

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε.**



Επιβλέπων Καθηγητής
Αλινα Χυζ
Θέση - Τίτλο επιβλέποντα Καθηγητή

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2014

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:
ΚΑΡΑΛΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ
Α.Μ.5313**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
2.	ΙΣΤΟΡΙΚΟ	1
3.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	4
4.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	15
5.	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	12
6.	SWOT ANALYSIS	32
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	37
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	39



1. Ιστορικό

1. Εισαγωγή

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος του ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής είναι η βελτίωση της βαθμολογίας για την λήψη Πτυχίου.

Η εργασία αυτή αποτελείται από έξι κεφαλαία. Στο πρώτο κεφαλαίο αναφέρεται στην εταιρεία γενικά . Εχουμε μια εισαγωγή για το από πού ξεκίνησε , το γυαλί πόσο ασφαλή και ελκυστική κάνει την παρουσίαση των καταναλωτικών προϊόντων που διατίθενται στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά .Το γυαλί παίζει σημαντικό ρόλο υποστηρίζοντας το ευρωπαϊκό εμπόριο . Είναι ανακυκλώσιμο 100% και διατηρεί την αρχική γεύση των προϊόντων που περιέχει.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο ιστορικό της εταιρείας γίνεται λόγος για την ίδρυση της εταιρείας , την ανάπτυξη , την καθιέρωσης της και την καταξίωση της τόσο στον επιχειρηματικό όσο και στον Βιομηχανικό χώρο. Ποιοι έπαιξαν ρόλο σημαντικό στην σύσταση της και ποιοι συνεχίζουν να έχουν πρωταρχικό ρόλο. Και να συνεχίζουν να την κάνουν πρώτη στο είδος της.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που αποτελεί και σημαντικό εργαλείο για την επιλογή που ακολουθεί η επιχείρηση. Λανθασμένες εκτιμήσεις και ελλιπής εξέταση των δεδομένων του κλάδου , πιθανώς θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε αδιέξοδο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού και η εταιρεία ΓΙΟΥΛΑ είναι μια από τις εταιρειες που καταφερε να τα ισοροπήσει και να διαμορφώσει σε πολύ σημαντικό βαθμό το εξωτερικό περιβάλλον και τις μεταβολές που οι ανταγωνιστες της παρουσιάζουν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της εταιρείας τα τελευταία 9 χρόνια. Βλέπουμε την κερδοφορία που σημείωσε για κάποια

χρόνια καθώς επίσης και τις ζημιογόνες χρόνιες που ακολούθησαν . Και την προσπάθεια που καταβάλει μέχρι τώρα η επιχείρηση να παραμείνει στον Ελλαδικό χώρο. Και όπως φαίνεται από τα διεθνή στοιχεία τα αποτελέσματα είναι αισιοδοξα. .

Και τέλος στο έκτο κεφάλαιο αναλύουμε τα Swot Analysis. Τις αδυναμίες της ελληνικής αγοράς τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται , τις απειλές. Αναλύονται τα δυνατά στοιχεία της εταιρείας , η κουλτούρα , ο ανταγωνισμός που έχει. Ο κυκλός των επενδύσεων και ότι μπορεί να την βοηθήσει να παρουσιάζει το γυαλι και να κάνει τους πάντες να στραφούν στην αύξηση για την τάση γυαλινών μπουκαλιών και όχι στην μείωση και ξαναχρησιμοποίηση αυτών.

Η ιστορία της ΓΙΟΥΛΑ αρχίζει από πολύ παλιά, το 1947, όταν ο κ. Κυριάκος Βουλγαράκης, και ο αδελφός του κ. Ιωάννης Βουλγαράκης αποφάσισαν να ιδρύσουν την εταιρία, έχοντας ως κύρια δραστηριότητα την παραγωγή γυάλινων χειροποίητων επιτραπέζιων ειδών.

Ο κος Κυριάκος Βουλγαράκης σε ηλικία 11 ετών ξεκίνησε να εργάζεται στη βιομηχανία υαλουργίας του Χρήστου Αργυρόπουλου, στον Πειραιά. Εκεί γνώρισε και αγάπησε την υαλουργική τέχνη και αποφάσισε να την υιοθετήσει σε όλη την μελλοντική του ζωή. Κατά τη διάρκεια του 2^{ου} Παγκοσμίου πολέμου το εργοστάσιο του Χ. Αργυρόπουλου καταστράφηκε. Ο ίδιος και ο αδερφός του Γιάννης αποφάσισαν να ιδρύσουν το 1947 μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση. Η επιχείρηση αυτή έφερε το όνομα της μητέρας τους (ΓΙΟΥΛΑ) και είχε έδρα το χώρο ενός μικρού ταπητουργείου στη Νίκαια. Κυρίαρχα συστατικά της δομής της ήταν η παραδοσιακή «μαστοριά» κι ένας μικρός φούρνος.

Το 1947 η εταιρία αποτελούσε μία από τις πενήντα (50) συνολικά επιχειρήσεις που ασχολούνταν με την παραγωγή χειροποίητου φουσητού γυαλιού στην Ελλάδα. Η αρχική της παραγωγή ήταν 300 κιλά γυαλί την ημέρα, αλλά σύντομα ο κος Βουλγαράκης κατάφερε να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό χάρη στην ανακάλυψη μιας χρωστικής ουσίας που προσέδιδε στο γυαλί ένα υπέροχο τριανταφυλλί χρώμα.

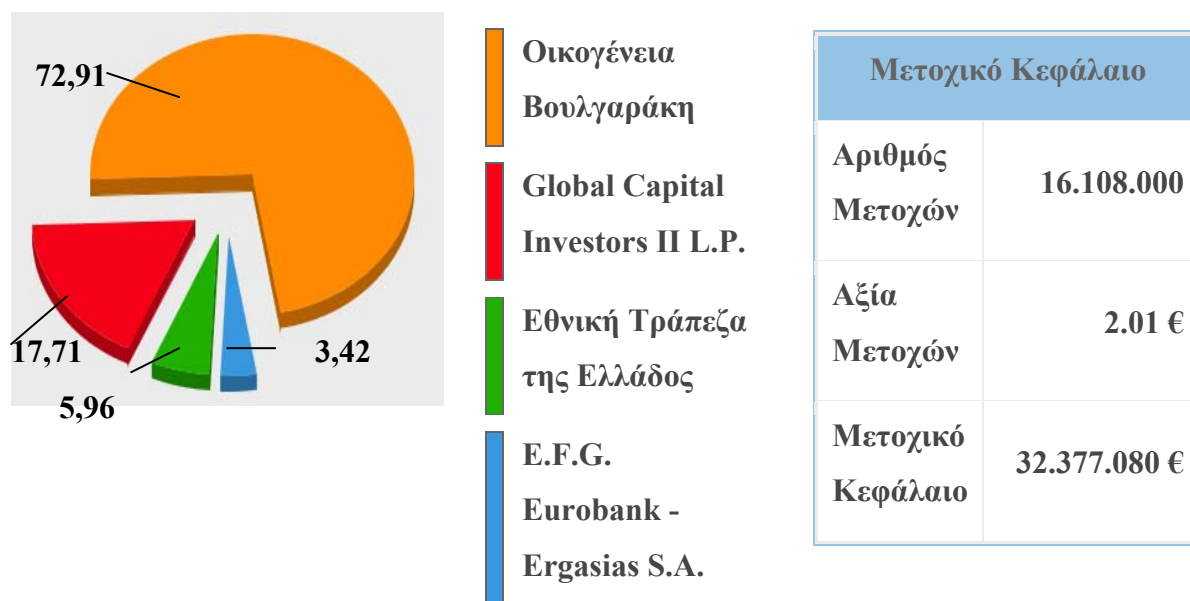
- **1948.** Η επιχείρηση βρέθηκε να διανύει περίοδο οικονομικής στενότητας. Ως προσωρινή λύση τα αδέλφια ξεκίνησαν να κατασκευάζουν γυάλινα κανατάκια. Τα κανατάκια εξελίχθηκαν σε προϊόν μεγάλης ζήτησης αποφέροντας σημαντικά κέρδη. Η οικονομική κατάσταση της ΓΙΟΥΛΑ άρχισε να ισορροπεί. Όταν αργότερα στην παραγωγή συμπεριλήφθηκαν γυάλινες μινιατούρες καθώς και βεντούζες, το αποτέλεσμα ήταν ακόμη περισσότερα κέρδη. Η πορεία της εταιρίας ήταν πλέον σταθερά ανοδική.
- **1950.** Οι εγκαταστάσεις του εργοστασίου μεταφέρθηκαν στο Αιγάλεω όπου ο Κυριάκος αγόρασε ένα οικόπεδο στην οδό Ορυζομύλων, η οποία πήρε το όνομα της από τον ένα και μοναδικό μύλο που υπήρχε εκεί. Λέγεται ότι η οικιστική ανάπτυξη της γύρω περιοχής οφείλεται στην ύπαρξη αυτού του εργοστασίου, καθώς οι εργάτες του έχτισαν τα σπίτια τους τριγύρω από αυτό, προκειμένου να βρίσκονται κοντά στην εργασία τους.

- **1958.** Η ΓΙΟΥΛΑ μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία με αρχικό μετοχικό κεφάλαιο € 35.950 και με ταυτόχρονη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της που ξεπέρασε τα 1.000 άτομα.
- **1969.** Ο αυτοματισμός της παραγωγής έχει ξεκινήσει, ωστόσο ένα τμήμα της παραμένει παραδοσιακό και ασχολείται με το χειροποίητο φουσητό γυαλί.
- **1974.** Σημαντικές επενδύσεις πραγματοποιούνται στον τεχνολογικό και μηχανολογικό τομέα οι οποίες θα συμβάλλουν στην 100% αύξηση του συνολικού όγκου παραγωγής. Η έμφαση δίνεται τώρα, στην παραγωγή γυάλινων φιαλών και βάζων που προορίζονται για την συσκευασία τροφίμων και ποτών.
- **1974 - 1980.** Διαρκείς επενδύσεις και τεχνολογικές βελτιώσεις. Πρωτεύοντες στόχοι, τώρα, η επάνδρωση με μία δυναμική και ευέλικτη ομάδα διοικητικών στελεχών και η συνεχής εκπαίδευση όλου του ανθρώπινου δυναμικού. Η άνοδος της ΓΙΟΥΛΑ στον κλάδο της υαλουργίας συνεχίζεται με πολύ γοργούς ρυθμούς και το μερίδιο αγοράς της αυξάνεται συνεχώς.
- **1981.** Κατασκευάστηκε κλίβανος παραγωγικής δυναμικότητας 200 τόνων ημερησίως.
- **1985.** Η ΓΙΟΥΛΑ είναι αναμφισβήτητα ο ηγέτης της αγοράς, για πρώτη φορά από την ημέρα της ίδρυσής της, ενώ ο ετήσιος τζίρος της ξεπερνά κατά πολύ αυτούς των ανταγωνιστών. Από το 1985 μέχρι το 1986 παύει σταδιακά η παραγωγή χειροποίητων ειδών για να δοθεί έμφαση στην πλήρη αυτοματοποίηση της παραγωγής.
- **1993.** Η ΓΙΟΥΛΑ εξαγοράζει την ΥΑΛΟΥΡΓΙΑ ΚΡΟΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. η οποία ασχολείται με την παραγωγή γυάλινων επιτραπέζιων ειδών (ποτήρια, βάζα, κανάτες, σταχτοδοχεία κλπ).
- **2003.** Οι δύο εταιρίες ΓΙΟΥΛΑ και ΚΡΟΝΟΣ συγχωνεύονται σε μία, κάτω από την κοινή ονομασία ΓΙΟΥΛΑ ΥΑΛΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε. με στόχο καλύτερες και παραγωγικότερες λειτουργίες, καθώς και συνέργιες οικονομιών κλίμακος.



Σήμερα η εταιρία διαθέτει έναν κλίβανο τήξεως γυαλιού και 4 γραμμές σχηματοδότησης προϊόντων συσκευασίας. Η εταιρία παράγει ετησίως 400 εκατομμύρια τεμάχια φιαλών και βάζων, σε πληθώρα σχεδίων και χρωμάτων.

Σχήμα Δ: **Μέτοχοι**



Μετοχικό Κεφάλαιο	
Αριθμός Μετοχών	16.108.000
Αξία Μετοχών	2.01 €
Μετοχικό Κεφάλαιο	32.377.080 €

Οι μέτοχοι της οικογένειας Βουλγαράκη αποτελούνται από τους Αναστάσιος Βουλγαράκης, Ευάγγελος Βουλγαράκης, Ιωάννης Βουλγαράκης, Ιωάννης Βουλγαράκης, Γεωργία Βουλγαράκη – Παπασπύρου και Evanio S.A. Η Evanio S.A. του Λουξεμβούργου ανήκει στους Αναστάσιος Βουλγαράκης, Ευάγγελος Βουλγαράκης και Ιωάννης Βουλγαράκης.

Όραμα

Μέσω της εξωστρεφούς αναπτυξιακής πολιτικής, την συνεχή αναβάθμιση του τεχνικού εξοπλισμού, τις δυναμικές επενδύσεις και τον σεβασμό προς τον καταναλωτή και το περιβάλλον, η «ΓΙΟΥΛΑ» στοχεύει ακόμα υψηλότερα. Στρέφεται προς το μέλλον, με ασταμάτητες προσπάθειες, αισθήματα αισιοδοξίας και την πεποίθηση ότι η εταιρεία θα πρέπει να καθιερωθεί ως ηγέτης της αγοράς, στην περιοχή που λειτουργεί :

«Το μοναδικό και αναντικατάστατο γυαλί».



Εταιρική αποστολή

Αποστολή της επιχείρησης είναι: Να προσφέρει πολύ υψηλής ποιότητας προϊόντα, με σεβασμό στον αγοραστή και το περιβάλλον και με γνώμονα την ικανοποίηση τόσο του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, όσο και των αγοραστών, στην Ελληνική αλλά και διεθνή αγορά.

Αρχές και Αξίες

Οι αρχές και αξίες της επιχείρησης βρίσκονται στην «καρδιά» της φιλοσοφίας και λειτουργίας της εταιρείας από την πρώτη στιγμή της ίδρυσής της. Η ΓΙΟΥΛΑ διατηρεί μέχρι σήμερα την κουλτούρα ενός πραγματικά ανθρώπινου οργανισμού, σταθερά προσανατολισμένου στην ποιότητα, την αριστεία, τη συνεχή βελτίωση και πρόοδο. Από αυτές τις βασικές κατευθυντήριες αρχές, απορρέουν και οι αξίες της, σημείο αναφοράς και έμπνευσης όλων των ανθρώπων της, τις οποίες και προσπαθεί καθημερινά να κάνει πράξη, στο μέγιστο δυνατό βαθμό:

- **Επαγγελματισμός, προσήλωση στην ποιότητα, ευελιξία.** Προσφορά των καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών με τον πλέον επαγγελματικό τρόπο. Άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες και συνεργάτες, χτίζοντας ποιοτικές και μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους.
- **Σεβασμός, υπευθυνότητα.** Προσπάθεια για συνεχή βελτίωση σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας, για μια υγιή, μακροπρόθεσμη, και κερδοφόρα ανάπτυξη με σεβασμό στον πελάτη, την κοινωνία και το περιβάλλον.
- **Πρωτοβουλία και ομαδικότητα.** Ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού για δημιουργία και ανάπτυξη μέσα από την εργασία, παροχή ενός υψηλής ποιότητας εργασιακό περιβάλλον και δίκαιη ανταμοιβή χωρίς διακρίσεις για το καλό αποτέλεσμα. Ενίσχυση και εμπλουτισμός συνεχώς της κουλτούρας της «οικογένειας» της ΓΙΟΥΛΑ - ενός οργανισμού που βασίζει την επιτυχία του στα κοινά οράματα, τους κοινούς στόχους, το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία των ανθρώπων του.
- **Σεβασμός στο περιβάλλον και στην κοινωνία.**
- **Καινοτομία.**

Σκοπός της Εταιρείας

1. Βελτίωση ποιότητας προϊόντος.
2. Ικανοποίηση πελατών.
3. Προστασία περιβάλλοντος.
4. Ανάπτυξη και αύξηση κερδοφορίας.

Πολιτική

- ✓ Σεβασμός και ικανοποίηση πελατών
- ✓ Ικανοποίηση εργαζομένων.
- ✓ Ισχυροποίηση της φήμης της εταιρίας (από προστασία περιβάλλοντος και ποιότητα προϊόντος).
- ✓ Επέκταση στη διεθνή αγορά - πολιτική εξωστρέφειας και ανάπτυξης.

Στρατηγική

- Διατήρηση ηγετικής θέσης στην εγχώρια αγορά και ενίσχυση αυτής στην διεθνή αγορά.
- Επέκταση σε νέες αγορές για συνεχής ανάπτυξη.
- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων μέσω συστημάτων ελέγχου ποιότητας.
- Προσπάθεια για αδιάκοπη τεχνολογική βελτίωση και υψηλά επίπεδα τεχνογνωσίας.
- Ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και των επιπτώσεων στην υγεία.
- Παροχή ενός χώρου εργασίας ενθαρρύνοντας τις εταιρικές συνεργασίες και την ομαδική δουλειά, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και την εμπειρία τους.
- Ολοκληρωμένη κατάρτιση των εργαζομένων.
- Οργανωτική μετεξέλιξη της ΓΙΟΥΛΑ, από οικογενειακή εταιρεία σε όμιλο εταιρειών, με σύγχρονη διοικητική δομή, αποτελεσματικότερο και πιο ευέλικτο management.



Κύριοι στρατηγικοί στόχοι

- Διατήρηση και εμπλουτισμός της ισχυρής θέσης στην αγορά, με βάση την άριστη γνώση της κάθε περιφερειακής αγοράς και τις εξαιρετικές ομαδικές συνέργειες μεταξύ αυτών των αγορών.
- Ετήσια δυναμική εξέλιξη, μέσω φιλόδοξων επενδύσεων και ανάπτυξης στρατηγικών.
- Προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στους πελάτες, παραμένοντας πάντα ένας 100% αξιόπιστος συνεργάτης, που παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις.
- Υιοθέτηση πιστοποιητικού περιβάλλοντος.
- Διαρκής εκσυγχρονισμός των τεχνολογιών και του εξοπλισμού, ετήσια συντήρηση αυτών και αυστηρός έλεγχος των διαδικασιών παραγωγής, για έναν συνεχώς αυξανόμενο αποτελεσματικό κύκλο εργασιών.
- Υπεύθυνη αξιοποίηση των φυσικών πόρων και όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση των αποβλήτων και των εκπομπών.
- Μεταχείριση των εργαζομένων με αξιοπρέπεια και σεβασμό.
- Ετήσια αναβάθμιση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου η εταιρεία να καταστεί αποδοτικότερη, αποτελεσματικότερη και ανταγωνιστικότερη ακόμη και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Εισαγωγή των μετοχών της στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.), καθώς και των μετοχών των θυγατρικών της σε άλλες χρηματιστηριακές αγορές, γεγονός που θα δώσει νέα ώθηση στην αναπτυξιακή πορεία του Ομίλου.

3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος



Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί πολύ σημαντικό εργαλείο για την επιλογή της στρατηγικής της. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί όλους εκείνους τους παράγοντες που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό μιας επιχείρησης, είναι διαρκώς μεταβαλλόμενοι, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συνδυαστικά στην επιχείρηση και επηρεάζουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό τον οργανισμό αυτό. Λανθασμένες εκτιμήσεις και ελλιπής εξέτασή του, πιθανώς θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε αδιέξοδο και θα την καταστήσουν μη βιώσιμη.

Ο σκοπός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η κατανόηση και η ανάπτυξη ευκαιριών και η αποφυγή απειλών κατά τον καταρτισμό της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η φυσιολογία του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε.

Στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής οικονομικής κρίσης και της αδυναμίας του παγκόσμιου καπιταλιστικού μοντέλου να την αντιμετωπίσει επαρκώς, το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας ΓΙΟΥΛΑ διαμορφώνεται εξαιρετικά πολύπλοκο, ταχύτατα εξελισσόμενο, με την αβεβαιότητα να αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό του.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι ενώ η εταιρία είχε ετοιμάσει τον φάκελο της για να μπει στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 2010, τρία χρόνια μετά βρίσκεται στην αβεβαιότητα με πρόβλημα βιωσιμότητας και ορατό το σενάριο της μεταφοράς του εργοστασίου παραγωγής της στην Βουλγαρία. Τα αυξημένα τιμολόγια του φυσικού αερίου, καθώς και ο ειδικός φόρος κατανάλωσης που επιβλήθηκε, με κυβερνητική απόφαση και τις ευλογίες της Τρόικας των δανειστών της χώρας, σχεδόν, εκμηδένισε τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης.



Μακροπεριβάλλον – PESTEL analysis

Πολιτικοί πόροι (Political resources)



Το πολιτικό περιβάλλον τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς είναι ιδιαίτερος ρευστό και ασταθές αυτή την περίοδο. Οι κυβερνήσεις σε πολλά Ευρωπαϊκά κράτη που βιώνουν εντονότερα την οικονομική κρίση δεν είναι σταθερές, οι οριακές κοινοβουλευτικές πλειοψηφίες εμποδίζουν τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις και τα μέτρα που λαμβάνονται έχουν εισπρακτικό και όχι αναπτυξιακό χαρακτήρα.

Στην Ελλάδα, η διαρκώς μεταβαλλόμενη, με αυξητική τάση, πολιτική φορολόγησης των επιχειρήσεων, το μεγάλο κόστος της ενέργειας (το μεγαλύτερο στην ΕΕ), η αξεπέραστη γραφειοκρατία, η έλλειψη κινήτρων, οι περιβαλλοντικοί φραγμοί εμποδίζουν νέες επενδύσεις ή δραστηριότητες στον Ελληνικό χώρο. Η Ελληνική βιομηχανία έχει συρρικνωθεί σε μεγάλο βαθμό, αφού υπάρχει σαφής έλλειψη ανταγωνιστικότητας σε σχέση με άλλες χώρες των Βαλκανίων στο κόστος δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων.

Τα τελευταία χρόνια η πολιτική του μνημονίου στρέφεται προς την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο με σπασμωδικό και ατελή τρόπο. Κάποια μέτρα που λαμβάνονται στρέφονται προς την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, αλλά είναι μεμονωμένα. Για παράδειγμα, έχει επέλθει σωστά ένας εξορθολογισμός στους μισθούς των υπαλλήλων, αλλά παραμένει το καθεστώς της γραφειοκρατίας, το οποίο «εξουθενώνει» την προσπάθεια ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Η εταιρία ΓΙΟΥΛΑ επηρεάζεται από τις διεθνής και εθνικές πολιτικές εξελίξεις και βιώνει, όπως και ολόκληρος ο κλάδος της υαλουργίας, τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης. Στην Ευρώπη, το 2009, υπήρξε μια αντίδραση στις απειλές που αντιμετώπιζει ο κλάδος πανευρωπαϊκά, αναλύθηκαν οι προοπτικές και προτάθηκαν μέτρα αντιμετώπισης, μέσω γνωμοδότησης που εκδόθηκε από την Συμβουλευτική Επιτροπή Βιομηχανικών Μεταλλαγών (CCMI) σε αίτημα διερευνητικής γνωμοδότησης με θέμα: *“Η ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής υαλουργίας και κεραμικής βιομηχανίας με ιδιαίτερη αναφορά στη δέσμη μέτρων για την ενέργεια και το κλίμα της ΕΕ.”*, που ζητήθηκε από την Τσεχική Προεδρία της ΕΕ. [[Παράρτημα 1: Ευρωπαϊκή οδηγία για κλάδους υαλουργίας και κεραμικής]

Ενώ η φθηνή ενέργεια αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης για την βιομηχανία της υαλουργίας και έπρεπε να εξασφαλίζεται, σήμερα, αποτελεί την μεγαλύτερη απειλή για τον κλάδο.



Οικονομικοί πόροι (Economical resources)

Οι περισσότερες οικονομίες στην Ευρώπη, φυσικά και στην Ελλάδα, αντιμετωπίζουν μεγάλο πρόβλημα χρέους ή/και ελλείματος. Η προσπάθεια για τον περιορισμό τους είχε ως αποτέλεσμα την εφαρμογή πλήθους μέτρων, τα οποία μείωσαν σημαντικά το εισόδημα και την καταναλωτική ισχύ σε ευρείες κατηγορίες πολιτών. Ειδικά στην Ελλάδα, που η μείωση αυτή ήταν υψηλότερη, οδηγηθήκαμε σε παρατεταμένη ύφεση, με την συρρίκνωση του ΑΕΠ, την τελευταία 5ετία, να αγγίζει το 20% και σε υψηλότερα ποσοστά ανεργίας.

Επίσης, οι διαθέσιμοι κεφαλαιακοί πόροι είναι πλέον εξαιρετικά περιορισμένοι για δραστηριοποίηση ή νέες επενδύσεις, η αποταμίευση είναι πλέον προνόμιο λίγων και οι αποταμιεύσεις του παρελθόντος χρησιμοποιούνται για κάλυψη βασικών αναγκών, ειδικά από άνεργους πολίτες. Αντίθετα, οι τιμές παραμένουν

υψηλές, ακόμα και σε βασικά καταναλωτικά αγαθά, σε βαθμό εξαιρετικά δυσανάλογο με το ευρύτερο οικονομικό κλίμα.

Οι τράπεζες μειώνουν τα κεφαλαιακά τους διαθέσιμα, δανείζουν σε εξαιρετικές περιπτώσεις και με αυστηρούς όρους, και η στρόφιγγα της ρευστότητας κλείνει ολοένα και περισσότερο με τις επιχειρήσεις να ασφυκτιούν. Αντίθετα με την Ελλάδα, το οικονομικό κλίμα στην ΕΕ δείχνει επιφανειακά, έστω, σημεία ανάπτυξης.

Κοινωνικοί πόροι (Social resources)

Η αύξηση της ανεργίας, η μείωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος, η αρνητική ψυχολογία που έχει επίδραση στην μετάλλαξη του τρόπου ζωής των Ελλήνων και η γενικότερη πτώση του βιοτικού επιπέδου επιβάλλει «ύφεση» των καταναλωτικών τους συνηθειών.

Επίσης, στοιχεία όπως η γήρανση του πληθυσμού ή η εισροή μεταναστών, κυρίως από μουσουλμανικές χώρες επηρεάζουν το καταναλωτικό μείγμα και τις προτιμήσεις του. Τα καταναλωτικά είδη που ευνοούν την ανάπτυξη του κλάδου της υαλουργίας πλήττονται, όσον αφορά την ζήτηση τους, και οι αρνητικές συνέπειες γίνονται αντιληπτές και στον κλάδο της υαλουργίας.

Θετική εξέλιξη αποτελούν οι σύγχρονες καταναλωτικές συνήθειες, οι οποίες επιβάλλουν έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής, και η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για την προστασία του περιβάλλοντος, που ευνοούν την γυάλινη συσκευασία ποτών και τροφίμων, η οποία είναι ασφαλέστερη για την υγεία, δεν αλλοιώνει την ποιότητα του προϊόντος και είναι φιλικότερη για το περιβάλλον.

Τεχνολογικοί πόροι (Technological resources)

Η τεχνολογική εξάρτηση των εταιρειών του κλάδου της υαλουργίας είναι μέτρια, καθώς δεν υπάρχουν παγκόσμιες ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα. Τα μηχανήματα παραγωγής μπορούν να διατηρηθούν για αρκετά χρόνια, ενώ είναι, εύκολα, δυνατή η αναβάθμισή τους.

Η εταιρία ΠΙΟΥΛΑ πραγματοποίησε το 2011 επένδυση για την αναβάθμιση του κλιβάνου τήξης που χρησιμοποιεί αξίας 20 εκατομμυρίων ευρώ για την βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης και με χαμηλότερες εκπομπές οξειδίων του αζώτου στην ατμόσφαιρα.

Στην Ελλάδα, βέβαια, δεν παρέχεται η ευκολία, μέσω κινήτρων, της αναβάθμισης παλαιότερου τεχνολογικού εξοπλισμού για εξοικονόμηση κόστους,



ενέργειας και την μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης. Η χρηματοδότηση καινοτόμων προσπαθειών ή έρευνας σε τεχνολογική βάση είναι σχεδόν μηδαμινή.

Το ανθρώπινο δυναμικό απαιτεί υψηλή εξειδίκευση και λόγω της χαμηλής έντασης ανταγωνισμού στην Ελλάδα, αφενός δεν υπάρχει σε επάρκεια και αφετέρου χρειάζεται χρόνος και χρήμα για την εκπαίδευση του.

Σημαντική παράμετρος στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί η κατανάλωση ενέργειας (κυρίως φυσικού αερίου για την διαδικασία τήξης), η οποία καταλαμβάνει σημαντικό ποσοστό στο συνολικό κόστος παραγωγής (περίπου 35-40%).

Στον κλάδο της υαλουργίας η τεχνολογική πρόοδος μπορεί να προέλθει από την πορεία της διαδικασίας της ανακύκλωσης. Τα οφέλη είναι πολλά για το κόστος παραγωγής, την καταπόνηση του περιβάλλοντος και την εξοικονόμηση πρώτων υλών. Η κυβέρνηση οφείλει να δραστηριοποιηθεί εντονότερα για να καταφέρει, τουλάχιστον, να φτάσει την απαίτηση της ΕΕ σε ανακύκλωση γυαλιού του 60%, από το 25% που βρίσκεται σήμερα (μέσος όρος ΕΕ 67%). Αναλυτικά στοιχεία για την δυναμική της ανακύκλωσης στην Ελλάδα παρατίθενται στο παράρτημα. [Παράρτημα 2: Ανακύκλωση γυαλιού στην Ελλάδα και την ΕΕ]



Ανάπτυξης (Environmental resources)

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας τις τελευταίες δεκαετίες και η επιβάρυνση του περιβάλλοντος που αυτή συνεπάγεται, σε συνδυασμό με την ραγδαία αύξηση του πληθυσμού, έχουν ευαισθητοποιήσει τις κυβερνήσεις σχεδόν ολόκληρου του πλανήτη σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος.

Η Ελληνική κυβέρνηση, ευθυγραμμίζοντας την πολιτική προστασίας του περιβάλλοντος με την Ευρωπαϊκή νομοθεσία [*Συμβουλευτική Επιτροπή Βιομηχανικών Μεταλλαγών (CCMI)*], εκδίδει «περιβαλλοντική άδεια» Βέλτιστων Διαθέσιμων Τεχνικών (ΒΔΤ) στον κλάδο της υαλουργίας, που χρειάζεται αναθεώρηση κάθε πενταετία και είναι υποχρεωτική για την έκδοση άδειας λειτουργίας των εργοστασίων βιομηχανικής παραγωγής.

Η παραγωγική διαδικασία των εταιριών υαλουργίας πρέπει να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των Βέλτιστων Διαθέσιμων Τεχνικών σε ότι αφορά τις εκπομπές αερίων, τα υγρά και στερεά απόβλητα, καθώς και λοιπές απαιτήσεις εγκαταστάσεων και λειτουργίας. [Παράρτημα 3: Περιβαλλοντική μέριμνα]

Η ΓΙΟΥΛΑ, μέσω της συνεχούς αύξησης του ανακυκλωμένου γυαλιού, κατάφερε το 2012 να εξοικονομήσει πρώτες ύλες ύψους 28.000 τόνων (ή 80 εκ.

μπουκάλια συσκευασίας), κατανάλωσε 35% λιγότερη ενέργεια και μείωσε τις επιβλαβείς εκπομπές αερίων κατά 35%.



Νομοθεσία (Legal resources)

Η Ελληνική νομοθεσία έχει εναρμονιστεί με την Ευρωπαϊκή όσον αφορά κανόνες ασφαλείας, περιβαλλοντικούς περιορισμούς, διαδικασία ανακύκλωσης γυαλιού, αλλά δυστυχώς η εφαρμογή της είναι σε πρωτόγονο στάδιο και τα αποτελέσματα αποθαρρυντικά.

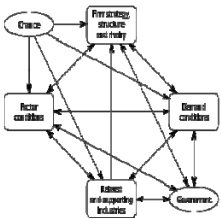
Παρόλα αυτά η επιβολή αυστηρών προστίμων από την ΕΕ για την μη τήρηση των αποφάσεων για την προστασία του περιβάλλοντος, καθιστά, σχεδόν βέβαιη την συμμόρφωση και της Ελλάδας, ιδιαίτερα την εποχή της οικονομικής κρίσης στην οποία δεν υπάρχουν περιθώρια απώλειας χρήματος επ' ουδενί.

Από την άλλη πλευρά, πρέπει και το νομοθετικό πλαίσιο που αναφέρεται στην λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και στην δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων μέσα στον Ελληνικό χώρο, να διαμορφωθεί κατάλληλα για να ευνοηθούν νέες επενδύσεις, να δοθούν κίνητρα δραστηριοποίησης επιχειρηματιών στην Ελλάδα, κλπ, όπως αναλυτικά αναφέρθηκε στο πολιτικό σκέλος της PESTEL ανάλυσης.

Μεσοπεριβάλλον – Διαμάντι του Porter

Σε μια εποχή αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, τα κράτη έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία, σύμφωνα με τον Porter. Η βάση του ανταγωνισμού έχει μεταφερθεί στο πεδίο της δημιουργίας και διασποράς γνώσης, και άρα ο ρόλος της κρατικής οντότητας έχει αναβαθμιστεί. Διαφορές σε εθνικές αξίες, κουλτούρα, ήθη και έθιμα, οικονομικές δομές και ιδρύματα, όλα συνεισφέρουν με τον τρόπο τους στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για να εξετάσουμε, λοιπόν, το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας ΓΙΟΥΛΑ, πρέπει να αναλύσουμε και τα τοπικά/περιφερειακά δεδομένα του κλάδου της υαλοργίας στην Ελλάδα, σε συνάρτηση με την «εθνική» δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σύγκριση με την ευρύτερη γεωγραφική περιοχή των Βαλκανίων.



Ο Porter αναφέρει ότι συντρέχουν συγκεκριμένοι λόγοι που μερικά έθνη είναι πιο ανταγωνιστικά από άλλα σε ένα κλάδο ή/και κάποιες βιομηχανίες από κάποιες άλλες. Οι 4 βασικές ομάδες παραμέτρων και οι 2 επιπλέον που λειτουργούν συνοδευτικά αναλύονται ακολούθως.

Συντελεστές Παραγωγής

Οι συντελεστές παραγωγής που διατίθενται γενικότερα στον κλάδο της υαλουργίας στην Ελλάδα, αλλά και ειδικότερα στην εταιρία ΓΙΟΥΛΑ, είναι συγκριτικά σε καλύτερο επίπεδο από τα αντίστοιχα άλλων χωρών των Βαλκανίων. Οι κεφαλαιακοί πόροι που επενδύονται σε ανάπτυξη, διαφοροποίηση και τεχνογνωσία είναι περισσότεροι, η γεωγραφική θέση της χώρας ευνοεί την οικονομική ανάπτυξη και την εξωστρέφεια, το γνωσιακό επίπεδο του εν δυνάμει και του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο είναι υψηλότερο.

Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι την τελευταία δεκαετία Ελληνικά κεφάλαια/εταιρίες έχουν εξαγοράσει πολλές ανταγωνιστικές υαλουργικές εταιρίες στον χώρο των Βαλκανίων και της πρώην Σοβ. Ένωσης (Ουκρανία). Οι διαθέσιμοι φυσικοί πόροι, επίσης, είναι σε μεγαλύτερη αφθονία λόγω έκτασης, μορφολογίας εδάφους κλπ.

Τέλος, κυρίως λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, η Ελλάδα έχει αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των άλλων χωρών των Βαλκανίων σε υποδομές στις μεταφορές και την ενίσχυση του διεθνούς εμπορίου.



Παράγοντες Ζήτησης

Η ζήτηση των γυάλινων ειδών συσκευασίας καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ζήτηση των συμπληρωματικών προϊόντων τροφίμων και ποτών. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση στον κλάδο της υαλουργίας ποικίλουν, και στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ευεργετικοί και την αυξάνουν στην Ελλάδα, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της γεωγραφικής περιοχής των Βαλκανίων, [Παράρτημα 4: Παράγοντες ζήτησης]

Αναλύονται, συγκριτικά, οι κλιματολογικές συνθήκες, ο τουρισμός και η πληθυσμιακή δυναμική που προσφέρει, το βιοτικό επίπεδο, η κουλτούρα και πώς όλα αυτά επηρεάζουν την ζήτηση για τα ως άνω προϊόντα στην Ελλάδα.



Εταιρικές Δομές, ανταγωνισμός και επιχειρηματική στρατηγική

Οι συνθήκες της χώρας δημιουργούν τις τάσεις τις οποίες ακολουθούν οι επιχειρήσεις στον τρόπο που δημιουργούνται, οργανώνονται και διοικούνται, καθώς και την ένταση του εγχώριου ανταγωνισμού. Δεν υπάρχει κάποιο σύστημα διοίκησης το οποίο να εξασφαλίζει τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να είναι εφαρμόσιμο σε οποιαδήποτε χώρα. Η ανταγωνιστικότητα πηγάζει από την εφαρμογή του αποτελεσματικότερου και πιο οικείου, στην εθνική κουλτούρα και βιομηχανία, μοντέλου διοίκησης.

Porter's Diamond



Στην Ελλάδα, συγκεκριμένα, ευνοείται η μοναδοκεντρική επιχείρηση. Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν δομή βασισμένη σε μια οικογενειακού τύπου διοίκηση, με στρατηγική βασισμένη στο ένστικτο, management από εμπειρία και σποραδικές και βραχύπνοες τεχνολογικές επιλογές. Η εταιρία ΓΙΟΥΛΑ ακολούθησε, ειδικά στα πρώτα της βήματα, αυτό το μοντέλο, αλλά με την πάροδο των ετών, την μεγέθυνση της, τα αδιέξοδα που αναγκάστηκε να αντιμετωπίσει από την γραφειοκρατία και την έλλειψη προστασίας του κλάδου από την κυβερνητική πολιτική, υιοθέτησε ένα υβριδικό μοντέλο και συμπεριέλαβε ευελιξία στο διοικητικό της μοντέλο με κύριο γνώμονα την διαφοροποίηση και την εξωστρέφεια.

Συμπληρωματικές και υποστηρικτικές βιομηχανίες

Οι συμπληρωματικές βιομηχανίες στον υποκλάδο των γυάλινων επιτραπέζιων και ειδών συσκευασίας είναι οι εταιρίες κατασκευής και διάθεσης τροφίμων και ποτών και οι μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις στον κλάδο της εστίασης. Οι εταιρίες αυτές, τις περισσότερες φορές είναι μεγάλες πολυεθνικές, προϊόντων ευρείας κατανάλωσης και με μεγάλα δίκτυα διανομής, πράγμα που ευνοεί τον υποκλάδο και την ίδια την εταιρία ΓΙΟΥΛΑ.

- **Εταιρίες τροφίμων και ποτών.** Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που υιοθετούν οι εταιρείες τροφίμων και ποτών, όσον αφορά στη συσκευασία των προϊόντων, επηρεάζουν τη ζήτηση των γυάλινων φιαλών. Για παράδειγμα, αποτελεί στρατηγική επιλογή μιας εταιρείας παραγωγής μύρας η διάθεσή της σε γυάλινο μπουκάλι ή σε κουτί αλουμινίου. Επίσης, το λανσάρισμα του ίδιου προϊόντος σε άλλη συσκευασία όπως το γάλα, επηρεάζουν την ζήτηση για τις εταιρείες του κλάδου της υαλοργίας.

- **Κλάδος εστίασης.** Οι θετικές προοπτικές ανάπτυξης που επικρατούν στον ευρύτερο κλάδο της εστίασης (εστιατόρια, ταβέρνες, μονάδες catering, καφετέριες κ.τ.λ.) συνεπάγονται αυξημένη ζήτηση για τα επιτραπέζια γυάλινα είδη. Βέβαια ακόμα μια φορά πρέπει να αναφέρουμε ότι η οικονομική ύφεση έχει αρνητικές συνέπειες και στον κλάδο της εστίασης (πχ αύξηση του ΦΠΑ).



Ειδική αναφορά πρέπει να σημειωθεί και σε βιομηχανίες υποστηρικτικές στην ΓΙΟΥΛΑ, όχι απαραίτητα, συμπληρωματικών προϊόντων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και μοιράζονται κάποια κοινά συμφέροντα στην δραστηριοποίηση τους. Η εταιρία ΓΙΟΥΛΑ είναι μέλος του συνδέσμου εταιριών EBIKEN (Ένωση Βιομηχανικών Καταναλωτών Ενέργειας). Η EBIKEN εκπροσωπεί τις ελληνικές βιομηχανίες εντάσεως ενέργειας και λαμβάνει δράσεις προς την εκπλήρωση κοινών στόχων, όσον αφορά την νομοθεσία ή την φορολογία του φυσικού αερίου, την διαπραγμάτευση των τιμολογίων της ΔΕΗ για την βιομηχανική παραγωγή, κλπ. Αναλυτικά στοιχεία για τις ομοειδείς επιχειρήσεις που ανήκουν στην EBIKEN δίνονται στο ακόλουθο παράρτημα [παράρτημα 5: Δέσμη ομοειδών επιχειρήσεων].

Ρόλος της Κυβέρνησης

Η ενδεδειγμένη και αποτελεσματική κυβερνητική πολιτική πρέπει να λειτουργεί σαν καταλύτης και δημιουργός προκλήσεων και ευκαιριών για τον επιχειρηματικό κόσμο ενός κράτους, χωρίς να υπάρχει περιβάλλον προστατευτισμού και κυβερνητικών παρεμβάσεων στην επιχειρηματικότητα.

Στον κλάδο της υαλουργίας, αλλά και σε παρεμφερείς βιομηχανικούς κλάδους, η Ελληνική κυβέρνηση πρέπει να νομοθετεί με γνώμονα την διευκόλυνση των επενδύσεων, την δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιριών στην περιοχή των Βαλκανίων, τουλάχιστον, στην οποία μπορεί να ηγηθεί επιχειρηματικά, την αύξηση θέσεων εργασίας στην βιομηχανική παραγωγή αλλά και τηρώντας τον προστατευτικό ρόλο της για την δημόσια ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος.

Συγκεκριμένα μέτρα ενίσχυσης της βιομηχανίας (συμπεριλαμβανομένου και του κλάδου της υαλουργίας, περιλαμβάνουν την κατάργηση του ειδικού φόρου κατανάλωσης στο φυσικό αέριο, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας με παροχή κινήτρων για νέες επενδύσεις και νέες θέσεις εργασίας, τον περιορισμό των μονοπωλίων.

Τύχη (Ο ρόλος της ευκαιρίας)

Σε παγκόσμιο επίπεδο υπάρχουν γεγονότα που δεν μπορούν να προβλεφθούν ή να αποφευχθούν και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την έννοια της ανταγωνιστικότητας. Αυτά τα γεγονότα μπορούν να οδηγήσουν σε ευκαιρίες (όπως πχ η οικονομική κρίση στην Ελλάδα) και είναι στην ευχέρεια των εταιριών να τα αξιολογήσουν, ζυγίζοντας θετικά και αρνητικά σημεία, και να εκμεταλλευτούν τυχόν ευκαιρίες ή να αποφύγουν κινδύνους.

Μίκρο / Κλαδικό περιβάλλον

Το κλαδικό περιβάλλον της ΓΙΟΥΛΑ περιλαμβάνει επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν, είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά, την επιχείρηση και πρέπει να αναλυθούν, να συσχετιστούν και να εκτιμηθούν σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες του μέσο και μακρο περιβάλλοντος. Αναλυτικά στοιχεία για τον κλάδο της υαλουργίας, και ειδικότερα τους υποκλάδους γυάλινης συσκευασίας και γυάλινων επιτραπέζιων προϊόντων δίνονται στο παράρτημα 6. [Παράρτημα 6 : Στοιχεία Κλάδου Υαλουργίας]

Η ανάλυση των 5+2 δυνάμεων του Porter είναι μια τεχνική που μπορεί να μας βοηθήσει στο να τους αναγνωρίσουμε και να τους αναλύσουμε, έτσι ώστε να μπορέσουμε να διαμορφώσουμε συνολικότερη άποψη για τον κλάδο.

1. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο της υαλουργίας διαφέρει, ανάλογα με τον προμηθευτή. Οι προμηθευτές πρώτων υλών δεν αποτελούν ανταγωνιστικά μεγέθη στο διεθνές εμπορικό σκηνικό. Οι περισσότερες πρώτες ύλες είναι σε αφθονία, φθηνές και διατίθενται από πολλές μικρές εταιρείες, των οποίων η διαπραγματευτική δύναμη είναι χαμηλή. Λίγο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν μόνο οι εταιρίες προμήθειας της άμμου, την οποία η ΓΙΟΥΛΑ προμηθεύεται

από την Αφρική, λόγω του μικρότερου ποσοστού υγρασίας της σε σχέση με αυτή της Ελλάδας (12%), που κοστίζει πολύ λιγότερο για να λιώσει.

Οι προμηθευτές της απαραίτητης για την παραγωγική διαδικασία ενέργειας διαφέρουν, διότι βρίσκονται σε θέση ισχύος. Πιο συγκεκριμένα, οι προμηθευτές του φυσικού αερίου (ΔΕΣΦΑ) και της ηλεκτροδότησης (ΔΕΗ) είναι μοναδικοί προμηθευτές και ακολουθούν τακτικές μονοπωλίων στην τιμολογιακή τους πολιτική. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι το κόστος του φυσικού αερίου, που πρέπει να σημειωθεί ότι αποτελεί το 40% του κόστους ανά μονάδα προϊόντος, είναι το υψηλότερο στην Ευρώπη για βιομηχανική κατανάλωση. Το κόστος αλλαγής είναι πολύ μεγάλο και αποτελεί μονόδρομο η μεταφορά ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας σε άλλη, φθηνότερη σε φυσικό αέριο, χώρα.

Επίσης, οι τιμές του φυσικού αερίου, το οποίο εισάγεται ως επί το πλείστον από την Ρωσική GazProm (53% της παγκόσμιας αγοράς Φ. Αερίου), μπορούν να επηρεαστούν από τις πολιτικές σχέσεις της Ελληνικής κυβέρνησης με την Ρωσική ή κάποιο παγκόσμιο γεγονός (πχ κάποιον πόλεμο).

2. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Οι κύριοι αγοραστές της υαλουργίας ΓΙΟΥΛΑ είναι, κυρίως, μεγάλες πολυεθνικές ή Ελληνικές εταιρίες, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και διαθέτουν ισχυρότατο brand name σε υλικά ευρείας κατανάλωσης. Παραδείγματα του πελατολογίου της ΓΙΟΥΛΑ αποτελούν η Coca Cola και η βασική ανταγωνίστρια της PepsiCo, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία από τον χώρο των ποτών, η Parmalat και η Nestle από τον χώρο των τροφίμων, η Lexmark, τα IKEA, η Unilever, η Goody's (tableware προϊόντα), καθώς και η GlaxoSmithKlein από τον χώρο της Φαρμακοβιομηχανίας.

Είναι εύκολα κατανοητό ότι η διαπραγματευτική δύναμη τους είναι πολύ μεγάλη, καθώς είναι σχετικά λίγοι και καταναλώνουν συντριπτικό ποσοστό της αγοράς γυάλινων προϊόντων συσκευασίας στην Ελλάδα. Οι πιέσεις, λοιπόν, που μπορούν να ασκήσουν στις τιμές της ΓΙΟΥΛΑ είναι δυσβάσταχτες. Επίσης, οι αγοραστές της ΓΙΟΥΛΑ διαθέτουν και μεγάλη ισχύ στα κανάλια διανομής και εμπορίας των προϊόντων γυάλινης συσκευασίας και tableware κάνοντας την διαπραγματευτική τους ισχύ ακόμα μεγαλύτερη.

Γεγονότα που λειτουργούν αντισταθμιστικά στην διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ότι η ΓΙΟΥΛΑ είναι η μοναδική εταιρία βιομηχανικής παραγωγής

γυάλινων προϊόντων συσκευασίας στην Ελλάδα, με μεγάλη διαφοροποίηση στα προϊόντα της, σε συνδυασμό με το μεταφορικό κόστος εισαγόμενων γυάλινων προϊόντων, λόγω της φύσης του γυαλιού, το οποίο μεγιστοποιείται με την απόσταση. Επίσης, η ποιότητα της συσκευασίας για το προϊόν των πελατών της είναι σημαντική για την διατήρηση αναλοίωτου περιεχομένου.

3. Διαπραγματευτική δύναμη υποκατάστατων προϊόντων

Τα υποκατάστατα προϊόντα του κλάδου της υαλουργίας είναι το αλουμίνιο, το χαρτί και πλαστικές συσκευασίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συσκευασίες ποτών και τροφίμων. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2010, οι εναλλακτικές από το γυαλί συσκευασίες χρησιμοποιούνται σε ποσοστό 70% από τις εταιρίες παραγωγής και διανομής ποτών και τροφίμων.

Αυτό συμβαίνει, κυρίως, για δυο λόγους. Αφενός, οι εναλλακτικές συσκευασίες είναι ελαφρύτερες και το τελικό καταναλωτικό προϊόν θεωρείται ελκυστικότερο. Αφετέρου, τόσο η τιμή αυτών των συσκευασιών είναι χαμηλότερη, αλλά και τα κόστη που προκύπτουν από τα μεταφορικά ή την αποθήκευση τους και τα κατεστραμμένα προϊόντα είναι περιορισμένα. Το κόστος αλλαγής σε υποκατάστατα είναι μικρό για τους πελάτες και η δύναμη των υποκατάστατων κρίνεται, γενικά, μεγάλη.

Από την άλλη, και σε αυτή την περίπτωση, κάποια πλεονεκτήματα αυτών των συσκευασιών αντισταθμίζονται από την μεγαλύτερη επιβάρυνση του περιβάλλοντος που προκαλούν, από το ότι δεν είναι 100% ανακυκλώσιμα (κόστος), από το ότι το γυαλί δεν απορροφά οσμές, δεν επηρεάζει το προϊόν που συσκευάζει, δεν αλλοιώνει την γεύση του κλπ, αλλά και από την γενικότερη κοινωνικοπολιτική τάση προς την προστασία του περιβάλλοντος.

4. Ανταγωνισμός

Η ισχύς του ανταγωνισμού της ΓΙΟΥΛΑ στον υποκλάδο της υαλουργίας επιτραπέζιων και υλικών συσκευασίας είναι μικρή, ειδικά, τα τελευταία χρόνια. Η εταιρία εξαγόρασε ή ανάγκασε σε συνεργασία τους δυο βασικούς της ανταγωνιστές στην Ελλάδα, την εταιρία Κρόνος Α.Ε και την εταιρία Βαλαβάνης. Αυτές οι 2 εταιρίες ήταν οι κυριότεροι ανταγωνιστές της ΓΙΟΥΛΑ, αφού μαζί με την εταιρία Βιελφύς σε πολύ μικρότερο βαθμό, διέθεταν παραγωγικές μονάδες κατασκευής

επιτραπέζιου γυαλιού και γυαλιού συσκευασίας. Η ΓΙΟΥΛΑ εξαγόρασε την εταιρία Κρόνος και, τα τελευταία χρόνια, συμφώνησε με την εταιρία Βαλαβάνης να συνεργαστούν σε επίπεδο διανομής, με την προϋπόθεση ότι η εταιρία Βαλαβάνης θα σταματούσε την παραγωγική της μονάδα στην Λάρισα.

Η εταιρία [ΒΙΕΛΦΥΣ](#) διαθέτει μικρή παραγωγική δυνατότητα αλλά η παραγωγική της διαδικασία επικεντρώνεται σχεδόν αποκλειστικά στην κατασκευή φυαλιδίων, σωληναρίων και αμπούλες για φαρμακευτική/ ιατρική χρήση.

Κατά συνέπεια, σήμερα, η εταιρία ΓΙΟΥΛΑ είναι η μοναδική εταιρία στην Ελλάδα με παραγωγική δυνατότητα γυάλινων ειδών συσκευασίας και επιτραπέζιων γυάλινων ειδών (εισάγει από το εργοστάσιο της στην Βουλγαρία) και κυριαρχεί στην αγορά με ποσοστό μεριδίου αγοράς, που φτάνει το 80%. Το υπόλοιπο 20% του μεριδίου της Ελληνικής αγοράς μοιράζεται στις πολυεθνικές εταιρίες VETROPACK SA, SISECAM, SAINT – GOBAIN και OWENS, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό και πουλάνε μέσω αντιπροσώπων στην Ελλάδα. Δεν έχουν αποκλειστική αντιπροσώπευση από Ελληνικές εταιρίες και αυτό που έχουν κάνει είναι να διαθέτουν σε διαφορετικές ελληνικές εταιρίες την διανομή διαφορετικών σειρών προϊόντων που κατασκευάζουν. Το 20%, λοιπόν, του υπόλοιπου μεριδίου αγοράς έχει μεγάλη διασπορά και μοιράζεται σε πολλές εταιρίες. Κάποιες από αυτές τις Ελληνικές εταιρίες που διανέμουν τα γυάλινα προϊόντα των παραπάνω εταιριών είναι οι [Απικιάν Συσκευαστική Α.Ε.](#), [Polla Glass](#), [Alpha Glas GmbH](#) και Χαιρέτης στα Χανιά.

Η αγορά της Ελλάδας βρίσκεται σε στάδιο ωρίμανσης, κρίνεται μικρή (λόγω πληθυσμού), τα σταθερά κόστη παραγωγής των προϊόντων είναι ιδιαίτερα ψηλά, τα εμπόδια εισόδου και εξόδου υψηλά, οι οικονομίες κλίμακας είναι επιβεβλημένες και για τους λόγους αυτούς η ανάπτυξη του ανταγωνισμού δεν ευνοείται.

5. Δυνητικοί νέοι ανταγωνιστές

Στον κλάδο της υαλουργίας δεν υπάρχουν θεσμικά εμπόδια εισόδου. Κατά γενικό κανόνα, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες είναι εύκολη, ο ανταγωνισμός είναι χαμηλής έντασης, το νομοθετικό πλαίσιο συγκεκριμένο και η κυκλικότητα σε σχέση με τις διακυμάνσεις της οικονομίας χαμηλή.

Οι κύριες δυσκολίες βρίσκονται στο ότι ο υποκλάδος παραγωγής γυάλινων ειδών συσκευασίας είναι εντάσεως κεφαλαίου. Απαιτείται υψηλό αρχικό κόστος για την απόκτηση των αναγκαίων μηχανημάτων για την παραγωγική διαδικασία και ιδιαίτερη τεχνογνωσία, προκειμένου να παραχθούν τα τελικά προϊόντα με τις

προδιαγραφές που απαιτούνται, έτσι ώστε να μην αλλοιώνεται το περιεχόμενό τους. Το προϊόν παρουσιάζει υψηλή διαφοροποίηση, γεγονός που σχετίζεται με την ποικιλία διαφορετικών ειδών συσκευασίας ή επιτραπέζιων υλικών σε σχήμα, χρώμα, μέγεθος.

Επίσης, απαιτείται εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο επειδή δεν υπάρχει σε επάρκεια, πρέπει να εκπαιδευτεί με χρονοβόρα και υψηλού κόστους εκπαίδευση. Βασική δυσκολία, επίσης, αποτελεί η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ενέργειας (κυρίως φυσικού αερίου) και η αρνητική επίπτωση που έχει στην κερδοφορία μιας επιχείρησης η τιμολογιακή πολιτική τους, που ακολουθείται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Το υψηλό αρχικό κόστος των μηχανημάτων αποσβένεται μέσω οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή, η οποία δεν είναι εφικτή στην Ελλάδα λόγω του μικρού μεγέθους της αγοράς.

Επομένως, λόγω των εμποδίων εισόδου στον κλάδο, η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών κρίνεται μικρή, δεδομένης και της σταθερότητας, αν όχι πτώσης που αναμένεται να έχει ο κλάδος τα επόμενα χρόνια. Ο κλάδος βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης, γεγονός που αποτελεί εμπόδιο για πιθανούς νέους ανταγωνιστές.

Διαπραγματευτική δύναμη συμπληρωματικών προϊόντων

Η δύναμη των συμπληρωματικών προϊόντων είναι αρκετά μεγάλη για την υαλουργία ΓΙΟΥΛΑ. Κι αυτό γιατί τα περισσότερα συμπληρωματικά προϊόντα γυάλινης συσκευασίας, αφενός έχουν να κάνουν με καταναλωτικά είδη πρώτης ανάγκης, όπως τα τρόφιμα και τα νερά, ποτά, αφεψήματα, τα φάρμακα, κλπ και αφετέρου γιατί οι εταιρίες που τα προμηθεύουν στην Ελληνική αγορά είναι μεγάλες πολυεθνικές ή Ελληνικές εταιρίες, οι οποίες λαμβάνουν της αποδοχής που απορρέει από το brand name τους. Παρόλα αυτά, η ποιότητα συσκευασίας τους είναι σημαντική για την προστασία τους.

Παραδείγματα του πελατολογίου της ΓΙΟΥΛΑ αποτελούν η Coca Cola και η βασική ανταγωνίστρια της PepsiCo, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία από τον χώρο των ποτών, η Parmalat και η Nestle από τον χώρο των τροφίμων, καθώς και η GlaxoSmithKlein από τον χώρο της Φαρμακοβιομηχανίας.

Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι και στα προϊόντα “tableware” της εταιρίας η δύναμη των συμπληρωματικών προϊόντων είναι μεγάλη αν αναλογιστούμε ότι σε αυτή την κατηγορία πελάτες της εταιρίας είναι η Lexmark, τα IKEA, η Unilever, η Goody's και μεγάλες Ελληνικές εταιρίες όπως η ΦΑΓΕ, η Δελτα και η Μεβγάλ.

Διαπραγματευτική δύναμη των δικτύων διανομής και εμπορίας

Τα δίκτυα διανομής και εμπορίας των προϊόντων της εταιρίας ταυτίζονται με αυτά των εταιριών συμπληρωματικών προϊόντων, που χρησιμοποιούν την γυάλινη συσκευασία της. Για το λόγο ότι αυτά τα προϊόντα είναι ευρείας κατανάλωσης και πωλούνται από SuperMarket έως φούρνους, κάβες, περίπτερα και mini markets, διαπιστώνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των δικτύων διανομής είναι, σχετικά, περιορισμένη. Παρά το γεγονός ότι μεγάλες αλυσίδες Super Market αποτελούν σημαντικό μέρος των δικτύων διανομής αυτών των προϊόντων, τα υποκατάστατα πριμοδοτούνται λόγω κόστους και ευκολίας αποθήκευσης και μεταφοράς και γενικά διαθέτουν υψηλή δύναμη διαπραγμάτευσης, το εύρος των σημείων εμπορίας τους, η φύση των προϊόντων (ευρείας κατανάλωσης και πολλές φορές πρώτης ανάγκης), και η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των κατασκευάστριων εταιριών περιορίζει αυτή την διαπραγματευτική τους ισχύ.

5. Χρηματοοικονομικά στοιχεία τελευταίας 9ετίας

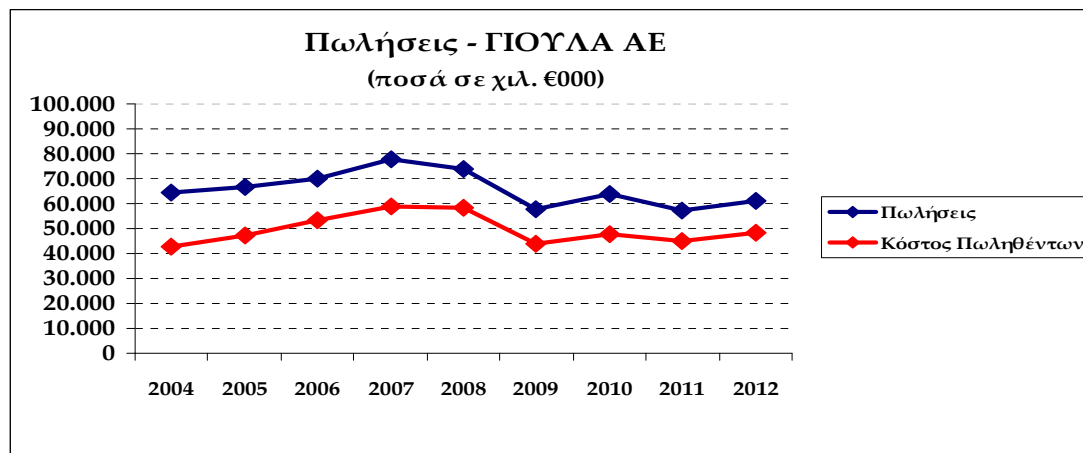
Σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία των τελευταίων 9 ετών της εταιρίας ΓΙΟΥΛΑ, παρατηρείται μία σταθερότητα στον κύκλο εργασιών της κατ' αξία - μεταξύ ~ € 60 εκ. και ~ € 70 εκ. - εκτός από τα έτη 2007 και 2008, που οι πωλήσεις ήταν σε πολύ υψηλά επίπεδα, λόγω αυξημένης ζήτησης.

Όπως θα παρατηρήσουμε στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, με την πάροδο των ετών και κυρίως από το 2008 και έπειτα, οι πωλήσεις άρχισαν να μειώνονται. Πιο συγκεκριμένα ενώ ο τζίρος από τα έτη 2004 – 2008 ακολουθούσε μία σταθερά ανοδική πορεία, από το 2008 και έπειτα μειώθηκε φτάνοντας τα δεδομένα των ετών 2004 - 2005. Αυτό συνέβη διότι οι οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις ανάγκασαν τους Έλληνες επιχειρηματίες να προβούν σε ενέργειες εξοικονόμησης κόστους, με αποτέλεσμα οι εταιρίες εμφιαλώσεως να στραφούν όλο και περισσότερο προς την επαναχρησιμοποίηση φιαλών. Επόμενο ήταν η μείωση της ζήτησης.

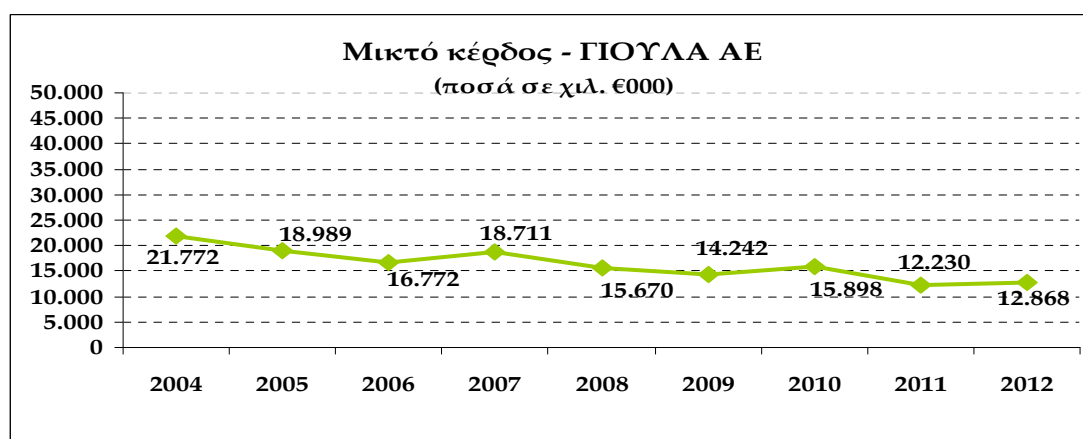


Παρά τη μείωση του τζίρου όμως, το κόστος πωληθέντων αυξανόταν (σε σχέση με τον τζίρο), με αποτέλεσμα την πτώση του μικτού κέρδους της επιχείρησης.

Διάγραμμα 1. Πωλήσεις έναντι κόστους πωληθέντων (2004-2012)



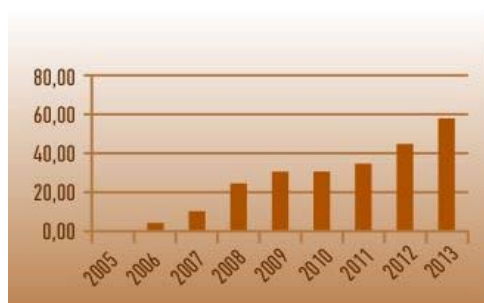
Διάγραμμα 2. Μικτό κέρδος (2004-2012)



Σημαντικό ρόλο στην πτώση αυτή έπαιξε η άνοδος της τιμής της ενέργειας, που ξεκίνησε το έτος 2008, η οποία επηρέασε αρνητικά τα λειτουργικά αποτελέσματα του Ομίλου. Η άνοδος της τιμής της ενέργειας συνεχίζεται μέχρι και σήμερα με αποτέλεσμα η ΓΙΟΥΛΑ που ανήκει στα πιο ενεργοβόρα είδη βιομηχανικής παραγωγής και έχει μεγάλη κατανάλωση σε φυσικό αέριο να έχει και υψηλά κόστη. Πιο συγκεκριμένα η **Βιομηχανική Ηλεκτρική Ενέργεια** αυξήθηκε το διάστημα 2005 -2012 κατά **44,84%**. Το **φυσικό αέριο** γνώρισε τη μεγαλύτερη αύξηση κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ 2005 και 2012 καθώς αυξήθηκε κατά **105%**.

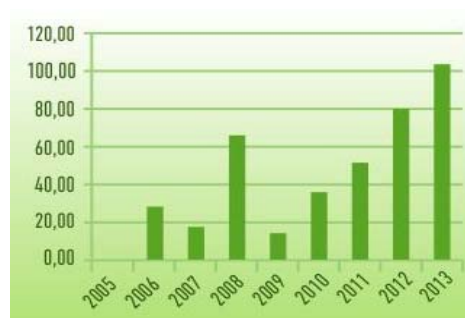
Διάγραμμα 1

**Μεταβολή Βιομηχανικής
Ηλεκτρικής Ενέργειας (%)**



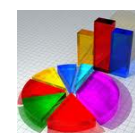
Διάγραμμα 2

Μεταβολή Φυσικού Αερίου (%)

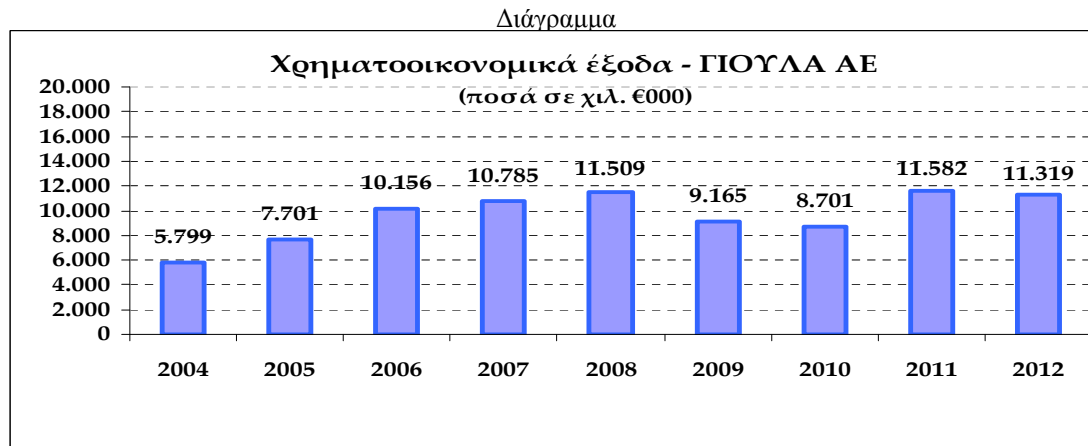


Παρά τα κόστη παραγωγής, και παρά τις συνεχόμενες χρονιές ύφεσης, βλέποντας την εγχώρια κατανάλωση να πέφτει η οικογένεια Βουλγαράκη προσανατολίστηκε ολοένα και περισσότερο στις εξαγωγές. Στη φιάλη εξαγωγής είναι πολύ μικρότερα τα κέρδη λόγω των υψηλών μεταφορικών και της ύπαρξης ανταγωνισμού. Για το λόγο αυτό, το 2011 αποφασίστηκε ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων και η αντικατάσταση ενός παλαιότερου κλιβάνου με έναν τελευταίας τεχνολογίας, που εκτός των άλλων θα κατανάλωνε λιγότερο αέριο. Η επένδυση αυτή κόστισε € 20 εκ. Παρότι ο νέος κλιβάνος ήταν έτοιμος σε 3 μόλις μήνες, ο τότε υπουργός οικονομικών Ευάγγελος Βενιζέλος, το Φθινόπωρο του 2011, ανακοίνωσε ειδικό φόρο κατανάλωσης στο φυσικό αέριο ύψους € 5,4 / mwh. Παρά την χαμηλότερη κατανάλωση που προέκυψε από την αντικατάσταση του κλιβάνου, της τάξεως 10% - 15%, αυτό το ποσό (και παραπάνω) αντισταθμίστηκε με το φυσικό αέριο. Με στοιχεία του έτους 2012 η ενέργεια αποτελεί το 40% του κόστους παραγωγής.

Η ΓΙΟΥΛΑ ως μητρική του Ομίλου χρηματοδοτεί τις θυγατρικές της μέσω της λήψης τραπεζικών δανείων. Συνεπώς το μεγαλύτερο μέρος των χρηματοοικονομικών της εξόδων αφορά έξοδα των θυγατρικών της. Τα τελευταία έτη



στην Ελλάδα τα επιτόκια έχουν αυξηθεί σημαντικά και οι πιστωτικοί οργανισμοί ανησυχούν μήπως χάσουν τα χρήματά τους, με αποτέλεσμα να πιέζουν πολύ τους Έλληνες επιχειρηματίες.

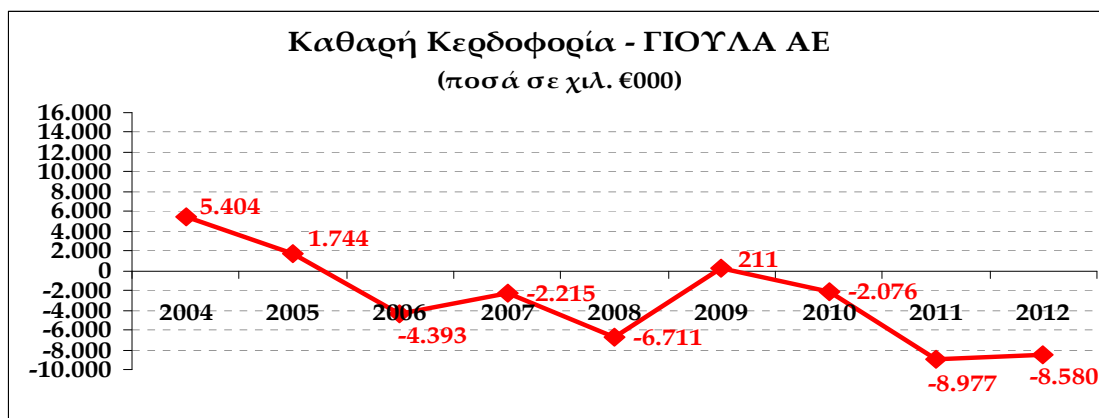


Πέραν των επιτοκίων σημαντική αύξηση παρουσίασαν και οι τιμές των Α' Υλών. Οι αυξήσεις στις τιμές των συντελεστών παραγωγής αποτελούν μια συνεχή παράμετρο παρακολούθησης για τη βιομηχανία γυάλινης συσκευασίας, μιας και το κόστος των πρώτων υλών αντιστοιχεί στο 25% του συνολικού κόστους.



Το κόστος της ενέργειας και των Α' Υλών, το κόστος από τον τραπεζικό δανεισμό και η επένδυση του 2011, έφεραν τη ΓΙΟΥΛΑ στο σημείο να ανησυχεί για την

Διάγραμμα

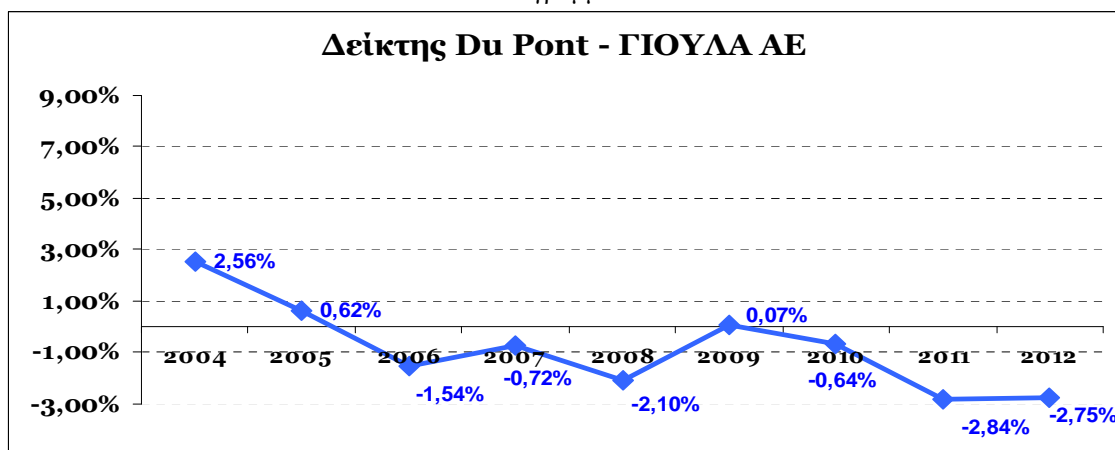


βιωσιμότητά της, εφόσον τα 2 τελευταία έτη (2011 και 2012), είναι ζημιογόνος περίπου € 9 εκ. ανά έτος.

Παρακάτω απεικονίζεται σχεδιάγραμμα με την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της ΓΙΟΥΛΑ όπου φαίνεται ότι από το έτος 2006 έως και το 2012, ο

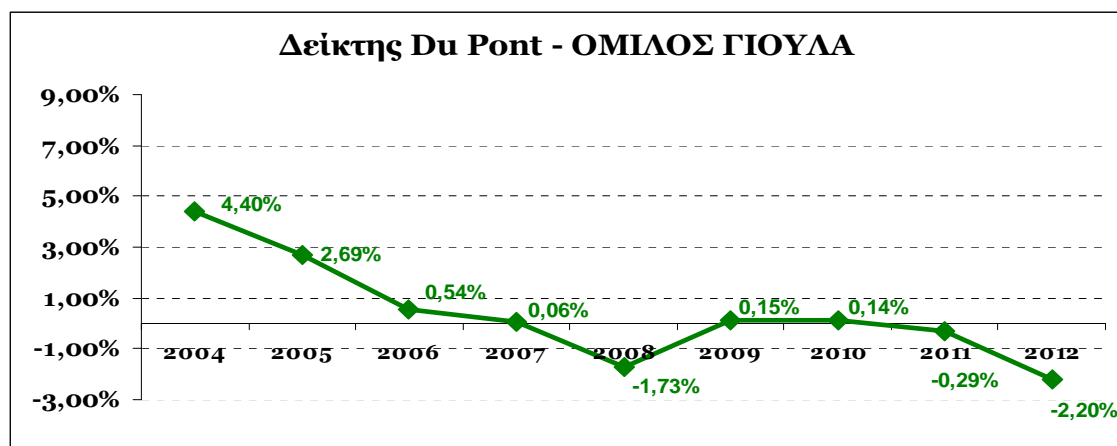
δείκτης είναι αρνητικός σχεδόν κάθε έτος, με εξαίρεση το 2009. Αυτό συμβαίνει λόγω των χρηματοοικονομικών εξόδων από τα τραπεζικά δάνεια των διεταιριών του Ομίλου, τα οποία είναι στο όνομα της μητρικής εταιρίας ΓΙΟΥΛΑ.

Διάγραμμα



Για το λόγο αυτό απεικονίζεται το ίδιο σχεδιάγραμμα για τον Όμιλο από το οποίο διακρίνεται ότι σε επίπεδο Ομίλου, τα έτη 2008 και 2012 ήταν τα χειρότερα για τον Όμιλο ΓΙΟΥΛΑ. Οι μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος (νομοθετικό και πολιτικό πλαίσιο) επηρέασαν σημαντικά τον Όμιλο και ιδίως την Ελληνική εταιρία του Ομίλου, η οποία προσπαθεί να διατηρήσει την ισχυρή της θέση στον Ελλαδικό χώρο.

Διάγραμμα



Κλάδος υαλουργίας και μερίδια αγοράς



Ο κλάδος της υαλουργίας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από αυξημένη σταθερότητα, χωρίς ιδιαίτερες διακυμάνσεις, με συγκρατημένη αλλά σταθερή αύξηση του συνολικού αντικειμένου από χρόνο σε χρόνο. Η ύπαρξη περιορισμένου αριθμού επιχειρήσεων οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η κατασκευή των συγκεκριμένων προϊόντων απαιτεί σημαντική εξειδίκευση και μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό, όπως ήδη έχει αναφερθεί. Ο κλάδος της παραγωγής γυάλινων προϊόντων συσκευασίας είναι ένας κλάδος με ολιγοπωλιακό χαρακτήρα στην Ελλάδα, εφόσον η εξεταζόμενη εταιρεία ΓΙΟΥΛΑ ΑΕ, η οποία το 2012 είχε τζίρο 61 εκ €, κατέχει το 80% του κλάδου. Το υπόλοιπο 20% κατέχουν οι εταιρίες VETROPACK SA, SISECAM, SAINT – GOBAIN και OWENS, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό και πουλάνε μέσω αντιπροσώπων στην Ελλάδα.

4. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Στο χώρο των επιχειρήσεων τα πάντα συνεξελίσσονται. Το εσωτερικό περιβάλλον προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού, όμως και αντίστροφα οι κινήσεις προσαρμογής όλων των επιμέρους εσωτερικών επιχειρησιακών περιβαλλόντων, σχηματίζουν εξελικτικά το εξωτερικό περιβάλλον.

Η Υαλουργία ΓΙΟΥΛΑ, διατηρώντας από το 1985 ηγετική θέση στην αγορά παραγωγής γυάλινων προϊόντων στην Ελλάδα, έχει καταφέρει να διαμορφώσει σε πολύ σημαντικό βαθμό το εξωτερικό περιβάλλον για τους υπάρχοντες και δυνητικούς ανταγωνιστές της, στις μεταβολές του οποίου φυσικά και η ίδια συνεχώς προσαρμόζεται όσο το δυνατόν καταλληλότερα και αμεσότερα.

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ΓΙΟΥΛΑ, εξετάζεται αρχικά το κομμάτι των πόρων και ικανοτήτων της, ενώ στην συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση των κύριων, υποστηρικτικών και συνθετικών λειτουργιών της ΓΙΟΥΛΑ με τη χρήση της μεθόδου της αλυσίδας αξίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο τρίπτυχο Στρατηγική – Τεχνολογία – Management των συνθετικών λειτουργιών, γνωστό και ως «Stra-tech-man», ακριβώς γιατί τα τρία αυτά στοιχεία περιγράφουν ξεκάθαρα την φυσιολογία της επιχείρησης.



1) ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

➤ Πόροι

Οι πόροι μπορούν να χωριστούν σε 2 κατηγορίες, τους υλικούς και τους άυλους πόρους.

Στους υλικούς πόρους συμπεριλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι οποίοι ήδη αναλύθηκαν παραπάνω και οι φυσικοί πόροι. Αναλυτικότερα για τους φυσικούς πόρους :

Φυσικοί Πόροι

Τα ακίνητα που έχει στην κατοχή της η εταιρείας ΓΙΟΥΛΑ είναι τα εξής¹:

Περιγραφή Ακινήτου
Οικόπεδο 33.620 τ.μ. στο Δήμο Αιγάλεω
Αγροτεμάχιο 5.705 τ.μ. στη Νέα Ευκαρπία Θεσσαλονίκης
Αγροτεμάχιο 84.535 τ.μ. στη θέση Ντέμα Κοινότητας Πολυκάστρου Κιλκίς
Κτίρια και εγκαταστάσεις κτιρίων 33.309 τ.μ. στο Δήμο Αιγάλεω
Λοιπές κτιριακές εγκαταστάσεις

Τα κτίρια και οι κτιριακές εγκαταστάσεις, συνολικής έκτασης 33.620 τ.μ., στο Δήμο Αιγάλεω, αφορούν τα εξής²:

- ✓ 5όροφο κτίριο στο οποίο στεγάζονται τα γραφεία της εταιρείας, καθώς και αποθήκες ετοιμών προϊόντων,
- ✓ 5όροφο κτίριο στο οποίο βρίσκεται η βιομηχανική μονάδα της εταιρείας και αποθηκευτικοί χώροι Α΄ και Β΄ υλών, ανταλλακτικών, καλουπιών, εξαρτημάτων, κλπ.

¹ Βλ. Παράρτημα: ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε. 2004 07 09, σελ.13.

² Το μεγαλύτερο τμήμα του υπαίθριου χώρου του ιδιόκτητου οικοπέδου, συνολικής έκτασης στο Αιγάλεω, χρησιμοποιείται ως αποθηκευτικός χώρος ετοιμών προϊόντων.

Η «ΓΙΟΥΛΑ ΥΑΛΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.» στο Αιγάλεω, είναι η πρώτη και «μητέρα» εταιρεία του Ομίλου. Διαθέτει έναν κλίβανο τήξεως γυαλιού και 4 γραμμές σχηματοδότησης προϊόντων συσκευασίας. Η Ελληνική εταιρεία παράγει ετησίως 300 εκατομμύρια τεμάχια φιαλών και βάζων, σε πληθώρα σχεδίων και χρωμάτων.

Οι προαναφερθείσες εγκαταστάσεις, ο αριθμός των κλιβάνων και των παραγωγικών γραμμών παρέχουν στην εταιρεία την δυνατότητα να ικανοποιεί τους προβλεπόμενους σκοπούς της, καθώς και να ανταποκρίνεται στις ολοένα και πιο απαιτητικές ανάγκες της αγοράς. Βασικό είναι επίσης πως η αρτιότητα του εξοπλισμού παρέχει επαρκής ικανότητα στην εταιρεία να καλύπτει τυχόν ζημιές. Επιπλέον, η ΓΙΟΥΛΑ διατηρεί πάντα απόθεμα δύο μηνών καταφέροντας έτσι, να συνεχίζει να εκπληρώνει περισσότερες παραγγελίες, ακόμη και αν ορισμένες γραμμές παραγωγής της δεν λειτουργούν.

Στους **άυλους πόρους** συμπεριλαμβάνονται οι ανθρώπινοι, οργανωτικοί, τεχνολογικοί πόροι-πόροι καινοτομίας, καθώς και η φήμη της επιχείρησης.



Ανθρώπινοι Πόροι

Το εταιρικό περιβάλλον της ΓΙΟΥΛΑ συνδυάζει ακεραιότητα με επαγγελματική διάκριση. Οι εργαζόμενοι προκαλούνται να προσανατολιστούν σε συγκεκριμένους στόχους, να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής τους ζωής. Είναι άνθρωποι με σπουδές, με σημαντική προϋπηρεσία και γνώση του κλάδου της υαλουργίας, μα πάνω από όλα με πραγματικό ταλέντο και πάθος για επίτευξη υψηλών προσωπικών στόχων και εξαιρετικών εταιρικών αποτελεσμάτων. Οι ίδιοι χτίζουν αποτελεσματικές σχέσεις τόσο εντός όσο εκτός της εταιρίας.

Η εταιρεία είχε πάντα ως στόχο να προσελκύει ένα μείγμα ανθρώπων με διαφορετικά προσόντα και επαγγελματικές εμπειρίες. Αυτή η διαφορετικότητα των επαγγελματικών προφίλ των εργαζομένων, την βοηθά στην επίτευξη των αναπτυξιακών της πλάνων και στην ευημερία, σε έναν κόσμο όπου κινείται και αλλάζει γρήγορα.

Στη ΓΙΟΥΛΑ όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως σπουδών και θέσης μοιράζονται κοινές αξίες και στόχους, μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον, αποκτούν νέες ικανότητες μα κυρίως εμπιστοσύνη στον ίδιο τους τον εαυτό.

Πρόκειται για μια από τις πιο επιτυχημένες υαλουργικές βιομηχανίες στην Ευρώπη, η οποία έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για περαιτέρω ανάπτυξη, σε παραδοσιακές αλλά και σε νέες αγορές. Συνεπώς, το μέγεθος, η διεθνής αγορά και η συνεχής εξέλιξη προσφέρουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό, να δουλέψει, εάν το επιλέξει, σε αρκετά διαφορετικές λειτουργίες και τοποθεσίες.



Εν γένει, οι άνθρωποι πόροι της ΓΙΟΥΛΑ διαδραματίζουν καθοριστική σημασία για την πορεία και εξέλιξη της ίδιας, αλλά και αντίστροφα η συνεχής ανάπτυξη της εταιρείας προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες ανέλιξης στον κάθε εργαζόμενο. Η ΓΙΟΥΛΑ αναγνωρίζοντας τον πολυσήμαντο ρόλο των υπαλλήλων της προσφέρει κίνητρα εξέλιξης, τους προστατεύει και φυσικά τους σέβεται και τους ακούει, καθώς αποτελούν το βασικό της συνοδοιπόρο, στο δρόμο για την επιτυχία.

Οργανωτικοί Πόροι

Η οργανωτική δομή της εταιρείας ΓΙΟΥΛΑ είναι ευέλικτη και επίπεδη και μέσα σε αυτήν προσφέρεται η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών. Η πολιτική του οργανισμού, όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, πρεσβεύει πως οι αποφάσεις λαμβάνονται από εκείνους που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, σε συνδυασμό με την απαραίτητη εμπειρία και τεχνογνωσία. Οι έλεγχοι σχετικά με την γενικότερη επιχειρησιακή λειτουργία είναι αυστηροί και συνεχείς, ώστε να υφίσταται συνεχής διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων, της ευελιξίας της παραγωγής και γενικότερα του ετήσιου ρυθμού ανάπτυξης των πωλήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, οι λειτουργικές δραστηριότητες της εταιρείας συνοψίζονται στα εξής³:

1. Παραγωγή γυάλινης συσκευασίας (φιάλες & επιτραπέζια).
2. Παροχή τεχνικών υπηρεσιών στις εταιρείες του Ομίλου.
3. Υπηρεσίες επισκευών/ μετασκευών μηχανημάτων, τα οποία χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της παραγωγής.
4. Διάθεση / διανομή γυάλινης συσκευασίας.

³Βλ. Παράρτημα: ΒΑΣΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΤΡ Υioula Draft 22.11.2012, σελ. 1.

5. Παροχή δανειακών διευκολύνσεων στις εταιρείες του Ομίλου.

Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία για την επίτευξη της συνεχούς ανάπτυξής της. Πέρασαν άλλωστε περισσότερα από 60 χρόνια από τότε που η ΓΙΟΥΛΑ ξεκίνησε την παραγωγή γυαλιού. Μέσα σε αυτό το διάστημα η εταιρεία εξελίχθηκε από μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση, που στόχο είχε να καλύψει τις βασικές ανάγκες της Ελληνικής μεταπολεμικής αγοράς, σε έναν πολυεθνικό Όμιλο εταιρειών που λειτουργεί σε 4 χώρες και εξάγει σε περισσότερες από 30.

Με εξωστρεφή αναπτυξιακή πολιτική, επέκταση της παραγωγικής δραστηριότητας σε ελκυστικές αγορές, αδιάκοπη ανανέωση του τεχνικού εξοπλισμού, δυναμικές επενδύσεις και βαθύ σεβασμό στον άνθρωπο και το περιβάλλον, η ΓΙΟΥΛΑ θέτει ολοένα και υψηλότερους στόχους, ατενίζοντας το μέλλον με αίσθημα σιγουριάς, αισιοδοξίας και με διάθεση να καθιερωθεί σαν μια ηγετική δύναμη στους χώρους τους οποίους λειτουργεί, πάντοτε έχοντας ως βάση το Όραμα για «το μοναδικό και αναντικατάστατο γυαλί».

Οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων, τόσο μεταξύ τους όσο και με την ίδια την επιχείρηση αντικατοπτρίζουν σε μεγάλο βαθμό ένα μέρος της εταιρικής κουλτούρας, η οποία καταφέρνει να σμίγει σωστά τις αντιλήψεις και τη διαφορετικότητα των ανθρώπων της εταιρείας. Αυτή η «κουλτούρα» είναι μοναδική και αποτελεί και έναν βασικό λόγο για τον οποίον οι εργαζόμενοι καταφέρνουν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Αυτό που κατά βάση τους ενώνει συνολικά, πέρα από τις γνώσεις και την δεξιότητα τους, είναι το πάθος και η δέσμευσή τους για κατασκευή ποιοτικού γυαλιού, το οποίο να καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των παγκοσμίως κορυφαίων πελατών της.

Τεχνολογικοί Πόροι- Πόροι Καινοτομίας

Η ΓΙΟΥΛΑ επικεντρώνει σε μεγάλο βαθμό το ενδιαφέρον της στους τεχνολογικούς πόρους της και αυτό γιατί οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν τις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της, ενώ η ανάγκη για καινοτομία και επενδύσεις σε έρευνα αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για την επιδιωκόμενη συνεχή και επιτυχημένη ανάπτυξή της.



Ειδικότερα, η ανακατασκευή των κλιβάνων, ο συνεχής εμπλουτισμός των καλουπιών και η διασφάλιση ποιότητας από διεθνείς οίκους (ISO) της εξασφαλίζουν αύξηση των παραγόμενων τεμαχίων, μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων, μείωση του μέσου βάρους με παράλληλη μείωση του κόστους, ευκολία στη διακίνηση και την αποθήκευση, καθώς και μεγαλύτερη προσπάθεια για περιβαλλοντική προστασία.

Χάρη στις συνεχείς τεχνολογικές επενδύσεις η παραγωγική δυναμικότητα του εργοστασίου της ΓΙΟΥΛΑ ολοένα και αυξάνεται, ενώ η ευελιξία των γραμμών παραγωγής αγγίζει πολύ υψηλά επίπεδα, τόσο ως προς το χρόνο που απαιτείται για αλλαγή καλουπιών (διαφορετικά καλούπια για κάθε διαφοροποιημένο προϊόν), ο οποίος δεν υπερβαίνει τις 3-4 ώρες, όσο και ως προς τη δυνατότητα παραγωγής πέραν του ενός ειδών ταυτόχρονα, σε περιπτώσεις επείγουσών παραγγελιών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει, επίσης, το ότι η ΓΙΟΥΛΑ χαρακτηρίζεται ως πάροχος υπηρεσιών περιορισμένου κινδύνου⁴ και τούτο γιατί διαθέτει α) ένα ιδιαίτερο τμήμα μετασκευών / επισκευών μηχανημάτων παραγωγής, με τη βοήθεια του οποίου παρέχει τις υπηρεσίες της στις εταιρείες του Ομίλου και β) ένα δίκτυο τεχνικών, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την παροχή τεχνικών υπηρεσιών και υπηρεσιών μηχανογράφησης στις εταιρείες του Ομίλου.

Η ΓΙΟΥΛΑ αποτελεί στον Ελλαδικό χώρο την πιο άρτια μηχανολογικά εξοπλισμένη και τεχνολογικά εξελιγμένη υαλουργία. Εντούτοις, η ίδια, παρά τη μακροχρόνια ηγετική της θέση στην εγχώρια αγορά, προχωρά κάθε τόσο σε επενδύσεις αναβάθμισης της υφιστάμενης παραγωγικής διαδικασίας. Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η αναβάθμιση του κλιβάνου της, στην οποία προχώρησε το 2011, για λόγους όχι τόσο κάλυψης αναγκών από θέμα παραγωγής, αλλά συνεχής βελτίωσης των μέτρων ασφαλείας της και συμμόρφωσής της με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

Φήμη

Ο παράγοντας της φήμης έχει πολύ μεγάλη αξία για την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, για αυτό και πρέπει να εξετάζεται με την ίδια προσοχή που παρέχεται και κατά την μελέτη όλων των υπολοίπων πόρων.

Η ΓΙΟΥΛΑ έχει ιδιαίτερα μεγάλη και θετική φήμη στον κλάδο της υαλουργίας, στοιχείο που χρόνια τώρα αποδεικνύει έμπρακτα και η ηγετική θέση που

⁴ Βλ. Παράρτημα: ΒΑΣΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ TP Yioula Draft 22.11.2012, σελ. 2.

κατέχει στην αγορά. Η ίδια έχει αποκτήσει την φήμη για παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων, διότι από το ξεκίνημά της έως και σήμερα, θέλοντας να ικανοποιήσει πλήρως τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της, επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και διαδικασιών της. Αυτή η έμφαση στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων επέτρεψε στη ΓΙΟΥΛΑ να ανταποκρίνεται στις αυστηρές προδιαγραφές ελέγχου των μεγάλων πολυεθνικών πελατών της και φυσικά να ενισχύει ολοένα και περισσότερο την φήμη της.

Επιπροσθέτως, η ΓΙΟΥΛΑ επικεντρώνεται στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό, παρέχοντας στους ίδιους προϊόντα υψηλών προδιαγραφών, συνοδευόμενα από εξυπηρέτηση, εντιμότητα, σεβασμό και ηθική.

στη γλώσσα των υαλομαγίων
γιαλί =
άμμος, σόδα, μαρμαρόσκονη

➤ **Ικανότητες**

Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Κατά συνέπεια, δεν αρκεί μια εταιρεία να έχει μόνο πόρους. Αντίθετα, η ίδια οφείλει να τους συνδυάζει σωστά, ώστε τελικά να δημιουργεί ικανότητες, τόσο οριακές όσο και θεμελιώδεις / μοναδικές.

Στις οριακές ικανότητες της εταιρείας μπορούν να ενταχθούν καταρχήν η αποτελεσματική επιχειρηματική δραστηριότητα της ΓΙΟΥΛΑ, η οποία την μετεξέλιξε σταδιακά από μια οικογενειακή επιχείρηση σε έναν μεγάλο Όμιλο εταιρειών. Επιπλέον, η ικανότητά της να συνάπτει κατάλληλες εξαγορές σε νέες ελκυστικές αγορές του εξωτερικού, οδήγησε σε σημαντική ανάπτυξη των πωλήσεών της, ενώ παράλληλα η συνεχής ανακατασκευή του μηχανολογικού εξοπλισμού της αυξάνει ολοένα και περισσότερο την παραγωγική της δυναμικότητα και την ποιότητα των προϊόντων της. Τέλος, παράλληλα με την ικανότητα συνεχούς τεχνολογικής προόδου, η ΓΙΟΥΛΑ έχει δεσμευτεί να ασκεί θετική επιρροή στην κοινωνία, μέσω της συμμετοχής της σε ποικίλα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Πολλά από αυτά αναδεικνύουν την οικολογική συνείδηση της εταιρείας, καθώς και τις προσπάθειες για ανακύκλωση, στοιχείο που βοηθά στη μείωση των δεικτών της χρήσης ενέργειας, εκπομπών αερίου, πρώτων υλών και παραγωγής αποβλήτων.

Από την άλλη μεριά, η ιδιαίτερα μοναδική κουλτούρα της ΓΙΟΥΛΑ, όσον αφορά τις αρμονικές διοικητικές σχέσεις συνεργασίας, την επίπεδη και ευέλικτη οργανωτική δομή, το σεβασμό και την ενθάρρυνση των εργαζομένων, οι οποίοι βρίσκονται πάντα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της εταιρείας, θα μπορούσαμε να

πούμε με σιγουριά, ότι εντάσσεται στις θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες της εταιρείας. Ο τομέας της παραγωγής της επίσης, με τον τρόπο που ο ίδιος είναι οργανωμένος και συγκεκριμένα με τη χρήση των «best in class» μεθόδων παραγωγής, σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα τεχνογνωσίας των εργαζομένων της προσφέρουν την ιδιαίτερα ανταγωνιστική ικανότητα άμεσης και ευέλικτης εξυπηρέτησης των διαφορετικών αναγκών της αγοράς. Επιπλέον, η υψηλή ποιότητα της βάσης των πελατών της, από όπου προέρχονται τα σταθερά έσοδά της, καθώς και οι ισχυροί μακροχρόνιοι δεσμοί, που έχει καταφέρει να χτίσει μαζί τους όλα αυτά τα χρόνια, αποτελεί μία ακόμη ανταγωνιστική ικανότητα της ΓΙΟΥΛΑ. Τέλος, το αποδεδειγμένο επιτυχημένο ιστορικό της έμπειρης ομάδας διοίκησης της εταιρείας, αναφορικά με την επίτευξη συνεχούς ανάπτυξης και την επιτυχή ομαλή ενσωμάτωση των συνεχών εξαγορών, της προσφέρει ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές.

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ικανοτήτων είναι φυσικά η κατοχή ηγετικής θέσης της εταιρείας τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και σε κάποιες από τις διεθνείς αγορές στις οποίες έχει ήδη εξαπλωθεί (π.χ. Βουλγαρία). Επιπλέον, με την αναπτυξιακή της πορεία, η ΓΙΟΥΛΑ έχει καταφέρει να συμβάλει στην δημιουργία υψηλών επιπέδων ανταγωνισμού στον κλάδο της υαλουργίας, καθώς και υψηλών φραγμών εισόδου για τους νεοεισερχόμενους στην συγκεκριμένη αγορά.

2) «ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ»

Η αλυσίδα αξίας είναι μια μέθοδος, μέσω της οποίας εκτιμούνται οι διάφορες δυνάμεις και αδυναμίες που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Πρόκειται, λοιπόν, για το άθροισμα όλων των εταιρικών δραστηριοτήτων, που στοχεύουν στην ανάπτυξη της εταιρείας στην αγορά, καθώς και στη δημιουργία μακρόπνοων σχέσεων με τους πελάτες.

Η ΓΙΟΥΛΑ αναφορικά με την διαχείριση των λειτουργιών της θεωρεί αρχικό καθήκον της να ελέγχει το κόστος και την απόδοση κάθε σημαντικής εταιρικής διαδικασίας, καθώς και να ανευρίσκει τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών, ούτως ώστε να δημιουργεί και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λοιπών ανταγωνιστικών εταιρειών, που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Η επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος πραγματοποιείται μέσω της ορθολογικότερης διαχείρισης

της εφοδιαστικής αλυσίδας, με σκοπό την μείωση του κόστους, την αύξηση των εσόδων, την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και γενικότερα την ανάπτυξη στρατηγικών λύσεων. Η ίδια αναλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με την παραγωγή των προϊόντων. Αναλυτικότερα:



* **Κύριες Λειτουργίες**⁵

Διαχείριση Εισροών

Ο σχεδιασμός και ο καθορισμός των αγορών των απαραίτητων πρώτων υλών και συσκευασιών που σχετίζονται με τα προϊόντα που πρόκειται να παράγει η ΓΙΟΥΛΑ, εκτελείται από το Τμήμα Προμηθειών της. Η καταχώρηση τους γίνεται στο μηχανογραφικό σύστημα JDEdwards.

Οι πρώτες ύλες και τα υλικά συσκευασίας αγοράζονται από τρίτους προμηθευτές, τόσο ημεδαπούς όσο και από τρίτες χώρες. Η μεταφορά τους από τις αποθήκες των προμηθευτών προς το εργοστάσιο της ΓΙΟΥΛΑ γίνεται με μεταφορικά μέσα της ΓΙΟΥΛΑ και το κόστος το επωμίζεται η ίδια. Οι πρώτες ύλες και τα υλικά συσκευασίας υπόκεινται σε συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους και αποθηκεύονται στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου.

Το γυαλί παρασκευάζεται δια τήξεως άμμου, σόδας, μαρμαρόσκονης και δολομίτη σε συγκεκριμένη αναλογία μαζί με άλλα υλικά σε μικρότερες ποσότητες, τα οποία βοηθούν στην καλύτερη τήξη και διαύγεια του γυαλιού. Οι βασικές πρώτες ύλες, ευρίσκονται σε μεγάλες ποσότητες στη φύση. Άμμος εντός των προδιαγραφών

⁵Βλ. Παράρτημα: ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε. 2004 07 09, σελ 5-13 και ΒΑΣΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ TP Yioula Draft 22.11.2012, σελ 21-28.

για παραγωγή γυαλιού δεν διατίθεται στην Ελλάδα και ως εκ τούτου εισάγεται από το εξωτερικό. Από το εξωτερικό επίσης εισάγεται και η σόδα (ανθρακικό νάτριο). Οι δύο αυτές Α΄ ύλες αποτελούν περίπου το 80% (60% και 20% αντίστοιχα) του συνόλου των Α΄ υλών που αναλώνονται για την παραγωγή γυαλιού. Σε απεριόριστες ποσότητες διατίθενται στη χώρα μας μαρμαρόσκονη και δολομίτης άριστης ποιότητας. Τα τελευταία 25-30 χρόνια έχουν γίνει διάφορες προσεγγίσεις στη σύνθεση του γυαλιού με αποτέλεσμα τη σημαντική βελτίωση των φυσικών και χημικών του ιδιοτήτων.

Τέλος, η αγορά μηχανημάτων και εξοπλισμού της ΓΙΟΥΛΑ, εγκρίνεται από τον Όμιλο ανεξάρτητα από την αξία τους και εκτελείται στη συνέχεια τοπικά από την κάθε θυγατρική.

Λειτουργίες Παραγωγής

Ο προγραμματισμός της παραγωγής γίνεται με βάση τις προϋπολογισθείσες παραγγελίες της ΓΙΟΥΛΑ και τις προϋπολογισθείσες πωλήσεις προς την ελληνική αγορά. Διεξάγεται από τον Υπεύθυνο Προγραμματισμού Παραγωγής σε συνεργασία με τα Τμήματα Παραγωγής και Πωλήσεων. Όλη η διαδικασία καταχωρείται σε αρχείο Excel, το οποίο είναι κοινό για όλα τα εργοστάσια του Ομίλου. Το αρμόδιο τμήμα της εταιρείας καταχωρεί τις ανάγκες που ανακύπτουν για προϊόντα στο εν λόγω αρχείο, στηριζόμενο τόσο στον ετήσιο προϋπολογισμό όσο και στις παραγγελίες του Τμήματος Πωλήσεων. Σε μηνιαία βάση, το Τμήμα Πωλήσεων καταχωρεί τα αποθέματα ανά κωδικό, καθώς και τις όποιες ανάγκες προκύπτουν για το επόμενο τρίμηνο. Σε περίπτωση έλλειψης αποθεμάτων, αναπροσαρμόζεται ο αριθμός των παραγόμενων ποσοτήτων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, συντονίζεται ο σχεδιασμός της ζήτησης με τον σχεδιασμό της παραγωγής.

Η παραγωγική διαδικασία αφορά κατά κύριο λόγο την παραγωγή γυάλινης φιάλης και εκτελείται από την ΓΙΟΥΛΑ στο εργοστάσιο στο Αιγάλεω με βάση τις προδιαγραφές, την τεχνογνωσία και την τεχνολογία που έχουν καθοριστεί από την Τεχνική Διεύθυνση του Ομίλου. Η εταιρεία παράγει σήμερα περισσότερα από 600 διαφορετικά είδη γυάλινης συσκευασίας που προορίζονται για ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες ποτοποιίας, οινοποιίας, ζυθοποιίας, αναψυκτικών, μεταλλικών νερών και τροφίμων, για ορισμένες από τις οποίες αποτελεί τον αποκλειστικό προμηθευτή γυάλινης συσκευασίας.

Από το χώρο του εργοστασίου, το προϊόν μεταφέρεται σε χώρους συσκευασίας, όπου και συσκευάζεται σε έτοιμο προϊόν. Υπάρχουν τέσσερις γραμμές παραγωγής, οι οποίες είναι 100% αυτοματοποιημένες και δύο γραμμές διακόσμησης των παραγόμενων προϊόντων⁶.

Οι γραμμές παραγωγής είναι πλήρως καθετοποιημένες ως προς τη λειτουργία τους, και καλύπτουν όλα τα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής⁷, ώστε το τελικό προϊόν να είναι έτοιμο προς πώληση ή αποθήκευση. Η ευελιξία της κάθε γραμμής παραγωγής βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα. Η λειτουργία των κλιβάνων είναι συνεχής (είναι συνεχούς πυρράς), 24 ώρες/24ωρο, 365 ημέρες/έτος, και ως εκ τούτου η παραγωγική διαδικασία είναι αδιάλειπτη και υποστηρίζεται από τρεις (3) εναλλασσόμενες βάρδιες εργατοτεχνικού προσωπικού (06:00 – 14:00, 14:00 – 22:00, 22:00 – 06:00).

Στο εργοστάσιο λειτουργεί και Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με ελέγχους διασφάλισης της ποιότητας τόσο του παραγόμενου προϊόντος όσο και της διαδικασίας που ακολουθείται κατά την παραγωγή του (π.χ. κανόνες ασφαλείας), προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το τελικό προϊόν που εξάγεται από το εργοστάσιο και διοχετεύεται στην αγορά πληροί όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις⁸. Πέραν όμως των περιοδικών ελέγχων του Τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας διεξάγονται και αιφνίδιες επιθεωρήσεις στο εργοστάσιο σε τακτά χρονικά διαστήματα στα πλαίσια των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου. Παράλληλα, το εργοστάσιο της ΓΙΟΥΛΑ είναι πιστοποιημένο με τις απαιτήσεις των ISO 9001, ISO 14001, ISO 18000 και ISO 22000 και σε ετήσια βάση διενεργείται έλεγχος από τον ΕΛΟΤ. Συνεπώς, σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, από την διαλογή Α' υλών έως και τη φόρτωση των προϊόντων για αποστολή, πραγματοποιούνται ποιοτικοί έλεγχοι, είτε δειγματοληπτικοί είτε 100%

Οι Διευθύνσεις και Διεργασίες Παραγωγής παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα 7 και 8 : Περιγραφή των Διευθύνσεων Παραγωγής και Ποιοτικού Ελέγχου & Περιγραφή Διεργασιών Παραγωγικής Διαδικασίας.

⁶ Η παραγωγική δυναμικότητα της εταιρείας είναι 140.000 τόνοι γυαλιού ετησίως. Η συνεχής αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, οφείλεται σε επενδύσεις σε σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό και σε ανακατασκευή και κατασκευή κλιβάνων και γραμμών παραγωγής.

⁷ Στάδια παραγωγής: διαλογή και ανάμιξη Α' υλών, τήξη, σχηματοδότηση, ανόπτηση, τριπλός ποιοτικός έλεγχος, διαλογή ετοιμών προϊόντων και συσκευασία.

⁸ Βάσει του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, στην εταιρεία: α) Παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι για την απρόσκοπτη, αποδοτική & αποτελεσματική λειτουργία των εταιρειών, β) Δίνεται έμφαση στη συνεχή κατάρτιση, ενημέρωση & εκπαίδευση των στελεχών, ώστε να προάγουν την Ποιότητα σε κάθε τους δραστηριότητα, γ) Παρακολουθούνται, μετρώνται & αξιολογούνται οι κρίσιμες παράμετροι για την άρτια λειτουργία της εταιρείας.

Διαχείριση Εκροών & Διανομή

Ιδιοπαραγόμενα προϊόντα

Μετά το πέρας της παραγωγικής διαδικασίας, τα έτοιμα προϊόντα αποθηκεύονται σε κάποιον από τους αποθηκευτικούς χώρους της εταιρείας⁹. Τα προϊόντα είτε αποστέλλονται απευθείας στο εξωτερικό, εφόσον πρόκειται για τα προϊόντα που πωλούνται στις θυγατρικές του Ομίλου, είτε παραμένουν στην κεντρική αποθήκη της ΓΙΟΥΛΑ από όπου και διοχετεύονται προς τις αγορές της Ελλάδας και του εξωτερικού¹⁰.

Οι εισπράξεις, ανεξαρτήτως του μεγέθους και της τοποθεσίας του πελάτη, γίνονται μέσω επιταγών, οι οποίες είτε αποστέλλονται ταχυδρομικά, είτε έρχονται απευθείας στη ΓΙΟΥΛΑ από υπαλλήλους του πελάτη, είτε ακόμα παραλαμβάνονται από υπαλλήλους της ΓΙΟΥΛΑ και από αντιπροσώπους.

Εισαγόμενα αγαθά

Τα αγαθά που αγοράζει η ΓΙΟΥΛΑ από τις θυγατρικές του Ομίλου μεταφέρονται με ευθύνη και κόστος των θυγατρικών απευθείας στις αποθήκες της ΓΙΟΥΛΑ. Η αποθήκευση γίνεται ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος. Η διανομή τους στους εγχώριους πελάτες γίνεται από διάφορους μεταφορείς με τους οποίους συνεργάζεται η ΓΙΟΥΛΑ¹¹ και οι εισπράξεις γίνονται μετά από συνεννόηση των εμπλεκόμενων εργοστασίων.

Τέλος, αναφορικά με τη διασφάλιση της ποιότητας των εισαγόμενων προϊόντων από θυγατρικές του Ομίλου, ισχύουν ακριβώς οι ίδιες αυστηρές προδιαγραφές ποιότητας, οι οποίες είναι και πιστοποιημένες κατά ISO.

⁹ π.χ. κεντρική αποθήκη στον ίδιο χώρο με το εργοστάσιο, αποθήκη στη Μάνδρα Αττικής. Η αποθήκευση θεωρείται κόστος ενδοδιακίνησης κι επιβαρύνει την ΓΙΟΥΛΑ.

¹⁰ Η μεταφορά των προϊόντων στις θυγατρικές του Ομίλου στο εξωτερικό γίνεται με ευθύνη της ΓΙΟΥΛΑ και κόστος των θυγατρικών. Η διανομή των προϊόντων προς τους εγχώριους πελάτες, γίνεται από εταιρείες μεταφορών και υπάρχει σχετική συμφωνία για το ποιον θα επιβαρύνει το σχετικό κόστος. Σε κάθε περίπτωση, είναι ασφαλισμένα από τον εκάστοτε μεταφορέα.

¹¹ Το κόστος μεταφοράς των προϊόντων προς τους πελάτες επιβαρύνει εξ ολοκλήρου την ΓΙΟΥΛΑ

Πώληση & Συναφείς Υπηρεσίες

► Πωλήσεις & Τιμολογιακή Πολιτική

Η ΓΙΟΥΛΑ αναλαμβάνει τις πωλήσεις των προϊόντων τόσο των ιδιοπαραγόμενων όσο και των εισαγόμενων από τις θυγατρικές του Ομίλου στην Ελληνική αγορά και είναι υπεύθυνη για την τιμολογιακή πολιτική αυτών και τις τιμολογήσεις.

Το κόστος προϊόντων της εταιρείας εξαρτάται σημαντικά από το ενεργειακό κόστος, καθώς η βιομηχανία της υαλοργιάς είναι εντάσεως ενέργειας. Η εταιρεία έχει επιτύχει συμφωνίες με τους πελάτες της, ώστε τα προϊόντα της να πωλούνται ex-factory. Εντούτοις, και για την κάλυψη τυχόν έκτακτων αναγκών, η ίδια έχει στο ενεργητικό της δύο φορτηγά Ι.Χ.

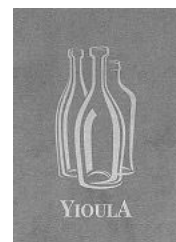
Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας καθορίζεται σε ετήσια βάση και αναθεωρείται περιοδικά ανάλογα με τις συμφωνίες που καλείται η εταιρεία να πραγματοποιήσει με μεγάλους πελάτες, το ύψος της παραγγελίας, το είδος της παραγγελίας (εξαγωγή, παραγωγή ειδικών προϊόντων), καθώς και τις ανάγκες αντιμετώπισης οποιασδήποτε μορφής ανταγωνισμού στις αγορές που δραστηριοποιείται.

Αναφορικά με τα προϊόντα που πωλούνται προς τη ΓΙΟΥΛΑ, η τιμολόγηση γίνεται από τη ΓΙΟΥΛΑ βάσει της μεταξύ τους συμφωνίας. Σε ό,τι αφορά τα λοιπά προϊόντα, που διοχετεύονται στην ελληνική αγορά, η τιμολογιακή πολιτική της ΓΙΟΥΛΑ καθορίζεται από την ίδια τόσο με βάση τον ανταγωνισμό όσο και με το επιδιωκόμενο περιθώριο κέρδους. Εκπτώσεις προς πελάτες είναι δυνατό να παρέχονται βάσει τζίρου (π.χ. σούπερ μάρκετ).

Στις άμεσες προτεραιότητες της εταιρείας είναι η μείωση του χρόνου είσπραξης λογαριασμών, η βελτίωση των όρων εξόφλησης και η διατήρηση του χρόνου πίστωσης εντός των ορίων των 45-90 ημερών. Συνεχής είναι επίσης και η προσπάθεια της εταιρείας, ώστε η παράδοση των προϊόντων και η εξυπηρέτηση των πελατών να είναι άμεση και ολοκληρωμένη και η τιμή των προϊόντων ανταγωνιστική.

► Λήψη παραγγελιών - Δίκτυο Πωλήσεων

Η λήψη των παραγγελιών γίνεται από το αρμόδιο τμήμα της εταιρείας και καταχωρείται στο JDEdwards. Αρμόδιο τμήμα για την παρακολούθησή τους καθώς



και για την εκτέλεση της παραγγελίας είναι το Τμήμα Πωλήσεων της ΓΙΟΥΛΑ. Όσον αφορά στους εισπρακτέους λογαριασμούς, η διαχείρισή τους ενεργείται από το Λογιστήριο της ΓΙΟΥΛΑ.

Το πελατολόγιο της εταιρείας, που εκτείνεται σε όλη την ελλαδική επικράτεια, εξυπηρετείται από το **Τμήμα Πωλήσεων Εσωτερικού** είτε άμεσα, είτε μέσω αντιπροσώπων. Η δραστηριότητα της εταιρείας στις διεθνείς αγορές¹² συντονίζεται από το **Τμήμα Πωλήσεων Εξωτερικού**. Περισσότερα για τις ευθύνες των δύο αυτών Τμημάτων παρουσιάζονται στο Παράρτημα 9: Δραστηριότητα Τμημάτων Πωλήσεων Εσωτερικού & Εξωτερικού.

Γενικότερα πάντως, η παρακολούθηση και εξυπηρέτηση των πελατών είναι πρωταρχικός στόχος της εταιρείας διότι στοχεύει στη διασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας, τη διατήρηση σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη, την καταγραφή παραπόνων, την ικανοποίηση απαιτήσεων, το κλείσιμο νέων συμφωνιών, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, κλπ.

** Υποστηρικτικές Λειτουργίες¹³*

Εσωτερική Υποδομή - Διοικητικές Λειτουργίες

Οι λειτουργίες της Γενικής Διοίκησης συνήθως περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για την υποστήριξη της λειτουργίας της εταιρείας. Η ΓΙΟΥΛΑ, εκτός από τις διοικητικές λειτουργίες που επιτελεί η ίδια για λογαριασμό της, παρέχει και προς τις θυγατρικές του Ομίλου, υπηρεσίες υποστήριξης των δραστηριοτήτων της σε Βουλγαρία, Ρουμανία, Ουκρανία και Σερβία, όταν κρίνεται απαραίτητο.

Οι εν λόγω υπηρεσίες αφορούν ειδικότερα θέματα τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων, θέματα οικονομικού σχεδιασμού περιλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών αναφορών, διοικητικής λογιστικής, διαχείρισης πιστώσεων, θέματα ανθρώπινου δυναμικού, νομικών υπηρεσιών, καθώς και θέματα προώθησης

¹² Κυριότερες χώρες στις οποίες η Εταιρεία πραγματοποιεί εξαγωγές των προϊόντων της είναι: Ιταλία, Αίγυπτος, Μάλτα, Αλβανία, Β. Αφρική, Σαουδική Αραβία, Ισραήλ, Λίβανος, Σκόπια, Μολδαβία, Βουλγαρία, Κύπρος, Ρουμανία, κλπ

¹³ Βλ. Παράρτημα: ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε. 2004 07 09, σελ 5-13 και ΒΑΣΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ TP Yioula Draft 22.11.2012, σελ 21-28.

και διαφήμισης. Πρόκειται, λοιπόν, για υπηρεσίες που παρέχονται στο πλαίσιο της οργανωτικής διάρθρωσης του Ομίλου, όπου η κάθε θυγατρική έχει την ευθύνη συγκεκριμένων αγορών, στοχεύοντας πάντα στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Περαιτέρω ανάλυση των υπηρεσιών υποστήριξης, που επιτελεί η ΓΙΟΥΛΑ τόσο για λογαριασμό της όσο και προς τις θυγατρικές του Ομίλου πραγματοποιείται στο Παράρτημα 10: Υπηρεσίες υποστήριξης, της ΓΙΟΥΛΑ προς την ίδια και τις θυγατρικές του Ομίλου.



Διοίκηση Προσωπικού

Από την αρχή της σύστασης της μητρικής ΓΙΟΥΛΑ μέχρι και σήμερα, ο άνθρωπος αποτελεί το κέντρο και την αφετηρία της αναπτυξιακής πορείας της εταιρείας. Το ανθρώπινο δυναμικό των εταιρειών του Ομίλου αυξάνεται κάθε χρόνο¹⁴. Άνθρωποι με σπουδές και σημαντική εμπειρία στο χώρο της υαλοργιάς εντάσσονται σε αυτές, εκπαιδεύονται από κατάλληλους Τεχνικούς Συμβούλους της ΓΙΟΥΛΑ και ολοένα εξελίσσονται.

Η ΓΙΟΥΛΑ επενδύει στους ανθρώπους της προσφέροντας ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, εκπαίδευση και ευκαιρίες για ανάπτυξη. Το περιβάλλον της εταιρείας ευνοεί την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων, ενώ η δημιουργικότητα και οι γνώσεις των εργαζομένων δέχονται καθημερινά συνεχείς προκλήσεις. Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι της ΓΙΟΥΛΑ εκτιμούν βαθιά την δυνατότητα που τους προσφέρεται για έρευνα, δημιουργία, και καινοτομία. Οι ίδιοι αντιπροσωπεύονται από εργατικά συνδικάτα, με τα οποία η ΓΙΟΥΛΑ όμως δεν έχει αντιμετωπίσει ποτέ προβλήματα, μιας και όλα αυτά τα χρόνια διατηρεί σχέσεις σχεδόν οικογενειακές με τους εργαζομένους της.

Στο πλαίσιο υλοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού και των επιχειρηματικών σχεδίων όλων των εταιρειών του Ομίλου, έχει αναπτυχθεί μια σειρά συστημάτων και διαδικασιών υποστήριξης του Δυναμικού, με στόχο την παροχή μέσων σε όλους τους εργαζόμενους της ΓΙΟΥΛΑ και την συνεχή ανάπτυξή τους, ώστε να καταφέρνουν οι ίδιοι, να αναδεικνύουν πλήρως το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

¹⁴ Ο μέσος αριθμός προσωπικού του Ομίλου στις 31/12/2011 ανερχόταν σε 2.362 εργαζομένους, και της εταιρείας σε 281. Ένα χρόνο πριν ο αντίστοιχος αριθμός του προσωπικού ήταν 2.238 εργαζόμενοι για τον όμιλο και 298 εργαζόμενοι για την εταιρεία.

Τα εγκατεστημένα σήμερα συστήματα και διαδικασίες υπερβαίνουν τον αριθμό των 50 (Προσέλκυση, Επιλογή, Ένταξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση & Ανάπτυξη, Επικοινωνία, Αξιολόγηση Απόδοσης κ.τ.λ.). Κυρίαρχο όμως ρόλο μεταξύ των εγκατεστημένων συστημάτων παρουσιάζει **το σύστημα εξέλιξης και διαδοχής του στελεχιακού δυναμικού**. Η λειτουργία του εν λόγω συστήματος πέραν την βαρύτητας που προσδίδει στους ανθρώπους της ΓΙΟΥΛΑ στηρίζεται στην αρχή ότι «η ανάπτυξη του ανθρώπου προηγείται της εταιρικής ανάπτυξης»¹⁵.

Έχοντας μια πολυσήμαντη ιστορία ως ηγέτης στον κλάδο της υαλουργίας, η ΓΙΟΥΛΑ αναζητά συνεχώς παθιασμένους, δημιουργικούς λύτες προβλημάτων, πολιτιστικά ανοικτούς, με μεγάλη περιέργεια και διάθεση για ομαδικότητα και συνεργασία. Ανεξάρτητα από το ρόλο και τη θέση του καθενός, παρέχονται ανταγωνιστικές αμοιβές, καθώς και η ευκαιρία για διεθνή εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Επιπλέον, οι άνθρωποι που εντάσσονται στην ομάδα της ΓΙΟΥΛΑ, είναι μέρος ενός Ομίλου, που προσφέρει συνεχώς στις κοινωνίες, που δραστηριοποιείται¹⁶.

Τέλος, αναφορικά με την προσωπική ασφάλεια των εργαζομένων, σε όλες τις εγκαταστάσεις παραγωγής παρέχεται προστατευτικός εξοπλισμός, ενώ η ΓΙΟΥΛΑ εφαρμόζει σε όλα τα εργοστάσια παραγωγής της προγράμματα αξιολόγησης των εργασιακών κινδύνων, καθώς και εκτεταμένα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων σχετικά με αυτούς.

Έρευνα & Ανάπτυξη

Το φυσικό γυαλί υπήρχε από καταβολής κόσμου. Συνεπώς, όλα όσα επιτεύχθηκαν με την πάροδο των χρόνων γύρω από αυτό ήταν απλώς, θέμα Έρευνας και Ανάπτυξης¹⁷. Σήμερα, όλες οι γυάλινες φιάλες και τα γυάλινα αντικείμενα παράγονται σε μεγάλα εργοστάσια, όπου οι υπολογιστές καθοδηγούν το μεγαλύτερο μέρος της διαδικασίας. Το γυαλί είναι συνεπώς ένα παραδοσιακό υλικό που πλέον παράγεται σε ένα περιβάλλον υψηλής τεχνολογίας.

¹⁵ http://www.yioula.gr/group/publications/files/000028_gr.pdf

¹⁶ Οι υπάλληλοι συμμετέχουν κάθε χρόνο σε κοινωτικά προγράμματα υπηρεσιών, υποστηρίζοντας την προστασία του περιβάλλοντος, τις τέχνες και τον πολιτισμό.

¹⁷ Η δημιουργία γυάλινων φιαλών και βάζων είναι μια διαδικασία πολύ παλιά, η οποία χρονολογείται γύρω στο 5000 π.Χ. Οι υαλουργοί παλιότερα δημιουργούσαν χειροποίητα γυάλινα αντικείμενα φυσώντας και δίνοντας σχήμα σε ζεστή υαλόμορφη μάζα. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργήθηκε και η πρώτη αυτόματη μηχανή παραγωγής γυάλινων περιεκτών γύρω στο 1905 και έτσι ξεκίνησε η μαζική παραγωγή μπουκαλιών και βαζών.

Το στοιχείο της Έρευνας & Ανάπτυξης αποτελεί αναμφισβήτητα ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την επίτευξη της αιφόρου ανάπτυξης της ΓΙΟΥΛΑ. Η εταιρεία διαθέτοντας τα Τμήματα «Χημείο Γυαλιού και Έλεγχος Ποιότητας Α΄ Υλών» και « Μηχανές I.S. (Μηχανές Σχηματοδότησης)» καταφέρνει και παρακολουθεί καθημερινά τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της υαλουργίας, τόσο σε τοπικό όσο και διεθνές επίπεδο, βρίσκοντας λύσεις προς βελτίωση και ανάπτυξη των παραγωγικών δεικτών της.

Εν γένει η ΓΙΟΥΛΑ, παρά την ηγετική της θέση στην αγορά, αποδεικνύει συνεχώς πως δεν εφησυχάζεται. Αντίθετα, ερευνά αδιάκοπα¹⁸ και ενεργεί άμεσα, έχοντας καταφέρει έτσι να αναπτύξει τις πιο σύγχρονες μεθόδους παραγωγής γυάλινων φιαλών και επιτραπέζιων προϊόντων, καθώς και ένα ανώτατο επίπεδο τεχνογνωσίας, που της επιτρέπει να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική.

Προμήθειες – Αγορές

Πολιτική της Εταιρείας είναι να τηρείται ο **Κανονισμός Προμηθειών**, στον οποίο καθορίζονται οι διαδικασίες και οι τρόποι ενεργειών και εγκρίσεων με τις οποίες θα πραγματοποιούνται οι προμήθειες - αγορές της εταιρείας, απαραίτητες για τη λειτουργία και τη συντήρηση των εγκαταστάσεων και των τμημάτων της εταιρείας.



Η εκτέλεση των προμηθειών και η ανάθεση των εργασιών γίνεται από το Τμήμα Προμηθειών, ύστερα από αίτηση προμήθειας των ενδιαφερομένων αρμόδιων Διευθύνσεων. Το Τμήμα Προμηθειών τηρεί αρχείο εγκεκριμένων προμηθευτών. Η επιλογή των προμηθευτών και εργολάβων και η αξιολόγησή τους για την εγγραφή τους στους καταλόγους του αρχείου εγκεκριμένων προμηθευτών γίνεται με τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Την ποιότητα των προσφερόμενων από αυτούς υλικών και υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την ικανότητά τους να παρέχουν αυτά σύμφωνα με τους όρους της ανάθεσης:
 - ακριβής ποσότητα

¹⁸ Η ΓΙΟΥΛΑ ολοένα ερευνά γύρω από τα εξής θέματα: α) Ανάπτυξη νέων προϊόντων, με σκοπό την κάλυψη της ζήτησης των πελατών για καινοτόμα σχήματα & προϊόντα χαμηλότερου βάρους, β) Βελτίωση της ποιότητας των υπαρχόντων προϊόντων της, γ) Εκσυγχρονισμό των κλιβάνων και γραμμών παραγωγής της και δ) Μείωση των εκπομπών αερίου, της παραγωγής αποβλήτων, καθώς και των δεικτών της χρήσης ενέργειας, στοιχείο με το οποίο κυρίως τα πέντε τελευταία χρόνια αντιμετωπίζει πολύ μεγάλες δυσκολίες, λόγω των ξαφνικών και συνεχών πολιτικοοικονομικών μεταβολών που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον της χώρας.

- χρόνος παράδοσης
 - τιμή
 - τρόπος πληρωμής
 - τρόπος παράδοσης με βαθμό σπουδαιότητας ανά περίπτωση
2. Την ικανότητά τους για παροχή τεχνικής βοήθειας και ενημέρωσης.
 3. Την εμπιστοσύνη την οποία έχουν δημιουργήσει στην εταιρεία, εφ' όσον έχουν συνεργασθεί προηγουμένως, ή για τους νέους προμηθευτές, την καλή φήμη τους και την αξιοπιστία τους στην αγορά.

Το Τμήμα Προμηθειών αξιολογεί τις προσφορές των προμηθευτών βάσει των παραπάνω κριτηρίων και προχωράει σε διαπραγμάτευση και προγραμματισμό των προμηθειών. Επιπλέον, εξετάζει προσφορές δύο ή και τριών προμηθευτών ανά προμήθεια, ώστε να μην υπάρχει εξάρτηση από έναν προμηθευτή¹⁹. Στόχος του εν λόγω Τμήματος είναι να γίνονται οι καλύτερες διαπραγματεύσεις τιμών με τους συμφερότερους όρους για την εταιρεία²⁰.

Τέλος, στους προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται η ΓΙΟΥΛΑ διεξάγεται πάντα ποιοτικός έλεγχος, μέσω κλιμακίων, που αποστέλλονται από την ίδια.

Marketing

Υπεύθυνος για τις λειτουργίες Marketing στη ΓΙΟΥΛΑ (παρακολούθηση ανταγωνισμού, ανάπτυξη νέων προϊόντων, χειρισμός παραπόνων, προσέγγιση νέων πελατών, κλπ.) είναι ο Διευθυντής Marketing. Η βασικότερη προτεραιότητα και επιθυμία της ΓΙΟΥΛΑ είναι η διαρκής βελτίωση και εξέλιξή της σε όλους τους τομείς, ώστε τα προϊόντα που παράγονται καθώς και οι υπηρεσίες που τα συνοδεύουν να ικανοποιούν πλήρως τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Οι κατευθύνσεις για τη στρατηγική μάρκετινγκ έρχονται να καλύψουν αυτήν την επιθυμία και τίθενται φυσικά και σε επίπεδο Ομίλου. Κύριος στόχος είναι να διατηρηθεί και να ενδυναμωθεί η θέση που κατέχει η ΓΙΟΥΛΑ στην εγχώρια και

¹⁹ Εξαιρούνται οι περιπτώσεις που α. ο προμηθευτής είναι αποκλειστικός, όπως π.χ. σε περίπτωση προμηθείας ανταλλακτικών όπου ο κατασκευαστής του μηχανήματος πωλεί μόνον αυτός τα ανταλλακτικά και β. υπάρχει σοβαρός και αιτιολογημένος λόγος η προμήθεια να ανατεθεί σε συγκεκριμένο προμηθευτή.

²⁰ Για την επίτευξη αυτού του στόχου, το Τμήμα Προμηθειών ενημερώνεται επί των συνθηκών της αγοράς, παρακολουθεί την εξέλιξη των τιμών, ερευνά για την συνεργασία με νέους προμηθευτές, συνεργάζεται στενά με τα τμήματα της εταιρείας και χρησιμοποιεί τα στοιχεία των μηχανογραφικών προγραμμάτων (π.χ. τελευταίες προηγούμενες τιμές) ώστε να είναι σε θέση σύντομα και ορθά να προβαίνει σε ενέργειες και εισηγήσεις για την επιλογή του συμφερότερου προμηθευτή.

Join us at:



διεθνή αγορά. Έτσι λοιπόν, η δημιουργία αναβαθμισμένης εταιρικής εικόνας, η προβολή και η διαφήμιση, καθώς και η ανάπτυξη νέων προϊόντων με στόχο την κάλυψη όλων των αναγκών της αγοράς είναι διαδικασίες και ενέργειες που πραγματοποιούνται από το τμήμα Μάρκετινγκ²¹.

Στα πλαίσια της δημιουργίας αναβαθμισμένης εταιρικής εικόνας, το τμήμα Marketing καλείται να δημιουργήσει νέα εταιρικά έντυπα (προϊοντικούς καταλόγους), τα οποία δίνονται σε ήδη υπάρχοντες ή δυνητικούς πελάτες. Εμπλουτίζει υπάρχουσες εταιρικές παρουσιάσεις καλύπτοντας περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τη λειτουργία της εταιρείας και σαφώς δημιουργεί νέες, όταν αυτό απαιτηθεί.

Ευθύνη του τμήματος Μάρκετινγκ είναι και η προβολή της εταιρείας στο διαδίκτυο μέσω της γενικότερης χρήσης των social media, αλλά και κυρίως της κεντρικής εταιρικής ιστοσελίδας, όπου γίνεται παρουσίαση των προϊόντων, των παραγωγικών δυνατοτήτων, του τρόπου λειτουργίας, των πιστοποιήσεων, των πελατών και της οικονομικής λειτουργίας της εταιρείας²². Παράλληλα έχει δημιουργηθεί ο διαδικτυακός ιστότοπος <http://www.thinkglass.gr> που προωθεί τα προτερήματα της γυάλινης συσκευασίας²³.

Μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην προώθηση των επιτραπέζιων προϊόντων, τα οποία εκτός από τον χώρο του επαγγελματικού εξοπλισμού βρίσκονται σε περισσότερα σημεία διανομής (super markets, καταστήματα οικιακού εξοπλισμού κ.α.) και απαιτούν περισσότερες τεχνικές προώθησης. Έτσι λοιπόν, το τμήμα γραφιστικής της ΓΙΟΥΛΑ επανασχεδιάζει, ανανεώνει και αναβαθμίζει τις συσκευασίες όλων των προϊόντων και προτείνει νέα σχέδια ντεκόρ.



Επιπρόσθετα, η ΓΙΟΥΛΑ λαμβάνει μέρος σε εκθέσεις προβολής των προϊόντων της, π.χ. στην Ambiente (έκθεση προβολής των επιτραπέζιων προϊόντων στη Φρανκφούρτη Γερμανίας), προκειμένου να κάνει πιο γνωστά στο ευρύτερο κοινό της Ευρώπης τα προϊόντα της και να αυξήσει τα μερίδια αγοράς της, καθώς επίσης και να έρθει σε επαφή με υπάρχοντες ή νέους πελάτες. Σε τακτική βάση, επίσης, το τμήμα Μάρκετινγκ υποστηρίζει ενημερωτικές-εκπαιδευτικές επισκέψεις φορέων της

²¹ Ο προϋπολογισμός του Τμήματος Marketing εντάσσεται στον ετήσιο προϋπολογισμό της εταιρείας και εγκρίνεται από την διοίκηση του Ομίλου.

²² Ταυτόχρονα, οι διαδικτυακές ιστοσελίδες των άλλων εταιρειών του Ομίλου που έχουν δημιουργηθεί για να καλύψουν τις ανάγκες της τοπικής τους αγοράς, είναι βασισμένες στην ίδια φιλοσοφία που ακολουθεί η κεντρική ιστοσελίδα και σαφώς συνδέονται με αυτή όσον αφορά στην παρουσίαση των παραγόμενων προϊόντων

²³ Ο ιστότοπος αυτός αξιοποιεί και διαχέει ιδέες και πρωτοβουλίες για την αειφόρο ανάπτυξη και την ανακύκλωση, μεταξύ άλλων και αυτών της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Κατασκευαστών Γυάλινης Συσκευασίας (FEVE - Federation Europeenne Du Verre d' Emballage).

εκπαιδευτικής κοινότητας (Γυμνάσια-Λύκεια-Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα) στις εγκαταστάσεις της εταιρείας.

Κλείνοντας αξίζει να σημειωθεί πως η γυάλινη συσκευασία, πέρα από τον 'προστατευτικό' της ρόλο έχει και από μόνη της χαρακτήρα επικοινωνιακό. Αναμφισβήτητα, δεν υπάρχει ιδανικότερος τρόπος προβολής ενός προϊόντος από μία ελκυστική συσκευασία. Η εύθραυστη γοητεία του γυαλιού είναι καταλυτική, διότι προσθέτει αξία σε οτιδήποτε συσκευάζεται μέσα σε αυτό²⁴.

* *Συνθετικές Λειτουργίες – «STRA – TECH – MAN»*



Στρατηγική

Η υαλουργία ΓΙΟΥΛΑ ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Ελλάδα το 1947 και μέσα από ένα πρόγραμμα συνεχών επενδύσεων για βελτίωση της παραγωγικότητας, εξελίχθηκε σε έναν πολυεθνικό Όμιλο εταιρειών παραγωγής γυάλινων δοχείων και επιτραπέζιων σκευών. Κατέχει τα τελευταία 15 χρόνια την πρώτη θέση στην εγχώρια αγορά της παραγωγής και εμπορίας γυάλινων προϊόντων, ενώ παράλληλα έχει αναπτύξει σημαντική δραστηριότητα και στο εξωτερικό, μέσω θυγατρικών της εταιρειών - υαλουργικών βιομηχανιών. Η επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου συνοψίζεται στο Παράρτημα 11: Η επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ.



Όλα αυτά τα χρόνια αναπτύχθηκε στρατηγικά ακολουθώντας τον δρόμο ιδιαίτερα μελετημένων φιλικών και συσχετισμένων εξαγορών και συγχωνεύσεων. Εξαγοράζοντας εργοστάσια παραγωγής γυαλιού κατάφερε να επεκτείνει γεωγραφικά την παραγωγική της παρουσία, καθώς και την πελατειακή της βάση, ενώ συγχωνεύοντας μεταξύ τους εταιρείες πέτυχε καλύτερες και αποδοτικότερες λειτουργίες, καθώς και συνέργειες οικονομιών κλίμακας.

Η ΓΙΟΥΛΑ έχει ουσιαστικά ακολουθήσει μια στρατηγική επέκτασης σε γειτονικές αγορές, προκειμένου να δημιουργήσει μονάδες παραγωγής χαμηλότερου κόστους, από τις οποίες να μπορεί να εξυπηρετεί και τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς. Επιπλέον, σε αγορές όπως η Βουλγαρία και η Ρουμανία η ΓΙΟΥΛΑ διέκρινε

²⁴ <http://www.newglass.bg/products/WhyGlass/?lang=gr>

σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης, διότι σε αυτές η παραγωγή γυάλινων δοχείων ήταν ιστορικά κακής ποιότητας.

Συνολικά ο Όμιλος έχει ακολουθήσει μια επιτυχημένη στρατηγική για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του, εφαρμόζοντας τις «best-in-class» μεθόδους παραγωγής, καταρτίζοντας το σύνολο των εργαζομένων, και δαπανώντας σημαντικά κεφάλαια για εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση μηχανολογικού εξοπλισμού, με στόχο την αύξηση της παραγωγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Έχοντας πια μια ολοκληρωμένη εικόνα για τα βήματα που επέλεξε όλα αυτά τα χρόνια να πραγματοποιήσει και συνεχίζει να πραγματοποιεί ενεργά και επιτυχημένα μέχρι και σήμερα, δεν μπορούμε να μην αναφερθούμε στην θεώρηση-προσέγγιση της στρατηγικής, που φαίνεται πως η ίδια έχει αντιληφθεί και ακολουθεί στο κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής.

Σκεπτόμενοι απλά και μόνο, λοιπόν, πως η ΓΙΟΥΛΑ έχει κατορθώσει να ηγηθεί στον κλάδο της υαλουργίας, όχι απλά με προσαρμογή της στις εκάστοτε εξωτερικές συνθήκες, αλλά πάνω από όλα οραματιζόμενη το μέλλον και προσπαθώντας να κάνει αυτό πραγματικότητα πριν από τους ανταγωνιστές της, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η προσέγγιση του G. Hamel και C.K. Prahalad, δηλαδή η στρατηγική πρόθεση, είναι αυτή που της αναλογεί. Στοιχεία που ειδικότερα αιτιολογούν την επιλογή αυτή για τον Όμιλο ΓΙΟΥΛΑ είναι συνοπτικά τα παρακάτω:

- Στην προσπάθεια για γνώση των μελλοντικών συνθηκών, πραγματοποιεί διαρκώς μελέτη του περιβάλλοντος των αγορών, που ήδη δραστηριοποιείται, ώστε να προετοιμάζεται όσο το δυνατόν νωρίτερα για τις μελλοντικές εξελίξεις
- Έχοντας θέσει δικούς της κανόνες στον κλάδο της υαλουργίας, έχει καταφέρει να αποκτήσει ηγετική θέση ή έστω μία από τις πρώτες θέσεις στις αγορές που δραστηριοποιείται. Παρ' αυτά δεν εφησυχάζεται, αλλά ενεργεί συνεχώς επιδιώκοντας τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, την απόκτηση σημαντικών μεριδίων επιρροής, την επίτευξη οικονομικών κλίμακας και τη δημιουργία ενός διεθνούς δικτύου διανομής.
- Στοχεύοντας στη συνεχή ανάπτυξη του Ομίλου, πραγματοποιεί διαρκώς έρευνες σε νέες αγορές, ώστε να αποκτήσει άρτια γνώση για μελλοντικές

ευκαιρίες. Γνώση που θα της προσφέρει την ικανότητα να ενσωματωθεί άμεσα στις αγορές αυτές και σταδιακά να κυριαρχήσει.

- Ελέγχοντας αδιάκοπα τις λειτουργίες της και παρακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις, ενσωματώνει όσο το δυνατόν αμεσότερα νέες τεχνολογίες για βελτίωση όλων των επιμέρους διαδικασιών της.
- Δεν επιλέγει την μέθοδο της «συρρίκνωσης/περικοπής», δηλαδή την μείωση του κόστους και του μεγέθους της, προβαίνοντας σε μειώσεις του προσωπικού. Αντίθετα, επιλέγει ομαλή αύξηση του βαθμού απόδοσης, περιορίζοντας τα επιμέρους στοιχεία κόστους και αυξάνοντας τα καθαρά κέρδη.
- Χτίζοντας «μοναδικές ικανότητες» σήμερα καθορίζει το μέλλον τόσο το δικό της όσο και του κλάδου, στοιχείο που άλλωστε την βοήθησε στο να εξελιχθεί αποτελεσματικά από μια μικρή εταιρεία σε ένα διεθνή Όμιλο εταιρειών, με δραστηριότητα όχι απλά ποιοτική αλλά και διαφορετική.
- Το σύνολο των διοικητικών στελεχών διακατέχεται από στοιχεία όπως επιμονή, υπομονή, αισιοδοξία για το αύριο ακόμη κι αν οι συνθήκες συχνά δεν το επιτρέπουν, τόλμη για υλοποίηση αλλαγών, διάθεση για εξερεύνηση νέων αγορών, όχι φόβο για πειραματισμό, αφοσίωση και δέσμευση στην επίτευξη των στόχων και φυσικά του οράματος της ΓΙΟΥΛΑ.

Τεχνολογία.

Ανεξάρτητα από τα ποικίλα τεχνολογικά ευρήματα που παρουσιάζονται κατά καιρούς στον κλάδο της υαλουργίας, από μόνο του το γυαλί παρουσιάζει πληθώρα πλεονεκτημάτων²⁵ έναντι όλων των άλλων υλικών συσκευασίας, που δικαιολογούν την υπεροχή της γυάλινης συσκευασίας.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η σωστή ενσωμάτωση αυτών στις λειτουργίες της ΓΙΟΥΛΑ αποτελούν από τους σπουδαιότερους παράγοντες επιτυχίας και αιεφορίας της εταιρείας. Ο Όμιλος παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο παραγωγής γυαλιού και συμμετέχει σε μελέτες ιδρυμάτων που σχετίζονται με τη μείωση των επιπέδων κατανάλωσης ενέργειας στις διαδικασίες κατασκευής του γυαλιού.



²⁵ <http://www.yioula.gr/products/WhyGlass/?lang=gr>



Στα εργοστάσια της ΓΙΟΥΛΑ οι σχεδιαστές συσκευασίας, οι μηχανικοί και οι επιστήμονες ερευνούν γύρω από τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου, που το γυαλί δημιουργείται, λιώνεται και σχηματίζεται. Έτσι, προβαίνουν συνεχώς σε νέες καινοτομίες, όπως τον σχηματισμό ανάγλυφων στοιχείων, οι οποίες βέβαια, προσαρμόζονται στις ξεχωριστές απαιτήσεις και ανάγκες του κάθε πελάτη. Είναι χαρακτηριστικό επίσης, πως το εργοστάσιο της ΓΙΟΥΛΑ στην Ελλάδα ξεχωρίζει, διότι δραστηριοποιείται και στον τομέα της κατασκευής και επισκευής μηχανημάτων, με αποτέλεσμα τυχόν μηχανήματα της εταιρείας, αλλά και του Ομίλου, όταν αυτό χρειάζεται, να κατασκευάζονται ή επισκευάζονται με ίδια μέσα.

Συμπερασματικά, λοιπόν, τα αυξημένα επίπεδα τεχνογνωσίας και δεξιοτεχνίας, ο εφευρετικός σχεδιασμός, οι ευέλικτες δυνατότητες παραγωγής και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με ό,τι τεχνολογικά καινούριο ενσωματώνεται στην παραγωγική διαδικασία δικαιολογούν την υπεροχή και την ηγετική θέση που κατέχει η ΓΙΟΥΛΑ στον κλάδο παραγωγής της γυάλινης συσκευασίας. Η ΓΙΟΥΛΑ επίσης εξετάζει τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Ειδικότερα απευθύνεται πολύ συχνά για τεχνολογική υποστήριξη στην εταιρεία Owens²⁶, με αποτέλεσμα να υφίσταται συνεργασία μεταξύ τους σε επίπεδο know-how.

Κύριο μέλημα της ΓΙΟΥΛΑ ήταν, είναι και θα είναι η υλοποίηση προγραμματισμένων επενδύσεων για ανακατασκευή ή αντικατάσταση κάποιων παλαιότερων κλιβάνων, εκσυγχρονισμό και εξορθολογισμό των παλαιών γραμμών παραγωγής, και κατασκευή νέων χώρων αποθήκευσης. Κι όλα αυτά, ώστε με σεβασμό στο περιβάλλον και στην κοινωνία, να βελτιστοποιεί ολόένα και περισσότερο την ποιότητα των προϊόντων της, να καλύπτει την αυξανόμενη ζήτηση των πελατών για καινοτόμα σχήματα και προϊόντα χαμηλότερου βάρους και να μειώνει, όσο βέβαια αυτό είναι εφικτό και από τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον των αγορών που δραστηριοποιείται, το ποσοστό της ενέργειας που καταναλώνεται, τους ρύπους και τα απόβλητα που παράγονται καθώς και το ποσοστό χρήσης των πρώτων υλών, αυξάνοντας την χρήση της ποσότητας του ανακυκλωμένου γυαλιού.

²⁶ Αποτελεί τον παγκόσμιο ηγέτη του κλάδου της υαλοργίας και ο ιδρυτής της εφηύρε την αυτοματοποιημένη μηχανή παραγωγής γυαλιού.

Στο σημείο αυτό αξίζει να τονισθεί η οικολογική 'συνείδηση' που παρουσιάζει η ΓΙΟΥΛΑ, μέσω της ίδιας της παραγωγής και της ανακύκλωσης που πραγματοποιεί στα γυάλινα σκεύη, τα οποία και είναι από τη φύση τους 100% ανακυκλώσιμα. Σήμερα, οι έννοιες περιβάλλον και ανακύκλωση είναι απόλυτα ταυτόσημες. Η ανακύκλωση, όπως φανερώνει και η λέξη από μόνη της, είναι μια διαδικασία κυκλικής μορφής. Οι λόγοι-κίνητρα που καθιστούν πλέον, επιτακτική την ανακύκλωση γυαλιού, έχουν έντονο κοινωνικοοικονομικό και περιβαλλοντικό ενδιαφέρον και αναφέρονται μαζί με την διαδικασία Ανακύκλωσης γυαλιού στο Παράρτημα 12: Διαδικασία & Βασικοί Λόγοι Ανακύκλωσης Γυαλιού.



Τα τελευταία χρόνια οι καταναλωτές έχουν αναπτύξει έντονα το αίσθημα της οικολογικής συνείδησης. Οι απαιτήσεις των καταναλωτών για “καθαρή”, “πράσινη”, και αειφόρο συσκευασία για την συσκευασία τροφίμων και ποτών έχει γίνει πλέον πιο επιτακτική από ποτέ²⁷. Το 2008 στις χώρες της Ε.Ε το ποσοστό ανακύκλωσης γυαλιού έφθασε το 65%, δηλαδή τους 11 εκατ. τόνους γυαλιού. Αντίστοιχα στην Ελλάδα το ποσοστό ανακύκλωσης ήταν το πολύ χαμηλό, 12% που αντιστοιχεί σε 24 χιλ. τόνους γυαλιού.

Πέραν αυτών, η υαλοργική βιομηχανία παραγωγής φιαλών ενέτεινε όλα αυτά τα χρόνια την έρευνα και ανάπτυξη, επιτυγχάνοντας την παραγωγή ανθεκτικότερων και ελαφρύτερων φιαλών. Η ΓΙΟΥΛΑ ακολουθώντας πάντα τις εξελίξεις, στράφηκε από τους πρώτους προς τις ελαφρύτερες συσκευασίες με ιδιαίτερος θετικά αποτελέσματα²⁸. Η ελαφριά γυάλινη συσκευασία προσφέρει νέες δυνατότητες στις βιομηχανίες ποτών, αναψυκτικών και τροφίμων, καθώς μειώνεται σημαντικά το κόστος στις διάφορες φάσεις ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σημαντικά είναι και τα οφέλη για τα καταστήματα και σούπερ μάρκετ, αφού με τη διάθεση προϊόντων σε ελαφριά γυάλινη συσκευασία επιδεικνύουν και έμπρακτα τη περιβαλλοντική τους ευαισθησία, αλλά και πετυχαίνουν μείωση κόστους στη μεταφορά, την αποθήκευση κλπ²⁹.

²⁷ Έρευνες που διενεργήθηκαν το 2008 τόσο στην Ευρώπη, από την FEVE (Federation Europeenne du verre d' emballage), όσο και στην Β. Αμερική από την GPI (Glass Packaging Institute), κατέδειξαν ότι οι καταναλωτές κατέταξαν την γυάλινη συσκευασία σαν την πλέον περιβαλλοντικά φιλική συσκευασία, βασίζόμενοι στο ότι είναι 100% ανακυκλώσιμη, καθώς και επαναχρησιμοποιούμενη. www.thinkglass.gr/images/final_report_survey.pdf

²⁸ Μέχρι σήμερα, από το εργοστάσιο του Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ στην Ελλάδα, έχει παραχθεί φιάλη αναψυκτικού 10- 15% ελαφρύτερη, σε σχέση με λίγα μόνα χρόνια πριν, και αναμένεται σύντομα η παραγωγή ελαφρύτερης φιάλης μπίρας και χυμού για αγοράς του εξωτερικού. Βλ. Παράρτημα: ΤΟ ΣΤΟΙΧΗΜΑ ΤΗΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ, σελ. 39.

²⁹ Πολλές από τις πρακτικές που προωθούνται σήμερα βρίσκονται στο πλαίσιο της πράσινης ανάπτυξης και η κατάλληλη προβολή τους αποτελεί σημαντικό όπλο προώθησης, τόσο για τα συγκεκριμένα προϊόντα και τις υπηρεσίες συσκευασίας, όσο και για το σύνολο του κλάδου της συσκευασίας. Η μείωση του βάρους της συσκευασίας ανά μονάδα προϊόντος έχει ξεκινήσει

Ολοκληρώνοντας τον παράγοντα της τεχνολογίας, πρέπει να επισημανθεί πως για να προχωρήσει η ΓΙΟΥΛΑ σε νέες επενδύσεις στον Ελλαδικό χώρο, λόγω του μεγάλου προβλήματος που αντιμετωπίζει με το κόστος της ενέργειας και το φόρο του φυσικού αερίου, πρέπει να λάβει κίνητρα από την ίδια την κυβέρνηση. Σε προσπάθεια της ίδιας να προσεγγίσει την κυβέρνηση, παράλληλα με άλλες βιομηχανικές εταιρείες που αντιμετωπίζουν αντίστοιχο πρόβλημα, με σκοπό την διαπραγμάτευση των δεδομένων του ενεργειακού κόστους, η κυβέρνηση παρότρυνε τη ΓΙΟΥΛΑ να φύγει εξολοκλήρου από την Ελλάδα.

Βασικός λοιπόν στόχος της εταιρείας πλέον είναι να επιβιώσει μέσα στο άστατο και οικονομικά δυσχερές περιβάλλον της Ελλάδας. Σε περίπτωση που το εξωτερικό περιβάλλον λάβει ακόμη χειρότερες διαστάσεις, η ΓΙΟΥΛΑ έχει ήδη σχεδιάσει να μεταφέρει τις εγκαταστάσεις της στην Βουλγαρία, όπου σε επίπεδο Ομίλου έχει εργοστάσιο, και να διατηρήσει μόνο τα γραφεία της εταιρείας στην Ελλάδα, εξυπηρετώντας πια τους εγχώριους πελάτες της από την Βουλγαρία. Με αυτό τον τρόπο, βέβαια, γνωρίζει καλά πως θα χάσει την ικανότητα της ευελιξίας της, η οποία της προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του να είναι ηγέτης στην εγχώρια αγορά, διατηρώντας μακροχρόνιες σχέσεις με την ποιοτικά διαφοροποιημένη βάση των πελατών, που τόσα χρόνια κατέχει.

Τέλος, το εργοστάσιο της ΓΙΟΥΛΑ στην Ελλάδα κατέχει πιστοποιητικά ISO, HASP και BRC, όμως όχι πιστοποιητικό περιβάλλοντος, στοιχείο που βρίσκεται ήδη στους άμεσους στόχους της. Για να το αποκτήσει πρέπει να πληρώσει περίπου € 1.000.000, ώστε να γίνει η τοποθέτηση ειδικών φίλτρων. Αξιόλογο είναι πάντως, πως τα άλλα εργοστάσια του Ομίλου κατέχουν ήδη και το πιστοποιητικό περιβάλλοντος.

Management

Η διάρκεια της εταιρείας ΓΙΟΥΛΑ σύμφωνα με το καταστατικό της, ανέρχεται σε 90 χρόνια από την ίδρυσή της, με δυνατότητα επέκτασης της διάρκειας, μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της. Το ισχύον Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας εκλέχθηκε στις 06/12/2010 και αποτελείται από τα εξής επτά μέλη³⁰:

αρκετό καιρό πριν σε όλους τους κλάδους της συσκευασίας, με κύριο στόχο τη μείωση του κόστους. Ωστόσο, μόνο τελευταία έχει αρχίσει να προβάλλεται η περιβαλλοντική πλευρά της προσπάθειας.

³⁰ Βλ. Παράρτημα: ΦΕΚ 27.12.2010 - σελ. 6 για Δ.Σ. ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε.



1. Ευάγγελος Βουλγαράκης του Κυριάκου, Πρόεδρος του Δ.Σ.
2. Αναστάσιος Βουλγαράκης του Κυριάκου, Αντιπρόεδρος του Δ.Σ.
3. Ιωάννης Βουλγαράκης του Κυριάκου, Διευθύνων Σύμβουλος
4. Κωνσταντίνος Κάββουρας του Γεωργίου, Μέλος του Δ.Σ.
5. Κωνσταντίνος Γκλαβάς του Χρήστου Μέλος του Δ.Σ.
6. Νικόλαος Κούλης του Ιωάννη, Μέλος του Δ.Σ.
7. Θεόδωρος Ζητούνης του Ευαγγέλου, Μέλος του Δ.Σ.

Η θητεία του ανωτέρω Δ.Σ. είναι πενταετής και λήγει την 06/12/2015.

Τα εν λόγω στελέχη του Δ.Σ. είναι άτομα με σπουδαίο θεωρητικό υπόβαθρο, από αποψη ακαδημαϊκών σπουδών, μεγάλη εμπειρία και εξειδίκευση όχι μόνο σε ένα αντικείμενο εργασίας, αλλά και σημαντική γνώση του κλάδου της υαλουργίας. Περισσότερες βιογραφικές πληροφορίες των Μελών του Δ.Σ. παρουσιάζονται στο Παράρτημα 13: Τα βιογραφικά σημειώματα των μελών του Δ.Σ. εν συντομία. Επιπλέον, η οργανωτική δομή του Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ, καθώς και ειδικότερα τα τμήματα της ελληνικής εταιρείας παρουσιάζονται στο Παράρτημα 14: Οργανόγραμμα Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ.

Πρόκειται, εν γένει, για έναν Όμιλο με οργανωτική δομή ευέλικτη και επίπεδη, μέσα σε ένα περιβάλλον που συνδυάζει ακεραιότητα με επαγγελματική διάκριση για πάνω από 3000 εργαζομένους, τους οποίους και θεωρεί την βασική κινητήρια δύναμή του στο δρόμο της εξέλιξης και επιτυχίας. Για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε συνολικά τον τρόπο διοίκησης που όλα αυτά τα χρόνια ασκείται, καθώς και την μετεξέλιξη αυτού στην προσπάθεια για μεταβολή από μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση σε ένα Όμιλο εταιρειών πρέπει να ανατρέξουμε και πάλι στο ιστορικό της ΓΙΟΥΛΑ.

Πιο συγκεκριμένα, λοιπόν, το 1947 που η εταιρεία ΓΙΟΥΛΑ ιδρύθηκε είχε ως κύρια συστατικά δομής την «παραδοσιακή μαστοριά», δηλαδή την απλή πρακτική εμπειρία. Τότε υπήρξε μία από τις 50 επιχειρήσεις που ασχολούνταν με την παραγωγή χειροποίητου φουσητού γυαλιού στην Ελλάδα. Κατάφερε όμως, προβαίνοντας σε μια καινοτομία, δηλαδή την ανακάλυψη μιας χρωστικής ουσίας που έδινε στο γυαλί τριανταφυλλί χρώμα, να ξεφύγει γρήγορα από τον ανταγωνισμό. Σε περιόδους οικονομικής στενότητας, συνήθιζε να καταφεύγει στην δημιουργία προσωρινών λύσεων (π.χ. γυάλινα κανατάκια, γυάλινες μινιατούρες), πάντα όμως



ποιοτικών και μελετημένων, στοιχείο που δικαιολογεί τα σημαντικά κέρδη που αυτές προσέφεραν στην εταιρεία, καθώς και την εν συνεχεία σταθερή ανοδική πορεία της ΓΙΟΥΛΑ. Όλα αυτά τα χρόνια η φυσιολογία της ΓΙΟΥΛΑ έμοιαζε περισσότερο με εκείνη των Μοναδοκεντρικών Επιχειρήσεων, που στρατηγικά βασίζονται στη διαίσθηση, τεχνολογικά επιλέγουν σποραδικές λύσεις και έχουν ως βάση τους την εμπειρία.

Από το 1974 όμως κι έπειτα η κεντρική λογική του Management της εταιρείας φαίνεται να αλλάζει. Ξεκινά να μοιάζει περισσότερο με εκείνη της Μαζικής Επιχείρησης, που ακολουθεί στρατηγικό σχεδιασμό, επιλέγει συγκεκριμένες και μελετημένες τεχνολογικές ιδέες και όχι σποραδικές και τυχαίες, ενώ βασίζεται σε ανθρώπους με εξειδίκευση και επιστημονικό υπόβαθρο. Ειδικότερα, η ΓΙΟΥΛΑ ξεκίνησε σημαντικές επενδύσεις σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, οι οποίες της απέφεραν 100% αύξηση του όγκου παραγωγής. Μέχρι και το 1980 οι επενδύσεις για τεχνολογικές βελτιώσεις ήταν διαρκείς. Στόχος πια της εταιρείας αποτέλεσε και η επάνδρωση με μία δυναμική, εξειδικευμένη και ευέλικτη ομάδα διοικητικών στελεχών, καθώς και η συνεχής εκπαίδευση όλου του ανθρώπινου δυναμικού της. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η γρήγορη άνοδος της ΓΙΟΥΛΑ στον κλάδο της υαλουργίας, καθώς και η αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Το 1985 γίνεται για πρώτη φορά ηγέτης της αγοράς με τζίρο πολύ μεγαλύτερο από τον αντίστοιχο των ανταγωνιστών της, λόγω της πολιτικής που ακολούθησε με συνεχείς επενδύσεις και επανεπένδυση των κερδών της. Από το 1990 κι έπειτα ξεκινά τις εξαγορές αρχικά στην εγχώρια αγορά, ακολουθώντας πολιτική ανάπτυξης και επέκτασης. Όταν πια το 1997 σταθεροποιεί την ηγετική της παρουσία στην Ελλάδα, ακολουθεί πολιτική εξωστρέφειας με γεωγραφική επέκταση στην διεθνή αγορά, θέτοντας ως πρωταρχικό της στόχο τα Βαλκάνια. Από τότε έως και σήμερα η ΓΙΟΥΛΑ καταφέρνει με επιτυχία να εξαγοράζει και να συγχωνεύει εταιρείες, καθώς και να πραγματοποιεί εμπορικές συνεργασίες προωθώντας και διακινώντας τα προϊόντα παραγωγής του Ομίλου σε ολόένα και περισσότερες νέες αγορές, αποδεικνύοντας πια τον καλά προγραμματισμένο και οργανωμένο τρόπο δομής και λειτουργίας της.

Αξίζει να επισημανθεί πως αν και πρόκειται για μια εταιρεία που ξεκίνησε την πορεία της βασιζόμενη στην πρακτική εμπειρία των ιδρυτών της, απαίτησε από την αρχή υψηλής ποιότητας εισροές, δημιουργώντας εκροές με υψηλά ποιοτικά standards. Το στοιχείο αυτό βοήθησε τη ΓΙΟΥΛΑ στο να εξελιχθεί συνολικά,

αναδεικνύοντας σταδιακά, αλλά σταθερά τη φυσιογνωμία της σε ένα σύγχρονο Όμιλο εταιρειών με ευρύ πεδίο δραστηριοτήτων, εντός και εκτός Ελλάδος, ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ιδιαίτερα ανταγωνιστικού διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος.

Τώρα πια μπορεί να χαρακτηριστεί περισσότερο ως μια Προωθημένη Μαζική Επιχείρηση, η οποία όμως έχει χτίσει γερές βάσεις για να εισάγει την εφαρμογή μιας πιο ευέλικτης δομής. Δομή, που όμως δεν ευνοείται ιδιαίτερα εγχώρια, τόσο λόγω της γενικής φυσιολογίας του Ελλαδικού κράτους, όσο και των σημαντικών δυσχερειών που αυτό αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια.

Κλείνοντας το κομμάτι της οργανωτικής δομής, μπορούμε να συγκεντρώσουμε τα βασικά στοιχεία του Management της ΓΙΟΥΛΑ στα εξής:



- Ακολουθεί εξωστρεφή αναπτυξιακή πολιτική.
- Παρά την ηγετική της θέση, δεν εφησυχάζεται. Αντίθετα σχεδιάζει συνεχώς τα βήματά της στρατηγικά, έπειτα από εκτενής μελέτη και έρευνα.
- Είναι προσανατολισμένη σε ένα σταθερό πνεύμα, κυρίως ποιότητας και όχι απλά ποσότητας.
- Κατέχει μια βάση υψηλής ποιότητας πελατών, που διαθέτει υψηλή αγοραστική δυνατότητα και απαιτήσεις.
- Τεχνολογικά ενεργεί πάντα εξελικτικά και οργανωμένα, ώστε με τις επιλογές της να καταφέρει να επιτύχει την καλύτερη δυνατή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα.
- Η λήψη των αποφάσεων δεν γίνεται από έναν αλλά από ομάδες ανθρώπων με κατάλληλες γνώσεις, εμπειρία και τεχνογνωσία.
- Οι ποιοτικοί έλεγχοι των εταιρικών λειτουργιών είναι συνεχείς και αυστηροί.
- Ακολουθεί οργανωμένες & διαφανείς διαδικασίες στελέχωσης, αναζητώντας δημιουργικούς εργαζόμενους με διαφορετικότητα & επαγγελματικές προοπτικές.
- Παράλληλα, αποτελείται ήδη από εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο σέβεται και αναπτύσσει, ανεξαρτήτως θέσης και εμπειρίας.

Δυνάμεις (S)

- ✓ 80% της ελληνικής αγοράς – Ηγέτης του κλάδου με μοναδική παραγωγική μονάδα εγχώρια
- ✓ Εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό
- ✓ Κουλτούρα
- ✓ Υψηλή τεχνογνωσία, σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός & ευελιξία
- ✓ Αυστηρές προδιαγραφές ποιότητας και ελέγχου διαδικασιών (πρότυπα ISO – HACCP)
- ✓ Μακροχρόνιες σχέσεις με μια διαφοροποιημένη βάση πελατών – μοναδικός προμηθευτής για πολλούς πελάτες.
- ✓ Επιτυχημένη πολιτική Εξωστρέφειας - Δημιουργία οικονομιών κλίμακας
- ✓ Υψηλή εταιρική ευθύνη
- ✓ Υψηλής ποιότητας προϊόντα
- ✓ Μεγάλος αποθηκευτικός χώρος

Αδυναμίες (W)

- ✓ Μικρός ανταγωνισμός
- ✓ Υψηλή εξάρτηση από την ενέργεια
- ✓ Υψηλά μεταφορικά έξοδα εξαγωγών.
- ✓ Μακροχρόνιος κύκλος επένδυσης
- ✓ Βαρύ προϊόν συγκριτικά με υποκατάστατα
- ✓ Μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς - Κάλυψη του μεγαλύτερου μέρους του target group των πελατών στην εγχώρια αγορά

SWOT ANALYSIS



Ευκαιρίες (O)

- ✓ Ανοδικές τάσεις της γυάλινης συσκευασίας υπό το πρίσμα νέων καταναλωτικών τάσεων:
 - πιο υγιεινός τρόπος ζωής
 - περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση
 - Marketing μεγάλων πολυεθνικών γυάλινης συσκευασίας
- ✓ Κανονισμοί Ε.Ε για αύξηση του ποσοστού ανακύκλωσης
- ✓ Τάση για πιο ελαφριές συσκευασίες σε όλα τα είδη & υλικά συσκευασιών
- ✓ Ελληνικό προϊόν
- ✓ Εναλλακτικές πηγές ενέργειας - στροφή προς τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.
- ✓ Νέες αγορές για επέκταση δραστηριοτήτων - πλεονεκτική γεωγραφική θέση εταιρειών του Ομίλου
- ✓ Υψηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο της υαλοργίας
- ✓ Απελευθέρωσης της αγοράς ενέργειας στην ΕΕ
- ✓ Χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης προϊόντων συσκευασίας τροφίμων & ποτών

Απειλές (T)

- ✓ Ελληνικό Εξωτερικό Περιβάλλον
- ✓ Υποκατάστατα προϊόντα
- ✓ Αύξηση των τιμών των πρώτων υλών
- ✓ Εποχιακές ανάγκες για γυάλινα προϊόντα
- ✓ Συναλλαγματικός κίνδυνος
- ✓ Κίνδυνοι αγοράς = περιοριστικοί παράγοντες ζήτησης των τροφίμων και ποτών
- ✓ Ωρίμανση αγοράς
- ✓ Επαναχρησιμοποίηση φιαλών από εταιρίες εμφιαλώσεως
- ✓ Χαμηλά ποσοστά ανακύκλωσης στην Ελλάδα σε σχέση με το εξωτερικό

Τα βασικότερα **δυνατά** σημεία της υαλοργίας ΓΙΟΥΛΑ είναι τα ακόλουθα:

- **Ηγέτης του κλάδου** εγχώρια από το 1985 έως και σήμερα.
- Αποτελείται από ένα καλά **εκπαιδευμένο και ειδικευμένο εργατικό δυναμικό** που βοηθά τη βιομηχανία να παράγει αποτελεσματικά.
- Η **κουλτούρα της εταιρείας** είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία διότι καταφέρνει να σμίγει σωστά τις αντιλήψεις και τη διαφορετικότητα των ανθρώπων της εταιρείας.
- **Τεχνογνωσία & Ευελιξία:** Η ΓΙΟΥΛΑ έχει αναπτύξει τα τελευταία χρόνια τις πιο σύγχρονες μεθόδους παραγωγής γυάλινων φιαλών και επιτραπέζιων προϊόντων και η τεχνογνωσία της, της επιτρέπει να είναι ανταγωνιστική. Η ευελιξία της κάθε γραμμής παραγωγής βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, τόσο ως προς το χρόνο που απαιτείται για αλλαγή καλουπιών, όσο και ως προς τη δυνατότητα παραγωγής πέραν του ενός ειδών ταυτόχρονα, σε περιπτώσεις επειγουσών παραγγελιών.
- Τα εργοστάσια του Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ είναι πιστοποιημένα με τις απαιτήσεις των ISO 9001, ISO 14001, ISO 18000 και ISO 22000. Σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, από την διαλογή Α΄ υλών έως και τη φόρτωση των προϊόντων για αποστολή, πραγματοποιούνται **ποιοτικοί έλεγχοι**, είτε δειγματοληπτικοί είτε 100%.
- Στο **πελατολόγιο** της Εταιρείας περιλαμβάνεται σχεδόν το σύνολο των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στους κλάδους της οινοποιίας, ποτοποιίας, ζυθοποιίας, αναψυκτικών, μεταλλικών νερών και τροφίμων, με τους οποίους η ΓΙΟΥΛΑ έχει καταφέρει να **διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις**.
- **Οικονομίες κλίμακας.** Όλα αυτά τα χρόνια η ΓΙΟΥΛΑ αναπτύχθηκε στρατηγικά ακολουθώντας επιτυχημένα πολιτική εξωστρέφειας. Συγκεκριμένα, μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων κατάφερε να πετύχει καλύτερες και αποδοτικότερες λειτουργίες, καθώς και συνέργειες οικονομικών κλίμακας.
- **Εταιρική Ευθύνη.** Η ΓΙΟΥΛΑ έχει δεσμευτεί να ασκήσει θετική επιρροή στην κοινωνία και στον κόσμο μέσω διαφόρων προγραμμάτων. Η εταιρεία έχει επίσης δεσμευτεί να διατηρήσει ένα υγιές περιβάλλον και κάθε χρόνο θέτει μετρήσιμους στόχους για την μείωση των δεικτών της χρήσης ενέργειας, των εκπομπών αερίου και της παραγωγής αποβλήτων.



- **Προϊόντα υψηλής ποιότητας.** Η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί σημαντική παράμετρο του ανταγωνισμού. Το γυαλί είναι ουσιαστικά αδρανές, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό στο κομμάτι της συσκευασίας τροφίμων και ποτών. Επίσης είναι 100% ανακυκλώσιμο στοιχείο που εντείνει την ελκυστικότητά του. Η γυάλινη συσκευασία όμως, πέρα από τον 'προστατευτικό' της ρόλο έχει και χαρακτήρα επικοινωνιακό, στοιχείο που την κατατάσσει στον ιδανικότερο τρόπο προβολής ενός προϊόντος.
- **Μεγάλος αποθηκευτικός χώρος:** Οι αποθηκευτικοί χώροι της εταιρείας είναι ιδιαίτερα μεγάλοι στοιχείο που την διευκολύνει σε πολλές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στο να διατηρεί υψηλά τα επίπεδα των αποθεμάτων κατά το τέταρτο και το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους, εν αναμονή της αύξησης των εποχιακών αναγκών κατά το δεύτερο και τρίτο τρίμηνο.

Η ΓΙΟΥΛΑ έχει, όπως φαίνεται από τα παραπάνω, αρκετές δυνατότητες, αλλά και κάποιες αδυναμίες. Ειδικότερα:

- **Μικρός ανταγωνισμός.** Ο ανταγωνισμός της ΓΙΟΥΛΑ στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα αδύναμος. Αυτό αποτελεί αδυναμία για την ΓΙΟΥΛΑ καθώς αποδυναμώνεται η ανταγωνιστικότητα της, σε σχέση με ξένους ανταγωνιστές, χάνει τις ευεργετικές συνέπειες του ισχυρού ανταγωνισμού (βελτίωση προϊόντων υπηρεσιών, καινοτομία, ανταλλαγή τεχνογνωσίας (benchmarking) και μένει χωρίς ισχύ στην διαπραγμάτευση με την κυβέρνηση για διεκδίκηση κινήτρων ή καλύτερων νομοθετικών ρυθμίσεων για τον κλάδο.
- Το γυαλί είναι **ενεργειακά επιζήμιο** κατά την παραγωγή του, καθότι για την παραγωγή του απαιτούνται μεγάλες ποσότητες ενέργειας, ενώ οι φυσικοί λίθοι που απαιτούν μικρή σχετικά ενέργεια κατά την παραγωγή τους απαιτούν σχετικά μεγάλη ενέργεια για τη μεταφορά τους. Έχει υπολογιστεί ότι για ένα τόνο γυαλί παράγεται περίπου ένας τόνος CO₂ ενώ παράγεται ένας επιπλέον τόνος CO₂ για τη μεταφορά του, λόγω του ότι ο τόπος παραγωγής του βρίσκεται συνήθως μακριά από τον τόπο χρήσης του.
- Η αύξηση των εξαγωγών παρουσιάζει δυσκολίες λόγω του μεγάλου όγκου και της μικρής σχετικά αξίας των γυάλινων ειδών, με αποτέλεσμα να **αυξάνονται τα μεταφορικά έξοδα** που επιβαρύνουν τις εξαγωγές.



- **Μακροχρόνιος κύκλος επένδυσης:** απαιτούνται υψηλές μηχανολογικές επενδύσεις (αρχικές και συντήρησης) και παίρνει πολύ χρόνο, ώστε μια επένδυση να αποσβεσθεί πλήρως, καθώς δεν μπορούν σε μια χώρα σαν την Ελλάδα πληθυσμιακά, να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακος.
- **Βαρύ προϊόν συγκριτικά με υποκατάστατα:** όσες επιτυχημένες προσπάθειες κι αν έχουν γίνει ήδη στον κλάδο της υαλουργίας για ελαφρύτερες γυάλινες συσκευασίες, το γυαλί παραμένει ακόμη αρκετά βαρύτερο συγκριτικά με τα υποκατάστατα προϊόντα.
- Η εταιρεία ΥΑΛΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΙΟΥΛΑ ΑΕ είναι η μοναδική παραγωγική μονάδα στην Ελλάδα, η οποία καλύπτει και το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής παραγωγής γυάλινων επιτραπέζιων ειδών και ειδών συσκευασίας. Παράλληλα, **το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς** δεν την βοηθά πια να αυξήσει σημαντικά τη δραστηριότητά της, παρά μόνο να διατηρήσει στα ίδια επίπεδα την υφιστάμενη θέση της.

Οι σημαντικότερες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εταιρεία στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της είναι οι ακόλουθες:

- Μια από τις πιο πρόσφατες τάσεις στη συσκευασία τροφίμων και ποτών, αποτελεί η **επιστροφή στο γυαλί**. Ενώ κάποτε το συγκεκριμένο υλικό έμοιαζε να έχει εκτοπισθεί οριστικά από το «παντοδύναμο» πλαστικό, τώρα, υπό το πρίσμα των νέων καταναλωτικών τάσεων, επιστρέφει δυναμικά. Επιπλέον, οι **στρατηγικές μάρκετινγκ** που υιοθετούν οι εταιρείες τροφίμων και ποτών, επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο στη συσκευασία των προϊόντων, επηρεάζοντας έτσι τη ζήτηση των γυάλινων φιαλών.
- Η **αύξηση της ανακύκλωσης γυαλιού στην Ελλάδα** είναι αναπόφευκτη τα επόμενα χρόνια, ειδικότερα αν αναλογιστούμε ότι έχει τεθεί ως κοινοτικός στόχος το 60% ελάχιστου ποσοστού ανακύκλωσης στην ΕΕ και η μη συμμόρφωση θα συνεπάγεται αυστηρά πρόστιμα στα κράτη μέλη. Αυτό αποτελεί τεράστια ευκαιρία για την ΓΙΟΥΛΑ, που όντας η μοναδική παραγωγός εταιρία στην Ελλάδα, θα έχει τεράστια οικονομικά οφέλη από την μείωση του κόστους, την εξοικονόμηση ενέργειας και πρώτων υλών και θα μπορεί να ελιχθεί καλύτερα όσον αφορά την κερδοφορία, την τιμολογιακή της πολιτική σε σχέση με τους «εισαγόμενους» ανταγωνιστές της.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΤΡΙΤΩΝ"

Στο πλαίσιο του Συντονισμένου Προγράμματος

ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ
ΚΑΙ ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Η εταιρία ΓΙΟΥΛΑ συμμετέχει μαζί με τέσσερις ακόμα εταιρίες στην εκτέλεση ενός σημαντικού ερευνητικού έργου, το οποίο θα παράγει ενέργεια με τη χρήση γυάλινων κρυστάλλων ανάκλασης. Συγκεκριμένα, το έργο φέρει τον τίτλο:

ΗΛΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΡΙΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΣΥΜΠΑΡΑΓΩΓΗ ΦΩΤΙΣΜΟΥ,
ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ, ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ ΨΥΞΗΣ

και χρηματοδοτείται σε ποσοστό 40% από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η ΓΙΟΥΛΑ αρωγός στην προσπάθεια που καταβάλλει η ανάδοχος εταιρία ΖΗΝΩΝ ΑΕ, έχει αναλάβει τη βασική σχεδίαση των Καλουπιών και των

- **Τάση για πιο ελαφριά γυάλινα μπουκάλια:** «Το λιγότερο είναι περισσότερο!»: Τα περιβαλλοντικά οφέλη από τη δημιουργία και χρήση ελαφριών γυάλινων φιαλών είναι πολλά, όπως: δραματική μείωση απαιτούμενων πρώτων υλών από τη φύση, εντυπωσιακή μείωση κατανάλωσης ενέργειας κατά την παραγωγή αλλά και την μεταφορά των προϊόντων, περιορισμός των εκπομπών άνθρακα. Επιπλέον, η ελάφρυνση των χαρτοκιβωτίων συσκευασίας των προϊόντων με τις γυάλινες συσκευασίες προσφέρουν τα ίδια, ανυπέβλητα, ποιοτικά πλεονεκτήματα του αγνού γυαλιού στην υγεία, μεγαλύτερη ευκολία στον καταναλωτή, οικονομία στους εμπόρους αλλά, κυρίως, τεράστια περιβαλλοντικά οφέλη για μια πιο βιώσιμη ανάπτυξη. Η ΓΙΟΥΛΑ έχει ήδη στραφεί προς την εν λόγω στάση όμως συνεχίζει τις προσπάθειες, ώστε να κάνει τα μπουκάλια της όσο το δυνατόν ελαφρύτερα, στοιχείο που θα της αυξήσει σημαντικά το βαθμό των προαναφερθέντων οφελών.
- **Στροφή προς τις εναλλακτικές πηγές ενέργειας**
- **Νέες αγορές:** Πέρα από τις γειτονικές Ιταλία και Τουρκία, ο Όμιλος στοχεύει σε επέκταση των δραστηριοτήτων του και σε άλλες αγορές, βγαίνοντας έτσι από τα στενά πλαίσια των Βαλκανίων και των γειτονικών χωρών.
- Η βιομηχανία γυαλιού χαρακτηρίζεται από **υψηλά εμπόδια εισόδου**. Η κατασκευή των συγκεκριμένων προϊόντων απαιτεί εξειδίκευση, μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και εμπειρία στο συγκεκριμένο χώρο.
- **Απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας στην ΕΕ:** Το τρίτο ενεργειακό πακέτο του 2009 θεωρήθηκε ως ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς ενέργειας της ΕΕ, με τους νέους κανόνες «διαχωρισμού», οι οποίοι θα διαχώριζαν την παραγωγή ενέργειας από την διανομή, μεταφορά και παροχή. Το πακέτο «εισήχθη προκειμένου να μειώσει τις τιμές της ενέργειας», είπε ο Johannes Kleis, από τον Οργανισμό Ευρωπαϊκών Καταναλωτών. «Ωστόσο, αυτό που βλέπουμε σε πολλές χώρες είναι οι τιμές ενέργειας να αυξάνονται».
- Η ζήτηση σε προϊόντα συσκευασίας τροφίμων και ποτών χαρακτηρίζεται από **χαμηλή ελαστικότητα** και δεν γνωρίζει συχνά περιόδους ύφεσης, καθώς είναι συνδεδεμένη με καταναλωτικά αγαθά (τρόφιμα, ποτά, φάρμακα, κλπ.) των οποίων η ζήτηση είναι μη κυκλική, δεν επηρεάζεται δηλαδή σε υψηλό βαθμό από τους κύκλους της οικονομίας.



Τα στοιχεία – **απειλές** για τη ΓΙΟΥΛΑ, στα οποία η ίδια πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση ώστε να μην τα μετατρέψει μελλοντικά σε αδυναμίες της είναι τα ακόλουθα:

- Η γενικευμένη οικονομική κρίση, η παρουσία πολιτικής αστάθειας, το μεταβαλλόμενο φορολογικό πλαίσιο και κυρίως η πολύ υψηλή φορολογία αερίου σε συνδυασμό με το μονοπώλιο που διατηρεί ο πάροχος φυσικού αερίου δημιουργούν ένα **εξωτερικό περιβάλλον γεμάτο από απειλές** και δυσκολίες για μια βιομηχανική εταιρεία, όπως η ΓΙΟΥΛΑ.
- **Χαμηλή τιμή και βάρος υποκατάστατων αγαθών:** Όπως προαναφέρθηκε παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει για ελαφρύτερες γυάλινες συσκευασίες, τα υποκατάστατα συνεχίζουν να είναι ελαφρύτερα. Σε συνδυασμό και με την χαμηλότερη τιμή που παρουσιάζουν αποτελούν ακόμη μια ιδιαίτερα ελκυστικότερη επιλογή συσκευασίας.
- Οι **πρώτες ύλες** που χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες του Ομίλου ιστορικά είναι διαθέσιμες από πολλαπλές πηγές. Εντούτοις, μπορεί να υπάρχουν προσωρινές ελλείψεις λόγω των καιρικών συνθηκών ή λόγω καθυστερήσεων κατά την μεταφορά τους. Οι εν λόγω ελλείψεις, ή οποιαδήποτε αύξηση των υλικών του κόστους των βασικών πρώτων υλών που η εταιρεία χρησιμοποιεί, θα μπορούσε να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις για τον Όμιλο, την οικονομική του κατάσταση και τα αποτελέσματα των εργασιών του.
- Ο Όμιλος βιώνει **εποχικότητα**, κυρίως στην Ελλάδα και κυρίως λόγω των κλιματολογικών συνθηκών που επικρατούν (π.χ. περίοδος καύσωνα). Χαρακτηριστικό είναι πως η άνοδος της τουριστικής κίνησης στη χώρα μας τους καλοκαιρινούς μήνες, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την πορεία της κατανάλωσης προϊόντων γυάλινης συσκευασίας. Ως αποτέλεσμα, η ΓΙΟΥΛΑ διατηρεί υψηλά τα επίπεδα των αποθεμάτων κατά το τέταρτο και το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους, εν αναμονή της αύξησης των εποχιακών αναγκών κατά το δεύτερο και τρίτο τρίμηνο. γενικά βιώνει μια σημαντική αύξηση χρηματοδοτικών αναγκών κατά το τέταρτο και το πρώτο τρίμηνο κάθε έτους.
-Μάρτιος-Σεπτέμβριος→αιχμή στις πωλήσεις
-Οκτώβριος – Φεβρουάριος →περίοδος αποθεματοποίησης
- Οι **διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών** μπορούν γενικότερα να επηρεάσουν την ανταγωνιστική θέση του Ομίλου. Το ευρώ είναι το λειτουργικό νόμισμα της ΓΙΟΥΛΑ, όμως για παράδειγμα οι θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου



ΓΙΟΥΛΑ, λόγω χάρη η Βουλγαρία αναφέρει τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της σε βουλγαρικά λέβα ή ακόμη οι προμήθειες άμμου πραγματοποιούνται σε δολάρια.

- Η παραγωγή γυάλινης συσκευασίας σχετίζονται με τους **περιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης των τροφίμων και ποτών**. Συγκεκριμένα, οι σχετικοί κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν και να επηρεάσουν τις πωλήσεις και κατ' επέκταση και τα έσοδα των εταιριών που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη αγορά είναι οι ακόλουθοι:
 - Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και των καταναλωτικών δαπανών σε περιόδους οικονομικής δυσχέρειας,
 - Η μεταβολή του καταναλωτικού προτύπου: Μπορεί μεν το πλήθος των καταναλωτών να παραμένει σχετικά σταθερό, η σύνθεσή του δε αλλάζει προς μεγαλύτερες ηλικίες.
 - Οι εναλλακτικοί τύποι συσκευασίας: το 70% περίπου των ποτών και των τροφίμων συσκευάζονται σε εναλλακτικούς τρόπους συσκευασίας.
 - Οι τιμές των πρώτων υλών: Οι αυξήσεις στις τιμές των συντελεστών παραγωγής αποτελούν μια συνεχή παράμετρο παρακολούθησης για τη βιομηχανία γυάλινης συσκευασίας, μιας και το κόστος των πρώτων υλών αντιστοιχεί στο 28%-32% του συνολικού κόστους.
- Η **αγορά** στον κλάδο της υαλουργίας βρίσκεται **στο στάδιο της ωρίμανσης** και νέες, καινοτόμες πρακτικές πρέπει να εισαχθούν, για δραστική μετάλλαξη και μεταφορά του κλάδου σε προγενέστερο επίπεδο εξέλιξης στον κύκλο ζωής .
- Η **επαναχρησιμοποίηση γυάλινων φιαλών συσκευασίας** που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα αποτελεί βασική απειλή για τον κλάδο. Η αγορά συρρικνώνεται σε βαθμό που εξαρτάται και από τον βαθμό επαναχρησιμοποίησης (ο οποίος είναι μεγάλος στην Ελλάδα) από την υιοθέτηση μιας πρακτικής, ενδεχομένως, επισφαλούς για την ασφάλεια των πολιτών.
- Τα **χαμηλότατα ποσοστά ανακυκλωμένου γυαλιού** στην Ελλάδα σε σχέση με το εξωτερικό αποτελεί αδυναμία για την ΓΙΟΥΛΑ διότι, λόγω αυτής της μεγάλης διαφοράς (μ.ο. ΕΕ 67% vs. 24%), οι ξένες ανταγωνίστριες εταιρίες της μειώνουν δραστικά το κόστος των προϊόντων τους και αποκτούν ανταγωνιστικότερη τιμή σε σχέση με την ΓΙΟΥΛΑ, ακόμα και σε περιπτώσεις εξαγωγών που επιβαρύνονται με υψηλά μεταφορικά κόστη.

Every SWOT is different.
You do your own. Nobody
else can do it for you. Your
situation is unique, and only
you know what it is!

Συμπερασματικά, λοιπόν, η ΓΙΟΥΛΑ παρουσιάζει ένα πολύ μεγάλο αριθμό δυνατών σημείων, που έχει αποκτήσει με χρόνια εξέλιξης, ενδυνάμωσης των εσωτερικών της λειτουργιών, πρόβλεψης του εξωτερικού περιβάλλοντος και διασπορά των κινδύνων που παρουσιάζονται μέσω στρατηγικών εξωστρέφειας, εξαγορών, διαχείρισης του ανταγωνισμού.

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται είναι πολλές, αν συνυπολογίσουμε την παγκόσμια κοινωνική τάση για προστασία του περιβάλλοντος και ότι ευνοεί προς αυτή την κατεύθυνση, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο νέων ανταγωνιστών, την έρευνα και ανάπτυξη στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας παγκοσμίως που μπορεί να αλλάξει την ενεργειακή της εξάρτηση από το φυσικό αέριο και την συνολική εξοικονόμηση κόστους, που μπορεί να επιτύχει συνδυαστικά. Αν τις εκμεταλλευτεί θα καταφέρει να ενισχύσει περαιτέρω τη θέση της και να επεκτείνει τη δραστηριότητά της με τον ίδιο βαθμό επιτυχίας, που παρουσιάζει όλα αυτά τα χρόνια.

Από την αντίθετη πλευρά, οι αδυναμίες της πρέπει να αναγνωρισθούν και να αναλυθούν και με την δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων και στρατηγικών, όπως πχ. μία συνεργασία με εταιρία διανομής φυσικού αερίου, να αποκαλυφθούν ή σταδιακά να απαλείφουν.

Οι περισσότερες από τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση έχουν να κάνουν περισσότερο με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Η ΓΙΟΥΛΑ, λόγω της χαμηλής ισχύος του κλάδου της υαλοργιάς από την έλλειψη ανταγωνισμού, πρέπει να δημιουργήσει μόνη της ευνοϊκές συνθήκες δραστηριοποίησης της και να οδηγήσει τις εξελίξεις σε πολιτικό/νομικό επίπεδο, να συστρατευτεί με παρεμφερείς, μη ανταγωνιστικές παραγωγικές δυνάμεις, να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα του Ομίλου που ανήκει και να πιέσει με σύμμαχο την κοινή γνώμη και τις καταναλωτικές οργανώσεις.

Αξιολογώντας συνολικά τις απειλές, η σημαντικότερη είναι το ενεργειακό κόστος, για το οποίο αν δε βρεθεί σύντομα μια ευνοϊκή λύση για την υαλοργιά, θα πρέπει να προβεί σε δραστικές ενέργειες, όπως τη μετακίνηση του εργοστασίου της στη Βουλγαρία. Είναι ακραία λύση, αλλά η εταιρία την εξετάζει σοβαρά και είναι κατάλληλα προετοιμασμένη να προβεί στην υλοποίησή της, αν η κυβέρνηση συνεχίσει να απομακρύνει τους Έλληνες επιχειρηματίες από τη χώρα μας.

Συνεπώς, με στοχευμένες στρατηγικές κινήσεις των υψηλών στελεχών της εταιρίας, προωθητικές δράσεις και αποφάσεις, βασισμένες σε στοιχεία και έτοιμα

εναλλακτικά σενάρια, η ΓΙΟΥΛΑ θα καταφέρει να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να αντιμετωπίσει τις απειλές της και να φωτίσει ένα καλύτερο μέλλον!



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία:


- Παπαδάκης Β. (2012). Τίτλος: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. ΤΟΜΟΣ Α:ΘΕΩΡΙΑ. 6^η Έκδοση. Αθήνα- Εκδότικος Οίκος: ΜΠΕΝΟΥ Ε.
- Βλάδος Χ. (2013). Τίτλος : Εκπαιδευτικό Βοήθημα – Σημειώσεις: Επιχειρησιακή Στρατηγική & Business Plan. MBA. ΕΕΔΕ.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://www.newglass.bg/>
- <http://www.newglass.bg/news/new/?lang=gr&code=38&list=3>
- <http://www.newglass.bg/news/new/?lang=gr&code=81&list=2>
- <http://www.newglass.bg/news/new/?lang=gr&code=63&list=2>
- <http://www.newglass.bg/news/new/?list=1&lang=gr&code=100>
- <http://www.yioula.gr/group/publications/?lang=gr>
- <http://www.newglass.bg/products/ProductionProcess/?lang=gr>
- <http://www.newglass.bg/products/WhyGlass/?lang=gr>
- <http://www.newglass.bg/products/Recycling/?lang=gr>

- <http://www.newglass.bg/group/message/?lang=gr>
- <http://www.newglass.bg/group/quality/?lang=gr>
- <http://www.newglass.bg/group/?lang=gr>
- <http://www.newglass.bg/group/hr/?lang=gr>
- http://www.yioula.gr/investors/corporate_profile/?lang=en
- <http://users.sch.gr/kassetas/scripta100glass14.htm>
- <http://togelastoboukali.blogspot.gr/2013/04/2-social-media.html>
- <http://euractiv.gr/energeia/%C2%ABftoxa%C2%BB-ta-apotelesmata-tis-apeleytherosis-tis-agoras-energeias-stin-ee>
- <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26519&subid=2&pubid=54077>
- http://issuu.com/triaina.publishing/docs/t_p_syskeyasia_2012
- <http://folders.skai.gr/main/theme?id=387&locale=el> (εκπομπή ΝΕΟΙ
ΦΑΚΕΛΟΙ – Τηλεόραση του ΣΚΑΙ)
- http://www.energia.gr/article.asp?art_id=66540
- <http://www.solon.org.gr/index.php/2008-07-16-12-47-18/81-2008-07-15-14-54-53/3452-glass-recycling-2010-in-europe.html>
- http://www.newsit.gr/default.php?pname=Article&art_id=209201&catid=9
- http://eviken.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2&lang=el
- http://www.express.gr/news/ellada/526645oz_20080225526645.php3
- http://www.express.gr/news/ellada/526645oz_20080225526645.php3
- <http://www.apikyan.com/>
- <http://www.primaglass.gr/63B37246.el.aspx>
- <http://www.pollas-glass.com/gr/company.htm>
- <http://responsibeerity.gr/perivallon/anakiklosi-fialon-kai-syskevason/?age-verified=f48da0e8c7>

Επισυναπτόμενα αρχεία

-  Γυάλινοι Περιέκτες Οινοποιίας
-  Καλλυντικά Farcom
-  Κλάδος - Γυαλί
-  Κλάδος Υαλουργίας & Κεραμεικής ΕΕ ΕΛ
-  Περιβαλλοντική Αναθεώρηση
-  Ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις 2012
-  Οικονομικές καταστάσεις 2011
-  Οικονομικές καταστάσεις 2010
-  Οικονομικές καταστάσεις 2009
-  Οικονομικές καταστάσεις 2008
-  Οικονομικές καταστάσεις 2007
-  Οικονομικές καταστάσεις 2006
-  Οικονομικές καταστάσεις 2005
-  Οικονομικές καταστάσεις 2004
-  Έκθεση ορκωτού ελεγκτή 2011
-  Έκθεση ορκωτού ελεγκτή 2010
-  Έκθεση ορκωτού ελεγκτή 2009
-  Έκθεση ορκωτού ελεγκτή 2008
-  Έκθεση ορκωτού ελεγκτή 2007
-  Βασικός Φάκελος Τεκμηρίωσης TP Yioula Draft 22.11.2012
-  Ενημερωτικό δελτίο ΓΙΟΥΛΑ ΑΕ 2004 07 09
-  Το στοίχημα της συσκευασίας
-  ΦΕΚ 27.12.2010 – Σελίδα 7 – Δ.Σ. ΓΙΟΥΛΑ ΑΕ

Επιμέλεια Εργασίας

Ιστορικό – Καραλή Ευαγγελία

- Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος–
- Χρηματοοικονομικά στοιχεία
- Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
- SWOT Ανάλυση & Συμπεράσματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Ευρωπαϊκή οδηγία για κλάδους υαλουργίας και κεραμικής

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, μετά από αίτημα της Τσεχικής προεδρίας, εξέδωσε μια γνωμοδότηση σχετικά με τις Ευρωπαϊκές Βιομηχανίες υαλουργίας και κεραμικής, τον Ιούλιο του 2009. Ανέλυσε την προοπτική για την οικονομία και τα οφέλη που μπορούν να επέλθουν, κατονόμασε του κινδύνους που ελλοχεύουν και πρότεινε δέσμη μέτρων προστασίας των βιομηχανιών κεραμικής και υαλουργίας, σχετικά με την ενέργεια, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, την περιβαλλοντική μέριμνα και την καινοτομία, υποστηρίζοντας ότι μέσω αυτών των δυο κλάδων η ΕΕ μπορεί να επωφεληθεί οικονομικά.

Παράρτημα 1: Ευρωπαϊκή οδηγία για κλάδους υαλουργίας και κεραμικής

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, μετά από αίτημα της Τσεχικής προεδρίας, εξέδωσε μια γνωμοδότηση σχετικά με τις Ευρωπαϊκές Βιομηχανίες υαλουργίας και κεραμικής, τον Ιούλιο του 2009. Ανέλυσε την προοπτική για την οικονομία και τα οφέλη που μπορούν να επέλθουν, κατονόμασε του κινδύνους που ελλοχεύουν και πρότεινε δέσμη μέτρων προστασίας των βιομηχανιών κεραμικής και υαλουργίας, σχετικά με την ενέργεια, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, την περιβαλλοντική μέριμνα και την καινοτομία, υποστηρίζοντας ότι μέσω αυτών των δυο κλάδων η ΕΕ μπορεί να επωφεληθεί οικονομικά.

Η προοπτική ανάπτυξης και τα οφέλη που δημιουργεί η ανάπτυξη του κλάδου της υαλουργίας στην ΕΕ είναι:

- ✓ Μεγάλη εξαγωγική αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο (υποκλάδος γυάλινων επιτραπέζιων προϊόντων)
- ✓ Εκατοντάδες χιλιάδες θέσεις εργασίας εντός της ΕΕ
- ✓ η χρήση των γυάλινων προϊόντων έχει καθοριστική σημασία για την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων της Ευρώπης
- ✓ Τεχνογνωσία και εξειδικευμένο, άρτια εκπαιδευμένο εργατικό προσωπικό
- ✓ Συμβολή στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα εξοικονομώντας ενέργεια, χρησιμοποιούμενος ως μονωτικό υλικό,

- ✓ Συμβολή στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας χωρίς εκπομπές διοξειδίου το άνθρακα για την παραγωγή ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές,
- ✓ Διάφορα άλλα κοινωνικά οφέλη, στους τομείς της ιατρικής και της διατήρησης των τροφίμων

Κίνδυνοι που απειλούν την υαλουργία με βάση τις τελευταίες διεθνής εξελίξεις:

- ✓ ανταγωνισμός από αναπτυσσόμενες χώρες που επωφελήθηκαν από το δυσκολότερο επιχειρηματικό περιβάλλον στην ΕΕ
- ✓ επέκταση της παραγωγικής ικανότητας χωρών που γειτονεύουν με την ΕΕ που δεν υπόκεινται σε αυστηρούς περιβαλλοντικούς φραγμούς με συνέπειες στο μειωμένο τους κόστος
- ✓ αύξηση του κόστους της ενέργειας
- ✓ Απαιτήσεις μείωσης του κόστους από του πελάτες της υαλουργίας λόγω αύξησης της εντάσεως του ανταγωνισμού
- ✓ Παγκόσμια πλεονασματική παραγωγική ικανότητα στον κλάδο
- ✓ Αυστηρές ρυθμίσεις για τις συνθήκες εργασίας στην ΕΕ αντίθετα με πολλές χώρες εκτός της ΕΕ που διαθέτουν λιγότερο αυστηρούς κανονισμούς και, κατά συνέπεια, χαμηλότερο κόστος παραγωγής.
- ✓ Οι περιορισμοί των εμπορικών συναλλαγών και οι απομιμήσεις ενδέχεται να εμποδίσουν τις εξαγωγές σε αγορές εκτός ΕΕ

Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας μέσω:

- ✓ Υποστήριξη καινοτομίας για περαιτέρω ενίσχυση των περιβαλλοντικών επιδόσεων
- ✓ Προώθηση ανταγωνισμού στις ενεργειακές αγορές
- ✓ Ενίσχυση της πολιτικής της ανακύκλωσης του γυαλιού
- ✓ εξάλειψη των αθέμιτων εμπορικών πρακτικών, όπως η απομίμηση γνωστών σχεδίων ή εμπορικών σημάτων
- ✓ περαιτέρω πολιτική στήριξη για:
 - την άρση των εμποδίων στις εισαγωγές σε αγορές εκτός της ΕΕ
 - τη βελτίωση της πρόσβασης των ΜΜΕ σε κατάλληλες πληροφορίες για την αγορά·
 - τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε δημόσιες συμβάσεις στις αναδυόμενες αγορές·



- την εξάλειψη των εμπορικών φραγμών στις εισαγωγές πρώτων υλών από την Κίνα.
- την προώθηση της ανακύκλωσης "κλειστού βρόχου" για τις υάλινες συσκευασίες στην ΕΕ.
- ✓ Τα κίνητρα των κυβερνήσεων στην κατασκευαστική βιομηχανία για προώθηση της βέλτιστης ενεργειακής απόδοσης των κτιρίων
- ✓ Περιβαλλοντική βιωσιμότητα και συναφές ρυθμιστικό πλαίσιο για την ενέργεια και την κλιματική αλλαγή

Παράρτημα 2: Ανακύκλωση γυαλιού στην Ελλάδα και την ΕΕ

Όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό ανακυκλούμενου γυαλιού τόσο οι εταιρίες υαλοργιάς μειώνουν το κόστος παραγωγής τους και αυξάνουν την αναπτυξιακή τους προοπτική, μειώνουν την κατανάλωση ενέργειας και τις εκπομπές ρύπων προς το περιβάλλον. Υπολογίζεται ότι η συνολική ποσότητα ανακυκλωμένων γυάλινων προϊόντων στην Ευρώπη για το 2010, ξεπέρασε τα 25 δις συσκευασίες συνολικού βάρους 11 εκ τόνων, αποφέροντας αποτροπή 7 εκατομμυρίων τόνων εκπομπών άνθρακα επιπλέον ή την επιπλέον κίνηση 4 εκατομμυρίων οχημάτων.

Από οικονομικής άποψης, και συγκεκριμένα για την Ελλάδα, η εξοικονόμηση που επιτυγχάνεται από την ανακύκλωση γυαλιού έχει να κάνει και με την μείωση του όγκου των απορριμμάτων που μεταφέρονται και συσσωρεύονται στις χωματερές, οι οποίες αποτελούν ένα τεράστιο έξοδο για κάθε δήμο. Η εξοικονόμηση ενέργειας είναι άλλο ένα όφελος με οικολογικό και οικονομικό χαρακτήρα. Όταν χρησιμοποιείται υαλόθραυσμα ως πρώτη ύλη, η τήξη του γυαλιού γίνεται σε πολύ χαμηλότερες θερμοκρασίες, με αποτέλεσμα να εξοικονομείται ενέργεια, η οποία αποτελεί έναν τεράστιο παράγοντα περιβαλλοντικής ρύπανσης.

Από την άλλη πλευρά, εξοικονόμηση ενέργειας συνεπάγεται και μείωση του κόστους σε συνάλλαγμα, αφού τα καύσιμα, ως γνωστόν, είναι εισαγόμενα. Έτσι, από την ανακύκλωση ωφελείται και η Εθνική Οικονομία. Η ανακύκλωση, όμως, μπορεί να επιδείξει και ένα έντονο κοινωνικό πρόσωπο αφού δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας που απαιτούνται τόσο για την περισυλλογή και την μεταφορά φιαλών από

τους κάδους όσο και για το καθάρισμα, διαχωρισμό, πλύσιμο και θρυμματίσμα του γυαλιού.

Ειδικά για τις εκπομπές διοξειδίου άνθρακα, έχει υπολογιστεί ότι σε κάθε τόνο ανακυκλωμένου γυαλιού εξοικονομούνται 315 κιλά διοξειδίου άνθρακα, καθώς επιτυγχάνεται η τήξη του μίγματος σε χαμηλότερη θερμοκρασία. Άλλη θετική συνέπεια της ανακύκλωσης του γυαλιού είναι η μείωση του όγκου των απορριμμάτων.

Η Ελλάδα, σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της FEVE (European Container Glass Federation), παραμένει ουραγός στην ανακύκλωση γυαλιού σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, σύμφωνα με έρευνα της FEVE. Η χώρα προηγείται μόνο της Κύπρου και της Τουρκίας (αμφότερες 20%) ανακυκλώνοντας μόλις το 24% των συσκευασιών γυαλιού, όταν ο μέσος όρος ανακυκλωμένου γυαλιού στην Ευρώπη είναι 66,86%. Τα στοιχεία της FEVE είναι για το 2009 και το 2010. Σύμφωνα με την κοινοτική Οδηγία 2004/12/EK, τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. είναι υποχρεωμένα να επιτύχουν ποσοστό ανακύκλωσης ύψους 60%, όσον αφορά σε γυάλινες συσκευασίες που απορρίπτονται, μέχρι τις 31/12/2011.

Ένα μεγάλο ποσοστό ανακύκλωσης γυάλινων συσκευασιών πανευρωπαϊκά και το πλέον εύκολο για καταναλωτές και παραγωγούς, γίνεται δια της μεθόδου της επαναχρησιμοποίησης τους, αφού προηγουμένως ο πελάτης τα επιστρέφει στο σημείο πώλησης, και αυτά επιστρέφουν στις μονάδες παραγωγής για απολύμανση και επαναγέμιση.

Σύμφωνα με την FEVE η μέθοδος αποζημιώσεων παίζει καταλυτικό ρόλο στην διαδικασία της ανακύκλωσης, αφού αποτελεί και οικονομικό κίνητρο για τον καταναλωτή. Υπάρχουν δήμοι στην Ευρώπη, που υποχρεώνουν τους πολίτες τους να επιστρέφουν τις γυάλινες συσκευασίες προς ανακύκλωση (παράδειγμα το Λίππε στη Γερμανία), ή άλλοι που έχουν διαμορφώσει ειδικό κατάλογο αποζημίωσης των καταναλωτών ανάλογα με το μέγεθος της γυάλινης συσκευασίας που επιστρέφουν προς ανακύκλωση, όπως το Οντένσε στη Δανία. Το Βέλγιο (πρώτο πανευρωπαϊκά στην ανακύκλωση γυαλιού) επέβαλε αυστηρά χρηματικά πρόστιμα σε όσους δεν συμμορφώνονταν.

Στην Ελλάδα σύμφωνα με τα στοιχεία της FEVE, χρησιμοποιήθηκαν το 2010 125 εκ. γυάλινες συσκευασίες εκ των οποίων επιστράφηκαν για ανακύκλωση μόλις τα 30 εκ. Σε μία χώρα με παρόμοια μεγέθη κατανάλωσης, την Ιρλανδία, από τα 142 εκ. συσκευασιών επιστράφηκαν τα 105 προς ανακύκλωση.



Τα προαναφερθέντα μεγέθη φανερώνουν τα σημαντικά περιθώρια βελτίωσης που υπάρχουν στο συγκεκριμένο τομέα στον ελλαδικό χώρο, όπου ο υπεύθυνος φορέας για τη συλλογή, τη μεταφορά, την επαναχρησιμοποίηση και την αξιοποίηση των αποβλήτων των συσκευασιών είναι η Ελληνική Εταιρεία Αξιοποίησης Ανακύκλωσης Α.Ε.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην Ελλάδα υπάρχει έλλειμμα αξιοποίησης της φύρας των πολυάριθμων εταιρειών επεξεργασίας υαλοπινάκων. Ως αποτέλεσμα, η φύρα απορρίπτεται στις χωματερές, αυξάνοντας τον όγκο των απορριμμάτων, ενώ θα μπορούσε να διαμορφωθεί ένα στρατηγικό σχέδιο συγκέντρωσης αυτής και αξιοποίησής της, για παράδειγμα στις ασφαλτοστρώσεις, όπως γίνεται σε άλλες χώρες.

Οι λόγοι- κίνητρα που καθιστούν πλέον, επιτακτική την Ανακύκλωση Γυαλιού, είναι πολλοί και έχουν έντονο κοινωνικοοικονομικό και περιβαλλοντικό ενδιαφέρον. Όχι άδικα, αναφερόμαστε πρώτα στα οφέλη που έχουν να κάνουν με την ανακύκλωση σε σχέση με το περιβάλλον, αν και τα οφέλη που προκύπτουν από την ανακύκλωση έχουν συχνά έναν πολυπρόσωπο χαρακτήρα, όπου οικονομικά, κοινωνικά και οικολογικά οφέλη συνυπάρχουν.

Η ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα προστασίας περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα αισθητή σε όλη την Ευρώπη. Αξίζει να σημειωθεί, πως στην Γερμανία έχει επιβληθεί φόρος €0,25 σε κάθε μη επιστρεφόμενη συσκευασία. Αντίθετα, το τέλος εγγυοδοσίας για κάθε γυάλινο μπουκάλι έχει οριστεί στα €0,08, και στην Ελλάδα είναι στα €0,07.

Εξάλλου το 80% των 46,000 τόνων προέρχεται από τις ίδιες τις βιομηχανίες και όχι από τους καταναλωτές. Σαν καταναλωτές πρέπει να ενδιαφερθούμε, να ενημερωθούμε, να γνωρίσουμε, να νοιαστούμε και να πράξουμε.

Παράρτημα 3: Περιβαλλοντική μέριμνα

Η περιβαλλοντική μέριμνα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σοβαρά και στον κλάδο της υαλουργίας. Ο συγκεκριμένος κλάδος, εκτός από τις εκπομπές αερίων (κυρίως οξειδίων του αζώτου και διοξείδιο του άνθρακα CO₂) και διαφόρων υγρών και στερεών αποβλήτων (σε μικρότερο βαθμό), συνδέεται με την μεγάλη

κατανάλωση ενέργειας για την παραγωγική διαδικασία και ότι αυτό συνεπάγεται για την καταπόνηση του περιβάλλοντος και την εκμετάλλευση φυσικών πόρων που είναι απαραίτητοι.

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή γυαλιού δεν επιβαρύνουν το περιβάλλον ιδιαίτερα, αφού υπάρχουν σε αφθονία. Το πιο συνηθισμένο γυαλί είναι το γυαλί άμμου-σόδας-μαρμάρου, για το οποίο απαιτείται ένα μίγμα από χαλαζιακή άμμο (59%), ανθρακική σόδα (19%), μαρμαρόσκονη (13%), δολομίτη (5%) και νεφελοσιενίτη (4%). Στη συνέχεια, το μίγμα αυτό θερμαίνεται σε υαλουργικό κλίβανο στους 1.600C°, με αποτέλεσμα να λιώνει και να μετατρέπεται σε ένα παχύρρευστο υγρό. Η μάζα αυτή τοποθετείται σε διάφορα καλούπια, προκειμένου να πάρει την τελική της μορφή. Στο τέλος ακολουθεί το στάδιο της ψύξης και ο ποιοτικός έλεγχος.

Είδος πρώτων / βοηθητικών υλών	Κατανάλωση (τόνοι / έτος)
Μαρμαρόσκονη	8.115
Ανθρακικό Νάτριο (Σόδα)	16.350
Δολομίτης	10.300
Ανακυκλωμένο υαλόθραυσμα	24.500 (εσωτερική ανακύκλωση) 9.500 (προερχόμενο από εξωτερικές πηγές)
Άμμος	50.000
Θειικό Νάτριο	460
Αστριός	6.600
Χρωμίτης	82,7
Άνθρακας	20,7

Πρώτες ύλες για την παραγωγή γυαλιού

Η παραγωγική αυτή διαδικασία μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση ανακυκλώμενου γυαλιού σε πολύ μικρότερες θερμοκρασίες, με σαφώς λιγότερη κατανάλωση ενέργειας και μικρότερη, συνεπώς, επιβάρυνση του περιβάλλοντος. Η

χρήση ανακυκλωμένου γυαλιού συνδυάζει το ευεργετικό ενεργειακό αποτέλεσμα σε σχέση με το περιβάλλον και την εξοικονόμηση μεγάλου μέρους από το κόστος της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και από άλλα έμμεσα και άμεσα κόστη (πχ. Εξοικονόμηση πρώτων υλών,) και πρέπει να αποτελεί βασική στρατηγική δράση της εταιρίας ΓΙΟΥΛΑ.



Παράρτημα 4: Παράγοντες ζήτησης

Το κλίμα

Οι κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα (θερμό κλίμα κατά την μεγαλύτερη διάρκεια του έτους) επηρεάζουν θετικά την κατανάλωση αναψυκτικών και ποτών από τους καταναλωτές, και ως εκ τούτου ευνοείται και ο κλάδος παραγωγής και διάθεσης των γυάλινων φιαλών συσκευασίας. Ιδιαίτερα, κατά τους μήνες Μάρτιο έως Οκτώβριο η ζήτηση φιαλών για τη συσκευασία μπίρας, αναψυκτικών, χυμών και νερού είναι ιδιαίτερα αυξημένη, λόγω του θερμού κλίματος που ευνοεί την κατανάλωση. Η ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων δεν έχει το ίδιο κλίμα με την Ελλάδα και έτσι οι συνθήκες ζήτησης της παραπάνω κατηγορίας προϊόντων (κυρίως αναψυκτικών, εμφιαλωμένου νερού, κλπ) είναι μικρότερη.

Ο τουρισμός

Η Ελλάδα, αν και μικρή χώρα πληθυσμιακά, αυξάνει σε μεγάλο βαθμό τον πληθυσμό των καταναλωτών της λόγω της τουριστικής κίνησης, καθόλη την διάρκεια του έτους. Η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστών μάλιστα είναι κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής σεζόν στην οποία η κατανάλωση ευνοείται ακόμα περισσότερο από το θερμό κλίμα. Αυτός ο τριπλασιασμός (το 2013 αναμένονται περίπου 17 εκατομμύρια τουρίστες μόνο την θερινή σεζόν) της καταναλωτικής δύναμης της Ελλάδας, εξαιτίας του τουρισμού, αντισταθμίζει το μειονέκτημα του μικρού της πληθυσμού.

Επιπλέον, η τουριστική δύναμη της Ελλάδας γίνεται μείζονος σημασίας αν αναλογιστούμε ότι ο τρόπος ζωής των τουριστών περιλαμβάνει πρόγραμμα καθημερινότητας έξω από το σπίτι, γευματίζοντας έξω, πίνοντας ποτά, κλπ. Αυτό βέβαια συνεπάγεται και στην κατανάλωση προϊόντων γυάλινης συσκευασίας ακόμα περισσότερο από τον πληθυσμό της ίδιας της χώρας. Το φαινομενικά λοιπόν

μειονέκτημα της αγοράς της Ελλάδας σε σχέση με το πληθυσμιακό της μέγεθος μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά σε σχέση με άλλες χώρες των Βαλκανίων με παρόμοιο ή μικρότερο πληθυσμό (Βουλγαρία, Σερβία, Σκόπια, Αλβανία).

Βιοτικό επίπεδο

Η Ελλάδα θεωρείται η χώρα με το υψηλότερο βιοτικό επίπεδο σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες των Βαλκανίων. Αν και η κρίση των χωρών του Ευρωπαϊκού Νότου και η παρατεταμένη ύφεση της Ελληνικής οικονομίας έχει πλήξει σε μεγάλο βαθμό το εισόδημα, τα επίπεδα ανεργίας, την καταναλωτική ισχύ και, συνεπώς, το βιοτικό επίπεδο των Ελλήνων, το βιοτικό επίπεδο των Ελλήνων παραμένει σε υψηλότερο επίπεδο από τις άλλες χώρες των Βαλκανίων, αν αναλογιστεί κανείς το μέσο εισόδημα, τις καταθέσεις και τα ακίνητα του Ελληνικού πληθυσμού γενικότερα.

Κουλτούρα

Η Ελλάδα, σε σύγκριση με άλλες χώρες των Βαλκανίων και της Ν. Ευρώπης διαφέρει στον τρόπο ζωής και διασκέδασης (μαγαζιά ανοικτά έως πολύ αργά, φαγητό σε εστιατόρια, κλπ), πράγμα που αυξάνει την ζήτηση, καθώς αυξάνονται οι ώρες της ημέρας στις οποίες η ζήτηση υπάρχει για είδη γυάλινης συσκευασίας (κρασιά, μπίρες, αναψυκτικά). Από την άλλη οι υπόλοιποι λαοί των Βαλκανίων καταναλώνουν κατά τεκμήριο περισσότερο αλκοόλ από τους Έλληνες.

Παράρτημα 5: Δέσμη ομοειδών επιχειρήσεων

Δέσμη ομοειδών επιχειρήσεων ορίζεται το σύνολο των επιχειρήσεων που έχουν κοινά συμφέροντα ή/και στόχους, δραστηριοποιούνται στον ίδιο γεωγραφικό χώρο και «αγωνίζονται» από κοινού για την υποστήριξη των κοινών τους στόχων στην αγορά αλλά κυρίως στις διαπραγματεύσεις με την κυβέρνηση για την νομοθέτηση μέτρων που μπορούν να συνδράμουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σύγκριση με άλλες χώρες.

Η εταιρία ΓΙΟΥΛΑ είναι μέλος του συνδέσμου εταιριών EBIKEN (Ένωση Βιομηχανικών Καταναλωτών Ενέργειας). Η EBIKEN εκπροσωπεί τις ελληνικές βιομηχανίες για τις οποίες η ενέργεια αποτελεί σημαντικό ποσοστό του κόστους

παραγωγής και κατά συνέπεια βασικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας σε διεθνές επίπεδο.

Οι 17 εταιρείες-μέλη της EBIKEN αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της εγχώριας βιομηχανίας και προέρχονται από διάφορους κλάδους με κοινό χαρακτηριστικό την υψηλή ένταση ενέργειας (energy-intensity), δηλαδή μεγάλη κατανάλωση ενέργειας ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος, όπως το τσιμέντο, ο χάλυβας, τα μη σιδηρούχα μέταλλα, το χαρτί, η υαλουργία, τα λιπάσματα κ.ά. Η EBIKEN εκπροσωπεί σήμερα περίπου το 50% της εγχώριας βιομηχανικής κατανάλωσης ενέργειας. Από το 2011, η EBIKEN είναι και μέλος της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Βιομηχανικών Καταναλωτών Ενέργειας IFIEC Europe.

Παράρτημα 6 : Στοιχεία Κλάδου Υαλουργίας

Η Δομή της Ελληνικής Αγοράς

Ο κλάδος της κατασκευής γυαλιού και γυάλινων προϊόντων διακρίνεται στον υποκλάδο παραγωγής γυάλινων ειδών συσκευασίας και στον υποκλάδο πεξεργασίας επίπεδου γυαλιού. Κύριο χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου υποκλάδου είναι ότι η παραγόμενη ποσότητα βαίνει φθίνουσα τα τελευταία έτη, ενώ αυξάνονται οι εισαγόμενες ποσότητες.

Οι κύριες κατηγορίες προϊόντων γυαλιού είναι οι ακόλουθες:

- **Γυάλινα προϊόντα συσκευασίας (container glass):** φιάλες (π.χ. για αλκοολούχα ποτά, αναψυκτικά, νερό), βάζα (π.χ. για τρόφιμα, αρώματα) και λοιποί γυάλινοι περιεκτές (π.χ. φιαλίδια για φάρμακα).
- **Επιτραπέζια γυάλινα προϊόντα (tableware glass):** διακρίνονται σε γυαλιά άμμου-σόδας-μαρμάρου (soda-lime glass), σε οπάλ γυαλιά (opal glass), σε βοριοπυριτικά γυαλιά (borosilicate glass), τα οποία είναι υψηλής αντοχής και αντίστασης σε θερμικές κρούσεις, σε κρύσταλλα (γυαλιά που περιέχουν τουλάχιστον 24% του οξειδίου μολύβδου) και σε κεραμικά γυαλιά (ceramic glass). Τα προϊόντα που κατασκευάζονται από τα παραπάνω είδη γυαλιού είναι προϊόντα οικιακής χρήσης, όπως ποτήρια, πιάτα, πιατέλες, πιρέξ, μπωλ, παγοδοχεία, σταχτοδοχεία, εστίες μαγειρέματος κ.ά.

Ο υποκλάδος της γυάλινης συσκευασίας στην Ελλάδα παρουσιάζει χαρακτηριστικά oligopolίου, καθώς ένας μικρός αριθμός εταιρειών ελέγχει το σύνολο σχεδόν της αγοράς. Ειδικότερα, στον τομέα της παραγωγής των προϊόντων γυάλινης συσκευασίας η ΥΑΛΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΙΟΥΛΑ ΑΕ έχει το αποκλειστικό προνόμιο, καθώς οι εταιρίες ΒΑΛΑΒΑΝΗ Ν. ΑΦΟΙ ΑΕ και ΚΡΟΝΟΣ ΥΑΛΟΥΡΓΙΑ ΑΒΕΕ που είχαν παραγωγικές μονάδες γυάλινης συσκευασίας σταμάτησαν την παραγωγική τους διαδικασία ή εξαγοράστηκαν (ΚΡΟΝΟΣ) από την ΓΙΟΥΛΑ. Η εταιρία ΒΑΛΑΒΑΝΗΣ έκανε, μάλιστα, συμφωνία με την ΓΙΟΥΛΑ για προμήθεια 25.000 τόνων περίπου, ετησίως, γυάλινων ειδών συσκευασίας και πλέον αποτελεί συνεργάτη της εταιρίας.

Η ΓΙΟΥΛΑ διαθέτει σήμερα περίπου 80% μεριδίου αγοράς στην Ελλάδα στα γυάλινα είδη συσκευασίας και στα γυάλινα επιτραπέζια προϊόντα, τα οποία βέβαια παράγει στην Βουλγαρία από το 2006 και όχι στο εργοστάσιο της εταιρίας Κρόνος που εξαγόρασε, στην Ελευσίνα. Επίσης, εξάγει περιορισμένη ποσότητα γυαλιού συσκευασίας και στο εξωτερικό. Το υπόλοιπο 30% από το μερίδιο αγοράς μοιράζεται στις εταιρίες [Απικιάν Συσκευαστική Α.Ε.](#), Pola, [Alpha Glas GmbH](#) και Χαιρέτης στα Χανιά, καθώς και σε μικρότερες εταιρίες που εισάγουν γυάλινα επιτραπέζια είδη ή γυάλινα προϊόντα συσκευασίας.

Ο υποκλάδος του γυαλιού συσκευασίας έχει υψηλή εισαγωγική διείσδυση, σε προϊόντα που δεν παράγονται εγχωρίως (πχ γυάλινα επιτραπέζια είδη) και σε προϊόντα που δεν επαρκεί η εγχώρια παραγωγή (πχ είδη γυάλινης συσκευασίας). Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στο γυαλί συσκευασίας οι εισαγωγές αποτελούν το 25% περίπου του ετήσιου τζίρου σε αξία.

Οι εταιρίες που ανταγωνίζονται την ΓΙΟΥΛΑ στην Ελλάδα εισάγουν γυάλινα είδη συσκευασίας τόσο για ποτά και τρόφιμα, όσο και για καλλυντικά. Εισαγωγές πραγματοποιούνται επίσης μέσω αντιπροσώπων από φαρμακευτικές εταιρείες και βιομηχανίες καλλυντικών για τη συσκευασία των προϊόντων τους.

Η ύπαρξη περιορισμένου αριθμού επιχειρήσεων, οφείλεται στο γεγονός ότι η κατασκευή των συγκεκριμένων προϊόντων απαιτεί εξειδίκευση, μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό, εμπειρία στο συγκεκριμένο χώρο κλπ, καθώς και στο ότι οι εισαγωγές μειώνουν εξαιρετικά τα περιθώρια κέρδους, εφόσον οι μεταφορές τους απαιτούν ειδική συσκευασία, χώρο, κλπ και κοστίζουν πολύ ακριβά.

Οι κυριότεροι πελάτες των επιχειρήσεων του υποκλάδου είναι οινοποιητικές επιχειρήσεις, βιομηχανίες παραγωγής και εμφιάλωσης ποτών, μύρας, αναψυκτικών,

νερού, βιομηχανίες τροφίμων, φαρμάκων και καλλυντικών. Η εταιρία ΓΙΟΥΛΑ πραγματοποιεί, επίσης, εξαγωγές σε 30 περίπου χώρες εντός και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του κλάδου αποτελείται από πολλούς νόμους, οι κυριότεροι από τους οποίους ορίζονται, ως επί το πλείστον, από Οδηγίες της Ε.Ε., στις οποίες καλούνται τα κράτη-μέλη να εναρμονιστούν.

Ευρωπαϊκή αγορά

Μελετώντας τη διάρθρωση της παραγωγής γυαλιού στην Ευρώπη, διαπιστώνεται ότι κυριαρχεί το γυαλί συσκευασίας (21,5 εκ. τόνοι το 2006), με μερίδιο 61,2% στη συνολική παραγωγή. Το 2007, σύμφωνα με στοιχεία της FEVE, η παραγωγή ανήλθε σε 22,4 εκ. τόνους (συμπεριλαμβάνεται η παραγωγή της Τουρκίας και της Ελβετίας). Το γυαλί συσκευασίας παράγεται σε όλα κράτη-μέλη της Ε.Ε., εκτός από το Λουξεμβούργο, τη Σλοβενία, τη Λετονία, τη Λιθουανία, τη Μάλτα, την Κύπρο και την Ιρλανδία.

Οι 3 μεγαλύτερες χώρες σε παραγωγή γυαλιού συσκευασίας είναι η Γαλλία, η Γερμανία και η Ιταλία, οι οποίες αθροιστικά παράγουν το 53% της συνολικής ευρωπαϊκής παραγωγής. Συνολικά, στην Ε.Ε., την Ελβετία και την Τουρκία εκτιμάται ότι δραστηριοποιούνται 60 εταιρείες, οι οποίες διαθέτουν 140 εργοστάσια, απασχολώντας 40.000 εργαζομένους περίπου. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της παραγωγής μετά το 2000 ανέρχεται σε 2% περίπου, γεγονός που αναμένεται να συνεχιστεί και στο άμεσο μέλλον.

Ωστόσο, διαπιστώνεται η παραγωγή ορισμένων χωρών να βαίνει αυξανόμενη (π.χ. Τουρκία, Πορτογαλία), άλλων χωρών μειούμενη (π.χ. Ελλάδα) και άλλων ευμετάβλητη από έτος σε έτος (π.χ. Γαλλία, Γερμανία). Εκτός Ε.Ε., η μεγαλύτερη χώρα-παραγωγός είναι η Κίνα και ακολουθούν οι Η.Π.Α.

Οι Προοπτικές της Ελληνικής Αγοράς

Ο υποκλάδος της γυάλινης συσκευασίας αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από άλλα είδη συσκευασίας (υποκατάστατα), όπως το PET και το αλουμίνιο, τα οποία αντικατέστησαν σε σημαντικό βαθμό το γυαλί στη συσκευασία τροφίμων και ποτών. Συγκεκριμένα, τα τελευταία είκοσι χρόνια το πλαστικό έχει εισέλθει δυναμικά στο χώρο του νερού και των αναψυκτικών, αντικαθιστώντας σε σημαντικό βαθμό το

γυαλί. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η παρουσία του αλουμινίου στις μικρές συσκευασίες μπύρας και αναψυκτικών.

Τα συγκεκριμένα υλικά συσκευασίας έχουν το πλεονέκτημα του μικρότερου βάρους και παρέχουν μεγαλύτερη ευκολία και ασφάλεια κατά τη μεταφορά τους. Το γεγονός αυτό επέδρασε αρνητικά στην περαιτέρω ανάπτυξη των γυάλινων ειδών συσκευασίας και συνέβαλε στην πτώση της ζήτησης για την γυάλινη συσκευασία από τις μεγάλες εταιρίες τροφίμων και ποτών.

Σημαντικό πρόβλημα για τον κλάδο είναι το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς. Επιπλέον η αύξηση των εξαγωγών παρουσιάζει δυσκολίες λόγω του μεγάλου όγκου και της μικρής σχετικά αξίας των γυάλινων ειδών, με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα μεταφορικά έξοδα που επιβαρύνουν τις εξαγωγές.

Οι τάσεις που επικρατούν τα τελευταία χρόνια στον υποκλάδο της γυάλινης συσκευασίας συνίστανται στην προσπάθεια μείωσης του βάρους/τεμάχιο. Προς την κατεύθυνση αυτή έχουν σημειωθεί βελτιώσεις, ενώ αναμένεται περαιτέρω μείωση του βάρους της γυάλινης συσκευασίας, μιας και αποτελεί μονόδρομο επιβίωσης σε σχέση με τα υποκατάστατα που από επίσημες μετρήσεις κατέχουν το 70% περίπου της συσκευασίας ποτών και τροφίμων.

Επίσης η τάση για έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής και διαβίωσης που επικρατεί, επιβάλλει και τον έλεγχο της υγιεινής και της καταλληλότητας της συσκευασίας των τροφίμων και ποτών. Το γυαλί, λόγω των ιδιοτήτων του, αποτελεί το πιο υγιεινό υλικό συσκευασίας προστατεύοντας και προφυλάσσοντας το συσκευαζόμενο προϊόν από τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Άλλα ανταγωνιστικά υλικά συσκευασίας δεν παρέχουν την ίδια προστασία με το γυαλί ενώ ενδέχεται, κάτω από ορισμένες συνθήκες να αλλοιώσουν την γεύση του περιεχομένου.

Η γενικότερη ευαισθητοποίηση των ατόμων για την προστασία του περιβάλλοντος συνίσταται, μεταξύ άλλων, και στην αύξηση της ανακύκλωσης των υλικών συσκευασίας. Το γυαλί είναι πλήρως ανακυκλώσιμο και δεν ρυπαίνει το περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί αύξηση του ποσοστού των γυάλινων υλικών συσκευασίας που ανακυκλώνονται.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου, εκτιμάται ότι η τάση για έναν πιο υγιεινό τρόπο διαβίωσης και η ευαισθητοποίηση για την προστασία του περιβάλλοντος ευνοούν την γυάλινη συσκευασία και αναμένεται ότι μακροχρόνια να ωθήσουν την ζήτηση προϊόντων υαλουργίας σε υψηλότερα επίπεδα.



Αναλυτικά:

- Η στροφή προς φιλικά προς το περιβάλλον είδη συσκευασίας.
- Η αύξηση του ποσοστού ανακύκλωσης του γυαλιού, που προσφέρει σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας για τις βιομηχανίες υαλοργιάς και συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος των προϊόντων τους.
- Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, που δίνουν μεγαλύτερες παραγωγικές δυνατότητες στην υαλοργιά με χαμηλότερο κόστος και προϊόντα υψηλής ποιότητας.
- Η χρήση της συσκευασίας ως μέσο marketing σε διεθνές επίπεδο

Παράρτημα 7: Περιγραφή των Διευθύνσεων Παραγωγής και Ποιοτικού Ελέγχου

Διεύθυνση Παραγωγής

Στη Διεύθυνση Παραγωγής αναφέρονται τα παρακάτω Τμήματα:

✓ **Αναμικτήρια / Κλίβανοι**

Το Τμήμα ευθύνεται για την εύρυθμη λειτουργία των κλιβάνων – αναμικτηρίων, τις απαραίτητες ρυθμίσεις παραγωγής, ποιοτικής υαλόμαζας και την επίβλεψη των αποθεμάτων της αποθήκης σε Α΄ ύλες.

✓ **Τμήμα Καλουπιών**

Το Τμήμα είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό – παραγγελία κατασκευής νέων καλουπιών (προϊόντων) και την επισκευή και συντήρηση σετ καλουπιών για την εξυπηρέτηση του προγράμματος παραγωγής.

✓ **Χημείο Γυαλιού και Έλεγχος Ποιότητας Α΄ Υλών**

Το Τμήμα είναι υπεύθυνο για:



- την έκδοση συνταγών ανάμιξης
- την παραγωγή υαλόμαζας εντός των προδιαγραφών ποιότητας
- τον ποιοτικό έλεγχο Α΄ Υλών
- τον έλεγχο των μετρήσεων εργαστηριακών παραμέτρων
- την αξιολόγηση των εργαστηριακών αναλύσεων
- την παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων σε θέματα γυαλιού σε διεθνές επίπεδο

✓ **Μηχανές I.S. (Μηχανές Σχηματοδότησης)**

Το Τμήμα είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση του προγράμματος παραγωγής, καθώς και για την ορθή λειτουργία των αυτόματων μηχανών παραγωγής. Παράλληλα, παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις του τομέα του και προτείνει λύσεις προς βελτίωση και ανάπτυξη των παραγωγικών δεικτών.

✓ **Διαλογή**

Το Τμήμα είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση της ποιότητας των παραγομένων και της εφαρμογής των ποιοτικών προδιαγραφών.

✓ **Συσκευασία**

Η λειτουργία της Συσκευασίας είναι εξαιρετικά σημαντική. Στόχος του Τμήματος Συσκευασίας είναι η υψηλής ποιότητας συσκευασία των γυάλινων περιεκτών, η οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την προστασία των προϊόντων από τη φθορά και τη ρύπανση κατά την αποθήκευσή τους, για την ασφαλή μεταφορά τους στον πελάτη και για τη διατήρηση της υγιεινής τους κατά την τελική τους χρήση. Η καταστροφή ή/και η ρύπανση των προϊόντων λόγω μη ποιοτικής συσκευασίας θα συνεπαγόταν την απόρριψή τους ως μη εμπορεύσιμα προϊόντα, γεγονός που θα επιβάρυνε την εταιρεία με υψηλό κόστος, καθώς θα έπρεπε είτε να παραχθούν νέα προϊόντα προς αντικατάστασή τους είτε να ανασυσκευασθούν τα υπάρχοντα. Το Τμήμα είναι υπεύθυνο για:

- τη λειτουργία της διαδικασίας της συσκευασίας
- την αποθήκευση και συντήρηση των υλικών συσκευασίας κατά την παραλαβή τους

- τον έλεγχο των αποθεμάτων υλικών συσκευασίας
- την καλή κατάσταση των επιστρεφόμενων υλικών συσκευασίας

✓ Διακόσμηση

Το Τμήμα είναι υπεύθυνο για την τήρηση του προγράμματος παραγωγής διακοσμημένων περιεκτών και τη διακόσμηση και εκτύπωση σύμφωνα με τις προδιαγραφές των πελατών.

Διεύθυνση Ποιοτικού Ελέγχου

Η Διεύθυνση Ποιοτικού Ελέγχου αναφέρεται, όπως και η Διεύθυνση Παραγωγής στη Διεύθυνση Εργοστασίου και είναι υπεύθυνη για:

- την παρακολούθηση των μετρήσεων σε κάθε σταθμό ελέγχου της παραγωγής. Κατά τις μετρήσεις ελέγχεται η διακύμανση των παραμέτρων ποιότητας, ώστε να είναι εντός των εγκεκριμένων προδιαγραφών
- τη συντήρηση, ρύθμιση, βαθμονόμηση και διακρίβωση των οργάνων ποιοτικού ελέγχου
- τη συμμόρφωση προς διεθνείς και εθνικούς κανονισμούς ποιότητας
- τον ποιοτικό χαρακτηρισμό της παραγωγής σε κάθε γραμμή παραγωγής ή τμήμα
- τον σχεδιασμό της μεθοδολογίας και των τεχνικών ελέγχου



Παράρτημα 8: Περιγραφή Διεργασιών Παραγωγικής Διαδικασίας

1. Διεργασίες Κλιβάνων και Αναμικτηρίου

Η υαλόμαζα παρασκευάζεται βάση Συνταγής που καθορίζεται από τον Προϊστάμενο Χημείας Γυαλιού και Ποιότητας Α' υλών. Ο Προϊστάμενος Κλιβάνων και Αναμικτηρίου φροντίζει για την μεταφορά των υλικών από την αποθήκη Α' υλών στα αντίστοιχα σιλό στο χώρο του κλιβάνου. Ο Χειριστής του κλιβάνου ελέγχει οπτικά τις Α' ύλες πριν τη χρήση τους, κάνοντας σύγκριση αυτών με πρότυπα δείγματα που τηρούνται για το σκοπό αυτό. Ακολουθεί αυτόματη ζύγιση των Α' υλών και αυτόματη μεταφορά τους στον αναμικτήρα, όπου και γίνεται ανάμιξη των υλικών.

Στη συνέχεια το μίγμα μεταφέρεται στο σιλό του κλιβάνου με μεταφορική ταινία. Στο σιλό κλιβάνου προστίθεται και ποσότητα ανακυκλωμένου γυαλιού (υαλοθραύσματος) την οποία ρυθμίζει ο Προϊστάμενος Χημείας Γυαλιού με βάση το χρώμα της υαλόμαζας, την παραγόμενη ποσότητα και τα αποθέματα.

Στον κλίβανο γίνεται τήξη του μίγματος, το οποίο μετατρέπεται σε υαλόμαζα. Καθ' όλη την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας παρακολουθούνται με ηλεκτρονικά συστήματα αυτόματου ελέγχου, οι εκάστοτε παράμετροι της λειτουργίας των εγκαταστάσεων που αντιστοιχούν στον κάθε κλίβανο.

2. Διεργασίες Καλουπιών

Για κάθε φιάλη απαιτείται μια σειρά καλουπιών για τη σχηματοδότησή της. Τα καλούπια, αφού ελεγχθούν ως προς την ποιότητα και καταλληλότητά τους στο Τμήμα Καλουπιών, μεταφέρονται στο Τμήμα Σχηματοδότησης. Τα καλούπια που χρειάζονται επισκευή λόγω φθοράς κατά την παραγωγή επισκευάζονται στο Τμήμα Καλουπιών.

3. Διεργασίες Σχηματοδότησης

Η υαλόμαζα μεταφέρεται με φυσική ροή στα κανάλια διανομής (feeder) όπου καταλήγει σε σταγόνες τηγμένου γυαλιού. Η ρύθμιση του τροφοδότη γίνεται βάσει προδιαγραφών και προηγούμενης αρχειοθετημένης εμπειρίας ως προς τη θερμοκρασία και το σχήμα σταγόνας του γυαλιού. Οι σταγόνες του γυαλιού διοχετεύονται με την βοήθεια της βαρύτητας και καναλιών στις μηχανές σχηματοδότησης τύπου Independent Section-I.S., προκειμένου να σχηματισθεί ο περιέκτης(η φιάλη ή το βάζο).

Στην αρχή και κατά τη διάρκεια της σχηματοδότησης γίνεται έλεγχος των περιεκτών που παράγονται από τη μηχανή. Αν κατά τον έλεγχο διαπιστωθεί απόκλιση από τις προδιαγραφές, πραγματοποιούνται διορθωτικές κινήσεις για προσαρμογή τους στις προδιαγραφές. Στη συνέχεια οι θερμοί περιέκτες διοχετεύονται με μεταφορική ταινία στην γαλαρία ανόπτησης. Οι περιέκτες μετά τη σχηματοδότηση υπόκεινται σε θερμική εξισορρόπηση (ανόπτηση) περνώντας μέσα από τους θαλάμους διαδοχικής αποθέρμανσης (γαλαρία).

4. Διεργασίες Διαλογής / Συσκευασίας

Μετά την γαλαρία ανόπτησης οι περιέκτες περνούν από τα μηχανήματα αυτόματης διαλογής (100 % έλεγχος), όπου απορρίπτονται τα μη εμπορεύσιμα. Ακολουθεί οπτικός έλεγχος και διαλογή από ειδικευμένο προσωπικό. Πραγματοποιούνται εργαστηριακοί έλεγχοι του περιέκτη με συγκεκριμένη συχνότητα με σκοπό την επιβεβαίωση των προδιαγεγραμμένων απαιτήσεων σύμφωνα με το Σχέδιο Ποιότητας. Ακολουθεί συσκευασία σε παλέτες με αυτόματα ή ημιαυτόματα μηχανήματα. Στη συνέχεια οι παλέτες τυλίγονται με φύλλο πολυαιθυλενίου. Οι παλέτες μεταφέρονται αυτόματα στον Φούρνο Συρρίκνωσης. Τέλος, τοποθετείται σε κάθε παλέτα η Ετικέτα Επισήμανσης, γίνεται έλεγχος συσκευασίας και μεταφορά με κλάρκ των παλετών στην Αποθήκη Ετοίμων Προϊόντων.

5. Διεργασία Διακόσμησης

Εάν κάτι τέτοιο συμπεριλαμβάνεται στην παραγγελία, ακολουθεί και διακόσμηση του περιέκτη. Στην περίπτωση αυτή δίνεται η μακέτα από τον πελάτη σε ηλεκτρονική μορφή ή σε εκτυπωμένο σχέδιο, κατασκευάζεται το φιλμ, είτε από την Εταιρεία είτε από εξωτερικό συνεργάτη, και στη συνέχεια κατασκευάζεται το τελάρο διακόσμησης. Ακολουθεί η διακόσμηση και κατόπιν ψήσιμο της στη γαλαρία διακόσμησης. Τέλος γίνεται έλεγχος της ποιότητας της διακόσμησης.

6. Διεργασία τοποθέτησης συρρικνούμενου φίλμ (Sleeve)

Σε συγκεκριμένους πελάτες, μετά από σχετική συμφωνία, αντί για εκτύπωση, γίνεται με δύο μηχανές επικόλληση προεκτυπωμένου συρρικνούμενου φίλμ (sleeve) που καλύπτει όλο το σώμα της φιάλης. Το φίλμ παρέχεται από τον πελάτη.



Παράρτημα 9: Δραστηριότητα Τμημάτων Πωλήσεων Εσωτερικού & Εξωτερικού

Από το **Τμήμα Πωλήσεων Εσωτερικού** καλύπτονται:

- οι μεγάλοι βιομηχανικοί πελάτες όλης της επικράτειας (από τον Εμπορικό Διευθυντή, τον Διευθυντή Πωλήσεων και τον Προϊστάμενο Πωλήσεων Εσωτερικού),
- Οι μεσαίοι και μικροί πελάτες της Στερεάς Ελλάδας, της Αττικής (από τους πωλητές της εταιρείας). Μέσω αντιπροσώπων και σε μικρότερη κλίμακα τοπικά μέσω χονδρεμπόρων καλύπτονται οι υπόλοιπες περιοχές της Ελλάδας. Οι κυριότεροι αντιπρόσωποι είναι αυτοί της Β. Ελλάδας (με έδρα τη Θεσσαλονίκη), νησιών του Αιγαίου και Θεσσαλίας (με έδρα την Αθήνα) και Κρήτης – Πελοποννήσου – Ηπείρου (με έδρα την Αθήνα).

Το **Τμήμα Πωλήσεων Εσωτερικού** είναι υπεύθυνο για:

- τον καθορισμό και την εφαρμογή της Τιμολογιακής Πολιτικής
- τον συντονισμό των αντιπροσώπων της Εταιρείας
- την παρακολούθηση και εξυπηρέτηση πελατών
- την διαχείριση παραπόνων

Από την άλλη πλευρά, **το Τμήμα Πωλήσεων Εξωτερικού** είναι υπεύθυνο για:

- την προσέλκυση νέων πελατών εξωτερικού
- τον καθορισμό και την εφαρμογή της Τιμολογιακής Πολιτικής
- την εξυπηρέτηση παραγγελιών εξωτερικού και το διακανονισμό φορτώσεων φορτίων
- τον συντονισμό των αντιπροσώπων του εξωτερικού

Παράρτημα 10: Υπηρεσίες υποστήριξης της ΓΙΟΥΛΑ προς την ίδια και τις θυγατρικές του Ομίλου

► Στρατηγικός σχεδιασμός προϊόντων

Η ΓΙΟΥΛΑ διαδραματίζει τον καθοριστικότερο ρόλο στη διαδικασία καθορισμού στρατηγικής και σχεδιασμού, αναφορικά με τα παραγόμενα από αυτή προϊόντα. Η απόφαση για το ποιά προϊόντα θα παραχθούν λαμβάνεται κατά βάση από την ΓΙΟΥΛΑ, από τον υπεύθυνο παραγωγής του Ομίλου σε συνεργασία με τον

υπεύθυνο πωλήσεων του Ομίλου. Σε αυτό το επίπεδο χαράσσονται οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές στρατηγικής, οι οποίες πρέπει να εφαρμοστούν από τους τοπικούς διευθυντές.

Ο σχεδιασμός των προϊόντων που πρόκειται να παραχθούν από την ΓΙΟΥΛΑ από άποψη ιδέας, εξωτερικής εμφάνισης και γενικών χαρακτηριστικών, διεκπεραιώνεται από το Τμήμα Πωλήσεων και το Τμήμα Marketing, με βάση τις κατευθυντήριες οδηγίες και τον κεντρικό σχεδιασμό της ΓΙΟΥΛΑ. Σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό των τεχνικών χαρακτηριστικών τους (π.χ. διαστάσεις, βάρος κ.α.) εκτός από τα προαναφερθέντα τμήματα συμμετέχει και το τμήμα Σχεδιασμού της ΓΙΟΥΛΑ. Κάθε προϊόν που σχεδιάζεται και προτείνεται προς παραγωγή λαμβάνει έναν συγκεκριμένο κωδικό. Συνεπώς, το ποιοι κωδικοί θα ανοιχτούν στο σύστημα παραγωγής του εργοστασίου, ποιοι θα ακυρωθούν και ποιοι από τους αδρανείς θα ξανατεθούν προς παραγωγή καθορίζεται από το εμπορικό τμήμα της ΓΙΟΥΛΑ και τελεί υπό την έγκρισή της.

► **Νομικές Υπηρεσίες**

Η ΓΙΟΥΛΑ δεν έχει δικό της νομικό τμήμα, όμως συνεργάζεται με εξωτερικό δικηγορικό γραφείο για τα θέματα που αφορούν τη λειτουργία της. Το σχετικό κόστος βέβαια επιβαρύνει την ίδια.

Σε επίπεδο Ομίλου, η ΓΙΟΥΛΑ είναι και πάλι υπεύθυνη για όλα τα νομικά και κανονιστικά θέματα που ανακύπτουν σε όλες τις χώρες, τις οποίες δραστηριοποιείται ο Όμιλος.

► **Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων**

Στην ΓΙΟΥΛΑ είναι εγκατεστημένο λειτουργικό σύστημα διαχείρισης πληροφοριών, το οποίο καλύπτει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών αναφορικά με την γενική λογιστική, την αναλυτική λογιστική, την διαχείριση πελατολογίου, τις πωλήσεις, τους προμηθευτές, κ.α. και παρακολουθεί και τις λοιπές εταιρείες του Ομίλου. Το κόστος αυτής της λειτουργίας βαρύνει εξ ολοκλήρου τη ΓΙΟΥΛΑ.

Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, η ΓΙΟΥΛΑ παρέχει προς τις εταιρείες του Ομίλου υπηρεσίες σχετικές με θέματα πληροφοριακών συστημάτων. Το κόστος που σχετίζεται με τις υπηρεσίες αυτές τιμολογείται από τη ΓΙΟΥΛΑ στις θυγατρικές της.

► Τήρηση και Επίβλεψη Λογιστικών Βιβλίων

Η Οικονομική Διεύθυνση της ΓΙΟΥΛΑ παρακολουθεί και διαχειρίζεται τους λογαριασμούς απαιτήσεων και υποχρεώσεων, είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των πιστώσεων, τη σύνταξη των χρηματοοικονομικών εκθέσεων και αναφορών, αλλά και τη διευθέτηση φορολογικών υποχρεώσεων της εταιρείας.

Παράλληλα, η ΓΙΟΥΛΑ παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης στις εταιρείες του Ομίλου αναφορικά με τα θέματα χρηματοοικονομικών εκθέσεων και αναφορών και διαχείρισης πιστώσεων. Το κόστος που σχετίζεται με τις υπηρεσίες αυτές τιμολογείται και σε αυτή την περίπτωση από τη ΓΙΟΥΛΑ στις θυγατρικές της.

► Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εκπαίδευση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βαρύνει επίσης τη ΓΙΟΥΛΑ. Υπηρεσίες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού παρέχονται από την τελευταία προς τις εταιρείες του Ομίλου σε σχέση με τις δραστηριότητες της σε Βουλγαρία, Ρουμανία, Ουκρανία και Σερβία. Το κόστος που σχετίζεται με τις υπηρεσίες αυτές τιμολογείται και πάλι από τη ΓΙΟΥΛΑ στις θυγατρικές της.

Παράρτημα 11: Η επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ³¹

Η επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου συνοψίζεται στα εξής:

- ✓ Διαθέτει 7 εργοστάσια παραγωγής (1 στην Ελλάδα, 3 στην Βουλγαρία, 1 στη Ρουμανία και 2 στην Ουκρανία χρησιμοποιώντας 11 φούρνους).
- ✓ Παράγει περισσότερα από 1.600 διαφορετικά προϊόντα υαλοργιάς
- ✓ Εξάγει σε περισσότερες από 30 χώρες στην Ευρώπη, την Ασία και την Αφρική.
- ✓ Απασχολεί περισσότερα από 2.000 άτομα.
- ✓ Τα εργοστάσια του Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ είναι πιστοποιημένα με τις απαιτήσεις των ISO 9001, ISO 14001, ISO 18000 και ISO 22000.
- ✓ Το 2010 το μερίδιο αγοράς του Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ στα Βαλκάνια ήταν 57% περίπου. Πιο αναλυτικά, ο Όμιλος έχει 80% μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα,

³¹ Βλ. Παράρτημα: ΒΑΣΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ TP Yioula Draft 22.11.2012, σελ. 11.

65% στην αγορά της Βουλγαρίας, 60% στη Ρουμανία, 10% στην Ουκρανία και 25% στις υπόλοιπες χώρες των Βαλκανίων.

Παράρτημα 12: Διαδικασία & Βασικοί Λόγοι Ανακύκλωσης Γυαλιού³²

Διαδικασία Ανακύκλωσης Γυαλιού:

Η γυάλινη συσκευασία ξεκινώντας από τα σημεία πώλησής της, φθάνει στα χέρια του καταναλωτή, ο οποίος με τη σειρά του προσθέτει ένα κρίκο σε αυτήν την αλυσίδα τοποθετώντας τις φιάλες ή άλλα γυάλινα αντικείμενα στους γνωστούς μας κάδους, από όπου οι συσκευασίες συλλέγονται, καθαρίζονται από ξένα σώματα και διαχωρίζονται ανάλογα με το χρώμα τους, για να μετατραπούν λίγο αργότερα σε υαλόθραυσμα, το οποίο χρησιμοποιείται από τις υαλουργικές βιομηχανίες για την δημιουργία νέων γυάλινων συσκευασιών. Αυτές με την σειρά τους προωθούνται στις βιομηχανίες τροφίμων και ποτών που αφού συσκευάσουν τα προϊόντα τους, τα διανέμουν στα διάφορα σημεία πώλησης από όπου η κυκλική διαδικασία ξεκινά και πάλι. Αυτή η διαδικασία μπορεί να γίνει ξανά και ξανά, αφού δεν υπάρχει περιορισμός στον αριθμό των ανακυκλώσεων που μπορεί να υποστεί μια γυάλινη συσκευασία.

Βασικοί Λόγοι Ανακύκλωσης Γυαλιού:

- ✓ Η Ανακύκλωση Γυαλιού, εξοικονομεί πρώτες ύλες βάρους 46,000 τόνων στην Ελλάδα. Με αυτή την εξοικονόμηση μειώνεται αυτομάτως και ο όγκος των απορριμμάτων που μεταφέρονται και συσσωρεύονται στις χωματερές, οι οποίες αποτελούν ένα τεράστιο έξοδο για κάθε δήμο. Με την ανακύκλωση δηλαδή, παύει να ισχύει η αντίληψη ότι τα απορριπτόμενα υλικά είναι εντελώς άχρηστα.
- ✓ Η εξοικονόμηση ενέργειας είναι άλλο ένα όφελος με οικολογικό και οικονομικό χαρακτήρα. Όταν χρησιμοποιείται υαλόθραυσμα ως πρώτη ύλη, η τήξη του γυαλιού γίνεται σε πολύ χαμηλότερες θερμοκρασίες, με αποτέλεσμα να εξοικονομείται ενέργεια, η οποία αποτελεί έναν τεράστιο παράγοντα περιβαλλοντικής ρύπανσης.

³² <http://www.yioula.gr/products/Recycling/?lang=gr>

- ✓ Εξοικονόμηση ενέργειας συνεπάγεται επίσης και μείωση του κόστους σε συνάλλαγμα, αφού τα καύσιμα, ως γνωστόν, είναι εισαγόμενα. Έτσι, από την ανακύκλωση ωφελείται και η Εθνική Οικονομία.
- ✓ Η ανακύκλωση, όμως, μπορεί να επιδείξει και ένα έντονο κοινωνικό πρόσωπο αφού δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας που απαιτούνται τόσο για την περισυλλογή και την μεταφορά φιαλών από τους κάδους όσο και για το καθάρισμα, διαχωρισμό, πλύσιμο και θρυμμάτισμα του γυαλιού.

Παράρτημα 13: Τα βιογραφικά σημειώματα των μελών του Δ.Σ. εν συντομία³³:



- **Ευάγγελος Βουλγαράκης**, Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου. Σπούδασε Οικονομικά στην Ανώτατη Σχολή Οικονομικών & Εμπορικών Επιστημών (Α.Σ.Ο.Ε.Ε.). Ασχολείται με την οικογενειακή επιχείρηση από τα μαθητικά του χρόνια, έχει πολύ καλή γνώση της ελληνικής και ευρωπαϊκής αγοράς της γυάλινης συσκευασίας και σημαντική εμπειρία σε εμπορικά θέματα. Από το 1977 είναι μέλος του Δ.Σ. της εταιρείας έχοντας ασκήσει επί πολλά έτη καθήκοντα Διευθύνοντος Συμβούλου. Επίσης, συνδέεται με την εταιρεία με σχέση εξηρημένης εργασίας, έχοντας υπό την εποπτεία του τα Οικονομικά και Εμπορικά θέματα του Ομίλου.
- **Αναστάσιος Βουλγαράκης**, Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου. Σπούδασε Οικονομικά στην Ανώτατη Σχολή Οικονομικών & Εμπορικών Επιστημών (Α.Σ.Ο.Ε.Ε.). Από τα μαθητικά του χρόνια ασχολείται με την οικογενειακή επιχείρηση και έχει αποκτήσει πολύ μεγάλη εμπειρία σε όλους τους τομείς παραγωγής του γυαλιού. Γνωρίζει πολύ καλά την ελληνική και ευρωπαϊκή αγορά της γυάλινης συσκευασίας και διατηρεί άριστες σχέσεις με τις διοικήσεις όλων σχεδόν των μεγάλων ευρωπαϊκών εταιρειών του κλάδου. Από το 1976 είναι μέλος του Δ.Σ. Επίσης, συνδέεται με την εταιρεία με σχέση εξηρημένης εργασίας, έχοντας υπό την εποπτεία του τα Διοικητικά και

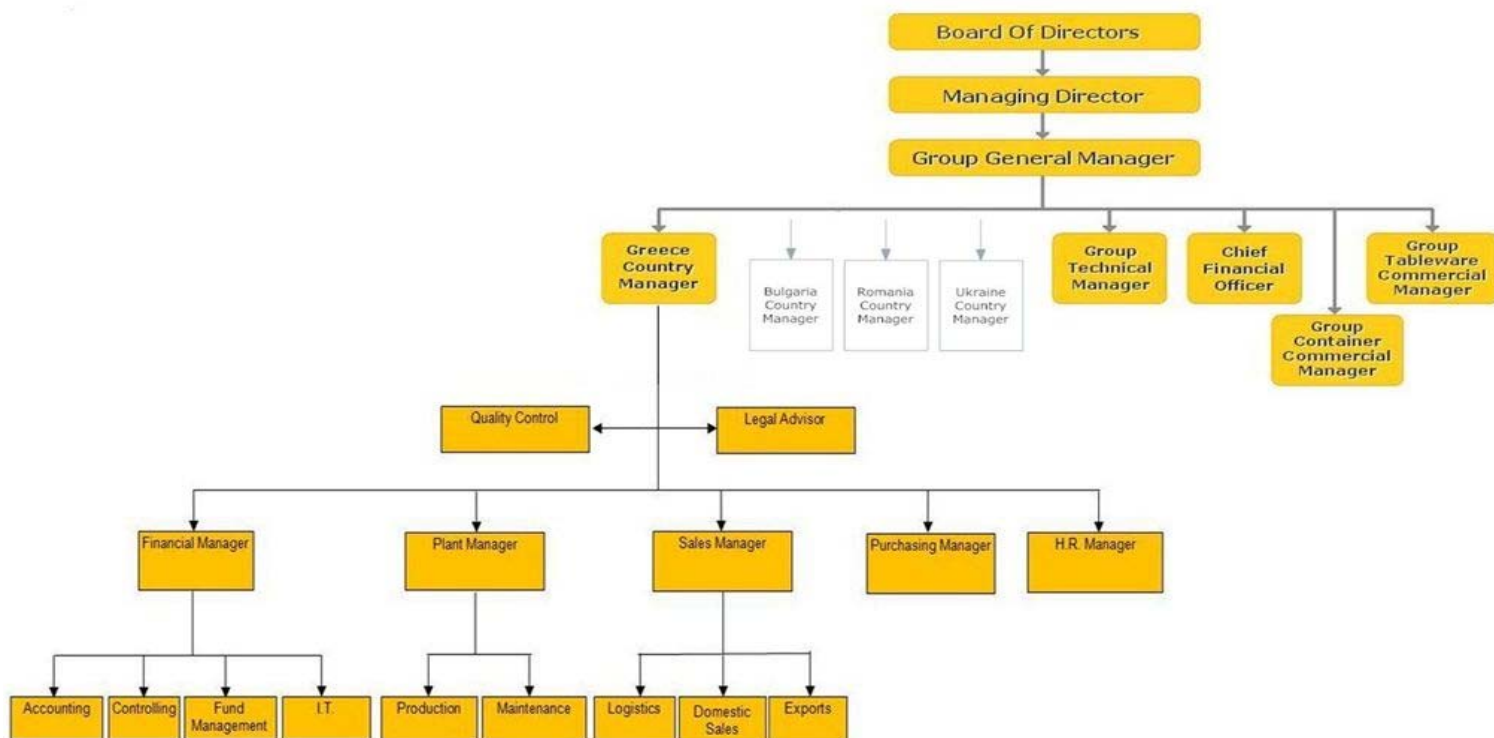
³³ http://www.yioula.gr/investors/corporate_governance/bod/?lang=en

Τεχνικά θέματα του Ομίλου, καθώς και τα θέματα Επιχειρηματικής Στρατηγικής.

- **Ιωάννης Βουλγαράκης**, Διευθύνων Σύμβουλος. Ασχολείται με την οικογενειακή επιχείρηση από τα μαθητικά του χρόνια και έχει καλή γνώση και εμπειρία σε θέματα τεχνικής υποστήριξης και συντήρησης των εγκαταστάσεων. Από το 1977 είναι μέλος του Δ.Σ. της εταιρείας και ασκεί τα καθήκοντα του Διευθύνοντος Συμβούλου. Επίσης, συνδέεται με την εταιρεία με σχέση εξηρημένης εργασίας, έχοντας υπό την εποπτεία του τα θέματα Παραγωγικής Διαδικασίας και Logistics.
- **Κωνσταντίνος Κάββουρας**, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας. Σπούδασε Οικονομικά στο Πανεπιστήμιο Πειραιά. Εργάστηκε στην ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ από το 1964 έως το 1992, όπου υπηρέτησε σε διάφορες θέσεις και υπηρεσίες της Τράπεζας. Από το 1980 και μετά διετέλεσε Διευθυντής Περιφερειακών Υποκαταστημάτων της περιοχής Αθηνών. Από το 1992 είναι μέλος του Δ.Σ. της συγγενούς επιχείρησης EL PACK ΑΕ. Από το 1997 είναι μέλος του Δ.Σ. της εταιρείας ΓΙΟΥΛΑ και άλλων συνδεδεμένων εταιρειών του Ομίλου, έχοντας το ρόλο του Συμβούλου Διοίκησης σε οικονομικά θέματα και σχέσεων της εταιρείας με τις Τράπεζες.
- **Κωνσταντίνος Γκλαβάς**, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοικητικής ομάδας της Global Finance. Πριν από την παρούσα θέση του εργάστηκε στην LOREAL στο Τμήμα Καταναλωτικών Αγαθών.
- **Νικόλαος Κούλης**, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και επικεφαλής του τμήματος επενδύσεων ιδίων κεφαλαίων της E.F.G. Eurobank. Πέρασε 20 χρόνια στις Η.Π.Α. ως Διευθύνων Σύμβουλος και αργότερα ως επενδυτικός τραπεζίτης. Έχει διατελέσει μέλος σε πολλά Διοικητικά Συμβούλια εταιρειών στις Η.Π.Α και στην Ελλάδα. Έχει επίσης διατελέσει Αντιπρόεδρος της ΠΑΕ ΑΕΚ , καθώς και μέλος του Συμβουλίου της Ελληνικής Ομοσπονδίας Γκολφ.
- **Θεόδωρος Ζητούνης**, Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και Τεχνικός Διευθυντής του Ομίλου. Πριν από την εργασία του σε εταιρείες του Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ, εργάστηκε για την Ελληνική Χαλυβουργία για δέκα χρόνια, όπου διετέλεσε Διευθυντής Παραγωγής.



Παράρτημα 14: Οργανόγραμμα Ομίλου ΓΙΟΥΛΑ³⁴



Από το σχήμα αντιλαμβάνεται εύκολα κανείς τη θέση της κάθε οργανωτικής μονάδας του Ομίλου. Έτσι λοιπόν, ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο, ακολουθούν οι Διευθύνων Σύμβουλοι κι έπειτα ο Γενικός Διευθυντής του Ομίλου. Κάτω από αυτόν βρίσκονται οι Διευθυντές των εταιρειών Ελλάδα, Βουλγαρίας, Ρουμανίας και Ουκρανίας, δηλαδή των χωρών όπου δραστηριοποιείται η ΓΙΟΥΛΑ, ο Τεχνικός Διευθυντής του Ομίλου, ο Οικονομικός Διευθυντής του Ομίλου, καθώς και ο Εμπορικός Διευθυντής τόσο των προϊόντων συσκευασίας όσο και ο αντίστοιχος των επιτραπέζιων προϊόντων.

Σε επίπεδο εταιρείας, κάτω από τον Γενικό Διευθυντή βρίσκονται τα Τμήματα Ποιοτικού Ελέγχου και Νομικών Συμβούλων. Ακολουθούν ο Οικονομικός Διευθυντής, ο οποίος έχει υπό την εποπτεία του τα Τμήματα Λογιστηρίου, Χρηματοοικονομικών, Επενδύσεων Κεφαλαίου και Τεχνολογίας Πληροφοριών, ο Διευθυντής Παραγωγής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τα Τμήματα Παραγωγής και Συντήρησης, ο Διευθυντής Πωλήσεων, υπεύθυνος για τα Τμήματα Αποθήκευσης, Πωλήσεων Εσωτερικού και Εξωτερικού, ο Διευθυντής Προμηθειών καθώς και ο Διευθυντής του Ανθρώπινου Δυναμικού.

³⁴ http://www.yioula.gr/investors/corporate_governance/organizational_chart/?lang=en