συνεργάτες, μέσα από την κατανόηση για τις ανάγκες τους, την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων, την άμεση εξυπηρέτηση τους και την διατήρηση υπεύθυνων και ειλικρινών σχέσεων μαζί τους.

Κάθε χρόνο η εταιρία μεριμνά για την προστασία του περιβάλλοντος με τη προσπάθεια για ανακύκλωση των φυρών της παραγωγής, τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και την αντικατάσταση των τοξικών χρωστικών με άλλες οικολογικές.

5.3.Κλειδιά για την Επιτυχία.

Τα κλειδιά για την επιτυχία της FOILPACK είναι:

- Αφοσίωση και επιμονή για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.
- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και διατήρηση της υψηλής ποιότητας τους.
- Διατήρηση και μεγέθυνση του δικτύου πωλήσεων.
- Διαρκής και μεθοδικός έλεγχος του κόστους παραγωγής.
- Χτίσιμο της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης στην Ελλάδα και το Εξωτερικό δίνοντας έμφαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχουν αποκτηθεί.

5.4.ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.

Μέσα από τις αναλύσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της FOILPACK και για τους παρακάτω λόγους αποφασίστηκε η **επιχειρηματική** στρατηγική που θα ακολουθηθεί να είναι αυτή της **Ανάπτυξης**. Τα υψηλά εμπόδια εξόδου, το συναισθηματικό δέσιμο της ιδιοκτησίας με τον κλάδο ,το πολύ μικρό μέγεθος της επιχείρησης αλλά και οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης στο να ανταγωνίζεται επιτυχώς στον κλάδο της (όπως έδειξε και η άνοδος της ζήτησης για τα προϊόντα της εταιρίας τα τελευταία χρόνια).

Η ανάπτυξη θα επέλθει μέσα από την στρατηγική Συγκέντρωσης και Διείσδυσης της αγοράς και συγκεκριμένα με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών. Αυτή η στρατηγική έχει ακολουθηθεί τα τελευταία χρόνια με πολύ καλά αποτελέσματα και συγκεκριμένα οι ενέργειες οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν και θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούνται είναι αυτής της προσφοράς χαμηλότερων τιμών, της μεγαλύτερης προώθησης των προϊόντων της και της κάποιας διαφοροποίησης του προϊόντος η οποία ενώ είναι μικρή παραμένει αντιληπτή από τους πελάτες. Επίσης θα εφαρμοστεί στρατηγική διεθνοποίησης μέσω άμεσης εξαγωγικής δράσης με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς πρώτα στην Ανατολική και μετά στη Δυτική Ευρώπη. Τέλος θα συνεχιστεί η στρατηγική εστίαση στην επιχειρηματική δραστηριότητα της παραγωγής κορδέλας, με σκοπό την εκμετάλλευση της θεμελιωδών ικανοτήτων και πόρων που έχουν αποκτηθεί στον κλάδο αυτό.

Η **Ανταγωνιστική** στρατηγική που θα ακολουθηθεί είναι αυτή της **ηγεσίας κόστους**. Η εταιρία θα εκμεταλλεύεται το μικρό μέγεθος της που της επιτρέπει ελάχιστα έξοδα διοίκησης και πωλήσεων ,τις οικονομίες μάθησης αλλά και την αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας της, ώστε να μπορεί να παρέχει στους πελάτες της χαμηλές τιμές και συνάμα να απολαμβάνει ικανοποιητικά κέρδη. Σκοπός της εταιρίας είναι να αξιοποιήσει τις οικονομίες κλίμακας του κλάδου μέσα από την **μεγέθυνση** των παραγωγικών της ικανοτήτων ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της για μεγαλύτερες ποσότητες που στην παρούσα φάση δεν μπορούν να ικανοποιηθούν. **Η μεγέθυνση αυτή θα επιτευχθεί με την εγκατάσταση νέας γραμμής παραγωγής που θα διπλασιάσει την παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης.**

5.5.Στρατηγική Πυραμίδα.

Η FOILPACK σαν Στρατηγική Μάρκετινγκ επιθυμεί να παρέχει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία στους πελάτες της(εξαιρετική ποιότητα σε χαμηλή τιμή) χρησιμοποιώντας την τεχνολογία μιας νέας γραμμής παραγωγής και πολλή σκληρή δουλειά.

Οι τακτικές για την πραγματοποίηση αυτής της στρατηγικής περιλαμβάνουν την απόκτηση τεχνογνωσίας, την έρευνα για νέα σχέδια και προϊόντα και γνωστοποίηση της νέας θέσης ποιότητας στην αγορά.

Τα προγράμματα για την επίτευξη αυτών των τακτικών περιλαμβάνουν το πρόγραμμα για την απόκτηση και την εγκατάσταση της νέας γραμμής παραγωγής, το πρόγραμμα για την παραγωγή νέων σχεδίων, το πρόγραμμα για την ελλάτωση των φυρών της παραγωγικής διαδικασίας, το πρόγραμμα για την επέκταση του ωφέλιμου αποθηκευτικού χώρου, το πρόγραμμα για την ενίσχυση των άμεσων πωλήσεων.

5.6.Στρατηγική Αξίας.

Στη FOILPACK δίνεται έμφαση στην ποιότητα σε καλή τιμή. Τα προϊόντα της χρησιμοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την διακόσμηση και το δέσιμο δημιουργώντας ομορφιά όπου και εάν αυτές χρησιμοποιούνται.

5.7.Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της FOILPACK είναι η δυνατότητα της να παρέχει καλά προϊόντα σε πολύ χαμηλές τιμές και επίσης οι πολύ δυνατές σχέσεις με τους πελάτες της. Μπορεί και παρέχει στους πελάτες της τιμές χαμηλότερες από αυτές των ασιατικών εργοστασίων ενώ τα προϊόντα της είναι σαφώς καλύτερα από αυτών. Έτσι προσφέρεται μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της οι οποίοι με τη σειρά τους γίνονται πιο ανταγωνιστικοί και αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς τους χρόνο με το χρόνο. Επίσης η γρήγορη εξυπηρέτηση, η προσαρμογή των προϊόντων της στις απαιτήσεις των πελατών, οι ελαστικοί όροι πληρωμής και γενικά η καλή συνεργασία και επικοινωνία, εξασφαλίζουν δυνατές σχέσεις με τους πελάτες και επαναλαμβανόμενες και αυξανόμενες πωλήσεις.

5.8.Στρατηγική Μάρκετινγκ.

Οι πελάτες στους οποίους στοχεύει η εταιρία είναι οι χονδρέμποροι και λιανέμποροι που εμπορεύονται είδη συσκευασίας για λουλούδια. Η στρατηγική μάρκετινγκ θα βασιστεί στο να πληροφορηθούν και να ενημερωθούν τέτοιου είδους αγοραστές για τα προϊόντα της εταιρίας. Πρώτη προτεραιότητα για το μάρκετινγκ είναι οι μεγάλοι χονδρέμποροι Σερβίας, Βοσνίας, Κροατίας, Βουλγαρίας, Ουγγαρίας και Σλοβακίας. Δείγματα, κατάλογοι θα αποσταλούν και θα ακολουθήσουν επισκέψεις στους υποψήφιους πελάτες.

Το μάρκετινγκ θα πρέπει να επικοινωνήσει τα πλεονεκτήματα σε τιμή και ποιότητα σε κάθε γραπτό κείμενο και σε κάθε επαφή με τους πελάτες. Οι προσπάθειες του Μάρκετινγκ θα πρέπει να επικεντρωθούν στο να πείσουν τους πελάτες ότι η εταιρία αποτελεί την καλύτερη λύση για τις αγορές τους σε κορδέλα και ότι οι ανάγκες τους θα ικανοποιηθούν πλήρως και άμεσα.

5.8.1.Στρατηγική Τοποθέτησης.

Για όλους τους χονδρέμπορους και λιανέμπορους που ασχολούνται με την εμπορία της πλαστικής κορδέλας η FOILPACK προσφέρει ποιότητα και πολύ χαμηλές τιμές. Αντίθετα με τον άμεσο ανταγωνισμό δεν θυσιάζεται η ποιότητα για χαμηλότερο κόστος.

5.8.2.Στρατηγική Τιμολόγησης.

Η τιμές της FOILPACK είναι εξαιρετικά χαμηλές και βρίσκονται αρκετά χαμηλότερα από αυτές της αγοράς. Αυτό μπορεί και επιτυγχάνεται με τον αυστηρό έλεγχο του κόστους και ανεβάζοντας τις παραγόμενες ποσότητες και τις πωλήσεις χρησιμοποιώντας σε μεγαλύτερο βαθμό την παραγωγική ικανότητα της εταιρίας. Οι προηγούμενες αυξήσεις της παραγωγής και των πωλήσεων γίνονται με ελάχιστη αύξηση του σταθερού κόστους επιτρέποντας τη διατήρηση των τιμών χαμηλά.

Είναι αυτή η πολιτική των χαμηλών τιμών που θα επιτρέψει την αύξηση των πωλήσεων.

5.8.3.Στρατηγική Προώθησης.

Οι επαγγελματικές σχέσεις και η φήμη είναι πολύ σημαντικές στον κλάδο μας. Οι περισσότεροι νέοι πελάτες στην Ελλάδα βρίσκουν την FOILPACK από άλλους πελάτες ή συνεργάτες. Από το εξωτερικό τη βρίσκουν κυρίως λόγω της φήμης που έχει η Ελλάδα στην παραγωγή κορδέλας. Ψάχνοντας στο διαδίκτυο κυρίως, επικοινωνούν με την εταιρία και κατόπιν οι πελάτες επισκέπτονται την εταιρία για να μιλήσουν για τις ανάγκες τους και γενικά για όλα τα θέματα που αφορούν τις πωλήσεις. Η προσωπική πώληση είναι και θα παραμείνει ο βασικός τρόπος προώθησης των πωλήσεων. Βεβαία στο μέλλον η εταιρία θα επιθυμούσε να γίνει γνωστή και μέσα από καταχωρήσεις σε ειδικευμένα περιοδικά όπως αυτά για τη συσκευασία. Για το σκοπό αυτό υπολογίζεται το ποσό των 3.000ευρώ το χρόνο από το 2010 και μετά. Επίσης ένα ποσό της τάξης των 2.000 ευρώ το χρόνο ξοδεύεται σε ταξίδια σε πελάτες του εξωτερικού και του εσωτερικού για σύσφιξη των σχέσεων. Αυτό το ποσό από το 2009 σκοπεύεται να διπλασιαστεί. Τέλος από το 2011 θα προσπαθήσει η εταιρία να συμμετάσχει σε μεγάλη έκθεση διακοσμητικής συσκευασίας που γίνεται κάθε 2 χρόνια στο Παρίσι . Το κόστος συμμετοχής σε αυτές τις εκθέσεις είναι πολύ υψηλό αλλά μέρος του κόστους θα επιδιωχθεί να καλυφθεί από τον ΟΠΕ(Οργανισμός Προώθησης Ελληνικών Εξαγωγών).

5.8.4.Στρατηγική Διανομής.

Η Διανομή είναι αρκετά δύσκολη όσον αφορά την φυσική μεταφορά των προϊόντων στην Ελλάδα. Το σύστημα διανομής στην Ελλάδα είναι πολύ ακριβό σε σχέση με άλλες χώρες και αναξιόπιστο. Επιπλέον οι φόροι και δασμοί στις εξαγωγές εκτός Ευρώπης επιβαρύνουν με μεγάλο κόστος και την εταιρία και τους πελάτες της. Έτσι πρέπει να φροντίζεται ώστε ο όγκος των παραγγελιών για αυτές τις χώρες να είναι μεγάλος για να ελαχιστοποιείται το κόστος.

Επίσης η απεργία στο λιμάνι της Θεσσαλονίκης το κάνει ουσιαστικά απαγορευτικό για εξαγωγές (1 μήνα και παραπάνω για την αποστολή κονταίνερ) με αποτέλεσμα την ακύρωση παραγγελιών μιας και οι εναλλακτικές κοστίζουν πολύ περισσότερο από ότι είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης.

5.8.5.Προγράμματα Μάρκετινγκ.

Το πιο σημαντικό πρόγραμμα Μάρκετινγκ συνίσταται στην αύξηση των προσωπικών πωλήσεων και την αύξηση των επαφών με υποψήφιους πελάτες. Το πρόγραμμα για τον σκοπό αυτό έχει προϋπολογισμό 4.000 ευρώ και διάρκεια δύο χρόνων. Το πρόγραμμα έχει ως στόχο την απόκτηση τουλάχιστον 5 νέων μεγάλων πελατών ,την αύξηση της αναγνωρισιμότητας στην Ανατολική Ευρώπη και την προώθηση της θέσης της FOILPACK ότι προσφέρει την καλύτερη ποιότητα και τις καλύτερες τιμές στην Ανατολική Ευρώπη.

Ένα άλλο πρόγραμμα Μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη μιας καλά οργανωμένης και καλαίσθητης ιστοσελίδας. Το πρόγραμμα αυτό έχει σαν στόχο την αύξηση της παρουσίας της εταιρίας στο διαδίκτυο και την εύκολη ανεύρεση της από υποψήφιους πελάτες. Η ιστοσελίδα θα στοιχίσει 1.000 ευρώ.

5.9.Στρατηγική Πωλήσεων.

Η στρατηγική για τις πωλήσεις εστιάζεται πρώτα στην ικανοποίηση της ζήτησης από τους μεγάλους πελάτες με τους οποίους υπάρχουν συμφωνίες για πλήρη κάλυψη των αναγκών τους. Αυτοί οι πελάτες είναι απαραίτητο να διατηρηθούν και να ικανοποιηθούν μιας και πάνω σε αυτούς βασίζεται μεγάλο μέρος των τωρινών πωλήσεων, αλλά πολύ περισσότερο γιατί βασίζεται πάνω σε αυτούς η μελλοντική αύξηση των πωλήσεων. Πολύ πριν πραγματοποιηθεί το επενδυτικό πρόγραμμα για την αύξηση της παραγωγής θα υπάρξει φροντίδα για να ανοίξουν κανάλια επικοινωνίας με μεγάλους δυνητικούς πελάτες του εξωτερικού έτσι ώστε η αύξηση της παραγωγής να συνοδεύεται με αντίστοιχη αύξηση των πωλήσεων. Ταυτόχρονα θα υπάρχει έτοιμο σχέδιο πωλήσεων ,σε περίπτωση που πτωχεύσει η Γκρεκοπάκ για άμεση απορρόφηση όσο γίνεται μεγαλύτερου μέρους των Ελλήνων πελατών της.

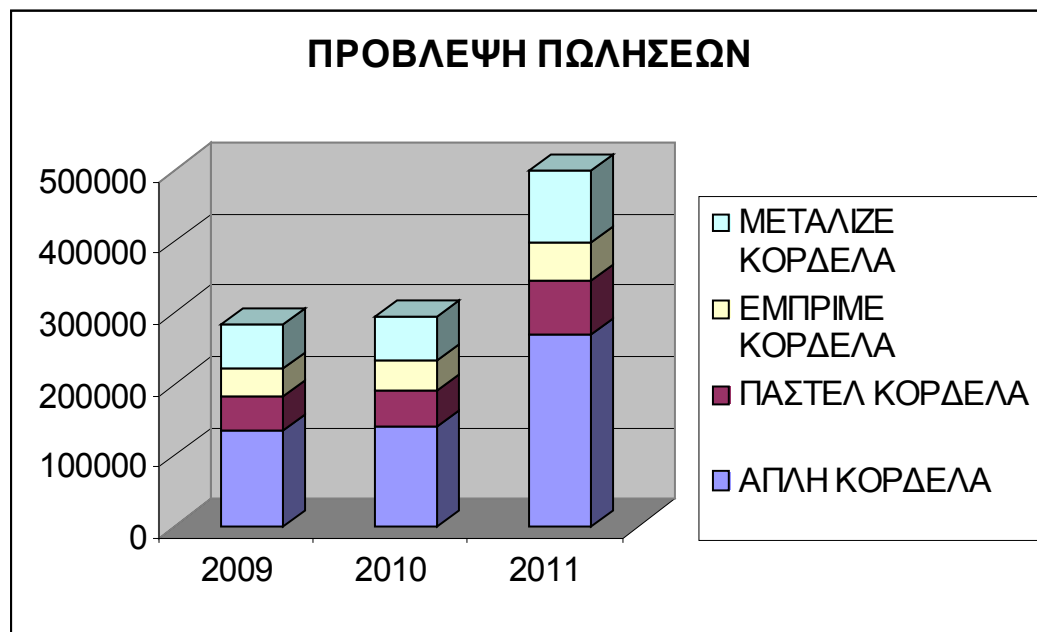
5.9.1. Προβλέψεις Πωλήσεων.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων της FOILPACK βασίζεται στις εξής υποθέσεις. Αναμένεται πώληση του συνόλου της παραγωγής μετά την εγκατάσταση της καινούριας γραμμής παραγωγής. Ότι η ζήτηση για τα προϊόντα της θα παραμείνει μεγαλύτερη από την παραγωγική της δυναμικότητα. Οι τιμές για τα προϊόντα της θα είναι μειωμένες κατά 10% μετά την εγκατάσταση της καινούριας γραμμής λόγω των οικονομιών κλίμακας και του χαμηλότερου κόστους παραγωγής που αυτές συνεπάγονται. Η ποιότητα με την καινούρια γραμμή θα είναι σαφώς βελτιωμένη. Οι φύρες και τα άλλα προβλήματα που έχουν σαν συνέπεια το χάσιμο μεγάλου ποσοστού πρώτης ύλης(μέχρι και 10%), θα μειωθούν και άρα το μεταβλητό κόστος θα μειωθεί.

Η εταιρία έχει επιτύχει και στο παρελθόν να έχει μεγάλη αύξηση των πωλήσεων με την αύξηση της παραγωγής της οπότε είναι βάσιμες οι προσδοκίες ότι και στο μέλλον θα επιτύχει μια τέτοια αύξηση.

FOILPACK

Προβλέψεις Πωλήσεων			
	2009	2010	2011
Πωλήσεις			
ΑΠΛΗ ΚΟΡΔΕΛΑ	€136.000	€140.000	€270.000
ΠΑΣΤΕΛ ΚΟΡΔΕΛΑ	€47.100	€50.000	€75.000
ΕΜΠΡΙΜΕ ΚΟΡΔΕΛΑ	€39.200	€42.000	€55.000
ΜΕΤΑΛΙΖΕ ΚΟΡΔΕΛΑ	€60.800	€62.000	€100.000
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	€283.100	€294.000	€500.000
Άμεσο Κόστος Πωληθέντων			
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	2009	2010	2011
ΕΡΓΑΣΙΑ	€136.000	€140.000	€280.000
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	€64.800	€67.000	€85.000
	€12.000	€14.000	€16.000
Συνολικό Κόστος Πωληθέντων	€212.800	€221.000	€381.000



5.9.2. Προγράμματα Πωλήσεων.

Πρόγραμμα πωλήσεων:

Προσωπική Πώληση: μέσω της άμεσης επαφής θα συναφθούν συμφωνίες για πώληση μεγαλύτερων ποσοτήτων στους πελάτες οι οποίοι έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για αυτό στο παρελθόν. Επίσης θα προχωρήσει η εταιρία στην απόκτηση 3 μεγάλων πελατών του εξωτερικού με τους οποίους ήδη υπάρχει

επικοινωνία και οι οποίοι έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για την αγορά των προϊόντων της, εφόσον γίνουν κάποιες τροποποιήσεις σε αυτά και εφόσον η εταιρία είναι σε θέση να ικανοποιήσει τη ζήτηση τους.

5.10.Στρατηγικές Συμμαχίες.

Η πιο μεγάλης αξίας συμμαχία είναι αυτή που έχει η εταιρία συνάψει με τους πελάτες(χονδρέμποροι-εισαγωγείς) της στη Βουλγαρία. Έχουν την ικανότητα και την επιθυμία να αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και να προωθούν τα προϊόντα της σε όλη τη χώρα. Έτσι η εταιρία έχει καταφέρει να αποκτήσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στη χώρα και να το μεγαλώνει κάθε χρόνο, εκτοπίζοντας Πολωνούς και Ιταλούς ανταγωνιστές.

5.11.Χρονοδιάγραμμα.

Ο προηγούμενος πίνακας δείχνει τα προγράμματα Μάρκετινγκ , την ευθύνη για αυτά, τις ημερομηνίες και τους προϋπολογισμούς για αυτά. Τα προγράμματα θα υλοποιηθούν σύμφωνα με τα χρονοδιαγράμματα αλλά οι προϋπολογισμοί είναι αρκετά ελαστικοί ώστε αν υπάρξει ανάγκη για μεγαλύτερη χρηματοδότηση αυτή να είναι έτοιμη να δοθεί.

FOILPACK

Χρονοδιάγραμμα				
	Ημερομηνία Αρχής	Ημερομηνία Τέλους	Προϋπολογισμός	Υπεύθυνος
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ.	1/1/2009	31/12/2010	€4.000	ΚΑΛΠΑΚΙΔΗΣ Γ.
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ.	1/1/2009	1/4/2009	€1.000	ΚΑΛΠΑΚΙΔΗΣ Γ.
ΕΜΜΕΣΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ.	1/1/2009	31/12/2009	€1.500	ΚΑΛΠΑΚΙΔΟ Υ Φ.
Σύνολο			€6.500	

6. Περίληψη Σχεδίου Ιστοσελίδας.

Η FOILPACK θα δημιουργήσει μια ιστοσελίδα η οποία θα χρησιμοποιηθεί από το μάρκετινγκ της. Η ιστοσελίδα θα περιέχει πληροφορίες για την εταιρία και τα προϊόντα της ,οι οποίες θα έχουν σαν στόχο τους πελάτες και τους υποψήφιους πελάτες. Σκοπός είναι η ιστοσελίδα να είναι καλαίσθητη ,εύκολη στην πλοήγηση της και επαγγελματικά σχεδιασμένη ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης. Επίσης θα είναι αρκετά αναλυτική ως προς τα προϊόντα, με τη δυνατότητα να κατεβάζει ο ενδιαφερόμενος μεγάλες και υψηλής ανάλυσης φωτογραφίες των προϊόντων κάτι που απουσιάζει από τις ιστοσελίδες των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Τέλος θα παρέχει η ιστοσελίδα τη δυνατότητα για τους πελάτες να παραγγέλνουν μέσα από την ιστοσελίδα. Έτσι θα εξυπηρετούνται πιο γρήγορα και με λιγότερα λάθη.

7. Διοίκηση και Προσωπικό.

Στην FOILPACK απασχολούνται 2 άτομα πλήρους απασχόλησης που ασχολούνται αποκλειστικά με την παραγωγή. Η διοίκηση της FOILPACK ασκείται από τους ιδιοκτήτες Καλπακίδη Γεώργιο και Καλπακίδου Φωτεινή οι οποίοι είναι αδέρφια. Συμβουλευτική βοήθεια και καθοδήγηση προσφέρει ο πατέρας των παραπάνω δύο,

Καλπακίδης Κωνσταντίνος. Ασχολίες όπως το κράτημα των βιβλίων και η Λογιστική δίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

7.1.Οργανωτική Δομή.

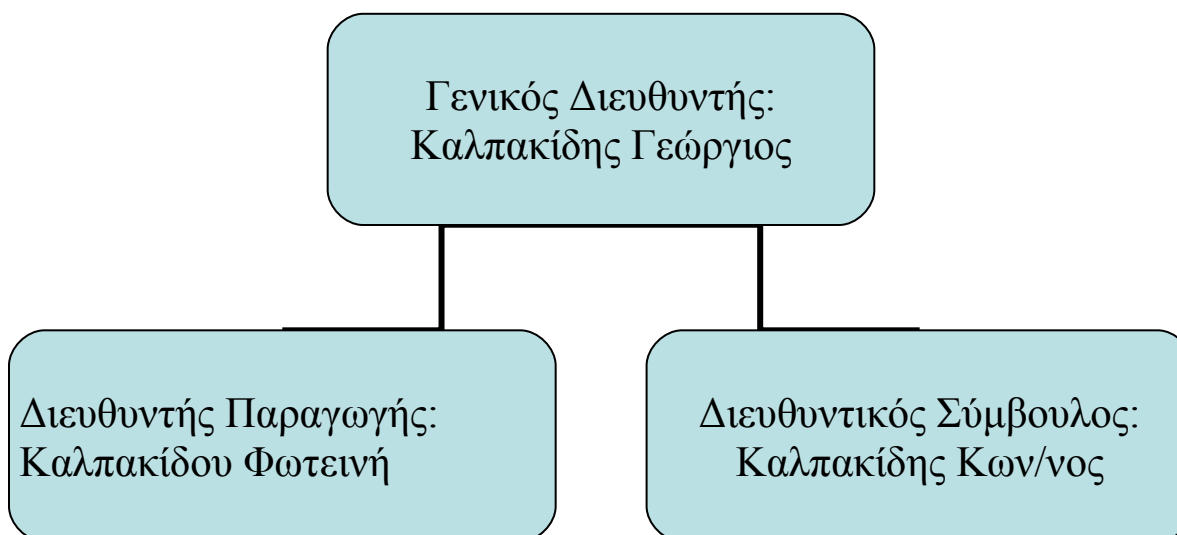
Καλπακίδης Γεώργιος. Γενικός Διευθυντής, υπεύθυνος συνολικά για τη διοίκηση. Διευθύνει το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά και επιβλέπει την παραγωγή. Υπεύθυνος για την επιχειρηματική στρατηγική και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της.

Καλπακίδου Φωτεινή. Διευθνήτης Παραγωγής, υπεύθυνη κυρίως για την παραγωγική διαδικασία , για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων ,συμμετέχει και στις μεγάλες επιχειρηματικές αποφάσεις.

Καλπακίδης Κωνσταντίνος. Σύμβουλος. Παρέχει συμβουλευτική βοήθεια σε τεχνικά και επιχειρηματικά θέματα.

Οι δύο εργαζόμενοι είναι υπόλογοι και στους δύο ιδιοκτήτες.

Οργανωτικό Διάγραμμα.



7.2.Διοικητική Ομάδα.

Καλπακίδης Γεώργιος ,ετών 35 δουλεύει για την FOILPACK εδώ και 7 χρόνια σαν Γενικός Διευθυντής. Πριν δούλευε για 4 χρόνια σαν διευθυντής παραγωγής στην επιχείρηση του πατέρα του την οποία διαδέχθηκε η FOILPACK. Έχει

πανεπιστημιακό πτυχίο πάνω στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας και σύντομα θα κατέχει και μεταπτυχιακό τίτλο MBA από το ίδιο πανεπιστήμιο.

Καλπακίδου Φωτεινή, ετών 38 δουλεύει για την FOILPACK εδώ και 7 χρόνια σαν Διευθυντής Παραγωγής. Πριν δούλευε για 12 χρόνια σε διάφορες διευθυντικές θέσεις στην επιχείρηση του πατέρα της την οποία διαδέχθηκε η FOILPACK.

7.3.Κενά Διοικητικής Ομάδας.

Η εταιρία έχει πρόβλημα με την έλλειψη τεχνογνωσίας. Είναι απαραίτητη η πρόσληψη ειδικού τεχνικού συμβούλου για ένα χρονικό διάστημα που θα βοηθήσει στην παραγγελία των καινούριων μηχανημάτων καθώς και αργότερα στην εγκατάστασή τους.

7.4.Σχέδιο Προσωπικού.

Το σχέδιο προσωπικού δεν προβλέπει αύξηση προσωπικού για τα επόμενα 2 έτη, μόνο αυξήσεις στους μισθούς. Για το 2011 προβλέπεται η πρόσληψη ενός ατόμου που θα βοηθήσει στην παραγωγή ,που ως τότε θα έχει διπλασιαστεί λόγω της νέας γραμμής.

Σχέδιο Προσωπικού.			
	2009	2010	2011
Διοίκηση	€40.000	€42.000	€44.000
Εργαζόμενοι Παραγωγής	€30.000	€31.000	€47.000
Σύνολο Ατόμων.	4	4	5
Συνολική Μισθοδοσία	€70.000	€73.000	€91.000

8. Χρηματοοικονομικό Σχέδιο.

Η εταιρία θέλει να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη της με ένα συνδυασμό μακροχρόνιου δανεισμού και ίδιας χρηματοδότησης. Η αγορά και η εγκατάσταση της καινούριας γραμμής παραγωγής θα καλυφθεί κατά 40% από μακροχρόνιο εξωτερικό δανεισμό. Ο δανεισμός πιστεύεται ότι θα είναι εύκολος αφού θα υποστηριχθεί από τα πάγια στοιχεία της επιχείρησης. Ο στόχος είναι ένα τραπεζικό

δάνειο 40.000 ευρώ με πενταετή αποπληρωμή. Το δάνειο θα εισπραχθεί σε 2 δόσεις. Το Μάρτιο του 2009 θα εισπραχθούν τα 20.000 ευρώ για να δοθούν σαν προκαταβολές για τα μηχανήματα και στις αρχές του 2010 θα εισπραχθούν τα επόμενα 20.000 ευρώ που θα χρησιμοποιηθούν στην εξόφληση των μηχανημάτων. Το δάνειο θα αποπληρωθεί με τις θετικές ταμειακές ροές που θα προκύψουν τα επόμενα χρόνια. Σκοπός είναι να μην μοιραστούν καθόλου κέρδη στους εταίρους για τα επόμενα 5 χρόνια ώστε να ενισχυθεί η κεφαλαιακή βάση της επιχείρησης. Οι μισθοί θα παραμείνουν χαμηλοί με μικρές ετήσιες αυξήσεις.

8.1.Σημαντικές Υποθέσεις.

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- Επειδή η παραγωγή της FOILPACK είναι πολύ μικρή σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς, η εταιρία υποθέτει ότι ακόμα και αν οι ρυθμοί ανάπτυξης των αγορών πέσουν, το σχέδιο δεν θα επηρεαστεί για τα επόμενα 3 χρόνια.
- Η είσπραξη χρημάτων από τους πελάτες δεν περιμένεται να παρουσιάσει προβλήματα. Βέβαια λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης ο μέσος όρος είσπραξης για τους μεγάλους πελάτες έχει ανέβει από τις 60 ημέρες στις 90 αλλά δεν περιμένεται άλλη επιμήκυνση του χρόνου αυτού.
- Η ανάπτυξη της εταιρίας βασίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε εσωτερική χρηματοδότηση και σε μικρότερο βαθμό σε εξωτερική. Μεγάλο μέρος των κερδών παρακρατείται κάθε χρόνο σαν αποθεματικό για αυτόν τον λόγο και το μέρος των κερδών που διανέμεται στους εταίρους θα αυξηθεί ελάχιστα στα επόμενα χρόνια.
- Η καινούρια γραμμή παραγωγής θα μειώσει το λειτουργικό κόστος και τις φύρες. Το ποσό που θα εξοικονομηθεί ετήσια είναι της τάξης των 20.000 με 30.000 ευρώ. Αυτή η εξοικονόμηση θα επιτρέψει στην εταιρία να κάνει πολύ μικρές αυξήσεις στις τιμές πώλησης της τάξης του 3% ετησίως, με την προϋπόθεση ότι οι τιμές των πρώτων υλών δεν θα παρουσιάσουν δραματική αύξηση.
- Ο πληθωρισμός θα είναι πολύ χαμηλός τα επόμενα 3 χρόνια οπότε δεν θα περιληφθεί στους υπολογισμούς.

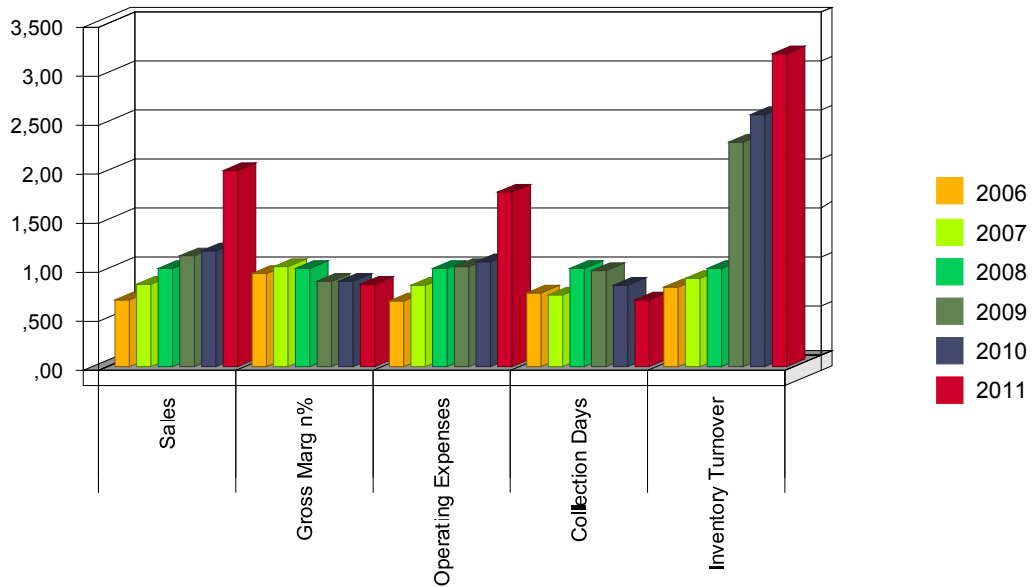
8.2.Σημαντικοί Οικονομικοί Δείκτες.

Σημαντικότερος παράγοντας για την ανάπτυξη της FOILPACK είναι η απόκτηση της αναγκαίας χρηματοδότησης. Το μέγεθος των παραγγελιών που ζητάνε οι πελάτες της είναι πολύ μεγαλύτερο από την τωρινή της παραγωγική δυναμικότητα και για αυτό πρέπει να αγορασθεί καινούριος μηχανολογικός εξοπλισμός. Αυτός ο εξοπλισμός θα αγορασθεί κατά 60% από παρακρατηθέντα κέρδη του παρελθόντος και κατά 40% από τραπεζικό δανεισμό ο οποίος φυσικά

FOILPACK

πρέπει να αποπληρωθεί σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Η αύξηση του μεικτού περιθωρίου κέρδους, η αύξηση των πωλήσεων, των λειτουργικών εξόδων, και της κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθέματος ,όλα είναι αποτέλεσμα της αγοράς και εγκατάστασης του νέου εξοπλισμού.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι σημαντικοί οικονομικοί δείκτες της επιχείρησης από το 2006 μέχρι το 2011.



FOILPACK

Επιδόσεις των τριών προηγούμενων ετών.

	2006	2007	2008
Πωλήσεις	€170.000	€210.000	€250.000
Μεικτά Κέρδη	€45.000	€60.000	€70.000
Ποσοστό Μεικτού Κέρδους %	26,47%	28,57%	28,00%
Λειτουργικά Έξοδα	€20.000	€25.000	€30.000
Περίοδος Είσπραξης (ημέρες)	55	53	73
Κυκλοφορία Αποθέματος	4,17	4,62	5,14
Ισολογισμός			
	2006	2007	2008
Ενεργητικό			
Ταμείο	€20.000	€40.000	€40.000
Πελάτες	€15.000	€20.000	€40.000
Αποθέματα	€30.000	€35.000	€35.000
Άλλα Στοιχεία Κυκλοφ.Ενεργ.	€20.000	€25.000	€35.000
Συνολικό Βραχυπρόθεσμο Ενεργητικό	€85.000	€120.000	€150.000
Μακροπρόθεσμο Ενεργητικό			
Μακροπρόθεσμο Στοιχεία	€100.000	€110.000	€120.000
Σωρευτικές Αποσβέσεις	€10.000	€12.000	€18.000
Συνολικό Μακροπρόθεσμο Ενεργητικό	€90.000	€98.000	€102.000
Σύνολο Ενεργητικού	€175.000	€218.000	€252.000
Βραχυπρόθεσμο Παθητικό			
Προμηθευτές	€5.000	€6.000	€2.000
Βραχυπρόθεσμος Δανεισμός	€0	€0	€0
Άλλες Υποχρεώσεις	€0	€0	€0
Συνολικό Βραχυπρόθεσμο Παθητικό.	€5.000	€6.000	€2.000
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	€0	€0	€0
Συνολικές Υποχρεώσεις	€5.000	€6.000	€2.000
ΚαταβεβλημένοΚεφάλαιο	€100.000	€110.000	€120.000
Παρακρατηθέντα κέρδη	€55.000	€72.000	€80.000
Κέρδη	€15.000	€30.000	€50.000
Συνολικό Κεφάλαιο	€170.000	€212.000	€250.000
Σύνολο Παθητικού	€175.000	€218.000	€252.000
Άλλες Πληροφορίες			
Μέρες Καθυστέρησης Πληρωμών	30	25	20

FOILPACK

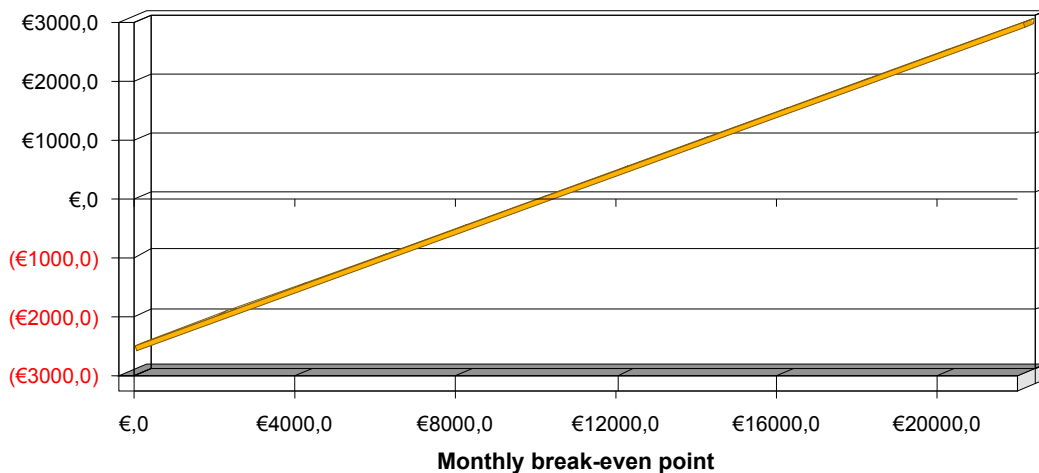
Πωλήσεις με Πίστωση	€100.000	€120.000	€150.000
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Εισπράξεων.	6,67	6,00	3,75

8.3.Ανάλυση Νεκρού Σημείου.

Η ανάλυση νεκρού σημείου δείχνει ότι η FOILPACK έχει ικανοποιητικές πωλήσεις ώστε να είναι βιώσιμη. Δείχνει ότι τα σταθερά έξοδα είναι πολύ μικρό ποσοστό του συνολικού κόστους γεγονός που είναι εξαιρετικά θετικό για την κερδοφορία, αλλά δείχνει και τη μεγάλη ευελιξία που έχει η εταιρία.

Ανάλυση Νεκρού Σημείου.	
Μηνιαίο Νεκρό Σημείο Εσόδων.	€10.269
Υπόθεση:	
Μέσο Ποσοστό Μεταβλητού Κόστους	75%
Υπολογιζόμενο Μηνιαίο Σταθερό Κόστος	€2.550

Ανάλυση Μηνιαίου Νεκρού Σημείου.

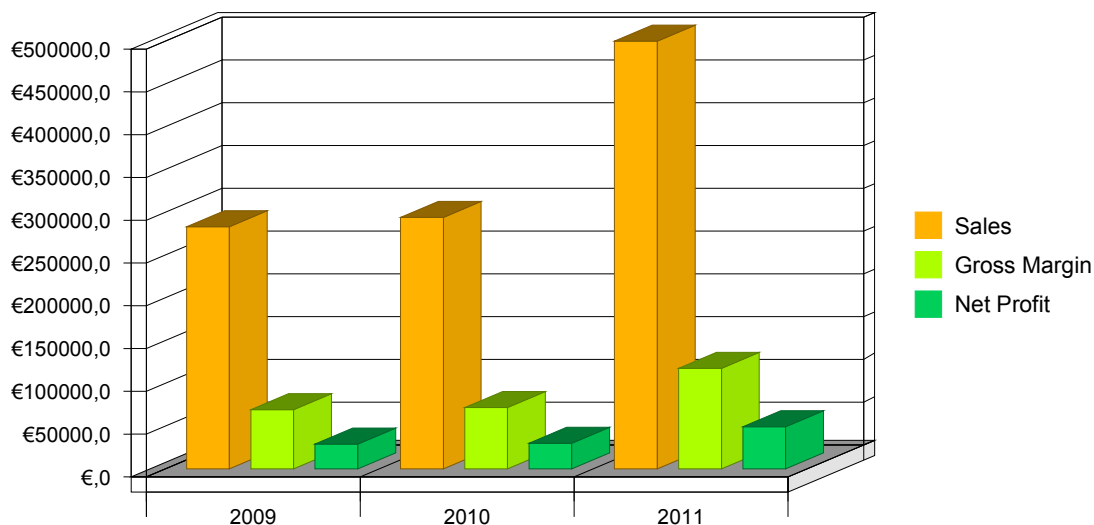


Break-even point = where line intersects with 0

8.4. Προβλέψεις Κερδών η Ζημιών.

Αναμένεται μια σημαντική αύξηση των πωλήσεων για τα επόμενα 3 χρόνια, επειδή έχει ξαναγίνει ανάλογη κίνηση στο παρελθόν με επιτυχία και επειδή υπάρχει η εμπειρία και οι γνώσεις για αυτό. Για το 2011 η αύξηση των κερδών δεν είναι σημαντική γιατί οι αποσβέσεις είναι μεγάλες, λόγω της αγοράς της καινούριας γραμμής παραγωγής αλλά μετά την πάροδο της πενταετούς απόσβεσης τα κέρδη θα αυξηθούν σημαντικά. Επίσης επειδή δεν χρησιμοποιείται έξτρα διοικητικό προσωπικό έχει ενσωματωθεί όλη η εργασία και οι εισφορές των εργαζομένων και της διοίκησης σαν άμεσο κόστος εργασίας το οποίο προστίθεται στο κόστος πωληθέντων. Παρά την χαμηλή κερδοφορία των τελευταίων ετών που προήλθε από την εξάπλωση της υφασμάτινης κορδέλας και την αύξηση του κόστους παραγωγής καταφέρει η εταιρία να ξεπεράσει τις δυσκολίες αυτές με την αύξηση της παραγωγής και των πωλήσεων και αναμένεται η κερδοφορία να αυξάνεται σταθερά τα επόμενα χρόνια.

Πίνακας Προβλεπόμενων Πωλήσεων, Μεικτών και Καθαρών Κερδών



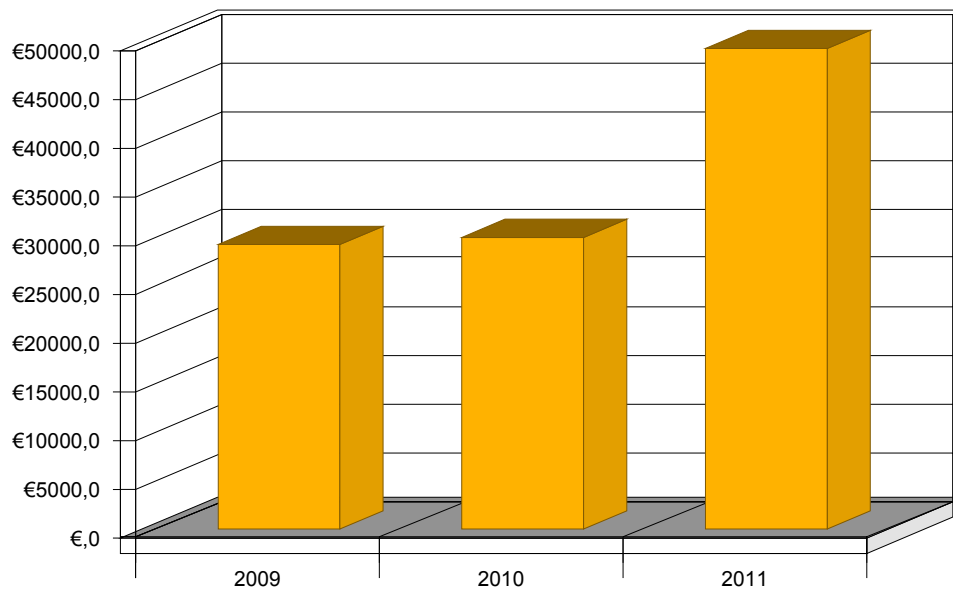
FOILPACK

Πίνακας προϋπολογισμού Κερδών ή Ζημιών.			
	2009	2010	2011
Πωλήσεις.	€283.100	€294.000	€500.000
Άμεσο Κόστος Πωληθέντων.	€212.800	€221.000	€381.000
Διάφορα Κόστη Πωληθέντων.	€960	€1.200	€1.500
	-----	-----	-----
Συνολικό Κόστος Πωληθέντων.	€213.760	€222.200	€382.500
Μεικτά Κέρδη.	€69.340	€71.800	€117.500
Ποσοστό Μεικτού Κέρδους %.	24,49%	24,42%	23,50%
 Έξοδα.			
Μάρκετινγκ/Προώθηση.	€3.960	€4.500	€5.000
Αποσβέσεις.	€1.800	€2.000	€20.000
Ενοίκιο.	€6.000	€6.000	€6.000
ΔΕΗ,ΟΤΕ,Νερό	€16.800	€17.500	€20.000
 Διάφορα	€2.040	€2.200	€2.500
	-----	-----	-----
Συνολικά Λειτουργικά Έξοδα.	€30.600	€32.200	€53.500
 Κέρδη προ φόρων και τόκων.	€38.740	€39.600	€64.000
Κ.Π.Φ.Τ.Α.	€40.540	€41.600	€84.000
Τόκοι.	€1.313	€2.190	€2.370
Φόροι.	€8.234	€7.482	€12.326
 Καθαρά Κέρδη	€29.193	€29.928	€49.304

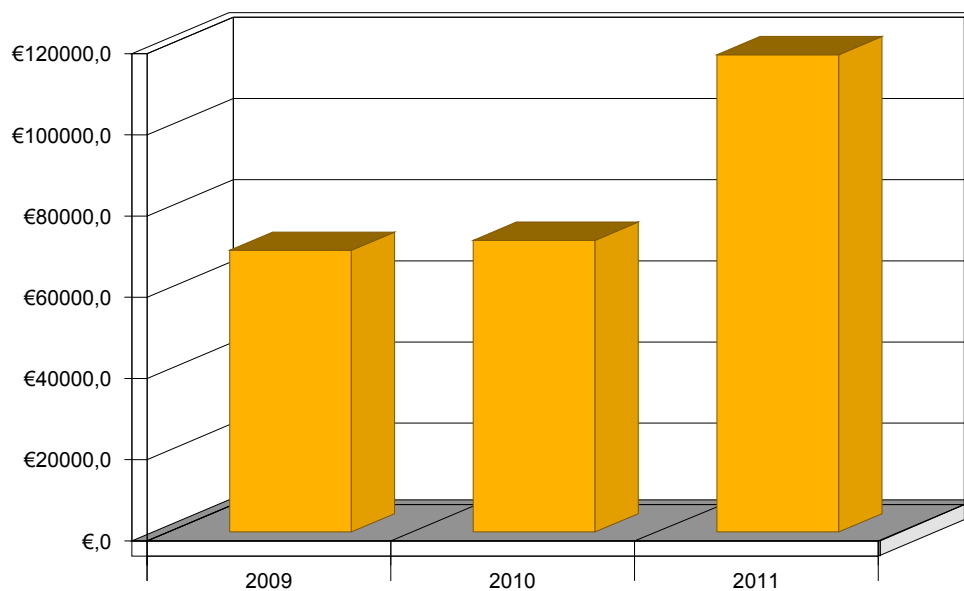
FOILPACK

Καθαρά Κέρη/Πωλήσεις.	10,31%	10,18%	9,86%
------------------------------	--------	--------	-------

Ετήσια Καθαρά Κέρδη



Ετήσια Μεικτά Κέρδη



8.5.Προβλέψεις Ταμειακών Ροών.

Η εταιρία θα διαχειριστεί τις χρηματοροές της για τα επόμενα 5 χρόνια με τη βοήθεια μακροπρόθεσμου δανείου 40.000 ευρώ από μεγάλη Ελληνική Τράπεζα. Αυτή η χρηματοδότηση είναι αναγκαία για να καλυφθούν οι ανάγκες της αγοράς και της εγκατάστασης της νέας γραμμής παραγωγής. Δεν προβλέπεται άλλος δανεισμός μακροπρόθεσμος ή βραχυπρόθεσμος. Αυτό θα το καταφέρει η εταιρία με το υψηλό ποσό κεφαλαίου κίνησης που διατηρεί κυρίως σε μετρητά και τη μη χρησιμοποίηση την τελευταία επταετία ξένου κεφαλαίου. Επίσης τα επιπλέον 60.000ευρώ που απαιτούνται για την αγορά του εξοπλισμού θα προέρθουν από πώληση αμοιβαίων κεφαλαίων που διατηρούνται από παρακρατηθέντα κέρδη προηγούμενων χρόνων. Έτσι οι χρηματοροές της εταιρίας θα διατηρηθούν θετικές για τα επόμενα χρόνια και δεν αναμένεται πρόβλημα έλλειψης ρευστού σε καμία χρονική στιγμή.

FOILPACK

Προϋπολογισμός Ταμειακών Ροών.			
	2009	2010	2011
Εισπραχθέντα Μετρητά.			
Μετρητά από Πωλήσεις.			
Πωλήσεις τοις Μετρητοίς.	€84.930	€88.200	€150.000
Από Οφειλέτες.	€204.465	€204.502	€325.474
Σύνολο μετρητών από Πωλήσεις.	€289.395	€292.702	€475.474
Επιπλέον Απολαβές.			
Εισπραχθέντας Φ.Π.Α.	€53.789	€55.860	€95.000
Βραχυπρόθεσμος Δανεισμός.	€0	€0	€0
Μακροπρόθεσμος Δανεισμός	€20.000	€20.000	€0
Πωλήσεις Περιουσιακών Στοιχείων.	€30.000	€30.000	€0
Πωλήσεις Πάγιων Στοιχείων.	€0	€0	€0
Σύνολο Εισπραχθέντων.	€393.184	€398.562	€570.474
Πληρωμές.	2009	2010	2011
Πληρωμές για Λειτουργία Παραγωγής.			
Διάφοροι Λογαριασμοί και Προμηθευτές.	€221.016	€255.603	€428.206
Σύνολο Πληρωμών για Λειτουργία Παραγωγής.	€221.016	€255.603	€428.206
Άλλα είδη Πληρωμών.			
Πληρωθέντας Φ.Π.Α.	€18.000	€20.000	€32.000
Αποπληρωμή Βραχυπρόθεσμου Δανεισμού.	€0	€0	€0
Αποπληρωμή Μακροπρόθεσμου Δανεισμού.	€1.665	€8.000	€8.000
Αγορά Άλλων Στοιχείων.	€0	€0	€0
Αγορά Πάγιων Στοιχείων.	€0	€100.000	€0
Μερίσματα.	€0	€0	€0
Σύνολο Πληρωθέντων Μετρητών.	€240.681	€383.603	€468.206
Καθαρή Ταμειακή Ροή.	€152.503	€14.959	€102.268

FOILPACK

Ισοζύγιο Μετρητών.	€192.503	€207.463	€309.731
---------------------------	----------	----------	----------

8.6.Προβλέψεις Ισολογισμών.

Όπως φαίνεται στους επόμενους ισολογισμούς η καθαρή αξία της εταιρίας θα μεγαλώσει σημαντικά τα επόμενα τρία χρόνια κάτι που ενθαρρύνει στην απόφαση της για ανάπτυξη. Η αξία προβλέπεται να ανέρθει από 277.000ευρώ σε 358.000 μέχρι το τέλος του 2011.

FOILPACK

Προϋπολογιζόμενοι Ισολογισμοί.			
	2009	2010	2011
Ενεργητικό.			
Κυκλοφοριακό Ενεργητικό.			
Ταμείο.	€192.503	€207.463	€309.731
Πελάτες.	€33.705	€35.003	€59.528
Αποθέματα.	€16.400	€17.032	€29.363
Άλλα Στοιχεία.	€5.000	(€25.000)	(€25.000)
Συνολικό κυκλοφοριακό Ενεργητικό.	€247.608	€234.497	€373.622
Πάγια Στοιχεία.			
Πάγια Στοιχεία.	€120.000	€220.000	€220.000
Συσσωρευμένη Απόσβεση.	€19.800	€21.800	€41.800
Συνολικά Πάγια Στοιχεία.	€100.200	€198.200	€178.200
Σύνολο Ενεργητικού.	€347.808	€432.697	€551.822
Παθητικό.	2009	2010	2011
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.			
Προμηθευτές.	€14.491	€21.592	€36.413
Άλλες Βραχυπρ.Υποχρεώσεις.	€35.789	€71.649	€134.649
Σύνολο Βραχυπρόθεσμου Παθητικού.	€50.280	€93.241	€171.062
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις.			
Σύνολο Υποχρεώσεων.	€18.335	€30.335	€22.335
Καταβεβλημένο Κεφάλαιο.	€120.000	€120.000	€120.000
Παρακρατηθέντα Κέρδη.	€130.000	€159.193	€189.121
Κέρδη.	€29.193	€29.928	€49.304
Σύνολο Κεφαλαίου.	€279.193	€309.121	€358.425
Σύνολο Παθητικού.	€347.808	€432.697	€551.822
Καθαρή Αξία.	€279.193	€309.121	€358.425

8.7.Επιχειρηματικοί Δείκτες.

Οι επιχειρηματικοί δείκτες της FOILPACK περιλαμβάνονται στον επόμενο πίνακα. Οι δείκτες δείχνουν ένα επιθετικό σχέδιο ανάπτυξης κατά 75% μέσα σε τρία χρόνια. Η απόδοση της σχεδιαζόμενης επένδυσης θα αυξηθεί σημαντικά τον τρίτο χρόνο που θα φτάσει η εταιρία στη μέγιστη παραγωγική δυναμικότητα και στις μέγιστες πωλήσεις. Η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα θα φτάσει στο μέγιστο μεγαλώνοντας τα κέρδη και επιτρέποντας να σχεδιαστεί η επόμενη μεγάλη επιχειρηματική κίνηση.

Σε σύγκριση των δεικτών της εταιρίας με τους Δείκτες επιχειρήσεων παραγωγής πλαστικών ειδών συσκευασίας(η κοντινότερη κατηγορία επιχειρήσεων) της Αμερικής για το 2006 διαπιστώνεται ότι η FOILPACK βρίσκεται σε σαφώς καλύτερη από το μέσο όρο των επιχειρήσεων αυτών.

FOILPACK

Ανάλυση Δεικτών.				
	2009	2010	2011	Industry Profile
Ανάπτυξη Πωλήσεων.	13,24%	3,85%	70,07%	10,82%
Ποσοστά Ενεργητικού.				
Λογαριασμοί Εισπρακτέοι.	9,69%	8,09%	10,79%	23,23%
Αποθέματα.	4,72%	3,94%	5,32%	25,42%
Άλλα Κυκλοφοριακά Στοιχεία.	1,44%	-5,78%	-4,53%	22,76%
Σύνολο Κυκλοφοριακών Στοιχείων.	71,19%	54,19%	67,71%	71,41%
Πάγια Στοιχεία.	28,81%	45,81%	32,29%	28,59%
Ενεργητικό.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.	14,46%	21,55%	31,00%	40,27%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις.	5,27%	7,01%	4,05%	22,83%
Σύνολο Υποχρεώσεων.	19,73%	28,56%	35,05%	63,10%
Καθαρή Αξία.	80,27%	71,44%	64,95%	36,90%
Ποσοστά Πωλήσεων.				
Πωλήσεις.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Μεικτά Κέρδη.	24,49%	24,42%	23,50%	21,46%
Γενικά Έξοδα, Έξοδα Διοίκησης και Πωλήσεων.	14,18%	14,24%	13,64%	8,83%
Διαφημιστικά Έξοδα.	1,40%	1,53%	1,00%	0,44%
Κέρδη προ Φόρων και Τόκων.	13,68%	13,47%	12,80%	1,12%
Κύριοι Δείκτες.				
Κυκλοφοριακή Ρευστότητα.	4,92	2,51	2,18	1,53
Άμεση Ρευστότητα.	4,60	2,33	2,01	0,80
Δείκτης Συνολικής Δανειακής Επιβάρυνσης.	19,73%	28,56%	35,05%	66,50%
Προ-φόρων Απόδοση προς Καθαρή Αξία.	13,41%	12,10%	17,19%	2,92%
Προ-φόρων Απόδοση προς Ενεργητικό.	10,76%	8,65%	11,17%	8,70%
Διάφοροι Δείκτες.				
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους.	2009 10,31%	2010 10,18%	2011 9,86%	
Απόδοση προς Κεφάλαιο.	10,46%	9,68%	13,76%	

FOILPACK

Δείκτες Δραστηριότητας.			
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων.	5,88	5,88	5,88
Μέσος Όρος Ημερών Είσπραξης	72	61	49
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων.	11,77	13,22	16,42
Ταχύτητα Πληρωτέων Λογαριασμών.	16,11	12,17	12,17
Μέσος Όρος Ημερών Πληρωμής.	27	25	24
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού.	0,81	0,68	0,91
Δείκτες Απαιτήσεων.			
Χρέος προς Καθαρή Αξία.	0,25	0,40	0,54
Βραχυπρόθεσμο Παθητικό προς Παθητικό.	0,73	0,75	0,88
Δείκτες Ρευστοποίησης.			
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	€197.328	€141.256	€202.560
Κάλυψη Τόκων.	29,52	18,08	27,00
Διάφοροι Δείκτες.			
Ενεργητικό προς Πωλήσεις.	1,23	1,47	1,10
Βραχυπρόθεσμο Χρέη/Σύνολο Ενεργητικού.	14%	22%	31%
Πωλήσεις/Καθαρή Αξία.	1,01	0,95	1,39

1. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων:Ελληνική και Διεθνής εμπειρία-Α τόμος, Εκδόσεις Μπένου,2007
2. Σιώμκος Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ-Β έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη,2004
3. Ιγνατιάδη Α.,Χρηματοοικονομική Λογιστική,Εκδόσεις Ιντερπρίντερ,1989
4. Ιγνατιάδη Α., Θεωρητική και Εφαρμοσμένη Λογιστική Εταιρικών Επιχειρήσεων,1993
5. Ευθύμογλου Π. και Οικονόμου Γ., Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης, Εκδόσεις Κουκούλη,1992
6. Ευθύμογλου Π., Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης-Τεύχος Β, Εκδόσεις Κλεινίας, 1992
7. Ed Dinger "Berwick Offray, LLC". International Directory of Company Histories. FindArticles.com. 15 Feb, 2009.
http://findarticles.com/p/articles/mi_gx5202/is_1999/ai_n19122779