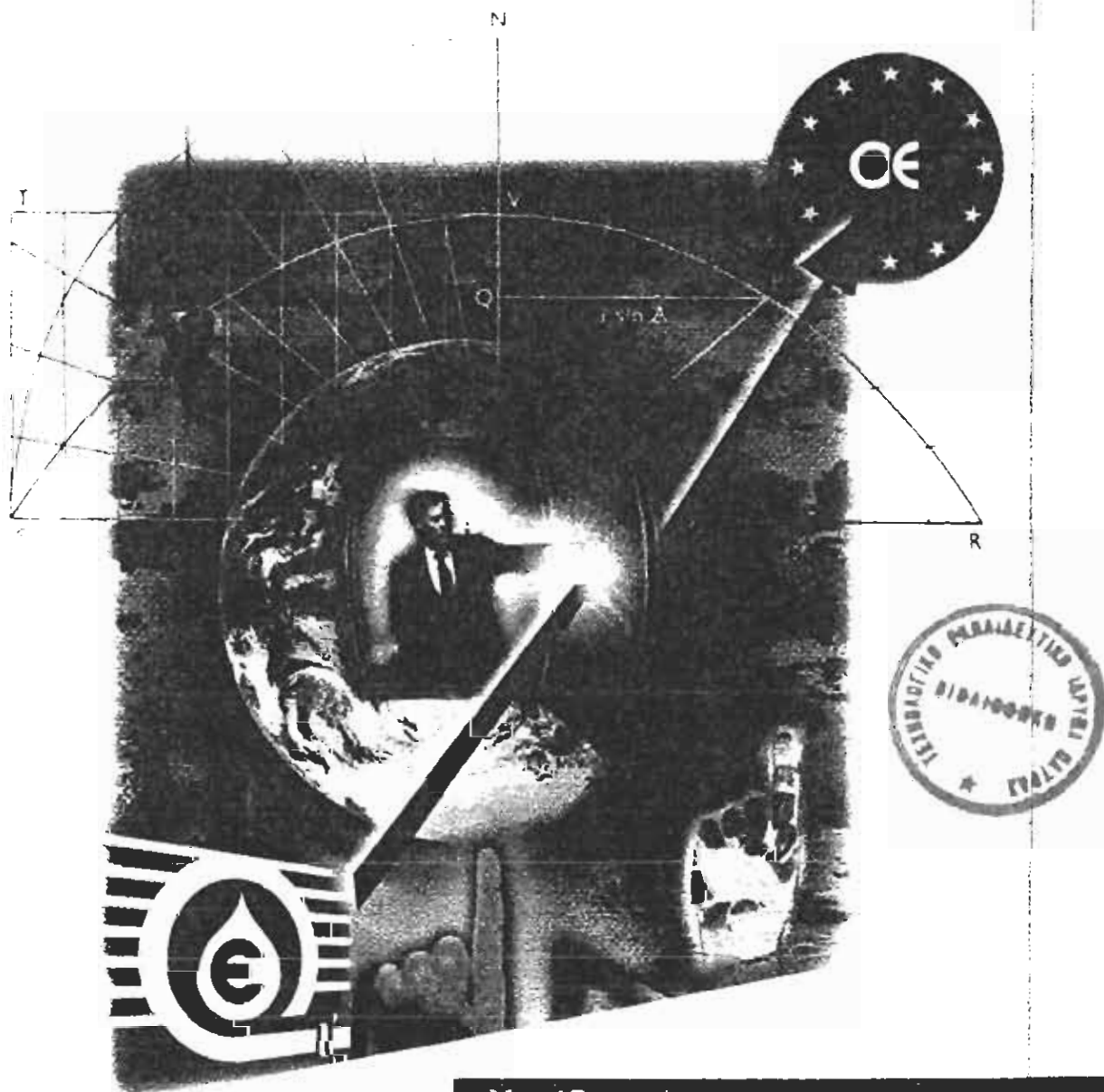


ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

# Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου για την ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε.



Υπεύθυνη έργου  
**ΧΙΖ ΑΛΙΝΑ**

ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗ ΓΙΩΡΓΟΥ - Πτ. Γ'  
ΓΚΙΚΑ ΓΙΑΝΑΓΙΩΤΗ - Πτ. Δ'  
ΚΑΛΛΙΓΕΡΗ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗ - Πτ. Α'

· ΡΙΘΜΟΣ ΣΕΛΙΔΩΝ	2946
---------------------	------

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
Α. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	
A.1 Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου	7
A.2 Η αναγκαιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου	9
A.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα	12
A.4 Είδη επιχειρηματικού σχεδίου	18
A.5 Τα στάδια του επιχειρηματικού σχεδίου	20
<i>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε.</i>	
Β. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	
B.1 Στοιχεία της επιχείρησης	23
B.2 Διοικητικά και οργανωτικά στοιχεία	24
B.3 Αγορά – οικονομικό περιβάλλον	29
B.4 Θέση στην αγορά – ανταγωνισμός	30
B.5 Ανάλυση ισολογισμών	31
Γ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΑΝΑΓΚΕΣ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ	
Γ.1 Προβλήματα	67
Γ.2 Μελλοντικά σχέδια – στόχοι	69
Γ.3 Δυνατότητες – Περιορισμοί (ανάλυση SWOT)	72
Γ.4 Ποιοτική & ποσοτική οριοθέτηση στόχων	75
Δ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
Δ.1 Εναλλακτικές στρατηγικές	79
Δ.2 Αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών	79
Δ.3 Τελική αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής	83
Ε. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ	
E.1 Σχέδια δράσης επίλυσης προβλημάτων	89
E.1.1 Τακτοποίηση πραγματικής ρευστότητας	89
E.1.2 Εύρεση προσωπικού με κατάλληλη εμπειρία	91
E.2 Σχέδια δράσης επίτευξης στόχων	104
E.2.1 Ίδρυση υποκαταστήματος	104
E.2.2 Ομαλή μετάβαση στο καθεστώς ευρώ	112
E.2.3 Διασφάλιση ποιότητας	123
E.2.4 Εισαγωγή της επιχείρησης στο χρηματιστήριο	127
E.2.5 Αύξηση των πωλήσεων	129
Ζ. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ	
Ανάλυση	137
Σχηματικό χρονοδιάγραμμα	138

---

**Η. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**

---

Ανάλυση	140
---------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	143
--------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	147
-----------	-----

---

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θεωρήσαμε ότι θα ήταν το μόνο σωστό, να ασχοληθούμε με ένα θέμα πτυχιακής, που θα ήταν σημαντικό και που θα προσέδιδε στις σπουδές μας ένα τέλος αντάξιο της πορείας τους. Επιπλέον το παρόν θέμα μας δίνει την δυνατότητα να προσθέσουμε στις ήδη υπάρχουσες λογιστικές σπουδές μας περαιτέρω διοικητικές γνώσεις, οι οποίες θα μας βοηθήσουν στην μετέπειτα επαγγελματική μας σταδιοδρομία.

Όμως αν και η εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου μιας επιχείρησης είναι ο απώτερος στόχος όλων των διευθυντών και των περισσοτέρων προγραμμάτων διοικητικής ανάπτυξης, διαπιστώσαμε ότι όσο αναφορά την ελληνική πραγματικότητα τα μηνύματα δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικά. Κάτι τέτοιο έγινε αμέσως σαφές από την προσπάθεια για ανεύρεση βιβλιογραφίας, αφού απέναντι στον όγκο των ξενόγλωσσων βιβλίων, τα αντίστοιχα ελληνικά ήταν ελάχιστα. Επιπρόσθετα, από συζητήσεις με επιλεγμένα στελέχη μεσαίων εμπορικών και βιοτεχνικών μονάδων της περιοχής, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι κάθε είδους διοικητικός σχεδιασμός προσπαθούσε περισσότερο να δώσει λύσεις σε ζητήματα αντιμετώπισης της ζήτησης των εμπορεύσιμων προϊόντων ή σε άλλα βραχυπρόθεσμα ζητήματα παρά στην μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης στο περιβάλλον που λειτουργούσε.

Διαπιστώσαμε δηλαδή για μία ακόμα φορά ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις απλά ακολουθούν τις εξελίξεις αντί, τουλάχιστον, να συντρέχουν με αυτές, ή, σε κάποιες περιπτώσεις, αδιαφορούν για αυτές θεωρώντας τις ως μη αναγκαίες ή και άχρηστες!

Είναι όμως κοινή πεποίθηση, τόσο δική μας, όσο και των καθηγητών μας αλλά και των συγγραφέων των βιβλίων που έχουμε διδαχθεί κατά την διάρκεια των σπουδών μας, ότι η εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου, είναι το Α και το Ω για μία επιχείρηση που επιθυμεί να διατηρήσει ή να βελτιώσει τη θέση της στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Όπως ένας καπετάνιος χαράσσει την πορεία του στον χάρτη πριν ξεκινήσει το ταξίδι του, προκειμένου να φτάσει εκεί που επιθυμεί, έτσι και μία επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει τους στόχους της, πριν ξεκινήσει τις προσπάθειες για την υλοποίησή τους. Σε διαφορετική περίπτωση, όπως είναι αμέσως αντιληπτό, ο κίνδυνος απόκλισης είναι μεγάλος και οι συνέπειες τουλάχιστον τραγικές.

Όσο αναφορά την συγκεκριμένη επιχείρηση, την ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε., θα προσπαθήσουμε να εκπονήσουμε ένα σχέδιο επιχειρηματικής δράσης που αφ' ενός θα συντελέσει στην διατήρηση της παρούσης καλής κατάστασης της και αφ' ετέρου θα της επιτρέψει την παραπέρα επέκτασή της μέσα στην ελληνική αγορά, η οποία σημειωτέον ότι το τελευταίο καιρό διέρχεται μέσα από μία μεγάλη οικονομική αστάθεια.

Θα δείξουμε δηλαδή έμπρακτα, την αξία μιας ιδιαίτερα επίπονης και σημαντικής εργασίας που δρα καταλυτικά στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης, προκειμένου αυτή να αντεπεξέλθει στις καθημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζει μέσα στην αγορά.

Θεωρούμε ότι η εμπειρία που έχουμε αποκτήσει, από την εκπαίδευσή μας, από συζητήσεις με τους καθηγητές μας, καθώς και από την μελέτη βιβλίων σχετικών με το θέμα, αλλά και από συναντήσεις με επιχειρηματίες που θεωρούν το επιχειρηματικό πλάνο απαραίτητο εργαλείο στην δουλειά τους, θα μας βοηθήσουν να αποδώσουμε τα μέγιστα δυνατά πάνω στο θέμα αυτό.

Επιπλέον, όπως θα φανεί κατά την πορεία της εργασίας, πέρα από τον πρωταρχικό ρόλο του μάνατζμεντ, η εμπλοκή της λογιστικής στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι κάθετη και καταλυτική, ειδικότερα προκειμένου να προσδιοριστούν οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης καθώς και το τελικό αποτέλεσμα, που συνήθως είναι αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο.



# **Α. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

### A.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ξεκινώντας από τον πιο απλό ορισμό ανάμεσα στους πολλούς που υπάρχουν μπορούμε να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία περιγραφή, μία παράθεση των στόχων που θέλουμε να πετύχουμε στο μέλλον με την βοήθεια των μέσων που διαθέτουμε στο παρόν και που έχουμε αποφασίσει να δεσμεύσουμε για τους στόχους αυτούς.

Επιπλέον στο επιχειρηματικό σχέδιο ενσωματώνονται και οι κατάλληλες οδηγίες, ώστε η προσπάθεια, τα μέσα και οι πόροι να χρησιμοποιηθούν με έναν σωστό, ορθολογικό και αποτελεσματικό τρόπο, που να εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων με όσο το δυνατόν λιγότερους διαθέσιμους πόρους.

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μία απόπειρα να ελέγχουμε τις μελλοντικές συνέπειες των πράξεων του παρόντος. Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να κάνουμε το μέλλον διαφορετικό από ότι θα ήταν χωρίς αυτή την παρεμβολή του.

Ένας τρίτος ορισμός αναφέρει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία συνεχής διαδικασία όπου λαμβάνονται επιχειρηματικές αποφάσεις συστηματικά και με την μέγιστη δυνατή γνώση της μελλοντικής αποτελεσματικότητας τους.

Τέλος, στο επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνεται και η συστηματική οργάνωση των προσπαθειών που χρειάζονται για να υλοποιηθούν οι αποφάσεις και στόχοι που θέτονται και επιπλέον συμπεριλαμβάνεται και η δημιουργία ενός μηχανισμού μετρήσεως των αποτελεσμάτων του σχεδίου και η αντιπαράθεση τους με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Μπορεί όμως οι παραπάνω ορισμοί να ακούγονται λίγο δυσνόητοι για κάποιον Έλληνα επιχειρηματία που δεν είναι συνηθισμένος στις επιστημονικές έννοιες. Ίσως ακόμα να



φαίνονται όλα αυτά πολύ εκλεπτυσμένα και πολύ απρόσιτα για την ελληνική πραγματικότητα. Έτσι λοιπόν καταλήγουμε σε έναν ορισμό που πιστεύουμε ότι θα δώσει και το στίγμα για το τι είναι πραγματικά επιχειρηματικό σχέδιο.

Επιχειρηματικό σχέδιο είναι ,λοιπόν, η διαδικασία εκείνη με την οποία προγραμματίζονται, αποφασίζονται και δρομολογούνται διάφορες αποφάσεις και ενέργειες για την επίτευξη των στόχων-σκοπών που θέτει μία επιχείρηση, χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα και επιλέγοντας την άριστη εναλλακτική λύση η ποία και θα οδηγήσει τελικά και στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Επιπλέον εμπεριέχει δικλείδες ασφαλείας οι οποίες βοηθούν στην αναπροσαρμογή του σχεδίου σε περίπτωση αλλαγής της στρατηγικής πολιτικής κατά τη διάρκεια εφαρμογής του σχεδίου.

Είναι απαραίτητο σε αυτό το σημείο να αναφερθεί η ειδοποιός διαφορά μεταξύ του επιχειρηματικού σχεδίου και του προγραμματισμού. Πολλές φορές οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται εσφαλμένα για να προσδιορίσουν την ίδια διαδικασία. Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου είναι όμως, ευρύτερη του προγραμματισμού. Η τελευταία αποτελεί τμήμα της πρώτης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί την πρώτη και ίσως την κυριότερη λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης, μιας και αναφέρεται στο γενικότερο πλαίσιο της επιχειρηματικής πολιτικής και περιλαμβάνει περισσότερα από ένα σχέδια επιχειρηματικής δράσης. Αντίθετα, ο προγραμματισμός αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο επιχειρηματικής δράσης με συγκεκριμένους στόχους και μέσα που θα εξυπηρετήσουν στην επίτευξη ενός κυρίως σκοπού.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία πνευματική διαδικασία και προηγείται οποιασδήποτε επιχειρηματικής πράξης. Δεν είναι όμως ανεξάρτητο από την εμπειρία και την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης. Αντιθέτως, σχεδόν πάντα η εκπόνηση ενός ορθολογικού επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο μέρος, από την μέχρι τώρα εμπειρία και πορεία της επιχειρηματικής δράσης. Τέλος δεν

αποκλείεται και το γεγονός να στηρίζεται στην γενικότερη εμπειρία άλλων ομοειδών επιχειρηματικών ενεργειών.

## A.2 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο σαν έννοια και μορφή γεννήθηκε και αναπτύχθηκε μέσα στον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Τον 19<sup>ο</sup> αιώνα η ανάγκη για σχεδιασμό της επιχειρηματικής δράσης ήταν αν όχι ανύπαρκτη τουλάχιστον περιορισμένη αφού συνήθως ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης ήταν και ο μοναδικός υπεύθυνος για το σύνολο των αποφάσεων της επιχείρησης αυτής. Οι προσωπικές του αποφάσεις και εμπειρία του αποτελούσαν τους αποκλειστικούς οδηγούς του στα μελλοντικά του σχέδια, ενώ οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, οικονομικού ή όχι, έρχονταν σε δεύτερη μοίρα στα σχέδιά του.

Όμως με την πάροδο του χρόνου και την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, καθώς και με τον πολλαπλασιασμό των αναγκών, παρουσιάστηκαν αρκετοί λόγοι που έκαναν την ύπαρξη του επιχειρηματικού σχεδίου απολύτως απαραίτητη για την παραπέρα ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Από τους λόγους αυτούς ξεχωρίζουν οι εξής:

### *Αλλαγές στο μακροοικονομικό περιβάλλον*

Κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα και παλιότερα η επιχείρηση λάμβανε ως δεδομένο τις εξελίξεις στο σύνολο της οικονομίας. Ελάχιστη ως μηδαμινή ήταν η επίδραση που είχε το γενικότερο οικονομικό κλίμα πάνω στην καθημερινή δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Μεγαλύτερη επίδραση είχαν οι κλιματολογικές συνθήκες παρά οι μακροοικονομικές.

Όμως κατά την διάρκεια του 20ου αιώνα και ειδικότερα μετά την οικονομική κρίση του 1929 και πολύ περισσότερο μετά τον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο, το μακροοικονομικό περιβάλλον έχει αρχίσει να ασκεί σημαντικές επιδράσεις πάνω στην

επιχειρηματική δράση. Η εκμετάλλευση των θετικών επιπτώσεων και η άμβλυση των αρνητικών επιδράσεων του μακροοικονομικού περιβάλλοντος μπορεί να επιτευχθεί από την επιχείρηση με το κατάλληλο επιχειρηματικό σχέδιο επιφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα.

#### *Συχνές αλλαγές στο μικροοικονομικό περιβάλλον*

Το μικροοικονομικό περιβάλλον αποτελείται από τους προμηθευτές και τους πελάτες της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια το μικροοικονομικό περιβάλλον αλλάζει σημαντικά κυρίως λόγω της αύξησης των ανταγωνιστικών πιέσεων στις εθνικές και στις διεθνείς αγορές. Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά τις επιχειρήσεις να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα πιθανά μικροοικονομικά σενάρια.

#### *Η πίεση της τεχνολογικής ανάπτυξης*

Ο ανταγωνισμός που προαναφέρθηκε οδηγεί τις επιχειρήσεις στην δαπάνη σημαντικών ποσών για έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που σκοπό έχουν είτε να μειώσουν το κόστος παραγωγής και ανάπτυξης, είτε να δημιουργήσουν νέα προϊόντα προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του σύγχρονου μικροοικονομικού περιβάλλοντος. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητο για την παραγωγή σωστών τεχνολογιών διότι εξασφαλίζει τα μέγιστα ποσοστά επιτυχίας πρόβλεψης των μελλοντικών εφαρμογών όπου θα χρειαστούν της βοήθεια της τεχνολογίας αφού βασίζεται σε προσεκτική μελέτη των μελλοντικών γεγονότων.

#### *Το μέγεθος των οικονομικών οργανισμών*

Από όποια οπτική γωνία και αν εξετάσουμε μία επιχείρηση σήμερα, θα δούμε ότι σε σχέση με την μορφή που είχαν αυτές στις αρχές του αιώνα μας, το μέγεθος τους μέρα

με την μέρα αυξάνεται προσδοκώντας να λάβει μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς.

Κατανοητό είναι λοιπόν ότι η οργάνωση αυτών των επιχειρήσεων είναι πραγματικά αδύνατη εάν δεν υπάρχει εκ των προτέρων ένα επιχειρηματικό σχέδιο δράσης τους. Άλλωστε είναι δεδομένο πλέον ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν από μόνες τους μία μικρή οικονομία. Για να διοικηθούν σωστά λοιπόν αυτές οι «μικρές οικονομίες» χρειάζεται να υπάρχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, κάτι ανάλογο δηλαδή με τον σχεδιασμό που κάνει ένα κράτος για την εθνική του οικονομία.

#### *Η συλλογικότητα των επιχειρηματικών αποφάσεων*

Είναι πλέον γεγονός ότι ένα άτομο μόνο του δεν μπορεί να πάρει την ευθύνη του πλήθους των αποφάσεων που λαμβάνονται σε μία επιχείρηση. Και αυτό λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα των αποφάσεων αυτών, αλλά και του πλήθους των γνώσεων που απαιτείται να έχει το άτομο αυτό. Η εξειδίκευση της γνώσης έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις. Το ίδιο τεράστιες διαστάσεις έχει λάβει επίσης και η εφαρμογή νέων γνώσεων στην παραγωγική διαδικασία. Ποτέ άλλοτε στο παρελθόν οι επιστημονικές γνώσεις δεν είχαν τέτοια μεγάλη απήχηση στον επιχειρηματικό κόσμο. Όμως ο συντονισμός του πλήθους αυτών των γνώσεων δεν μπορεί να γίνει εάν δεν υπάρχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο από πλευράς της επιχείρησης.

#### *Το μέγεθος των επενδυτικών κεφαλαίων*

Λόγω του ότι το ύψος των χρηματικών κονδυλίων που απαιτούνται σήμερα για την έναρξη και την συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι αρκετά υψηλό, καθίσταται αναγκαία η προσεκτική και λεπτομερείς σχεδίαση κάθε επιχειρηματικής ενέργειας. Ακόμα και σήμερα που όλα σχεδιάζονται και όλα περνούν από αναλυτικό έλεγχο η έλλειψη σωστού επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να αποβεί μοιραία για μία επιχείρηση.

## A.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

### A.3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

*Συνεχής επαναπροσδιορισμός της πορείας της επιχείρησης*

Βασική ενασχόληση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η πρόβλεψη και η παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης στο μέλλον. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει ότι όσοι ασχολούνται με αυτό, συνήθως δηλαδή το σύνολο των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης, κοιτάνε πάντα μπροστά προσπαθώντας να επισημάνουν τις προοπτικές και τις δυνατότητες εξέλιξης όπως επίσης και τις πιθανότητες απόκλισης από τα προσχεδιασμένα και τους τρόπους επανένταξης της πορείας της επιχείρησης στο αρχικό σχέδιο δράσης.

Έτσι δημιουργείται μέσα στην επιχείρηση ένα κλίμα κριτικής και αναλυτικής επιδεξιότητας καθώς ο επιχειρηματίας ή ο μάνατζερ, είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίζουν καθημερινά θέματα-ερωτήματα που επαναπροσδιορίζουν την πορεία της επιχείρησης προς το μέλλον. Αν χρειασθεί μάλιστα πρέπει να την επαναφέρουν και στην σωστή τροχιά όπως αυτή καθορίζεται από τις βασικές αποφάσεις οικονομικής και διοικητικής πολιτικής και φιλοσοφίας της επιχείρησης.

Τα θέματα-ερωτήματα αυτά ειδικότερα σε μεγάλες επιχειρήσεις γίνονται όλο και δυσκολότερα να αντιμετωπισθούν. Οι λύσεις όμως είναι απαραίτητες και πρέπει να βρίσκονται και γι' αυτό ακριβώς υπάρχει το επιχειρηματικό σχέδιο.

*Παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες σε όλους τους  
εργαζομένους μέσα στην επιχείρηση*

Η ύπαρξη στόχων και οι υποχρεώσεις που απορρέουν για τους εργαζομένους και που είναι εναρμονισμένες με την δραστηριότητα της επιχείρησης, παρέχει ένα συστηματικό

πλαίσιο πειθαρχίας, που κάθε οργανωμένη προσπάθεια άλλωστε απαιτεί. Ταυτόχρονα δίνει την αίσθηση στον εργαζόμενο ότι συνεισφέρει άμεσα για την επιδίωξη του συγκεκριμένου στόχου.

#### *Λειτουργεί ως εργαλείο συντονισμού*

Ένα καλά στημένο επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει τις προϋποθέσεις ώστε οι αποφάσεις ενός μάνατζερ, βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες, να είναι εναρμονισμένες με τους στόχους και την στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης σαν σύνολο όλα μαζί. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα όργανο που συντονίζει και κατευθύνει τις αποφάσεις των μάνατζερ προς την κατεύθυνση αυτή.

Άλλωστε το σύνολο των καλύτερων λύσεων που δόθηκαν σε ειδικότερες πτυχές ενός προβλήματος, δεν είναι απαραίτητα και η καλύτερη συνολική λύση στο όλο πρόβλημα. Το επιχειρηματικό σχέδιο μας βοηθάει δηλαδή να δούμε ευρύτερα το πρόβλημα μας σε σχέση με την υπόλοιπη πορεία της επιχείρησης και όχι αυτό να μας απασχολεί μεμονωμένα χωρίς να συνδέεται άμεσα με τα άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Με απλά λόγια, η συλλογή μιας σειράς από τα καλύτερα τμήματα διαφόρων τύπων αυτοκινήτων δεν μας δίνει και το καλύτερο αυτοκίνητο.

#### *Επισημαίνει ευκαιρίες και κινδύνους*

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν έχει σαν αποστολή να εξαλείψει τους κινδύνους μέσα από την εφαρμογή του, αλλά ωστόσο μας βοηθάει να εντοπίσουμε ευκαιρίες και κινδύνους, υπεροχές και αδυναμίες. Κατά αυτή την έννοια μπορούμε να αισθανθούμε τους πιθανούς κινδύνους και να τους εξουδετερώσουμε ή, από την άλλη πλευρά να εντοπίσουμε τις τυχούσες ευκαιρίες και να τις εκμεταλλευτούμε προκειμένου να ωφεληθεί περισσότερο η επιχείρηση.

*Συνδέει όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ*

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αδιαχώριστα αναμειγμένο με τις άλλες λειτουργίες του μάνατζμεντ. Έτσι για παράδειγμα ένα καλά στημένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την διεξαγωγή ενός ποιοτικού και αποτελεσματικού ελέγχου. Επίσης ένα ρεαλιστικό επιχειρηματικό σχέδιο θέτει τις βάσεις, για την μέτρηση της απόδοσης των επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Επιπλέον καθιερώνει τα ποσοτικά και ποιοτικά στάνταρτ, μέσα από τα οποία εξασφαλίζεται κάθε φορά η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

*Παρέχει επικοινωνία*

Το επιχειρηματικό σχέδιο εξασφαλίζει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να είναι από μόνο του ένα ανεκτίμητο μέσο ενδοεπιχειρηματικής και εξωεπιχειρηματικής επικοινωνίας. Ο συντονισμός, η κατεύθυνση, η καθοδήγηση, ο έλεγχος, η ανάθεση έργων, η επιλογή στόχων και άλλες λειτουργίες μιας επιχείρησης δεν απαιτούν τίποτα περισσότερο από ένα υψηλού βαθμού επικοινωνιακή επιδεξιότητα. Μέσα από τα ενδοεπικοινωνιακά κανάλια θα φτάσουν στην κορυφή του μάνατζμεντ τα προβλήματα ή οι λύσεις κλειδιά ώστε να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις και να δοθούν οι οδηγίες για τον σωστό καθορισμό των προτεραιοτήτων.

Λόγω της ιδιότητας του αυτής το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέσο για μία δυνατή, στερεή και θετική σχέση μεταξύ των μάνατζερ και των συνεργατών του αλλά και με τους υπόλοιπους εργαζομένους της επιχείρησης. Όλοι μαζί, μάνατζερ, συνεργάτες και εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κατανοήσει με τον ίδιο τρόπο τους σκοπούς καθώς και τις στρατηγικές με τις οποίες θα επιτευχθούν αυτοί.

Από την άλλη πάλι ο μηχανισμός του επιχειρηματικού σχεδίου μέσα από την επικοινωνιακή επιδεξιότητα που

αναπτύσσει, εξασφαλίζει ακόμα και την αποδοχή αλλαγής των στόχων που κάτω από άλλες συνθήκες θα ήταν δύσκολο να γίνουν. Η εξασφάλιση της αμοιβαίας κατανόησης, από όλους όσους εργάζονται σε μία επιχείρηση, γύρω από τις αλλαγές αυτές είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό στοιχείο, όσο είναι και αυτό του καθορισμού των αρχικών στόχων που προσδιορίζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

### *Εκπαιδεύει*

Λόγω του ότι η πορεία του επιχειρηματικού σχεδίου είναι γεμάτη από δοκιμές, λάθη, επιτυχίες και πάνω από όλα γνώση για το μέλλον, προσφέρει πολλές ευκαιρίες για εκπαίδευση σε όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης. Συνεπώς τα στελέχη που θα αποφασίσουν να δημιουργήσουν και να εφαρμόσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο εκπαιδεύονται, άλλοτε ακούσια και άλλοτε εκούσια.

### *Εγγυάται την αποτελεσματικότητα*

Το επιχειρηματικό σχέδιο υποδεικνύει την συνεργασία, την ανάθεση, την αίσθηση ευθύνης στους συνεργάτες, καθώς και την υποκίνηση τους, τις σωστές επιλογές και τονώνει το ηθικό των εμπλεκομένων. Κάτω από αυτές τις κύριες προϋποθέσεις και σε συνδυασμό με άλλες δευτερεύουσες η αποτελεσματικότητα είναι δεδομένη.

### *Σημαίνει δέσμευση και συμμετοχή*

Από την στιγμή που το επιχειρηματικό σχέδιο γίνεται αποδεκτό από όλους τους εργαζομένους μιας επιχείρησης, λειτουργεί σαν μία δέσμευση που υποχρεώνει και ενθαρρύνει την υπεύθυνη συμμετοχή. Ένα σωστό επιχειρηματικό σχέδιο μέσα από τις διαδικασίες του δίνει στους μετέχοντες ένα συναίσθημα ευθύνης και ένα πνεύμα συλλογικής εργασίας. Είναι, ίσως, η πιο συμμετοχική διαδικασία και λειτουργία του μάνατζμεντ.



*Βοηθά να προετοιμάζουμε τις εξελίξεις  
αντί να τις ακολουθούμε*

Το επιχειρηματικό σχέδιο μας βοηθάει να είμαστε ρυθμιστές των εξελίξεων που διαδραματίζονται καθημερινά και όχι να αποτελούμε παθητικοί δέκτες τετελεσμένων γεγονότων όπου απλά θα ακολουθούμε φροντίζοντας για το άμεσο και επείγον και όχι για το σημαντικό και σπουδαίο που πρέπει να μας απασχολεί.

### A.3.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

*Αβεβαιότητα για το μέλλον*

Απέναντι στο επιχειρηματικό σχέδιο τα στελέχη της επιχείρησης αντιμετωπίζουν όλων των ειδών τις αβεβαιότητες. Πως θα πραγματοποιηθεί σαν σύνολο το επιχειρηματικό σχέδιο; Πως θα εναρμονισθούν οι προσωπικοί στόχοι κάθε στελέχους και πως αυτοί θα ενταχθούν στους γενικότερους στόχους που το επιχειρηματικό σχέδιο προβάλλει; Ποιοι θα είναι αρμόδιοι για την λήψη των σημαντικών αποφάσεων της επιχείρησης; Και βέβαια τα στελέχη αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα της τύχης τους σε σχέση με την επιτυχία ή την αποτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου.

*Εμπεριέχει δυσκολίες*

Το επιχειρηματικό σχέδιο χρειάζεται πολλή δουλειά και απαιτεί υψηλού επιπέδου φαντασία, αναλυτική ικανότητα και προθυμία ανάληψης υψηλών ευθυνών και πολλών υποχρεώσεων. Δυστυχώς οι ειδικές αυτές επιδεξιότητες δεν είναι ευρέως διαδεδομένες και αν δεν υπάρχει το απαραίτητο ταλέντο για μία τέτοια δουλειά αυτό αντισταθμίζεται από την πολλή και εξαντλητική εργασία μαζί με την ασφυκτική πίεση που ασκείται στους συνεργάτες-στελέχη της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν τα αναμενόμενα. Λογικό είναι

επομένως να υπάρχουν αρνητικές αντιδράσεις από τους εμπλεκόμενους και πολύ πιθανό το τελικό αποτέλεσμα να μην είναι το επιθυμητό.

*Περιορίζει τις επιλογές*

Μπορεί η δέσμευση των στελεχών που επιτυγχάνει το επιχειρηματικό σχέδιο να είναι ένα από τα πλεονεκτήματα του όμως λειτουργεί ταυτόχρονα και ως τροχοπέδη γιατί περιορίζει τις επιλογές, τις πρωτοβουλίες και τις εναλλακτικές λύσεις.

*Έχει υψηλό κόστος*

Λόγω της χρονοβόρας διαδικασίας του, αλλά και λόγω του υψηλού κόστους για ειδικές έρευνες, μελέτες και πληροφορίες, καθώς και για την απασχόληση μεγάλου αριθμού ατόμων το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ακριβό. Προσπάθεια περιορισμού των δαπανών πιθανώς να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα αφού δεν θα έχουν γίνει όλες οι ενέργειες που θα έπρεπε.

*Δεν προσφέρεται για περιόδους έντονης κρίσης*

Το τυπικό επιχειρηματικό σχέδιο δεν προσφέρεται για να βγει μια επιχείρηση από μία τρέχουσα κρίση και γι' αυτό σε ανάλογες περιόδους θα πρέπει να αφιερώσει η επιχείρηση τον χρόνο της στη λύση των βραχυπρόθεσμων προβλημάτων που θα την εξάγουν από την κρίση και όχι να αναλώνεται σε αυτό.

*Δεν είναι υποχρεωτικό*

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι υποχρεωτικό και αν δεν υπάρχει κανένας δεν θα το καταλάβει ούτε και θα το ζητήσει από τη επιχείρηση. Σε μία τέτοια όμως περίπτωση η αποτυχία είναι σίγουρη και αυτό γιατί παραλείπεται το στάδιο της επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής και από την

διαδικασία επιλογής των στόχων μεταπηδάμε κατευθείαν στην εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης.

#### A.4 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχει μία ενιαία και ιδανική μορφή επιχειρηματικού σχεδίου που να ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις, κάτι το οποίο είναι προφανές και άμεσα κατανοητό, αφ' ενός γιατί οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους σε βασικά σημεία, όπως είναι το μέγεθος, η οργάνωση, το στυλ, το μάνατζμεντ, οι στόχοι, οι ανάγκες και αφ' ετέρου γιατί τα δεδομένα της αγοράς αλλάζουν καθημερινά και έτσι χρειάζεται επαναπροσδιορισμός και αναπροσαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου στις ανάγκες αυτές.

Δεδομένο είναι επίσης ότι η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζεται τις περισσότερες φορές από τον κύκλο ζωής της επιχείρησης. Διαφορετικό σχέδιο θα εφαρμοσθεί στην αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης και άλλο μετά από μία δεκαετία και ανάλογα βέβαια με τις ανάγκες της επιχείρησης ή τους στόχους που θέτει αυτή κάθε χρονιά.

Έτσι λοιπόν τα είδη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι, σύμφωνα με ορισμένα αντικειμενικά κριτήρια, τα ακόλουθα:

##### *Είδη σχεδίου από πλευράς χρόνου*

Πρώτον, από πλευρά χρόνου, έχουμε βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα επιχειρηματικά σχέδια. Η χρονική διάρκεια ενός σχεδίου, που ποικίλει ανάλογα με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση, είναι για τα βραχυπρόθεσμα μέχρι ένα χρόνο, για τα μεσοπρόθεσμα ως τρία χρόνια και για τα μακροπρόθεσμα όχι πάνω από πέντε χρόνια.

Εννοείται βέβαια ότι τα βραχυπρόθεσμα υπερτερούν των μακροπρόθεσμων και αυτό γιατί τα πρώτα είναι πιο λεπτομερειακά και συγκεκριμένα σε σχέση με τα τελευταία που είναι πιο γενικά και δυσκίνητα.

*Είδη σχεδίου από πλευράς λειτουργίας*

Τα επιχειρηματικά σχέδια διακρίνονται και κατονομάζονται ανάλογα με τη κύρια λειτουργία που εξυπηρετούν. Αν μάλιστα σκεφτούμε ότι οι λειτουργίες που επιτελούνται σε μία επιχείρηση είναι πάρα πολλές, τότε μπορούμε να καταλάβουμε το αντίστοιχο πλήθος, των ειδών, των επιχειρηματικών σχεδίων που μπορούν να υπάρξουν.

*Είδη σχεδίου από πλευράς κάλυψης*

Ανάλογα με την κάλυψη που προσφέρουν τα επιχειρηματικά σχέδια διακρίνονται:

- α) σε γενικής εφαρμογής που απευθύνονται σε ολόκληρη την επιχείρηση και
- β) σε λεπτομερειακά που μόλις καθορίζουν τους στόχους και την δραστηριότητα διακεκριμένων τμημάτων της επιχείρησης.

*Είδη σχεδίου από πλευράς επιπέδου επεξεργασίας*

Τα επιχειρηματικά σχέδια μπορούν να διακριθούν από το επίπεδο στο οποίο γίνεται η επεξεργασία τους. Έτσι οι βασικές επιλογές και αποφάσεις πολιτικής και στρατηγικής της επιχειρήσεως λαμβάνονται από τους μάνατζερ ανωτάτου επιπέδου, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο καθημερινής δραστηριότητας των τμημάτων καθορίζονται από τους υπευθύνους των συγκεκριμένων τμημάτων.

*Είδη σχεδίου από πλευράς σκοπού και αποστολής*

Ανάλογα με τον σκοπό και την αποστολή που καλείται να εκτελέσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να διακριθεί σε:

- α) στρατηγικό που είναι ευρύτερου σκοπού και περιγράφεται η πορεία της επιχείρησης από το ένα σημείο στο άλλο και
- β) τακτικό που είναι στενότερου σκοπού και περιγράφει λεπτομερειακά την τακτική της επιχείρησης στο συγκεκριμένο χρόνο.

### *Είδη σχεδίου από πλευράς πρωτοβουλίας της επεξεργασίας*

Τέλος ανάλογα με την πρωτοβουλία της επεξεργασίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου αυτά μπορούν να διακριθούν σε:

α) «από κάτω προς τα πάνω» (bottoms-up), όπου η διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδίου αρχίζει από την κατώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας του μανάτζμεντ και καταλήγει στην ανώτερη και

β) «από πάνω προς τα κάτω» (top-down), όπου την πρωτοβουλία των αποφάσεων έχουν τα ανώτερα στελέχη που τις διοχετεύουν μέσω της ιεραρχίας στα κατώτερα στελέχη, προκειμένου να γίνουν πράξη.

## A.5 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Αναφέρθηκε παραπάνω ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μία διαδικασία επίτευξης στόχων με την σωστή επιλογή μέσων και εναλλακτικών λύσεων. Η διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδίου διασπάται σε επιμέρους διαδικασίες οι οποίες ονομάζονται στάδια. Μπορούμε να διακρίνουμε λοιπόν τα παρακάτω στάδια στην διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδίου:

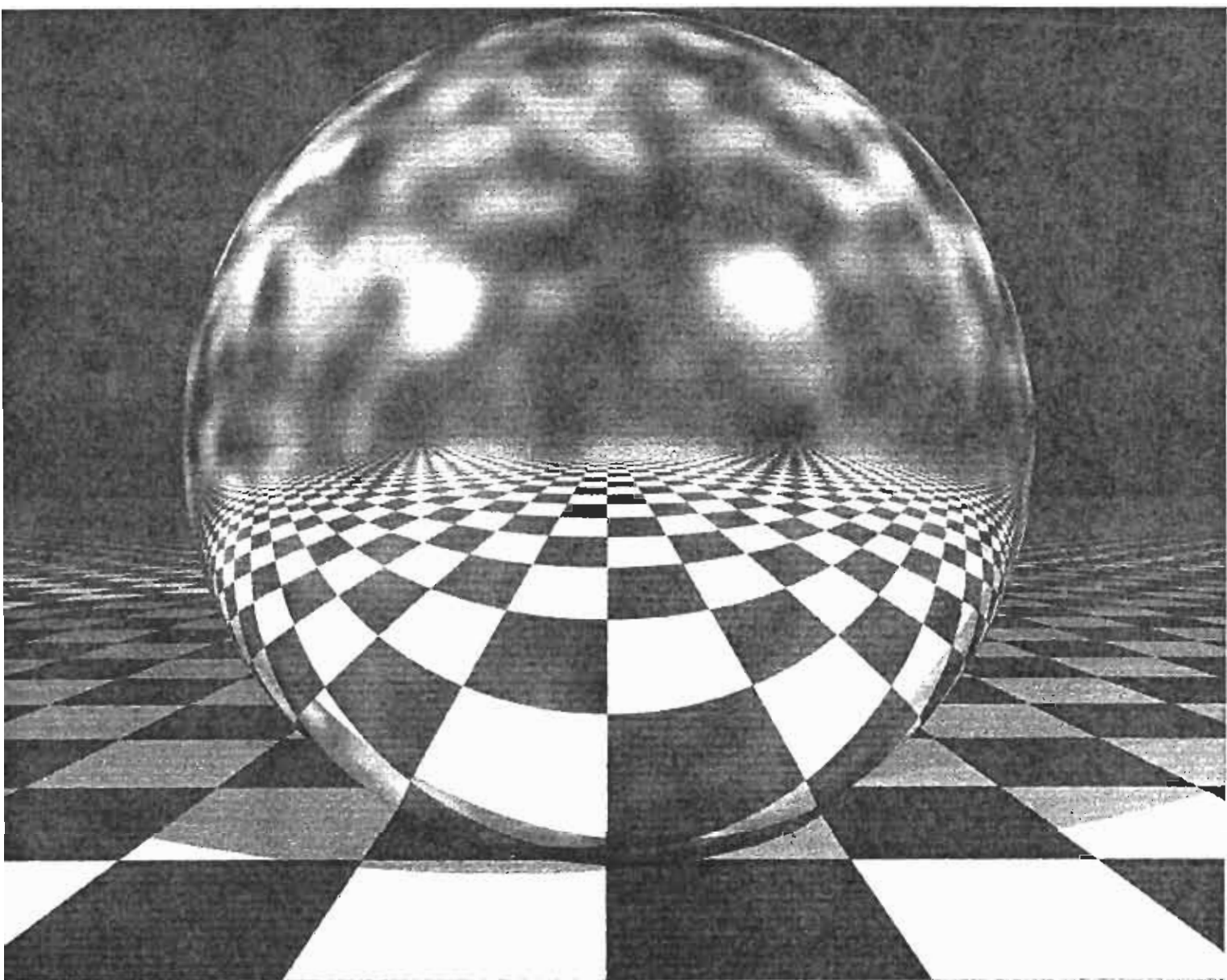
- Στάδιο 1 Αναγνώριση του συγκεκριμένου προβλήματος του οποίου η λύση απαιτεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο
- Στάδιο 2 Προσδιορισμός των περιορισμών, δυνατοτήτων και ευκαιριών, ανάλυση δηλαδή του ενδο-επιχειρησιακού μικροοικονομικού και μακροοικονομικού περιβάλλοντος, που επηρεάζει και επηρεάζεται από το πρόβλημα που προσδιορίστηκε στο πρώτο
- Στάδιο 3 Ποσοτική και ποιοτική οριοθέτηση των στόχων του επιχειρηματικού σχεδίου
- Στάδιο 4 Καταγραφή των εναλλακτικών σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στο προηγούμενο στάδιο

- Στάδιο 5 Σύγκριση των διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων σύμφωνα με τα προαποφασισμένα κριτήρια σύγκρισης
- Στάδιο 6 Επιλογή της «άριστης» εναλλακτικής λύσης σύμφωνα με τα προαποφασισμένα κριτήρια επιλογής
- Στάδιο 7 Εκπόνηση λεπτομερειακού σχεδίου δράσης
- Στάδιο 8 Χρηματοοικονομική ανάλυση και προϋπολογισμός
- Στάδιο 9 Εφαρμογή του σχεδίου δράσης
- Στάδιο 10 Παρακολούθηση και αξιολόγηση του σχεδίου δράσης όσο αναφορά τα αποτελέσματα.

Η διάσπαση της διαδικασίας του επιχειρηματικού σχεδίου σε διάφορα στάδια μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους ανάλογα με τους συντάκτες του ή το μέγεθος της επιχείρησης. Τα παραπάνω δέκα στάδια αποτελούν μία λεπτομερειακή παρουσίαση των διαφόρων φάσεων του επιχειρηματικού σχεδίου. Πάντως τα πιο ευρέως διαδεδομένα και τα πιο κοινώς αποδεκτά, στην διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδίου είναι τα ακόλουθα:

- ανάλυση του περιβάλλοντος
- οριοθέτηση των στόχων
- προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων
- πραγματοποίηση του σχεδίου δράσης

Η συρρίκνωση των σταδίων δεν σημαίνει ότι έχουν εξαλειφθεί μερικά από αυτά, αλλά ότι κάποια έχουν συγχωνευθεί μέσα σε αυτά τα τέσσερα, που είναι και τα πιο βασικά.



**Β. ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ  
ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

### Β.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### Β.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η εταιρεία ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ ιδρύθηκε το 1969 ως ατομική επιχείρηση από τον Λεωνίδα Ευστρατιάδη, ασχολούμενη με ηλεκτρομηχανολογικά έργα, τόσο ιδιωτικά (κατοικίες, καταστήματα, εργοστάσια) όσο και δημόσιου χαρακτήρα (κοινοτικά και δημοτικά έργα μικρής έκτασης) Παράλληλα διατηρούσε ένα άρτια εξοπλισμένο συνεργείο επισκευών (αντλιών, κινητήρων και αναλόγων μηχανημάτων).

Η υπεύθυνη και επιμελής εργασία του ίδιου του επιχειρηματία, οι πολλαπλές ανάγκες της περιοχής και η έλλειψη αναλόγων επιχειρήσεων ήταν τα στοιχεία που ανέδειξαν την αναφερόμενη επιχείρηση στην τοπική αγορά.

Παράλληλα στα μέσα της δεκαετίας του '70 ξεκίνησε μια ενδοεπιχειρησιακή μεταβολή των δραστηριοτήτων της μεταπηδώντας σταδιακά και στον τομέα του εμπορίου. Σε αυτό το σημείο χρειάστηκαν ιδιαίτερες στρατηγικές κινήσεις ώστε η επιχείρηση να ξεφύγει από τον απόλυτο χαρακτηρισμό της ως εργοληπτική και επισκευαστική, χαρακτηρισμός που την ακολουθούσε διαχρονικά. Πράγματι, κατά το τέλος της δεκαετίας του '70 και στις αρχές της δεκαετίας του '80 κατέστη σαφείς τόσο η εμπορική δραστηριότητα όσο και η αρχική δυνατότητα παροχής ειδικών υπηρεσιών στο χώρο της άντλησης.

Όλα τα παραπάνω είχαν σαν φυσική εξέλιξη την ανοδική πορεία της επιχείρησης η οποία πλέον το 1983 μετατρέπεται από ατομική σε Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης έχοντας στο ενεργητικό της σημαντικές εμπορικές συμφωνίες τόσο με την Ελληνική αγορά όσο και με ανάλογα παραγωγικά εργοστάσια του εξωτερικού.



Ο κύκλος των εργασιών αυξήθηκε κατακόρυφα από το 1983 και μετέπειτα, γεγονός που οδήγησε τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης να μετατρέψει την Ε.Π.Ε. σε ανώνυμη εταιρία. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, το 1987, ιδρύθηκε η ανώνυμη εταιρεία ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ, τίτλος που εξακολουθεί να ισχύει έως και σήμερα.

### B.1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ δραστηριοποιείται αποκλειστικά με την εμπορία, συντήρηση και επισκευή συστημάτων διακίνησης υγρών.

Πιο συγκεκριμένα:

- ♦ Εισάγει και διανέμει αποκλειστικά για την Ελληνική αγορά τα προϊόντα του Ιταλικού εργοστασίου κατασκευής αντλιών οικιακής, αγροτικής και βιομηχανικής χρήσης, LOWARA.
- ♦ Εισάγει και διανέμει αποκλειστικά για την Ελληνική αγορά τα προϊόντα του Αυστριακού εργοστασίου κατασκευής αντλιών βαριάς βιομηχανίας, VOGEL.
- ♦ Εισάγει και διανέμει αποκλειστικά για την Ελληνική αγορά τα προϊόντα του Ιταλικού εργοστασίου κατασκευής δοσομετρικών, περισταλτικών και εμβολοφόρων αντλιών οικιακής, αγροτικής και βιομηχανικής χρήσης, SEKO.
- ♦ Εισάγει και διανέμει επιπλέον των πιο πάνω συστήματα άντλησης από διάφορα εργοστάσια που προσφέρουν προϊόντα διαφορετικά από αυτά που αντιπροσωπεύει.
- ♦ Κατασκευάζει πυροσβεστικά και αντλητικά συγκροτήματα όπως επίσης και ειδικά συστήματα διακίνησης υγρών.
- ♦ Συντηρεί και επισκευάζει όλα τα προϊόντα που εμπορεύεται.

## B.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### B.2.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η Εταιρεία ιδρύθηκε το 1983 από τον κ. Λεωνίδα Ευστρατιάδη και το 1987 μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρεία με την επωνυμία ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ.

Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση, όπου οι μέτοχοι, οι οποίοι είναι και μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, είναι πέντε (5) μέλη της οικογένειας Ευστρατιάδη. Συγκεκριμένα οι μέτοχοι είναι οι εξής :

*Λεωνίδας Ευστρατιάδης*

*Αγαθή Ευστρατιάδη*

*Γεώργιος Ευστρατιάδης*

*Σάββας Ευστρατιάδης*

*Δέσποινα Ευστρατιάδη*

Ο Γενικός Διευθυντής και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας είναι ο ιδρυτής της, Λεωνίδας Ευστρατιάδης.

### B.2.1. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### B.2.1.A ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Η οργάνωση της επιχείρησης διαμορφώνεται ως εξής :

#### B.2.1.B ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Στη συνέχεια αναλύεται ο ρόλος και οι ευθύνες κάθε τμήματος της εταιρείας.

*Γενικός Διευθυντής.* Αποτελεί την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας της εταιρείας, από την οποία εκπορεύονται και στην οποία καταλήγουν όλες οι διοικητικές ενέργειες. Είναι υπεύθυνος για

- Την στρατηγική των πωλήσεων, όπως και τον καθορισμό των τιμών και των όρων πωλήσεως.
- Την επίβλεψη των διαδικασιών εφοδιασμού της εταιρείας με πρώτες ύλες, μηχανήματα και δευτερεύοντα εξοπλισμό
- Την παρακολούθηση της τήρησης όλων των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών.
- Την χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία στα θέματα πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Τη διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς σε τοπικό και παγκόσμιο χώρο, ώστε να προβλέπει και να κατευθύνει την

επιχείρηση σε αναπτυξιακές ενέργειες και σε εξερεύνηση ευκαιριών της αγοράς.

*Γραμματεία.* Στην αρμοδιότητά του είναι η γραμματειακή υποστήριξη της εταιρείας καθώς και η συγκέντρωση και διακίνηση πληροφοριών προς όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

*Λογιστήριο.* Η εταιρεία διατηρεί μηχανογραφημένο λογιστήριο που παρακολουθεί τις οικονομικές υπηρεσίες και τα λογιστικά γεγονότα. Το τμήμα εφαρμόζει την οικονομική πολιτική της εταιρείας και φροντίζει για την έγκυρη και έγκαιρη απεικόνιση και καταγραφή όλων των οικονομικών συναλλαγών.

*Αποθήκη.* Το προσωπικό της ασχολείται με την καταγραφή των προϊόντων που εισέρχονται και εξέρχονται όπως επίσης και με όλα τα στοιχεία που αφορούν το πρόγραμμα διαχείρισης αποθήκης (π.χ. ημερομηνίες, κωδικός προϊόντων, ποσότητα). Επιπλέον φροντίζει στην διατήρηση της ιδανικής ποσότητας αποθεμάτων και είναι υπεύθυνο για την έγκυρη ενημέρωση του τμήματος πωλήσεων και λογιστηρίου για την ποσότητα των υπάρχοντων αποθεμάτων ώστε να προγραμματισθούν οι ανάλογες παραγγελίες και πληρωμές των προμηθευτών. Στην αποθήκη καταλήγουν επίσης και προϊόντα μετά την παραγωγή τους ή την επισκευή τους.

*Τμήμα Πωλήσεων.* Συνθέτεται από δύο ομάδες έμπειρων πωλητών που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες της εταιρείας. Η πρώτη ομάδα είναι εγκατεστημένη στην έδρα της επιχείρησης και εξυπηρετεί τηλεφωνικώς τους πελάτες, ενώ η δεύτερη διενεργεί τακτικές επισκέψεις στους ανά την Ελλάδα πελάτες της επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές ενημερώνουν τους πελάτες για κάθε νέο προϊόν που προωθεί στην αγορά η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ ενώ φροντίζουν και για τη σωστή συνεργασία της εταιρείας με αυτούς όσον αφορά την τήρηση των όρων πωλήσεως που η εταιρεία έχει θέσει. Τέλος διεκπεραιώνουν και επιβλέπουν, τις

πωλήσεις από το πρώτο στάδιο (παραγγελία) μέχρι το τελικό στάδιο (παράδοση προϊόντων στον πελάτη).

*Τμήμα Marketing.* Είναι υπεύθυνο για την τήρηση της εμπορικής πολιτικής της εταιρείας. Κατευθύνει την ομάδα πωλητών επιδεικνύοντάς της νέες υποσχόμενες αγορές. Παράλληλα προτείνει ιδέες για την ενίσχυση της εμπορικής εικόνας της επιχείρησης και τις διαδικασίες και τρόπους προβολής της εταιρείας και των προϊόντων της. Ακόμα φροντίζει για τη διασφάλιση της σωστής συνεργασίας της εταιρείας με τις εταιρείες που αντιπροσωπεύει και εκτιμά τις δυνατότητες και τις προοπτικές για νέες συνεργασίες.

*Τμήμα Παραγωγής.* Κατασκευάζει τα προϊόντα της εταιρείας : πιεστικά, αντλητικά και πυροσβεστικά συγκροτήματα. Από την άλλη προσφέρει τεχνική υποστήριξη στους πελάτες της επισκευάζοντας τα προϊόντα που έχουν προμηθευτεί. Πριν από την διάθεση των προϊόντων ευθύνεται για τον έλεγχο της σωστής λειτουργίας τόσο των επισκευασμένων όσο και των παραγόμενων προϊόντων.

*Τμήμα Μελετών και Ανάπτυξης.* Αποτελείται από ειδικά εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό, που ασχολείται με τη σχεδίαση και ανάπτυξη των προϊόντων. Είναι υπεύθυνο για την μελέτη σωστής λειτουργίας των προϊόντων στον τόπο εγκατάστασης. Ενημερώνονται για τις τάσεις της αγοράς σε συνεργασία με το τμήμα Marketing και προτείνουν την κατασκευή νέων προϊόντων. Κατευθύνουν την παραγωγή παρέχοντας εκπαιδευτικές οδηγίες, σχέδια και μελέτες με τα προϊόντα. Επειδή γνωρίζουν τις ανάγκες της εταιρείας σε πρώτες ύλες, φροντίζουν για την προμήθειά τους, ενημερώνοντας έγκαιρα το λογιστήριο

#### B.2.1.Γ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η Επιχείρηση έχει επανδρωθεί με κατάλληλο προσωπικό ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες της και να διεκπεραιώνει τις

εργασίες της. Ο συνολικός αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση είναι 32 άτομα. Συγκεκριμένα η διάρθρωση είναι η ακόλουθη :

Επιστημονικό προσωπικό:	5
Τεχνικό προσωπικό:	5
Διοικητικό προσωπικό :	6
Βοηθητικό προσωπικό:	16
ΣΥΝΟΛΟ	32

#### *B.2.1.Δ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ*

Όλα τα διαχειριστικά συστήματα και λειτουργίες της επιχείρησης έχουν έναν μοναδικό σκοπό: την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών και την σωστή και έγκαιρη εξυπηρέτηση των πελατών. Όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με την εμπορία, παραγωγή, επισκευή και εσωτερική οργάνωση της εταιρείας έχουν καταγραφεί και τηρείται ένας ενδοεπιχειρησιακός μηχανισμός ελεγκτικής που εξασφαλίζει την ορθή λειτουργία τους. Επιπλέον, η διοίκηση της εταιρείας σε συνεργασία με το προσωπικό έχουν αναπτύξει και εφαρμόσει έναν εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας προς διευκόλυνση της εργασίας τους και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Ως διαχειριστικό σύστημα, ο εσωτερικός κανονισμός καλύπτει τις περισσότερες από τις απαιτήσεις ενός τεκμηριωμένου συστήματος διασφάλισης ποιότητας γεγονός το οποίο διευκολύνει την ανάπτυξη και εφαρμογή του πιστοποιημένου εσωτερικού

συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO 9002 , η απόκτηση του οποίου αποτελεί έναν από τους στόχους της επιχείρησης.

Εκτός των πιο πάνω και προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε υψηλό επίπεδο κάθε τμήμα της επιχείρησης έχει στην διάθεσή του ένα ειδικά διαμορφωμένο λογισμικό πακέτο. Το πρόγραμμα αυτό είναι εγκατεστημένο σε ένα δίκτυο που αποτελείται από 15 ηλεκτρονικούς υπολογιστές με λειτουργικά συστήματα Novell 3.11 και Windows 3.1.

Επιπλέον η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος στην Ελλάδα της Ιταλικής βιομηχανίας LOWARA SPA η οποία κατασκευάζει διάφορους τύπους αντλιών και πιεστικά συγκροτήματα τα οποία έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9001 από την επιτροπή Πιστοποίησης Ποιοτικών Συστημάτων (ICIM Ινστιτούτο Μηχανικής Βιομηχανικής Πιστοποίησης). Το γεγονός αυτό υποδεικνύει την ευαισθησία της επιχείρησης στα θέματα ποιότητας.

Όσον αφορά κάποιο Σύστημα Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων, η φύση των δραστηριοτήτων της εταιρείας δεν απαιτεί την εφαρμογή κάποιου τέτοιου συστήματος.

### B.3. ΑΓΟΡΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η αγορά στην οποία απευθύνεται η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ έχει ως κύριο χαρακτηριστικό την επίλυση μιας άμεσης ανάγκης ύδρευσης ή άρδευσης και επιζητά προμηθευτές με υπευθυνότητα και συνέπεια. Επιπλέον λόγω του αυξημένου κόστους κτήσης των προϊόντων αυτών αλλά και της σημαντικότητας του έργου που καλούνται να εκτελέσουν τα προσφερόμενα προϊόντα, απαιτείται ως δεδομένη από τους αγοραστές, η καλύτερη δυνατή ποιότητα κατασκευής αλλά και η μέγιστη απόδοση.

Η εταιρεία ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ αντιπροσωπεύοντας στην Ελληνική αγορά από το 1983 τα προϊόντα της ιταλικής Βιομηχανίας LOWARA SPA έχει να προτείνει μια σίγουρη και αξιόπιστη λύση. Η εν λόγω βιομηχανία θεωρείται η καλύτερη

ιδιωτική βιομηχανία επεξεργασίας ανοξειδωτο ατσαλιού και κατασκευής αντλιών από το συγκεκριμένο υλικό.

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας τα τελευταία χρόνια είναι αυξανόμενος καθώς η εταιρεία συνεχώς προβάλλει τα προϊόντα της ενώ παράλληλα προωθείται επιτυχώς από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της. Η εταιρεία διατηρεί ένα πολύ καλό δίκτυο πελατών που εκτείνεται σε όλο τον Ελλαδικό χώρο αφού τα προϊόντα της, ίδια και εισαγώγιμα, έχουν καταξιωθεί στην ελληνική αγορά. Τα προϊόντα της καθώς και οι υπηρεσίες της τεχνικής υποστήριξης που επιτυχημένα παρέχει στους πελάτες της απευθύνονται σε ένα ευρύ και ποικίλο αγοραστικό κοινό που περιλαμβάνει από έναν ιδιώτη που θέλει να επιλύσει μια προσωπική ανάγκη άντλησης έως μια βιομηχανία ή και έναν δήμο που απαιτούν ικανοποιητικά αποτελέσματα σε πιο σύνθετες ανάγκες.

Τα προϊόντα της εταιρείας διαθέτονται σε κάθε περίπτωση όπου απαιτείται διακίνηση οποιουδήποτε υγρού για την κάλυψη διαφορετικών κάθε φορά αναγκών. Πιο συγκεκριμένα για τον ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό δήμων και κοινοτήτων, βιομηχανιών, κτιρίων διαφόρων τύπου όπως πολυκατοικίες, πολυκαταστήματα και αθλητικά κέντρα. Επιπλέον διαθέτονται για αγροτικές εργασίες, καθώς και για απλές εγκαταστάσεις ατομικών αναγκών.

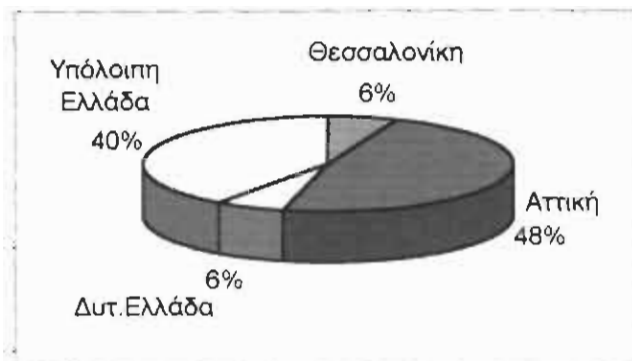
#### B.4. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στην ευρύτερη Ευρωπαϊκή αγορά υφίσταται ακόμη μία βιομηχανία παραγωγής αντλιών από ανοξειδωτο ατσάλι, η GRUNDFOS η οποία όμως έχει κρατική υποστήριξη. Στην Ελληνική αγορά η GRUNDFOS ,η οποία αποτελεί τον βασικότερο ανταγωνιστή της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ, λειτουργεί θυγατρική εταιρία προκειμένου να εξυπηρετήσει τις τοπικές αγορές.

Στην Ελλάδα υπάρχουν περίπου 40 Επιχειρήσεις που εμπορεύονται συστήματα διακίνησης υγρών και έχουν σαν αντικείμενο την εισαγωγή, κατασκευή και εμπορία αντλητικών,

πυροσβεστικών και πιεστικών συγκροτημάτων. Η εταιρεία συγκαταλέγεται στις πέντε (5) πρώτες εμπορικές εταιρείες του κλάδου της.

Στο γράφημα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων του κλάδου.



Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει πως η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ δραστηριοποιείται σε μια αγορά (Δυτική Ελλάδα – Πελοπόννησος) με πολύ μικρό αριθμό ανταγωνιστών αλλά και με αυξημένη ζήτηση καθώς τόσο η αγροτική παραγωγή παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη όσο και η μεταποιητική βιομηχανία της περιοχής είναι ανεπτυγμένη.

Η επιχείρηση ανταγωνίζεται μεγάλες εταιρείες του εσωτερικού (GRUNDFOS ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ, ΖΩΝΑΣ Κ. ΑΕ, MARCO PUMPS ΑΕΒΕ, ΔΡΑΚΟΣ ΠΟΛΕΜΗΣ ΑΕ) που έχουν να επιδείξουν υψηλούς κύκλους εργασιών και υψηλά ποσοστά πωλήσεων σε αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού.

#### B.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τους γνωστότερους χρηματοοικονομικούς δείκτες χρησιμοποιώντας τους τελευταίους πέντε ισολογισμούς της εταιρίας. Η ανάλυση θα μας βοηθήσει να διαγνώσουμε τυχόν προβλήματα, ώστε να μπορέσουμε να τα αντιμετωπίσουμε με τον κατάλληλο τρόπο.



## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	1,2	1,4	1,2	1,2	1,2

ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ  
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

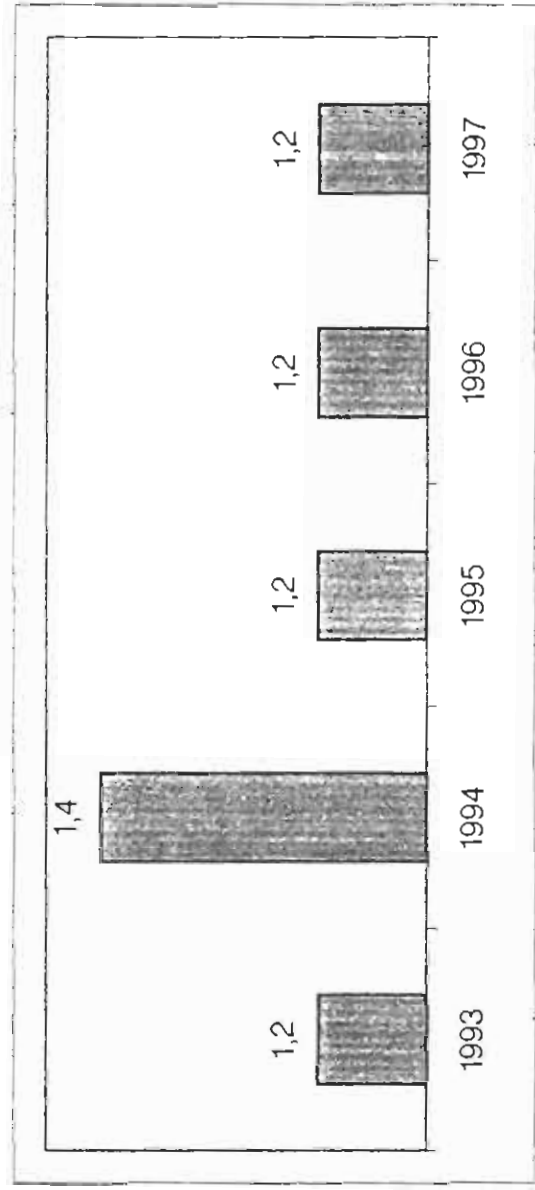
$$1993 = \frac{228.429.719}{180.905.563} = 1,2$$

$$1994 = \frac{242.967.344}{173.137.541} = 1,4$$

$$1995 = \frac{311.236.043}{243.642.509} = 1,2$$

$$1996 = \frac{350.306.535}{283.564.268} = 1,2$$

$$1997 = \frac{409.460.036}{327.665.816} = 1,2$$



## ΑΝΑΛΥΣΗ

Μέσω του δείκτη αυτού μπορούμε να παρατηρήσουμε τη βραχυπρόθεσμη ρευστότητα της επιχείρησης. Ο δείκτης αυτός αποτελεί ένα μέσο φερεγγυότητας της επιχείρησης ως προς τους βραχυπρόθεσμους πιστωτές ή δανειστές. Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρούμε πως η καλύτερη βραχυπρόθεσμη ρευστότητα ήταν αυτή του 1994, αφού για 10ρχ βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων αντιστοιχούσαν 1,40ρχ κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων, τα οποία βεβαίως θα ρευστοποιούνταν προκειμένου να εξοφληθούν οι υποχρεώσεις αυτές. Πάντως και στα πέντε (5) έτη η γενική ρευστότητα, θεωρείται ικανοποιητική, αφού οι τιμές και των πέντε(5) ετών είναι μεγαλύτερες της μονάδος, και έτσι σε καμία περίπτωση οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις δεν ξεπερνούν το κυκλοφορούν ενεργητικό.

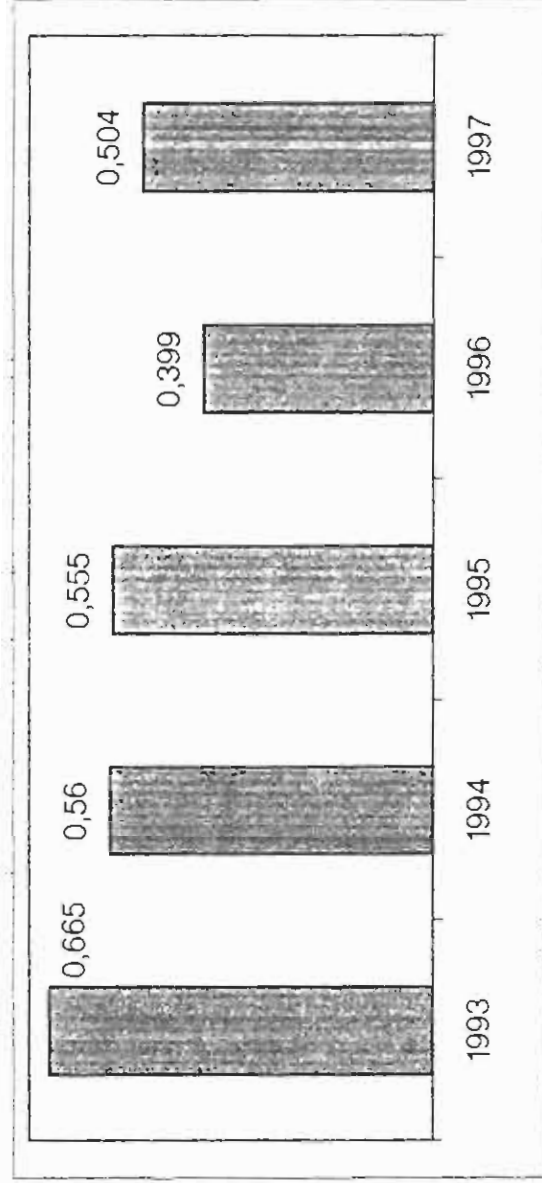
## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

ΚΥΚΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ - ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ  
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

1993 =	$\frac{228429 - 108007}{180.905}$	= 0,66
1994 =	$\frac{242967 - 145897}{173.137}$	= 0,56
1995 =	$\frac{311236 - 175978}{243.642}$	= 0,55
1996 =	$\frac{350306 - 236942}{283.564}$	= 0,39
1997 =	$\frac{409460 - 244008}{327.665}$	= 0,50

Ποσά σε χιλ. δραχ.

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,665	0,56	0,555	0,399	0,504



## ΑΝΑΛΥΣΗ

Παρατηρούμε πως οι τιμές των πέντε(5) ετών είναι όλες κάτω από τη μονάδα, που σημαίνει ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ξεπερνούν το κυκλοφορούν ενεργητικό και τα αποθέματα της επιχείρησης. Το 1996 είχε τη χειρότερη πραγματική ρευστότητα με 0,399. Πάντως σα γενική παρατήρηση, πρέπει να πούμε ότι και η γενική και η πραγματική ρευστότητα, εξαρτώνται και από άλλους παράγοντες, όπως τη φύση της επιχείρησης, την ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων της, το μέσο χρόνο είσπραξης και εξόφλησης και έτσι δεν είναι απόλυτα σωστό να ορίσουμε τη μονάδα ως όριο για το αν είναι καλή ή όχι η ρευστότητα της. Σε τελική ανάλυση, μια τιμή πολύ κάτω από τη μονάδα, είναι σίγουρα σημείο προς εξέταση.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,014	0,034	0,017	0,004	0,0211

$$1993 = \frac{2.611.292}{180.905.563} = 0,014$$

$$1994 = \frac{5.961.283}{173.137.541} = 0,034$$

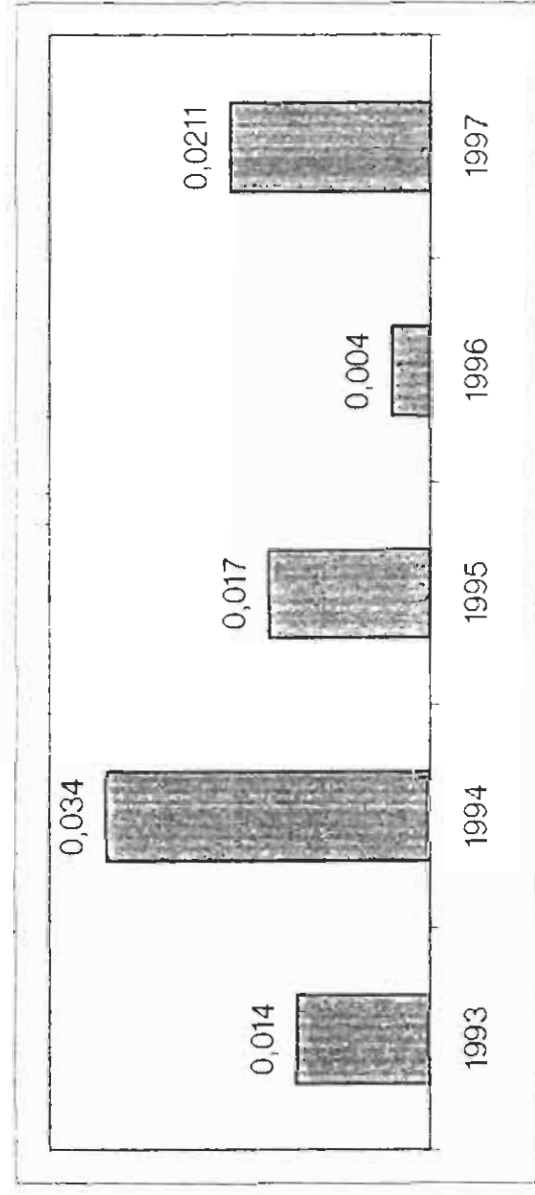
$$1995 = \frac{4.219.615}{243.642.509} = 0,017$$

$$1996 = \frac{1.334.265}{283.564.268} = 0,004$$

$$1997 = \frac{6.925.655}{327.665.816} = 0,021$$

## ΑΝΑΛΥΣΗ

Με το δείκτη αυτόν προσδιορίζεται η ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις με το διαθέσιμο ενεργητικό της. Συνεπώς εάν ο δείκτης, είναι ίσος με τη μονάδα, σημαίνει ότι η επιχείρηση με τα υπάρχοντα διαθέσιμά της, μπορεί ακριβώς να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, βλέπουμε ότι η επιχείρηση έχει οίγουρα πρόβλημα εξόφλησης μέσω των διαθεσίμων της με χειρότερη τιμή εκείνη του 1996(0,004). Πρέπει όμως να σημειωθεί πως ο αριθμοδείκτης αυτός έχει κυρίως συγκριτική αξία και προοφφέρεται για διαχρονικές και διεπιχειρησιακές συγκρίσεις και έρευνες. Γενικά όμως, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη, τόσο πιο εύκολα η επιχείρηση εξοφλεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της μέσω των διαθεσίμων της. Τύλος για καλύτερη αξιολόγηση των τιμών των αριθμοδεικτών ρευστότητας, απαραίτητη είναι η κάθετη ανάλυση του κυκλοφορούντος ενεργητικού και η εξέτασή του μέσω χρόνου είσπραξης των απαιτήσεων και εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.



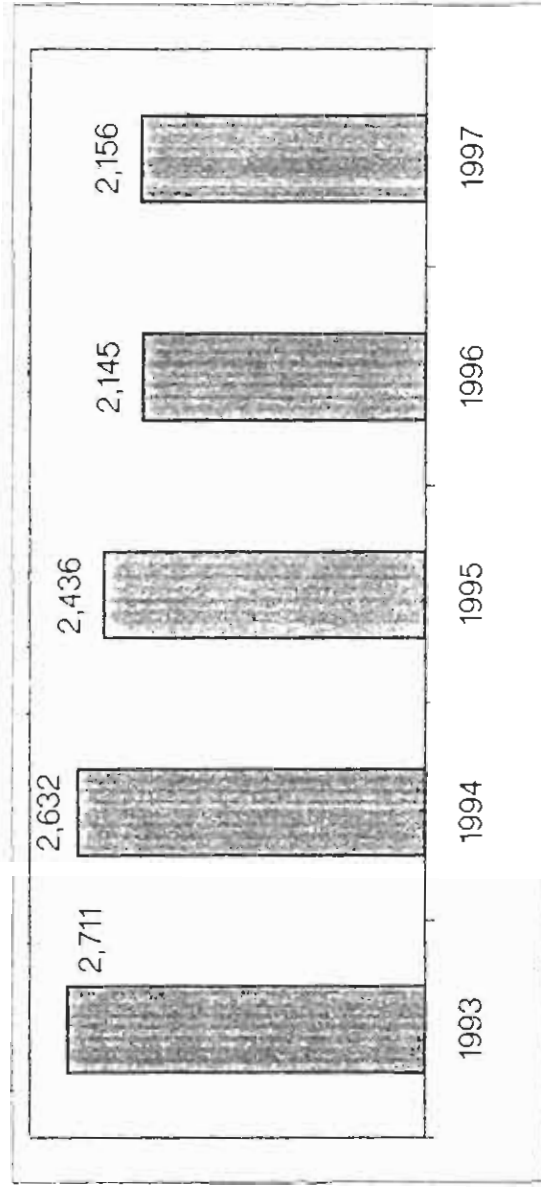
## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	2,711	2,632	2,436	2,145	2,156

$$\begin{aligned} \text{Ποσά σε χιλ. δραχ.} \\ 1993 &= \frac{292.855}{108.007} = 2,711 \\ 1994 &= \frac{334.235}{(108007 + 145897) : 2} = 2,632 \\ 1995 &= \frac{396.527}{(145897 + 175978) : 2} = 2,436 \\ 1996 &= \frac{443.023}{(175978 + 236942) : 2} = 2,145 \\ 1997 &= \frac{518.516}{(236942 + 244008) : 2} = 2,156 \end{aligned}$$

### ΑΝΑΛΥΣΗ

Μέσω του αριθμοδείκτη της ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων, μπορούμε να δούμε εάν η διαχείριση των αποθεμάτων της επιχείρησης, γίνεται ορθά και αποτελεσματικά ή όχι. Η τιμή του δείκτη αυτού σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να είναι πολύ χαμηλή, διότι αυτό σημαίνει ότι δεσμεύει υψηλό αριθμό κεφαλαίων σε αποθέματα, ενώ ίσως θα μπορούσαν να επενδυθούν αλλού. Αντιθέτως η τιμή του δείκτη αυτού, δε θα πρέπει να είναι ούτε και πολύ υψηλή, διότι αυτό θα σημαίνει ότι χάνει πελάτες και ότι υπάρχει σφάεστατη αδυναμία εκτέλεσης των παραγγελιών που δέχεται η επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι αριθμοδείκτες ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων, κυμαίνονται στο ίδιο επίπεδο, με υψηλότερη τιμή το 1993(2,711), που σημαίνει ότι 2,7 φορές μέσα στη χρήση, τα αποθέματα μετατράπηκαν σε απαιτήσεις μέσω φυσικά των πωλήσεων.



## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΣΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	133	137	146	168	167

360	ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦ. ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
-----	-----------------------------

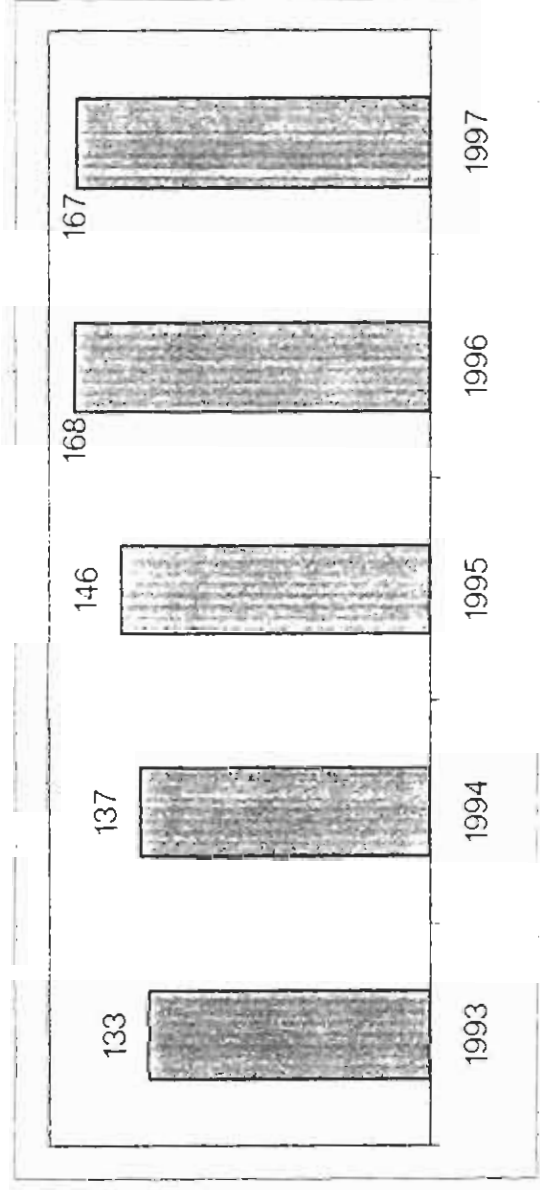
$$1993 = \frac{360}{2,711} = 133$$

$$1994 = \frac{360}{2,632} = 137$$

$$1995 = \frac{360}{2,463} = 146$$

$$1996 = \frac{360}{2,145} = 168$$

$$1997 = \frac{360}{2,156} = 167$$

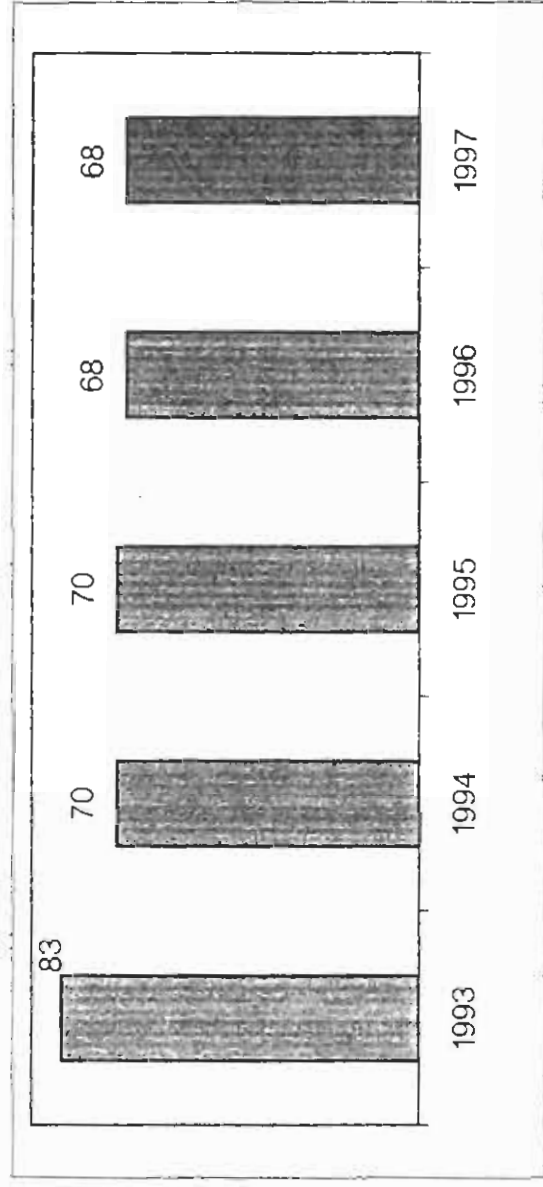
ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης του μέσου χρόνου παραμονής αποθεμάτων στην αποθήκη, δείχνει πόσες ημέρες τα αποθέματα από την εισαγωγή τους (αγορά τους) μέχρι την εξαγωγή τους (πώλησή τους), παρέμειναν στην αποθήκη. Ο δείκτης αυτός, λειτουργεί κατά κάποιον τρόπο αντίθετα από τον προηγούμενο και φυσικά οι μικρότερες τιμές είναι σαφώς προτιμότερες από τις μεγαλύτερες, διότι αυτό σημαίνει ότι τα αποθέματα πωλήθηκαν γρηγορότερα. Για παράδειγμα, η καλύτερη τιμή είναι αυτή του 1993(133), που σημαίνει ότι τα αποθέματα πωλήθηκαν -σε σχέση με τα άλλα έτη- γρηγορότερα.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	83	70	70	68	68

1993 =	$\frac{360}{4,319}$	= 83
1994 =	$\frac{360}{5,121}$	= 70
1995 =	$\frac{360}{5,151}$	= 70
1996 =	$\frac{360}{5,267}$	= 68
1997 =	$\frac{360}{5,309}$	= 68



### ΑΝΑΛΥΣΗ

Η ταχύτητα κυκλοφορίας των απαιτήσεων, μας δείχνει την αποτελεσματικότητα ή μη της διαχείρισης των απαιτήσεων. Ένας υψηλός αριθμός απαιτήσεων, σημαίνει κακή πολιτική στις εισπράξεις. Γενικά μια υψηλή τιμή του δείκτη, σημαίνει γρήγορη είσπραξη των απαιτήσεων. Η συγκεκριμένη πορεία του δείκτη αυτού είναι ευνοϊκή για την επιχείρηση, διότι συνεχώς όλο και πιο γρήγορα είναι η είσπραξη των απαιτήσεων της. Καλύτερη τιμή, ήταν σαφώς αυτή του 1997(5.309) πράγμα που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση κατά μέσο όρο δημιούργησε και εισέπραξε τις απαιτήσεις της πέντε (5) φορές μέσα στη χρήση.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΣΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

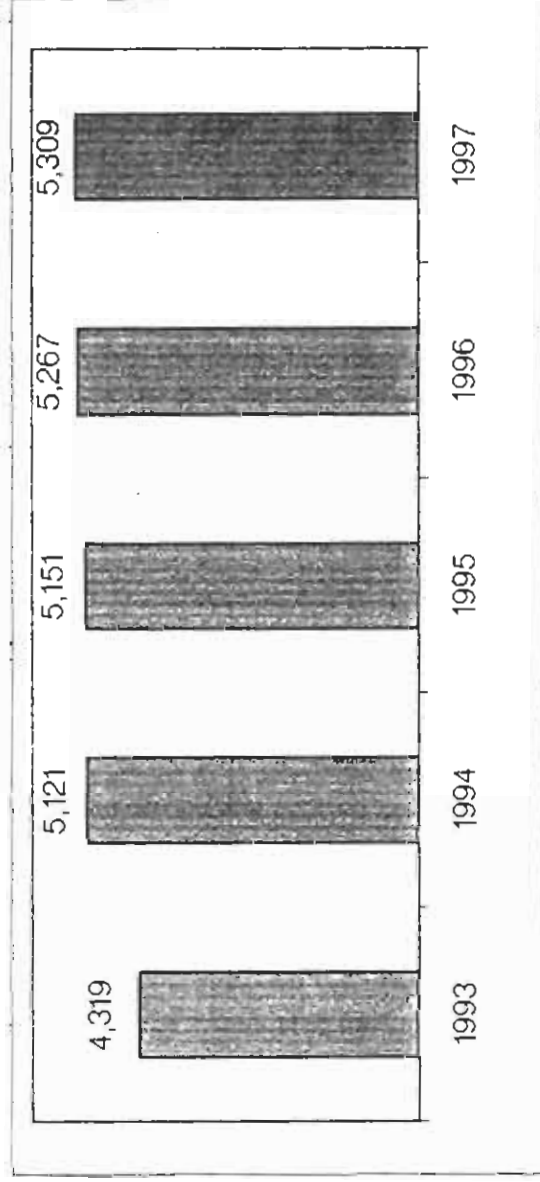
ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	4,319	5,121	5,151	5,267	5,309

ΜΕΣΣΑ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ \* 360  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

$$\begin{aligned} \text{1993} &= \frac{422.430}{97.785} = 4,319 \\ \text{1994} &= \frac{483.167}{(977855 + 90908) : 2} = 5,121 \\ \text{1995} &= \frac{571.209}{(90908 + 130838) : 2} = 5,151 \\ \text{1996} &= \frac{639.125}{(130838 + 111829) : 2} = 5,267 \\ \text{1997} &= \frac{717.258}{(111829 + 158325) : 2} = 5,309 \\ (83 + 70 + 68 + 68) : 5 &= 357 : 5 = 71 \text{ ΗΜΕΡΕΣ} \end{aligned}$$

## ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης του μέσου χρόνου είσπραξης απαιτήσεων, δείχνει τον αριθμό των ημερών που χρειάστηκαν για να εισπραχθούν οι απαιτήσεις της επιχείρησης από την στιγμή της δημιουργίας τους (πώληση με πίστωση), μέχρι τη στιγμή της μετατροπής τους σε μετρητά (είσπραξη). Στη συγκεκριμένη επιχείρηση, παρατηρούμε πως κατά μέσο όρο κάθε 71 ημέρες εισπράττονται οι απαιτήσεις. Συμπερασματικά λέμε πως όσο πιο μικρές τιμές παίρνει ο δείκτης αυτός, τόσο πιο ευνοϊκή είναι η πορεία της επιχείρησης ως προς τις απαιτήσεις.



## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΕΣΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	251	194	193	255	367

ΜΕΣΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ \* 360  
ΑΓΟΡΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

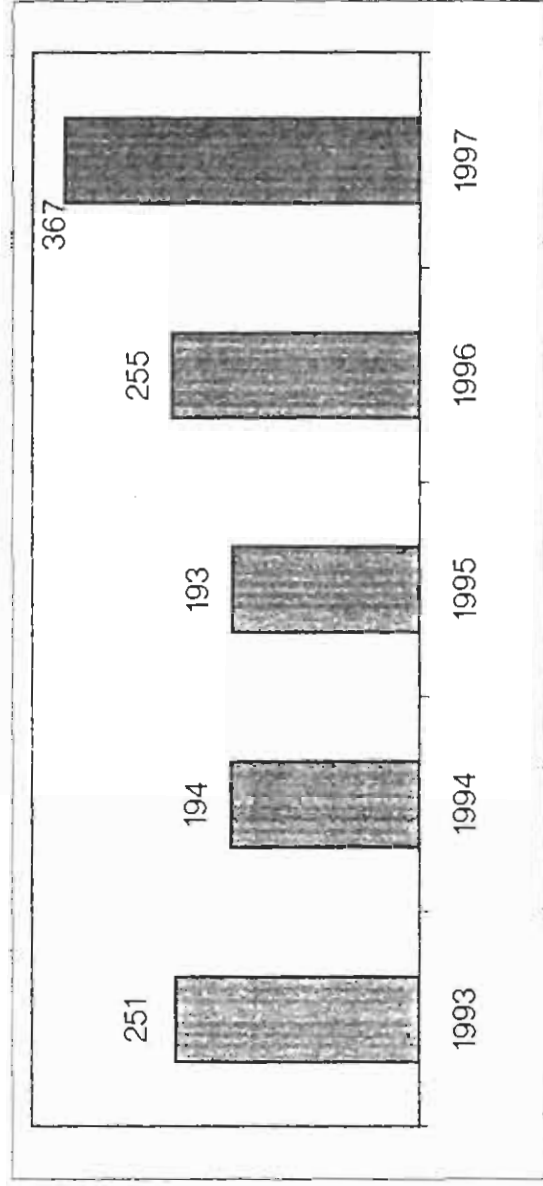
$$1993 = \frac{204867223 * 360}{293.217.936} = 251$$

$$1994 = \frac{200215736 * 360}{372.266.485} = 194$$

$$1995 = \frac{227103379 * 360}{422.650.828} = 193$$

$$1996 = \frac{346021388 * 360}{489.251.648} = 255$$

$$1997 = \frac{511193449 * 360}{501.989.663} = 367$$

ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο μέσος χρόνος εξόφλησης υποχρεώσεων, δείχνει το χρόνο καθυστέρησης της εξόφλησης των υποχρεώσεων, ή αλλιώς του χρόνου μιας ανακύκλωσης των υποχρεώσεων, δηλαδή του χρόνου που χρειάζεται για να δημιουργηθούν και εξοφληθούν οι υποχρεώσεις. Στην ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ ο χρόνος αυτός κυμαίνεται από 193 ημέρες το 1994, μέχρι 367 ημέρες το 1997.

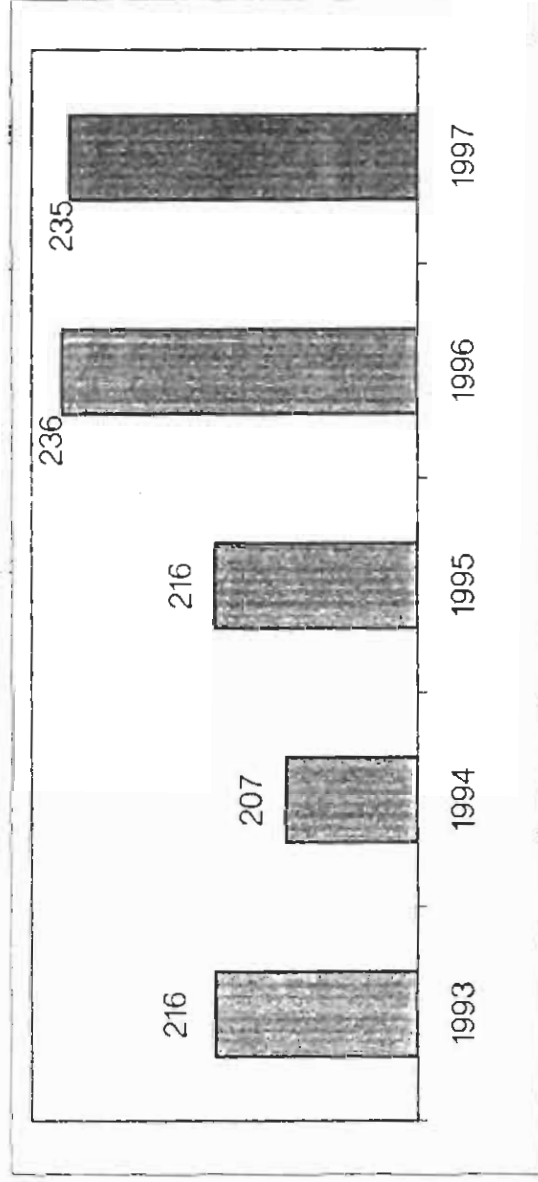


## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

ΜΕΣ. ΧΡΟΝ. ΠΑΡ. ΑΠΟΘ. ΣΤΗΝ ΑΠΟΘ. +  
ΜΕΣ. ΧΡΟΝ. ΕΙΣΠΡΑΞ. ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

1993 =	133 + 83	= 216
1994 =	137 + 70	= 207
1995 =	146 + 70	= 216
1996 =	168 + 68	= 236
1997 =	167 + 68	= 235

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	216	207	216	236	235

ΑΝΑΛΥΣΗ

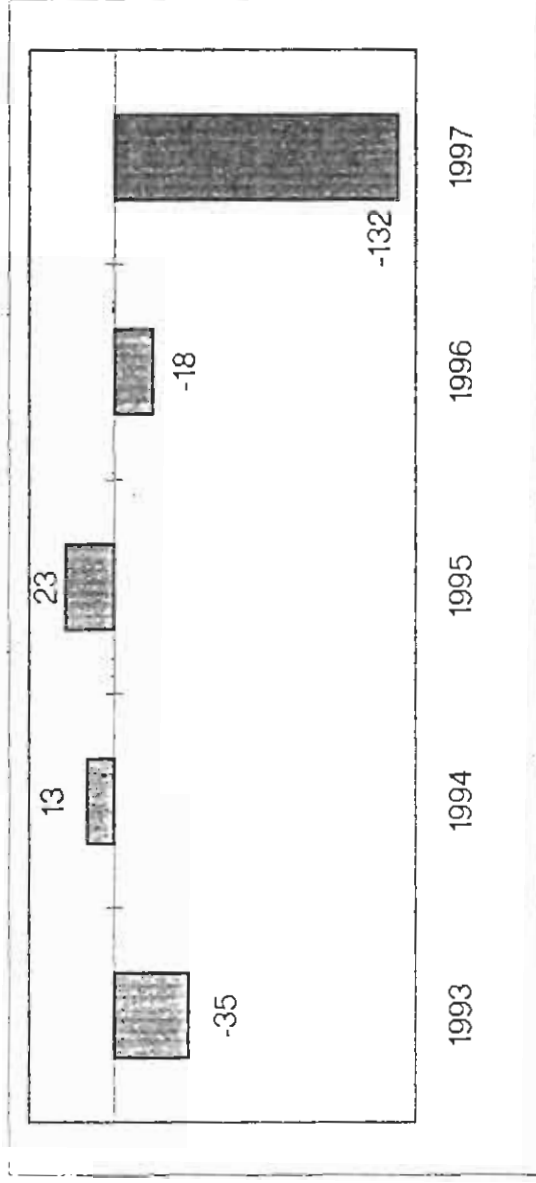
Ο λειτουργικός κύκλος μιας επιχείρησης, είναι ο αριθμός κατά μέσο όρο των ημερών που απαιτείται για τη μετατροπή των αποθεμάτων σε απαιτήσεις και των απαιτήσεων σε μετρητά. Με άλλα λόγια δείχνει πόσο γρήγορα τα αποθέματα γίνονται μετρητά. Γενικά ένας μικρός λειτουργικός κύκλος, σημαίνει γρήγορη μετατροπή των αποθεμάτων σε μετρητά, γεγονός που δείχνει καλή διαχείριση. Είναι προτιμότερο λοιπόν οι χαμηλές τιμές από ότι οι υψηλές. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η καλύτερη τιμή, είναι αυτή του 1994 με 207,076 που σημαίνει ότι κατά μέσο όρο, κάθε 207 ημέρες μετατρέπονται τα αποθέματα σε μετρητά. Αντίθετως η χειρότερη τιμή παρουσιάστηκε το 1996 (236,182), πράγμα που σημαίνει ότι κατά μέσο όρο κάθε 236 ημέρες μετατρέπονται τα αποθέματα σε μετρητά.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ ΜΕΤΡΗΤΩΝ

ΔΕΙΚΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ -  
ΜΕΣΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΞΟΦΛ. ΑΠΑΙΤ.

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	-35	13	23	-18	-132

1993 =	216-251	= -35
1994 =	207-194	= 13
1995 =	216-193	= 23
1996 =	236-255	= -18
1997 =	235-367	= -132



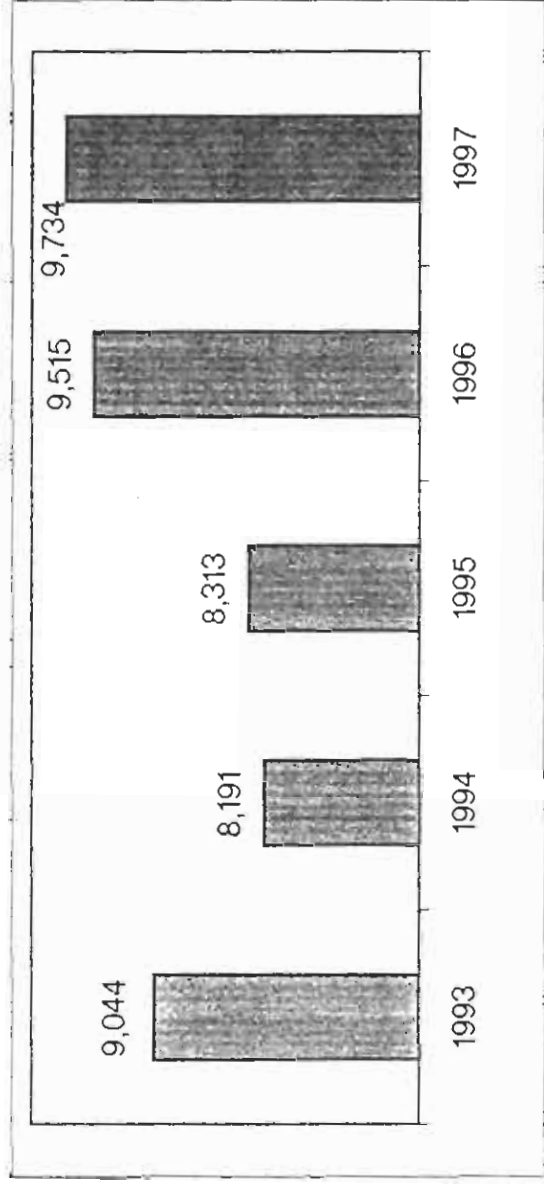
## ΑΝΑΛΥΣΗ

Το κύκλωμα μετατροπής μετρητών, προσδιορίζει το μέσο χρονικό διάστημα για το οποίο η επιχείρηση έχει ανάγκη εξωγενούς χρηματοδότησης, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί έγκαιρα στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Από την ανάλυση των τιμών του κυκλώματος μετατροπής μετρητών, φαίνεται ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη τάση. Το 1994 και το 1995 οι τιμές του κυκλώματος μετατροπής μετρητών, ήταν θετικές, που σημαίνει έλλειψη συγχροισμού των εισροών και εκροών μετρητών, που δημιουργούνται από τις εργασίες της. Το 1994 και 1995, η επιχείρηση έπρεπε να προσφύγει σε πρόσθετη εξωγενή χρηματοδότηση 13 και 22 ημερών αντίστοιχα. Για τα υπόλοιπα χρόνια της ανάλυσης, η επιχείρηση δεν έχει ανάγκες εξωγενούς χρηματοδότησης. Αρκεί βέβαια η τόσο χαμηλή τιμή του κυκλώματος μετατροπής μετρητών να μην οδηγήσει σε απώλεια πωλήσεων και αποδοτικότητας, καθώς και να μην προκαλεί άλλες αρνητικές επιπτώσεις στις σχέσεις με τους προμηθευτές της.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	9,044	8,191	8,313	9,515	9,734

ΠΩΛΗΣΕΙΣ					
ΜΕΣΟ ΚΑΘ. ΚΕΦ. ΚΙΝ.					
1993 =	$\frac{422.430}{228429 - 180905 - 818}$	=	9,044		
1994 =	$\frac{483.167}{(289672 - 171710) : 2}$	=	8,191		
1995 =	$\frac{571.209}{(69829 + 67593) : 2}$	=	8,313		
1996 =	$\frac{639.125}{(67593 + 66742) : 2}$	=	9,515		
1997 =	$\frac{717.258}{(66742 + 80621) : 2}$	=	9,734		



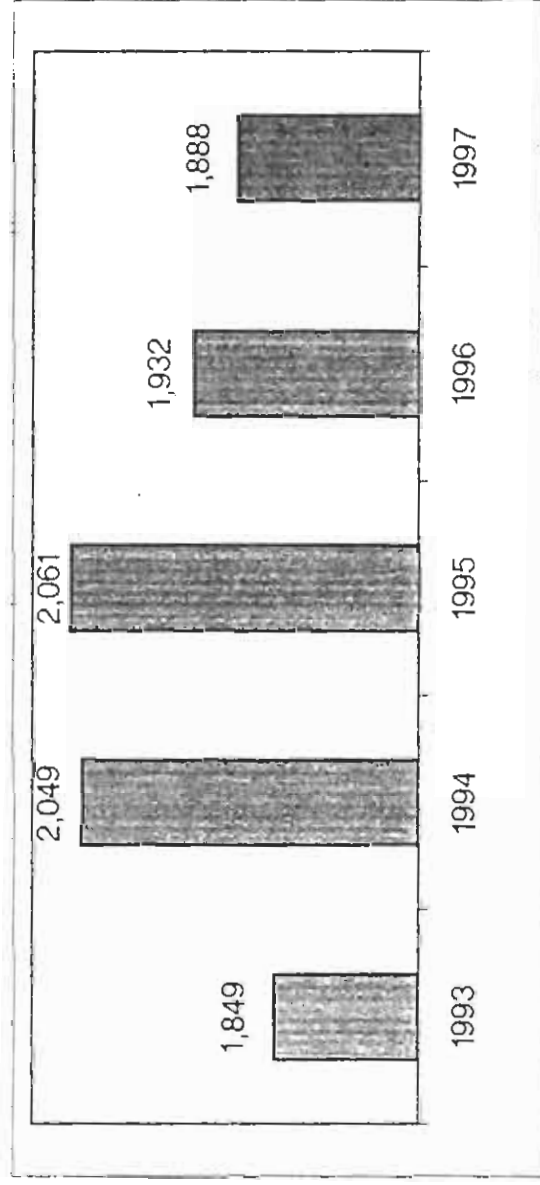
## ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης της ταχύτητας του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, δείχνει πόσες φορές κατά μέσο όρο ανακυκλώθηκε (δημιουργήθηκε και ρευστοποιήθηκε) το καθαρό κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης μέσω των πωλήσεων μέσα στη λογιστική χρήση. Γενικότερα, όσο αυξάνουν οι πωλήσεις της επιχείρησης, τόσο περισσότερο καθαρό κεφάλαιο κίνησης απαιτείται για τη στήριξή τους. Έτσι μία αυξητική πορεία του δείκτη αυτού, δείχνει σε γενικές γραμμές ευνοϊκή εξέλιξη, σε αντίθεση με μία ενδεχόμενη πτωτική πορεία. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η καλύτερη τιμή ήταν αυτή του 1997 με 9,734 που σημαίνει ότι κατά μέσο όρο 9 φορές το καθαρό κεφάλαιο κίνησης ανακυκλώθηκε μέσα στη χρήση. Βεβαίως σε αυτό συνετέλεσαν και οι αυξημένες πωλήσεις.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	1,849	2,049	2,061	1,932	1,888

1993 =	$\frac{422.430.399}{228.429.719}$	= 1,849
1994 =	$\frac{483.167.163}{235.698.531}$	= 2,049
1995 =	$\frac{571.209.213}{277.101.693}$	= 2,061
1996 =	$\frac{639.125.298}{330.771.289}$	= 1,932
1997 =	$\frac{717.258.848}{379.883.285}$	= 1,888

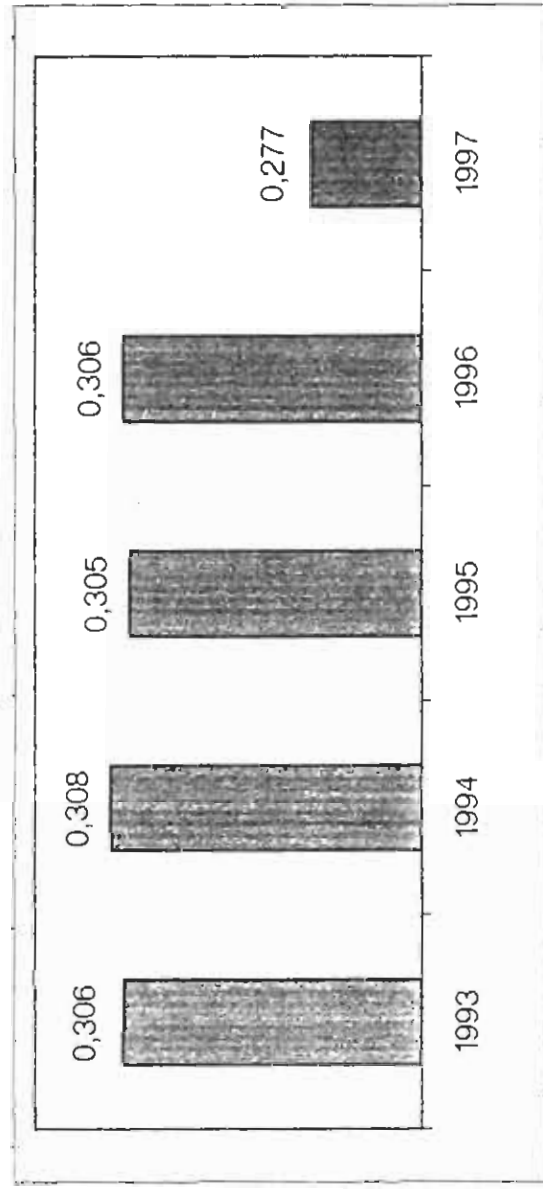
ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης της ταχύτητας κυκλοφορίας κεφαλαίου κίνησης (δηλ. κυκλοφ. ενεργ.), μας δείχνει πόσες φορές το κυκλοφορούν ενεργητικό της επιχείρησης μετατρέπεται σε πωλήσεις. Έτσι όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο πιο θετικό σημείο αποτελεί για την επιχείρηση. Αναλύοντας λοιπόν τα συγκεκριμένα μεγέθη, συμπεραίνουμε ότι το 1995 σημειώνεται το μεγαλύτερο μέγεθος με 2,061, πράγμα που σημαίνει ότι το κυκλοφορούν ενεργητικό της χρονιάς εκείνης, καλύπτεται από διπλάσιες πωλήσεις, υγιές δηλαδή σημείο για την επιχείρηση.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,306	0,308	0,305	0,306	0,277

1993 =	$\frac{129.575.027}{422.430.399}$	= 0,306
1994 =	$\frac{148.931.890}{483.167.163}$	= 0,308
1995 =	$\frac{174.681.908}{571.209.213}$	= 0,308
1996 =	$\frac{196.102.025}{639.125.298}$	= 0,306
1997 =	$\frac{198.741.860}{717.258.848}$	= 0,277



## ΑΝΑΛΥΣΗ

Το ποσοστό μικτού κέρδους δείχνει το περιθώριο μικτού κέρδους, που απολαμβάνει μία επιχείρηση από τις καθαρές πωλήσεις. Μία επιτυχημένη επιχείρηση, πρέπει να έχει ένα αρκετά υψηλό περιθώριο κέρδους, έτσι ώστε να μπορεί να καλύψει τις λειτουργικές και άλλες δαπάνες της, και ταυτόχρονα να αποκομίζει κάποιο ικανοποιητικό καθαρό κέρδος. Τα έτη 1993-1996 η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ, έχει σταθερό ποσοστό μικτού κέρδους, το οποίο βρίσκεται στο επίπεδο του 0,3. Αυτό σημαίνει ότι στις 100δρχ πωλήσεις, το μικτό κέρδος είναι 30δρχ, και συνακόλουθα το κόστος πωληθέντων είναι 70δρχ. Το 1997 έχουμε μία πτώση του ποσοστού μικτού κέρδους, η οποία προκύπτει από τη μη ευνοϊκή εξέλιξη του κόστους των πωληθέντων ( βλ. ανάλυση των αριθμοδεικτών τάσης των πωλήσεων και του κόστους πωληθέντων ).

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,699	0,615	0,788	0,978	1,046

ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΙΑ  
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ

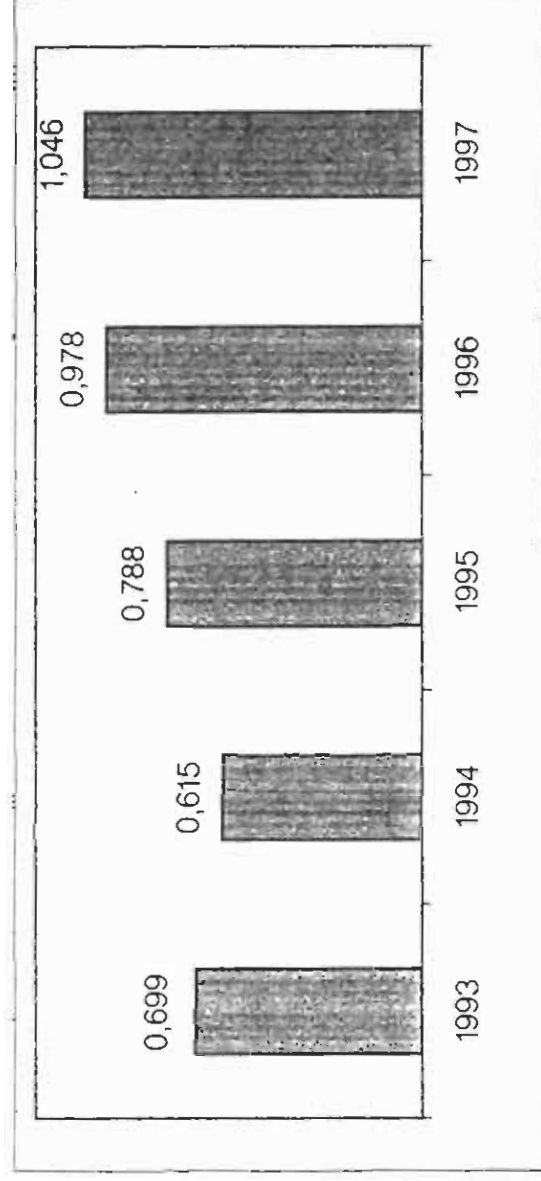
$$1993 = \frac{204048421 + 818802}{292.812.916} = 0,699$$

$$1994 = \frac{194137538 + 1426711}{317.675.664} = 0,615$$

$$1995 = \frac{258.642.509}{332.379.367} = 0,788$$

$$1996 = \frac{433.400.268}{442.994.000} = 0,978$$

$$1997 = \frac{587134419 + 1173212}{562.710.272} = 1,046$$



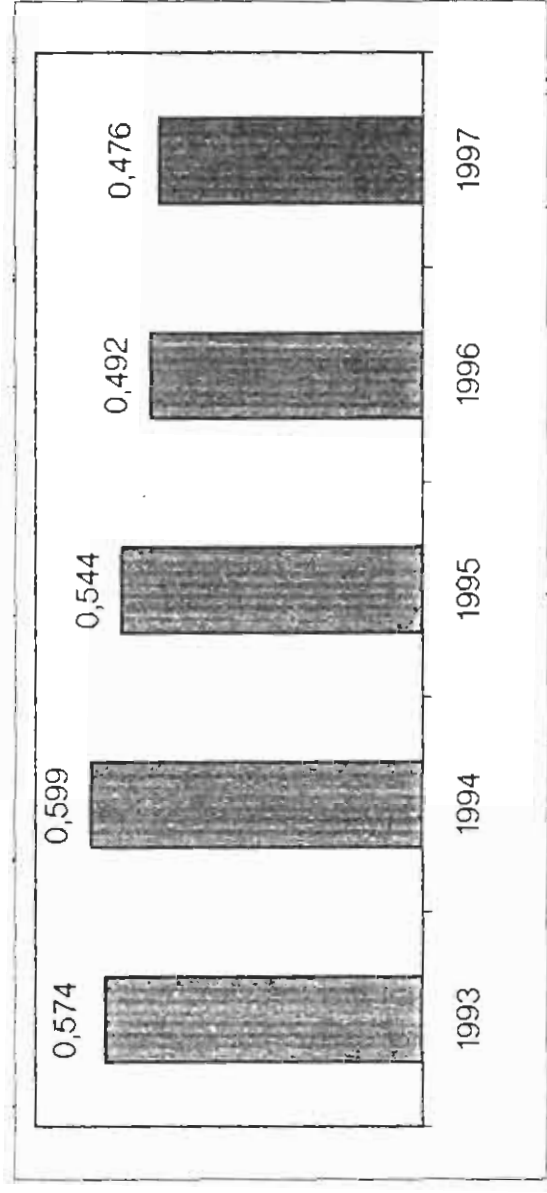
## ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο δείκτης αυτός αποτελεί μία ένδειξη της ασφάλειας που παρέχει η επιχείρηση στους δανειστές της. Έτσι όσο πιο μικρός είναι ο δείκτης αυτός (μικρότερος της μονάδας), τόσο πιο εξασφαλισμένοι είναι οι δανειστές της. Έτσι μία τιμή του δείκτη μεγαλύτερη από τη μονάδα εγκυμονεί κινδύνους για τους πιστωτές-δανειστές της επιχείρησης. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, βλέπουμε ότι με εξαίρεση την τιμή 1,046 του 1997, οι υπόλοιποι δείκτες είναι ικανοποιητικοί, αφού οι τιμές τους δεν ξεπερνούν τη μονάδα, πράγμα ασφαλές και θετικό για την επιχείρηση. Δικαιολογώντας την τιμή 1,0465 του 1997, πρέπει να αναφερθούμε στην αύξηση κατά 87% περίπου των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων και συγκεκριμένα στα δάνεια τραπεζών, όπου κατά το τέλος του 1997 ανέρχονται στα 260147603δρχ. Τέλος θα πρέπει ακόμη να παρατηρήσουμε και να αναφερθούμε στον κίνδυνο που διατρέχει η επιχείρηση, διότι ο υψηλός δανεισμός μπορεί να μην επιτρέψει στην εταιρεία να ανταποκριθεί στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της από τόκους και δόσεις δανείου.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,574	0,599	0,544	0,492	0,476

1993 =	$\frac{292.812.916}{509.889.590}$	= 0,574
1994 =	$\frac{317.675.664}{530.166.913}$	= 0,599
1995 =	$\frac{332.379.367}{610.735.865}$	= 0,544
1996 =	$\frac{442.994.000}{900.050.625}$	= 0,492
1997 =	$\frac{562.710.272}{1.181.353.776}$	= 0,476

ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης της ιδιοκτησίας μας δείχνει την αναλογία των ιδίων κεφαλαίων, στο συνολικό παθητικό μιας επιχείρησης. Έτσι όσο πιο μεγάλες τιμές παίρνει αυτός ο δείκτης τόσο περισσότερα ίδια κεφάλαια διαθέτει η επιχείρηση προς αξιοποίηση και επένδυση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρούμε αυξομειώσεις στις τιμές ενώ εμφανείς η είναι η πτωτική τάση από 1995 η οποία αυξάνεται ιδιαίτερα το 1996 όταν η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ έλαβε δάνειο προκειμένου να πραγματοποιήσει το επενδυτικό της πρόγραμμα.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΠΙΕΣΗΣ ΞΕΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,401	0,368	0,423	0,481	0,498

ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
--------------	-------------------

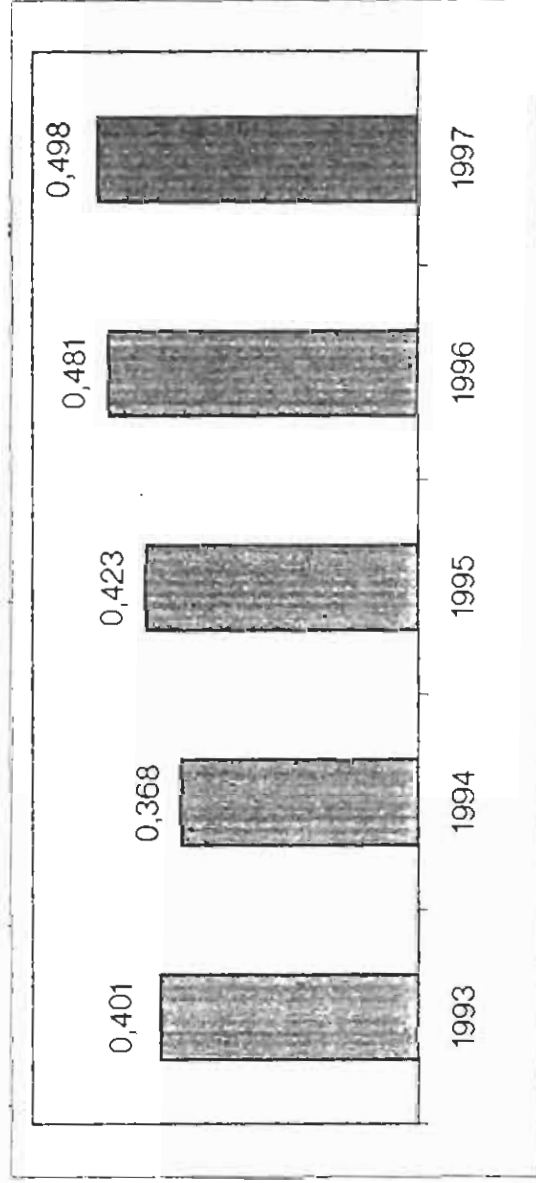
$$1993 = \frac{204048421 + 818802}{509.889.590} = 0,401$$

$$1994 = \frac{194137538 + 1426711}{530.166.913} = 0,368$$

$$1995 = \frac{258.642.509}{610.735.865} = 0,423$$

$$1996 = \frac{433.400.268}{900.050.625} = 0,481$$

$$1997 = \frac{587813419 + 1173212}{1.181.353.776} = 0,498$$



## ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης πίεσης ξένου κεφαλαίου μας δείχνει τον όγκο των ξένων κεφαλαίων, αλλά και την αναλογία αυτών προς το συνολικό κεφάλαιο. Έτσι λοιπόν, όσο μεγαλύτερες τιμές δείχνει αυτός ο δείκτης τόσο μεγαλύτερος κίνδυνος υπάρχει αφού σημαίνει ότι η επιχείρηση διαθέτει πολλά ξένα κεφάλαια και έχει δανειστεί προκειμένου να κάνει επενδύσεις. Στην ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ παρατηρούμε πως ο δείκτης αυτός παίρνει όλο και μεγαλύτερες τιμές με πιο υψηλή αυτή του 1997 που σημαίνει ότι περίπου το 50% του κεφαλαίου της εταιρίας προέρχεται από ξένο δανεισμό.



## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΠΑΓΙΩΝ ΜΕ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ  
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (με αποσβεσεις)

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	1,04	1,106	1,109	0,805	0,729

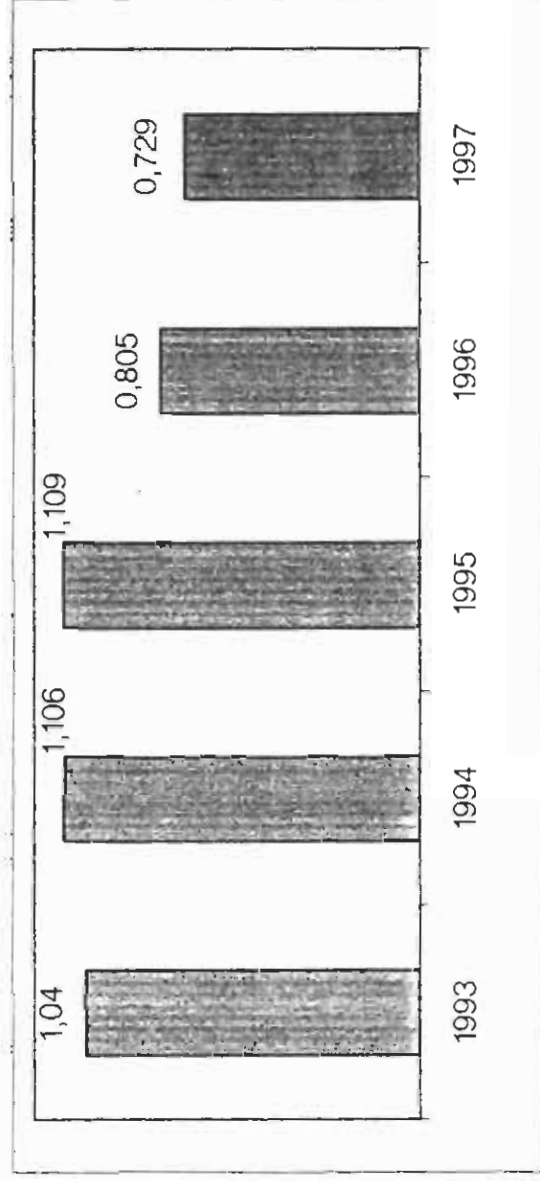
$$1993 = \frac{292.812.916}{281.459.871} = 1,040$$

$$1994 = \frac{317.675.664}{287.199.569} = 1,106$$

$$1995 = \frac{332.379.367}{299.499.822} = 1,109$$

$$1996 = \frac{442.994.000}{549.744.090} = 0,805$$

$$1997 = \frac{562.710.272}{771.744.672} = 0,729$$



## ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο δείκτης αυτός πληροφορεί για τον τρόπο χρηματοδότησης των παγίων επενδύσεων της επιχείρησης. Υποστηρίζεται ότι η τιμή του δείκτη πρέπει να είναι 1, δηλ. ότι τα ίδια κεφάλαια πρέπει να καλύπτουν τα πάγια στοιχεία. Στην επιχείρησή μας, ο κανόνας αυτός ισχύει μέχρι και το 1995. Από το 1996 και μετά, υπάρχει μία πτωτική τάση του αριθμοδείκτη, που σημαίνει ότι η αύξηση του πάγιου ενεργητικού χρηματοδοτείται κατά μεγαλύτερο ποσοστό από δανεισμό, παρά από τα ίδια κεφάλαια.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΠΑΓΙΩΝ ΜΕ ΔΙΑΡΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	1,122	1,179	1,159	1,078	1,066

ΔΙΑΡΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (Ι.Κ. + Μ.Υ.)  
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

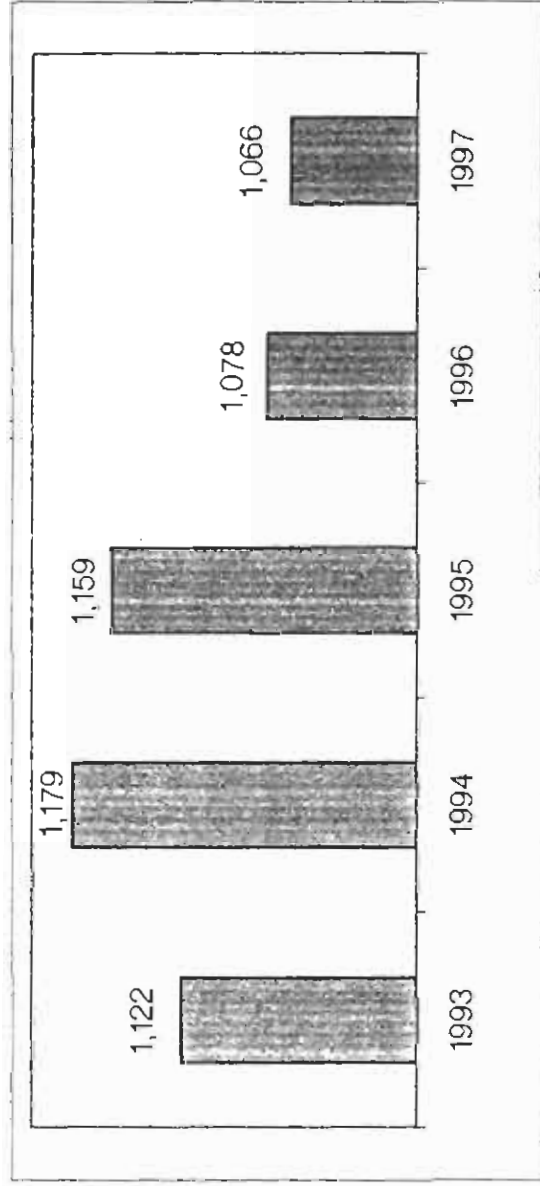
$$1993 = \frac{292812916 + 23142858}{281.459.871} = 1,122$$

$$1994 = \frac{317675664 + 20999997}{287.199.569} = 1,179$$

$$1995 = \frac{332379367 + 150000000}{299.499.822} = 1,159$$

$$1996 = \frac{442994000 + 149836000}{549.744.090} = 1,078$$

$$1997 = \frac{562710272 + 260147603}{771.744.672} = 1,066$$



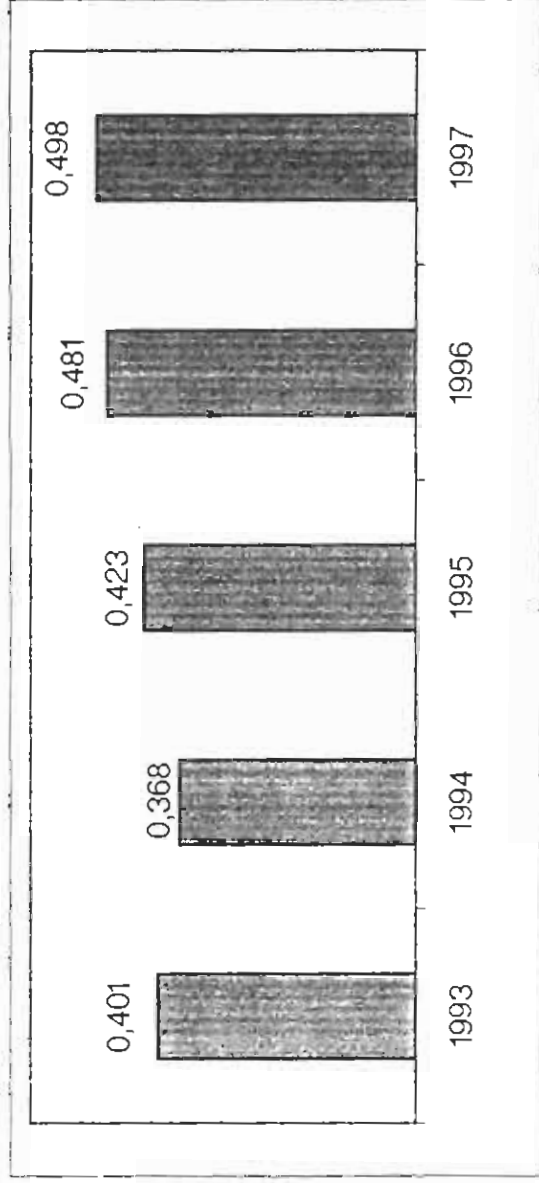
### ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης αυτός μας δείχνει εάν τα πάγια στοιχεία του ενεργητικού καλύφθηκαν σωστά ή όχι. Με άλλα λόγια εάν τα πάγια στοιχεία του ενεργητικού καλύπτονται επαρκώς από τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, παρατηρούμε ότι οι τιμές των δεικτών είναι μεγαλύτερες από τη μονάδα, γεγονός θετικό και ασφαλές και αυτό γιατί δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση για σχηματισμό ρευστότητας. Διαχρονικά οι δείκτες μας δίνουν την εικόνα ότι μειώνονται συνεχώς, με εξαίρεση το δείκτη του 1994 και αυτό διότι αυξάνονται κατά πολύ επηρώως τα πάγια στοιχεία της εταιρείας.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,401	0,368	0,423	0,481	0,498

ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	
1993 =	$\frac{204048421 + 818802}{509.889.590} = 0,401$
1994 =	$\frac{194137538 + 1426711}{530.166.913} = 0,368$
1995 =	$\frac{258.642.509}{610.735.865} = 0,423$
1996 =	$\frac{433.400.268}{900.050.625} = 0,481$
1997 =	$\frac{587813419 + 1173212}{1.181.353.776} = 0,498$



## ΑΝΑΛΥΣΗ

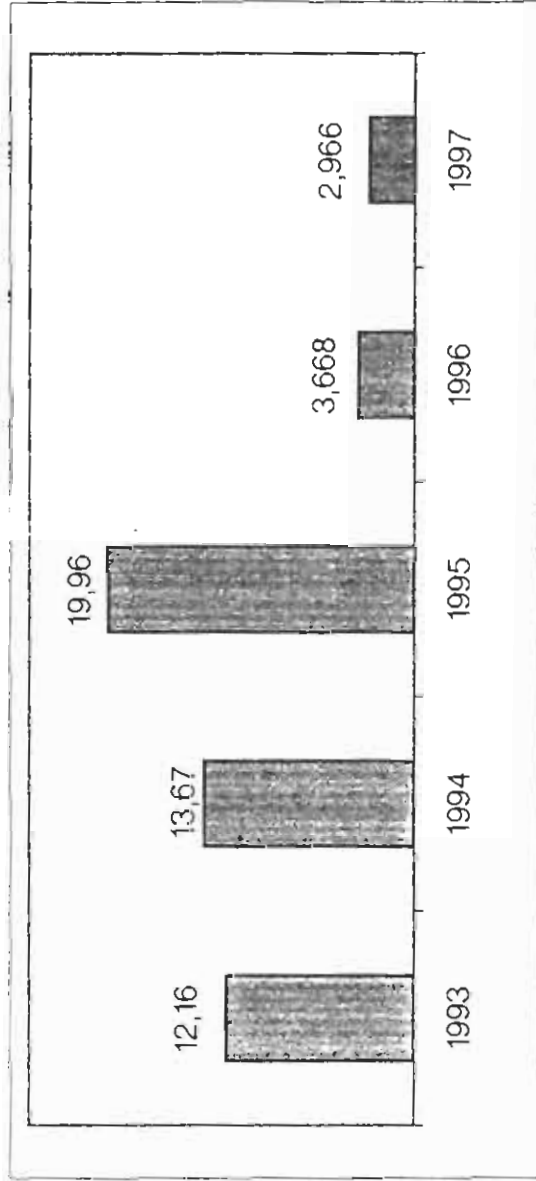
Ο αριθμοδείκτης κάλυψης συνολικού ξένου κεφαλαίου μας δείχνει κατά πόσο το σύνολο του ενεργητικού καλύπτει το ξένο κεφάλαιο μίας επιχείρησης. Άρα σίγουρα όσο πιο μικρός από τη μονάδα είναι ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερη ασφάλεια υπάρχει για τους δανειστές και αυτό γιατί πιο εύκολα με μία ρευστοποίηση του συνολικού ενεργητικού θα πάρουν πίσω τα κεφάλαιά τους, αφού το συνολικό ενεργητικό θα υπερκαλύψει τα ξένα κεφάλαια. Έτσι στη συγκεκριμένη περίπτωση το 1994 ο δείκτης έλαβε τη μικρότερη τιμή με 0,368. Τα επόμενα έτη μπορούμε να παρατηρήσουμε μη ευνοϊκή εξέλιξη του δείκτη και συστηματική πτώση της ασφάλειας των ξένων επενδυτών.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ

ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ  
ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

1993 =	$\frac{281.459.871}{23.142.858}$	=	12,16
1994 =	$\frac{287.199.569}{20.999.997}$	=	13,67
1995 =	$\frac{299.499.822}{15.000.000}$	=	19,96
1996 =	$\frac{549.744.090}{149.836.000}$	=	3,668
1997 =	$\frac{771.744.672}{260.147.603}$	=	2,966

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	12,16	13,67	19,96	3,668	2,966



## ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης κάλυψης μακροχρόνιων υποχρεώσεων μας δείχνει εάν η επιχείρηση έχει την ικανότητα να εξοφλεί και να ανταποκρίνεται στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της μέσω των παγίων στοιχείων του ενεργητικού. Με άλλα λόγια πόσες δείχνει το πόσες φορές τα πάγια στοιχεία καλύπτουν τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρίας. Σαφέστατα επομένως όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο εξασφαλισμένοι θα αισθάνονται οι δανειστές πιστωτές, της επιχείρησης, και αυτό γιατί σε περίπτωση ρευστοποίησης των παγίων στοιχείων του ενεργητικού, το προϊόν της ρευστοποίησης αυτής, θα επαρκέσει για να καλύψει και να εξοφλήσει τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στην ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ οι τιμές είναι πολύ υψηλές, πράγμα υγιές και ασφαλές για την εταιρία και για τους μακροπρόθεσμους πιστωτές. Το 1996 καθώς και το 1997, παρατηρείται πως οι τιμές είναι πολύ χαμηλές σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, και αυτό διότι αυξήθηκαν οι Μ.Υ. της εταιρίας λόγω τραπεζικού δανείου που ελήφθηκε.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΥΤΟΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,146	0,153	0,164	0,173	0,039

ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ  
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

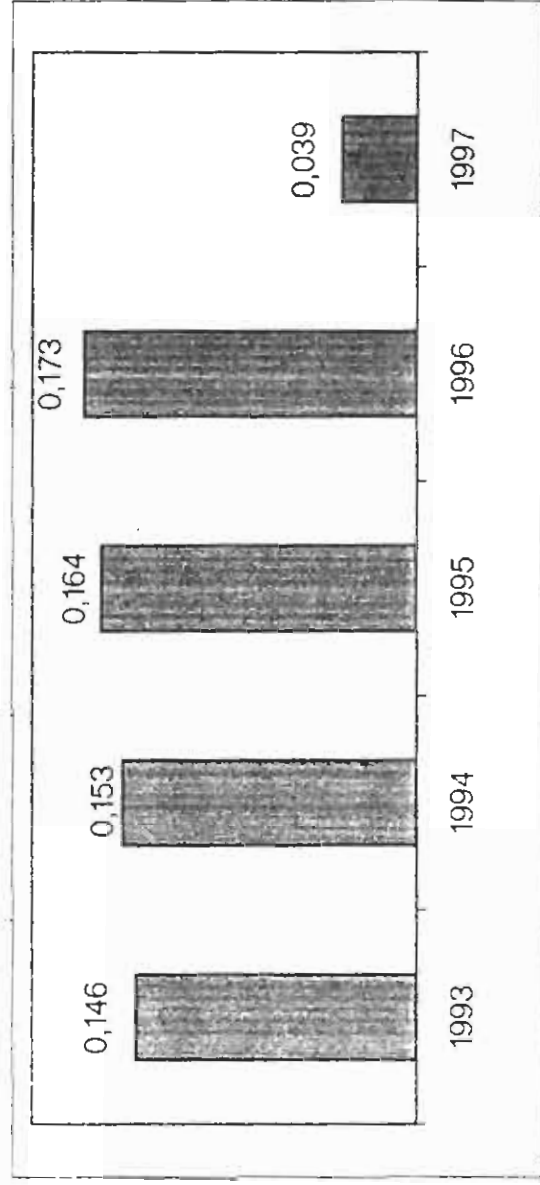
$$1993 = \frac{29.339.813}{200.000.000} = 0,146$$

$$1994 = \frac{30.775.012}{200.000.000} = 0,153$$

$$1995 = \frac{32.946.222}{200.000.000} = 0,164$$

$$1996 = \frac{34.766.983}{200.000.000} = 0,173$$

$$1997 = \frac{15.679.366}{400.000.000} = 0,039$$



## ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο δείκτης αυτός, δείχνει τι ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου αποτελούν τα αποθεματικά κεφάλαια. Αν λάβουμε υπόψη τα σοβαρά πλεονεκτήματα της αυτοχρηματοδότησης τόσο για την ίδια την επιχείρηση ( αντιμετώπιση μελλοντικών ζημιών, αύξηση πιστοληπτικής ικανότητας, σταθερότητα στα ετήσια μερίσματα, αδάπανη χρηματοδότηση, διατήρηση ρευστότητας, αποφυγή επαχθούς δανεισμού ), όσο και για τους πιστωτές (μεγαλύτερη εξασφάλιση των δανείων τους ), γίνεται αντιληπτό ότι όσο μεγαλύτερη τιμή παίρνει ο δείκτης, τόσο το καλύτερο και για τα δύο μέρη. Στην περίπτωση της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ, έχουμε αύξηση του αριθμοδείκτη από το 1993, μέχρι το 1996. Σημαντική πτώση το 1997, προκύπτει μεταξύ άλλων και από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΟΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,106	0,087	0,081	0,079	0,038

ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΗΣ  
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ

$$1993 = \frac{47810551-16507060}{292.812.916} = 0,106$$

$$1994 = \frac{44159973-16297225}{317.675.664} = 0,087$$

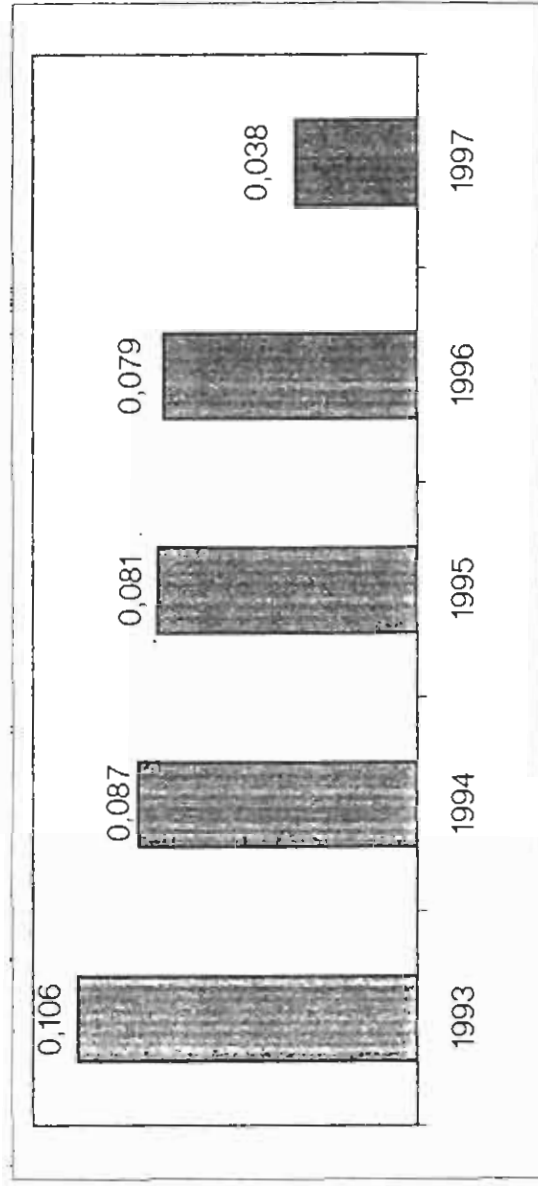
$$1995 = \frac{41948764-14980970}{332.379.367} = 0,081$$

$$1996 = \frac{56023391-20657537}{442.994.000} = 0,079$$

$$1997 = \frac{52488513-31087628}{562.710.272} = 0,038$$

ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης της αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, μας δείχνει την ικανότητα των ιδίων κεφαλαίων να δημιουργούν κέρδη για την επιχείρηση. Επομένως θα πρέπει η τιμή του δείκτη αυτού, να είναι όσο το δυνατόν πιο υψηλή, γεγονός θετικό τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους δανειστές της. Στη συγκεκριμένη επιχείρηση παρατηρούμε ότι υπάρχει πτώση των τιμών, πράγμα που οφείλεται καταρχήν στην αυξητική πορεία των ιδίων κεφαλαίων (παρονομαστής).



## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ + ΤΟΚΟΙ Ξ.Κ. \* (1-ΣΥΝ ΦΟΡΟΙ)  
ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

$$1993 = \frac{47810551 + 9956401 * (1-40\%)}{509.889.590} = 0,105$$

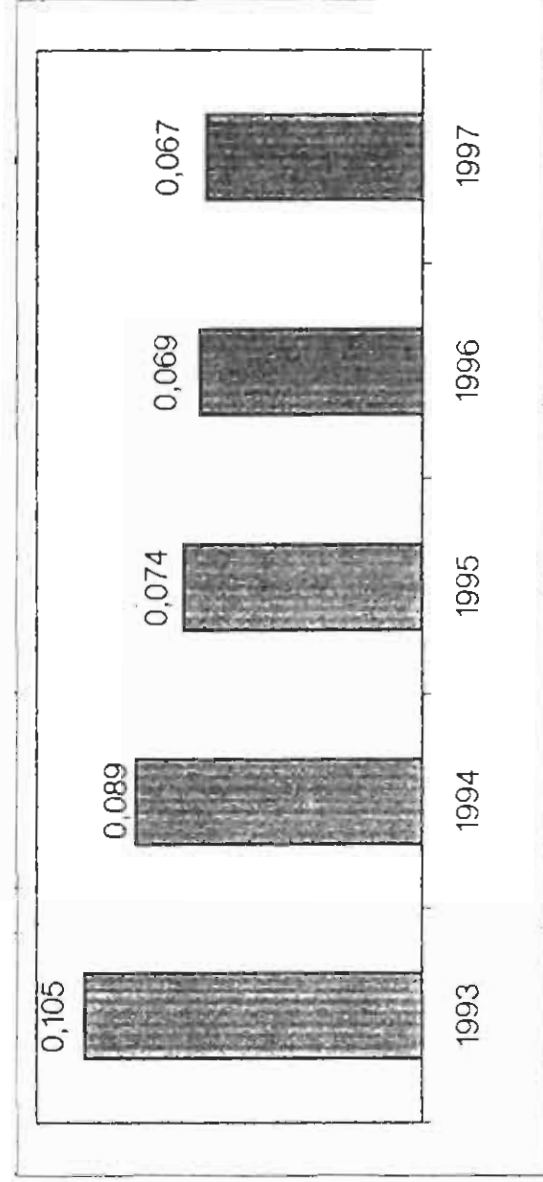
$$1994 = \frac{44159973 + 5102453 * (1-40\%)}{530.166.913} = 0,089$$

$$1995 = \frac{41948764 + 5950720 * (1-40\%)}{610.735.865} = 0,074$$

$$1996 = \frac{56023391 + 11178419 * (1-40\%)}{900.050.625} = 0,069$$

$$1997 = \frac{52488513 + 44828714 * (1-40\%)}{1.181.353.776} = 0,067$$

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,105	0,089	0,074	0,069	0,067



## ΑΝΑΛΥΣΗ

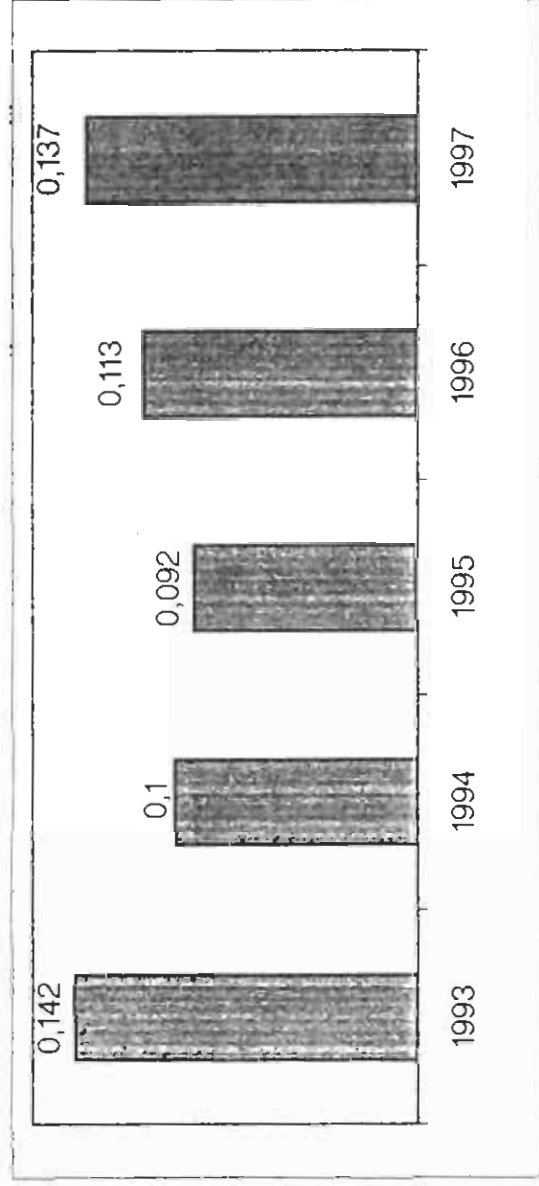
Ο δείκτης αυτός, δείχνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανεξάρτητα από τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων της. Στην επιχείρησή μας παρατηρούμε μία πτωτική τάση της αποδοτικότητας του συνολικού κεφαλαίου. Συγκρίνοντας την τιμή της αποδοτικότητας συνολικού κεφαλαίου με την τιμή της αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, μπορούμε να προσδιορίσουμε εάν είναι συμφέρουσα η ξένη χρηματοδότηση. Έτσι βλέπουμε ότι το 1997 η αποδοτικότητα του συνολικού κεφαλαίου, είναι μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων, άρα συμπεραίνουμε ότι δε συμφέρει η ξένη χρηματοδότηση.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,142	0,1	0,092	0,113	0,137

ΚΑΘΑΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ  
ΠΩΛΗΣΕΙΣ

1993 =	$\frac{60.083.030}{422.430.399}$	= 0,142
1994 =	$\frac{48.519.110}{483.167.163}$	= 0,100
1995 =	$\frac{52.609.376}{571.209.213}$	= 0,092
1996 =	$\frac{72.247.891}{639.125.298}$	= 0,113
1997 =	$\frac{98.963.517}{717.258.848}$	= 0,137



## ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό κέρδους, που απομένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση του κόστους πωληθέντων και των λειτουργικών δαπανών από τις καθαρές πωλήσεις. Είναι φανερό ότι όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Έτσι το 1993 ο αριθμοδείκτης είχε την υψηλότερη τιμή(0,142), ενώ το 1995 τη χαμηλότερη(0,092).



## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΠΑΝΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘ. + ΛΕΙΤΟΥΡΓ. ΔΑΠΑΝ  
 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

$$1993 = \frac{292855372 + 70528403}{422.430.399} = 0,860$$

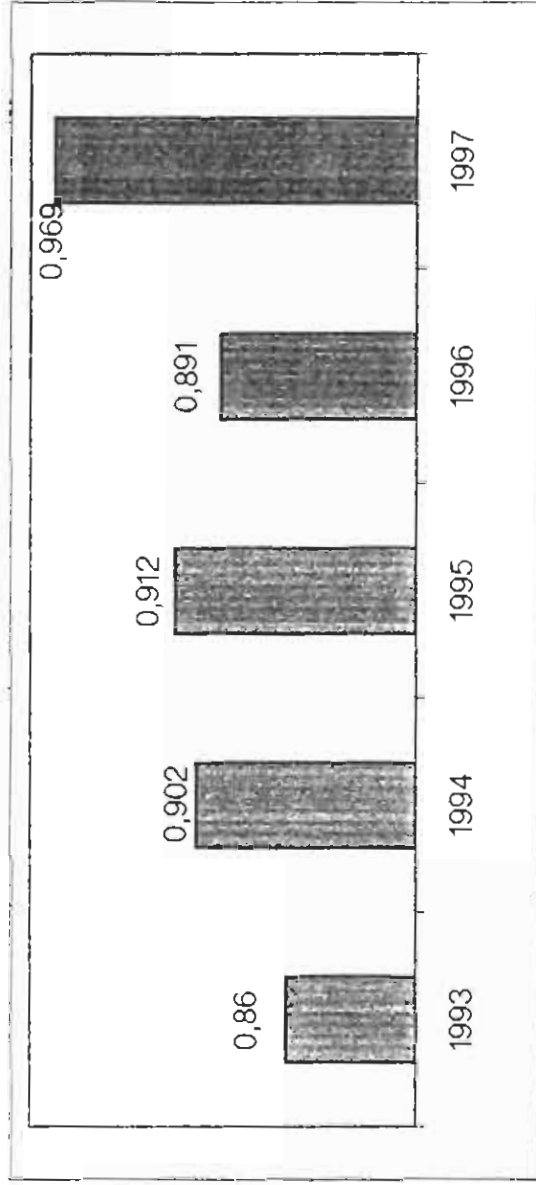
$$1994 = \frac{334235273 + 101978971}{483.167.163} = 0,902$$

$$1995 = \frac{396527305 + 124433989}{571.209.213} = 0,912$$

$$1996 = \frac{443023273 + 126575548}{639.125.298} = 0,891$$

$$1997 = \frac{518516988 + 176518746}{717.258.848} = 0,969$$

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,86	0,902	0,912	0,891	0,969



## ΑΝΑΛΥΣΗ

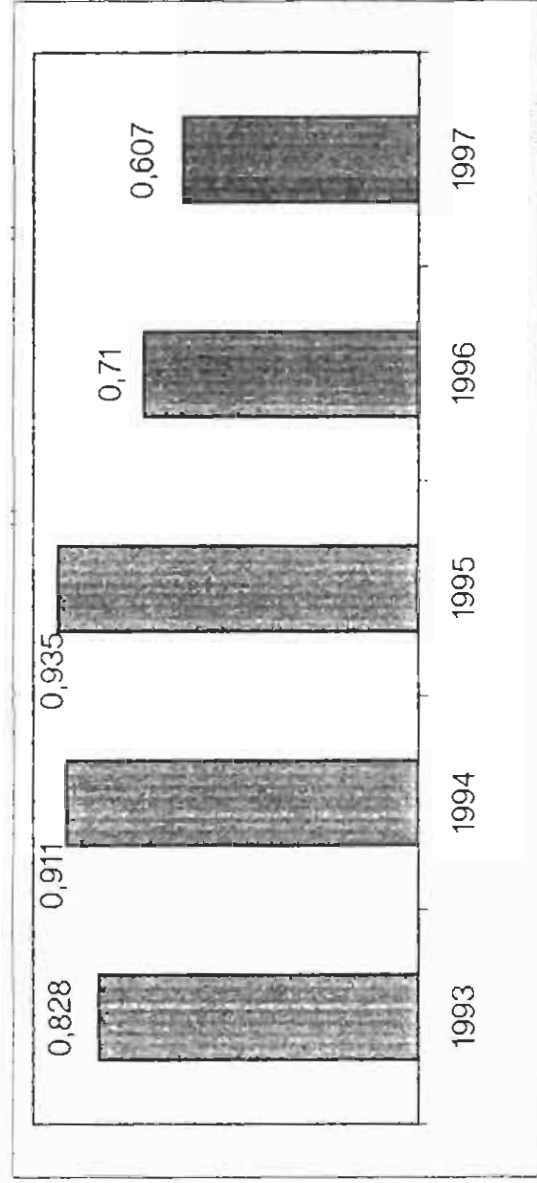
Ο αριθμοδείκτης αυτός εκφράζει το ποσοστό των καθαρών πωλήσεων, που απορροφάται από τις λειτουργικές δαπάνες. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη αυτού, τόσο μικρότερη είναι η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Έτσι παρατηρούμε ότι το 1997 ο δείκτης είχε τη μεγαλύτερη τιμή(0,969), πράγμα που σημαίνει πως τη χρονιά εκείνη ήταν αυξημένο το κόστος πωληθέντων και οι λειτουργικές δαπάνες. Αντιθέτως παρατηρούμε ότι ο δείκτης το 1993 είχε τη μικρότερη τιμή(0,860).

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΣΥΝΟΛΟΥ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	0,828	0,911	0,935	0,71	0,607

ΠΩΛΗΣΕΙΣ  
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

1993 =	$\frac{422.430.399}{509889590}$	= 0,828
1994 =	$\frac{483.167.163}{530166913}$	= 0,911
1995 =	$\frac{571.209.213}{610.735.865}$	= 0,935
1996 =	$\frac{639.125.298}{900.050.625}$	= 0,710
1997 =	$\frac{717.258.848}{1.181.353.776}$	= 0,607

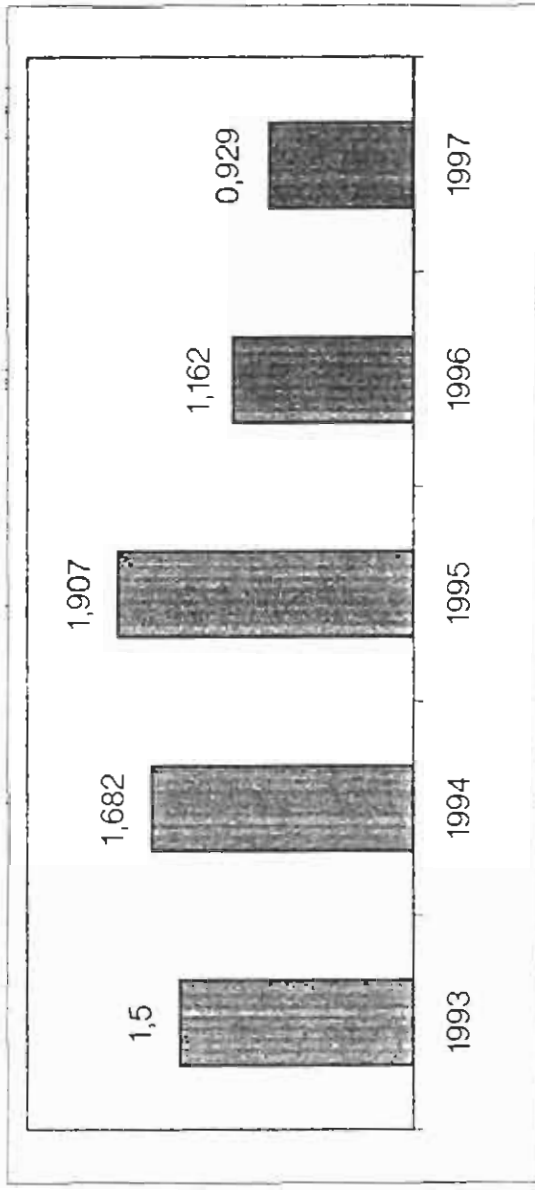


## ΑΝΑΛΥΣΗ

Η αύξηση της τιμής του δείκτη από το 1993, έως το 1995 είναι ευνοϊκή για την επιχείρηση, αφού δείχνει ότι η περιουσία της χρησιμοποιείται όλο και πιο εντατικά. Η ανοδική πορεία οφείλεται σε αύξηση των πωλήσεων, αναλογικά μεγαλύτερη από εκείνη του συνολικού ενεργητικού. Από το 1996 και μετά, βλέπουμε ότι όλο και πιο μεγάλο τμήμα του ενεργητικού αδρανοποιείται χωρίς να μετατρέπεται σε πωλήσεις, με χειρότερη τιμή εκείνη του 1997(0,607).

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	1,5	1,682	1,907	1,162	0,929



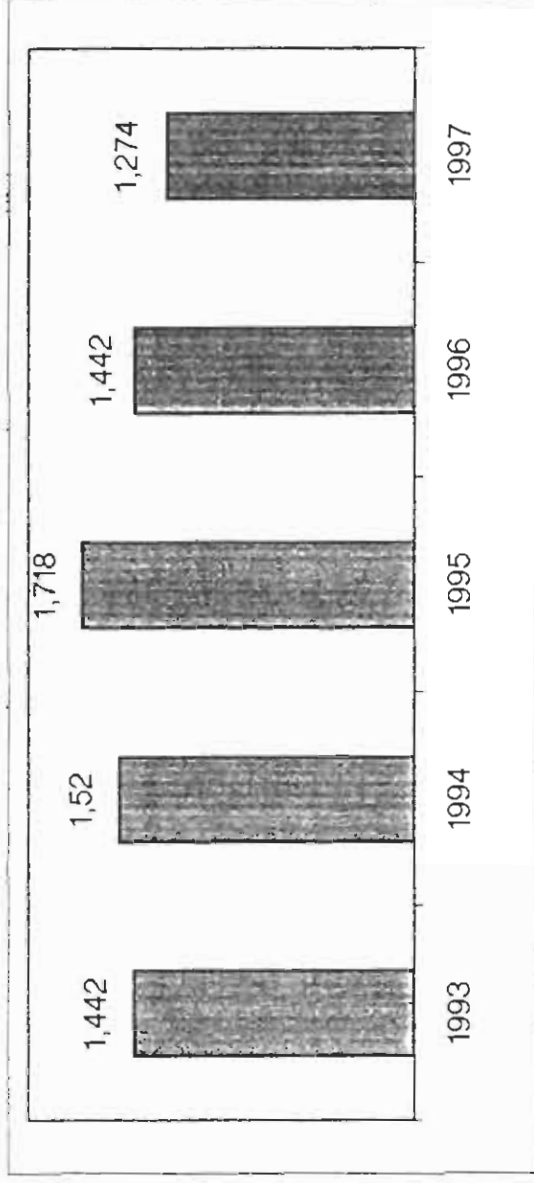
1993 =	$\frac{422.430.399}{281459871}$	= 1,500
1994 =	$\frac{483.167.163}{287199569}$	= 1,682
1995 =	$\frac{571.209.213}{299.499.822}$	= 1,907
1996 =	$\frac{639.125.298}{549.744.090}$	= 1,162
1997 =	$\frac{717.258.848}{771.744.672}$	= 0,929

ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης αυτός, δείχνει το βαθμό χρησιμοποίησης των παγίων περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της. Μία ανοδική πορεία του δείκτη αυτού από το 1993 έως το 1995, υποδηλώνει άνοδο των πωλήσεων, που με τη σειρά του υποδηλώνει όλο και πιο μεγάλο ποσοστό μικτού κέρδους. Η απότομη κάμψη του δείκτη το 1996, οφείλεται σε νέες επενδύσεις της επιχείρησης και υποδηλώνει μείωση του βαθμού χρησιμοποίησης των παγίων, πράγμα που ενδεχομένως να δείχνει υπερεπένδυση σε πάγια στοιχεία.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	1,442	1,52	1,718	1,442	1,274



1993 =	$\frac{422.430.399}{292812916}$	= 1,442
1994 =	$\frac{483.167.163}{317675664}$	= 1,520
1995 =	$\frac{571.209.213}{332.379.367}$	= 1,718
1996 =	$\frac{639.125.298}{442.994.000}$	= 1,442
1997 =	$\frac{717.258.848}{562.710.272}$	= 1,274

## ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων, μας δείχνει το βαθμό χρησιμοποίησης των ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης, σε σχέση με τις πωλήσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρούμε ανοδική πορεία του δείκτη, πράγμα που σημαίνει ότι οι πωλήσεις αυξάνονται, αλλά από το 1996 και μετά οι τιμές του δείκτη υποχωρούν, παρ'όλο που οι πωλήσεις της εταιρίας αυξάνονται, γεγονός που δείχνει ότι ένας μεγάλος αριθμός ιδίων κεφαλαίων μένει αναξιοποίητος.

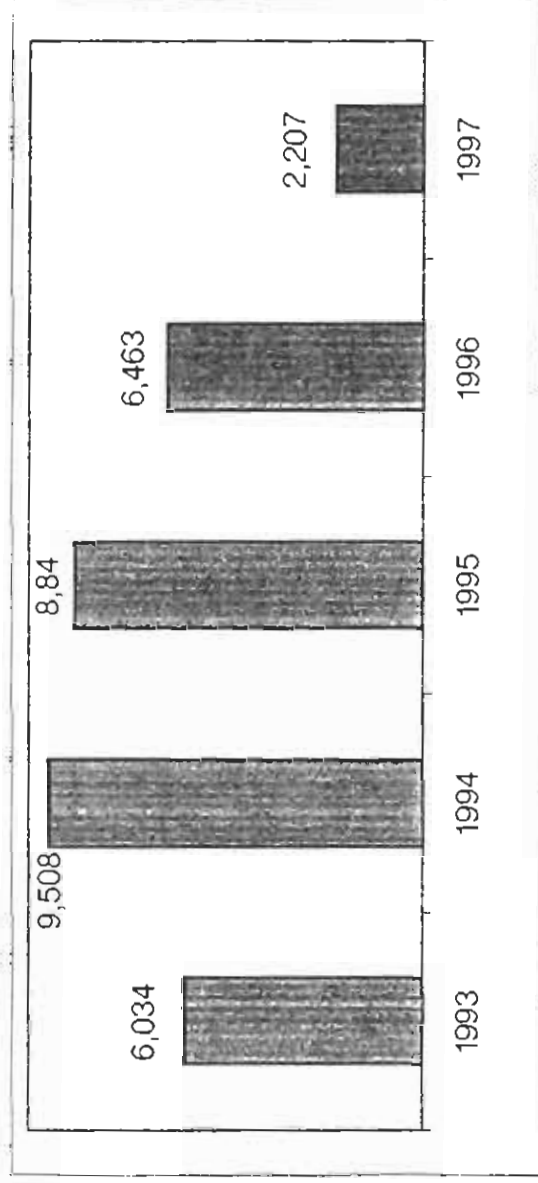
## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΚΑΤΑΒΑΛΙΟΜΕΝΩΝ ΤΟΚΩΝ

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΔΕΙΚΤΗΣ	6,034	9,508	8,84	6,463	2,207

ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ+ΤΟΚΟΙ Ε.Κ.

ΤΟΚΟΙ Ε.Κ.

1993 =	$\frac{60.083.030}{9.956.401}$	= 6,034
1994 =	$\frac{48.519.110}{5.102.453}$	= 9,508
1995 =	$\frac{52.609.376}{5.950.720}$	= 8,840
1996 =	$\frac{72.247.891}{11.178.419}$	= 6,463
1997 =	$\frac{98.963.517}{44.828.714}$	= 2,207



## ΑΝΑΛΥΣΗ

Μέσω του αριθμοδείκτη αυτού μπορούμε να εξετάσουμε κατά πόσο η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να καλύπτει τους τόκους των δανείων της. Συνεπώς όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του αριθμοδείκτη αυτού, τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση, αλλά και τόσο πιο εξασφαλισμένοι νιώθουν οι δανειστές ότι θα εισπράξουν τους τόκους. Άρα παρατηρώντας τις τιμές της εταιρείας που εξετάζουμε, βλέπουμε ότι μεγαλύτερη ασφάλεια οι δανειστές είχαν το έτος 1994(9,508). Στη συνέχεια οι τιμές μειώνονται, όχι γιατί μειώνονται τα κέρδη, αλλά γιατί αυξάνονται συνεχώς οι τόκοι του ξένου κεφαλαίου.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Πωλήσεις της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ για τα έτη 1993-1997

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	422.430.399	483.167.163	571.209.213	639.125.298	717.258.848
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	100	114	135	151	170

Ως έτος βάσης λαμβάνουμε υπόψη το 1993 (100%).

Έτσι οι αριθμοδείκτες τάσης έχουν ως εξής:

$$1993 \text{ (Έτος βάσης)} = 100$$

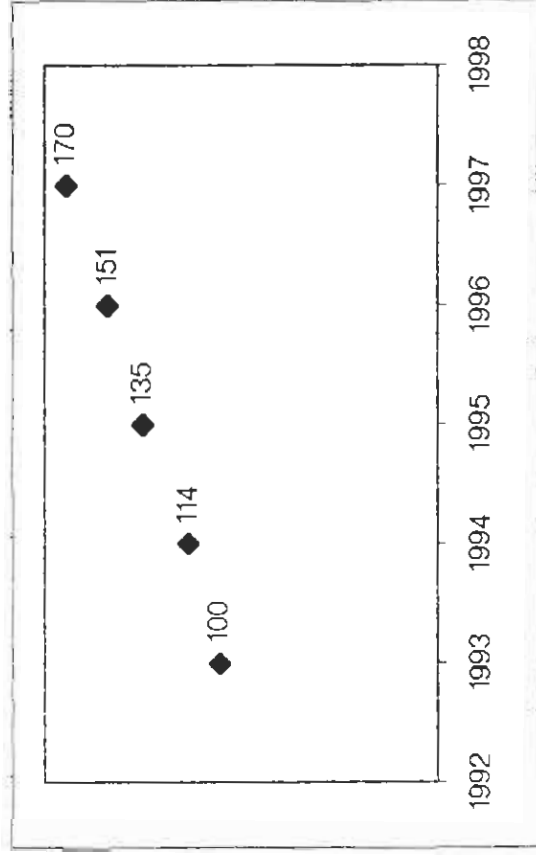
$$1994 = \frac{483167163 \cdot 100}{422.430.399} = 114$$

$$1995 = \frac{571209213 \cdot 100}{422.430.399} = 135$$

$$1996 = \frac{639125298 \cdot 100}{422.430.399} = 151$$

$$1997 = \frac{717258848 \cdot 100}{422.430.399} = 170$$

## ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ



Είναι φανερό, πως οι πωλήσεις από το 1993 προς το 1994, αυξήθηκαν κατά 14% περίπου. Η μεταβολή από το 1993 προς το 1995 είναι περίπου 35%, ενώ από το 1993 προς το 1996 είναι της τάξεως του 51% (διπλασιασμός των πωλήσεων). Τέλος η ποσοστιαία μεταβολή από το έτος 1993 προς το 1997 είναι 70%. Αναλύοντας και συγκρίνοντας τα έτη αναμεταξύ τους συμπεραίνουμε ότι:

Η μεταβολή από το 1993 μέχρι το 1994 ήταν 14%

Η μεταβολή από το 1994 μέχρι το 1995 ήταν 18,4% ( $135/114 = 1,18 \cdot 100 = 18,4\%$ )

Η μεταβολή από το 1995 μέχρι το 1996 ήταν 11,8%

Η μεταβολή από το 1996 μέχρι το 1997 ήταν 12,5%

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ

Κόστος Πωληθέντων της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ για τα έτη 1993-1997

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	292.855.372	334.235.273	396.527.305	443.023.273	518.516.988
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	100	114	135	151	177

Ως έτος βάσης λαμβάνουμε υπόψη το 1993 (100%).

Έτσι οι αριθμοδείκτες τάσης έχουν ως εξής:

1993 (Έτος βάσης) = 100

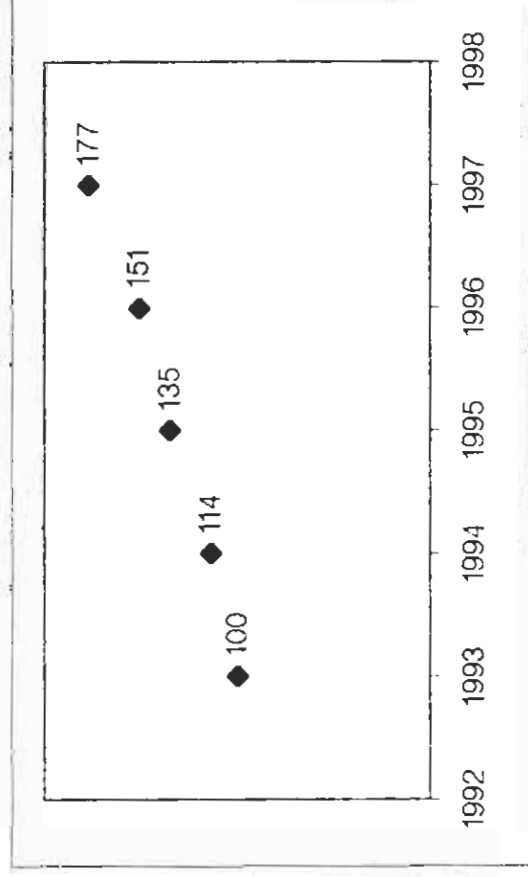
$$1994 = \frac{334235273 * 100}{292.855.372} = 114$$

$$1995 = \frac{396527305 * 100}{292.855.372} = 135$$

$$1996 = \frac{443023273 * 100}{292.855.372} = 151$$

$$1997 = \frac{518516988 * 100}{292.855.372} = 177$$

## ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ



Είναι φανερό ότι το κόστος πωληθέντων από το 1993 μέχρι το 1994 αυξήθηκε κατά 14%. Από το 1993 μέχρι το 1995 αυξήθηκε κατά 35% ενώ από το 1993 μέχρι το 1996 η αύξηση ανήλθε στο 51%. Τέλος από το 1993 μέχρι το 1997 το ποσοστό της αύξησης του κόστους πωληθέντων έφθασε στο 77%. Όμως από την αναμεταξύ των ετών σύγκριση - ως προς τις τάσεις - καταλήγουμε στα παρακάτω: Από το 1993 μέχρι το 1994 η μεταβολή ήταν 14% - Από το 1994 μέχρι το 1995 η μεταβολή ήταν:  $(135/114 = 1,184)$  ή 18,4% - Από το 1995 μέχρι το 1996 η μεταβολή ήταν 11,8% - Από το 1996 μέχρι το 1997 η μεταβολή ήταν 17,2%

Παρατηρούμε, γενικότερα, ύστερα από την κάθετη ανάλυση στους αριθμοδείκτες τάσης ως προς τις πωλήσεις-κόστος πωληθέντων, ότι από 1993 μέχρι το 1997 οι πωλήσεις και το κόστος πωληθέντων αυξάνονται αναλογικά και σίγουρα όχι επιβαρυντικά για την «ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ». Όμως ενώ το 1997 το κόστος πωληθέντων αυξήθηκε κατά 17,2%, οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 12,5%, πράγμα αρνητικό και επιβαρυντικό για την επιχείρηση.

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΜΙΚΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (ΚΕΡΔΗ) ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

Μικτά Αποτελέσματα της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ για τα έτη 1993-1997

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	129.575.027	148.931.890	174.681.908	196.102.025	198.741.860
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	100	115	135	151	153

Ως έτος βάσης λαμβάνουμε υπόψη το 1993 (100%).

Έτσι οι αριθμοδείκτες τάσης έχουν ως εξής:

$$1993 \text{ (Έτος βάσης)} = 100$$

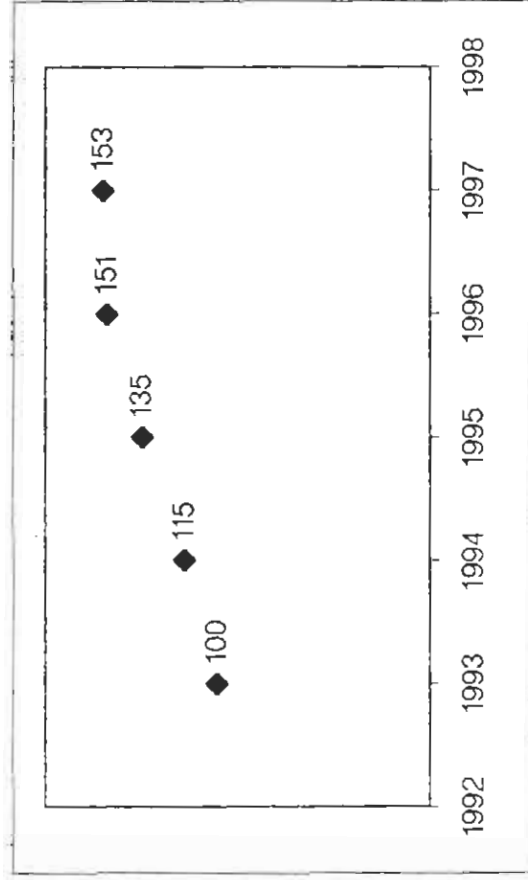
$$1994 = \frac{148931890 \cdot 100}{129.575.027} = 115$$

$$1995 = \frac{174681908 \cdot 100}{129.575.027} = 135$$

$$1996 = \frac{196102025 \cdot 100}{129.575.027} = 151$$

$$1997 = \frac{198741860 \cdot 100}{129.575.027} = 153$$

### ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ



Σύμφωνα με τους παραπάνω αριθμοδείκτες συμπεραίνουμε ότι τα μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης (κέρδη) το 1994, σε σχέση πάντα με το 1993, αυξήθηκαν κατά 15%, το 1995 κατά 35%, το 1996 κατά 51% και τέλος το 1997 κατά 53%. Έχουμε δηλαδή μία συνεχώς αυξητική τάση. Αναλύοντας και συγκρίνοντας τα έτη αναμεταξύ τους συμπεραίνουμε ότι:

- Από το 1993 μέχρι το 1994 η μεταβολή είναι 15%
- Από το 1994 μέχρι το 1995 η μεταβολή είναι  $(135/115 = 1,17)$  ή 17%
- Από το 1995 μέχρι το 1996 η μεταβολή είναι 11%
- Από το 1996 μέχρι το 1997 η μεταβολή είναι 1%



## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ

Καθαρά Αποτελέσματα της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ΑΒΕΤΕ για τα έτη 1993-1997

ΕΤΟΣ	1993	1994	1995	1996	1997
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	47.810.551	44.159.973	41.948.764	56.023.391	52.488.513
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	100	92	88	117	110

Ως έτος βάσης λαμβάνουμε υπόψη το 1993 (100%).

Έτσι οι αριθμοδείκτες τάσης έχουν ως εξής:

1993 (Έτος βάσης) = 100

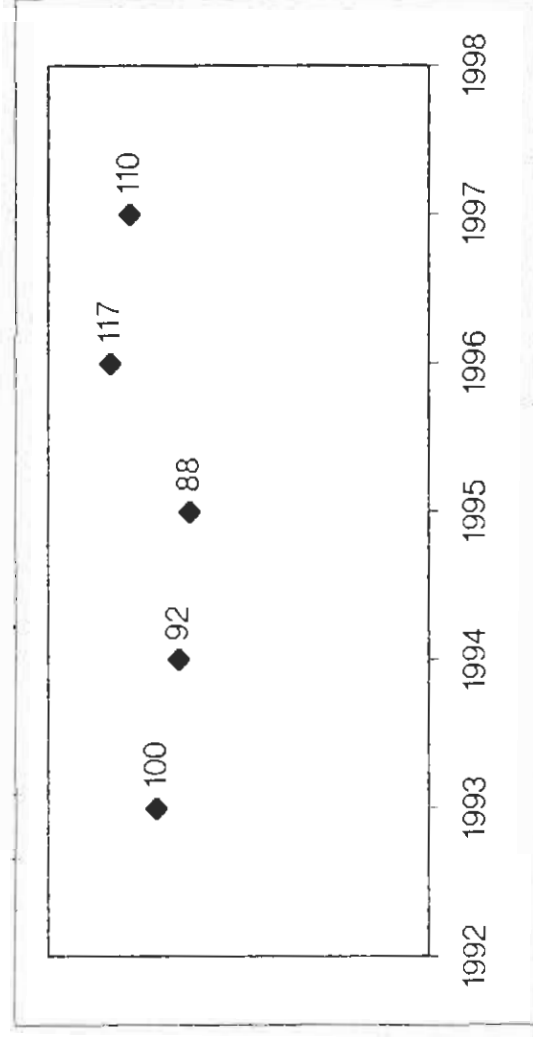
$$1994 = \frac{44159973 * 100}{47.810.551} = 92\%$$

$$1995 = \frac{41948764 * 100}{47.810.551} = 88\%$$

$$1996 = \frac{56023391 * 100}{47.810.551} = 117\%$$

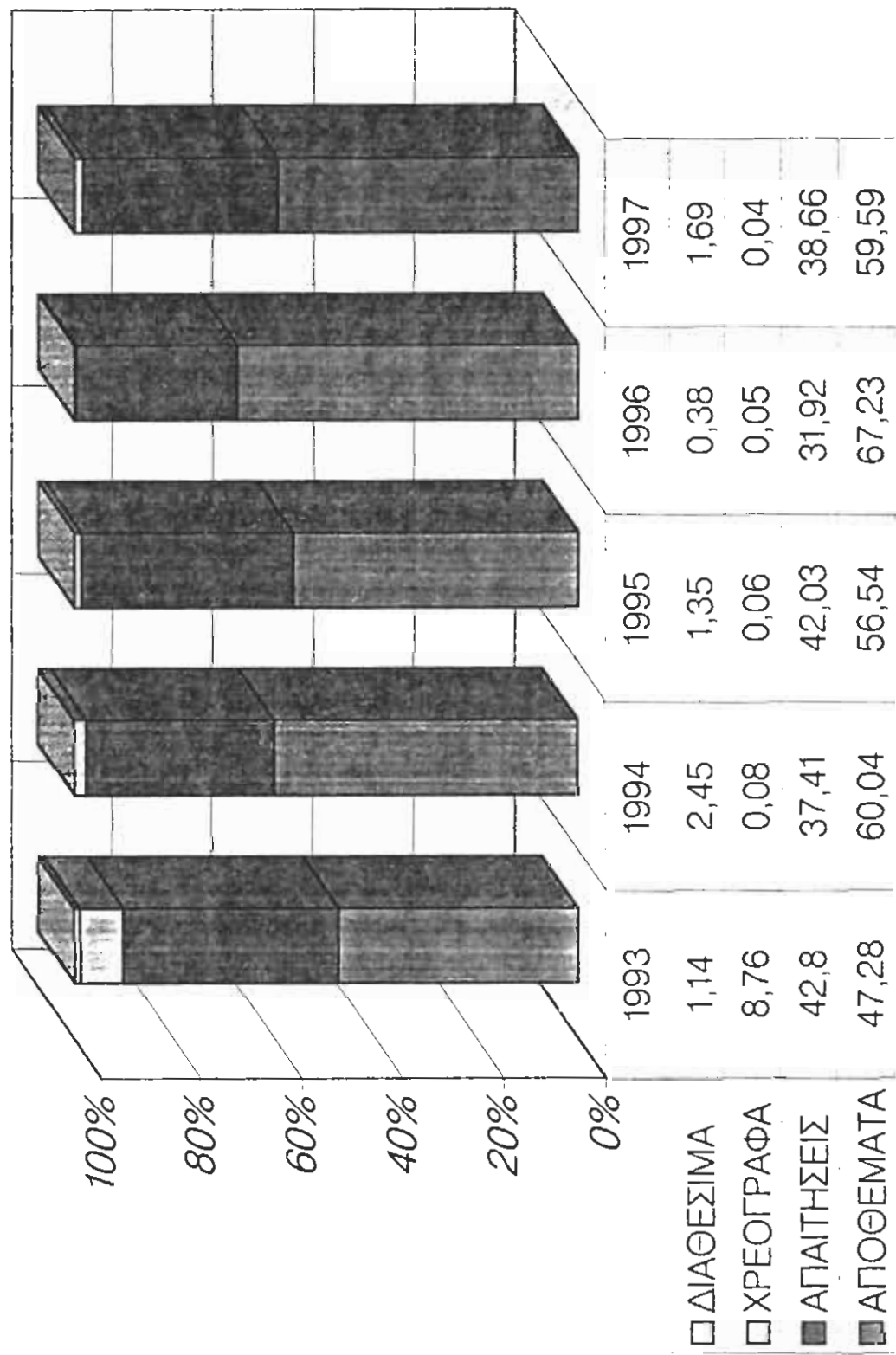
$$1997 = \frac{52488513 * 100}{47.810.551} = 110\%$$

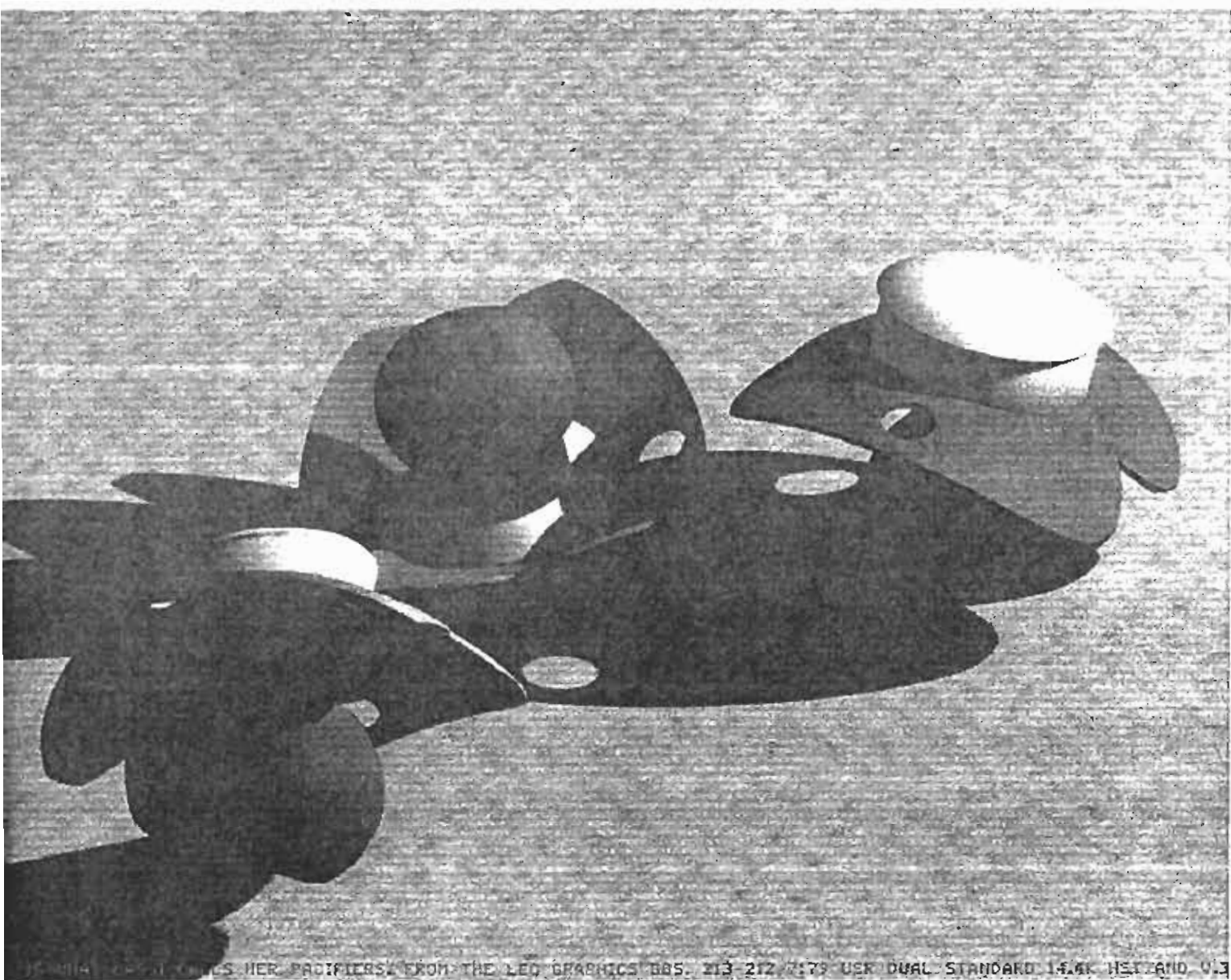
## ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ



Τα κέρδη χρήσης προ φόρων το 1994 σε σχέση με το 1993 μειώθηκαν κατά 8% ενώ το 1995 η μείωση ανήλθε στο 12%. Η κατάσταση βελτιώθηκε το 1996, όπου τα κέρδη χρήσης προ φόρων, αυξήθηκαν κατά 17%, ενώ το 1997 παρουσιάζουν αύξηση κατά 10%.

ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ





## **Γ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ - ΑΝΑΓΚΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΑΝΑΓΚΕΣ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ

Η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε. αν και διαθέτει πολλαπλές εμπειρίες, κυρίως λόγω της 30χρονης δραστηριότητάς της στο χώρο, έρχεται συνεχώς αντιμέτωπη με ποικίλα προβλήματα, τα οποία καλείται να επιλύσει προκειμένου να διευκολύνει την περαιτέρω ανάπτυξή της.

Αναλύοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης όπως επίσης και τις οικονομικές καταστάσεις των 5 τελευταίων ετών διαπιστώσαμε κάποια από αυτά τα προβλήματα που μειώνουν την αποδοτικότητα της, που αναταράσσουν την ομαλή λειτουργία της και που οπισθοδρομούν την επίτευξη των στόχων που θέτει. Τα προβλήματα αυτά επηρεάζουν τόσο την επιχείρηση ως σύνολο όσο και επιμέρους μεμονωμένα τμήματα αυτής.

Παράλληλα στο κεφάλαιο αυτό θα καθοριστούν οι μελλοντικοί στόχοι πάνω στους οποίους θα βασισθεί το προτεινόμενο επιχειρηματικό πλάνο, με τελικό σκοπό την πιο ανταγωνιστική και παράλληλα, εφικτή πρόταση προκειμένου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις ανάπτυξης της επιχείρησης στο εγγύς μέλλον.

Γ. 1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ*Τακτοποίηση της πραγματικής ρευστότητας*

Αναλύοντας τους ισολογισμούς της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τον αριθμοδείκτη της πραγματικής ρευστότητας διαπιστώνουμε ότι το εύκολα ρευστοποιήσιμα στοιχεία είναι κατά το μισό ,σχεδόν, λιγότερα από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που έχει αναλάβει η επιχείρηση. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα λειτουργικά έξοδα έχουν αυξητικές τάσεις ενώ από την πλευρά των απαιτήσεων, ο μέσος χρόνος είσπραξης αυτών είναι αρκετά μεγάλος. Κατά συνέπεια η επιχείρηση αναγκάζεται να καταφεύγει σε

εξωτερικό δανεισμό ώστε να ικανοποιεί τους πιστωτές της. Αν λοιπόν, δεχθούμε ότι ο δείκτης της πραγματικής ρευστότητας αποτελεί το πιο αυστηρό κριτήριο της βραχυπρόθεσμης ρευστότητας μιας επιχείρησης, αλλά και γενικότερα καθρεπτίζει την υγιεινή της χρηματοοικονομικής της διαχείρισης, τότε, στην ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ, η πραγματική ρευστότητα απαιτεί άμεση βελτίωση.

### *Βελτίωση της δανειακής επιβάρυνσης*

Από την ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων της εταιρίας διαφαίνεται επιπλέον, μια σημαντική δανειακή επιβάρυνση. Το γεγονός αυτό πραγματικά συμβαίνει λόγω των αυξημένων τραπεζικών χρηματοδοτήσεων τα τελευταία τρία χρόνια. Παρ' όλ' αυτά δεν θεωρείται από την διοίκηση σημαντικό πρόβλημα διότι σύμφωνα με ένα προηγούμενο επιχειρηματικό πλάνο που έχει συνταχθεί πριν τις χρηματοδοτήσεις αυτές έχει προγραμματισθεί η μείωση των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων με στόχο τα επόμενα δυο χρόνια ο δείκτης να επανέλθει σε κανονικά επίπεδα.

Είναι όμως φρόνιμο να γίνει ένας τυπικός έλεγχος στην τήρηση του σχεδίου ώστε αν υπάρχει απόκλιση από τα αρχικά προγραμματισμένα βήματα να ανασχεδιαστεί η δράση. Ελέγχοντας λοιπόν, το προηγούμενο σχέδιο δράσης δεν παρατηρήσαμε διαφορές που να δείχνουν ότι η εταιρία έχει λοξοδρομήσει από το σχέδιό της διοίκησης. Θεωρείται συνεπώς περιττό να σχεδιαστεί εξ αρχής νέο σχέδιο δράσης.

### *Εύρεση προσωπικού με γνώσεις και εμπειρία*

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι απαιτήσεις για σύγχρονες μορφές οργάνωσης, διοίκησης και παραγωγής, επιβάλλουν την σε βάθος επιμόρφωση των στελεχών σε θέματα που αφορούν οργάνωση διοικητικών δραστηριοτήτων, οργάνωση παραγωγής και αποθήκης, διασφάλιση και έλεγχο ποιότητας και χρήση λογισμικού.

Το πρόβλημα εντοπίζεται κυρίως στην εσωτερική οργάνωση και την έλλειψη προσωπικού με εμπειρία πάνω σε θέματα Marketing, οργάνωσης και διοίκησης. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει τόσο την σε βάθος ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής) όσο και του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης (οικονομικό κλίμα, πολιτικές εξελίξεις, τεχνολογία). Η αδυναμία αυτή δυσχεραίνει την έγκαιρη αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών καθώς και των εξελίξεων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση. Έτσι η θέσπιση συγκεκριμένων και μετρήσιμων επιχειρηματικών στόχων (π.χ. όγκος πωλήσεων, μερίδιο αγοράς, κέρδος), γίνεται προβληματική. Η κατάστρωση Marketing plan, η συνειδητή τήρησή του και η αποδοχή επιχειρηματικών στρατηγικών που έχουν σαν επίκεντρο τον πελάτη, καθώς και η υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών οργάνωσης, αποτελούν καθοριστικής σημασίας ανάγκες της επιχείρησης.

## Γ.2 ΜΕΜΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ - ΣΤΟΧΟΙ

### *Δημιουργία υποκαταστήματος*

Η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ, όπως αναφέρθηκε στο 2ο κεφάλαιο, δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα και καλείται να καλύψει ανομοιόμορφες ανάγκες πελατών της όποτε της ζητηθεί.

Μέχρι σήμερα παρά την επαρχιακή έδρα της καταφέρνει αρκετά καλά να εξυπηρετεί σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και ιδιαίτερα ανταγωνιστικά κάθε ζήτηση. Κρίνεται όμως, σκόπιμη η ίδρυση ενός υποκαταστήματος στην Αθήνα προκειμένου να δημιουργηθεί μια ακόμα βάση δράσης, η οποία θα εξυπηρετεί καλύτερα τις υπάρχουσες μεταφορικές ανάγκες αλλά και αμεσότερες ζητήσεις αν και όποτε αυτές εμφανιστούν.

Επιπλέον τα τρία τελευταία χρόνια η εταιρία εξερευνά την αγορά των τεχνικών εταιριών και μεγάλων

κατασκευαστικών εταιριών και επιθυμεί να εισέλθει στο χώρο αυτό. Δεδομένου λοιπόν ότι οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών, θα αποδειχθεί ιδιαίτερα θετική για την εταιρία η ίδρυση ενός υποκαταστήματος το οποίο θα χρησιμοποιηθεί είτε σαν σημείο επαφής με τους νέους πελάτες, είτε σαν αποθηκευτικός χώρος για την μέγιστα δυνατή καλύτερη εξυπηρέτηση των υπαρχόντων πελατών.

Ιδιαίτερα όσον αφορά τον αποθηκευτικό χώρο πρέπει να σημειωθεί ότι η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ διαχειρίζεται και διακινεί προϊόντα μεγάλου όγκου, με μεγάλη ποικιλία ειδών και μεγεθών και με έντονες εποχιακές συνθήκες ζήτησης. Για την ικανοποιητική κάλυψη των απαιτήσεων που προκύπτουν, είναι υποχρεωμένη να διατηρεί ένα ικανοποιητικό απόθεμα, γεγονός που γεννά την ανάγκη για την δημιουργία ενός αποθηκευτικού χώρου κατάλληλης χωρητικότητας, είτε στην έδρα της επιχείρησης στην Πάτρα, είτε στο μελλοντικό υποκατάστημα της στην Αθήνα, είτε και στα δυο σημεία. Η ιδανική κατανομή των αποθεμάτων στις αντίστοιχες αποθήκες θα δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα βελτιώσουν άμεσα την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών της.

### *Ομαλή μετάβαση στο καθεστώς ευρώ*

Το έτος 2002, μόλις τρία χρόνια από σήμερα, όλα τα εθνικά νομίσματα των Ευρωπαϊκών χωρών θα αντικατασταθούν με το ευρώ. Αυτό εκτός των άλλων θα έχει ιδιαίτερες επιπτώσεις σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ευρωπαϊκό χώρο. Ο χρόνος που εναπομένει για την μετάβαση αυτή δεν είναι ούτε περιορισμένος αλλά ούτε και άπλετος. Είναι προφανές λοιπόν ότι όσο νωρίτερα γίνει η σχετική προετοιμασία και η απαραίτητη προσαρμογή, τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος των αλλαγών και τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα οφέλη σχετικά με την βελτίωση της

ανταγωνιστικότητας, την δημιουργία περισσότερων ευκαιριών και τελικά την υψηλότερη οικονομική απόδοση.

Κατά την μετάβαση αυτή, κάθε επιχείρηση θα χρειαστεί να κάνει σημαντικές οργανωτικές αλλαγές που θα μετατρέψουν πολλά από όσα θεωρούνται δεδομένα μέχρι στιγμής. Προκύπτουν συνεπώς μια σειρά από θέματα τα οποία πρέπει να επιλυθούν και να επαληθευτούν λειτουργικά και οργανωτικά. Τέτοια θέματα είναι η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού, θέματα λογιστικά, φορολογικά και νομικά και τέλος η αναπροσαρμογή πάσης φύσεως συστημάτων πληροφορικής.

Για την ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ η μετάβαση στο ευρώ είναι μια σημαντική πρόκληση, μια ευκαιρία για στρατηγικούς αναπροσανατολισμούς και αναδιοργάνωση.

### *Διασφάλιση Ολικής Ποιότητας*

Η παραγωγή και εμπορία προϊόντων υψηλής ποιότητας αποτελεί αυτοσκοπό για την εταιρεία μιας και η ποιότητα είναι το σημαντικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Βεβαίως όπως αναφέρθηκε στο 2ο κεφάλαιο η επιχείρηση αντιπροσωπεύει στην Ελληνική αγορά προϊόντα τα οποία κατασκευάζονται με την επίβλεψη του συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO 9001. Αποτελεί όμως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το ενδεχόμενο η εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9000 σε όλους τους τομείς λειτουργίας της ίδιας της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ.

Εξάλλου, η εταιρεία διαθέτει ήδη έναν εσωτερικό μηχανισμό οργάνωσης και καταγραφής των διαδικασιών της, ο οποίος λειτουργεί με ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα, αλλά δεν έχει εξασφαλίσει το συνεχή έλεγχο και τη διόρθωσή τους με κάποιο τεκμηριωμένο και κοινά αποδεκτό σύστημα όπως το ISO.

Παράλληλα στόχος της εταιρείας είναι η δημιουργία ενός νέου τύπου εγγύησης η οποία θα καλύπτει τις επισκευές που γίνονται αλλά και τις ειδικές κατασκευές που αναλαμβάνει. Με



αυτή τη προοπτική η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ αποκτά ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα λειτουργήσει θετικά στην ανάπτυξη της εταιρίας.

### *Εισαγωγή της επιχείρησης στο Χρηματιστήριο*

Ένα από τα μακροπρόθεσμα σχέδια της εταιρίας είναι η εισαγωγή της μετοχής της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Το γεγονός αυτό θα επιτρέψει την εισροή κεφαλαίων που θα διευκολύνουν την επενδυτική της δραστηριότητα και την χρηματοοικονομική της διάρθρωση και κατά συνέπεια την γενικότερη αποδοτικότητά της.

### *Αύξηση των πωλήσεων*

Η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ παρ' όλη την ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων που διαθέτει στην Ελληνική αγορά, κατέχει περιορισμένο μερίδιο στη συνολική αγορά με αποτέλεσμα να πραγματοποιεί απλά ένα καλό επίπεδο πωλήσεων. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στην αδυναμία για αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.

Δίνεται όμως η δυνατότητα μέσα από ένα κατάλληλα διαμορφωμένο πλαίσιο προώθησης να αυξήσει της πωλήσεις της και να καταλάβει μια ανώτερη θέση. Η δυνατότητα αυτή έγκειται στο γεγονός ότι η εταιρία διαθέτει προϊόντα άριστης κατασκευής και ανταγωνιστικής τιμής τα οποία υποστηρίζονται από κατάλληλα εκπαιδευμένο τεχνικό προσωπικό και από ένα αξιόπιστο τμήμα μελετών.

Είναι φανερό λοιπόν η προοπτική αύξησης των πωλήσεων ακολουθώντας ένα αποτελεσματικό σχέδιο δράσης είναι απολύτως εφικτή.

## Γ.3 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ – ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Εξετάζοντας το κατά πόσο είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν οι μελλοντικοί στόχοι και παράλληλα να

επιλυθούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, παρατηρούμε ότι υφίστανται αρκετές δυνατότητες και ευκαιρίες που αν η διοίκηση τις αξιοποιήσει σωστά μπορεί να αποφέρουν σημαντικά οφέλη για την εταιρία. Βεβαίως οι δυνατότητες αυτές δεν είναι απεριόριστες. Υπάρχουν δεδομένα πλαίσια στα οποία η εταιρία πρέπει να περιορίσει τη δράση της και την ανάπτυξή της.

Όσον αφορά την εσωτερική δομή και οργάνωση της εταιρίας αλλά και τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει μπορούμε συνοπτικά μέσω του πίνακα SWOT να αποκομίσουμε συγκεκριμένα συμπεράσματα που θα μας βοηθήσουν στην περαιτέρω ανάλυση των δυνατοτήτων και των περιορισμών.

STRENGTHS	WEAKNESSES
Μακρόχρονη εμπειρία σε θέματα άντλησης. Ταχεία εξυπηρέτηση πελατών	Εκπαίδευση προσωπικού Ταμειακή Ρευστότητα
OPPORTUNITIES	THREATS
Γενικότερη διάθεση ανάπτυξης και κατασκευής έργων. Δυνατότητα ανασχεδιασμού	Μελλοντική εισαγωγή στην Ελληνική αγορά άλλων Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι δυνατό σημείο της εταιρίας έναντι του ανταγωνισμού είναι η μακρόχρονη εμπειρία στα θέματα άντλησης και η ταχεία εξυπηρέτηση των πελατών. Είναι γεγονός ότι τα τριάντα χρόνια λειτουργία της επιχείρησης αποτελούν κατά κάποιο τρόπο μια γερή και αξιόπιστη βάση πληροφοριών που συμβουλεύονται οι υπάλληλοι προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι ειδικές ανάγκες που μπορεί να έχει κάθε πελάτης της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ. Από την άλλη πλευρά η ταχεία εξυπηρέτηση που απολαμβάνουν οι πελάτες της εταιρίας αποτελεί ένα σημαντικό προνόμιο έναντι του ανταγωνισμού, ο οποίος θέτοντας το θέμα γεωγραφικά, κατέχει σημαντικότερη θέση.

Αναλύοντας τις αδυναμίες της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ παρατηρούμε μια έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου ή έστω

ενημερωμένου προσωπικού και επιπλέον μια ιδιαίτερα μειωμένη ταμειακή ρευστότητα, η οποία, δημιουργεί μελλοντικά, δύσκολες χρηματοοικονομικές συνθήκες. Όσον αφορά την έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού οφείλουμε να σημειώσουμε ότι υπάρχουν ανώτατα και ανώτερα εκπαιδευμένα στελέχη τα οποία όμως αναγκάζονται να υποδεικνύουν λύσεις και να εμπλουτίζουν τις γνώσεις ενός δυσανάλογα μεγαλύτερου αριθμού ατόμων. Το γεγονός αυτό επιβαρύνει την ήδη βεβαρημένη, από τις διοικητικές ευθύνες, θέση τους, δημιουργώντας τους καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση της ατομικής τους εργασίας. Αναλύοντας, την ταμειακή ρευστότητα παρατηρούμε μια συνεχή προσπάθεια να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η απουσία ικανοποιητικού ταμειακού αποθεματικού αναγκάζει την επιχείρηση, σε περιόδους αυξημένων βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων να επισπεύδει την διαδικασία μετατροπής απαιτήσεων και αποθεμάτων σε μετρητά προκειμένου να καλύψει τις τρέχουσες ανάγκες της. Το γεγονός αυτό εκτός του ότι μειώνει την ποιοτική παρουσία της οικονομικής διάρθρωσης, αποτελεί τροχοπέδη σε περιπτώσεις αναγκαίων αναπτυξιακών κινήσεων που από το μικροπεριβάλλον της επιβάλλονται.

Κατά την πιο πάνω ανάλυση SWOT διαπιστώνουμε ότι οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται είναι αρκετά σημαντικές και μπορούν να ωθήσουν την εταιρία αρκετά ψηλά. Κατ' αρχήν στον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια γενικότερη διάθεση κατασκευής νέων μεγάλων τεχνικών έργων. Αυτό σημαίνει ότι η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ, από την στιγμή που κατέχει την τεχνογνωσία και τα προϊόντα μπορεί με τις κατάλληλες κινήσεις να εισέλθει στον αναπτυσσόμενο αυτό χώρο και να κατακτήσει το δικό της μερίδιο. Επιπλέον με την οικονομική και νομισματική ένωση των Ευρωπαϊκών χωρών δίνεται η δυνατότητα διεύρυνσης της αγοράς σε άλλα κράτη τόσο της Ευρώπης όσο και των Βαλκανίων και Τουρκίας αλλά και της Βόρειας Αφρικής. Όσον αφορά την εσωτερική δομή και οργάνωσή της, παρουσιάζεται

την χρονική περίοδο αυτή ένα κατάλληλο πλαίσιο ,το οποίο οριοθετείται τόσο από την μετάβαση στο ευρώ όσο και από την παγκοσμιοποίηση της αγοράς, ώστε να ανασχεδιαστούν ορισμένες βασικές λειτουργίες της και να επαναπροσδιοριστούν αρκετά οργανωτικά θέματα.

Προσδιορίζοντας τις απειλές που ίσως κληθεί να αντιμετωπίσει η εταιρία καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι λόγω της οικονομικής και νομισματικής ενοποίησης των Ευρωπαϊκών χωρών θα καταστεί πιο εύκολο σε ένα κατάλληλα οργανωμένο εργοστάσιο να εισέλθει στην Ελληνική αγορά προωθώντας τα προϊόντα του. Αν επιπλέον αναλογιστούμε το γεγονός ότι τα περισσότερα εργοστάσια κατασκευής αντλιών βρίσκονται στην γειτονική Ιταλία, τότε θεωρείται αρκετά απλό για ένα τέτοιο εργοστάσιο να ιδρύσει ένα υποκατάστημα στην Ελλάδα αξιώνοντας ένα μερίδιο από την αγορά. Αν λοιπόν, η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ δεν προετοιμαστεί καταλλήλως για το ενδεχόμενο αυτό θα βρεθεί στην δυσάρεστη θέση να χάσει όχι απλά το μερίδιο που της ανήκει, αλλά και την θέση της στην Ελληνική αγορά ως μια από τις πιο αξιόπιστες και αποτελεσματικές εταιρίες στον τομέα των συστημάτων άντλησης.

#### Γ.4 ΠΟΙΟΤΙΚΗ & ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

Η οριοθέτηση των στόχων που προγραμματίζει να πραγματοποιήσει η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ θα συμβάλει αποτελεσματικά στην κατάστρωση του σχεδίου δράσης που πρόκειται να ακολουθήσει. Η οριοθέτηση αυτή αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να σχεδιαστεί το επιχειρηματικό πλάνο της εταιρίας. Αναλύοντας κατ' αυτό τον τρόπο τους προαναφερθέντες στόχους καταλήγουμε στα εξής:

1. *Ίδρυση υποκαταστήματος* : Το υποκατάστημα που πρόκειται να ιδρυθεί θα πρέπει να καλύπτει με ευχέρεια τουλάχιστον το 30% της συνολικής εργασιακής δραστηριότητας προκειμένου να αναλάβει εξ' ολοκλήρου το ποσοστό αυτό που μέχρι τώρα εξυπηρετείται από το κεντρικό κατάστημα των Πατρών. Επίσης

απαιτείται να βρίσκεται σε σημείο το οποίο θα δίνει τις ανάλογες ευκαιρίες για αύξηση των πωλήσεων τουλάχιστον κατά 15%.

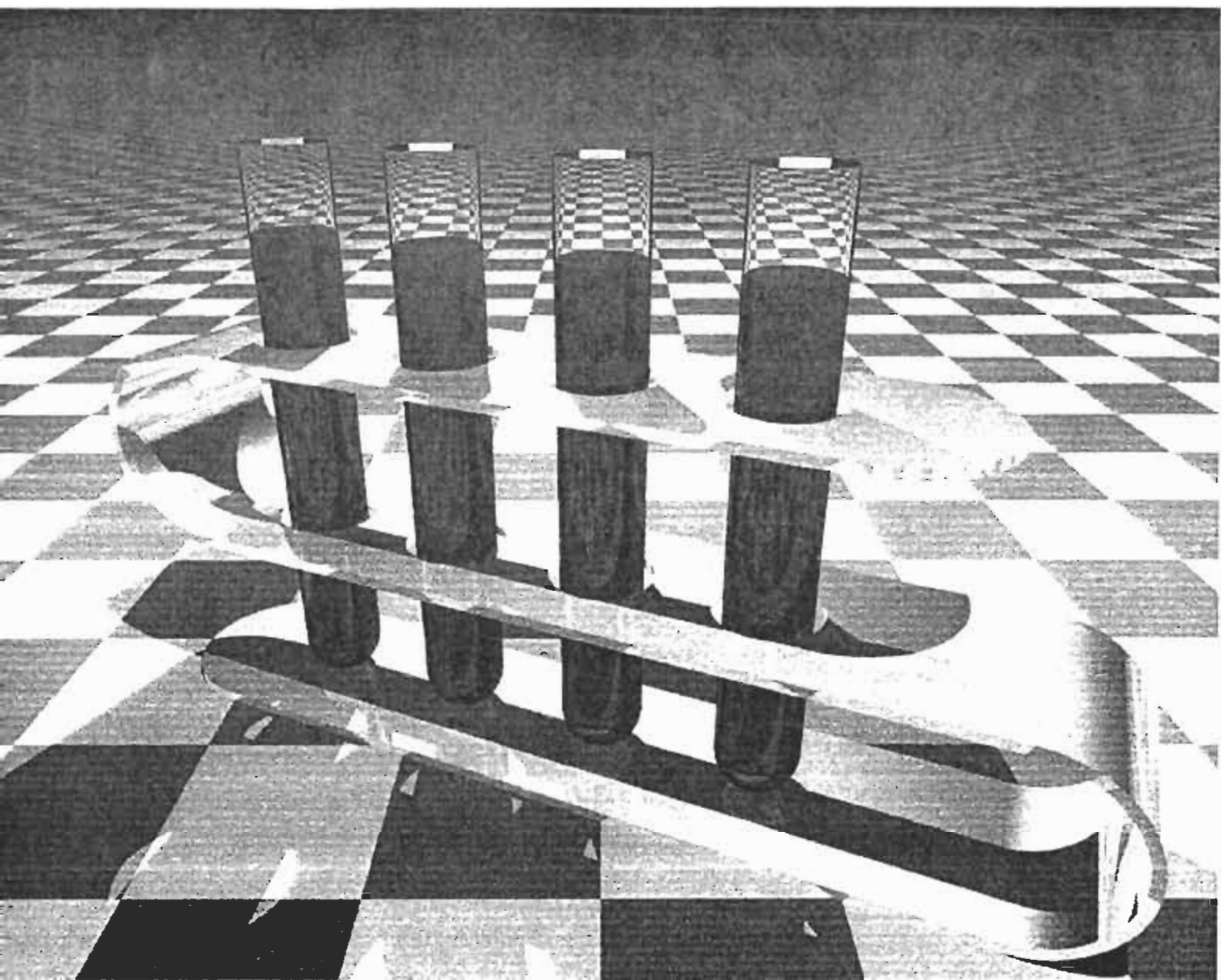
2. *Ομαλή μετάβαση στο ευρώ* : Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να αποδοθεί στην διαδικασία που θα εφαρμόσει η εταιρία, καθώς και στα μέσα με τα οποία θα επιτευχθεί ο στόχος αυτός. Η μετατροπή των λογισμικών συστημάτων καθώς και η περαιτέρω διαφοροποίηση του συναλλακτικού τρόπου οφείλει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να επηρεάσει όσο το δυνατόν λιγότερο την λειτουργία της εταιρίας αλλά παράλληλα να δημιουργήσει το μικρότερο δυνατό κόστος. Ένα επιπλέον θέμα που προκύπτει με την έλευση του ευρώ είναι η εξ' ολοκλήρου αξιοποίηση της αλλαγής αυτής και όχι η μεμονωμένη προσπάθεια αντιμετώπισης των επιφανειακών αλλαγών. Θα ήταν ποιοτικά προσοδοφόρο η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ να εκμεταλλευτεί στο έπακρο, σφαιρικά, την ευκαιρία αυτή, βελτιώνοντας στοιχεία εκτός των λογισμικών προγραμμάτων.

3. *Διασφάλιση Ποιότητας* : Η διαδικασία της διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία έχει ήδη ξεκινήσει με την απόκτηση του Ευρωπαϊκού σήματος CE που αφορά την συμβατότητα των προϊόντων με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Είναι όμως αναγκαίο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να διασφαλιστεί και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με το πιστοποιητικό ISO 9002.

4. *Εισαγωγή στο Χ.Α.Α.* : Όσον αφορά τον συγκεκριμένο στόχο, πρέπει να ξεκαθαριστεί το γεγονός ότι αποτελεί θέτεται με μακροπρόθεσμη βάση και δεν αποτελεί άμεση προτεραιότητα των ενεργειών της διοίκησης. Επειδή όμως για την εισαγωγή της εταιρίας στο Χ.Α.Α. απαιτείται προετοιμασία, σε αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο θα εξετασθούν μόνο οι προεργασίες οι οποίες θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

5. *Αύξηση μεριδίου στην αγορά* : Εξετάζοντας την αύξηση του μεριδίου που κατέχει η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ στην συνολική αγορά πρέπει να παρατηρήσουμε ότι δεν απαιτείται απλά μια ποσοτική μεγέθυνση των αριθμών. Είναι αναγκαίο η ποσοτική

αύξηση να είναι αποτέλεσμα όχι μόνο μεμονωμένων εκρήξεων πώλησης αλλά και ανάπτυξης σταθερών συνεργασιών οι οποίες θα αποφέρουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.



# **Δ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτύξουμε τις διάφορες στρατηγικές ανάπτυξης με την καθοδήγηση των οποίων θα καταστρώσουμε το επιχειρηματικό σχέδιο. Κατ' αρχήν θα συγκρίνουμε τις στρατηγικές αυτές ως προς τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προσφέρει κάθε μια και μετέπειτα θα επιλέξουμε την πιο αποτελεσματική με βάση το ποσοστό κάλυψης των απαιτούμενων προβλημάτων και στόχων που έχουν τεθεί. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική για τον τελικό προσδιορισμό της καταλληλότερης στρατηγικής, διότι μας δίνει μια πιο σαφείς εικόνα του τρόπου με τον οποίο θα καταφέρουμε να προσεγγίσουμε τους συγκεκριμένους στόχους και να λύσουμε τα υπαρκτά προβλήματα της εταιρίας.

Δ.1 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και μέσω αυτών να καταστρωθεί το επιχειρηματικό πλάνο είναι οι εξής:

- Στρατηγική της Σταθερής ανάπτυξης και μεγέθυνσης
- Στρατηγική της Κάθετης και Οριζόντιας Ολοκλήρωσης
- Στρατηγική της Οικονομικής μεγέθυνσης
- Στρατηγική της Ανάπτυξης μέσω προσαρμογών

Όλες οι πιο πάνω στρατηγικές προσφέρουν ένα κατάλληλο υπόβαθρο στο οποίο μπορούμε να καταστρώσουμε το πλάνο.

Δ.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ*Στρατηγική της Σταθερής ανάπτυξης και μεγέθυνσης*

Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην συνολική σταθερή ανάπτυξη της εταιρίας και στην γενικότερη μεγέθυνσή της. Πλεονεκτεί στο ότι αναφέρεται σε ένα αισιόδοξο πλάνο όπου



με σταθερές κινήσεις θα επιτευχθεί η αναζητούμενη ανάπτυξη και μεγέθυνση της εταιρίας. Επιπλέον καλύπτει κάποιους από τους στόχους που έχουν τεθεί (υποκατάστημα, εισαγωγή στο Χ.Α.Α., αύξηση ποιότητας) με αποτέλεσμα να αποτελεί μια θεωρητικά, σοβαρή πρόταση στρατηγικής. Παρατηρούμε όμως ότι εμφανίζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Ανάμεσα σε αυτά συγκαταλέγεται η αδυναμία πρότασης μια λύσης για τα υπάρχοντα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρία. Αν βασιστούμε στην ανάπτυξη πρέπει να έχουμε δώσει εκ των προτέρων απάντηση στα αδύνατα σημεία της εταιρίας. Κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει αν ακολουθηθεί αυτό το μοντέλο στρατηγικής. Επιπλέον μια στρατηγική που θα βασίζεται στην ανάπτυξη οφείλει να δράσει σε ένα βέβαιο εξωτερικό περιβάλλον για να επιτευχθούν οι μελλοντικοί στόχοι. Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο θα λειτουργήσει η εταιρία τα επόμενα 5 χρόνια κάθε άλλο παρά βέβαιο είναι. Η αβεβαιότητα αυτή υφίσταται κατ' αρχήν λόγω Ευρωπαϊκής Ενοποίησης όπου το γενικότερο κοινωνικό - πολιτικό - οικονομικό κλίμα που θα ακολουθήσει είναι απρόβλεπτο.

Συμπερασματικά όσον αφορά την στρατηγική ανάπτυξης και μεγέθυνσης μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί μια αξιόλογη λύση η οποία θα βελτιώσει θετικά την εικόνα της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ, αλλά δεν ασχολείται με προβλήματα και με θέματα που αυτή τη στιγμή είναι απαραίτητο να επιλυθούν.

### *Στρατηγική της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης*

Κατά την στρατηγική αυτή η εταιρία καλείται να σχεδιάζει ένα πλάνο όπου θα προτείνεται η ολοκλήρωση τόσο της παραγωγικής (μεταποιητικής) διαδικασίας όσο και της διαδικασίας πώλησης. Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην εξέταση των τμημάτων της μεταποίησης και της πώλησης κατά τρόπο τέτοιο ώστε η εταιρία να εμφανίσει λειτουργική πληρότητα. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι η συνολική κάλυψη όλων των επιμέρους σχεδιασμών δράσης που οδηγούν σε μια ευρεία αναδιοργάνωση στα

τμήματα της εταιρίας με αποτέλεσμα – αν εφαρμοστεί ορθά – μια δυναμική ανάπτυξη. Η σφαιρική αυτή αντιμετώπιση παρουσιάζει συνάμα και μειονεκτήματα. Πρώτον, ο χρόνος υλοποίησης των επιμέρους σχεδίων δράσης απαιτείται να είναι εκτεταμένος. Αυτό γιατί, ένας συνολικός ανασχεδιασμός της εταιρίας πρέπει να γίνει με αρκετά προσεκτικά βήματα, τα οποία θα αυξήσουν κατά πολύ τον χρόνο εφαρμογής του. Δεύτερον, ακολουθώντας την στρατηγική αυτή η εταιρία αναγκάζεται να επανεξετάσει λειτουργίες που έως τώρα λειτουργούν με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, σπαταλώντας έτσι πολύτιμη ενέργεια.

Γενικά , διαπιστώνουμε ότι η στρατηγική αυτή προσφέρει την δυνατότητα μιας αποτελεσματικής ανάπτυξης η οποία είναι και το ζητούμενο με ένα όμως τρόπο που εξουθενώνει την εταιρία και που απαιτεί χρόνο.

### *Στρατηγική της Οικονομικής Μεγέθυνσης*

Το βασικό ζητούμενο σε όλες τις επιχειρήσεις είναι η αύξηση των οικονομικών τους μεγεθών με την παράλληλη βελτίωση της κερδοφορίας τους. Η στρατηγική της Οικονομικής Μεγέθυνσης προσφέρει σημαντικά στην επίτευξη κάθε οικονομικού στόχου που θέτεται από την διοίκηση της εταιρίας. Πραγματικά η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στην ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ αφού έχουν τεθεί ως στόχοι η αύξηση των πωλήσεων της και η εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο – δυο στόχοι καθαρά οικονομικοί. Το γεγονός αυτό αποτελεί το σοβαρότερο πλεονέκτημα που μπορεί να επηρεάσει την τελική επιλογή της στρατηγικής αυτής. Μελετώντας όμως καλύτερα όλους τους στόχους και τα προβλήματα που τέθηκαν διαπιστώνουμε ότι ανάμεσά τους βρίσκονται ζητήματα που δεν έχουν οικονομική υπόσταση. Η προσαρμογή π.χ. στα νέα δεδομένα που θα δημιουργηθούν με την έλευση του ευρώ είναι ένας στόχος που δεν θα έχει κανένα οικονομικό αποτέλεσμα – αποτελεί μόνο μια ανάγκη σύμπλευσης στα νέα δεδομένα. Επιπλέον η εκπαίδευση του

προσωπικού δεν μπορεί να θεωρηθεί οικονομικό πρόβλημα παρά μόνο με υποκειμενικές αναγωγές.

Γενικεύοντας τις παρατηρήσεις καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική της οικονομικής μεγέθυνσης μπορεί να δώσει χρηματοοικονομικό πλεονέκτημα σε οποιοδήποτε ανάλογο σχέδιο δράσης που θέτει ως πρωταρχικό στόχο την οικονομική ευμάρεια και παραβλέπει την ποιοτική εξέλιξη και ανάπτυξη μια εταιρίας.

### *Στρατηγική της Ανάπτυξης μέσω Προσαρμογών*

Προσβλέποντας σε μια αναπτυξιακή πορεία μέσω της προσαρμογής των επιμέρους λειτουργιών της εταιρίας στις σύγχρονες εξελίξεις, η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω προσαρμογών αποτελεί μια θετική πρόταση. Από την στιγμή που το εξωτερικό περιβάλλον, τόσο το μικροοικονομικό όσο και το μακροοικονομικό εξελίσσονται και μεταμορφώνονται συνεχώς, η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ οφείλει να προσαρμόζεται με τις νέες συνθήκες και να ανταποκρίνεται ανάλογα. Προσθέτοντας στα πιο πάνω την εκδοχή αξιοποίησης των νέων ευκαιριών με τελικό σκοπό την ανάπτυξη συνοψίζουμε τα πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής. Αναφερόμενοι στα μειονεκτήματα εντοπίζουμε την αδυναμία πρωτοτυπίας και καινοτομίας μέσω αυτής της στρατηγικής αφού η εταιρία είναι αναγκασμένη να αναπτυχθεί σε ένα έτοιμο πλαίσιο που της παρέχεται δεδομένο χωρίς να της παρέχεται το δικαίωμα να προσθέσει το προσωπικό της στίγμα στην ίδια της την πορεία. Επιπλέον αν η στρατηγική αυτή αποτελέσει οδηγό για ένα αρκετά μακροχρόνιο ( 10 - 15 έτη ) σχεδιασμό, θα οδηγήσει την εταιρία σε παθητική λειτουργία και κατά συνέπεια σε επιχειρηματική αδράνεια.

Γενικά σημειώνουμε ότι η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω προσαρμογής αποτελεί μια αξιοπρόσεκτη στρατηγική με βασικό σκοπό την έγκαιρη αντιμετώπιση των εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, με την προϋπόθεση ότι θα

εφαρμοστεί σε ένα βραχύχρονο πλάνο διότι διαφορετικά θα απενεργοποιήσει την επιχειρηματική πρωτοβουλία.

*Συνοπτική εικόνα πλεονεκτημάτων - μειονεκτημάτων*

Στρατηγική	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Σταθερή ανάπτυξη και μεγέθυνση	- Αισιόδοξο πλάνο - Καλύπτει κάποιους στόχους που έχουν τεθεί	- Αδυναμία πρότασης λύσης για τα προβλήματα που έχουν τεθεί. - Θα έχει απόδοση σε ένα βέβαιο εξωτερικό περιβάλλον.
Κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης	- Συνολική κάλυψη όλων των επιμέρους λειτουργιών.	- Μεγάλος χρόνος υλοποίησης επιμέρους σχεδίων δράσης. - Σπατάλη χρόνου για επανεξέταση αποδοτικών λειτουργιών
Οικονομικής μεγέθυνσης	- Προσφέρει σημαντικά στην επίτευξη των οικονομικών στόχων	- Δεν καλύπτονται οι μη οικονομικοί στόχοι
Ανάπτυξη μέσω προσαρμογών	- Ασχολείται μόνο με τα τμήματα που χρειάζονται εκσυγχρονισμό	- Αδυναμία επιχειρηματικής πρωτοβουλίας - Μακρόχρονα οδηγεί σε διοικητική αδράνεια.

### Δ.3 ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στην ανωτέρω ανάλυση έχουμε καταγράψει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε εναλλακτικής στρατηγικής. Θα ήταν ενδιαφέρον όμως να συγκρίνουμε την

προσφορά της κάθε στρατηγικής σε κάθε ένα από τα προβλήματα και τους στόχους που έχουν τεθεί.

#### Στρατηγική της Σταθερής ανάπτυξης και μεγέθυνσης

Πρόβλημα - Στόχος	Προσφορά
Τακτοποίηση πραγματικής ρευστότητας	Όχι
Εύρεση προσωπικού με εμπειρία	Όχι
Ίδρυση υποκαταστήματος	Ναι
Ομαλή μετάβαση στο καθεστώς ευρώ	Ναι
Εισαγωγή στο Χ.Α.Α.	Ναι
Διασφάλιση ποιότητας	Ναι
Αύξηση μεριδίου αγοράς	Ναι

#### Στρατηγική της Κάθετης και Οριζόντιας ολοκλήρωσης

Πρόβλημα - Στόχος	Προσφορά
Τακτοποίηση πραγματικής ρευστότητας	Ναι
Εύρεση προσωπικού με εμπειρία	Ναι
Ίδρυση υποκαταστήματος	Ναι
Ομαλή μετάβαση στο καθεστώς ευρώ	Ναι
Εισαγωγή στο Χ.Α.Α.	Ναι
Διασφάλιση ποιότητας	Ναι
Αύξηση μεριδίου αγοράς	Ναι

#### Στρατηγική της Οικονομικής μεγέθυνσης

Πρόβλημα - Στόχος	Προσφορά
Τακτοποίηση πραγματικής ρευστότητας	Ναι
Εύρεση προσωπικού με εμπειρία	Όχι
Ίδρυση υποκαταστήματος	Ναι
Ομαλή μετάβαση στο καθεστώς ευρώ	Ναι
Εισαγωγή στο Χ.Α.Α.	Ναι
Διασφάλιση ποιότητας	Όχι
Αύξηση μεριδίου αγοράς	Ναι

#### Στρατηγική της Ανάπτυξης μέσω Προσαρμογών

Πρόβλημα - Στόχος	Προσφορά
-------------------	----------

Τακτοποίηση πραγματικής ρευστότητας	Nai
Εύρεση προσωπικού με εμπειρία	Nai
Ίδρυση υποκαταστήματος	Nai
Ομαλή μετάβαση στο καθεστώς ευρώ	Nai
Εισαγωγή στο Χ.Α.Α.	Nai
Διασφάλιση ποιότητας	Nai
Αύξηση μεριδίου αγοράς	Nai

Από όλους τους παραπάνω πίνακες παρατηρούμε ότι μόνο η στρατηγική της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης και η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω προσαρμογών ικανοποιούν και παρουσιάζουν την δυνατότητα να καλύψουν όλα τα προβλήματα και όλους τους στόχους που έχουν τεθεί. Για να προσδιοριστεί λοιπόν η καταλληλότερη εναλλακτική στρατηγική πρέπει να αναλογιστούμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει κάθε μία από τις δυο στρατηγικές και προπάντων το ρόλο καθενός από αυτών στην γενικότερη πολιτική της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ.

Η εταιρία αυτή τη στιγμή βρίσκεται αντιμέτωπη με ένα κύμα ραγδαίων οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών αλλαγών. Καλείται λοιπόν να τείνει την πορεία της προς μια κατεύθυνση που θα αμβλύνει τις διαφορές της από το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον. Εν τω μεταξύ πρέπει προκειμένου να σταθεί αντάξια στον ανταγωνισμό, να βελτιώσει της υπηρεσίες της ενώ παράλληλα πρέπει να διορθώσει ορισμένα εσωτερικά προβλήματα που έχουν παρουσιαστεί. Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι απαιτείται να ακολουθηθεί μια στρατηγική άμεσης εφαρμογής η οποία θα δώσει λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα και θα προωθήσει συγκεκριμένους στόχους. Εξετάζοντας από αυτή την οπτική γωνία τις δυο στρατηγικές προκύπτουν τα εξής:

Η στρατηγική της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης απαιτεί έναν ευρύτερο ανασχεδιασμό και επανεξέταση των λειτουργιών της εταιρίας και απαιτεί κατά συνέπεια αρκετό χρόνο για να σχεδιαστεί και περισσότερο για να εφαρμοστεί. Ναι μεν, επιδρά θετικά σε όλα τα τμήματα και σε όλες τις λειτουργίες

της εταιρίας αλλά αυτό που αναζητούμε αυτή τη στιγμή είναι μια άμεση λύση στα προκύψαντα ζητήματα. Τίθεται επομένως ζήτημα αυξημένης χρονικής διάρκειας όχι μόνο της εφαρμογής των σχεδίων δράσης αλλά της αποκομιδής των αποτελεσμάτων που αναμένουμε από αυτά και τα οποία πρέπει να γίνουν εμφανή σε άμεσο χρονικό διάστημα.

Όσον αφορά την στρατηγική της ανάπτυξης μέσω προσαρμογών παρατηρούμε ότι αυτή, έχοντας ως στόχο την συμμόρφωση των λειτουργιών της εταιρίας με τις σύγχρονες επιχειρηματικές ανάγκες συγκεκριμενοποιεί τα θέματα που θα θιγούν και θα εξεταστούν αποτελώντας μια καλύτερη πρόταση για την ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ. Βέβαια η λύση της εφαρμογής αυτής της στρατηγικής δεν πρέπει να παγιωθεί ως η πιο κατάλληλη και να εφαρμόζεται συστηματικά από την επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θα χάσει την δυνατότητα της πρόβλεψης των μελλοντικών συνθηκών και απλά θα προσπαθεί με σπασμωδικές κινήσεις να προσαρμοστεί στις εκάστοτε ανάγκες.

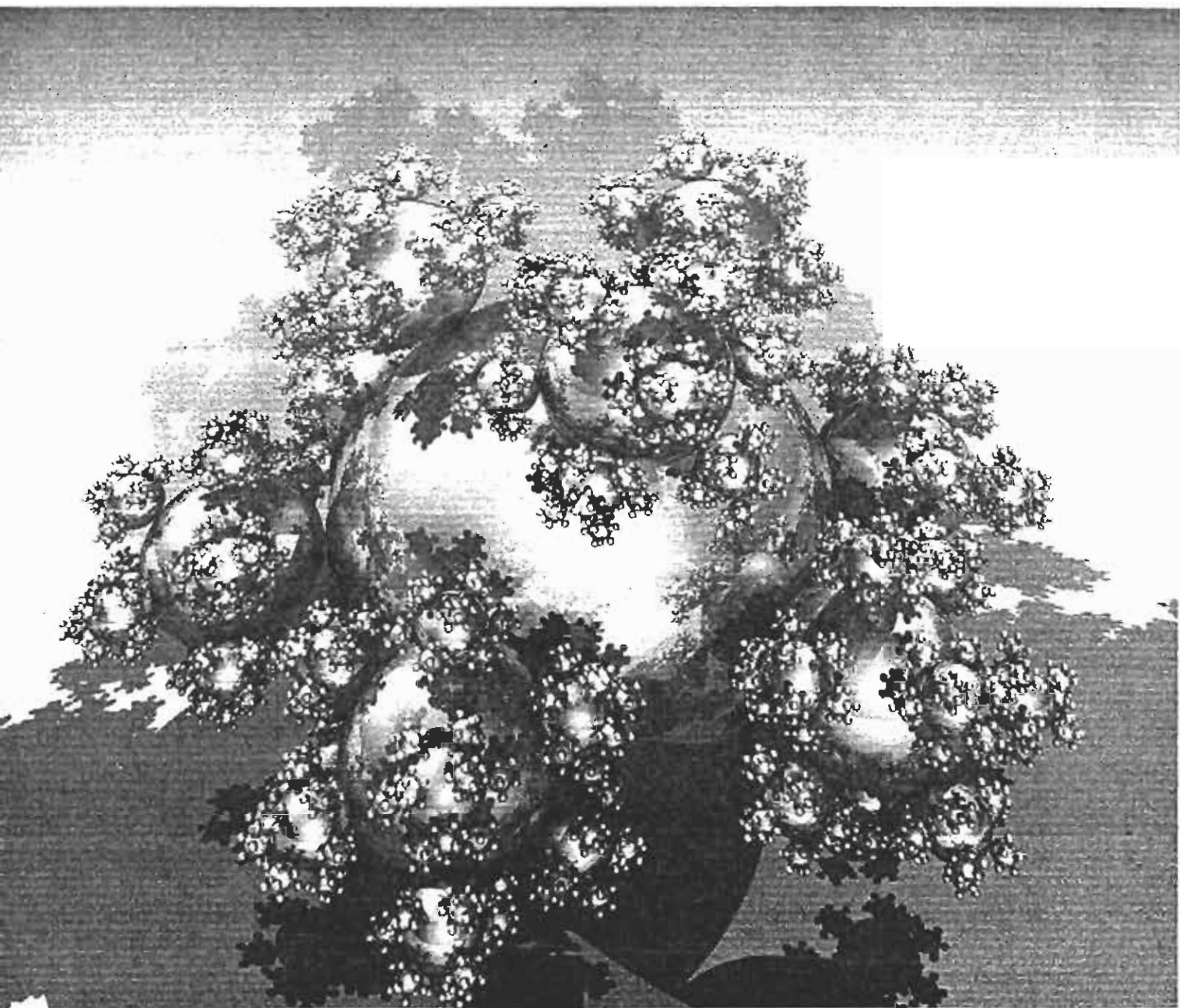
Στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή όμως όπου η εταιρία έχει καθυστερήσει την μετάλλαξή της για μεγάλο χρονικό διάστημα, οφείλει να δράσει άμεσα και να προσαρμοστεί με τον πιο ανώδυνο τρόπο στις ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί. Επιπλέον τα προβλήματα που πρέπει να λυθούν είναι ζωτικής σημασίας για την υγιέστερη λειτουργία της εταιρίας και δεν πρέπει να ενσωματωθούν σε μια μακρόπνοη στρατηγική αλλά σε μια ευέλικτη και βραχύχρονη που θα διασώσει την εταιρία από πιθανούς κίνδυνους.

Θα μπορούσαμε βεβαίως σε αυτό το σημείο να παραθέσουμε την άποψη κατά την οποία η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω προσαρμογής ενσωματωθεί στην στρατηγική της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης. Ίσως ο συνδυασμός αυτών των δυο στρατηγικών αποδώσει τα μέγιστα αφού η σημερινή κατάσταση επιδιορθωθεί με την προσαρμογή στις σύγχρονες εξελίξεις ενώ παράλληλα επανεξετασθεί και κάθε λειτουργία ξεχωριστά ώστε να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη.

Το ενδεχόμενο της συγχώνευσης και συνεργασίας των δυο στρατηγικών αποτελεί πράγματι την καταλληλότερη λύση. Κατά το συγκεκριμένο όμως επιχειρηματικό σχέδιο και σύμφωνα με τα προβλήματα και τους στόχους που έχουν τεθεί οφείλουμε να ακολουθήσουμε την στρατηγική της ανάπτυξης μέσω προσαρμογών που μπορεί να προσφέρει άμεση ανταπόκριση.

Είναι αναγκαίο να τονισθεί ότι η στρατηγική αυτή έχει μεν την έννοια να προσαρμόσει ταχύτατα την επιχείρηση στις σύγχρονες ανάγκες αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν θα γίνει συστηματική μελέτη των σχεδίων δράσης. Αντιθέτως κάθε δράση ξεχωριστά πρέπει να εξετασθεί σφαιρικά διότι δεν υπάρχουν περιθώρια λάθους και διόρθωσης αυτών.





# Ε. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

Τ.Ε.Ε. ΜΑΤΡΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

Έχοντας πλέον καταλήξει στην στρατηγική όπου εκφράζει με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρίας θα ακολουθήσουμε αναπτύσσοντας το επιχειρηματικό σχέδιο δράσης. Στο εν λόγω σχέδιο πρόκειται να εξετασθεί η αντιμετώπιση κάθε προβλήματος και η επίτευξη κάθε στόχου ξεχωριστά. Θα αναπτυχθούν οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν μεμονωμένα για κάθε δράση και στο τέλος θα γίνει ο συνδυασμός των δράσεων και η καταγραφή των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Ε.1 ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝΕ.1.1 ΤΑΚΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Εξετάζοντας τους δείκτες της πραγματικής ρευστότητας όπως αυτοί αναλύθηκαν στο Β κεφάλαιο διαπιστώνουμε ότι οι τιμές τους είναι σε αρκετά χαμηλά επίπεδα. Συγκρίνοντας δε τις τιμές αυτές με τις αντίστοιχες του κλάδου – η μέση τιμή του οποίου είναι γύρω από την μονάδα – συμπεραίνουμε ότι υπάρχει σημαντικό πρόβλημα ρευστότητας που αναζητά άμεση λύση.

Ο δείκτης της πραγματικής ρευστότητας είναι ένα κλάσμα που ως αριθμητή έχει το Κυκλοφοριακό Ενεργητικό μείον τα αποθέματα ενώ στον παρονομαστή βρίσκονται όλες οι Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Για να βελτιωθεί συνεπώς ο δείκτης αρκεί να αυξήσουμε τον αριθμητή ή αντίστοιχα να μειώσουμε τον παρονομαστή. Κατ' αυτή την ανάλυση οι πιθανοί τρόποι βελτίωσης της πραγματικής ρευστότητας είναι οι ακόλουθοι:

1. *Αύξηση των απαιτήσεων της εταιρίας.* Οι απαιτήσεις της εταιρίας αποτελούν το σημαντικότερο τμήμα του κυκλοφοριακού ενεργητικού μετά τα αποθέματα και συνεπώς μια αύξηση στην τιμή αυτού του λογαριασμού θα επηρέαζε σημαντικά την συνολική τιμή του δείκτη. Η

αύξηση, βεβαίως, των απαιτήσεων δεν μπορεί να γίνει χωρίς την ανάλογη αύξηση των πωλήσεων η οποία θα οδηγήσει την μετατροπή των αποθεμάτων σε απαιτήσεις η διαθέσιμα αναλόγως. Άρα κατ' αρχήν γίνεται αισθητή η ανάγκη για μεγέθυνση των πωλήσεων της εταιρίας. Η δράση αυτή αποτελεί , όπως φαίνεται από το Γ κεφάλαιο ξεχωριστό στόχος της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ, οπότε δεν θα μακρηγορήσουμε σε περαιτέρω εξηγήσεις σε αυτό το σημείο.

2. *Ταχύτερη μετατροπή των απαιτήσεων σε διαθέσιμα.* Με την αύξηση των απαιτήσεων της εταιρίας είναι σχεδόν σίγουρο ότι ο δείκτης της πραγματικής ρευστότητας θα βελτιωθεί σημαντικά. Με την ταχύτερη μετατροπή των απαιτήσεων σε μετρητά εξασφαλίζουμε περισσότερο την ποιότητα του δείκτη. Είναι σαφές ότι μια τιμή πραγματικής ρευστότητας που όμως βασίζεται στις απαιτήσεις ή στα χρεόγραφα της εταιρίας, είναι ποιοτικά κατώτερη από την τιμή που αναλύοντας τον αριθμητή, έχει να επιδείξει και κάποιο αποθεματικό χρηματικών διαθεσίμων. Κατά συνέπεια όσο πιο γρήγορα καταφέρνει η εταιρία να μετατρέπει τις απαιτήσεις σε χρηματικά διαθέσιμα τόσο το καλύτερο για αυτή. Το δεδομένο αυτό μπορεί να επιτευχθεί με μια ιδιαίτερη τιμολογιακή πολιτική που να προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες αύξησης των εκπτώσεων αν οι αγορές γίνονται τοις μετρητοίς.
3. *Ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων.* Είναι φανερό ότι η τιμή του δείκτη βελτιώνεται αν το ποσό των αποθεμάτων που θα αφαιρεθεί από το σύνολο του κυκλοφοριακού ενεργητικού μειωθεί. Η διατήρηση του μικρότερου αποθέματος προϊόντων είναι ένα σημαντικό θέμα που με την εκπαίδευση του τμήματος της αποθήκης στα διάφορα συστήματα LOGISTICS, μπορεί να επιτευχθεί με τις κατάλληλες ενέργειες. Βασική αρχή που πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα αποθήκης για να επιτύχει είναι η συνεχής διατήρηση του κατώτερου επιτρεπτού αποθέματος με την παράλληλα σωστή χρονικά και ποσοτικά παραγγελία.

Κατά τον προσδιορισμό του κόστους της επίλυσης του συγκεκριμένου προβλήματος διαπιστώνουμε ότι αυτός περιορίζεται στο κόστος των κατάλληλων ενεργειών που πρέπει να γίνουν για την γενικότερη αύξηση των πωλήσεων – όπου και στο σημείο αυτό θα γίνουν οι εκτενέστερες κοστολογήσεις – και στο κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού του τμήματος της αποθήκης – το οποίο προσδιορίζεται αναλυτικά στην επόμενο υποκεφάλαιο.

### Ε.1.2 ΕΥΡΕΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Όπως καταγράφηκε και στο Γ κεφάλαιο η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ έχει σοβαρό πρόβλημα όσον αφορά το προσωπικό που διαθέτει. Την στιγμή αυτή διαπιστώνεται ανεπάρκεια κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού με πολλαπλές αρνητικές συνέπειες στην λειτουργία της εταιρίας.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την συνεργασία των ανειδίκευτων υπαλλήλων με το εσωτερικό και με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας αφορούν:

1. Τον αυξημένο χρόνο που απαιτείται προκειμένου ένα στέλεχος να ενημερώσει σε άτακτα χρονικά διαστήματα και για μεμονωμένα θέματα κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Αυτό συνεπάγεται την ελαχιστοποίηση του χρόνου του εκπαιδευμένου στελέχους για την προσωπική του εργασία και προπαντός για την ατομική του εξέλιξη.
2. Την έλλειψη σωστής συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης αφού κάθε ομάδα χρησιμοποιεί διαφορετική γλώσσα επικοινωνίας. Αυτό δυσχεραίνει την λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων και πολλές φορές οδηγεί στη λήψη λανθασμένων αποφάσεων αφού τα μηνύματα που μεταδίδουν οι υπάλληλοι γίνονται αντιληπτά από την διοίκηση με διαφορετικό τρόπο.
3. Οι εργαζόμενοι της κατώτερης κλίμακας είναι αυτοί που βιώνουν άμεσα το περιβάλλον που αναπτύσσεται ο ανταγωνισμός αυτός και είναι σε θέση να προσδιορίσουν που κερδίζεται και που χάνεται μια μάχη. Παρουσιάζοντας

έλλειψη γνώσεων δεν είναι σε θέση να βοηθήσουν να κερδισθεί μια μάχη προς όφελος της εταιρίας και φυσικά προς ίδιο όφελος.

4. Την δημιουργία αρνητικών εντυπώσεων για τους συναλλασσόμενους και την ενίσχυση μιας εικόνας έλλειψης αξιοπιστίας προς την επιχείρηση.
5. Την μειωμένη ικανότητα πώλησης των προϊόντων που διαθέτει η εταιρία και κατά συνέπεια την ελλιπή εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρίας.

Ο προσδιορισμός των προβλημάτων που οφείλονται στην ελλιπή εκπαίδευση του προσωπικού μας οδηγεί σε δυο συμπεράσματα - στόχους για την ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ : α. Στην εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντα υπαλληλικού προσωπικού και β. Στην πρόσληψη νέου εκ των προτέρων εκπαιδευμένου προσωπικού.

#### Ε.1.2.Α ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για να αποβεί αποτελεσματική η εκπαίδευση του προσωπικού της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ πρέπει καταρχήν να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες που υπάρχουν. Έτσι διαπιστώνουμε ότι υφίσταται εμφανής η ανάγκη εκπαίδευσης των απλών υπαλλήλων και των κατωτέρων ή μεσαίων στελεχών και όχι των ανωτέρων στελεχών της εταιρίας, ως προς της ικανότητες και της γνώσεις που απαιτεί η εργασία και λιγότερο ως προς την νοοτροπία εργασίας. Πιο συγκεκριμένα απαιτείται εκπαίδευση του τεχνικού τμήματος της εταιρίας ως προς της αύξηση των τεχνικών γνώσεων τους, του τμήματος τιμολόγησης ως προς την ικανότητα διαχείρισης της πληθώρας των λογαριασμών πελατών, του τμήματος της αποθήκης όσον αφορά τα νέα συστήματα LOGISTICS και του προσωπικού του τμήματος πωλήσεων σχετικά με ζητήματα που θα αναφερθούν στη συνέχεια.

ΤΜΗΜΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ – ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΩΝ – ΕΠΙΣΚΕΥΩΝ

Ανάγκες:

1. Εκμάθησης λεπτομερών τεχνικών γνώσεων.
2. Ανάπτυξη της κριτικής ικανότητας σε περιπτώσεις βλαβών .

Στόχος:

1. Κατανόηση των διαφορετικών τρόπων λειτουργίας κάθε αντλίας, αντλητικού και πυροσβεστικού συγκροτήματος.
2. Γνώση των λειτουργιών της κάθε ηλεκτρομηχανολογικής μονάδας των συγκροτημάτων.
3. Άμεση αντιμετώπιση βλαβών των αντλιών και συγκροτημάτων.
4. Βελτίωση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας

Θεματικές ενότητες για εκμάθηση:

- Θεωρία της άντλησης. Περιλαμβάνει τις γενικές αρχές της άντλησης και των συστημάτων που ακολουθούν τις μονάδες άντλησης.
- Ανάλυση των ηλεκτρομηχανολογικών τμημάτων που απαιτούνται για την λειτουργία ενός αντλητικού ή ενός πυροσβεστικού συγκροτήματος και του τρόπου με τον οποίο τα τμήματα αυτά συνεργάζονται μεταξύ τους.
- Καταγραφή των τρόπων διάγνωσης βλαβών 'ρουτίνας' και των τρόπων αντιμετώπισης αυτών.
- Παρουσίαση ενός μοντέλου διάγνωσης των βλαβών που δεν συμπεριλαμβάνονται στην ανωτέρω ενότητα.
- Διοχέτευση εμπειριών από τα ανώτερα στελέχη με παραδείγματα από εγκαταστάσεις στην βιομηχανία σε αγροτικές εφαρμογές και σε συγκροτήματα οικιών.

Τρόποι διδασκαλίας:

- ⇒ Εκπαίδευση θεωρητική με διαλέξεις και αναλύσεις περιπτώσεων. Η μορφή αυτή θα εφαρμοστεί στην εκμάθηση των θεωρητικών στοιχείων της άντλησης. Θα γίνουν οι κατάλληλες διαλέξεις και σεμινάρια τις οποίες θα παρουσιάσουν τα στελέχη από το τμήμα μελετών τα οποία κατέχουν περισσότερη θεωρητική γνώση στον τομέα της άντλησης από τα στελέχη του τεχνικού τμήματος. Τα

σεμινάρια δεν θα πρέπει να αναφερθούν σε λεπτομέρειες. Απαιτείται απλά να δώσουν τις στοιχειώδεις γνώσεις στους εκπαιδευόμενους ώστε να κατανοούν καλύτερα τα τεχνικά θέματα.

- ▷ *Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά.* Με αυτό τον τρόπο θα γίνει η εκπαίδευση που θα αφορά την κατανόηση της αλληλεπίδρασης των λειτουργιών κάθε ηλεκτρομηχανολογικού τμήματος στην λειτουργία των συγκροτημάτων. Η εκπαίδευση θα γίνει από τα ανώτερα στελέχη του τεχνικού τμήματος τα οποία κατά τη διάρκεια της κατασκευής και δοκιμής ενός συγκροτήματος θα επιδεικνύουν στους εκπαιδευόμενους όλες τις τεχνικές λεπτομέρειες.
- ▷ *Εκπαίδευση στην πράξη.* Η αντιμετώπιση πραγματικών βλαβών είναι η καταλληλότερη μέθοδος ώστε το τεχνικό προσωπικό να εμπλουτίσει όχι μόνο την γνώση του αλλά και τις εμπειρίες που είναι απαραίτητες σε αυτή την εργασία. Κατ' αυτό τον τρόπο ο επικεφαλής του τμήματος επισκευών θα συνοδεύεται σε επιτόπιες επιδιορθώσεις από τους εκπαιδευόμενους όπου μαζί θα προσπαθούν - εκπαιδευόμενοι να δώσουν τις απαραίτητες λύσεις.
- ▷ *Εκπαίδευση με συζήτηση.* Η μεταφορά των εμπειριών των ανωτέρων τεχνικών στελεχών στους εκπαιδευόμενους εγκυμονεί τον κίνδυνο οι εκπαιδευόμενοι να μην είναι αρκετά δεκτικοί και νιώθοντας κατωτερότητα να απορρίπτουν τις προσφερόμενες εμπειρίες. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αποφευχθεί με την μέθοδο της έμμεσης εκπαίδευσης μέσω συζήτησης. Έτσι μετά το πέρας των πιο πάνω διαδικασιών τα τεχνικά στελέχη θα προκαλέσουν μια τέτοια συζήτηση με την οποία θα μεταφέρουν τις πολύτιμες εμπειρίες τους στο υπόλοιπο τεχνικό προσωπικό.

Σε όλες τις προαναφερθείσες μεθόδους εκπαίδευσης το ρόλο των εκπαιδευτικών θα έχουν τα ήδη ενημερωμένα και κατάλληλα καταρτισμένα ανώτερα στελέχη της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ.

Χρόνος εκπαίδευσης:

Ο χρόνος που απαιτείται για συμπληρωθεί η εκπαίδευση αποτελείται από το σταθερό μέρος που περιλαμβάνει τα σεμινάρια και το μεταβλητό μέρος που περιλαμβάνει τις επιτόπιες επισκευές. Το σταθερό μέρος με ένα αισιόδοξο πλάνο αγγίζει τις 20 ώρες διαλέξεων και 5 ώρες ερωτήσεων συνολικά ενώ το μεταβλητό μπορεί να κυμανθεί από 20 ώρες που είναι το κατώτερο επίπεδο έως και τις 60 ώρες που θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό.

	Σταθερές	Μεταβλητές	Σύνολο
Ώρες	20	20 έως 60	20 έως 80

Κόστος εκπαίδευσης:

Με τις μεθόδους που προαναφέρθηκαν το κόστος της εκπαίδευσης θα κυμανθεί σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα διότι εκτός από της ώρες εργασίας δεν απαιτείται κάποιο άλλο έξοδο. Έτσι τα στελέχη – εκπαιδευτές εργαζόμενοι υπερωριακά και μόνο για το σταθερό μέρος θα απολάβουν 3.500 δρχ. /ώρα ενώ οι εκπαιδευόμενοι 1.500 δρχ. /ώρα. Στο μεταβλητό μέρος η εκπαίδευση θα γίνει εν ώρα εργασίας οπότε το κόστος της περιορίζεται στο κανονική μισθοδοσία που ενσωματώνεται στο γενικότερο λειτουργικό κόστος.

	Σταθερό	Ώρες	Σύνολο
Εκπαιδευτές	3.500 * 2 άτομα	20	140.000
Εκπαιδευόμενοι	1.500 * 5 άτομα	20	150.000
Γενικό Σύνολο			290.000

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥΑνάγκες:

1. Εκμάθησης χειρισμού ειδικών περιπτώσεων όπως πιστωτικών σημειωμάτων και επισφαλών απαιτήσεων.
2. Γνώσης χειρισμού υπολογιστικών φύλλων εργασίας.
3. Ενημέρωσης περί ελαστικότητας της τιμολογιακής πολιτικής.
4. Εναλλαγής θέσεων μεταξύ των εργαζομένων.



5. Προσαρμογής στις νέες συνθήκες που δημιουργεί η έλευση του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος.

#### Στόχοι:

1. Απόκτηση αυτονομίας της λειτουργίας του τμήματος και αποδέσμευση των ανωτέρων στελεχών για ζητήματα που προκύπτουν από ειδικά ζητήματα.
2. Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μέσω της αμεσότερης γνώσης των περιθωρίων τιμολόγησης.
3. Καλύτερευση των αναφορών προς τα ανώτερα στελέχη με την παράλληλη αποκομιδή συμπερασμάτων που μπορούν να βελτιώσουν την προσωπική τους απόδοση.
4. Ομαλή λειτουργία του τμήματος σε περιπτώσεις έκτακτων αδειών ή μακροχρόνιων απουσιών από το τμήμα.
5. Ομαλή μετάβαση στο περιβάλλον ευρώ ( ιδιαίτερη ανάλυση για την μετάβαση αυτή διατυπώνεται στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ).

#### Θεματικές ενότητες για εκμάθηση:

- Ενημέρωση περί επισφάλειας πελατών και των διαδικασιών που απαιτούνται να γίνουν όταν εμφανιστεί τέτοιο ζήτημα
- Αναλυτική παρουσίαση της τιμολογιακής πολιτικής με συγκεκριμένα πλαίσια δράσης. Επιπλέον εκμάθηση ικανοτήτων ευελιξίας κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων με απώτερο σκοπό την επίτευξη της πιο κερδοφόρας συμφωνίας.
- Παρουσίαση του υπολογιστικού προγράμματος EXCEL και των τρόπων που μπορεί το πρόγραμμα αυτό να βοηθήσει την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων για την συμπεριφορά των πελατών.
- Αναφορά στις συνολικές εργασίες που εκτελούνται από συνολικά το τμήμα του λογιστηρίου.
- Ενημέρωση περί του ευρώ και των αλλαγών που θα επέλθουν στα χρηματοοικονομικά συστήματα.

#### Τρόποι διδασκαλίας:

- ▷ Εκπαίδευση με διαλέξεις στις οποίες θα παρουσιασθούν τα ζητήματα των επισφαλών πελατών και της τιμολογιακής πολιτικής.
- ▷ Εκπαίδευση με σεμινάρια όπου θα γίνει ανάπτυξη του λογισμικού EXCEL και των μεθόδων χρησιμοποίησής του στη διαχείριση των πελατών. Επιπλέον ξεχωριστό σεμινάριο θα γίνει με θέμα το ευρώ και τις επιπτώσεις του στην λειτουργία της επιχείρησης.
- ▷ Εκπαίδευση με εναλλαγή θέσεων εργασίας όπου κάθε εκπαιδευόμενος του τμήματος θα γνωρίζει τα βασικά εργαλεία και θα αποκτήσει μια μικρή – αλλά πολύ χρήσιμη – εμπειρία για την εργασία του συναδέλφου του.

Σε όλες τις προαναφερθείσες διαδικασίες τα ανώτερα στελέχη του λογιστηρίου θα αναλάβουν την ενημέρωση των εκπαιδευόμενων. Εξαιρείται η εκμάθηση του λογισμικού πακέτου EXCEL το οποίο θα κληθεί ειδικευμένη εταιρία να αναλύσει.

#### Χρόνος εκπαίδευσης:

Ο χρόνος εκπαίδευσης που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η εκπαίδευση του προσωπικού του τμήματος του λογιστηρίου αναλύεται ως εξής: διαλέξεις 8 ώρες, σεμινάρια 12 ώρες για το λογισμικό EXCEL και 5 ώρες για την ενημέρωση περί ευρώ, εναλλαγή θέσεων εργασίας 40 ώρες ( μια εβδομάδα πλήρους απασχόλησης για κάθε ένα υπάλληλο του λογιστηρίου.

Διαλέξεις	8
Σεμινάρια	17
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	40
Σύνολο	60

#### Κόστος εκπαίδευσης:

Το κόστος της εκπαίδευσης του λογιστηρίου περιλαμβάνει: την υπερωριακή αμοιβή τόσο των εκπαιδευτών όσο και των εκπαιδευόμενων κατά τις διαλέξεις που ανέρχεται στο ποσό των 3.500 δρχ. /ώρα και 2.500 δρχ. /ώρα και την

αμοιβή της ειδικής εταιρίας που θα καλύψει το θέμα του σεμιναρίου 800. 10.000 800. /ώρα και την αμοιβή των εκπαιδευόμενων κατά το σεμινάριο η οποία θα είναι ίδια με την προαναφερθείσα. Εννοείται ότι η εκπαίδευση μέσω εναλλαγής θέσεων δεν πρόκειται να προκαλέσει επιπλέον από το κανονικό κόστος στην εταιρία.

	Εκπαιδευτές	Εκπαιδευόμενοι	Ώρες	Σύνολο
Διάλεξη	3.500 * 2 άτομα	2.500 * 4 άτομα	8	136.000
Σεμινάρια	10.000 * 1 άτομο	2.500 * 4 άτομα	12+5	290.000
Γενικό Σύνολο				426.000

Παρατήρηση: Στο σύνολο του κόστους των σεμιναρίων δεν έχει υπολογισθεί αμοιβή για τους εκπαιδευτές διότι θα γίνει από στελέχη της εταιρίας

#### ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

##### Ανάγκες:

1. Ενημέρωση των σύγχρονων συστημάτων LOGISTICS.

##### Στόχος:

1. Καλύτερευση του συστήματος ελέγχου εισαγωγών – εξαγωγών.
2. Άμεση γνώση των αποθεμάτων και κατά συνέπεια καλύτερη οργάνωση των παραγγελιών.
3. Ως απώτερος στόχος διατυπώνεται η μείωση των ελλείψεων των προϊόντων για αμεσότερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Θεματικές ενότητες για εκμάθηση:

- Όλο το φάσμα της θεωρίας των LOGISTICS.

Τρόποι διδασκαλίας:

⇒ *Εκπαίδευση με διαλέξεις και σεμινάρια.* Η ανάπτυξη των θεμάτων που αφορούν την αποθήκη και της λειτουργίες αυτής μπορεί να γίνει μόνο με την μορφή των διαλέξεων αφού είναι ένα ζήτημα όπου δεν εφαρμόζεται στην ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ έως

σήμερα. Κατά συνέπεια η ενημέρωση των νέων συστημάτων θα γίνει από ειδική εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων.

#### Χρόνος εκπαίδευσης:

Ο χρόνος που απαιτείται για την ενημέρωση του προσωπικού της αποθήκης σύμφωνα με την προσφορά της συμβουλευτικής εταιρίας υπολογίζεται στις 20 ώρες.

#### Κόστος εκπαίδευσης:

Το συνολικό κόστος της εκπαίδευσης αποτελεί το άθροισμα των αμοιβών των υπαλλήλων για τις υπερωρίες και της συμβουλευτικής εταιρίας. Η κάθε υπερωριακή ώρα υπολογίζεται στις 2.500 δρχ. Η δε, συμβουλευτική εταιρία θα αμειφθεί με το ποσό των 180.000 δρχ.

		Ώρες	Σύνολο
Εκπαιδευόμενοι	2.500 * 4 άτομα	20	200.000
Συμβουλευτική	9000 / ώρα	20	180.000
Γενικό Σύνολο			380.000

#### ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

#### Ανάγκες:

1. Καλύτερης γνώσης του προϊόντος
2. Καλύτερης γνώσης της τιμολογιακής πολιτικής και της πολιτικής εκπτώσεων και περιθωρίων μικτού κέρδους.
3. Ενημέρωση περί ανταγωνιστικών προϊόντων, υπηρεσιών και εταιριών.

#### Στόχος:

1. Προώθηση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς της εταιρίας και μείωση των λαθών που μπορούν να οδηγήσουν σε παράπονα εκ μέρους των πελατών.
2. Επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας.
3. Δημιουργία της καλύτερης απόδοσης εργασίας, αυξημένων κερδών και μεγαλύτερης ικανοποίησης από την εργασία.
4. Ανάπτυξη σταθερότερου δυναμικού πωλήσεων με μικρότερη απώλεια εργατικής δύναμης.

Θεματικές ενότητες για εκμάθηση:

- Ενημέρωση πλήρης και αναλυτική για τα ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρίας.
- Κατανόηση τιμολογιακής πολιτικής και μεθόδων επίτευξης κερδοφόρων διαπραγματεύσεων.
- Ανάλυση του ανταγωνισμού. Προϊόντα – Υπηρεσίες – Εταιρίες.
- Ανάπτυξη ειδικών τεχνικών πωλήσεων, μεθόδων επαφής, παρουσιάσεων και επίτευξης μιας πώλησης.

Τρόποι διδασκαλίας:

- ▷ Εκμάθηση με διαλέξεις όπου θα αναπτυχθούν όλα τα παραπάνω ζητήματα.
- ▷ Εκμάθηση πάνω στην εργασία κατά την διάρκεια της οποίας το εκπαιδευόμενο προσωπικό θα ακολουθεί κάποιο ανώτερο στέλεχος του τμήματος πωλήσεως σε μια ενημερωτική επίσκεψη σε κάποιο γραφείο ή εργοστάσιο και θα αποκομίζει σημαντικές εμπειρίες από τα όσα θα διαδραματίζονται κατά την διάρκεια της παρουσίασης.

Χρόνος εκπαίδευσης:

Ο χρόνος που απαιτείται για να συμπληρωθεί η εκπαίδευση αποτελείται από το σταθερό μέρος που περιλαμβάνει τις διαλέξεις και από το μεταβλητό μέρος που περιλαμβάνει την εκμάθηση πάνω στην εργασία. Κατ' αυτά υπολογίζονται συνολικά 25 ώρες διαλέξεων και 40 καθαρές ώρες εκμάθησης στην εργασία.

Κόστος εκπαίδευσης:

Το κόστος εκπαίδευσης του τμήματος πωλήσεων θα υπολογισθεί στο σταθερό τμήμα αφού οι αμοιβές του μεταβλητού περιλαμβάνονται στο κανονικό κόστος. Υπολογίζεται με αυτό τρόπο αμοιβή 3.500 δρχ. /ώρα στους εκπαιδευτές που θα είναι στελέχη του τμήματος και 2.500 δρχ. /ώρα στους εκπαιδευόμενους.

	Εκπαιδευτές	Εκπαιδευόμενοι	Ώρες	Σύνολο
--	-------------	----------------	------	--------

Σεμινάρια	3.500 * 2 άτομα	2.500 * 4 άτομα	20	340.000
-----------	-----------------	-----------------	----	---------

Αναλυτικός πίνακας κόστους εκπαίδευσης του ήδη υπάρχοντος προσωπικού.

Τμήμα	Ποσό
Κατασκευών	290.000
Λογιστήριο	426.000
Αποθήκη	380.000
Πωλήσεις	340.000
Γενικό Σύνολο	1.436.000

#### Ε.1.2.β ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η πρόσληψη νέου προσωπικού είναι μια μέθοδος κατά την οποία η επιχείρηση θα πρέπει πριν να αποφασίσει την απόλυση κάποιον από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους και την αντικατάσταση των απολυθέντων με νέους που θα έχουν περισσότερες γενικές γνώσεις αλλά θα απαιτήσουν κάποιο χρονικό διάστημα προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Εξετάζοντας λοιπόν την πρόσληψη νέων υπαλλήλων πρέπει να αναλογιστούμε πρώτα αν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αναμένει μια τέτοια προσαρμογή. Πράγματι επαναφέροντας τις ανάγκες του κάθε τμήματος όπως αυτές έχουν προσδιοριστεί ανωτέρω διαπιστώνουμε ότι η δυνατότητα αυτή εμφανίζεται μόνο στο τμήμα των πωλήσεων. Όλα τα υπόλοιπα τμήματα έχουν άμεση την απειλή της μείωσης της αποδοτικότητάς τους και άρα δεν είναι εφαρμόσιμη η λύση της εισαγωγής στα τμήματα αυτά νέου προσωπικού.

#### Μέθοδοι πρόσληψης νέου προσωπικού:

Αυτή τη στιγμή εφαρμόζονται αρκετοί τρόποι εύρεσης νέου υπαλληλικού προσωπικού. Πιο κάτω αναφέρονται μόνο αυτοί που θα χρησιμοποιήσει η εταιρία.

⇒ *Μέσω συστάσεων φίλων και γνωστών.* Η μέθοδος αυτή είναι ένας γρήγορος και ανέξοδος τρόπος να γνωρίσει η διοίκηση

νέα άτομα πιθανώς προς πρόσληψη. Πρέπει όμως να δοθεί μεγάλη προσοχή διότι υπάρχει περίπτωση η εταιρία να φορτωθεί με μέτρια έως ακατάλληλα στελέχη αγοράς, που έχουν ζητήσει κάποια βοήθεια από φίλους τους για να τους τοποθετήσουν σε κάποια δουλεία, σε μια βάση εξυπηρέτησης. Το κόστος που απαιτεί η μέθοδος αυτή είναι μηδενικό και το γεγονός αυτό υπολογίζεται θετικά.

- ⇒ *Μέσω αγγελιών.* Οι αγγελίες αυτές θα δημοσιευτούν από την ίδια της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ τόσο στα ειδικευμένα τεχνικά έντυπα που σχετίζονται με το αντικείμενό της, όσο και σε έγκριτες τοπικές και μη εφημερίδες. Απαιτεί κάποιο κόστος ( την πληρώμή της καταχώρησης ) και κάποιο χρόνο ( την επεξεργασία των βιογραφικών και των συνεντεύξεων, αλλά σαφώς φέρνει καλύτερα αποτελέσματα, αφού θα δημιουργηθεί μια ευρεία γκάμα υποψηφίων για να συγκριθούν ώσπου να επιλεγεί ο καλύτερος. Έχει μεγάλη σημασία την στιγμή αυτή να αναφερθούμε στον τρόπο που θα φανεί η αγγελία της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ προς τα έξω αφού η αφρόκρεμα των υποψηφίων επιλέγει τις αγγελίες της με βάση ορισμένα κριτήρια που πρέπει να καλύπτει μια αγγελία. Έτσι η αγγελία πρέπει: να γεννά εμπιστοσύνη ότι θα τηρηθεί εχεμύθεια για τα βιογραφικά που στέλνονται – να πείθει ότι τα στοιχεία που αφορούν την θέση, τις αρμοδιότητες και τις απολαβές είναι αληθή – να φαίνεται ότι πρόκειται για μια μεγάλη και αξιόπιστη εταιρία. Το ανώτερο κόστος της κόστος που μπορούν να έχουν οι καταχωρίσεις σε περιοδικά και εφημερίδες είναι 60.000 δρχ.
- ⇒ *Μέσω εξειδικευμένων εταιριών ανεύρεσης προσωπικού.* Η μέθοδος αυτή έχει να παρουσιάσει σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των δυο προηγούμενων. Κατ' αρχήν η μεγάλη εμπειρία των συμβούλων στη σύνταξη των αγγελιών γεγονός που τους οδηγεί στην προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων. Δεύτερον, την εξοικονόμηση του πολύτιμου χρόνου της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ αφού δεν απαιτείται πλέον από αυτή να διενεργήσει συνεντεύξεις η να εξετάσει βιογραφικά. Τρίτον και σημαντικότερον, η εμπειρία των

συμβούλων στον εντοπισμό του καταλληλότερου ατόμου που έχει τις ιδιαίτερες ικανότητες που ζητά η εταιρία. Βεβαίως σε όλα τα παραπάνω πρέπει να προσθέσουμε ότι υπάρχει μια ομάδα υπαλλήλων που κινείται μέσω τέτοιων εταιριών χωρίς να ασχολείται με τις αγγελίες των εφημερίδων. Όλα, όμως τα πιο πάνω θετικά στοιχεία αντισταθμίζονται με ένα σημαντικό αρνητικό: το υψηλό κόστος της αμοιβής των εταιριών αυτών. Από προσφορά που διαθέτουμε αυτή την στιγμή για την ανεύρεση ενός υπαλλήλου μια εταιρία συμβούλων ζητά αμοιβή 210.000 δρχ.

Η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ αυτή την στιγμή θα δοκιμάσει όλες τις προαναφερόμενες λύσεις δοκιμάζοντας κάθε δυνατή πηγή προσέλευσης νέου προσωπικού.

#### Ε.1.2.Γ ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΡΑΣΗΣ

Έχοντας πλέον αναπτύξει κάθε κίνηση που θα ακολουθήσει η εταιρία για την επίλυση του προβλήματος της εύρεσης του προσωπικού με κατάλληλη εμπειρία καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

1. Για τα τμήματα του λογιστηρίου, της αποθήκης και των κατασκευών θα γίνει εκπαίδευση από τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας ή από ειδικευμένες εταιρίες συμβούλων.
2. Για το τμήμα των πωλήσεων θα γίνει πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου όπου θα εφαρμοσθούν όλες οι μεθόδοι πρόσληψης. Επιπλέον θα γίνει εκπαίδευση στους τωρινούς εργαζόμενους από ανώτερα στελέχη της εταιρίας.
3. Το συνολικό κόστος της δράσης είναι 1.706.000 δρχ.
4. Οι συνολικές ώρες εκπαίδευσης είναι 225.



## Ε.2 ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ

### Ε.2.1 ΙΔΡΥΣΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η ίδρυση ενός υποκαταστήματος σε κάποιο άλλο σημείο της Ελλάδας εκτός της Πάτρας θεωρείται για την ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ πολύ μεγάλη πρόκληση. Και αυτό γιατί μέχρι στιγμής λειτουργεί 30 χρόνια χωρίς να έχει επιδείξει κάτι ανάλογο η έστω μια ιδιαίτερη επιχειρηματική κίνηση εκτός Πατρών. Πρέπει, λοιπόν, να γίνει αρκετά προσεκτικός σχεδιασμός των ενεργειών ώστε να επιτευχθεί το μεγαλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα με τις λιγότερες απώλειες. Τα βήματα που θα ακολουθηθούν περιλαμβάνουν τα εξής παρακάτω:

1. Διευκρίνιση της χρήσης του υποκαταστήματος.
2. Επιλογή της πόλεως που θα ιδρυθεί το υποκατάστημα.
3. Επιλογή της περιοχής στην πόλη που θα επιλεγεί.
4. Επιλογή του ακινήτου
5. Σχεδιασμός επισκευών ή βελτιώσεων που απαιτεί το ακίνητο.
6. Επιλογή προσωπικού που θα επανδρώσει το υποκατάστημα.
7. Καθορισμός της στρατηγικής που θα ακολουθήσει το υποκατάστημα και εντοπισμός του τρόπου επικοινωνίας με το κεντρικό κατάστημα των Πατρών.

#### Ε.2.1.Α ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ο βασικός λόγος που η επιχείρηση επιδιώκει την ίδρυση ενός υποκαταστήματος είναι η καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Επιπλέον στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου της στην ευρύτερη αγορά με απώτερη προοπτική την αύξηση της κερδοφορίας της. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών. Η εξυπηρέτηση των πελατών περικλείει πολλά εσωτερικά τμήματα της εταιρίας. Το τμήμα πώλησης, το τμήμα αποθήκης, το τμήμα της τιμολόγησης και το τμήμα των κατασκευών – επισκευών και συντηρήσεων. Αν δηλαδή η

επιχείρηση αποφασίσει να παρέχει πλήρη εξυπηρέτηση με αυτή του κεντρικού τότε απαιτείται η δημιουργία ενός εφάμιλλου καταστήματος. Το πρόβλημα που τίθεται εδώ είναι ότι η δημιουργία μια τέτοια μονάδας σε οποιαδήποτε άλλη πόλη θα είχε ένα αρκετά μεγάλο κόστος εγκατάστασης και επιπλέον ένα σεβαστό λειτουργικό κόστος. Θα ήταν λοιπόν φρόνιμο η εταιρία να χρησιμοποιήσει το υποκατάστημα ως ένα 'κέντρο μηνυμάτων', ως ένα μεσολαβητή ο οποίος θα λαμβάνει τις ζητήσεις των πελατών και θα τους εξυπηρετεί είτε αυτόνομα είτε με τις συμβουλές του κεντρικού. Επιπλέον θα λειτουργεί ως ένα εκθεσιακό κέντρο στο οποίο θα υπάρχουν ενδεικτικά ορισμένοι τύποι αντλιών και συγκεκριμένες κατασκευές της εταιρίας. Εκτός των δυο παραπάνω το υποκατάστημα θα αποτελεί κέντρο εξορμήσεων για τους εξειδικευμένους πωλητές. Οι πωλητές θα χρησιμοποιούν το υποκατάστημα τόσο ως βάση για τις επισκέψεις τους όσο και ως γραφείο υποδοχής. Άρα συνοψίζοντας τα παραπάνω καταλήγουμε στις εξής χρήσεις του υποκαταστήματος:

1. Εκθεσιακό κέντρο.
2. Κέντρο λήψης εντολών και παραγγελιών από τους πελάτες.
3. Βάση των πωλητών για την διενέργεια των απαραίτητων διαδικασιών πώλησης.

#### Ε.2.1.Β ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΛΕΩΣ ΠΟΥ ΘΑ ΙΔΡΥΘΕΙ ΤΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

Η σωστή επιλογή της πόλης που θα γίνει η ίδρυση του υποκαταστήματος της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ έχει πολύ σημαντικό ρόλο στην γενικότερη ανάπτυξη της εταιρίας και ειδικότερα θα επηρεάσει ανάλογα τον στόχο που έχει τεθεί και αφορά την αύξηση του μεριδίου στην αγορά.

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να έχουν οι υπό εξέταση πόλεις είναι οι εξής:

- Να αποτελούν κέντρο με την ευρύτερη έννοια. Πιο συγκεκριμένα απαιτείται η ύπαρξη αρκετών βιομηχανικών μονάδων, εμπορικών επιχειρήσεων και προπάντων μεταφορικών εταιριών.

- Να υπόσχονται την ανάπτυξη της εταιρίας. Δηλαδή, απαιτείται να υπάρχει χώρος δράσης της εταιρίας ώστε χρησιμοποιώντας τον να αυξήσει το μερίδιό της.
- Να βρίσκονται όσο το δυνατόν σε μικρότερη απόσταση από τους προμηθευτές της εταιρίας.
- Να βρίσκονται σε σημείο όπου να υπάρχει άμεση πρόσβαση στους πελάτες της εταιρίας.
- Να έχουν την δυνατότητα να καλύψουν τυχούσες μελλοντικές ανάγκες της εταιρίας.
- Να βοηθήσουν στην μεγέθυνση του κύρους της εταιρίας.

Πλαισιώνοντας τις πιθανές επιλογές με τις πιο πάνω προϋποθέσεις καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι μόνο δυο πόλεις στην Ελλάδα διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα που απαιτεί η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ. Αυτές οι πόλεις είναι η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη. Και οι δυο πόλεις διαθέτουν την κατάλληλη υποδομή για την ίδρυση ενός υποκαταστήματος της εταιρίας και είναι ταυτόχρονα οι μόνες που θα μπορούσαν να δώσουν μια δυναμική ώθηση στην εταιρία. Βέβαια σε ορισμένα σημεία υπερτερεί η μία από την άλλη π.χ. η Αθήνα δίνει μεγαλύτερες δυνατότητες πρόσβασης σε οποιοδήποτε σημείο της χώρας σε αντίθεση με την Θεσσαλονίκη, η οποία όμως έχει περισσότερες προοπτικές ανάπτυξης της ίδιας της εταιρίας διαθέτοντας μεγαλύτερο χώρο δράσης για αυτή.

Εκτός από τις παραπάνω προϋποθέσεις που σχεδόν καλύπτονται και από τις δυο πόλεις πρέπει να αναλογισθούμε και τον παράγοντα δίκτυο πωλήσεων, την κατανομή του δικτύου και τα ισχυρά σημεία αυτού. Θα ήταν άσκοπο αν η επιχείρηση εγκαινίαζε ένα υποκατάστημα π.χ. σε μια πόλη της Δυτικής Ελλάδος ( Ιωάννινα, Άρτα, Αγρίνιο κ.α.) όπου διαθέτει ισχυρούς πελάτες που κατέχουν από τα μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς. Κάτω από αυτό το πρίσμα και εξετάζοντας το δίκτυο της εταιρίας στις δυο επιλεγμένες πόλεις διαπιστώνουμε ότι στην πόλη της Θεσσαλονίκης υπάρχει ένας ιδιαίτερα αποτελεσματικός αντιπρόσωπος που καλύπτει εκτός από την πόλη και την ευρύτερη περιοχή εντός και εκτός των ορίων του νομού. Αντιθέτως στην Αθήνα το δίκτυο των

πελατών της εταιρίας ενώ έχει αξιοσημείωτο μέγεθος δεν είναι αρκετά ισχυρό, αφού εκεί βρίσκεται η πληθώρα των ανταγωνιστών και κατά συνέπεια δέχονται καθημερινά κρούσεις από άλλες εταιρίες με αποτέλεσμα να μην χαρακτηρίζονται για την σταθερότητά τους.

Αξιολογώντας συνολικά τις δυο πόλεις και λαμβάνοντας υπ' όψιν όλους τους πιο πάνω παράγοντες καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η καταλληλότερη πόλη για την ίδρυση ενός υποκαταστήματος της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ είναι η Αθήνα.

#### Ε.2.1.Γ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΠΟΛΗ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΙΛΕΓΕΙ

Έχοντας καταλήξει πλέον ότι η Αθήνα είναι πόλη που θα εγκατασταθεί το νέο υποκατάστημα πρέπει να προσδιορίσουμε ποια ακριβώς περιοχή της πόλης είναι η κατάλληλη προκειμένου η λειτουργικότητα του υποκαταστήματος να εξυπηρετεί τόσο την εταιρία όσο και τους πελάτες της. Έτσι χρειαζόμαστε ένα μέρος που:

- Να βρίσκεται κοντά στο οδικό δίκτυο Πατρών – Αθηνών – Θεσσαλονίκης.
- Να βρίσκεται πλησίον μεταφορικών εταιριών, σταθμού τρένων και λεωφορείων.
- Να έχει άμεση πρόσβαση στους σταθμούς του ηλεκτρικού και του Μετρό.
- Να είναι σε όσο το δυνατόν καλύτερο σημείο όσο αφορά τις θέσεις εγκατάστασης των προμηθευτών της και των πελατών της.

Οι περιοχές που πληρούν τις παραπάνω προϋποθέσεις είναι ο Ταύρος, η Καλλιθέα, Ρέντη ενώ λιγότερο Λιόσια, Καβάλας, Σπύρου Πάτση. Από τις παραπάνω τις περισσότερες προϋποθέσεις καλύπτει η Καλλιθέα οπότε και από την περιοχή αυτή θα αρχίσει η αναζήτηση του ακινήτου.

#### Ε.2.1.Δ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΑΚΙΝΗΤΟΥ

Τα ακίνητο που πρόκειται να μισθώσει η εταιρία πρέπει να έχει εμβαδόν τουλάχιστον 100 τ.μ. ώστε να μπορέσει να συστεγασθούν τρία τουλάχιστον γραφεία, ο εκθεσιακός χώρος

και ένας υποτυπώδεις αποθηκευτικός χώρος. Είναι αλήθεια ότι η διαδικασία εύρεσης ακινήτου όπου θα στεγαστεί το υποκατάστημα δεν αφήνει και πολλά περιθώρια επιλογών. Οφείλεται όμως να γίνει εντατική ανίχνευση των περιοχών ώστε να σχηματιστεί πλήρη εικόνα των διαθέσιμων οικημάτων και τελικώς να επιλεγεί το καταλληλότερο.

#### Ε.2.1.Ε ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Αμέσως μετά την επιλογή του ακινήτου πρέπει να γίνει λεπτομερείς καταγραφή της κατάστασης αυτού ώστε να προσδιοριστούν οι αναγκαίες βελτιώσεις και επισκευές που πρέπει να γίνουν ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία του. Επιπλέον είναι απαραίτητη η εγκατάσταση των βασικών μηχανημάτων που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη εργασία του προσωπικού. Τα επιπλέον μηχανήματα που πρέπει να εγκατασταθούν είναι τρεις ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ένα τηλεφωνικό κέντρο, ένα φαξ και επιπλέον όλα τα έπιπλα γραφείου που χρειάζονται.

#### Ε.2.1.Ζ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΑΝΔΡΩΣΕΙ ΤΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του υποκαταστήματος. Το προσωπικό που απαιτείται είναι τρία έως τέσσερα άτομα:

1. Μια γραμματέας που θα εξυπηρετεί τις γραφειακές ανάγκες και παράλληλα θα διεκπεραιώνει τις εξωτερικές εργασίες.
2. Έναν εξειδικευμένο πωλητή, ο οποίος θα επισκέπτεται τις βιομηχανίες, τα τεχνικά και μελετητικά γραφεία της περιοχής.
3. Έναν διευθυντή υποκαταστήματος ο οποίος θα έχει την συνολική ευθύνη για την λειτουργία του υποκαταστήματος και ο οποίος θα αναφέρεται με εβδομαδιαία αναφορά στην διοίκηση η οποία θα βρίσκεται στο κεντρικό κατάστημα των Πατρών.

4. Ίσως αργότερα αν αυξηθεί η χρήση της αποθήκης, απαιτηθεί η ύπαρξη ενός βοηθού για να φέρνει εις πέρας τις ανάλογες εργασίες.

Όσον αφορά την γραμματέα αυτή πρέπει να είναι κάτοχος δικύκλου και να γνωρίζει άριστα την περιοχή της Αθήνας και του Πειραιά. Ο εξειδικευμένος πωλητής οφείλει να κατέχει γνώσεις μηχανολογικές και κατά προτίμηση γνώσεις που αφορούν το ιδιαίτερο αντικείμενο της εταιρίας. Επιπλέον θα θεωρηθεί επιπρόσθετο προσόν η κατοχή Ι.Χ. αυτοκινήτου. Είναι ευνόητο ότι και τα δυο παραπάνω άτομα θα εκπαιδευτούν στο κεντρικό κατάστημα των Πατρών για περίπου 2 μήνες ώσπου να εφοδιαστούν με τις κατάλληλες γνώσεις που θα τους βοηθήσουν να εργαστούν αποδοτικότερα.

Όσον αφορά τον πωλητή, αυτή την στιγμή δεν έχει βρεθεί το ανάλογο πρόσωπο που θα καλύψει την θέση αλλά μέσω αγγελιών ή εταιριών εύρεσης προσωπικού θα προσληφθεί το κατάλληλο.

Την θέση του υπευθύνου του υποκαταστήματος θα λάβει ένας ιδιαίτερα ικανός, έως σήμερα σύμβουλος της εταιρίας, ο οποίος εδρεύει στην Αθήνα και γνωρίζει την αγορά των τεχνικών εταιριών και των γραφείων μελετών και μπορεί έτσι να δώσει τις κατάλληλες οδηγίες στον πωλητή. Παράλληλα διαθέτει τις διοικητικές ικανότητες ώστε να διευθύνει το υποκατάστημα και να προβαίνει στην άμεση λύση διαφόρων προβλημάτων που δημιουργούνται.

#### Ε.2.1. Η ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΠΑΤΡΩΝ

Η επικοινωνία με του υποκαταστήματος με το κεντρικό κατάστημα αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα τόσο της σωστής και αποδοτικής λειτουργίας του πρώτου, όσο και της κατάλληλης ενημέρωσης του δευτέρου προκειμένου να παρθούν οι σωστές αποφάσεις όταν υπάρχει ανάγκη.

Καθίσταται άρα απαραίτητη μια σειρά αναφορών και προσωπικών επαφών του υπευθύνου του υποκαταστήματος με την κεντρική διοίκηση όπου θα τίθενται ζητήματα θετικά ή

αρνητικά που αφορούν την ορθή λειτουργία και γενικότερα την ανάπτυξη του υποκαταστήματος.

Επιπλέον το κεντρικό κατάστημα διαδραματίζει έναν συμβουλευτικό ρόλο προς το υποκατάστημα παρέχοντας την απαραίτητη, τουλάχιστον στην αρχή, βοήθεια σε θέματα όπως πώλησης και τιμολόγησης.

Γενικά είναι πολύ σημαντικό οι δίοδοι επικοινωνίας να είναι ανοιχτοί από κάθε πλευρά ώστε η αναπτυξιακή αυτή κίνηση να αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

#### Ε.2.1.Θ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΥ ΘΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΤΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

Η στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει το υποκατάστημα απαιτείται να εξετασθεί ξεχωριστά σε διαφορετικό πλάνο αφού αποτελεί μια ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα η οποία μπορεί να έχει δεσμούς με το κεντρικό αλλά αντιμετωπίζει διαφορετικές μικροοικονομικές συνθήκες και προβλήματα.

Παρ' όλα αυτά η στρατηγική που θα τεθεί πρέπει να εμπεριέχεται κατά κάποιο τρόπο στην συνολική στρατηγική της επιχείρησης η οποία αναφέρεται στην ανάπτυξη μέσω προσαρμογών. Θεωρείται κατ' αυτόν τον τρόπο θετικότερη η κατάστρωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου που θα περιλαμβάνει στρατηγικές σταθερής οικονομικής ανάπτυξης και μεγέθυνσης ώστε η στρατηγική του υποκαταστήματος να αποτελεί παράγοντα επίτευξης των στόχων του επιχειρηματικού πλάνου που θέτει η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ.

#### Ε.2.1.Κ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΤΗΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Ο προϋπολογισμός του κόστους ίδρυσης του υποκαταστήματος, από την στιγμή που ακόμα δεν έχει προσδιοριστεί το κτίριο που θα το φιλοξενήσει είναι αρκετά δύσκολο να συνταχθεί. Θα ήταν όμως ωφέλιμο να γίνει μια πρώτη προσέγγιση προκειμένου να υπολογισθεί ένα πιθανό κοστολόγιο που θα χρησιμεύσει στην συνολική κοστολόγηση του

επιχειρηματικού πλάνου και προ πάντων στην χρηματοδότηση αυτού. Μπορούμε λοιπόν να συντάξουμε ένα κοστολόγιο που θα περιλαμβάνει τα εξής:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Ποσο
Προκαταβολές μισθωμάτων (*)	400.000
Έξοδα δικηγορικά και συμβολαιογραφικά	500.000
Επισκευές και συντηρήσεις (*)	3.000.000
Δαπάνες βελτίωσης (*)	1.800.000
Προμήθεια γραφειακού εξοπλισμού	3.000.000
Έντυπα – γραφική ύλη - αναλώσιμα	500.000
Διάφορα έξοδα	500.000
Σύνολο	9.700.000

(\*) Τα κόστη αυτά έχουν τοποθετηθεί αυθαίρετα προκειμένου να μπορέσουμε να συντάξουμε τον προϋπολογισμό. Θεωρούμε όμως ότι μια απόκλιση της τάξεως του 20% στα πιο πάνω κόστη θα μετρήσει αρνητικά στην επιλογή του κτιρίου.

Όσον αφορά τα σταθερά ετήσια λειτουργικά έξοδα του υποκαταστήματος, αυτά, πάντα προϋπολογιστικά, αναλύονται ως εξής:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	Ποσο
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	13.775.000
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	3.000.000
Παροχές τρίτων	3.720.000
Φόροι – Τέλη	420.000
Διάφορα έξοδα	2.400.000
Αποσβέσεις	450.000
Σύνολο	23.765.000

#### Ε.2.1.Κ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ιδρύοντας ένα υποκατάστημα στην Αθήνα η εταιρία αναμένει μια σειρά αποτελεσμάτων:

1. Καλύτερευση της εξυπηρέτησης των πελατών της.
2. Μεγέθυνση της φήμης και αύξηση του κύρους της.
3. Αύξηση των πωλήσεων κατά τουλάχιστον 15% και του μεριδίου στην αγορά κατά 5%.



## Ε.2.2 ΟΜΑΛΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΥΡΩ

Η επόμενη τετραετία αποτελεί ένα κρίσιμο ορόσημο για το σύνολο των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Και αυτό γιατί με την Οικονομική και ιδιαίτερα με την Νομισματική Ένωση θα δοκιμαστεί η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα κάθε μιας στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται.

Τις συνέπειες που θα υποστούν όλες οι Ελληνικές επιχειρήσεις λόγω της μετάβασης σε ένα διαφορετικό νομισματικό καθεστώς, θα υποστεί και η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ. Πιο συγκεκριμένα η εταιρία ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ λόγω των συνεχών εμπορικών συναλλαγών που διεκπεραιώνει συχνότατα με διάφορες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι αναγκασμένη να προσαρμοστεί συντομότερα από την πλειονότητα των υπολοίπων Ελληνικών επιχειρήσεων.

Είναι συνεπώς αναγκαίο να καταστρωθεί ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα έχει ως στόχο να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει αυτή η μετάβαση, προσδιορίζοντας τις λειτουργίες που πρέπει να μεταλλαχθούν και τον ακριβή τρόπο εφαρμογής των αλλαγών αυτών.

Πριν αρχίσουμε την αναλυτική παρουσίαση των αλλαγών που θα επηρεάσουν την εταιρία πρέπει να προσδιορίσουμε την ακριβή ημερομηνία μετάβασης στο ευρώ. Κατ' αρχήν αναζητώντας μια ιδανική ημερομηνία πρέπει να συνυπολογίσουμε μερικούς σημαντικούς παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τον οποιοδήποτε χρονικό καθορισμό. Από την αρχή του 1999 όλες οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην πρώτη φάση εισαγωγής θα συναλλάσσονται με ευρώ. Ανάμεσα σε αυτές βρίσκεται η Ιταλία και η Αυστρία, δυο χώρες με τις οποίες η εταιρία έχει άμεσες εμπορικές σχέσεις. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι το κόστος που θα απαιτηθεί για να ολοκληρωθεί η μετάβαση. Αν συνεπώς η μετάβαση γίνει σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία θα επιβαρυνθεί μονομιάς όλο το κόστος αυτό. Αντιθέτως αν η μετάβαση γίνει σταδιακά η εταιρία θα μπορεί να καταναείμει το κόστος αυτό σε δυο ή τρεις χρήσης καθιστώντας έτσι πιο

‘καθαρά’ τα αποτελέσματα της χρήσης της. Τρίτος παράγοντας είναι η ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού και ο χρόνος που απαιτείται ώστε να εξοικειωθεί με τις νέες συνθήκες συναλλαγής. Το χρονικό σημείο που θα επιλεγεί πρέπει να αφήνει τα κατάλληλα περιθώρια ώστε με την μετάβαση το προσωπικό να είναι έτοιμο να αντεπεξέλθει σωστά. Το πλεονέκτημα που διαπιστώνουμε εδώ είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με την αρμόδια Ευρωπαϊκή Οδηγία κάθε επιχείρηση έχει δικαίωμα να επιλέξει ανάλογα με τις ανάγκες της τον χρόνο μετάβασης από το ένα καθεστώς στο άλλο. Επιπλέον δίδεται το δικαίωμα στις επιχειρήσεις να μεταβούν σταδιακά στο ευρώ εξελίσσοντας κάθε εργασία τους ξεχωριστά. Συνυπολογίζοντας τους πιο πάνω παράγοντες καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι συμφέρει της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ να μεταβεί περιοδικά στο καθεστώς ευρώ ικανοποιώντας τις άμεσες ανάγκες που αφορούν τις σχέσεις της με τους προμηθευτές του εξωτερικού και δημιουργώντας ένα εταιρικό πλάνο μετάβασης το οποίο θα στοχεύει στην ομαλή αλλαγή των λειτουργιών της εταιρίας με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος.

Κατά τα αναφερόμενα, συμπεραίνουμε ότι το σχέδιο δράσης θα αποτελείται από δυο κατά βάση κοινά σχέδια τα οποία θα εξυπηρετούν, το πρώτο τις άμεσες – από 1/1/99 – αλλαγές και το δεύτερο τις γενικότερες αλλαγές που θα αποκτήσουν υποχρεωτικό χαρακτήρα από την 1/1/02.

#### Ε.2.2.Α ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΜΕΣΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Οι άμεσες ανάγκες που δημιουργούνται από τις αρχές του επόμενου έτους αφορούν αποκλειστικά τις σχέσεις της εταιρίας με τους προμηθευτές της στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία είναι τα εξής:

1. Καθορισμός των σημείων που πρέπει να αλλαχθούν.
2. Προσδιορισμός του νέου τρόπου χειρισμού των σημείων αυτών.

### 3. Εφαρμογή και έλεγχος της προσαρμοστικότητας των νέων μεθόδων.

Ο καθορισμός των σημείων που πρέπει να μετατραπούν είναι η πρώτη και βασική κίνηση. Αυτά είναι:

- ▷ Λογισμικό λογιστικού
- ▷ Υπολοίπων των καθολικών
- ▷ Τακτοποίηση συναλλαγματικών κερδών ή ζημιών
- ▷ Λογιστικό σχέδιο

Λογισμικό λογιστικού. Η εταιρία διαθέτει ένα λογιστικό πακέτο το οποίο δεν είναι κατασκευασμένο από μια ειδική εταιρία προγραμμάτων αλλά έχει σχεδιαστεί από ειδικούς προγραμματιστές αποκλειστικά για αυτήν. Είναι λοιπόν αναγκαίο ο υπεύθυνος του λογιστηρίου να έλθει σε επαφή με τους προγραμματιστές αυτούς και να τους υποδείξει τις αλλαγές που απαιτούνται να γίνουν. Βεβαίως οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν θα αφορούν εκτός από το λογιστικό τμήμα και το εμπορικό πακέτο. Αλλά οι ημερομηνίες που θα εφαρμοστούν οι αλλαγές λόγω ευρώ στην εταιρία επιβάλλουν προτεραιότητα στο λογιστικό τμήμα του πακέτου. Έτσι, στο λογιστικό λογισμικό, πρέπει να δημιουργηθούν οι κατάλληλες στήλες όπου χρειάζεται και παραπλεύρως των δραχμικών, που θα δέχονται τιμές σε ευρώ. Ο υπεύθυνος του λογιστηρίου πρέπει να καταγράψει που ακριβώς απαιτείται η πρόσθεση στηλών και να ζητήσει από τους προγραμματιστές να προβούν στις κατάλληλες τροποποιήσεις.

Υπολοίπων των καθολικών. Από 1/1/99 όλα τα τιμολόγια των εταιριών του εξωτερικού που θα εισέρχονται στο λογιστήριο της εταιρίας θα αναγράφουν τιμές σε ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι με το κλείσιμο της χρήσης 1998 πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες εγγραφές μετατροπής των δραχμικών υπολοίπων των καθολικών σε υπόλοιπα ευρώ, ώστε με την νέα χρήση να εμφανίζουν τα αναλυτικά καθολικά τις σωστές τιμές. Παρ' όλα αυτά προτείνεται να τηρείται εξωλογιστικά δραχμική ανάλυση για μεγαλύτερη ευκολία στην εξαγωγή διαφόρων στοιχείων. Πρέπει να τονίσουμε ότι εξ' αιτίας της μετατροπής αυτής δημιουργείται το ζήτημα της συναλλαγματικής βάσης

ισοτιμίας στην οποία θα υπολογισθεί η μετατροπή από δραχμές σε ευρώ. Η εταιρία έχει να επιλέξει μεταξύ της κλειδωμένης τιμής και της τιμής που υπολογίζεται από το μέσο όρο των τιμών όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί κατά την διάρκεια του έτους. Συνεπώς είναι στην ευχέρεια του υπευθύνου του λογιστηρίου να προϋπολογίσει τις πιθανές εξελίξεις και συνέπειες θα έχει κάθε λύση και να επιλέξει τελικά, την πιο συμφέρουσα για την εταιρία.

Τακτοποίηση συναλλαγματικών κερδών ή ζημιών. Η επιλογή της καταλληλότερης από τις δυο βάσεις ισοτιμίας όπως και κάθε γενικότερη μετατροπή ξένου νομίσματος σε ευρώ έχει άμεσες συνέπειες στην πραγματοποίηση συναλλαγματικών κερδών ή ζημιών. Σε περίπτωση που πραγματοποιηθούν κέρδη, αυτά δεν πρέπει να χειριστούν με την γενικά ακολουθούμενη αρχή της μεταφοράς αυτών που προκύπτουν από μετατροπή στοιχείων του ισολογισμού, στην επόμενη χρήση. Τα κέρδη αυτά προτείνεται να θεωρηθούν πραγματοποιηθέντα αφού δεν υπάρχει ο κίνδυνος να αντιστραφούν. Εννοείται ότι τα κέρδη αυτά θα φορολογηθούν κανονικά σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Βέβαια αν προκύψουν συναλλαγματικές ζημιές, είναι σαφές ότι αυτές θα πρέπει να επιβαρύνουν τα αποτελέσματα χρήσης.

Λογιστικό σχέδιο. Το παρόν σχέδιο δράσης έχει την υποχρέωση εκτός του να υποδείξει τρόπους άμεσης λύσης σε εμφανιζόμενα προβλήματα, να προτείνει παράλληλα στους υπευθύνους που θα κληθούν να το ακολουθήσουν διάφορες καινοτομίες που μπορούν να εφαρμοστούν. Έτσι όσον αφορά το λογιστικό σχέδιο προτείνουμε την δημιουργία τριτοβάθμιου λογαριασμού 38.00.03 Ταμείο ευρώ. Ο λογ. αυτός θα χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου εξοφλούνται υποχρεώσεις προμηθευτών εξωτερικού. Η χρήση διπλού ταμείου θα δημιουργήσει μεν πολλαπλούς ελέγχους στην εταιρία, αλλά θα αποσαφηνίσει τις πράξεις ευρώ και τελικά μακρόχρονα θα αντικαταστήσει το δραχμικό ταμείο. Βεβαίως μια τέτοια πρόταση θα εφαρμοστεί μόνο μετά από την έγκριση

του υπευθύνου λογιστηρίου ο οποίος θα κρίνει και την σκοπιμότητά της.

Όταν εφαρμοστούν οι πιο πάνω αλλαγές ο υπεύθυνος του λογιστηρίου οφείλει να ελέγξει την αποτελεσματικότητά τους και να προβεί σε τυχόν ανασχεδιασμούς.

#### Ε.2.2.Β ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Εκτός από τις πιο πάνω αλλαγές που απαιτείται άμεση επέμβαση και αποτελεσματικές λύσεις, η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ πρέπει να σχεδιάσει ένα γενικότερο πλάνο μετάβασης που θα αφορά όλες τις υπόλοιπες αλλαγές που πρόκειται να επέλθουν. Ένα τέτοιο πλάνο πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια τα σημεία που πρέπει να μεταλλαχθούν και τον νέο τρόπο χειρισμού τους. Προκειμένου να παρουσιάσουμε κάτι τέτοιο θα διαχωρίσουμε της αλλαγές ανά τμήμα της επιχείρησης. Έτσι θα εμφανιστούν πρώτα οι αναγκαίες προσαρμογές του τμήματος πωλήσεων και μετέπειτα του τμήματος λογιστηρίου. Όλα τα υπόλοιπα τμήματα (αποθήκης και κατασκευών) μην έχοντας σχέση με τα χρηματοοικονομικά δεν έχουν ανάγκη αλλαγών. Στο τέλος θα αναφερθούμε στις αλλαγές που επηρεάζουν συνολικά την επιχείρηση. Πρέπει να αναφέρουμε παράλληλα ότι το έργο της μετάβασης θα απαιτήσει αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Για να εισαχθεί αποτελεσματικότερα το ευρώ και να καταστεί δυνατή η αξιοποίηση των ευκαιριών που δημιουργούνται, η διοίκηση πρέπει να διορίσει έναν υπεύθυνο με ηγετικές ικανότητες για τον πρόγραμμα μετάβασης στο ευρώ. Ο υπεύθυνος αυτός θα πρέπει να είναι ανώτερο στέλεχος με συνολική και στρατηγική άποψη της επιχείρησης και να αναφέρεται απευθείας στη Διοίκηση. Η αποστολή του υπευθύνου αυτού θα είναι να συντονίζει τις προσπάθειες της επιχείρησης, να παρακολουθεί την πρόοδο σχετικά με την εισαγωγή του ευρώ και να εξασφαλίζει την επικοινωνία των απαιτούμενων πληροφοριών στα στελέχη και στους υπαλλήλους. Πρέπει επίσης να

διασφαλίσει ότι οι απαιτούμενες ενέργειες θα έχουν ολοκληρωθεί έως το τέλος του 2001. Δεδομένου ότι οι προετοιμασίες για την μετάβαση θα πρέπει τελικώς να ολοκληρωθούν, ο υπεύθυνος, θα πρέπει να καθορίσει αν οι δυνατότητες που προκύπτουν και η συμπεριφορά των πελατών, των προμηθευτών και των ανταγωνιστών δικαιολογεί επιτάχυνση της διαδικασίας.

#### ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι μετατροπές που απαιτούνται στο τμήμα πωλήσεων αφορούν τα πιο κάτω σημεία:

1. Ενημέρωση προσωπικού.
2. Διπλή αναγραφή τιμών.

Ενημέρωση του προσωπικού. Ο υπεύθυνος του προγράμματος οφείλει να προγραμματίσει την κατάρτιση των στελεχών και των υπαλλήλων του τμήματος πωλήσεων ώστε να ενημερωθούν για τον νέο τρόπο συναλλαγών. Κάθε ερώτημα των συμμετεχόντων πρέπει να αποσαφηνιστεί ώστε να μην δημιουργηθούν προβλήματα κατά την εξυπηρέτηση των πελατών. Τόσο ο χρόνος του σεμιναρίου αυτού όσο και το κόστος του αναφέρονται στην επίλυση του δεύτερου προβλήματος στο πρώτο υποκεφάλαιο του παρόντος κεφαλαίου.

Διπλή αναγραφή τιμών. Κατά την μεταβατική περίοδο θα χρειαστεί να εφαρμοστεί το σύστημα της διπλής αναγραφής τιμών. Κατά συνέπεια θα πρέπει να δημιουργηθεί η κατάλληλη υποδομή ώστε να αναγράφονται οι τιμές τόσο σε ευρώ όσο και σε δραχμές στα πιο κάτω σημεία:

- ⊃ Προϊόντα βιτρίνας. Πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός των δυο τιμών ώστε να μην συγχέονται οι πελάτες που θα διαβάζουν τις τιμές αυτές.
- ⊃ Τιμοκατάλογοι. Θα πρέπει να διαμορφωθεί ξεχωριστή στήλη όπου θα αναφέρονται ευδιάκριτα οι τιμές σε ευρώ. Είναι λοιπόν αναγκαία η μετατροπή της βάσης των δεδομένων

των τιμοκαταλόγων έτσι ώστε να προσαρμοστεί και μια νέα στήλη με τιμές σε ευρώ.

- ⇒ Εμπορικό λογισμικό. Οι τιμές όλων των προϊόντων της εταιρίας δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν συγκεντρωμένες σε τυπωμένους τιμοκαταλόγους αφού εμπορεύεται περισσότερα από 10.000 είδη ετησίως. Έτσι ένα μεγάλο ποσοστό των τιμών βρίσκεται στο λογισμικό της εμπορικής διαχείρισης της εταιρίας. Έτσι απαιτείται κατάλληλη μετάλλαξη του πακέτου ώστε κάθε υπάλληλος του τμήματος να μπορεί να λαμβάνει πληροφορίες που αφορούν τιμές και στα δυο νομίσματα. Το πρόβλημα της εισαγωγής των τιμών στο εμπορικό πακέτο θα επιλυθεί στα λογιστικά ζητήματα

#### ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Το τμήμα του λογιστηρίου είναι αυτό που θα υποστεί τις μεγαλύτερες αλλαγές κατά την μετατροπή της νομισματικής μονάδας. Η εισαγωγή του ευρώ και η μεταβατική περίοδος που θα ακολουθήσει θα επηρεάσει αρκετές από τις λειτουργίες του γεγονός που καθιστά απαραίτητο ένα σχέδιο δράσης για την συνέχιση της ομαλής λειτουργίας του. Συνεπώς θα πρέπει να καταγράψουμε τις επικείμενες αλλαγές και τους τρόπους προσαρμογής με αυτές.

Μεταβολή τιμής μετοχών : Η εταιρία θα πρέπει να μεταβάλλει το νόμισμα στο οποίο εκφράζεται το μετοχικό της κεφάλαιο. Η ονομαστική αξία των μετοχών είναι συνήθως ορισμένη με στρογγυλά νούμερα. Κατά την μετατροπή όμως θα προκύψουν δύσχρηστα νούμερα με δυο ή τρία δεκαδικά. Προκειμένου να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα η εταιρία θα καλέσει έκτακτη γενική συνέλευση όπου θα αποφασιστεί η μεταβολή της ονομαστικής αξίας κάθε μετοχής ώστε να έχουμε στρογγυλά νούμερα σε ευρώ. Αν πράγματι παρθεί τέτοια απόφαση θα ακολουθήσει τροποποίηση του καταστατικού ώστε να επισημοποιηθεί η μεταβολή αυτή.

Μεταβολή υπολοίπων καθολικών : Όπως προαναφέρθηκε στο πλάνο αντιμετώπισης των άμεσων αναγκών που θα προκύψουν

από την αρχή του επόμενου έτους πρέπει να γίνει σταδιακή μετατροπή των υπολοίπων των λογαριασμών σε ευρώ. Για συγκριτικούς λόγους θα ήταν θετικό να μετατραπούν οι λογαριασμοί με μια σταθερή ισοτιμία ώστε να μην υπάρξουν διαφορές. Είναι φυσικό κατά την μετατροπή αυτή να δημιουργηθούν ορισμένα λάθη. Προκειμένου να εξαλείψουμε μια τέτοια περίπτωση θα πρέπει να φροντίσουμε τον συνεχή επανέλεγχο των μετατροπών από διαφορετικά κάθε φορά άτομα ώστε να μηδενίσουμε ανάλογη πιθανότητα λάθους.

Μετατροπή των τιμών αγοράς : Έκτος από την μετατροπή των τιμών πώλησης πρέπει να αλλαχθούν και τα αντίστοιχα κοστολόγια που είναι αποθηκευμένα στο λογισμικό της εταιρίας. Αυτό μπορεί να γίνει αν από μια χρονική στιγμή και μετά εισάγουμε στο λογισμικό λογισμικό τιμές τιμολογίων προμηθευτών σε ευρώ. Ένα εύλογο ερώτημα που τίθεται εδώ είναι το πως θα αντιμετωπισθεί το πρόβλημα που θα ανακύψει αν η εταιρία υιοθετήσει το ευρώ πριν ή μετά από το σημείο χρόνου υιοθέτησης του ευρώ από τους πελάτες και από τους προμηθευτές της. Ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος είναι η ανάπτυξη εντός της παρούσας λογιστικής εφαρμογής, μιας άλλης που θα έχει την δυνατότητα αρχικά να δέχεται εγγραφές σε ευρώ – που θα τις μετατρέπουν αυτόματα σε δραχμές βάσει της προκαθορισμένης σταθερής ισοτιμίας – και μετά να δέχονται εγγραφές σε δραχμές – που θα τις μετατρέπουν αυτόματα σε ευρώ βάση της ίδιας προκαθορισμένης ισοτιμίας.

Μεταβολές στις οικονομικές καταστάσεις : Η εισαγωγή του ευρώ θα θέσει την ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ προ των εξής διλημμάτων:

- ▷ Πότε θα πρωτοδημοσιευτούν οικονομικές καταστάσεις εκπεφρασμένες σε ευρώ.
- ▷ Σε ποια βάση θα μετατραπούν τα παρατιθέμενα συγκριτικά στοιχεία της προηγούμενης χρήσης.

Η απάντηση στο πρώτο πρόβλημα είναι σχετικά απλή. Ίσως η 31η Δεκεμβρίου του 2000 είναι μια λογική ημερομηνία έναρξης δημοσίευσης των οικονομικών καταστάσεων αφού ήδη θα έχει διανυθεί ένας χρόνος κλειδώματος των ισοτιμιών και επιπλέον



θα έχουν δοκιμαστεί τα συστήματα μεταβολής της νομισματικής μονάδας και το προσωπικό θα είναι καλύτερα εξοικειωμένο με το ευρώ. Επίσης θα υπάρχει ένας ακόμα χρόνος προαιρετικής δημοσίευσης σε ευρώ ώστε να διορθωθούν πιθανά λάθη αφού το τέλος του 2002 πρέπει υποχρεωτικά να δημοσιευτούν οικονομικές καταστάσεις εκπεφρασμένες σε ευρώ. Όσον αφορά τα συγκριτικά στοιχεία της προηγούμενης οικονομικής χρήσεως, που παρατίθενται στις οικονομικές καταστάσεις είναι λογικό να μετατραπούν με την ίδια σταθερή ισοτιμία της 1 Ιανουαρίου 2000. Η χρησιμοποίηση οποιασδήποτε άλλης ισοτιμίας θα δημιουργήσει συναλλαγματικές διαφορές οι οποίες θα πρέπει να απορροφηθούν εντός της επόμενης χρήσης.

Μεταβολές λόγω στρογγυλοποίησης : Κατά την μεταβολή των τιμών από δραχμές σε ευρώ θα δημιουργηθούν νούμερα με δεκαδικά ψηφία που υπάρχει περίπτωση να δημιουργήσουν προβλήματα διαχείρισης. Σε κάθε περίπτωση που ένας αριθμός στρογγυλοποιείται πρέπει πρώτα να έχει συμφωνηθεί η στρογγυλοποίηση από τον υπεύθυνο του λογιστηρίου, ο οποίος είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για την ομαλή μετάβαση στο ευρώ.

Φορολογικές επιπτώσεις : Οι φορολογικές επιπτώσεις της εισαγωγής του ευρώ είναι περιορισμένες. Από 1η Ιουλίου 2002, το αργότερο, οι φορολογικές δηλώσεις και τα εκκαθαριστικά σημειώματα θα πρέπει να είναι σε ευρώ. Θεωρείται ότι η εταιρία μπορεί να παραδώσει στην αρμόδια οικονομική εφορία την πρώτη της φορολογική δήλωση σε ευρώ από το οικονομικό έτος 2002 - τέλος του 2001.

Μετατροπή στο λογιστικό λογισμικό : Το θέμα της μετατροπής έχει δυο πλευρές και από αυτές θα εξεταστεί.

- ▷ Τη στατική μετατροπή των δραχμικών ποσών σε ποσά του ευρωνομίσματος.
- ▷ Την ανάγκη παράλληλης παρακολούθησης των δυο νομισμάτων κατά την μεταβατική περίοδο.

Η επιχείρηση έχοντας ένα ειδικό λογισμικό θα απαιτήσει από τους προγραμματιστές του, την επίλυση του προβλήματος με

αυτόματη μετατροπή των υπολοίπων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή που υπολογίζεται γύρω στις αρχές του 2000. Επιπλέον θα ζητηθεί η δυνατότητα μέχρι τέλους της μεταβατικής περιόδου, εισαγωγής ποσών σε δραχμές που αυτόματα θα μετατρέπονται σε ευρώ ή αντίθετα. Σοβαρό πρόβλημα τίθεται στο σημείο του προσδιορισμού των ποσών και στα δυο νομίσματα στα τιμολόγια στις διάφορες καταστάσεις στις αποδείξεις κ.α. Το ζήτημα αυτό συνεπάγεται τον επανασχεδιασμό των χρησιμοποιούμενων εντύπων που είναι 7 συνολικά - έργο όχι ιδιαίτερα εύκολο και αρκετά δαπανηρό.

Μεταβολή βάσεων κοστολόγησης : Για τον προσδιορισμό του κόστους των εισαγόμενων προϊόντων όπως επίσης και για την κατάρτιση των τιμοκαταλόγων η εταιρία χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά φύλλα εργασίας (spreadsheets). Στο σημείο αυτό θα υπάρξει έντονο πρόβλημα δεδομένου ότι δεν υφίσταται κάποιος απλός τρόπος μετατροπής των ποσών που παρατίθενται από το ένα νόμισμα στο άλλο. Αυτό που θα πρέπει να γίνει είναι η σύντομη έναρξη νεοσχεδιαζόμενων εφαρμογών που θα έχουν την δυνατότητα εύκολης μετατροπής των δραχμικών ποσών σε ευρώ με την διασύνδεση των δραχμικών ποσών με μια προσδιοριζόμενη από τον χρήστη σταθερή τιμή που θα είναι η σταθερή ισοτιμία ευρώ και δραχμής.

#### Ε.2.2.Γ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΔΡΑΣΗΣ

Ο ακριβής προσδιορισμός του κόστους της μετάβασης της εταιρίας στο νέο νομισματικό καθεστώς είναι αρκετά δύσκολος και πιθανόν αυτή τη στιγμή αδύνατος. Με μια όμως γενική προσπάθεια κοστολόγησης καταλήγουμε ότι το κόστος θα κυμανθεί περίπου στα 25.000.000 δρχ. Η εκτίμηση αυτή δεν είναι απόλυτη αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για προϋπολογιστικούς σκοπούς με μια θετική ή αρνητική απόκλιση 15%. Αν νομοθετικά κατοχυρωθεί προτείνεται τα έξοδα μετάβασης να κεφαλαιοποιηθούν ως άυλο περιουσιακό στοιχείο και να πραγματοποιηθεί απόσβεση σε πέντε έτη.

## Ε.2.2.Δ ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

Το πιο πλάνο δράσης σχεδιάστηκε προκειμένου να παρουσιάσει τις πιο σημαντικές αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν με την μετάβαση στο ευρώ και τους τρόπους που θα γίνουν αυτές. Σε καμία περίπτωση η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ δεν πρέπει να μείνει σε αυτές τις αλλαγές. Υπάρχουν ακόμα πολλές άλλες οι οποίες όμως παρουσιάζουν το χαρακτηριστικό ότι είναι απλές στην επίλυσή του και γι' αυτό δεν απαιτείται ειδικό πλάνο αντιμετώπισής τους.

### Ε.2.3 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ δραστηριοποιείται στο χώρο των συστημάτων διακίνησης υγρών εδώ και 30 χρόνια και το γεγονός αυτό της έχει προσφέρει πολλαπλές και αξιόλογες εμπειρίες που αφορούν συγκεκριμένα το αντικείμενό της και γενικότερα την οργάνωσή της και της μεθόδους λειτουργίας των τμημάτων της. Έχει συνεπώς καταφέρει να αναπτύξει ένα αρκετά αποδοτικό εσωτερικό σύστημα οργάνωσης και ελέγχου των λειτουργιών κάθε τμήματός της. Το σύστημα αυτό, έχει δημιουργηθεί τμηματικά και κατά την διάρκεια των χρόνων, με αποτέλεσμα κατά καιρούς να αλλάζει, να προσαρμόζεται στις αντίστοιχες συνθήκες και απαιτήσεις τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας όσο και των στόχων της διοίκησης. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει κανόνες λειτουργίας κάθε τμήματος και μεθόδους ελέγχου της εργασίας που εξάγεται από κάθε ένα τμήμα ξεχωριστά. Ιδιαίτερα για τα τμήματα κατασκευών, αποθήκης και τιμολόγησης, όπου σημειώνεται ο περισσότερος φόρτος εργασίας και υπάρχει αυξημένη πιθανότητα εμφάνισης λαθών ή διενέργειας μη σωστών πράξεων, το σύστημα αυτό έχει λειτουργήσει αρκετά αποτελεσματικά και έχει συμβάλει στην γενικότερη επιτυχία της εταιρίας ιδιαίτερα στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών της.

Βεβαίως θα αποτελούσε σφάλμα αν μιλούσαμε για το τέλειο οργανωτικό σύστημα. Λόγω του ότι η δομή του συστήματος αναδιαμορφώνεται συνεχώς λόγω των εναλλασσόμενων εξελίξεων, υπάρχουν σημεία όπου εμφανίζονται αδυναμίες με αποτέλεσμα να δημιουργούνται λάθη και να αμαυρώνεται η εικόνα της επιχείρησης. Βεβαίως την εποχή που πρωτοεμφανίστηκε η συγκεκριμένη οργανωτική δομή στην εταιρία δεν υπήρχαν συγκεκριμένοι κανόνες διασφάλισης της ποιότητας των εργασιών που πραγματοποιούνται σε κάθε τμήμα της εταιρίας και γι' αυτό υιοθετήθηκε αμέσως. Λόγω, όμως της σημαντικής ανάπτυξης των συμβουλευτικών στην παροχή υπηρεσίας εταιριών και στην

γενικότερη φροντίδα των ευρωπαϊκών κρατών να δημιουργήσουν ορισμένα πρότυπα ορθής λειτουργίας των τμημάτων μια επιχείρησης με σκοπό την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών, μπορούμε σήμερα να αναφερόμαστε σε συγκεκριμένους, θεσμοθετημένους, κανόνες διασφάλισης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει μια εταιρία.

Η πιστοποίηση της συμμόρφωσης των λειτουργιών μιας εταιρίας σύμφωνα με τους εκάστοτε θεσμοθετημένους κανόνες είναι ευρέως αποδεκτή και αναγνωρίσιμη. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία με την απόκτηση μιας τέτοιας πιστοποίησης αποκτά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα ωθήσει τις πωλήσεις της και που θα δώσει ένα προβάδισμα στην εταιρία έναντι του ανταγωνισμού.

Βεβαίως μια τέτοια πιστοποίηση συνεπάγεται την εφαρμογή από την εταιρία μιας σειράς ενεργειών, οι οποίες έχουν ως σκοπό να οδηγήσουν τους εργαζόμενους του κάθε τμήματος να λειτουργούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο: αυτόν που συμφωνεί με το ανάλογο πρότυπο. Αυτό σημαίνει ότι για να πιστοποιηθεί η εταιρία βάση κάποιου από τα υπάρχοντα πρότυπα θα πρέπει να επιδείξει υπομονή και συνέπεια προκειμένου, πάντα, να απολάβει την αναμενόμενη αποδοτικότητα και αναγνώριση.

Αυτή την στιγμή υπάρχουν αρκετά πρότυπα λειτουργίας και κάθε ένα από αυτά αναφέρεται σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που προσφέρει κάθε επιχείρηση. Για την ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ τα πρότυπα που οφείλει να ακολουθήσει προκειμένου να πιστοποιήσει τις υπηρεσίες και τις κατασκευές της είναι το ISO (υπηρεσίες) CE (κατασκευές).

#### Ε.2.3.Α ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΤΑ ISO 9002

Η διασφάλιση της ποιότητας κατά ISO 9002 αποτελεί ένα από τα τρία πιστοποιητικά ποιότητας ISO και αφορά τον σχεδιασμό προϊόντων, στην παραγωγή και εξυπηρέτηση κατά και μετά την πώληση. Η συγκεκριμένη πιστοποίηση αποτελεί

ίσως μια από τις δυσκολότερες δράσεις αυτού του πλάνου. Και αυτό διότι προκειμένου να εφαρμοστούν οι κανόνες του προτύπου αυτού θα πρέπει για μεγάλο χρονικό διάστημα κάθε λειτουργία της εταιρίας να ανασχεδιαστεί και να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Η μόνη κίνηση που πρέπει να γίνει προκειμένου την πιστοποίησή της είναι η επιλογή της καταλληλότερης εταιρίας συμβούλων η οποία θα κληθεί να εφαρμόσει τα πρότυπα που απαιτούνται.

Από την στιγμή που γίνει η επιλογή της κατάλληλης εταιρίας θα αρχίσει η διαδικασία εφαρμογής των προτύπων η οποία διαρκεί περίπου ένα χρόνο. Αμέσως μετά η εταιρία θα υποβληθεί σε έλεγχο από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) και αν πράγματι πληροί τα πρότυπα θα πιστοποιηθεί.

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να τονισθεί ότι αν γίνει η πιστοποίηση η εταιρία θα επανελέγχεται κάθε διετία από την αρμόδια επιτροπή του ΕΛΟΤ προκειμένου να διασφαλισθεί η συνέχιση της συμμόρφωσης.

#### Ε.2.3.β ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΤΑ CE

Η πιστοποίηση αυτή αφορά την συμμόρφωση των προϊόντων που κατασκευάζει η εταιρία με συγκεκριμένες προδιαγραφές ασφαλείας που έχουν καθοριστεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση (CE). Όλες οι απαιτούμενες ενέργειες για να αποκτήσει η εταιρία την συγκεκριμένη πιστοποίηση μπορούν να γίνουν από την ίδια προκειμένου να επωφεληθεί το κόστος της αμοιβής μια εταιρίας συμβούλων.

Οι κινήσεις που πρέπει να γίνουν είναι οι παρακάτω:

1. Καθορισμός ειδικής ομάδας στελεχών που θα ασχοληθούν με το ζήτημα. Ο διευθυντής του τμήματος κατασκευών με τον γενικό διευθυντή μπορούν να φέρουν με αρκετή ευκολία, λόγω ειδικών γνώσεων, την δράση αυτή εις πέρας.
2. Διερεύνηση και καθορισμός των σχετιζόμενων με το προϊόν οδηγιών.
3. Καθορισμός των αντίστοιχων χρονικών προθεσμιών.
4. Διερεύνηση ύπαρξης εναρμονισμένων προτύπων.

5. Εφαρμογή εναρμονισμένων προτύπων με στόχο την συμμόρφωση των προϊόντων με αυτά.
6. Διερεύνηση απαίτησης ελέγχου της συμμόρφωσης από ανεξάρτητο κοινοποιημένο φορέα.
7. Σύνταξη της Δήλωσης Συμμόρφωσης και συλλογή των απαιτούμενων αποδεικτικών μέσων που την στηρίζουν.
8. Σύνταξη και διατήρηση του απαιτούμενου από την οδηγία τεχνικού φακέλου.
9. Διερεύνηση και εξακρίβωση ύπαρξης άλλων εθνικών διατάξεων που ισχύουν στην Ελλάδα ή σε οποιοδήποτε άλλον κράτος πρόκειται να διατεθεί το προϊόν.
10. Τοποθέτηση της Σήμανσης CE πάνω στο προϊόν ή επί της συσκευασίας αυτού, αν το πρώτο δεν είναι εφικτό.

Η αναγκαιότητα της απόκτησης της σήμανσης CE από την ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ ενισχύεται από το γεγονός ότι η σήμανση αυτή είναι υποχρεωτική από 1/1/97. Θεωρείται συνεπώς αναγκαία η άμεση εκκίνηση των πιο πάνω ενεργειών ώστε να σημανθούν τα προϊόντα που κατασκευάζει η εταιρία το συντομότερο δυνατόν.

Ο χρόνος που προϋπολογίζεται ότι θα απαιτηθεί για την δράση αυτή είναι 8 μήνες και το κόστος υπολογίζεται στο 1.000.000 δρχ.

#### Ε.2.3.Γ ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΗΣ

	Χρόνος	Κόστος απόκτησης	Κόστος διατήρησης
ISO 9002	1 έτος	5.000.000	700.000
Σήμανση CE	8 μήνες	1.000.000	0
Γενικό σύνολο		6.000.000	700.000

#### Ε.2.4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ

Ο στόχος της εταιρίας να εισαχθεί στο χρηματιστήριο αν και συμπεριλαμβάνεται σε αυτό το πενταετές επιχειρηματικό σχέδιο, ουσιαστικά θα επιτευχθεί σε τουλάχιστον 8 έτη από σήμερα. Η παρουσία του στόχου αυτού σε αυτό το σχέδιο δράσης έχει μονάχα σκοπό να προετοιμάσει την εταιρία κατά την επόμενη πενταετία ώστε όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή για την εισαγωγή της στο χρηματιστήριο να τηρεί τις προϋποθέσεις που απαιτούνται.

Αναλύοντας τις προϋποθέσεις εισαγωγής των μετοχών μιας εταιρίας στο χρηματιστήριο διαπιστώνουμε ότι η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ τις καλύπτει όλες εκτός από αυτή του ελάχιστου ορίου ιδίων κεφαλαίων. Σύμφωνα με την νομική διάταξη κάθε εταιρία που αιτείται την εισαγωγή των μετοχών της στο χρηματιστήριο πρέπει να έχει ελάχιστο όριο ιδίων κεφαλαίων 2 δις. δρχ.

Σήμερα η εταιρία έχει ίδια κεφάλαια 500.000.000 δρχ. και είναι κατανοητό ότι πρέπει να γίνει ο κατάλληλος προγραμματισμός για τις ανάλογες αυξήσεις κεφαλαίου ώστε να προσεγγισθεί το απαιτούμενο όριο.

Η αύξηση του κεφαλαίου θα γίνει τα έτη 2001 και 2004 με κεφαλαιοποίηση αποθεματικών και με νέες εισφορές των εταίρων. Συνολικά θα κεφαλαιοποιηθούν 1.000.000.000 δρχ. με σκοπό πριν το τέλος της πενταετίας η εταιρία να έχει ένα ικανοποιητικά υψηλό κεφάλαιο και με μια ακόμα αύξηση το 2007 να μπορέσει να εισαχθεί στο χρηματιστήριο.

Βεβαίως μέχρι και σήμερα ισχύει η διάταξη που επιτρέπει τις εταιρίες που εισέρχονται στο χρηματιστήριο να κάνουν αύξηση κεφαλαίου με ταυτόχρονη την εισαγωγή τους. Σύμφωνα όμως, με πρόσφατα δημοσιεύματα έγκριτων οικονομικών εφημερίδων η διάταξη αυτή πρόκειται να αλλάξει και στο εξής θα καταργηθεί η αύξηση κεφαλαίου κατά την εισαγωγή. Το γεγονός της κατάργησης της συγκεκριμένης διάταξης αποτελεί τον σοβαρότερο λόγο της καθυστέρησης εισαγωγής της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ στο χρηματιστήριο.



Ένα ακόμα σημείο που πρέπει πριν το τέλος της πενταετίας να προγραμματιστεί είναι η κατάστρωση ενός νέου επιχειρηματικού πλάνου το οποίο πρέπει να έχει τις κατάλληλες επενδυτικές βάσεις ώστε να προσελκύσει το ευρύ επενδυτικό κοινό. Η ίδρυση ενός υποκαταστήματος ή οι υπόλοιποι στόχοι που αναφέρονται στο παρόν πλάνο δεν θεωρούνται ιδιαίτερα ελκυστικοί και η εταιρία οφείλει να σχεδιάσει ένα πιο τολμηρό επενδυτικό πρόγραμμα το οποίο θα υπόσχεται πιο υψηλή κερδοφορία.

Κλείνοντας το σχέδιο δράσης που αφορά την εισαγωγή των μετοχών της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ στο χρηματιστήριο πρέπει να τονίσουμε ότι την επόμενη πενταετία κυρίως λόγω γενικότερων οικονομικών μεταβολών τόσο στην Ελλάδα όσο και σε όλη την Ευρώπη θα υπάρξουν πολλαπλές αλλαγές στις οποίες η ίδια η εταιρία αλλά και το γενικότερο μικροοικονομικό περιβάλλον πρέπει να προσαρμοστεί. Σε αυτή την πενταετία θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές, έλεγχοι των λειτουργιών, επανέλεγχοι της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της ανταπόκρισης της εταιρίας στις νέες συνθήκες που δύσκολα θα αφήσουν περιθώρια εφαρμογής οποιοδήποτε σημαντικού και κερδοφόρου επενδυτικού πλάνου. Βεβαίως όπως προαναφέραμε πρέπει να γίνει η κατάλληλη προεργασία για κάτι τέτοιο ,ώστε όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή η εταιρία να είναι έτοιμη.

### Ε.2.5 ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η αύξηση των πωλήσεων της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ στην Ελληνική αγορά είναι ένας αρκετά δύσκολος στόχος που πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά προκειμένου να επιτευχθεί. Αυτό συμβαίνει διότι ο ανταγωνισμός είναι αρκετά σκληρός και συνεχώς αυξανόμενος κυρίως με την συνεχή παρουσία νέων εταιριών στο χώρο. Άρα προκειμένου η εταιρία να μπορέσει να μεγεθύνει τις πωλήσεις της πρέπει να δράσει βάση μιας κατάλληλα σχεδιασμένης στρατηγικής.

Η στρατηγική αυτή πρέπει μεν, να εμπεριέχει τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να πραγματοποιηθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα, αλλά από την άλλη πλευρά, πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα η προοπτική ανάπτυξης της. Είναι δηλαδή, σημαντικό να τονισθεί ότι πρέπει να εφαρμοστεί μια μακροχρόνια σταδιακή ανάπτυξη που θα αποφέρει μεγαλύτερα και ποιοτικά ανώτερα αποτελέσματα παρά μια ταχεία βραχύχρονη αύξηση των πωλήσεων που πολύ πιθανόν θα έχει άσχημες μελλοντικές συνέπειες.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της αύξησης των πωλήσεων θα στηριχθούμε σε δυο άξονες:

1. Στην αύξηση των πωλήσεων των υπαρχόντων πελατών.
2. Στην εύρεση νέων πελατών.

#### Ε.2.5.Α ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η μακρόχρονη οπτική της αυξήσεων των πωλήσεων επιβάλλει πρωταρχικά την μεγέθυνση των πωλήσεων που πραγματοποιούν οι σημερινοί πελάτες της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ. Ένα σχέδιο δράσης οφείλει να περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

1. Αναγνώριση των πελατών που έχουν περιθώρια εξέλιξης και ανάπτυξης.
2. Καθορισμός των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για να ενισχύσουν και να τονώσουν το ενδιαφέρον των πελατών και έμμεσα να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

### 3. Έλεγχος της αποδοτικότητας των μέσω αυτών και ανασχεδιασμός αυτών που απότυχαν.

Αναλύοντας κάθε στάδιο ξεχωριστά μπορούμε να αποκτήσουμε καλύτερη εικόνα των αναγκαίων ενεργειών.

Κατ' αρχήν απαιτείται αναγνώριση των πελατών που μπορούν να παρουσιάσουν αύξηση των πωλήσεων. Θα ήταν παράλογο αν υποθέταμε ότι όλοι οι πελάτες έχουν τις ίδιες δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης. Αντίθετα είναι κατανοητό ότι κάθε πελάτης της εταιρίας έχει ένα συγκεκριμένο χώρο δράσης. Ο συγκεκριμένος χώρος είναι αυτός που του καθορίζει τόσο την δυναμικότητά του όσο και τα περιθώρια πωλήσεων που μπορεί να πραγματοποιήσει. π.χ. ένας πελάτες που εδρεύει στην Πάρο έχει ένα και μοναδικό χώρο δραστηριότητας: το νησί. Δεν είναι λοιπόν δυνατόν να τον πιέσουμε να αυξήσει τις πωλήσεις του αφού δεν του δίνονται οι ευκαιρίες να το κάνει. Αντίθετα κάποιος που βρίσκεται στην Αλεξανδρούπολη μπορεί πιο εύκολα να αναπτυχθεί διότι μπορεί εκτός από την πόλη να προμηθεύσει και τις γύρω πόλεις και χωριά. Επιπλέον κάθε ένας από τους πελάτες έχει διαφορετικές φιλοδοξίες και σχέδια με αποτέλεσμα να μην είναι όλοι δεκτικοί σε κάποιες νέες ιδέες που μπορεί να προτείνει η εταιρία. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να συνυπολογισθούν ώστε να γίνει το κατάλληλο φιλτράρισμα των πελατών και να επιλεγούν αυτοί με τις καλύτερες προοπτικές.

Αμέσως μετά τον διαχωρισμό των πελατών πρέπει να γίνουν ορισμένες κινήσεις που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου. Έτσι η εταιρία μπορεί να ξεκινήσει μια σειρά ταξιδιών όπου ο πωλητής της κάθε περιοχής θα επισκέπτεται με ένα στέλεχος της εταιρίας, τους αντίστοιχους πελάτες. Κατά την επίσκεψη θα συζητούνται θέματα σχετικά με το πως θα μπορέσει ο πελάτης να βελτιώσει τις πωλήσεις του. Αν δηλαδή σε κάθε πελάτη παραχθεί η γνώση που κατέχει η εταιρία στις πωλήσεις, τότε άμεσα κάθε ένας θα θελήσει να τις εφαρμόσει προς ίδιο όφελος ενώ έμμεσα θα αυξηθούν οι

πωλήσεις και της ίδιας της ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ. Η παροχή οικονομικής ή μη βοήθειας στους κατά τόπους πελάτες αποτελεί έναν σημαντικό τρόπο μακροχρόνιας ανάπτυξης των πωλήσεων. Οι προτάσεις που μπορούν να γίνουν στους πελάτες είναι οι εξής:

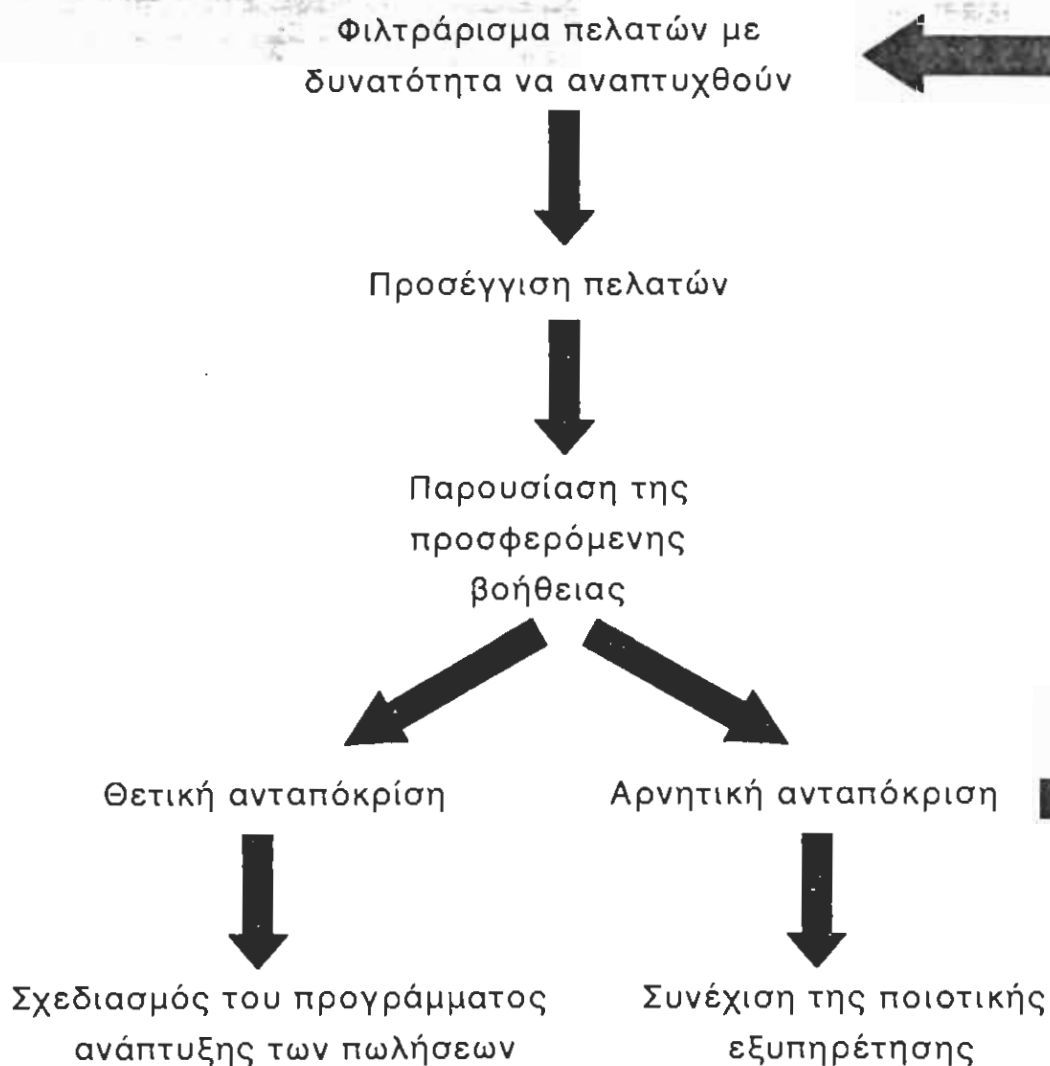
- ▷ Διαφήμιση του καταστήματος και των υπηρεσιών του στα τοπικά μέσα ενημέρωσης με συγχρηματοδότηση του κόστους από την εταιρία.
- ▷ Συμμετοχή σε τοπικές εκθέσεις γενικού ενδιαφέροντος με παροχή από την εταιρία δειγμάτων αντλιών και εξειδικευμένου ατόμου που θα παρουσιάζει τα προϊόντα στους επισκέπτες.
- ▷ Κάλυψη των εξόδων επίσκεψης του πελάτη στα κεντρικά όπου θα μπορεί να εκπαιδευτεί σε θέματα πώλησης ή σε τεχνικά θέματα.
- ▷ Αναπροσαρμογή της τιμολογιακής σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση και κοινό καθορισμό στόχων.
- ▷ Παροχή ειδικών υπηρεσιών όπως άμεση αποστολή εμπορευμάτων σε περίπτωση ανάγκης ή ταχεία επιτόπια επισκευή των προϊόντων.

Βεβαίως υπάρχουν περιπτώσεις που το μοντέλο αυτό δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί. Τότε η εταιρία είναι αναγκασμένη να αναπροσαρμόσει τις βοήθειες που προσφέρει και να τις μετατρέψει σε περισσότερο ελκυστικές για τον πελάτη.

Αν πάλι δεν έχουμε κάποια αποτελέσματα τότε πρέπει να προσπαθήσουμε να τονώσουμε το ενδιαφέρον του πελάτη δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις προσωπικές ωφέλειες που θα έχει αυτός από την εφαρμογή κάποιων ή όλων των προτάσεων της εταιρίας. Με αυτόν τον τρόπο ίσως πεισθεί και τελικά εφαρμόσει όποιες προτάσεις επιθυμεί.

Σίγουρα υπάρχει περίπτωση να αντιμετωπίσουμε πάλι πρόβλημα στην τελική συμφωνία. Αν το πρόβλημα εμφανιστεί σε ασήμαντα μικρό αριθμό πελατών τότε το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να συνεχίσουμε να προσφέρουμε τις ίδιες υπηρεσίες στον πελάτη μας χωρίς να τον πιέσουμε να

κάνει κάτι διαφορετικό. Αν όμως το συγκεκριμένο πρόβλημα εμφανιστεί σε μεγάλο αριθμό πελατών τότε μάλλον δεν έχει γίνει σωστό φιλτράρισμα, στο πρώτο στάδιο.



*Σχεδιάγραμμα ανάπτυξης προγράμματος αύξησης των πωλήσεων των υπαρχόντων πελατών*

Σε όλη την πιο πάνω ανάπτυξη αναφερθήκαμε στους πελάτες που έχουν περιθώρια εξέλιξης και υπάρχει ελπίδα αύξησης των πωλήσεών τους. Όσον αφορά τους πελάτες στους οποίους δεν διαπιστώνεται μια τέτοια προοπτική η εταιρία πρέπει να ακολουθήσει μια τακτική η οποία θα βασίζεται στην συνέχιση της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Είναι σίγουρο ότι αν η εταιρία μαζί με τα αξιόπιστα προϊόντα που

προσφέρει, παρέχει και ποιοτική εξυπηρέτηση στους πελάτες της δεν πρόκειται ποτέ να χάσει κάποιον από αυτούς. Για να συνεχίσει όμως να παρέχει αρκετά καλές υπηρεσίες πρέπει συνεχώς να αφουγκράζεται τις ανάγκες του πελάτη και να δημιουργεί τους τρόπους ικανοποίησης των αναγκών αυτών. Μόνο έτσι θα καταφέρει να διατηρήσει και σταδιακά να αυξήσει τις πωλήσεις που αφορούν τους υπάρχοντες πελάτες της.

#### Ε.2.5.Β ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΕΥΡΕΣΗ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων με την παράλληλη εύρεση νέων πελατών αποτελεί μια αξιόλογη ευκαιρία για την εταιρία να προωθηθεί και να διευρύνει το δίκτυό της. Για να στεφθεί με επιτυχία μια τέτοια προσπάθεια οφείλεται πριν να προγραμματισθούν οι απαιτούμενες ενέργειες ώστε να μην συμβεί οτιδήποτε που θα επηρεάσει αρνητικά την εξέλιξη της εταιρίας.

Είναι λοιπόν, σαφές ότι πριν από οποιαδήποτε, κίνηση πρέπει να γίνει μια έρευνα αγοράς η οποία θα διαφωτίσει για το ποιες περιοχές η εταιρία έχει περιθώρια δράσης, ποιες αγορές έχουν μείνει ανεκμετάλλευτες, ποιοι είναι οι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές που δεν έχουν γίνει ακόμα αντιληπτοί κ.α.

Μετά από την έρευνα αγοράς θα προσδιοριστεί ο ακριβής τρόπος διεύρυνσης της εταιρίας στην παρούσα αγορά ή εισαγωγής της σε μια νέα.

Διεύρυνση στην παρούσα αγορά. Η εξάπλωση την ίδια αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρία παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι γνωρίζει πολύ καλά το περιβάλλον και τους κανόνες του σύμφωνα με τους οποίους πρέπει να κινηθεί, αλλά παράλληλα μειονεκτεί διότι τα περιθώρια δράσης είναι μικρά και οι ευκαιρίες που δίνονται λίγες.

Ο σχεδιασμός της δράσης που θα γίνει πρέπει να βασίζεται στην ενημέρωση των υποψηφίων πελατών για όλα τα

ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας. Ένα τέτοιο πλάνο θα περιλαμβάνει:

- ▷ Διαφημιστική εκστρατεία όπου θα έχει ως στόχο την διαφοροποίηση της εταιρίας από τις υπόλοιπες του ανταγωνισμού. Η εκστρατεία θα περιλαμβάνει καταχωρίσεις σε επιλεγμένα τεχνικά έντυπα, χορηγίες εκδηλώσεων, διαλέξεων, σεμιναρίων που σχετίζονται με το αντικείμενο της εταιρίας και τηλεοπτικά σποτ σε συγκεκριμένες περιοχές της χώρας
- ▷ Σχεδιασμό πλάνου επισκέψεων των πωλητών της εταιρίας σε βιομηχανίες, τεχνικά γραφεία, τεχνικές εταιρίες και δημόσιες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ή υπάρχει η πρόβλεψη να χρησιμοποιήσουν κάποια στιγμή στο μέλλον προϊόντα που διαθέτει η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ.
- ▷ Δημιουργία υποκαταστήματος. (το σχέδιο αυτό αναπτύσσεται λεπτομερώς στην 1η δράση της εταιρίας).

Όλα τα πιο πάνω υπολογίζεται ότι θα δώσουν μια σημαντική βελτίωση στις πωλήσεις της εταιρίας με αποτέλεσμα να συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου της.

Εισαγωγή σε μια νέα αγορά. Το πρόβλημα που τίθεται σε αυτό το σημείο είναι ότι καθίσταται δύσκολο να προσδιοριστούν τα κέρδη που θα αποφέρει η εισαγωγή της εταιρίας σε μια νέα αγορά. Η έλλειψη γνώσεων που αρχικά έχει η εταιρία πρέπει να καλυφθεί ώστε να προσδιοριστούν τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν. Μια βασική δομή του τρόπου με τον οποίο πρέπει να κινηθεί η εταιρία σε μια νέα αγορά είναι η εξής:

- ▷ Πλήρης ενημέρωση για τις συνθήκες που επικρατούν στην νέα αγορά και αφορούν τον ετήσιο τζίρο της αγοράς, τους βασικούς προμηθευτές, τους πιθανούς πελάτες, το ποσοστό κέρδους που μπορεί να επιτευχθεί και γενικά ότι άλλες πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν προκειμένου να αποσαφηνιστεί τόσο ο τρόπος εισαγωγής όσο και το κατά πόσο συμφέρει μια τέτοια εισαγωγή.

- ▷ Διαφημιστική εκστρατεία στα ειδικά μέσα από τα οποία ενημερώνονται οι προμηθευτές και οι πελάτες της συγκεκριμένης αγοράς.
- ▷ Αποστολή φακέλων με ενημερωτικά φυλλάδια για πρόσκληση ενδιαφέροντος.
- ▷ Αξιολόγηση των απαντήσεων και επιλεγμένη προσέγγιση του πελάτη πρώτα μέσω τηλεφώνου και μετά αν πράγματι αποδειχθεί ενδιαφέρον προσωπικώς.

Οι πιο πάνω κινήσεις είναι πιθανόν να μην δώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα εξ' αρχής. Ο χρόνος αυτός εξαρτάται από τον τύπο της κάθε αγοράς και από τις γενικότερες μακροοικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά την στιγμή που θα γίνει η προσπάθεια εισαγωγής. Πάντως θεωρείται σίγουρο ότι σε ένα κλίμα συντονισμένων προσπαθειών τα αποτελέσματα θα είναι αρκετά ικανοποιητικά.

#### Ε.2.5.Γ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ

Κίνηση	Ποσοστό αύξησης πωλήσεων (*)
Υποκίνηση και παροχή βοήθειας	25%
Βελτίωση παροχής υπηρεσιών	30%
Διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων	15%
Διεύρυνση σε νέες αγορές	10%

(\*) σε πενταετής βάση.

#### Ε.2.5.Δ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΔΡΑΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ

Κίνηση	Κόστος (*)
Υποκίνηση και παροχή βοήθειας	20.000.000
Βελτίωση παροχής υπηρεσιών	9.500.000 (**)
Διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων	18.000.000
Διεύρυνση σε νέες αγορές	7.000.000
Γενικό σύνολο	54.500.00

(\*) συνολικό κόστος σε πενταετή βάση.

(\*\*) ίδιο με κόστος δράσης πιστοποίησης ποιότητας δράση 3η.





# **Ζ. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ

### ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Ο χρονικός ορίζοντας του πλάνου αυτού είναι πενταετής. Αυτό σημαίνει ότι κάθε επιμέρους δράση έχει σχεδιαστεί προκειμένου να ολοκληρωθεί σε πέντε έτη. Προσδιορίζοντας από το σχέδιο δράσης επίλυσης κάθε προβλήματος και επίτευξης κάθε στόχου μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα γενικότερο χρονοδιάγραμμα που θα περιλαμβάνει όλες μαζί τις δράσεις και θα δίνει οπτικά μια καλύτερη εικόνα για την προοπτική του επιχειρηματικού πλάνου. Συνεπώς το χρονοδιάγραμμα θα βασίζεται στα εξής:

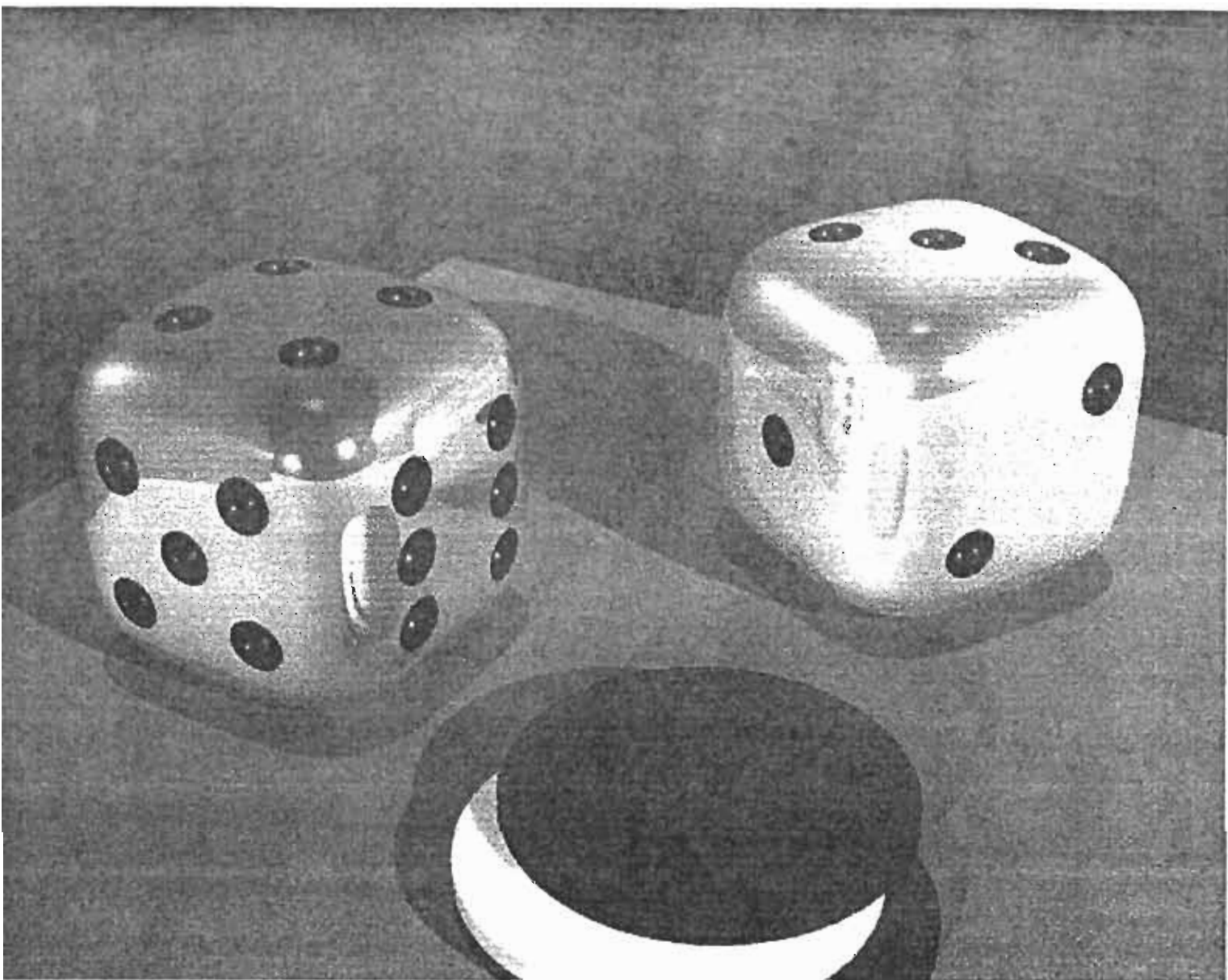
Δράση	Έναρξη	Λήξη
Ρευστότητα	1/1/99	31/12/01
Εκπαίδευση	1/1/99	15/3/00
Υποκατάστημα	1/1/99	30/3/99
Ευρώ	1/1/99	30/6/02
Ποιότητα	1/4/99	30/3/00
Χρηματιστήριο	1/1/01	31/12/03
Πωλήσεις	1/1/99	30/6/00

Με βάση τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης κάθε δράσης προετοιμάζουμε το γενικό σχεδιάγραμμα της δράσης το οποίο και παρουσιάζεται στην επόμενη σελίδα.

## ΣΧΗΜΑΤΙΚΟ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

ΔΡΑΣΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Ρευστότητα					
Εκπαίδευση					
Υποκατάστημα					
Ευρώ					
Ποιότητα					
Χρηματιστήριο					
Πωλήσεις					

Σημείωση: Το πιο πάνω χρονοδιάγραμμα αντιστοιχεί στις απόλυτες ημερομηνίες των δράσεων. Ενοείται ότι μετά το τέλος κάθε δράσης θα υπάρξει έλεγχος της αποδοτικότητας κάθε μίας ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα.



# **Η. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η

### ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ

Το κόστος πραγματοποίησης κάθε συγκεκριμένης δράσης έχει προϋπολογισθεί ώστε συνολικά να προκύψει το μικρότερο δυνατόν συνολικό κόστος. Αυτό έχει επιτευχθεί με τον συνδυασμό των δράσεων μεταξύ τους ώστε κάθε δράση να συνεισφέρει στην έμμεση ή άμεση πραγματοποίηση των υπολοίπων. Έτσι το συνολικό κόστος του πλάνου αναλύεται ως εξής:

Δράση	Ποσό
Ρευστότητα	-
Εκπαίδευση	1.706.000
Υποκατάστημα	9.700.000
Ευρώ	15.000.000
Ποιότητα	6.000.000
Χρηματιστήριο	-
Πωλήσεις	54.500.000
Σύνολο	86.906.000

Το κόστος της ρευστότητας συμπεριλαμβάνεται στο κόστος του στόχου της αύξησης των πωλήσεων ενώ το κόστος του στόχου της προετοιμασίας για την εισαγωγή στο χρηματιστήριο είναι μηδενικό.

Ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπισθεί το κόστος αυτό έχει ήδη προβλεφθεί. Η εταιρία όντας μια από τις δραστήριες της Δυτικής Ελλάδας και μια από τις πέντε πρώτες στον κλάδο της σε όλη την Ελλάδα επιδεικνύει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης οι οποίες μπορούν να εκμεταλλευθούν στο έπακρο από την διοίκηση. Η γενικότερη οικονομική πολιτική του κράτους να ενισχύει με διάφορα προγράμματα επιχορήγησης τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιοχές εκτός Αθηνών σε συνάρτηση με την διάθεση για έργα λόγω εισαγωγής στην Ε.Ε. και Ολυμπιακών Αγώνων, δίνει πολλές πιθανότητες στην εταιρία να συμπεριληφθεί σε ένα από τα προγράμματα αυτά. Ήδη η ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ έχει καταθέσει ένα

παλαιότερο σχέδιο ανάπτυξης συνολικού προϋπολογισμού 100.000.000 δρχ. και υπάρχει πεποίθηση ότι θα καταφέρει να χρηματοδοτηθεί προκειμένου να το εφαρμόσει. Το παλαιότερο σχέδιο μπορεί να τροποποιηθεί κατάλληλα ώστε να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του νέου. Το πρόγραμμα αυτό χρηματοδοτεί την εταιρία με το 40% του συνολικού κόστους δηλαδή με 40.000.000 δρχ. Για το υπόλοιπο προβλέπεται δανειοδότηση αξίας 35.000.000 δρχ. και αξιοποίηση ιδίων κεφαλαίων αξίας 25.000.000 δρχ.

Το θέμα της δανειοδότησης ίσως προβληματίσει την διοίκηση διότι ήδη έχει λάβει δάνεια που επιβαρύνουν τα αποτελέσματά της. Σύμφωνα όμως με τα προϋπολογισμένα αποτελέσματα των δράσεων η αύξηση του κύκλου εργασιών θα προσφέρει την οικονομική ευχέρεια για την ορθή αποπληρωμή των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεών της.

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ

- 1) ΠΕΤΡΙΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ «ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ, ΘΕΩΡΙΑ-ΑΣΚΗΣΕΙΣ», Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ, 1996
- 2) ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, «ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ, 1996
- 3) ΤΣΕΚΟΥΡΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ, «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ, 1992
- 4) ΓΙΩΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ, «ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ - ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ ΤΟΥ Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ», Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ, 1996
- 5) ΜΕΛΙΣΣΑΡΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ, «ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΙΙ», Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ, 1997

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ

- 1) ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΩΣΤΟΥΛΑΣ, «PLANNING (ΑΠΟ ΤΟ ΕΠΕΙΓΟΝ ΣΤΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ)», ΕΛΛΗΝΙΚΗ-ΕΥΡΩ-ΕΚΔΟΤΙΚΗ, 19..
- 2) DAVID FREEMANTLE, «THE SUCCESSFUL MANAGER'S GUIDE TO BUSINESS PLANNING», McGRAN-HILL BOOK COMPANY EUROPE, 1994
- 3) ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΚΟΚΚΟΡΗΣ, «ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ»,
- 4) ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ, «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ», Κ.Ε.Κ. ΕΥΡΥΤΑΝΙΣ Ε.Π.Ε., 1996
- 5) ΓΙΩΡΓΟΣ ΓΙΑΝΝΑΤΟΣ-ΒΑΓΓΕΛΗΣ ΑΓΓΕΛΟΤΟΠΟΥΛΟΣ «BUSINESS MANAGEMENT», ΔΟΥΦΟΡΟΣ, 1996
- 6) JOSEPH GUILTMAN-GORDON PAUL, «MARKETING MANAGEMENT», McGRAN-HILL, 1994
- 7) RICHARD WILSON - COLIN GILLIGAN - DAVID PEARSON, «STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT», BUTTERWORTH-HEINMANN, 1992
- 8) JAMES HIGGINS - JULIAN VINCZE, «STRATEGIC MANAGEMENT», THE DRYDEN PRESS, 1993
- 9) GRAIG HICKMAN, «THE STRATEGY GAME», McGRAN-HILL INC, 1994
- 10) HENRY MINTZBERG - JAMES QUINN, «THE STRATEGY PROCESS», PRENTICE HALL INC, 1991

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ Α.Σ.Ο.Ε.Ε.

- 1) DAVID EWING, «LONG RANGE PLANNING FOR MANAGEMENT», HARPER AND ROW PUBLISHERS, 1978
- 2) ROBERT DYSON, «STRATEGIC PLANNING», JOHN WILEY AND SONS PUBLISHERS, 1990
- 3) RALPH LEWIS, «PLANNING AND CONTROL FOR PROFIT», HARPER AND ROW PUBLISHERS, 1961



- 4) K.J.RADFORD, «STRATEGIC PLANNING», RESTON PUBLISHING COMPANY INC, 1980
- 5) DEREK ABELL/JOHN HAMMOND, «STRATEGIC MARKET PLANNING», PRENTICE HALL INC, 1979
- 6) EUGENE KELLEY, «MARKETING PLANNING AND COMPETITIVE STRATEGY», PRENTICE HALL INC, 1972
- 7) SAUL ESTRIN/PETER HOLMES, «FRENCH PLANNING IN THEORY AND PRACTICE», GEORGE ALLAN AND UNWIN PUBLISHERS LTD, 1983
- 8) ZOLTAN KENESSEY, «THE PROCESS OF ECONOMIC PLANNING», COLUMBIA UNIVERSITY PRESS, 1978

#### ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ

- 1) ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΠΑΠΑΝΙΚΟΣ/ΓΙΑΝΝΗΣ ΠΟΖΙΟΣ, «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», AIAS EDUCATIONAL CONSULTING, 1993

#### ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

##### ΒΙΒΛΙΑ

- 1) ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ, « ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ», ΓΑΛΑΙΟΣ, ΑΘΗΝΑ 1991
- 2) ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ ΣΠΥΡΟΥ / ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗ ΓΕΩΡΓΙΟΥ, «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1997
- 3) ΠΕΤΑΣΗΣ ΑΡΗΣ, «ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», ΓΑΛΑΙΟΣ, ΑΘΗΝΑ 1987
- 4) ALLEN P. «ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ», ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 1994
- 5) IMD / LBS / WHARTON, «Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΕΙΝ», ΔΗΛΟΣ, 1997
- 6) KRAUSE DONALD, « Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» , ΚΡΙΤΙΚΗ , 1998

##### ΑΡΘΡΑ

- 1) ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΔΙΝΟΥΝ ΙΣΧΥ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ - ΜΑΛΟΥΧΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ - ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΤΥΠΟΣ - 25/8/98
- 2) ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΑΚΑΛΥΨΕΤΕ ΥΨΗΛΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΣΤΕΛΕΧΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ - ΜΑΡΝΕΡΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ - ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ - 21/3/98
- 3) ΟΙ ΔΕΚΑ ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ - ΙΣΟΤΙΜΙΑ - 27/6/98
- 4) ΜΟΝΟ ΜΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΠΙΒΙΩΝΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΑΥΛΩΝΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ - ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ - 16/4/98

- 5) ΑΓΟΡΕΣ ΜΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΒΟΥΛΑ – ΚΟΝΑΧΟΥ ΑΛΕΞΙΑ - ΒΗΜΑ - 3/5/98
- 6) ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΓΙΑ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΚΟΝΑΧΟΥ ΑΛΕΞΙΑ – ΒΗΜΑ – 31/5/98
- 7) ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ ΜΕ ΕΓΓΥΗΣΗ ΕΠΙΒΑΛΛΕΙ ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ – ΒΟΥΤΣΑΔΑΚΗΣ Κ. - ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΤΥΠΟΣ – 1/3/98
- 8) ΤΟ ISO 9000, ΚΟΣΤΙΖΕΙ ΤΕΛΙΚΑ ΦΘΗΝΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΑΥΛΩΝΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ – ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ – 28/2/98
- 9) Ω ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ! – ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ WIN.
- 10) ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΥΡΩ – ΣΠΙΝΘΟΥΡΑΚΗΣ – ΙΣΟΤΙΜΙΑ 1/8/98
- 11) ΕΥΡΩ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΘΝΙΚΩΝ ΝΟΜΙΣΜΑΤΩΝ: ΤΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ – ΣΠΙΝΘΟΥΡΑΚΗΣ; - ΙΣΟΤΙΜΙΑ – 9/5/98
- 12) ΠΩΣ ΘΑ ΕΠΙΛΥΘΟΥΝ ΤΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ – 8/3/98
- 13) Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΙΣΟΤΙΜΙΑ 4/7/98
- 14) ΕΥΡΩ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΘΕΡΜΟΥΔΡΑΥΛΙΚΟΣ – ΜΑΡΤΙΟΣ 1998
- 15) ΠΟΙΟΣ ΘΑ ΠΛΗΡΩΣΕΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩ – ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ – 15/2/98
- 16) ΤΙ ΑΛΛΑΖΕΙ ΤΟ ΕΥΡΩ ΣΤΟΥΣ ΦΟΡΟΥΣ – ΣΙΩΜΟΠΟΥΛΟΥ – ΒΗΜΑ – 5/7/98
- 17) ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ – ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ – 2/5/98
- 18) 35 ΑΠΛΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΥΡΩ – ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ – 3/5/98
- 19) ΕΥΡΩ : ΜΥΘΟΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΗΣ ,ΕΥΘΥΜΙΑΔΗΣ, ΤΕΝΤΕΣ ΟΡΚΩΤΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ – ΕΝΘΕΤΟ SINGULAR – ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 1997
- 20) ΤΟ ΕΥΡΩ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΤΑΚΑΣ ΓΙΑΝΝΗΣ – ΕΞΠΡΕΣ ΕΝΘΕΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1998-11-02



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ  
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ**



# ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε

ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
Α.Μ.Α.Ε. 15207/22/Β/87/10

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1995 - 8η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 1995 - 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1995)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσό κλειομένης χρήσης 1995			Ποσό προηγούμενης χρήσης 1994			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσό κλειομένης χρήσης 1995	Ποσό προηγ. χρήσης 1994
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Ανοπόσθ. αξία	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Ανοπόσθ. αξία			
<b>Γ. ΠΑΘΗΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>									
<b>II. ΓΡΑΜΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΩΣ</b>									
1. Γήπεδα - Οικόπεδα	100.510.000	-	100.510.000	100.510.000	-	100.510.000	A. ΓΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
3. Κτίρια - τεχνικά έργα	84.749.795	26.744.267	58.005.528	84.749.795	22.506.777	62.243.018	1. Κεφάλαιο μετοχικό (200.000 ονομαστικές μετοχές των 1.000 δρχ.)		
4. Μηχανήματα - Τεχνικές εγκαταστάσεις	3.661.891	2.368.886	1.293.005	3.661.891	1.990.704	1.671.187	1. Καταβλημένο	200.000.000	200.000.000
5. Μεταφορικά μέσα	7.177.934	4.093.861	3.084.073	6.757.934	3.316.697	3.441.237			
6. Επίπλα - λοιπός εξοπλισμός	21.883.804	19.749.460	2.134.344	20.536.077	16.797.406	3.738.671			
7. Ακίνητοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	134.472.872	-	134.472.872	115.595.456	-	115.595.456	IV. Αποθεματικά κεφάλαια		
Σύνολο ακίνητοποιήσεων (ΓII)	352.456.296	52.956.474	299.499.822	331.811.153	44.611.584	287.199.569	1. Τακτικό αποθεματικό	9.078.256	7.742.060
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων		
<b>I. Αποθέματα</b>							Αποθεματικό Νόμου 1828/1989	2.942.245	2.942.245
1. Εμπορεύματα			172.412.721			142.562.492	Αποθεματικό Νόμου 1892/1990	19.493.589	19.493.589
2. Προϊόντα έτοιμα & ημιτελή υποπροϊόντα & υπολείμματα			3.190.465			3.284.757	6α. Αποθεματικά από απαλλασσόμενα της φορολογίας έσοδα	1.432.132	597.118
4. Πρώτες & βοηθητικές ύλες αναλώσιμα υλικά Ανταλλακτικά & είδη συσκευασίας			188.627			-	V. Αιαιτέλεσιμα σε νέο		
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			186.287			50.599	1. Υπόλοιπο κερδών σε νέο	99.433.145	86.900.652
			175.978.100			145.897.848	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (AI + AIV + AV)	332.379.367	317.675.664
<b>II. Απαιτήσεις</b>							<b>B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ &amp; ΕΞΟΔΑ</b>		
1. Πελάτες			94.503.198			44.775.088	1. Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	7.231.000	6.747.000
2. Γραμμάτια εισπρακτέα							2. Λοιπές προβλέψεις	12.482.989	10.180.000
Σης τράπεζες για είσπραξη			1.839.647			1.110.600		19.713.989	16.927.000
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση			300.000			500.000	<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
3α. Επιταγές εισπρακτέες			23.035.244			34.626.057	1. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση			1.308.320			1.308.320	2. Δάνεια Τραπεζών	15.000.000	20.999.997
10. Επισφαλείς - επίδικα πελάτες & χρεώστες			55.450			55.450	II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
11. Χρεώστες διάφοροι			9.796.469			8.532.698	1. Προμηθευτές	112.770.693	56.941.282
			130.838.328			90.908.213	2α. Επιταγές πληρωτέες	2.411.801	2.531.971
<b>III. Χρεώγραφα</b>							3. Τράπεζες λογαρ. βραχυπρ. υποχρ.	728.119	999.497
3. Λοιπά χρεώγραφα			200.000			200.000	4. Προκαταβολές πελατών	2.246.789	2.989.938
<b>IV. Διαθέσιμη</b>							5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	20.521.398	18.869.980
1. Ταμείο			785.533			1.116.958	6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί	3.275.255	2.944.528
3. Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας			3.434.082			4.844.325	11. Πιστωτές διάφοροι	101.688.454	87.860.345
			4.219.615			5.961.283		243.642.509	173.137.541
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)			311.236.043			242.967.344		258.642.509	194.137.538
							Σύνολο υποχρεώσεων (ΓI + ΓII)		
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ)</b>			610.735.865			530.166.913	<b>Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>		
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ</b>							1. Έξοδα χρήσεως δουλεμμένα		1.426.711
2. Χρεωστικοί λογαριαμοί εγγυήσεων & εμπράγματων ασφαλειών			84.389.000			91.310.510	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)</b>	610.735.865	530.166.913
4. Λοιποί λογαριασμοί τόξεως			470.896			470.896	<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ</b>		
			84.859.896			91.781.406	2. Πιστωτικοί λογαριαμοί εγγυήσεων & εμπράγματων ασφαλειών	84.389.000	91.310.510
							4. Λοιποί λογαριασμοί τόξεως	470.896	470.896
								84.859.896	91.781.406

### ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ:

- 1) Τα ακίνητα της εταιρείας βαρύνονται με προσημειώσεις υποθήκης, ύψους δρχ. 80.000.000, για την ασφάλεια τραπεζικών υποχρεώσεων ύψους κατά την 31.12.95 δρχ. 0.
- 2) Η μη διανομή μερίσματος τελεί υπό την έγκριση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, σύμφωνα με το άρθρο 45 του ΚΝ 2190/1920.
- 3) Η τελευταία αναπροσαρμογή της αξίας των γηπέδων και κτιρίων έγινε την 31/12/92 σύμφωνα με το Ν. 2065/1992.

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1995 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1995)

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως	Ποσό κλειομ. χρήσης 1995		Ποσό προηγ. χρήσης 1994		Καθαρά αποτέλεσμα (κέρδη) χρήσης	Ποσό κλειομένης χρήσης 1995		Ποσό προηγ. χρήσης 1994	
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		571.209.213		483.167.163	Καθαρό αποτέλεσμα (κέρδη) χρήσης	41.948.764		44.159.973	
Μείον: Κόστος πωλήσεων		396.527.305		334.235.273	Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (κερδών) προηγούμενων χρήσεων		86.900.652		63.473.103
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		174.681.908		148.931.890	Διαφορές φορολογικού ελέγχου προηγούμενων χρήσεων		-9.264.091		-
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως		2.361.457		1.566.191	Σύνολο	119.585.325		107.633.076	
Σύνολο		177.043.365		150.498.081	ΜΕΙΟΝ: 1. Φόρος εισοδήματος	14.980.970	14.980.970	16.297.225	16.297.225
Μείον: 1. Έξοδα διοικητ. λειτουργίας	48.086.269		43.195.620		Κέρδη προς διόρθωση	104.604.355		91.335.851	
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέτ.	76.347.720	124.433.989	58.783.351	101.978.971	Η διόρθωση των κερδών γίνεται ως εξής:				
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		52.609.376		48.519.110	1. Τακτικό αποθεματικό	1.336.196		1.435.199	
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	5.950.720	5.950.720	5.102.453	5.102.453	6α. Αποθεματικά από απαλλασσόμενα της φορολογίας έσοδα	835.014		-	
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		46.658.656		43.416.657	7. Αμοιβές μελών Διοικ. Συμβουλίου	3.000.000		3.000.000	
II. ΠΛΕΟΝ: (ή μείον): Έκτακτα αποτελέσματα					8. Υπόλοιπο κερδών σε νέο	99.433.145		86.900.652	
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	8.863.267		7.057.005			104.604.355		91.335.851	
ΜΕΙΟΝ:									
1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	13.173.159		6.313.689						
2. Έκτακτες ζημιές	400.000	13.573.159	4.709.892						
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)		41.948.764		44.159.973					
ΜΕΙΟΝ:									
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	8.344.890		10.564.557						
Μείον: οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	8.344.890		10.564.557						
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΗΣ προ φόρων</b>		41.948.764		44.159.973					

Πάτρα 30 Μαρτίου 1996

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ  
ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ  
& ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ  
ΛΕΩΝΙΔΑΣ Γ. ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ  
ΑΔΤ 1260590

Η ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ  
ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ  
ΑΓΛΩΗ ΟΥΣ, Α. ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗ  
ΑΔΤ 1260591

Ο ΠΡΟΣΤΑΜΕΝΟΣ  
ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ  
ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΠΑΠΑΜΑΡΓΑΡΙΤΗΣ  
ΑΔΤ Κ 210954

## ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1997			ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1997	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία			
<b>Γ. ΠΛΗΘΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							<b>Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>		
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις							I. Κεφάλαιο μετοχικό (400.000 ονομαστικές μετοχές των 1.000 ΔΡΧ.)		
1. Γήπεδα - Οικόπεδα	175.867.828		175.867.828	175.867.828		175.867.828	1. Καταβλημένο	400.000.000	200.000.000
3. Κτίρια - τεχνικά έργα	660.515.604	69.988.983	590.526.621	216.330.987	45.209.127	171.121.860	III. Διαφορές αναπροσαρμογής		
4. Μηχανήματα - Τεχνικές εγκαταστάσεις	4.522.391	3.321.007	1.201.384	4.391.891	2.924.109	1.467.782	2. Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων		79.248.779
5. Μεταφορικά μέσα	7.397.934	5.240.921	2.157.013	7.177.934	4.660.084	2.517.850	IV. Αποθεματικά κεφάλαια		
6. Επιπλα - Λοιπός εξοπλισμός	25.602.079	23.610.253	1.991.826	24.585.257	21.968.806	2.616.451	1. Τακτικό αποθεματικό	12.418.820	10.899.017
7. Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές				196.152.319		196.152.319	5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων Νόμων		
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)	873.905.836	102.161.164	771.744.672	624.506.216	74.762.126	549.744.090	Αποθεματικό Νόμου 1828/1989		2.942.245
							Αποθεματικό Νόμου 1892/1990		19.493.589
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							6α. Αποθεματικά από απαλασθέντα της φορολογίας έσοδα	3.260.546	1.432.132
I. Εμπορεύματα			239.559.191			232.104.362	V. Αποτελέσματα σε νέα		
2. Προϊόντα έτοιμα & ημιτελή			4.094.669			4.434.187	1. Υπόλοιπο κερδών σε νέα	147.030.906	128.978.238
Υποπροϊόντα & υπολείματα							Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑI+ΑII+ΑIV+ΑV)	562.710.272	442.994.000
4. Πρώτες & βοηθητικές ύλες αναλώσιμα υλικά									
Ανταλλακτικά & είδη συσκευασίας			255.066			220.028			
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			100.008			184.060			
			244.008.934			236.942.637			
II. Απαιτήσεις									
1. Πελάτες			87.804.874			84.939.516			
2. Γραμμάτια εισπρακτέα									
Γραμμάτια στο χαρτοφυλάκιο			290.000						
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση			1.000.000			1.000.000			
3α. Επιταγές εισπρακτέες			35.298.028			16.266.958			
11. Χρεώστες διάφοροι			33.932.545			9.623.159			
			158.325.447			111.829.633			
III. Χρεόγραφα									
3. Λοιπά χρεόγραφα			200.000			200.000			
IV. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ									
1. Τμάρια			798.926			764.601			
3. Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας			6.126.729			569.664			
			6.925.655			1.334.265			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΑI+ΑII+ΑIII+ΑIV)			409.460.036			350.306.535			
<b>Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>							<b>Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ &amp; ΕΞΟΔΑ</b>		
1. Έξοδα επόμενων χρήσεων			149.068				I. Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού		
							λόγω εξόδου από την υπηρεσία	12.612.341	9.900.000
							2. Λοιπές προβλέψεις	17.044.532	13.756.357
								29.656.873	23.656.357
							<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>		
							I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
							2. Δάνεια Τραπεζών	260.147.603	149.836.000
							II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
							1. Προμηθευτές	116.896.620	90.207.179
							2α. Επιταγές πληρωτέες	4.873.309	6.205.094
							3. Τράπεζες λογ/σμοί βραχυπρ. υποχρ.	25.680.327	6.517.195
							4. Προκαταβολές πελατών	1.987.022	1.300.441
							5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	35.796.876	27.806.100
							6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί	4.185.025	6.607.182
							II. Πιστωτές διάφοροι	138.246.637	144.921.077
								327.665.816	283.564.268
							Σύνολο υποχρεώσεων (ΓI+ΓII)	587.813.419	433.400.268
							<b>0 Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>		
							2. Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	1.173.212	0
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ+Ε)</b>			<b>1.181.353.776</b>			<b>900.050.625</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)</b>	<b>1.181.353.776</b>	<b>900.050.625</b>
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ</b>							<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ</b>		
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυήσεων & εμπράγματων ασφαλειών			350.701.000			358.000.000	2. Πιστωτικοί λογαριασμοί εγγυήσεων & εμπράγματων ασφαλειών	350.701.000	358.000.000
4. Λοιποί λογαριασμοί τάξεως			470.896			470.896	4. Λοιποί λογαριασμοί τάξεως	470.896	470.896
			351.171.896			358.470.896		351.171.896	358.470.896
<b>ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ</b>									
1) Τα σκίνητα της εταιρείας βαρύνονται με προσημετιώσεις υποθήκης ύψους 873.350.000.000, για την ασφάλεια τραπεζικών υποχρεώσεων ύψους κατά την 31/12/97, 285.827.930									
2) Η μη διανομή μερίσματος τελεί υπό την έγκριση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, σύμφωνα με το άρθρο 45 του ΚΝ2190/1920.									
3) Η τελευταία αναπροσαρμογή της αξίας των γηπέδων και κτιρίων έγινε την 31/12/96, σύμφωνα με το Ν2065/1992.									

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1997 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1997)

	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1997		ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996		ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1997		ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996	
	Αξία	Αποσβέσεις	Αξία	Αποσβέσεις		Αξία	Αποσβέσεις	Αξία	Αποσβέσεις
<b>I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως κύκλου εργασιών (πωλήσεις)</b>									
Μείον: Κόστος πωλήσεων									
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως									
Μείον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως									
Σύνολο									
Μείον: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας									
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως									
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως									
Μείον: 3 χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα									
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως									
<b>II. ΠΑΕΟΝ (ή μείον) Έκτακτα αποτελέσματα</b>									
I Έκτακτα και ανόργανα έσοδα									
Μείον									
I Έκτακτα και ανόργανα έξοδα									
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)									
<b>ΜΕΙΟΝ</b>									
Σύνολο υποσβέσεων παγίων στοιχείων									
Μείον: οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος									
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΗΣ προ φόρων</b>									

Πάτρα 31 Μαρτίου 1998

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ  
ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ  
& ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣΗ ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ  
ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ  
ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

ΔΕΩΝΙΑΣ Γ. ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ

ΑΓΑΘΗ ΣΩΣ. Α. ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ

ΛΘΑΝΑΣΙΟΣ Π. ΠΑΠΑΜΑΡΓΑΡΙΤΗΣ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996			ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1995			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996		ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1995	
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόβραστη αξία	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόβραστη αξία		ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ 1996	ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ 1995		
<b>Γ. ΠΛΗΡΗΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							<b>Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>				
II. Ενοώμετες ακινητοποιήσεις							I. Κεφάλαιο μετοχικό (200.000 ονομαστικές μετοχές των 1.000 ΔΡΧ.)				
1. Γήπεδα - Οικόπεδα	175.867.828		175.867.828	100.510.000		100.510.000	1. Καταβλημένο	200.000.000		200.000.000	
2. Κτίρια - τεχνικά έργα	216.330.987	45.209.127	171.121.860	84.749.795	26.744.267	58.005.528	III. Διαφορές αναπροσαρμογής				
4. Μηχανήματα - Τεχνικές εγκαταστάσεις	4.391.891	2.924.109	1.467.782	3.661.891	2.368.886	1.293.005	2. Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας λοιπών περιουσιακών στοιχείων	79.248.779			
5. Μεταφορικά μέσα	7.177.934	4.660.084	2.517.850	7.177.934	4.093.861	3.084.073	IV. Αποθεματικά κεφάλαια				
6. Επιπλα-Λοιπός εξοπλισμός	24.585.257	21.968.806	2.616.451	21.883.804	19.749.460	2.134.344	1. Τακτικά αποθεματικά	10.899.017		9.078.256	
7. Ακινήτοποιήσεις υπό κατασκευή και προκαταβολές			196.152.319			134.472.872	5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων Νόμων				
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)	624.506.216	74.762.126	549.744.090	352.456.296	52.956.474	299.499.822	Αποθεματικό Νόμου 1828/1989	2.942.245		2.942.245	
							Αποθεματικό Νόμου 1892/1990	19.493.589		19.493.589	
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							6α. Αποθεματικά από απαλλασσόμενα της φορολογίας έσοδα	1.432.132		1.432.132	
I. Αποθέματα							V. Αποτίλκετα σε νέο				
1. Εμπορεύματα			232.104.362			172.412.721	1. Υπόλοιπο κερδών σε νέο	128.978.238		99.433.145	
2. Προϊόντα έτοιμα & ημιτελή							Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (AI + AIII + AIV + AV)	442.994.000		332.379.367	
Υποπροϊόντα & υπολείματα			4.434.187			3.190.465					
4. Πρώτες & βοηθητικές ύλες αναλώσιμα υλιλά Ανταλλακτικά & είδη συσκευασίας			220.028			188.627	<b>Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ &amp; ΕΞΟΔΑ</b>				
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			184.060			186.267	1. Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	9.900.000		7.231.000	
			236.942.637			175.978.100	2. Λοιπές προβλέψεις	13.756.357		12.482.989	
II. Αποτίσεις							Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	23.656.357		19.713.989	
1. Πελάτες			84.939.516			94.503.198	I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις				
2. Γραμμάτια εισπρακτέα							1. Δάνεια Τραπεζών	149.836.000		15.000.000	
Στις Τραπεζές για εισπραξη			0			1.839.647	II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις				
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση			1.000.000			300.000	1. Προμηθευτές	90.207.179		112.770.693	
3α. Επιταγές εισπρακτέες			16.266.958			23.035.244	2α. Επιταγές πληρωτέες	6.205.094		2.411.801	
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση			0			1.308.320	3. Τρόπιες λογ/σμοί βραχυπρ. υποχρ.	6.517.195		728.119	
10. Επισφαλείς-επίδικα πελάτες & χρεώστες			0			55.450	4. Προκαταβολές πελατών	1.300.441		2.246.789	
11. Χρεώστες διάφοροι			9.623.159			9.795.469	5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	27.806.100		20.521.398	
			111.829.633			130.638.328	6. Ασφαλιστικοί οργανισμοί	6.607.182		3.275.255	
III. Χρεόγραφα							11. Πιστωτές διάφοροι	144.921.077		101.688.454	
3. Λοιπά χρεόγραφα			200.000			200.000	Σύνολο υποχρεώσεων (ΓI+ΓII)	433.400.268		258.642.509	
IV. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ											
1. Ταμείο			764.601			785.533					
3. Καταθέσεις τρέφους & προθεσμίας			569.664			3.434.082					
			1.334.265			4.219.615					
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)			350.306.535			311.236.043					
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ)</b>			<b>900.050.625</b>			<b>610.735.865</b>	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ)</b>	<b>900.050.625</b>		<b>610.735.865</b>	

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1995	ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1995
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυήσεων & εμπράγματων ασφαλειών	358.000.000	84.389.000	2. Πιστωτικοί λογαριασμοί εγγυήσεων & εμπράγματων ασφαλειών	358.000.000	84.389.000
4. Λοιποί λογαριασμοί τρέφους	470.896	470.896	4. Λοιποί λογαριασμοί τρέφους	470.896	470.896
	358.470.896	84.859.896		358.470.896	84.859.896

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ  
 1) Τα ακίνητα της εταιρείας βυρύνονται με προσημεϊώσεις υποθήκης ύψους 350.000.000, για την ασφάλεια τραπεζικών υποχρεώσεων, ύψους κατά την 31/12/96, 579.156.353, 195.  
 2) Η μη διανομή μερίσματος τελεί υπο την έγκριση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, σύμφωνα με το άρθρο 45 του ΚΝ2190/1920.  
 3) Η τελευταία αναπροσαρμογή της αξίας των γηπέδων και κτιρίων έγινε την 31/12/96, σύμφωνα με το Ν2065/1992.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1996 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ-31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1996)	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1995	ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1996	ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1995
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως κύκλος εργασιών (πωλήσεως)	639.125.298	571.209.213	Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως	56.023.391	41.948.764
Μείον: Κόστος πωλήσεων	443.023.273	396.527.305	Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (κερδών) προηγούμενων χρήσεων	99.433.145	86.900.652
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	196.102.025	174.681.908	Διαφορές φορολογικού ελεγχου προηγούμενων χρήσεων	0	-9.264.091
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	2.721.414	2.361.457	Σύνολο	155.456.536	119.585.325
Σύνολο	198.823.439	177.043.365	Μείον: 1. Φόρος εισοδήματος	20.657.537	14.980.970
Μείον: 1. Έξοδα διαχειρητικής λειτουργίας	38.098.661	48.086.209	Κέρδη προς διάθεση	134.798.999	104.604.355
2. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	88.476.887	76.347.720	Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής		
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	72.247.891	52.609.376	1. Τακτικά αποθεματικά	1.820.761	1.336.195
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	11.178.419	5.950.720	6α. Αποθεματικά από απαλλασσόμενα της φορολογίας έσοδα	0	835.014
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	61.069.472	46.658.656	7. Αμοιβές μελών Δ. Συμβουλίου	4.000.000	3.000.000
II. ΠΛΕΟΝ (ή μείον) Έκτακτα αποτελέσματα			8. Υπόλοιπο κερδών σε νέο	128.978.238	99.433.145
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	6.050.421	8.863.267		134.798.999	104.604.355
Μείον					
1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	11.096.502	13.173.159			
2. Έκτακτες ζημιές	11.096.502	-5.046.081			
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη) ΜΕΙΟΝ	56.023.391	41.948.764			
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	10.559.471	8.344.890			
Μείον: α) από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	10.559.471	0			
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΗΣ προ φόρων</b>	<b>56.023.391</b>	<b>41.948.764</b>			

Πάτρα 31 Μαρτίου 1997

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ  
 ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ  
 & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Η ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ  
 ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ  
 ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ



# ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε.

ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Α.Μ.Α.Ε. 15207/22/Β/87/10

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1993 - 6η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 1993-31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1993)

## ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1993			ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1992		
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
II. Ενομήτα ακινητοποιήσεις						
1. Γήπεδα - Οικόπεδα	100.510.000		100.510.000	100.510.000		100.510.000
3. Κτίρια - τεχνικά έργα	84.749.795	18.269.287	66.480.508	84.749.795	14.031.797	70.717.998
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις	2.890.691	1.298.681	1.592.010	1.548.191	950.890	597.301
6. Μεταφορικά μέσα	4.657.934	2.419.035	2.238.899	4.657.934	1.729.722	2.928.212
8. Επιπλα-Λοιπός εξοπλισμός	18.086.735	12.060.024	6.026.711	15.700.916	9.790.871	5.910.045
7. Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	104.611.743		104.611.743	98.241.684		98.241.684
Σύνολο ακινητοποιήσεων(ΓII)	315.506.898	34.047.027	281.459.871	305.408.520	26.503.280	278.905.240
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
I. Αποθέματα						
1. Εμπορεύματα			106.334.680			106.048.448
2. Προϊόντα έτοιμα & ημιτελή Υποπροϊόντα & υπολείμματα			1.481.357			1.405.025
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			191.466			172.108
			108.007.503			107.625.581
II. Απαιτήσεις						
1. Πελάτες			59.030.434			45.582.332
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση			150.000			150.000
3α. Επιταγές εισπρακτέες			32.590.824			16.233.133
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση			1.308.320			
10. Επισφαλείς-επίδοκοι πελάτες & χρεώστες			80.591			126.384
11. Χρεώστες διάφοροι			4.625.385			5.190.166
			97.785.554			67.282.015
III. Χρεώγραφα						
3. Λοιπά χρεώγραφα			20.025.370			
IV. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ						
1. Ταμείο			2.609.288			2.749.694
3. Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας			2.004			1.202.010
			2.611.292			3.951.704
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)			228.429.719			178.859.300

## ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ)

509.889.590 457.764.540

## ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ

1. Αλλότρια περιουσιακά στοιχεία	230.000	
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυήσεων & εμπράγματων ασφαλειών	80.367.430	80.000.000
4. Λοιποί λογαριασμοί τάξεως	470.896	470.896
	81.068.326	80.470.896

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

- 1) Τα ακίνητα της εταιρείας βαρύνονται με προσημειώσεις υποθήκης ύψους δρχ. 80.000.000, για την ασφάλεια τραπεζικών υποχρεώσεων ύψους κατά την 31/12/93 δρχ. 23.142.858
- 2) Η μη διανομή μερίσματος τελεί υπό την έγκριση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων σύμφωνα με το άρθρο 46 του ΚΝ2190/1920
- 3) Η τελευταία αναπροσαρμογή της αξίας των γηπέδων και κτιρίων έγινε την 8/1/2/92 σύμφωνα με το Ν2065/1992.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1993 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ -31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1993)

	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1993		ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1992	
<b>I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως κύκλος εργασιών (πωλήσεις)</b>				
Μείον: Κόστος πωλήσεων	422.430.399		377.100.784	
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	292.855.372		269.394.278	
Μείον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	1.036.406		659.335	
Σύνολο	130.611.433		108.365.841	
Μείον: I. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	36.777.169		30.850.141	
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	33.751.234	70.528.403	35.963.204	66.813.345
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	60.083.030		41.552.496	
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	9.956.401	9.956.401	10.153.086	10.153.086
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	50.126.629		31.399.410	
<b>II. ΠΛΕΟΝ (ή μείον) Εκτακτα αποτελέσματα</b>				
1. Εκτακτα και ανόργανα έσοδα	3.672.008		5.496.044	
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων			482.041	
Μείον	3.672.008		5.978.085	
1. Εκτακτα και ανόργανα έξοδα	5.988.086	(2.316.078)	6.047.172	(69.087)
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη) ΜΕΙΟΝ	47.810.551		31.330.323	
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	7.543.747		8.269.021	
Μείον: οι απο αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	7.543.747	0	8.269.021	0
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΗΣ προ φόρων</b>	<b>47.810.551</b>		<b>31.330.323</b>	

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1993		ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1992	
Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως	47.810.551		31.330.323	
Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (κερδών) προηγούμενων χρήσεων	42.620.573		30.124.881	
Σύνολο	90.431.124		61.455.204	
Μείον: 1. Φόρος εισοδήματος	15.576.102		8.860.382	
2. Λοιποί μη ενσωματωμένοι στο λειτουργικό κόστος φόροι	930.958	16.507.060	520.084	9.380.466
Κέρδη προς διάθεση	73.924.064		52.074.738	
Η διάθεση των κερδών γίνεται ως εξής:				
1. Τακτικό αποθεματικό	1.553.843		1.018.235	
6. Αφορολόγητα αποθεματικά				
Αφορολόγητο αποθεματικό Ν1828/1989			1.278.477	
Αφορολόγητο αποθεματικό Ν1892/1990	4.500.000		5.657.453	
6α. Αποθεματικά από απαλλασσόμενα της φορολογίας έσοδα	597.118			
7. Αμοιβές μελών Δ. Συμβουλίου	3.000.000		1.500.000	
7α. Διανομή κερδών στο προσωπικό	1.800.000			
8. Υπόλοιπο κερδών σε νέο:	63.473.103		42.620.573	
	73.924.064		52.074.738	

Πάτρα 31 Μαρτίου 1994

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ  
ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ  
& ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

ΛΕΩΝΙΔΑΣ Γ. ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ

Η ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ  
ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

ΑΓΑΘΗ συζ. Λ. ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗ

Ο ΠΡΩΤΣΤΑΜΕΝΟΣ  
ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΠΑΠΑΜΑΡΓΑΡΙΤΗΣ

# ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ Α.Β.Ε.Τ.Ε.

ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Α.Μ.Α.Ε. 15207/22/Β/87/10

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1994 - 7η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 1994-31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1994)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΟΣΑ			ΠΟΣΑ			ΠΛΗΘΗΤΙΚΟ		ΠΟΣΑ	
	Αξία κτήσεως	ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1994	Αναπόσβεστη αξία	Αξία κτήσεως	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1993	Αναπόσβεστη αξία	ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1994	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1993	ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1994	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1993
<b>Γ. ΠΛΗΘΗΤΙΚΟ</b>										
II Ενσώματες ακινητοποιήσεις										
1. Γήπεδα - Σιλόπεδα	100.510.000		100.510.000	100.510.000		100.510.000				
3. Κτίρια - τεχνικά έργα	84.749.795	22.506.777	62.243.018	84.749.795	18.269.287	66.480.508	200.000.000		200.000.000	
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις	3.661.891	1.990.704	1.671.187	2.890.691	1.298.681	1.592.010				
5. Μεταφορικά μέσα	6.757.934	3.316.697	3.441.237	4.657.934	2.419.035	2.238.899				
6. Επιπλα-Λοιπός εξοπλισμός	20.536.077	16.797.406	3.738.671	18.086.735	12.060.024	6.026.711				
7. Ακινήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	115.595.456		115.595.456	104.611.743		104.611.743	7.742.060		8.308.881	
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)	331.811.153	44.611.584	287.199.569	315.506.898	34.047.027	281.459.871				
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>										
I. Αποθέματα										
1. Εμπορεύματα			142.562.492			106.334.680				
2. Προϊόντα έτοιμα & ημιτέλη			3.284.757			1.461.357				
3. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			50.599			191.466				
			145.897.848			108.007.503				
II. Απαιτήσεις										
1. Πελάτες			44.775.084			59.030.434				
2. Γραμμάτια εισπρακτέα						150.000				
3. Γραμμάτια σε καθυστέρηση		1.110.600	1.110.600			32.590.824				
3α. Επιστάσεις εισπρακτέα						130.8320				
3β. Επιστάσεις σε καθυστέρηση						80.591				
10. Επιστάσεις-επίδοκοι πελάτες & χρεώστες						4.625.385				
11. Χρεώστες διάφοροι			90.908.213			97.785.554				
III. Χρεώγραφα										
3. Λοιπά χρεώγραφα			200.000			20.025.370				
IV. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ										
1. Ταμείο			1.116.958			2.609.288				
3. Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας			4.844.325			2.004				
			5.961.283			2.611.292				
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)			242.967.344			228.429.719				
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ)</b>			530.166.913			509.889.590				
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ</b>										
1. Αλλάτρια περιουσιακά στοιχεία						230.000				
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυησεων & εμπράγματων ασφαλειών			91.310.510			80.367.430				
4. Λοιποί λογαριασμοί τόξεως			470.896			470.896				
			91.781.406			81.068.326				

**ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ**  
 1) Τα ακίνητα της εταιρείας βαρύνονται με προσημειώσεις υποθήκης ύψους 80.000.000, για την ασφάλεια τραπεζικών υποχρεώσεων, ύψους κατά την 31/12/94, 5.999.997.  
 2) Η μη διανομή μερισμάτων τελεί υπό την έγκριση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, σύμφωνα με το άρθρο 45 του ΚΠ2190/1920.  
 3) Η τελευταία αναπροσαρμογή της αξίας των γηπέδων και κτιρίων έγινε την 31/12/92, σύμφωνα με το Ν2065/1992.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1994 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ -31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1994)	ΠΟΣΑ		ΠΟΣΑ		ΠΟΣΑ		ΠΟΣΑ	
	ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1994	Αναπόσβεστη αξία	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1993	Αναπόσβεστη αξία	ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1994	Αναπόσβεστη αξία	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ 1993	Αναπόσβεστη αξία
<b>I. Αποτέλεσμα εκμεταλλεύσεως κύκλου εργασιών (πωλήσεις)</b>	483.167.163		422.430.399		44.159.973		47.810.551	
Μείον: Κόστος πωλήσεων	334.235.273		292.855.372					
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	148.931.890		129.575.027		63.473.103		42.620.573	
Πλέον: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	1.566.191		1.036.406		107.633.078		90.431.124	
Σύνολο	150.498.081		130.611.433					
Μείον: 1. Φόρος διοικητικής λειτουργίας	43.195.620	36.777.169				16.297.225	15.576.102	
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	58.783.351	33.751.234	70.528.403					16.507.060
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	48.519.110		60.083.030		16.297.225	930.958	16.507.060	
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	5.102.453	9.956.401	9.956.401		91.335.851		73.924.064	
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	43.416.657	50.126.629						
<b>II. ΠΛΕΟΝ (ή μείον) Εκτακτα αποτελέσματα</b>								
1. Εκτακτα και ανόργανα έσοδα	7.057.005	3.672.008						
Μείον								
1. Εκτακτα και ανόργανα έξοδα	6.313.689	5.988.086	(2.316.078)					
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη) ΜΕΙΟΝ	44.159.973		47.810.551					
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	10.564.557	7.543.747						
Μείον: οι απο αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	10.564.557	0	7.543.747	0				
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΗΣ προ φόρων</b>	44.159.973		47.810.551					

Πάτρα 31 Μαρτίου 1995

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ  
 ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ  
 & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ  
 ΛΕΩΝΙΔΑΣ Γ. ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ

Η ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ  
 ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ  
 ΑΓΛΩΗ ΡΟΥ Α.ΕΥΣΤΡΑΤΙΑΔΗΣ

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ  
 ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ