

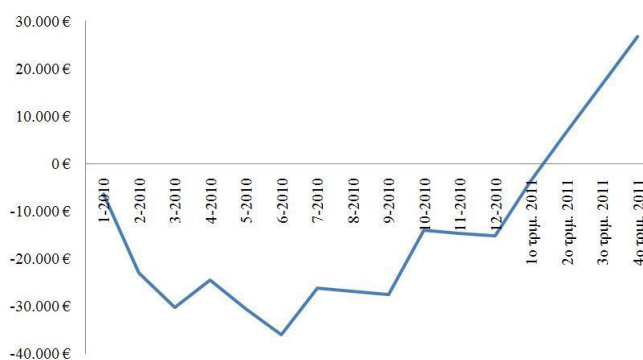
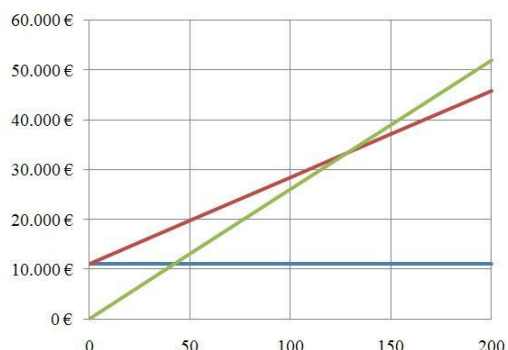


# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

## Δ.Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος διπλωματικής εργασίας:

### Στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας INTERSCALA ABEE



Εκπονήθηκε από τον: Παναγιωτίδη Δημήτριο (Μ.Σ. 17/08)

Επιβλέπων διδάσκοντας: Καθηγητής Σουμπενιώτης Δημήτριος

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΣΥΝΟΨΗ</u>	<u>5</u>
<u>1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</u>	<u>6</u>
1.1 Ιστορικό της εταιρείας .....	6
1.2 Αποστολή και όραμα .....	6
1.3 Στρατηγική.....	7
1.3.1 Εταιρική στρατηγική.....	7
1.3.2 Επιχειρησιακή / ανταγωνιστική στρατηγική .....	8
1.4 Οργανωτική δομή .....	8
1.5 Προϊόντα και υπηρεσίες .....	8
1.6 Οικονομικά στοιχεία μητρικής εταιρείας .....	9
1.7 Πόροι και ικανότητες.....	11
<u>2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</u>	<u>12</u>
2.1 Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST analysis) .....	12
2.1.1 Οικονομική διάσταση .....	12
2.1.2 Πολιτική / νομική διάσταση .....	12
2.1.3 Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση .....	13
2.1.4 Τεχνολογική διάσταση.....	13
2.2 Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος .....	13
2.2.1 Είσοδος νέων ανταγωνιστών .....	13
2.2.2 Προμηθευτές.....	14
2.2.3 Αγοραστές.....	14
2.2.4 Υποκατάστατα προϊόντα.....	14
2.2.5 Ανταγωνισμός.....	15
2.2.6 Κανάλια διανομής και τελευταίες εξελίξεις .....	19
2.3 Ανάλυση τάσεων εξωτερικού περιβάλλοντος (trend analysis).....	20
2.4 Συμπεράσματα της ανάλυσης του μικρο – και μακρο περιβάλλοντος.....	21
<u>3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</u>	<u>23</u>
3.1 Ανάλυση SWOT .....	23
3.1.1 Δυνατά σημεία .....	23

3.1.2 Αδύνατα σημεία.....	24
3.1.3 Ευκαιρίες .....	24
3.1.4 Απειλές.....	24
3.2 Κίνδυνοι σε περίπτωση αδράνειας .....	25
3.3 Στρατηγικός στόχος .....	26
3.4 Βασικοί άξονες υλοποίησης του σχεδίου .....	27
3.4.1 Λόγοι επιλογής των Σκοπίων.....	27
3.4.2 Τρόπος λειτουργίας.....	27
<b>4. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ</b> .....	<b>29</b>
4.1 Προϊόντα και κόστος παραγωγής μητρικής εταιρείας.....	29
4.2 Προβλέψεις .....	29
4.3 Κόστη παραγωγής και πωλήσεις νέας μονάδας .....	30
4.4 Υποδομές νέας μονάδας .....	31
4.5 Μισθοδοσία νέας μονάδας.....	31
4.6 Έξοδα και νεκρό σημείο για τη νέα μονάδα.....	32
4.7 Σύγκριση με την εγχώρια παραγωγή .....	34
4.8 Ισολογισμοί και αριθμοδείκτες νέας μονάδας .....	35
4.9 Ταμειακές ροές νέας μονάδας.....	37
<b>5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ</b> .....	<b>39</b>
5.1 Οικονομία .....	39
5.2 Έλεγχος ποιότητας.....	41
5.3 Ανταγωνισμός.....	41
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>42</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	<b>43</b>
1. Οργανόγραμμα .....	43
2. Οικονομικά στοιχεία μητρικής εταιρείας .....	44
3. Οικονομικά ανταγωνιστών .....	47
4. Κόστη παραγωγής μητρικής εταιρείας .....	48
5. Προβλέψεις πωλήσεων σε τεμάχια .....	49
6. Παραγωγή και συγκεντρωτικά κόστη Α' υλών νέας μονάδας .....	50
7. Πωλήσεις νέας μονάδας σε ποσά .....	51

8. Υποδομές νέας μονάδας .....	52
9. Μισθοδοσία νέας μονάδας .....	53
10. Έξοδα – έσοδα και οφέλη από τη λειτουργία της νέας μονάδας.....	54
11. Ισολογισμοί νέας μονάδας.....	55
12. Ταμειακές ροές νέας μονάδας.....	62
<b><u>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b>	<b><u>65</u></b>

## ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα εργασία αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας Interscala ABEE, όπως επίσης και την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business – plan) υλοποίησης του επιλεγμένου στρατηγικού στόχου. Το επιχειρηματικό σχέδιο αφορά την κατασκευή μιας παραγωγικής μονάδας ξύλινων εξωτερικών κουφωμάτων στα γειτονικά Σκόπια.

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο επιχειρείται μια εσωτερική ανάλυση της Interscala, στην οποία παρατίθεται σύντομο ιστορικό της επιχείρησης, διατυπώνονται η αποστολή και το όραμά της και περιγράφονται οι στρατηγικές που ακολουθούσε ως τώρα. Επίσης περιγράφεται η οργανωτική της δομή καθώς και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει. Τέλος παρατίθενται κάποια βασικά οικονομικά στοιχεία και περιγράφονται οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζεται μια ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος της εταιρείας και του μικρο – περιβάλλοντος του κλάδου των εξωτερικών κουφωμάτων.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρατίθεται η ανάλυση SWOT και τεκμηριώνεται η επιλογή της επένδυσης σε μια νέα παραγωγική μονάδα.

Το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αποτελεί τον πυρήνα του σχεδίου, αφού σε αυτό παρουσιάζεται η πλήρης οικονομική ανάλυση για τη λειτουργία της νέας μονάδας.

Τέλος, στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που ενδέχεται να πλήξουν τόσο τη νέα επένδυση όσο και τη μητρική εταιρεία.

## **1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

### **1.1 Ιστορικό της εταιρείας**

Η ιστορία της Interscala ξεκινά το 1964 με ένα απλό ξυλουργείο, το οποίο ιδρύεται στην Κατερίνη και ασχολείται με κάθε είδους ξύλινη κατασκευή. Το 1986 προστίθεται στη γκάμα των προϊόντων η ξύλινη σκάλα, η οποία εξελίσσεται σε κύριο προϊόν για την εταιρεία. Το όνομα Interscala ως επίσημη ονομασία χρησιμοποιείται για πρώτη φορά το 1987. Έναν χρόνο αργότερα ανοίγει το πρώτο κατάστημα στη Θεσσαλονίκη, ενώ το 1989 εντάσσονται στην παλέτα των προϊόντων της εταιρείας τα θερμοηχομονωτικά παράθυρα γερμανικής τεχνολογίας με το brand-name velko. Το 1995 η εταιρεία μεταφέρει τις κεντρικές της εγκαταστάσεις στη βιομηχανική περιοχή της Σίνδου. Ακολουθεί μια πορεία αλματώδους ανάπτυξης: η εταιρεία χρησιμοποιεί νέα υλικά όπως μέταλλο και γυαλί (1998), ανοίγει κατάστημα στην Αθήνα (1999) και μεταφέρει τα κεντρικά της σε ιδιόκτητες πλέον εγκαταστάσεις (2000), οι οποίες δύο χρόνια αργότερα επεκτείνονται για να στεγάσουν το νέο τμήμα της Interscala floor (παραγωγή δαπέδων).

Μέχρι σήμερα η εταιρεία έχει συμμετάσχει σε πολυάριθμες εκθέσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό, έχει πλέον μεγάλο δίκτυο πωλήσεων με 8 καταστήματα, ενώ συνεργάζεται με εμπόρους που προωθούν τα προϊόντα της σε Ελλάδα και εξωτερικό. Απασχολεί συνολικά προσωπικό 140 ατόμων.

### **1.2 Αποστολή και όραμα**

Η αποστολή της εταιρείας μπορεί να συνοψιστεί στην παρακάτω δήλωση: *«Αποστολή μας είναι η κατασκευή σκαλών, ξύλινων κουφωμάτων και δαπέδων υψηλής ποιότητας, αισθητικής και λειτουργικότητας. Με εφόδια την πλούσια γκάμα προϊόντων που διαθέτουμε, την ευελιξία των κατασκευών μας και τη μακροχρόνια εμπειρία σε συνδυασμό με τη χρήση υψηλής τεχνολογίας, είμαστε σε θέση να προσφέρουμε εξειδικευμένες λύσεις που ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη».*

Αντίστοιχα, το όραμα μπορεί να συνοψιστεί στην εξής δήλωση: *«Να συνεχίσουμε να αποτελούμε την 1<sup>η</sup> επιλογή των καταναλωτών στον τομέα των σκαλών. Να εδραιωθούμε στη συνείδηση των πελατών μας ως η εταιρεία που προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις με πρώτη ύλη το ξύλο».*

### **1.3 Στρατηγική**

Η χάραξη της στρατηγικής γίνεται αποκλειστικά από τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης. Οι γνώσεις και η εμπειρία του τόσο σε οικονομικά, όσο και σε τεχνικά θέματα του επιτρέπουν να διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

#### **1.3.1 Εταιρική στρατηγική**

Σε ότι αφορά τη στρατηγική, μπορούμε να πούμε ότι σε εταιρικό επίπεδο (corporate level), η επιχείρηση εφήρμοξε τα τελευταία χρόνια έναν συνδυασμό στρατηγικών ανάπτυξης, όπως καθετοποίηση, ανάπτυξη προϊόντων και συσχετισμένη διαφοροποίηση.

Σε ότι αφορά την καθετοποίηση προς τα εμπρός, διακρίνουμε τη δημιουργία δικού της δικτύου διανομής το οποίο ουσιαστικά ξεκινά το 1988 με την ίδρυση του 1<sup>ου</sup> καταστήματός της στη Θεσσαλονίκη. Μέχρι σήμερα έχουν ανοίξει συνολικά 8 καταστήματα σε Αλεξανδρούπολη, Ξάνθη, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα, Λάρισα, Αθήνα και Πάτρα. Το πιο πρόσφατο κατάστημα άνοιξε το 2008 στην περιοχή του Αλίμου στην Αθήνα και είναι το 2<sup>ο</sup> κατάστημα που διατηρεί η επιχείρηση στην Αθήνα. Εκτός από τα ιδιόκτητα καταστήματα, η εταιρεία συνεργάζεται και με εμπόρους που προωθούν τα προϊόντα της σε όλη την Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό.

Στην καθετοποίηση προς τα εμπρός μπορούμε να προσθέσουμε την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τον πελάτη. Έτσι, οι τοποθετήσεις των προϊόντων γίνονται από συνεργεία της ίδιας της εταιρείας και όχι από εξωτερικούς συνεργάτες.

Η εταιρεία έχει προχωρήσει και σε σημαντικά βήματα καθετοποίησης προς τα πίσω: λειτουργεί δικά της ξηραντήρια ξυλείας, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να προμηθεύεται υγρή ξυλεία σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές, αφού έχει τη δυνατότητα να προβαίνει στην απαραίτητη ξήρανση με δικά της μέσα και χαμηλό κόστος, ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής της. Επιπλέον, έχει προβεί στην απόκτηση ενός πιστηρίου ξυλείας, με βασικό σκοπό την κάλυψη ενός τμήματος των αναγκών της παραγωγής της. Από εκεί και πέρα θα εξεταστεί μελλοντικά το ενδεχόμενο της εισόδου στην αγορά ξυλείας, αφού πρώτα ληφθεί υπόψη η δυναμικότητα της εν λόγω αγοράς.

Μεγάλο βάρος δόθηκε επίσης στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η εταιρεία εκμεταλλεύτηκε την πολύτιμη εμπειρία που συσσωρεύτηκε τα τελευταία χρόνια, έτσι ώστε να είναι σε θέση να σχεδιάζει και να εισάγει στην αγορά σχετικά γρήγορα και εύκολα ένα νέο προϊόν. Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι η δημιουργία μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων.

Το 2002 η εταιρεία προχωρώντας σε ένα βήμα στρατηγικής συσχετισμένης διαφοροποίησης, μπαίνει στην αγορά των ξύλινων δαπέδων. Η εταιρεία χρησιμοποιεί την εμπειρία της στην κατεργασία του ξύλου, αλλά και το ανεπτυγμένο δίκτυο καταστημάτων και συνεργατών που διαθέτει, προκειμένου να προωθήσει τα συγκεκριμένα προϊόντα. Σκοπός της είναι να προσφέρει σε ιδιώτες και κατασκευαστικές εταιρείες ολοκληρωμένες λύσεις σε σκάλες, κουφώματα και δάπεδα που χρησιμοποιούν ως πρώτη ύλη το ξύλο.

### **1.3.2 Επιχειρησιακή / ανταγωνιστική στρατηγική**

Σε επιχειρησιακό επίπεδο (business level) η εταιρεία ακολουθεί μια στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Απευθύνεται κυρίως σε ανθρώπους που απαιτούν προϊόντα υψηλής ποιότητας και με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (ειδικές κατασκευές), για τα οποία είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν αυξημένα ποσά. Είναι φανερό ότι το κύριο target group της επιχείρησης είναι οι ιδιώτες με οικονομική επιφάνεια και οι κατασκευαστικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ανέγερση και την ανακαίνιση κατοικιών, ξενοδοχείων, κλπ.

Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι οι τιμές πώλησης και κατ' επέκταση η ομάδα – στόχος δεν οφείλονται αποκλειστικά στις επιλογές της επιχείρησης, αλλά και στην ίδια τη φύση των προϊόντων και του κλάδου. Πρόκειται για προϊόντα που κατασκευάζονται κατά παραγγελία και με χρήση ακριβών Α' υλών. Οικονομίες κλίμακας είναι δύσκολο να επιτευχθούν, ενώ τα κόστη της άμεσης εργασίας κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, αφού μιλάμε για κλάδο έντασης εργασίας και λιγότερου κεφαλαίου.

### **1.4 Οργανωτική δομή**

Η οργάνωση της επιχείρησης ακολουθεί τη λογική της λειτουργικής δομής (functional structure). Τις βασικές λειτουργίες αποτελούν οι πωλήσεις και το marketing, η παραγωγή, το τμήμα προμηθειών και το τμήμα οικονομικών. Ιδιαίτερης σημασίας είναι οι θέσεις του υπεύθυνου ποιότητας και προσωπικού και για αυτό λογοδοτούν απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης. Το αναλυτικό οργανόγραμμα παρουσιάζεται στο παράρτημα 1 στη σελίδα 43.

### **1.5 Προϊόντα και υπηρεσίες**

Όπως έχει αναφερθεί η εταιρεία κατασκευάζει σκάλες, κουφώματα και δάπεδα.

Σε ότι αφορά τις σκάλες, πρόκειται για το κύριο είδος της Interscala με το οποίο και έγινε γνωστή στην αγορά. Η παλέτα των προϊόντων αυτών περιλαμβάνει τις κλασικές ξύλινες κρεμαστές σκάλες, τις μεταλλικές κρεμαστές, τις ξύλινες και μεταλλικές κυκλικές και τις επενδύσεις. Και στις 4 κατηγορίες υπάρχει πληθώρα μοντέλων (συνολικά πάνω από 20) που



επιδιώκουν να καλύψουν κάθε ανάγκη και γούστο. Οι Α' ύλες που χρησιμοποιούνται είναι μασίφ ξυλεία, παράγωγα ξύλου, μαύρη λαμαρίνα, ανοξείδωτο ατσάλι και γυαλί.

Στα κουφώματα διακρίνουμε τα εξωτερικά και εσωτερικά. Στα εξωτερικά έχουμε τις εξώπορτες, τα υαλοστάσια (παράθυρα και μπαλκονόπορτες) και τα παντζούρια. Και εδώ έχουμε πληθώρα μοντέλων αλλά και διαφορετικές τυπολογίες (ανοιγόμενα, ανακλινόμενα, συρόμενα, κλπ). Η Α' ύλη που χρησιμοποιείται για την κατασκευή τους είναι το μασίφ ξύλο. Στις εσώπορτες έχουμε τις μασίφ κατασκευές, τις ημιμασίφ, τις πρεσαριστές και μια μοντέρνα σειρά με γυάλινα φύλλα.

Στα δάπεδα οι κύριες κατηγορίες προϊόντων είναι τα μασίφ δάπεδα, τα μηχανικά, τα συνθετικά (laminare) και τα δάπεδα εξωτερικού χώρου. Τα μασίφ δάπεδα κατασκευάζονται εξ ολοκλήρου από την Interscala, ενώ τα μηχανικά είναι προϊόν συνεργασίας με εξωτερικό προμηθευτή. Τα συνθετικά δάπεδα αποτελούν προϊόν εμπορίας.

Οι υπηρεσίες προς τον πελάτη ξεκινούν από τη στιγμή που θα έρθει σε επαφή με την Interscala. Οι πωλητές της εταιρείας είναι πλήρως καταρτισμένοι σε τεχνικά ζητήματα, έτσι ώστε να προσφέρουν στον πελάτη την απαραίτητη καθοδήγηση στην επιλογή του κατάλληλου προϊόντος, ανάλογα με τις εκάστοτε προτιμήσεις και τις τεχνικές δυνατότητες που υπάρχουν. Σε ιδιαίτερες ή δύσκολες περιπτώσεις γίνεται συνεννόηση με το τεχνικό τμήμα του εργοστασίου προκειμένου να βρεθεί λύση. Το τελικό προϊόν μεταφέρεται με οχήματα της εταιρείας στον χώρο του πελάτη. Η εγκατάσταση και περάτωση του έργου γίνεται από εξειδικευμένα συνεργεία της Interscala.

### **1.6 Οικονομικά στοιχεία μητρικής εταιρείας**

Στον πίνακα 1 φαίνονται τα αποτελέσματα χρήσης της μητρικής εταιρείας Interscala για τα τελευταία 6 έτη, ενώ στον πίνακα 2 οι ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές των μεγεθών.

**Πίνακας 1: Αποτελέσματα χρήσης 2003-2008 μητρικής εταιρείας**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Πωλήσεις</b>	2.274.346 €	2.919.895 €	3.202.307 €	3.288.651 €	5.678.255 €	7.459.859 €
<b>Κόστος πωλήσεων</b>	1.762.207 €	2.257.114 €	2.473.240 €	2.541.566 €	4.481.303 €	5.713.512 €
<b>Μικτά κέρδη εκμετάλλευσης</b>	512.139 €	662.781 €	729.067 €	747.085 €	1.196.952 €	1.746.347 €
<b>Έξοδα διοικ. &amp; διαθ.</b>	359.411 €	505.170 €	545.595 €	552.991 €	885.766 €	1.424.081 €
<b>Χρεωστικοί τόκοι</b>	77.650 €	66.693 €	74.188 €	76.412 €	108.659 €	115.470 €
<b>Ολικά κέρδη εκμετάλλευσης</b>	75.228 €	91.518 €	111.426 €	119.921 €	203.127 €	207.397 €
<b>Αποσβέσεις</b>	134.016 €	232.635 €	217.307 €	246.653 €	269.373 €	349.022 €
<b>Καθαρά κέρδη προ φόρων</b>	97.154 €	124.773 €	140.787 €	140.863 €	240.765 €	239.102 €

Πίνακας 2: Μεταβολές αποτελεσμάτων χρήσης 2003-2008 μητρικής εταιρείας

	Μεταβολή 2003-2004	Μεταβολή 2004-2005	Μεταβολή 2005-2006	Μεταβολή 2006-2007	Μεταβολή 2007-2008	Μ.Ο. μεταβολών
Πωλήσεις	28,4%	9,7%	2,7%	72,7%	31,4%	29,0%
Κόστος πωλήσεων	28,1%	9,6%	2,8%	76,3%	27,5%	28,8%
Μικτά κέρδη εκμετάλλευσης	29,4%	10,0%	2,5%	60,2%	45,9%	29,6%
Έξοδα διοικ. & διαθ.	40,6%	8,0%	1,4%	60,2%	60,8%	34,2%
Χρεωστικοί τόκοι	-14,1%	11,2%	3,0%	42,2%	6,3%	9,7%
Ολικά κέρδη εκμετάλλευσης	21,7%	21,8%	7,6%	69,4%	2,1%	24,5%
Αποσβέσεις	73,6%	-6,6%	13,5%	9,2%	29,6%	23,9%
Καθαρά κέρδη προ φόρων	28,4%	12,8%	0,1%	70,9%	-0,7%	22,3%

Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι κάποιων βασικών χρηματοοικονομικών στοιχείων για τα τελευταία 6 έτη, όπως και οι δείκτες του τελευταίου έτους.

Πίνακας 3: Βασικά χρημ./οικονομικά στοιχεία μητρικής εταιρείας

	Μ.Ο. 2003-2008	2008
Περιθώριο μικτού κέρδους	22,5%	23,4%
Περιθώριο λειτουργικού κέρδους	3,3%	2,8%
Περιθώριο καθαρού κέρδους	4,1%	3,2%
Αποδ. ιδίων κεφαλαίων (ROE)	8,3%	7,9%
Γενική ρευστότητα	1,27	1,40
Άμεση ρευστότητα	0,18	0,23
Ταμειακή ρευστότητα	0,04	0,02
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	1,53	0,98
Μακροπ. υποχρ. προς ίδια κεφάλαια	0,51	0,15
Κάλυψη χρημ./οικονομ. δαπανών	2,86	3,07
Κυκλοφ. ταχύτητα απαιτήσεων	25	25
Κυκλοφ. ταχύτητα προμηθευτών	73	63
Κυκλοφ. ταχύτητα αποθεμάτων	258	188
Κεφάλαιο κίνησης	542.899 €	1.001.027 €
Απασχολούμενο κεφάλαιο	2.861.410 €	3.448.504 €

Ο πίνακας με τα αναλυτικά στοιχεία των ισολογισμών και των αριθμοδεικτών για τα τελευταία 6 έτη παρουσιάζεται στο παράρτημα 2 στη σελίδα 44.

Η απότομη αύξηση των πωλήσεων τα δύο τελευταία έτη οφείλεται κατά έναν μεγάλο βαθμό στην επιτυχία των νέων προϊόντων, στην απόδοση του τμήματος των δαπέδων και στην συνεισφορά του νέου καταστήματος της Αθήνας.

## **1.7 Πόροι και ικανότητες**

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ένα από τα ισχυρά σημεία της εταιρείας είναι η ικανότητά της να σχεδιάζει, να κατασκευάζει και να διαθέτει νέα προϊόντα, κάτι που είναι απόρροια της μακροχρόνιας εμπειρίας στις ειδικές κατασκευές. Σε αυτό συμβάλλουν και οι τεχνολογικές δυνατότητες που υπάρχουν και τις οποίες έχει «μάθει» η επιχείρηση να χρησιμοποιεί στο έπακρο, όπως π.χ. εξειδικευμένα προγράμματα σχεδίασης CAD/CAM σε συνδυασμό με μηχανές αριθμητικού ελέγχου (CNC).

Ένα ακόμη ισχυρό σημείο που αναφέρεται στους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας είναι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Πρόκειται για ένα τμήμα που παρέχει υπηρεσίες στα τεχνικά γραφεία της παραγωγής και στους πωλητές του δικτύου. Οι υπηρεσίες που παρέχονται περιλαμβάνουν τη σχεδίαση ειδικού λογισμικού για να εξυπηρετεί τα παραπάνω τμήματα, π.χ. σχεδιαστικά προγράμματα, τεχνικά εγχειρίδια, συμβουλές σε ειδικές περιπτώσεις κατασκευών, εκτέλεση δοκιμών σε νέα υλικά και κατασκευές, έρευνα αγοράς για νέα υλικά κλπ.

Η επιχείρηση έχει ακόμη τη δυνατότητα να εισάγει Α' ύλης απευθείας από το εξωτερικό, παρακάμπτοντας ενδιάμεσους πωλητές και εξασφαλίζοντας έτσι ευνοϊκότερες τιμές.

Επίσης, όπως προαναφέρθηκε, το εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων αποτελεί άλλο ένα στοιχείο που ισχυροποιεί τη θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό.

Σε ότι αφορά τις λειτουργίες και την οργάνωση πρέπει να αναφέρουμε ότι τηρούνται αυστηρές διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας (ISO) σε όλα τα τμήματα, με στόχο τη συνεχή βελτίωση και γενικά την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Ακόμη, έχουν δρομολογηθεί (και εν μέρει ολοκληρώθηκαν) ενέργειες για την πιστοποίηση των προϊόντων που παράγει η εταιρεία και την εναρμόνιση αυτών σύμφωνα με ευρωπαϊκά πρότυπα (σήμανση CE), όπως προβλέπεται από τις κοινοτικές οδηγίες.

Σε ότι αφορά την οικονομική κατάσταση, μπορούμε να αντλήσουμε πληροφορίες από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Συγκεκριμένα, σε ότι αφορά τους δείκτες κερδοφορίας και ρευστότητας, αυτοί ακολουθούν μια σχετικά σταθερή πορεία, ενώ οι δείκτες ξένων προς ιδίων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς ιδίων κεφαλαίων παρουσιάζουν πτωτική τάση με πολύ καλές τιμές το τελευταίο έτος. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων είναι αισθητά μεγαλύτερη από την κυκλοφοριακή ταχύτητα προμηθευτών, ενώ η υψηλή τιμή στα αποθέματα οφείλεται στη φύση της επιχείρησης και συγκεκριμένα στο ότι διατηρεί μεγάλες ποσότητες ξυλείας, τις οποίες προμηθεύεται από το εξωτερικό σε ανταγωνιστικές τιμές.

## **2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

### **2.1 Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST analysis)**

Η εξέταση του έμμεσου – κοινωνικού περιβάλλοντος (societal environment) της επιχείρησης που παρουσιάζεται παρακάτω, βασίζεται στην ανάλυση PEST.

#### **2.1.1 Οικονομική διάσταση**

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση που ξεκίνησε τα τέλη του 2008 δεν άφησε ανεπηρέαστο τον κλάδο των εξωτερικών κουφωμάτων. Άμεση συνέπεια της ύφεσης ήταν η πτώση της οικοδομικής δραστηριότητας, με την οποία ο κλάδος είναι στενά συνδεδεμένος. Συγκεκριμένα, το 1<sup>ο</sup> εξάμηνο του 2009 παρατηρήθηκε μείωση της συνολικής (ιδιωτικής και δημόσιας) οικοδομικής δραστηριότητας στη χώρα κατά 25,8% στην επιφάνεια και κατά 26,5% στον όγκο σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2008<sup>1</sup>. Εξίσου σημαντικό ρόλο στην οικονομική διάσταση της ανάλυσης παίζουν οι πολιτικές των τραπεζών σε ότι αφορά τους όρους χορήγησης στεγαστικών δανείων. Τα αυστηρά κριτήρια αξιολόγησης των αιτημάτων για χορήγηση στεγαστικών δανείων, σε συνδυασμό με την υποχώρηση της ζήτησης από τα νοικοκυριά, είχε σαν συνέπεια τη μείωση των χορηγηθέντων δανείων κατά 50% το 1<sup>ο</sup> επτάμηνο του 2009 συγκριτικά με την αντίστοιχη περίοδο του 2008<sup>2</sup>.

Επίσης, δυσμενείς επιπτώσεις αναμένεται ότι θα έχουν στην κατανάλωση τα τελευταία οικονομικά και φορολογικά μέτρα της κυβέρνησης για την αντιμετώπιση του ελλείμματος, όπως η αύξηση του ΦΠΑ, η αύξηση πολλών έμμεσων φόρων, οι περικοπές σε μισθούς και οι αλλαγές στον τρόπο φορολόγησης των εισοδημάτων.

#### **2.1.2 Πολιτική / νομική διάσταση**

Σε ότι αφορά την πολιτική / νομική διάσταση της ανάλυσης, μπορούμε να αναφέρουμε την ώθηση που μπορούν να δώσουν στον κλάδο οι επιδοτήσεις των αναπτυξιακών νόμων, όπως αυτό έγινε στα χρόνια που πέρασαν για τον κλάδο των ξενοδοχείων και περιλαμβάνουν εκσυγχρονισμό μονάδων, μετατροπή διατηρητέων και παραδοσιακών κτιρίων σε καταλύματα και ανέγερση νέων μονάδων. Εξάλλου, όπως προκύπτουν από στοιχεία του ΣΕΤΕ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων), στην Ελλάδα στο διάστημα από το 1990 ως το 2008 ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων αυξήθηκε κατά 46%<sup>3</sup> στις 9.385 επιχειρήσεις, οπότε μιλάμε για μια ενδιαφέρουσα αγορά. Ακόμη, σε ότι αφορά το ξύλινο κούφωμα, αυτό μπορεί να επωφεληθεί από την ισχύουσα νομοθεσία που κάνει υποχρεωτική

<sup>1</sup> Πηγή: [http://vwww.express.gr/news/finance/210287oz\\_20090912210287.php3](http://vwww.express.gr/news/finance/210287oz_20090912210287.php3)

<sup>2</sup> Πηγή: Αφιέρωμα «Στεγαστικά δάνεια» εφημερίδας «Βήμα της Κυριακής», 25/10/2009, σελ. Π 14

<sup>3</sup> Πηγή: <http://www.sete.gr>

τη χρήση ξύλινων κουφωμάτων σε αναπαλαιώσεις παραδοσιακών οικισμών, ενώ σε απειλή μπορεί να εξελιχτεί μια πιθανή αλλαγή της νομοθεσίας που θα επιτρέπει και τη χρήση άλλων υλικών. Επίσης θετικό στοιχείο αποτελούν τα προγράμματα επιδότησης αλλαγής κουφωμάτων για τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των κτιρίων. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε την κοινοτική οδηγία που αναφέρεται στη σήμανση CE των εξωτερικών κουφωμάτων, η οποία θα είναι υποχρεωτική και στην Ελλάδα από 01/02/2010. Η διάθεση προϊόντων που δε φέρουν την παραπάνω σήμανση θα απαγορεύεται από το νόμο.

### **2.1.3 Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση**

Σε ότι αφορά την κοινωνικοπολιτιστική διάσταση, μπορούμε να αναφερθούμε στην περιβαλλοντική συνείδηση που αναπτύσσει ο κόσμος τα τελευταία χρόνια και η οποία οδηγεί σε έναν πιο οικολογικό τρόπο ζωής που σκοπό έχει την προστασία του περιβάλλοντος μέσω της εξοικονόμησης ενέργειας. Το συγκεκριμένο ζήτημα έχει παγκόσμιες διαστάσεις και ο κλάδος μπορεί σίγουρα να επωφεληθεί από αυτό το γεγονός, προσφέροντας προϊόντα που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος, στην εξοικονόμηση ενέργειας και γενικά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

### **2.1.4 Τεχνολογική διάσταση**

Σε ότι αφορά την τεχνολογική διάσταση μπορούμε να πούμε ότι τα προϊόντα του κλάδου και οι μέθοδοι παραγωγής που εφαρμόζονται είναι πολύ συγκεκριμένα και έχουν ωριμάσει σε γενικές γραμμές. Αυτή τη στιγμή δε φαίνεται να υπάρχει κάποια καινοτομία τόσο ισχυρή, που η απόρριψη ή η υιοθέτησή της να μπορεί να εξελιχτεί σε απειλή ή ευκαιρία αντίστοιχα για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

## **2.2 Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος**

Παρακάτω αναφέρονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν το άμεσο – ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου (task environment). Η ανάλυση βασίζεται στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.

### **2.2.1 Είσοδος νέων ανταγωνιστών**

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών θα λέγαμε ότι δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές: στα κουφώματα αλουμινίου υπάρχει η υποστήριξη των μεγάλων εταιρειών διέλασης, οι οποίες επωμίζονται όλα τα κόστη των κεφαλαιουχικών δαπανών (οι οποίες στον συγκεκριμένο κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλές), όπως επίσης και τα κόστη έρευνας και ανάπτυξης. Έτσι παρέχονται ολοκληρωμένες λύσεις στους

κατασκευαστές κουφωμάτων, χωρίς οι ίδιοι να χρειάζεται να επενδύσουν μεγάλα ποσά. Στα ξύλινα κουφώματα επίσης δεν τίθεται θέμα μεγάλων επενδύσεων, αφού το στήσιμο μιας μικρής μονάδας παραγωγής δεν απαιτεί μεγάλα κεφάλαια. Εμπόδια ωστόσο αποτελούν τα κοστολογικά πλεονεκτήματα που έχουν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις, αλλά και η πρόσβαση σε κανάλια διανομής.

### **2.2.2 Προμηθευτές**

Σε ότι αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των εταιρειών του κλάδου, θα λέγαμε ότι στα κουφώματα αλουμινίου υπάρχει ισχυρή εξάρτηση των κατασκευαστών από τις μεγάλες εταιρείες διέλασης. Εξάλλου το κόστος των προφίλ αλουμινίου αποτελεί περίπου το 37-47% του κόστους παραγωγής ενός κουφώματος, οπότε η ισχυρή θέση των εταιρειών διέλασης είναι δεδομένη. Κάπως πιο ευνοϊκές είναι οι συνθήκες στα συνθετικά κουφώματα, ενώ στα ξύλινα δεν τίθεται ζήτημα εξάρτησης από τους προμηθευτές ξυλείας, αφού στη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής ενός ξύλινου κουφώματος η αξία της ξυλείας αποτελεί το 25% του συνόλου. Επιπλέον, οι κατασκευαστές ξύλινων κουφωμάτων έχουν το πλεονέκτημα ότι κατασκευάζουν οι ίδιοι τα απαραίτητα προφίλ, οπότε δεν εξαρτώνται από εξωτερικό προμηθευτή. Σε ότι αφορά τα υπόλοιπα υλικά (τζάμια, μηχανισμούς κλπ.) θα λέγαμε ότι υπάρχει μεγάλη προσφορά και ανταγωνισμός ανάμεσα στις προμηθεύτριες εταιρείες, κάτι που ευνοεί τις επιχειρήσεις του κλάδου.

### **2.2.3 Αγοραστές**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Ιδιαίτερα ισχυρή θέση λόγω του μεγέθους των παραγγελιών έχουν οι τεχνικές εταιρείες που αναλαμβάνουν την ανέγερση ή την αναπαλαίωση οικισμών, ξενοδοχείων κλπ. Ωστόσο και μικρότεροι πελάτες θα λέγαμε ότι επωφελούνται, δεδομένης της κατακερματισμένης προσφοράς του κλάδου, αλλά και του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων σε ένα περιβάλλον όπου τα μερίδια συρρικνώνονται. Σε αυτό συμβάλλουν και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τα οποία στο ίδιο υλικό δεν παρουσιάζουν τρομακτικές διαφορές μεταξύ τους.

### **2.2.4 Υποκατάστατα προϊόντα**

Ο κλάδος στο σύνολό του δεν απειλείται από υποκατάστατα προϊόντα. Αν όμως απομονώσουμε το κομμάτι των ξύλινων κουφωμάτων (στο οποίο δραστηριοποιείται και η Interscala), μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μεγάλη απειλή από τα κουφώματα αλουμινίου. Πρόκειται για έναν κλάδο που απαρτίζεται από μεγάλες και σοβαρές επιχειρήσεις, οι οποίες

προβαίνουν σε οργανωμένες και συντονισμένες ενέργειες προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα τους. Οι κατασκευαστές των ξύλινων κουφωμάτων επιχειρούν τον τελευταίο καιρό να οργανώσουν αντίστοιχες πρωτοβουλίες, με την ίδρυση ενός συνδέσμου κατασκευαστών και την πραγματοποίηση μιας διαφημιστικής καμπάνιας, με σκοπό την προβολή και την προώθηση του ξύλινου κουφώματος.

### **2.2.5 Ανταγωνισμός**

Σε ότι αφορά τον ανταγωνισμό, μπορούμε να πούμε ότι κυριαρχούν τρεις ομάδες προϊόντων (θα μπορούσαμε να τις χαρακτηρίσουμε ως στρατηγικές ομάδες του κλάδου) με εταιρείες που κατασκευάζουν κουφώματα αλουμινίου, ξύλινα και συνθετικά. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε κάποια αριθμητικά στοιχεία για τον κλάδο. Το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά κατέχουν τα κουφώματα αλουμινίου με ποσοστό 72,3%, ενώ ακολουθούν τα ξύλινα με 15,6% και τέλος τα συνθετικά με 12% (στοιχεία για το έτος 2008<sup>4</sup>). Στο διάστημα 1996 – 2007 ο κλάδος παρουσίασε ανοδική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,4%, υπήρξε όμως σημαντική υποχώρησή του την τριετία 2005 – 2007. Σε ότι αφορά τις πωλήσεις του 2007 σε σχέση με του 2006, αυτές παρουσίασαν αύξηση για τα κουφώματα ξύλου, συνθετικά και αλουμινίου κατά 22,51%, 10,62% και 4,32% αντίστοιχα. Ακόμη, το 2007 τα κέρδη προ φόρου για τις επιχειρήσεις ξύλινων κουφωμάτων αυξήθηκαν κατά 174,6%, ενώ μείωση εμφάνισαν οι κλάδοι του αλουμινίου και των συνθετικών κουφωμάτων με ποσοστά 32,86% και 76,48% αντίστοιχα. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, λόγω της παρούσας οικονομικής συγκυρίας και των συνθηκών στην αγορά, αναμένεται για την περίοδο 2009 – 2010 μείωση της τάξης του 10% στα κουφώματα ξύλου και αλουμινίου, ενώ για τα συνθετικά προβλέπεται στασιμότητα ή οριακή αύξηση της ζήτησης. Σε ότι αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων, σύμφωνα με την ΕΣΥΕ (στοιχεία 2003), στον κλάδο των κουφωμάτων αλουμινίου δραστηριοποιούνται 6.865, στα ξύλινα κουφώματα 5.044 και στα συνθετικά 185 επιχειρήσεις. Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνοψίζονται στον πίνακα 4.

**Πίνακας 4: Στοιχεία κλάδου εξωτερικών κουφωμάτων (1)**

	Αριθμ. επιχειρ. 2003	Μερ. αγοράς 2008	Ρυθμ. ανάπτυ. κλάδου 1996-2007	Μεταβολή πωλήσεων 2006-2007	Μεταβολή κερδών 2006-2007
<b>Αλουμίνιο</b>	6.865	72,3%		4,32%	-32,86%
<b>Ξύλο</b>	5.044	15,6%	4,4%	22,51%	174,6%
<b>Συνθετικά</b>	185	12%		10,62%	-76,48%

<sup>4</sup> Πηγή: Άρθρο που αναφέρεται στην κλαδική μελέτη της ICAP του 2009 για τα εξωτερικά κουφώματα: <http://www.kerdos.gr/default.aspx?id=1030479&nt=103>

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι ο κλάδος των ξύλινων κουφωμάτων παρουσιάζει τον μικρότερο ρυθμό ανάπτυξης σε σχέση με τους δύο αντιπάλους του. Συγκεκριμένα, στο διάστημα 1996 – 2006 τα ξύλινα κουφώματα παρουσίασαν μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 3,5%, ενώ οι κλάδοι αλουμινίου και συνθετικών κουφωμάτων 4,5% και 7,3% αντίστοιχα. Ακόμη πρέπει να επισημάνουμε ότι το μερίδιο των ξύλινων κουφωμάτων συρρικνώνεται σε σχέση με των δύο άλλων κλάδων. Έτσι στο διάστημα 1996 – 2006 τα ξύλινα κουφώματα παρουσιάζουν κατά μέσο όρο μείωση -0,8% στο μερίδιο που καταλαμβάνουν στην αγορά κάθε έτος, ενώ την ίδια στιγμή το αλουμίνιο πρακτικά διατηρεί το ποσοστό του (μείωση -0,1%) και τα συνθετικά κουφώματα παρουσιάζουν αύξηση 2,7%.

Επιπλέον οι κατασκευαστές των ξύλινων κουφωμάτων δέχονται ανταγωνισμό από τις εισαγωγές: Ενώ στα κουφώματα αλουμινίου και στα συνθετικά τα ποσοστά των εισαγόμενων προϊόντων αντιπροσωπεύουν μόλις το 0,12% και 2,5% αντίστοιχα της συνολικής εγχώριας αγοράς, στα ξύλινα κουφώματα το ποσοστό αυτό ανεβαίνει στο 5,5% (αυτά τα ποσοστά αναφέρονται σε αξίες, όχι τεμάχια). Σύμφωνα με την ΕΣΥΕ, από τις συνολικές εισαγωγές κουφωμάτων που πραγματοποιήθηκαν το 2006, τα ξύλινα κουφώματα αντιπροσώπευαν το 73%, ενώ τα συνθετικά κουφώματα 19% και τα κουφώματα αλουμινίου 8% επί της συνολικής αξίας των εισαγωγών. Τα στοιχεία αυτά συνοψίζονται στον πίνακα 5.

**Πίνακας 5: Στοιχεία κλάδου εξωτερικών κουφωμάτων (2)**

	<b>Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 1996-2006</b>	<b>Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής μεριδίου αγοράς 1996-2006</b>	<b>Ποσοστό προϊόντων προερχόμενο από εισαγωγές</b>	<b>Ποσοστό επί της συνολικής αξίας εισαγωγών</b>
<b>Αλουμίνιο</b>	4,5%	-0,1%	0,12%	8%
<b>Ξύλο</b>	3,5%	-0,8%	5,5%	73%
<b>Συνθετικά</b>	7,3%	2,7%	2,5%	19%

Μπορούμε τώρα να επικεντρωθούμε στις επιχειρήσεις που κατασκευάζουν ή εμπορεύονται μόνο ξύλινα κουφώματα, οι οποίες αποτελούν τον άμεσο ανταγωνισμό για την Interscala. Στον πίνακα 6 βλέπουμε τις εταιρείες με τους υψηλότερους κύκλους εργασιών για το 2008. Λόγω του ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής δεν κατασκευάζουν ή εμπορεύονται μόνο εξωτερικά κουφώματα αλλά και άλλα είδη, προστέθηκε ένας συντελεστής – ποσοστό, ο οποίος πολλαπλασιασμένος με τις συνολικές πωλήσεις κάθε εταιρείας, μας δίνει το τμήμα που αναφέρεται μόνο στα εξωτερικά κουφώματα. Ο συντελεστής αυτός είναι κάπως αυθαίρετος και βασίζεται σε εκτιμήσεις της κλαδικής μελέτης



της ICAP του 2007. Κατόπιν, τα ποσά που προέκυψαν διαιρέθηκαν με τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου, για να προκύψει το μερίδιο κάθε εταιρείας.

Όπως γίνεται κατανοητό η εικόνα που παρουσιάζεται είναι ενδεικτική, αφού στα ξύλινα κουφώματα δεν υπάρχει η δυνατότητα εξαγωγής ασφαλών συμπερασμάτων που να βασίζονται στις πωλήσεις. Δεν υπάρχει π.χ. δυνατότητα ελέγχου ή διασταύρωσης των στοιχείων μεταξύ κατανάλωσης Α' ύλης και παραγωγής τελικού προϊόντος, όπως συμβαίνει στη διέλαση αλουμινίου. Ωστόσο με τα υπάρχοντα στοιχεία μπορούμε να θεωρήσουμε ότι έχουμε μια καλή προσέγγιση της πραγματικής κατάστασης. Ο αναλυτικός πίνακας με τα διαθέσιμα στοιχεία των τελευταίων ετών φαίνεται στο παράρτημα 3 στη σελίδα 47.

**Πίνακας 6: Πωλήσεις και μερίδια αγοράς εταιρειών ξύλινων εξωτερικών κουφωμάτων για το 2008**

Εταιρεία	Πωλήσεις 2008	Συντελεστής	Μερίδιο (€)	Μερίδιο (%)
1 INTERSCALA ABEE	7.459.859 €	44%	3.282.338 €	11,3%
2 SIAS AE	3.531.148 €	80%	2.824.918 €	9,8%
3 ΑΘΩΣ ΚΟΥΦΩΜΑΤΑ ABEE	1.335.675 €	80%	1.068.540 €	3,7%
4 BIEKKO	3.408.191 €	80%	2.726.553 €	9,4%
5 BIM AE	1.575.025 €	44%	693.011 €	2,4%
6 ΔΗΛΕΣ AE	1.315.454 €	44%	578.800 €	2,0%
7 ΕΝΩΣΗ ΕΥΛΟΥΡΓΩΝ ΠΑΡΟΥ AE	2.565.590 €	80%	2.052.472 €	7,1%
8 ΕΥΛΟΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΡΟΥ AE	1.722.905 €	90%	1.550.615 €	5,4%
9 ΠΛΑΙΣΙΟ	14.104.902 €	20%	2.820.980 €	9,7%
10 ΣΠΙΤΣΕ ΕΠΕ	3.897.909 €	44%	1.715.080 €	5,9%
11 ΣΥΚΙΑΝΑΚΗΣ ΣΤ. AE	3.217.245 €	60%	1.930.347 €	6,7%
12 ΣΥΛΩΡ ABEE	8.931.221 €	70%	6.251.855 €	21,6%
13 ΤΣΙΓΚΑΣ ABEE	3.305.712 €	44%	1.454.513 €	5,0%
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>28.950.022 €</b>	<b>100%</b>

Από τον πίνακα 6 γίνεται φανερό ότι ο κλάδος των ξύλινων κουφωμάτων παρουσιάζει μεγάλο βαθμό κατακερματισμού, ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει γενικά ολόκληρο τον κλάδο των κουφωμάτων. Κυριότερος ανταγωνιστής της Interscala και ηγέτης στον κλάδο είναι η εταιρεία Συλώρ, η οποία κατέχει ποσοστό 21,6%. Η συγκεκριμένη εταιρεία εμφανίζει υψηλό βαθμό εξειδίκευσης στο συγκεκριμένο προϊόν και κάνει μεγάλες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Στον πίνακα 7 φαίνεται ο μέσος όρος των χρημ./οικονομικών στοιχείων των παραπάνω εταιρειών για το 2008 μαζί με αντίστοιχα στοιχεία της Interscala.

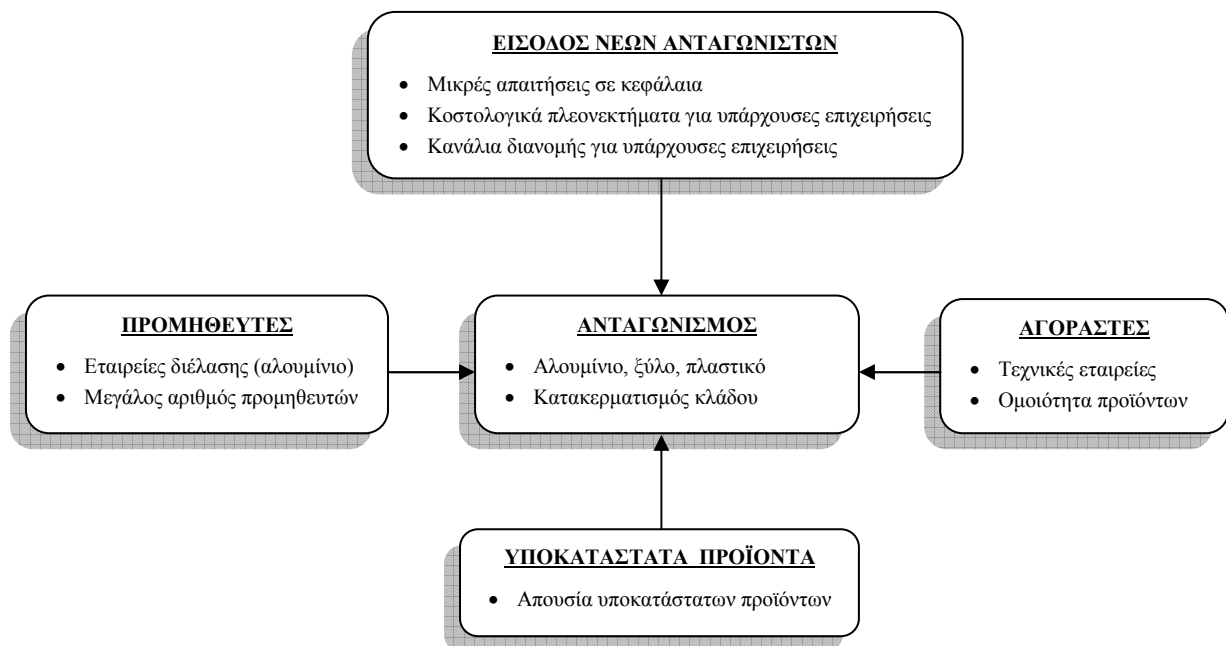
**Πίνακας 7: Βασικά χρημ./οικονομικά στοιχεία του κλάδου των ξύλινων κουφωμάτων για το 2008**

	<b>Κλάδος ξύλινων κουφωμάτων</b>	<b>Interscala</b>
Περιθώριο μικτού κέρδους	20,9%	23,4%
Περιθώριο λειτουργικού κέρδους	1,5%	2,8%
Περιθώριο καθαρού κέρδους	1,9% (7,4%)*	3,2%
Αποδ. ιδίων κεφαλαίων (ROE)	3,5% (10,9%)*	7,9%
Γενική ρευστότητα	1,69	1,40
Άμεση ρευστότητα	1,22	0,23
Ταμειακή ρευστότητα	0,35	0,02
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	1,62	0,98
Μακροπ. υποχρ. προς ίδια κεφάλαια	0,40	0,15
Κάλυψη χρημ./οικονομ. δαπανών	1,38 (14,89)*	3,07
Κυκλοφ. ταχύτητα απαιτήσεων	212 (675)*	25
Κυκλοφ. ταχύτητα προμηθευτών	163	63
Κυκλοφ. ταχύτητα αποθεμάτων	133	188
Κεφάλαιο κίνησης	576.232 €	1.001.027 €
Απασχολούμενο κεφάλαιο	3.009.037 €	3.448.504 €

(\*: Για να προκύψει ο παραπάνω πίνακας έγινε αφαίρεση κάποιων στοιχείων, τα οποία ξέφευγαν σε μεγάλο βαθμό από τους γενικούς μέσους όρους, με αποτέλεσμα αυτοί να αλλοιώνονται και να μην παρουσιάζεται σωστή εικόνα. Συγκεκριμένα, στον αναλυτικό πίνακα του παραρτήματος 3 στη σελίδα 47, δεν ελήφθησαν υπόψη τα στοιχεία που σημειώνονται με κόκκινο, λόγω της μεγάλης απόκλισής τους από τις υπόλοιπες τιμές. Αν τα στοιχεία αυτά συμπεριληφθούν στον υπολογισμό των τιμών του πίνακα 7, προκύπτουν οι μέσοι όροι μέσα στις παρενθέσεις).

Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται μια απεικόνιση του μοντέλου πέντε δυνάμεων του Porter.

Σχήμα 1: Μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter



### 2.2.6 Κανάλια διανομής και τελευταίες εξελίξεις

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αναφέρουμε λίγα λόγια για τα κανάλια διανομής. Στα κουφώματα αλουμινίου έχουμε τόσο μικρού όσο και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Οι πρώτες δεν έχουν δικό τους εμπορικό δίκτυο και δραστηριοποιούνται στις τοπικές αγορές, ενώ οι δεύτερες έχουν εκθεσιακούς χώρους και οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων, κυρίως μέσω αντιπροσώπων. Από τους κατασκευαστές ξύλινων κουφωμάτων, ελάχιστοι διαθέτουν δικό τους οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων. Συνήθως ο εκθεσιακός τους χώρος στεγάζεται στην έδρα τους ή λειτουργούν με αντιπροσώπους. Σε ότι αφορά τα συνθετικά κουφώματα, οι περισσότεροι κατασκευαστές είναι συγκεντρωμένοι στη βόρεια Ελλάδα, ενώ πλέον δημιουργούν εκθεσιακούς χώρους στην Αττική και στη νότια Ελλάδα.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, γίνεται τον τελευταίο καιρό μια συντονισμένη προσπάθεια από τους κατασκευαστές ξύλινων κουφωμάτων να προωθήσουν τα προϊόντα τους. Το πρώτο βήμα έγινε με την ίδρυση του Πανελληνίου Συνδέσμου Ξύλινων Κουφωμάτων, παράλληλα με τη διαφημιστική καμπάνια «Ξύλινο Κούφωμα». Βασικός σκοπός του συνδέσμου είναι η ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού αλλά και των επαγγελματιών (κατασκευαστών, αρχιτεκτόνων, κλπ.) σχετικά με τα πλεονεκτήματα που έχει το ξύλο ως κατασκευαστικό υλικό. Η στήριξη των μελών του κλάδου αποτελεί βασική

προτεραιότητα του συνδέσμου και θα γίνει με την παροχή υπηρεσιών, που θα περιλαμβάνουν καταγραφή του κλάδου, επιστημονική υποστήριξη με σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων, συμβολή στην ίδρυση εργαστηρίων ποιοτικού ελέγχου και φυσικά την προώθηση των συμφερόντων των μελών σε δημόσιους οργανισμούς και κρατικούς φορείς γενικότερα.

### **2.3 Ανάλυση τάσεων εξωτερικού περιβάλλοντος (trend analysis)**

Εκτός από την ανάλυση PEST και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, μπορούμε να επιχειρήσουμε μια ανάλυση τάσεων (trend analysis) του εξωτερικού περιβάλλοντος για να εντοπίσουμε κάποια επιπλέον σημεία που θα μπορούσαν να μας δώσουν στοιχεία για τις εξελίξεις στο άμεσο μέλλον.

Για το σκοπό αυτό, πρέπει να επισημάνουμε τις σημαντικότερες μεταβλητές που σχετίζονται με τις δυνάμεις του έμμεσου περιβάλλοντος (κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση, οικονομία, τεχνολογία και νομικο-πολιτική διάσταση) και κατόπιν να εντοπίσουμε τις τάσεις που διαμορφώνονται για αυτές τις μεταβλητές σε σχέση με τους παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία της εταιρείας. Οι κυριότεροι αυτοί παράγοντες είναι οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι πελάτες/καταναλωτές, η κυβέρνηση, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και οι πιστωτές. Με αυτό το σκεπτικό καταλήγουμε στον πίνακα 8.

**Πίνακας 8: Ανάλυση τάσεων εξωτερικού περιβάλλοντος**

	Δυνάμεις έμμεσου περιβάλλοντος			
	Κοινωνικοπολιτιστικές	Οικονομία	Τεχνολογία	Νομικοπολιτικές
<b>Μεταβλητές</b>	1) Συνήθειες 2) Νοοτροπία	1) Εθν. οικονομ./ανάπτυξη 2) Εισόδημα 3) Ρευστότητα 4) Δανεισμός	1) Επίπεδο	1) Νόμοι / κανονισμοί 2) Κίνητρα 3) Φορολογία 4) Πολιτικό κλίμα/ σταθερότητα
<b>Παράγοντες</b>				
Ανταγωνιστές		<ul style="list-style-type: none"> <li>Μείωση μεριδίων</li> <li>Κλιμάκωση ανταγων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ωρίμανση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συμμόρφωση με κανονισμούς</li> <li>Πάταξη φοροδιαφυγής</li> </ul>
Προμηθευτές		<ul style="list-style-type: none"> <li>Δυσκολία πιστώσεων</li> </ul>		
Πελάτες	<ul style="list-style-type: none"> <li>Περιβαλλοντ. συνείδηση</li> <li>«Πράσινα» προϊόντα</li> <li>Εξοικονόμ. ενέργειας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μείωση εισοδήματος</li> <li>Δυσκολία δανεισμού</li> <li>Επιδοτήσεις</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Υποχρ. χρήση ξύλ. κουφωμ. σε παραδοσ. οικισμούς</li> <li>Κίνητρα πολιτείας</li> <li>Απαίτηση συμμόρφ. με κανονισμούς</li> </ul>
Κυβέρνηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>«Πράσινη» ανάπτυξη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κονδύλια για τόνωση αγοράς</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Κίνητρα για «πράσινα» προϊόντα</li> <li>Αυξήσεις φόρων</li> <li>Έλεγχος συμμόρφ. εταιρειών</li> </ul>
Προσωπικό		<ul style="list-style-type: none"> <li>Υψηλά κόστη εργασίας</li> </ul>		
Πιστωτές		<ul style="list-style-type: none"> <li>Δυσκολία δανεισμού</li> </ul>		

Ο παραπάνω πίνακας μας οδηγεί στα εξής συμπεράσματα:

1) Προωθείται από την πολιτεία η «πράσινη» ανάπτυξη μέσω συγκεκριμένων προϊόντων και επενδύσεων. Αυτό το εγχείρημα φαίνεται να βρίσκει ανταπόκριση στο καταναλωτικό κοινό. Το ξύλο, ως το πλέον οικολογικό υλικό μπορεί να επωφεληθεί από αυτό το «ρεύμα».

2) Το γενικό οικονομικό κλίμα οδηγεί σε μείωση των μεριδίων που κατέχουν οι επιχειρήσεις, άρα κλιμάκωση του ανταγωνισμού. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί η μείωση των εισοδημάτων των πελατών, πράγμα που οδηγεί σε συμπίεση των τιμών. Από αυτή την κατάσταση δημιουργούνται δυσκολίες πιστώσεων εκ μέρους των προμηθευτών, αλλά και προβλήματα δανεισμού για τις επιχειρήσεις. Ανάσα μπορούν να δώσουν τα αναπτυξιακά κονδύλια.

3) Το κόστος εργασίας κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.

4) Η τεχνολογία του συγκεκριμένου κλάδου είναι ώριμη σε γενικές γραμμές.

5) Η τήρηση των νόμων σε ότι αφορά την υποχρεωτική χρήση του ξύλου σε παραδοσιακούς οικισμούς έχει σημασία για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Επίσης οι κινήσεις της πολιτείας για την πάταξη της φοροδιαφυγής μπορούν να εξυγιάνουν τον κλάδο από φαινόμενα αθέμιτου ανταγωνισμού.

Τα συμπεράσματα αυτού του πίνακα θα βοηθήσουν στη διατύπωση του στρατηγικού στόχου στην ενότητα 3.3.

#### **2.4 Συμπεράσματα της ανάλυσης του μικρο – και μακρο περιβάλλοντος**

Ξεκινώντας από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, παρατηρούμε ότι η οικονομική κρίση άφησε τα σημάδια της και στον κλάδο των εξωτερικών κουφωμάτων. Η μειωμένη οικοδομική δραστηριότητα και η μείωση στη χορήγηση στεγαστικών δανείων έχουν αρνητικές επιπτώσεις στον κατασκευαστικό κλάδο. Την κατάσταση δυσχεραίνουν η μειωμένη ρευστότητα στην αγορά, η αλόγιστη χρήση επιταγών και τα πρόσφατα φορολογικά και οικονομικά μέτρα που θέσπισε η κυβέρνηση. Ανάσα στον κλάδο μπορούν να δώσουν οι κρατικές επιδοτήσεις για επεκτάσεις ή ανεγέρσεις τουριστικών καταλυμάτων, αλλά και τα προγράμματα για την αντικατάσταση των εξωτερικών κουφωμάτων στα πλαίσια της βελτίωσης του ενεργειακού χαρακτήρα των κτιρίων. Το παραπάνω συνδέεται με την παγκόσμια κινητοποίηση για την προστασία του περιβάλλοντος, στην οποία μάλιστα το ξύλο παίζει σημαντικότατο ρόλο, αφού αποτελεί το πλέον οικολογικό υλικό σε σύγκριση με το αλουμίνιο και το πλαστικό.

Συνεχίζοντας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, παρατηρούμε ότι η είσοδος νέων ανταγωνιστών δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Εμπόδια ενδέχεται να υπάρξουν σε ότι αφορά την πρόσβαση σε κανάλια διανομής και γενικά στο στήσιμο αποτελεσματικού δικτύου πωλήσεων. Ισχυρή είναι η εξάρτηση των κατασκευαστών κουφωμάτων αλουμινίου από τις προμηθεύτριες βιομηχανίες διέλασης, κάτι βέβαιο που παρουσιάζει και θετικά στοιχεία, όπως π.χ. την υποστήριξη σε επίπεδο παραγωγής, πωλήσεων, marketing, κλπ. Αυτού του είδους η σχέση δεν υφίσταται στις επιχειρήσεις του ξύλινου κουφώματος. Η δύναμη των αγοραστών κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα, κάτι που οφείλεται κυρίως στον αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ των κατασκευαστών λόγω της συρρίκνωσης των μεριδίων αγοράς. Θετικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι στον συγκεκριμένο κλάδο δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα. Σε ότι αφορά το ξύλινο κούφωμα αν και οι πωλήσεις αυξάνονται, αυτό γίνεται με μικρότερο ρυθμό απ' ότι στα άλλα υλικά, ενώ το μερίδιο αγοράς παρουσιάζει μείωση. Απομονώνοντας το κομμάτι των ξύλινων κουφωμάτων βλέπουμε ότι η Interscala κατέχει τη 2<sup>η</sup> θέση σε μερίδιο αγοράς πίσω από τη Σουλώρ με αρκετά μεγάλη διαφορά. Τέλος, παρατηρώντας τον πίνακα 7, επαληθεύεται η υγιής οικονομική κατάσταση της Interscala σε σύγκριση με τις σημαντικότερες επιχειρήσεις του άμεσου ανταγωνιστικού περιβάλλοντός της.

### **3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

#### **3.1 Ανάλυση SWOT**

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των παραπάνω ενοτήτων, μπορούμε να σχηματίσουμε έναν κατάλογο με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, όπως επίσης και με τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν.

##### **3.1.1 Δυνατά σημεία**

1) Ευελιξία κατασκευών: Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, η εταιρεία διαθέτει μεγάλη εμπειρία και ικανότητα στο να προσαρμόζει τις υπάρχουσες κατασκευές της στις ανάγκες των πελατών της

2) Μεγάλη γκάμα προϊόντων: Το εύρος και βάθος της προϊοντικής γκάμας της εταιρείας είναι μεγάλο

3) Σχεδίαση και κατασκευή νέων προϊόντων: Το τεχνικό / σχεδιαστικό τμήμα και η παραγωγή συνεργάζονται αρμονικά για την ταχύτατη σχεδίαση και κατασκευή ενός νέου προϊόντος. Η τυποποίηση είναι το επόμενο βήμα για την ομαλή ένταξη του προϊόντος στην υπόλοιπη γκάμα

4) Υψηλή ποιότητα: Εδώ μπορούμε να αναφέρουμε την αυστηρή επιλογή προμηθευτών και Α' υλών, τον έλεγχο παραγωγής, τη συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης κλπ.

5) Σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός: Σε γενικές γραμμές ο μηχανολογικός εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης έχουν μικρή ηλικία, ενώ γίνεται συνεχώς ανανέωση όπου κριθεί απαραίτητο

6) Εισαγωγές Α' υλών απευθείας από το εξωτερικό: Αυτή η δυνατότητα δίνει στην επιχείρηση σημαντικά κοστολογικά πλεονεκτήματα

7) Πλήρεις υπηρεσίες στον πελάτη: Οι άνθρωποι του τμήματος πωλήσεων διαθέτουν τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις για τη σωστή καθοδήγηση των πελατών τους. Από τη στιγμή που θα εκδηλωθεί ενδιαφέρον έως την τοποθέτηση του προϊόντος, ο πελάτης έχει να κάνει μόνο με ανθρώπους της Interscala, δεν εμπλέκονται τρίτοι. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται ο πλήρης έλεγχος της ροής του παραδιδόμενου προϊόντος και των παρεχόμενων υπηρεσιών

8) Δίκτυο καταστημάτων: Η Interscala διαθέτει 8 δικά της καταστήματα σε Αλεξανδρούπολη, Ξάνθη, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα, Λάρισα, Αθήνα και Πάτρα. Παράλληλα διαθέτει δίκτυο εμπορικών αντιπροσώπων για την προώθηση των προϊόντων της σε όλη την Ελλάδα

9) Υγιής οικονομική κατάσταση

10) Καλή εικόνα / όνομα στην αγορά: Η επιχείρηση έχει συνδέσει το όνομά της με ποιοτικά προϊόντα

### **3.1.2 Αδύνατα σημεία**

1) Υψηλές τιμές πώλησης

2) Υψηλά κόστη παραγωγής: Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μιλάμε για κλάδο έντασης εργασίας, κάτι το οποίο στη χώρα μας συνοδεύεται από υψηλά κόστη

### **3.1.3 Ευκαιρίες**

1) Απουσία υποκατάστατων προϊόντων: Η χρήση κουφωμάτων είναι απαραίτητη στη συντριπτική πλειοψηφία των κτιρίων

2) Αύξηση πωλήσεων από επιδοτούμενα προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας στα κτίρια

3) Ανανέωση εξοπλισμού από επιδοτήσεις

4) Ισοτιμία ευρώ – δολαρίου: Η τρέχουσα ισοτιμία αποτελεί ευκαιρία για εισαγωγές Α' και Β' υλών από το εξωτερικό

5) Υποχρέωση συμμόρφωσης με κοινοτικές οδηγίες: Οι μεγάλες επιχειρήσεις ευνοούνται από νομικές ρυθμίσεις, που αναφέρονται στην υποχρεωτική σήμανση ποιότητας των προϊόντων που διακινούνται στην αγορά

6) Φθηνότερα κόστη παραγωγής σε γειτονικές χώρες: Οι γειτονικές χώρες προσφέρουν ευκαιρίες επένδυσης για μείωση του κόστους παραγωγής

7) Καθετοποίηση

### **3.1.4 Απειλές**

1) Μείωση οικοδομικής δραστηριότητας

2) Μείωση στη χορήγηση στεγαστικών δανείων

3) Χαμηλή ρευστότητα: Σε συνδυασμό με την καταχρηστική διακίνηση επιταγών στην αγορά, αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη απειλή

4) Χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου: Οι χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης οδηγούν σε συμπίεση των μεριδίων αγοράς και σε κλιμάκωση του ανταγωνισμού

5) Ισχυρός ανταγωνισμός: Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, ο ανταγωνισμός είναι έντονος μεταξύ των εταιρειών ξύλινων κουφωμάτων. Ισχυρότατος είναι και ο ανταγωνισμός που δέχεται το ξύλινο κούφωμα από το λόμπυ των μεγάλων εταιρειών διέλασης αλουμινίου



6) Οικονομικά και φορολογικά μέτρα της κυβέρνησης: Τα τελευταία μέτρα που έλαβε η κυβέρνηση οδηγούν σε μείωση των εισοδημάτων πολλών κοινωνικών ομάδων

Στον πίνακα 9 παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά σημεία της ανάλυσης SWOT.

**Πίνακας 9: Ανάλυση SWOT**

<b>Εσωτερικοί παράγοντες</b>	<p><u><b>Δυνατά σημεία</b></u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ευελιξία κατασκευών</li> <li>2) Μεγάλη γκάμα προϊόντων</li> <li>3) Σχεδίαση και κατασκευή νέων προϊόντων</li> <li>4) Υψηλή ποιότητα</li> <li>5) Σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός</li> <li>6) Εισαγωγές Α' υλών απευθείας από το εξωτερικό</li> <li>7) Πλήρεις υπηρεσίες στον πελάτη</li> <li>8) Δίκτυο καταστημάτων</li> <li>9) Υγιής οικονομική κατάσταση</li> <li>10) Καλή εικόνα / όνομα στην αγορά</li> </ol>	<p><u><b>Αδύνατα σημεία</b></u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Υψηλές τιμές πώλησης</li> <li>2) Υψηλά κόστη παραγωγής</li> </ol>
<b>Εξωτερικοί παράγοντες</b>	<p><u><b>Ευκαιρίες</b></u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Απουσία υποκατάστατων προϊόντων</li> <li>2) Αύξηση πωλήσεων από επιδοτούμενα προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας στα κτίρια</li> <li>3) Ανανέωση εξοπλισμού από επιδοτήσεις</li> <li>4) Ισοτιμία ευρώ – δολαρίου</li> <li>5) Υποχρέωση συμμόρφωσης με κοινοτικές οδηγίες</li> <li>6) Φθηνότερα κόστη παραγωγής σε γειτονικές χώρες</li> <li>7) Καθετοποίηση</li> </ol>	<p><u><b>Απειλές</b></u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Μείωση οικοδομικής δραστηριότητας</li> <li>2) Μείωση στη χορήγηση στεγαστικών δανείων</li> <li>3) Χαμηλή ρευστότητα</li> <li>4) Χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου</li> <li>5) Ισχυρός ανταγωνισμός</li> <li>6) Οικονομικά και φορολογικά μέτρα της κυβέρνησης</li> </ol>

### **3.2 Κίνδυνοι σε περίπτωση αδράνειας**

Μπορούμε σε αυτό το σημείο να αναφερθούμε στους κινδύνους που ενδέχεται να πλήξουν την εταιρεία σε περίπτωση αδράνειας.

Όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο 3.1.2, τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης είναι οι υψηλές τιμές πώλησης και τα υψηλά κόστη παραγωγής. Αυτά σε συνδυασμό με τη γενική κατάσταση της οικονομίας θα μπορούσαν να δημιουργήσουν πολύ σοβαρά προβλήματα στην πορεία της επιχείρησης, όπως:

- 1) Μείωση πωλήσεων λόγω των υψηλών τιμών
- 2) Μείωση κερδοφορίας ή εμφάνιση ζημιών λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής

3) Ισχυροποίηση του ανταγωνισμού, δεδομένου ότι πολλές μικρές κυρίως επιχειρήσεις του κλάδου καταφεύγουν σε αθέμιτα μέσα (π.χ. μη απόδοσης ΦΠΑ), προκειμένου να ρίξουν τις τιμές τους

Είναι φανερό ότι ο στόχος της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια και η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την επίτευξή του, προσανατολίζονται στην αντιμετώπιση των παραπάνω κινδύνων.

### **3.3 Στρατηγικός στόχος**

Λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις των παραπάνω παραγράφων, μπορούμε να προσδιορίσουμε τον κύριο στόχο της επιχείρησης για το μέλλον. Αυτός συνοψίζεται στην ακόλουθη δήλωση: *«Κύριος στόχος για τα επόμενα 2 χρόνια είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, προκειμένου να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική στις υφιστάμενες συνθήκες της αγοράς».*

Εδώ θα πρέπει να κάνουμε μια παρένθεση και να αναφερθούμε στις κινήσεις που έκανε η εταιρεία ως τώρα. Μπορούμε να ξεχωρίσουμε τις συνεργασίες που ανέπτυξε με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις γειτονικές χώρες των Βαλκανίων και συγκεκριμένα στη Βουλγαρία, στα Σκόπια, στη Σερβία, στη Βοσνία και στην Κροατία. Οι συνεργασίες αυτές είχαν σκοπό την προμήθεια της Interscala με ξυλεία (κυρίως δρύινη) για όλα τα τμήματα παραγωγής της. Από αυτή τη συνεργασία προέκυψε η ευκαιρία της εξαγοράς ενός πριστηρίου στα γειτονικά Σκόπια και συγκεκριμένα στη Γευγελή, μια στρατηγική κίνηση καθετοποίησης προς τα πίσω, που σκοπό είχε τον καλύτερο έλεγχο της Α' ύλης και τη μεγαλύτερη ευελιξία που αυτό συνεπάγεται, αλλά και κοστολογικά πλεονεκτήματα. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, εξετάζεται το ενδεχόμενο της μελλοντικής εισόδου στην αγορά ξυλείας, εφόσον υπερκαλυφθούν οι ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης σε ξυλεία.

Για να επανέλθουμε στους βασικούς σκοπούς της Interscala, εξετάζουμε το ενδεχόμενο της δημιουργίας μιας μικρής μονάδας κατασκευής εξωτερικών κουφωμάτων στο χώρο όπου υπάρχει ήδη το προαναφερθέν πριστήριο. Ουσιαστικά πρόκειται για τη μεταφορά ενός τμήματος της παραγωγής στα Σκόπια.

### **3.4 Βασικοί άξονες υλοποίησης του σχεδίου**

#### **3.4.1 Λόγοι επιλογής των Σκοπίων**

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αναφερθούμε στους σημαντικότερους λόγους της επιλογής των Σκοπίων για τη μεταφορά της παραγωγής:

1) Κόστος εργασίας: Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ενώ στην Ελλάδα οι μικτές ημερήσιες αποδοχές του τεχνίτη και του βοηθού είναι 80€ και 60€ αντίστοιχα, στα Σκόπια τα ποσά είναι περίπου 18€ και 15€ αντίστοιχα (πληρώνονται 12 μισθοί αντί 14, ενώ το Σάββατο θεωρείται κανονική εργάσιμη ημέρα)

2) Φορολογικά κίνητρα: Για την προσέλκυση επιχειρήσεων, το κράτος των Σκοπίων δίνει σημαντικά φορολογικά κίνητρα, όπως την απαλλαγή της νέας επιχείρησης από τη φορολόγηση του εισοδήματος για τα 3 πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Όμως και μετά το πέρας των τριών ετών, η φορολογία είναι σχετικά μικρή και κυμαίνεται στο 10%

3) Εγγύτητα: Η σχετικά μικρή απόσταση της Γευγελής από τη Θεσσαλονίκη καθιστά αρκετά εύκολη τόσο τη διατήρηση του ελέγχου από τη μητρική εταιρεία, όσο και τη μεταφορά Α' υλών και έτοιμων προϊόντων

4) Εμπειρία και ευκαιρία εξαγοράς: Η εμπειρία που αποκτήθηκε από τις συνεργασίες στα Σκόπια διευκολύνει την προσαρμογή ολόκληρης της επιχείρησης στα νέα δεδομένα λειτουργίας με τη νέα μονάδα. Επίσης η ευκαιρία της εξαγοράς του πιστηρίου αποτελεί άλλο ένα σημαντικό κίνητρο, αλλά και προοπτική για περαιτέρω ανάπτυξη

#### **3.4.2 Τρόπος λειτουργίας**

Στο οικόπεδο συνολικής επιφάνειας 2.500m<sup>2</sup> (το οποίο φιλοξενεί τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις του πιστηρίου) προβλέπεται η δημιουργία εγκαταστάσεων συνολικού εμβαδού 1.000m<sup>2</sup>, όπου θα στεγάζονται ο χώρος παραγωγής των εξωτερικών κουφωμάτων, όπως επίσης και οι απαραίτητοι για τη λειτουργία του βοηθητικοί χώροι (αποθήκες, μηχανοστάσια κλπ). Ο μηχανολογικός εξοπλισμός θα προέρχεται από Έλληνες προμηθευτές.

Σε ότι αφορά τη στελέχωση του τμήματος, ο υπεύθυνος παραγωγής θα είναι Έλληνας μηχανικός, ο οποίος εκπαιδεύτηκε στο εργοστάσιο της Interscala στη Σίνδο. Το εργατικό προσωπικό θα απαρτίζεται από κατοίκους της Γευγελής και των γύρω περιοχών.

Σε ότι αφορά την εκπαίδευση των εργατών, αυτή θα γίνει από τεχνίτες της μητρικής εταιρείας, οι οποίοι θα μεταβαίνουν στα Σκόπια για το σκοπό αυτό. Υπολογίζεται ότι αυτό θα είναι απαραίτητο για τους πρώτους 6 μήνες λειτουργίας της μονάδας.

Η παραγωγή θα λειτουργεί κατά παραγγελία, όπως συμβαίνει και στην μητρική εταιρεία. Οι πωλήσεις θα συνεχίσουν να γίνονται από το υφιστάμενο δίκτυο της Interscala,

ενώ η τεχνική μελέτη των παραγγελιών θα εξακολουθεί να πραγματοποιείται στα κεντρικά, στη Σίνδο. Τα κατασκευαστικά σχέδια κάθε παραγγελίας μαζί με όλα απαραίτητα υλικά θα ετοιμάζονται από τη μητρική εταιρεία και θα αποστέλλονται στα Σκόπια. Αντίστοιχα η παραγωγή, αφού θα ολοκληρώνει μία ή περισσότερες παραγγελίες, θα τις αποστέλλει στα κεντρικά, απ' όπου αυτές θα προωθούνται στους πελάτες. Υπολογίζεται ότι θα γίνονται δύο αποστολές Α' υλών και έτοιμων προϊόντων κάθε μήνα από και προς τα κεντρικά αντίστοιχα.

Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω, ουσιαστικά πρόκειται για τη μεταφορά μόνο του τμήματος παραγωγής των εξωτερικών κουφωμάτων στα Σκόπια και γίνεται προσπάθεια να μην επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό οι υπόλοιπες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

## 4. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

### 4.1 Προϊόντα και κόστος παραγωγής μητρικής εταιρείας

Κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν πρώτα τα κόστη παραγωγής της μητρικής εταιρείας για τους εξής λόγους: α) Τα κόστη των υλικών παραμένουν ίδια τόσο στη μητρική εταιρεία, όσο και στη νέα μονάδα και β) θα φανούν αμέσως τα οικονομικά οφέλη από τη λειτουργία της νέας μονάδας, συγκρίνοντας τα δύο κόστη παραγωγής μεταξύ τους.

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η νέα μονάδα θα δουλεύει κατά παραγγελία, όπως και η μητρική εταιρεία. Προκειμένου να υπολογιστούν τα κόστη παραγωγής, πάρθηκαν στοιχεία από την παραγωγή των προηγούμενων ετών, με σκοπό να εντοπιστούν τα κύρια προϊόντα κουφωμάτων που θα κατασκευάζονται και οι πιο αντιπροσωπευτικές διαστάσεις αυτών. Καταλήγουμε λοιπόν στα εξής 7 προϊόντα: 1) Μονόφυλλο (1Φ) παράθυρο, 2) δίφυλλο (2Φ) παράθυρο, 3) δίφυλλη (2Φ) μπαλκονόπορτα, 4) σταθερό, 5) δίφυλλο (2Φ) παντζούρι φυλλαράκι, 6) τετράφυλλο (4Φ) παντζούρι φυλλαράκι και 7) δίφυλλο (2Φ) παντζούρι ραμποτέ. Τα κόστη παραγωγής φαίνονται συνοπτικά στον πίνακα 10, ενώ στο παράρτημα 4 στη σελίδα 48 υπάρχει αναλυτική παρουσίαση.

Πίνακας 10: Κόστος παραγωγής μητρικής εταιρείας

ΠΡΟΪΟΝ	1	2	3	4	5	6	7
	1Φ παράθ.	2Φ παράθ.	2Φ μπαλκον.	Σταθερό	2Φ παντζ. φυλ.	4Φ παντζ. φυλ.	2Φ παντζ. ραμπ.
ΥΨΟΣ ΚΑΣΑΣ (m)	1,2	1,2	2,1	1,2	2,1	1,2	1,2
ΠΛΑΤΟΣ ΚΑΣΑΣ (m)	0,7	1,1	1,3	0,7	1,3	1,1	1,1
Α΄ΥΛΕΣ	110,9 €	163,7 €	258,8 €	54,4 €	226,7 €	184,1 €	132,3 €
ΕΡΓΑΤΙΚΑ	39,0 €	65,0 €	95,0 €	25,2 €	114,7 €	141,0 €	91,0 €
ΓΒΕ	26,0 €	43,3 €	63,3 €	16,8 €	76,5 €	94,0 €	60,7 €
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	176 €	272 €	417 €	96 €	418 €	419 €	284 €

### 4.2 Προβλέψεις

Στον πίνακα 11 φαίνονται σε τεμάχια οι πωλήσεις της Interscala για το 2009 με τις προβλέψεις για τα επόμενα 5 έτη (2010-2014). Λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική στασιμότητα στην αγορά και το γενικότερο οικονομικό κλίμα μπορούμε να θεωρήσουμε ότι μια πτώση της τάξης του 10% για το 2010 αποτελεί αρκετά ρεαλιστικό σενάριο. Η πτώση θα συνεχιστεί με μειωμένο ρυθμό (-5%) για το 2011, ενώ ανάκαμψη προβλέπεται από το 2012 και μετά με ετήσιο ρυθμό αύξησης 5%.

Πίνακας 11: Πωλήσεις 2009 και προβλέψεις 2010-2014

			2009	2010	2011	2012	2013	2014	
		<b>ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ</b>							
				-10%	-5%	5%	5%	5%	
<b>1</b>	<b>1Φ παράθ.</b>	22%	<b>ΤΕΜΑΧΙΑ / ΕΤΟΣ</b>	447	403	383	402	422	443
<b>2</b>	<b>2Φ παράθ.</b>	22%		447	403	383	402	422	443
<b>3</b>	<b>2Φ μπαλκον.</b>	22%		447	403	383	402	422	443
<b>4</b>	<b>Σταθερά</b>	8%		163	146	139	146	153	161
<b>5</b>	<b>2Φ παντζ. φυλ.</b>	14%		285	256	243	256	268	282
<b>6</b>	<b>4Φ παντζ. φυλ.</b>	3%		61	55	52	55	58	60
<b>7</b>	<b>2Φ παντζ. ραμπ.</b>	9%		183	165	157	164	173	181
		<b>100%</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2034</b>	<b>1831</b>	<b>1739</b>	<b>1826</b>	<b>1917</b>	<b>2013</b>

Παρατήρηση: στον πίνακα 11 θεωρούμε ότι τα ποσοστά συμμετοχής των προϊόντων στη συνολική παραγωγή (στήλη ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ) δεν μεταβάλλονται από έτος σε έτος. Στο παράρτημα 5 στη σελίδα 49 φαίνεται ο αναλυτικός πίνακας, όπου παρουσιάζονται οι ίδιες προβλέψεις ανά μήνα.

#### 4.3 Κόστη παραγωγής και πωλήσεις νέας μονάδας

Στον πίνακα 12 παρουσιάζεται η προβλεπόμενη παραγωγή για τα επόμενα 5 έτη. Προβλέπεται ότι η πλήρης δυναμικότητα της νέας μονάδας θα είναι 180 τεμάχια/μήνα και θα επιτευχθεί μετά από 6 μήνες λειτουργίας. Έτσι, στον 1<sup>ο</sup> χρόνο, λόγω του ότι η μέγιστη παραγωγική δυνατότητα επιτυγχάνεται με καθυστέρηση, παρουσιάζεται μειωμένη παραγωγή σε σχέση με την πρόβλεψη στις πωλήσεις.

Πίνακας 12: Παραγωγή νέας μονάδας σε τεμάχια/έτος

ΠΡΟΪΟΝ	1	2	3	4	5	6	7	
<b>ΕΤΟΣ</b>								<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
<b>2010</b>	370	370	370	134	235	50	151	<b>1681</b>
<b>2011</b>	383	383	383	139	243	52	157	<b>1739</b>
<b>2012</b>	402	402	402	146	256	55	164	<b>1826</b>
<b>2013</b>	422	422	422	153	268	58	173	<b>1917</b>
<b>2014</b>	443	443	443	161	282	60	181	<b>2013</b>

Στον πίνακα 13 παρουσιάζονται οι πωλήσεις της νέας μονάδας για τα επόμενα 5 έτη. Οι τιμές πώλησης των προϊόντων έχουν καθοριστεί με βάση τον ισχύοντα τιμοκατάλογο της μητρικής εταιρείας, σε συνδυασμό με την εμπειρία που αποκόμισε η επιχείρηση από τις ως τώρα συνεργασίες της στα Σκόπια με εταιρείες του κλάδου.

**Πίνακας 13: Πωλήσεις νέας μονάδας σε αξίες**

ΠΡΟΪΟΝ	1	2	3	4	5	6	7	
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ	158 €	232 €	344 €	78 €	384 €	473 €	270 €	
ΕΤΟΣ								ΣΥΝΟΛΟ
2010	58.418 €	85.778 €	127.188 €	10.487 €	90.349 €	23.848 €	40.839 €	436.906 €
2011	60.450 €	88.762 €	131.613 €	10.852 €	93.492 €	24.677 €	42.259 €	452.106 €
2012	63.473 €	93.200 €	138.193 €	11.394 €	98.167 €	25.911 €	44.372 €	474.711 €
2013	66.646 €	97.860 €	145.103 €	11.964 €	103.075 €	27.207 €	46.591 €	498.447 €
2014	69.979 €	102.753 €	152.358 €	12.562 €	108.229 €	28.567 €	48.921 €	523.369 €

Στα παραρτήματα 6 και 7 στις σελίδες 50 και 51 αντίστοιχα, παρατίθενται αναλυτικότεροι πίνακες με τα στοιχεία των παραπάνω πινάκων.

#### **4.4 Υποδομές νέας μονάδας**

Για την εύρυθμη λειτουργία της νέας μονάδας είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν συγκεκριμένες υποδομές στο χώρο του οικοπέδου. Αυτές περιλαμβάνουν τα κτίρια και τα τεχνικά έργα συνολικού προϋπολογισμού 128.500€ και τον μηχανολογικό εξοπλισμό της παραγωγής, συνολικής αξίας 154.300€. Στο παράρτημα 8 στη σελίδα 52 υπάρχει ο αναλυτικός κατάλογος των παραπάνω δαπανών.

#### **4.5 Μισθοδοσία νέας μονάδας**

Το προσωπικό της μονάδας θα αποτελείται από 4 τεχνίτες, 8 βοηθούς και τον διευθυντή παραγωγής. Οι συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας ανέρχονται στο ποσόν των 6.750€/μήνα. Προβλέπεται ότι στους πρώτους 6 μήνες θα μεταβαίνουν στη νέα μονάδα τεχνικοί της μητρικής εταιρείας, προκειμένου να εκπαιδεύσουν το προσωπικό. Το επιπλέον κόστος υπολογίζεται σε 3.000€/μήνα. Στο παράρτημα 9 στη σελίδα 53 παρουσιάζεται ο αναλυτικός πίνακας των απολαβών του προσωπικού, μαζί με όλα τα πρόσθετα κόστη.

#### 4.6 Έξοδα και νεκρό σημείο για τη νέα μονάδα

Δεδομένου ότι πρόκειται μόνο για παραγωγική μονάδα, μπορούμε με σημαντική ακρίβεια να θεωρήσουμε ότι δεν υπάρχουν έξοδα διοικητικής λειτουργίας και διάθεσης, αφού αυτά συνεχίζει να τα επωμίζεται η μητρική εταιρεία. Ουσιαστικά τα έξοδα της νέας μονάδας αφορούν μόνο στα έξοδα παραγωγής, τα οποία είναι τα εξής: α) μεταβλητά έξοδα, τα οποία σχετίζονται μόνο με τις Α' ύλες και β) τα σταθερά έξοδα, τα οποία περιλαμβάνουν όλα τα υπόλοιπα έξοδα και παρουσιάζονται στον πίνακα 14.

**Πίνακας 14: Σταθερά έξοδα / μήνα νέας μονάδας**

Αποσβέσεις	1.846 €
Μισθοδοσία	6.750 €
Μεταφορικά	700 €
Συντ.-Επ.-Β' Υλες	300 €
ΔΕΗ-ΟΤΕ-Νερό	1.257 €
Έκτακτα έξοδα	100 €
Φόροι ιδιοκτησίας	28 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>10.981 €</b>

Παρατηρήσεις: Υπολογίστηκε 10ετής απόσβεση για τα μηχανήματα και 20ετής για τα κτίρια με σταθερή μέθοδο. Στα μεταφορικά περιλαμβάνονται τα έξοδα μεταφοράς των Α' υλών από τη μητρική στη νέα εταιρεία, όπως και τα έξοδα μεταφοράς των έτοιμων προϊόντων από τη νέα στη μητρική εταιρεία. Και τα δύο αυτά έξοδα τα επωμίζεται η νέα εταιρεία.

Για τον υπολογισμό του μεταβλητού κόστους θα βασιστούμε στα ποσά των Α' υλών, παίρνοντας μια περίοδο λειτουργίας με πλήρη παραγωγή, π.χ. το 1<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2012. Από τον πίνακα 11, καθώς και από τα παραρτήματα 6 και 10 των σελίδων 50 και 54 αντίστοιχα, μπορούμε να αντλήσουμε στοιχεία σχετικά με τα ποσοστά των προϊόντων, τα συνολικά τεμάχια και τις συνολικές Α' ύλες. Εύκολα υπολογίζουμε το μεταβλητό κόστος / τεμάχιο, καθώς και το σταθμισμένο μεταβλητό κόστος όπως φαίνεται στον πίνακα 15:

**Πίνακας 15: Υπολογισμός σταθμ. μεταβλητού κόστους (στοιχεία παραγωγής 1<sup>ου</sup> τριμ. 2012)**

Προϊόν	1	2	3	4	5	6	7	Σύνολο
Ποσ. προϊόντων	22%	22%	22%	8%	14%	3%	9%	100%
Τεμάχια	100	100	100	37	64	14	41	457
Α' Υλες	11.362 €	16.771 €	26.508 €	2.026 €	14.780 €	2.572 €	5.542 €	79.561 €
Μετ. κόστ. / τεμ.	113 €	167 €	264 €	55 €	231 €	188 €	135 €	
Σταθμ. μετ. κόστ.	25 €	37 €	58 €	4 €	32 €	6 €	12 €	174 €



Όπως βλέπουμε στο τελευταίο κελί, η σταθμισμένη τιμή του μεταβλητού κόστους προκύπτει 174€/τεμάχιο.

Με την ίδια λογική μπορούμε να υπολογίσουμε μια σταθμισμένη τιμή πώλησης. Με τη βοήθεια των πινάκων 11 και 13 κάνουμε τα απαραίτητα βήματα και καταλήγουμε στον πίνακα 16:

**Πίνακας 16: Υπολογισμός σταθμ. τιμής πώλησης**

Προϊόν	1	2	3	4	5	6	7	Σύνολο
Ποσ. προϊόντων	22%	22%	22%	8%	14%	3%	9%	<b>100%</b>
Τιμή πώλησης	158 €	232 €	344 €	78 €	384 €	473 €	270 €	
<b>(Ποσ. προϊόν.) x (Τιμή πώλ.)</b>	<b>35 €</b>	<b>51 €</b>	<b>76 €</b>	<b>6 €</b>	<b>54 €</b>	<b>14 €</b>	<b>24 €</b>	<b>260 €</b>

Όπως βλέπουμε στο τελευταίο κελί, η σταθμισμένη τιμή πώλησης προκύπτει 260€/τεμάχιο.

Έχοντας όλα τα απαραίτητα δεδομένα, μπορούμε να βρούμε το νεκρό σημείο, το οποίο παρουσιάζεται στον πίνακα 17 με όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν.

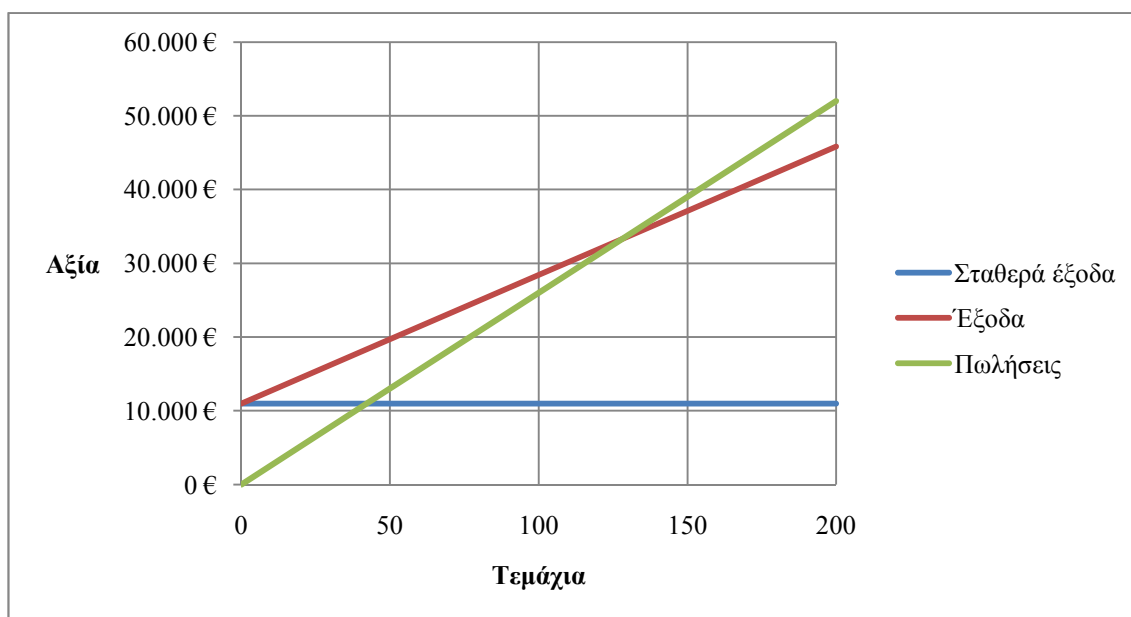
**Πίνακας 17: Νεκρό σημείο νέας μονάδας**

Σταθερά έξοδα	10.981 €
Σταθμ. τιμή πώλησης	260 €
Μεταβλ. κόστος	174 €
<b>Αξία</b>	<b>33.316 €</b>
<b>Τεμάχια</b>	<b>128</b>

Η πρόβλεψη των πωλήσεων που έγινε σε προηγούμενη παράγραφο καλύπτει τα 128 τεμάχια/μήνα, οπότε είναι ξεκάθαρο ότι η επιχείρηση υπό αυτές τις συνθήκες μπορεί να καλύψει τα έξοδά της.

Στο σχήμα 2 δίδεται η γραφική παράσταση των εξόδων και των πωλήσεων συναρτήσει των τεμαχίων. Το σημείο τομής της ευθείας των εξόδων με την ευθεία των πωλήσεων δείχνει το νεκρό σημείο.

Σχήμα 2: Νεκρό σημείο νέας μονάδας



#### 4.7 Σύγκριση με την εγχώρια παραγωγή

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να επιχειρήσουμε μια σύγκριση του συνολικού κόστους παραγωγής της νέας μονάδας με εκείνο της μητρικής και να δούμε το όφελος που προκύπτει από τη μεταφορά της παραγωγής. Στον πίνακα 18 φαίνονται τα ανάλογα ποσά.

Πίνακας 18: Όφελος από τη λειτουργία της νέας μονάδας

ΕΤΟΣ (1)	ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (2)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΑΠΟ ΝΕΑ ΜΟΝΑΔΑ (3)	ΟΦΕΛΟΣ ΑΠΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΚΟΠΙΑ (4)	ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΝΕΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (5)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΟΦΕΛΟΣ (6)
2010	495.196 €	465.084 €	30.112 €	- 5.767 €	24.345 €
2011	512.424 €	480.588 €	31.836 €	17.243 €	49.079 €
2012	538.045 €	503.646 €	34.400 €	24.694 €	59.094 €
2013	564.948 €	527.856 €	37.092 €	32.517 €	69.609 €
2014	593.195 €	553.277 €	39.919 €	40.732 €	80.651 €

Παρατηρήσεις: Η 4<sup>η</sup> στήλη δείχνει ουσιαστικά τη διαφορά των δύο προηγούμενων στηλών, δηλαδή: (Κόστος εγχώριας παραγωγής) – (Κόστος προμήθειας από νέα μονάδα).

Προφανώς όταν η διαφορά είναι θετική υπάρχει όφελος από τη λειτουργία της νέας μονάδας, συγκριτικά με το αν η παραγωγή συνέχιζε στην Ελλάδα, κάτι που συμβαίνει στην περίπτωση μας. Η 6<sup>η</sup> στήλη (ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΟΦΕΛΟΣ) δείχνει το συνολικό όφελος που προκύπτει αν λάβουμε υπόψη και τα κέρδη της νέας μονάδας που φαίνονται στην 5<sup>η</sup> στήλη.

Στο παράρτημα 10 στη σελίδα 54 υπάρχει αναλυτικός πίνακας, όπου παρουσιάζονται πιο πολλές λεπτομέρειες για τα οφέλη από τη λειτουργία της νέας μονάδας.

#### 4.8 Ισολογισμοί και αριθμοδείκτες νέας μονάδας

Στον πίνακα 19 φαίνονται συνοπτικά τα βασικά στοιχεία των ετήσιων ισολογισμών και των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

Πίνακας 19: Ετήσιοι ισολογισμοί και Κ.Α.Χ. 2010-2014 νέας μονάδας

		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Πάγιο ενεργ.</b>		304.545,00 €	282.390,00 €	260.235,00 €	238.080,00 €	215.925,00 €
<b>Κυκλοφ. ενεργ.</b>	<b>Α' ύλες</b>	12.381,03 €	13.000,08 €	13.650,09 €	14.332,59 €	14.332,59 €
	<b>Πελάτης Interscala</b>	39.658,42 €	37.675,50 €	39.559,28 €	41.537,24 €	43.614,10 €
	<b>Διαθέσιμα</b>	27.445,14 €	68.649,56 €	113.559,70 €	162.944,60 €	219.749,89 €
	<b>ΦΠΑ προς επιστροφή</b>	13.957,99 €	13.482,95 €	14.157,09 €	14.864,95 €	15.479,20 €
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		<b>397.987,58 €</b>	<b>415.198,09 €</b>	<b>441.161,16 €</b>	<b>471.759,38 €</b>	<b>509.100,79 €</b>
<b>Ιδία κεφάλαια</b>	<b>Μετοχικό κεφάλαιο</b>	314.500,00 €	314.500,00 €	314.500,00 €	314.500,00 €	314.500,00 €
	<b>Αποθεματικό</b>	55.500,00 €	55.500,00 €	55.500,00 €	55.500,00 €	55.500,00 €
	<b>Αποτελέσματα εις νέο</b>	-5.767,12 €	11.475,97 €	36.169,98 €	65.435,70 €	102.094,59 €
<b>Υποχρεώσεις</b>	<b>Προμηθευτής Interscala</b>	25.413,70 €	25.381,12€	26.650,17 €	27.982,68 €	28.665,19 €
	<b>Μισθοί πληρωτέοι</b>	6.750,20 €	6.750,20 €	6.750,20 €	6.750,20 €	6.750,20 €
	<b>Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €
	<b>Φόροι ιδιοκτησίας</b>	333,80 €	333,80 €	333,80 €	333,80 €	333,80 €
<b>Σύνολο παθητικό</b>		<b>397.987,59 €</b>	<b>415.198,09 €</b>	<b>441.161,16 €</b>	<b>471.759,38 €</b>	<b>509.100,79 €</b>
<b>Κ.Α.Χ.</b>	<b>Πολήσεις</b>	436.905,58 €	452.106,03 €	474.711,33 €	498.446,90 €	523.369,24 €
	<b>Κόστος πωλήσεων</b>	442.672,70 €	434.862,94 €	450.017,32 €	465.929,43 €	482.637,14 €
	<b>Μικτό αποτέλεσμα</b>	-5.767,12 €	17.243,09 €	24.694,01 €	32.517,47 €	40.732,10 €
	<b>Φόροι εισοδήματος</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.251,75 €	4.073,21 €
	<b>Καθαρό αποτέλεσμα</b>	-5.767,12 €	17.243,09 €	24.694,01 €	29.265,72 €	36.658,89 €

Στο παράρτημα 11 στη σελίδα 55 υπάρχουν αναλυτικά οι μηνιαίοι ισολογισμοί για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας και τριμηνιαίοι για τα επόμενα.

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να κάνουμε μερικές παρατηρήσεις:

1) Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, οι μεταφορές Α' υλών και ετοιμών εμπορευμάτων προς και από τη νέα μονάδα αντίστοιχα θα γίνονται 2 φορές/μήνα. Έτσι στο τέλος κάθε μήνα στα αποθέματα Α' υλών θα υπάρχουν οι μισές Α' ύλες του επόμενου μήνα, ενώ δεν θα υπάρχουν αποθέματα ετοιμών, αφού αυτά θα έχουν αποσταλεί προς τα κεντρικά.

2) Οι πληρωμές τόσο των Α' υλών όσο και των ετοιμών προϊόντων θα γίνονται στον επόμενο μήνα.

3) Σχετικά με τα διαθέσιμα, έχει γίνει η παραδοχή ότι το ποσόν που συγκεντρώνεται θα διατεθεί στην ανανέωση του εξοπλισμού ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο.

4) Ο ΦΠΑ προς επιστροφή αναφέρεται στις εισαγωγές των υλικών που κάνει η νέα μονάδα. Όταν γίνεται εισαγωγή πληρώνεται ο ΦΠΑ κατά τον εκτελωνισμό και επιστρέφεται στην εταιρεία ανά τρίμηνο.

5) Σαν αποθεματικό έχει χαρακτηριστεί το 15% του μετοχικού κεφαλαίου (στα Σκόπια δεν υπάρχει υποχρεωτική δημιουργία αποθεματικού από τα κέρδη, προτείνεται όμως το 15% του μετοχικού κεφαλαίου να χρησιμοποιείται σαν αποθεματικό από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης)

6) Αφού πρόκειται για καθαρά παραγωγικό τμήμα, όλα τα κόστη έχουν ενσωματωθεί στο κόστος παραγωγής. Άρα θεωρούμε ότι δεν υφίστανται κόστη διοικητικής λειτουργίας και λειτουργίας διάθεσης. Αυτά συνεχίζουν να επιβαρύνουν τη μητρική εταιρεία.

7) Η μονάδα θα λειτουργεί μόνο με ίδια κεφάλαια.

Στον πίνακα 20 παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι αριθμοδείκτες ανά έτος, όπως και το κεφάλαιο κίνησης και το απασχολούμενο κεφάλαιο.

**Πίνακας 20: Βασικά χρημ./οικονομικά στοιχεία νέας μονάδας**

	2010	2011	2012	2013	2014
Περιθώριο μικτού κέρδους	-1,32%	3,81%	5,20%	6,52%	7,78%
Αποδ. ιδίων κεφαλαίων (ROE)	-1,58%	4,52%	6,08%	7,47%	8,63%
Γενική ρευστότητα	2,77	3,94	5,17	6,43	7,92
Άμεση ρευστότητα	2,40	3,55	4,78	6,04	7,54
Ταμειακή ρευστότητα	0,81	2,04	3,25	4,49	5,94
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	0,09	0,09	0,09	0,08	0,08
Κυκλοφ. ταχύτητα απαιτήσεων	45	41	41	41	41
Κυκλοφ. ταχύτητα προμηθευτών	749	713	713	713	730
Κυκλοφ. ταχύτητα αποθεμάτων	10	11	11	11	11
Κεφάλαιο κίνησης	59.688 €	99.086 €	145.935 €	197.356 €	256.170 €
Απασχολούμενο κεφάλαιο	364.233 €	381.476 €	406.170 €	435.436 €	472.095 €

Τα παραπάνω νούμερα μπορούμε να πούμε ότι παρουσιάζουν μια αρκετά ικανοποιητική εικόνα. Σε ότι αφορά τους αριθμοδείκτες περιθωρίου κέρδους (μικτού, λειτουργικού και καθαρού) πρέπει να αναφέρουμε ότι όλοι συμπίπτουν λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης που αναφέρθηκαν παραπάνω, δηλ. απουσίας εξόδων διοικητικής λειτουργίας και διάθεσης, τόκων κλπ. Σε ότι αφορά τον δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων, παρατηρούμε τη σταδιακή βελτίωσή του με αποτέλεσμα στο 4<sup>ο</sup> και 5<sup>ο</sup> έτος να πλησιάζει το αντίστοιχο νούμερο της μητρικής εταιρείας.

#### 4.9 Ταμειακές ροές νέας μονάδας

Στον πίνακα 21 φαίνονται συγκεντρωτικά οι ετήσιες ταμειακές ροές της νέας μονάδας.

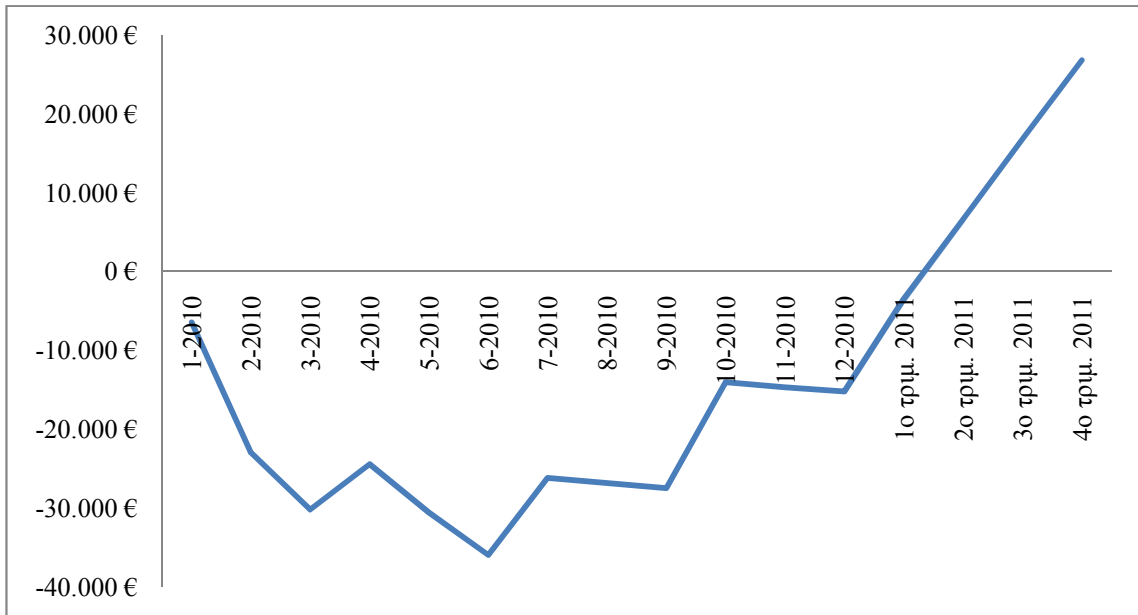
Πίνακας 21: Ταμειακές ροές νέας μονάδας

		2010	2011	2012	2013	2014
ΕΚΡΟΕΣ	Μισθοδοσία	92.252,24 €	81.002,44 €	81.002,44 €	81.002,44 €	81.002,44 €
	Μεταφορικά	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
	Συντ.-Επ.-Β' Ύλες	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
	ΔΕΗ-ΟΤΕ-Νερό	13.827,00 €	15.084,00 €	15.084,00 €	15.084,00 €	15.084,00 €
	Έκτακτα έξοδα	333,80 €	333,80 €	333,80 €	333,80 €	333,80 €
	Α' ύλες	274.121,70 €	297.796,43 €	311.382,99 €	326.952,13 €	343.299,74 €
	ΦΠΑ	53.916,37 €	53.597,49 €	56.277,37 €	59.091,24 €	61.916,80 €
	Τελωνείο	5.990,71 €	5.955,28 €	6.253,04 €	6.565,69 €	6.879,64 €
	Φόρος ιδιοκτ.	0,00 €	333,80 €	333,80 €	333,80 €	333,80 €
	Φόρος εισοδήμ.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.251,75 €
	ΣΥΝΟΛΟ	452.441,82 €	466.103,25 €	482.667,44 €	501.363,11 €	524.101,98 €
ΕΙΣΡΟΕΣ	Πωλήσεις	397.247,16 €	454.088,95 €	472.827,55 €	496.468,93 €	521.292,38 €
	Επιστροφή ΦΠΑ	39.958,39 €	54.072,53 €	55.603,22 €	58.383,38 €	61.302,55 €
	ΣΥΝΟΛΟ	437.205,54 €	508.161,48 €	528.430,77 €	554.852,31 €	582.594,93 €
	<b>ΡΟΗ</b>	<b>-15.236,28 €</b>	<b>42.058,24 €</b>	<b>45.763,34 €</b>	<b>53.489,20 €</b>	<b>58.492,95 €</b>
	<b>ΣΩΡ. ΡΟΗ</b>	<b>-15.236,28 €</b>	<b>26.821,96 €</b>	<b>72.585,30 €</b>	<b>126.074,50 €</b>	<b>184.567,45 €</b>

Όπως είναι φανερό οι ταμειακές ροές αφορούν μόνο λειτουργικές δραστηριότητες και όχι χρηματοδοτικές ή επενδυτικές (όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, επενδυτικές ανάγκες ενδέχεται να προκύψουν στην πορεία λειτουργίας της επιχείρησης και αυτές θα καλυφθούν από τα διαθέσιμα).

Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας, αφού σε αυτό εμφανίζεται όπως είναι φυσικό η μέγιστη τιμή αρνητικής ταμειακής ροής που υποδηλώνει ανάγκη χρηματοδότησης. Από την αναλυτική παρουσίαση των ταμειακών ροών του παραρτήματος 12 στη σελίδα 62 φαίνεται ότι η μέγιστη απαίτηση εμφανίζεται στον 6<sup>ο</sup> μήνα λειτουργίας και το ποσό είναι -35.972,09 €. Από εκεί και πέρα η αρνητική σωρευτική ροή μειώνεται και τελικά γίνεται θετική από το 2<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2011. Στο σχήμα 3 απεικονίζεται η πορεία της ροής στα πρώτα 2 έτη λειτουργίας.

Σχήμα 3: Ταμειακές ροές νέας μονάδας



## **5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

### **5.1 Οικονομία**

Αν και η νέα μονάδα βρίσκεται στα γειτονικά Σκόπια, η διακίνηση των Α' υλών και των ετοιμών προϊόντων θα γίνεται στην Ελλάδα. Συνεπώς η δραστηριότητά της είναι άμεσα συνδεδεμένη με το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στην αγορά της χώρας μας και οι κίνδυνοι που ενδεχομένως να απειλούν τις εγχώριες επιχειρήσεις του κλάδου (όπως είναι και η μητρική Interscala), απειλούν άμεσα και τη νέα μονάδα στα Σκόπια.

Ο σημαντικότερος κίνδυνος που εντοπίζουμε έχει να κάνει με τη γενικότερη οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα. Όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση SWOT, πολύ σημαντικές απειλές για τη μητρική εταιρεία αποτελούν η μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας, η μειωμένη χορήγηση στεγαστικών δανείων, αλλά και η μειωμένη ρευστότητα. Σε αυτά έρχονται να προστεθούν τα πρόσφατα οικονομικά και φορολογικά μέτρα που έλαβε η κυβέρνηση και που ουσιαστικά μειώνουν τα εισοδήματα πολλών κοινωνικών ομάδων. Το γενικότερο οικονομικό κλίμα μπορούμε να πούμε ότι έχει και ψυχολογικό αντίκτυπο στους καταναλωτές, αφού είναι έντονα τα στοιχεία του φόβου και της αβεβαιότητας για το εργασιακό μέλλον, με αποτέλεσμα να έχουμε μειώσεις στις πωλήσεις επιχειρήσεων όλων των κλάδων, αφού ο κόσμος γίνεται όλο και πιο φειδωλός στις αγορές του.

Οι παραπάνω παράγοντες αν και έχουν ληφθεί υπόψη στον σχεδιασμό των προβλέψεων των πωλήσεων, ενδέχεται να προκαλέσουν μεγαλύτερη πτώση από την προβλεπόμενη. Μπορούμε να θεωρήσουμε μια worst – case περίπτωση, στην οποία για το 2010 οι πωλήσεις αντί της πτώσης του 10% θα παρουσιάσουν μείωση 20% σε σχέση με το 2009. Είναι φανερό ότι η μείωση αυτή θα συμπαρασύρει προς τα κάτω και τις πωλήσεις των επόμενων ετών. Μπορούμε να δούμε πως επηρεάζεται η πορεία της επιχείρησης σε αυτή την περίπτωση.

Σε ότι αφορά το νεκρό σημείο, παρατηρούμε ότι η νέα μονάδα συνεχίζει να βρίσκεται πάνω από το νεκρό σημείο, άρα καλύπτει τα έξοδά της (αν και οριακά το 2011 με 129 μονάδες/μήνα).

Στο 1<sup>ο</sup> έτος παρουσιάζεται χειρότερο αποτέλεσμα με -23.196€ (έναντι -5.767€ της κανονικής πρόβλεψης), ενώ στο 2<sup>ο</sup> έτος υπάρχει οριακή κερδοφορία. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι το συνολικό όφελος της επιχείρησης παραμένει θετικό ακόμη και σε αυτή την περίπτωση.

Μεταβολή έχουμε και στις ταμειακές ροές. Θετική σωρευτική ροή εμφανίζεται πλέον στις αρχές του 3<sup>ου</sup> έτους (2012), αντί του 2<sup>ου</sup> τμήνου του 2011 της κανονικής περίπτωσης. Η υψηλότερη αρνητική ροή διαμορφώνεται στα -40.135€ (-35.972€ στην κανονική περίπτωση).

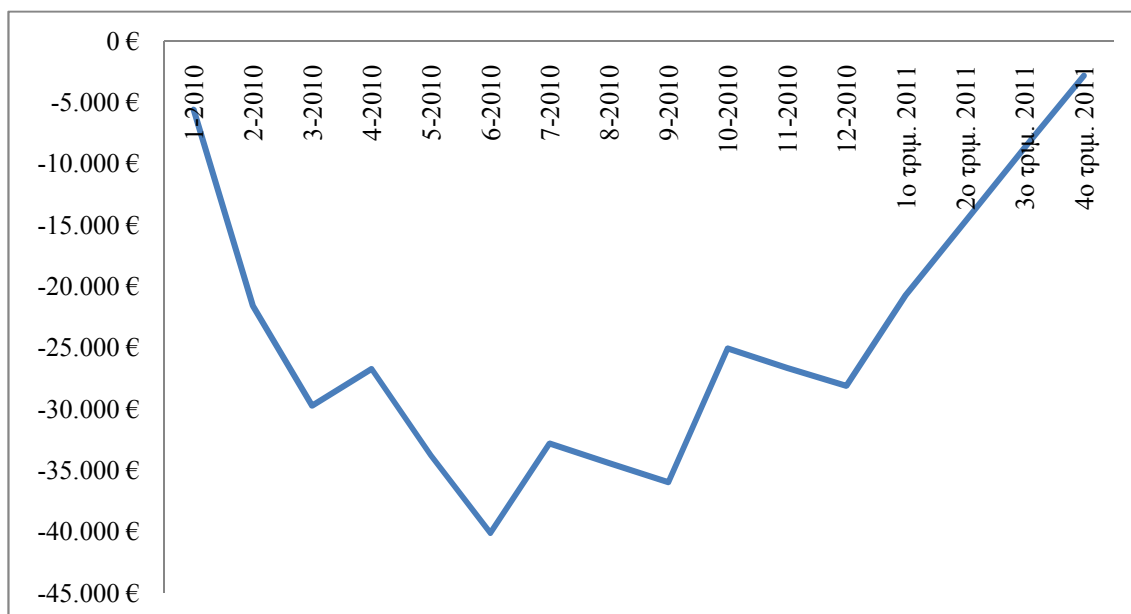
Τα παραπάνω συνοψίζονται στον πίνακα 22.

**Πίνακας 22: Μεταβολή των αποτελεσμάτων για μείωση πωλήσεων -20%**

ΕΤΟΣ	ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΝΕΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (-10%)	ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΝΕΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (-20%)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΟΦΕΛΟΣ (-10%)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΟΦΕΛΟΣ (-20%)
2010	- 5.767 €	- 23.196 €	24.345 €	919 €
2011	17.243 €	685 €	49.079 €	26.824 €
2012	24.694 €	7.309 €	59.094 €	35.726 €
2013	32.517 €	14.263 €	69.609 €	45.073 €
2014	40.732 €	21.565 €	80.651 €	54.777 €

Το σχήμα 4 δείχνει τη διαμόρφωση των ταμειακών ροών.

**Σχήμα 4: Ταμειακές ροές για μείωση πωλήσεων -20%**





## **5.2 Έλεγχος ποιότητας**

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας έχει να κάνει με την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, δεδομένου του ότι στην παραγωγική διαδικασία θα εμπλέκεται νέο προσωπικό, που ενδεχομένως να μην έχει προηγούμενη εμπειρία στο αντικείμενο. Για να μειωθεί ο κίνδυνος της πτώσης της ποιότητας των τελικών προϊόντων, θα γίνουν τα ακόλουθα: α) Έλεγχος και προγραμματισμός παραγωγής από διευθυντή παραγωγής, ο οποίος εκπαιδεύτηκε στη μητρική εταιρεία και που συνεπώς είναι καταρτισμένος τόσο στον τεχνικό τομέα όσο και στον διοικητικό. β) Μετάβαση στη νέα μονάδα έμπειρων τεχνιτών από τη μητρική εταιρεία για τους πρώτους έξι μήνες λειτουργίας, προκειμένου να εκπαιδευτεί το προσωπικό. γ) Άμεση εφαρμογή όλων των εργαλείων διασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιεί και η μητρική εταιρεία (ISO κλπ.)

## **5.3 Ανταγωνισμός**

Η επιχείρηση κατέχει μια σχετικά ισχυρή θέση μεταξύ των κατασκευαστών ξύλινων κουφωμάτων. Παρουσιάζει επίσης υγιή οικονομική κατάσταση. Ο ανταγωνισμός που δέχεται η ίδια αλλά και ο κλάδος γενικότερα, σχετίζεται κυρίως με τους κατασκευαστές κουφωμάτων άλλων υλικών. Για το λόγο αυτό η Interscala μαζί με άλλες επιχειρήσεις έχει πρωτοστατήσει στην ίδρυση ενός συνδέσμου κατασκευαστών όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα. Σκοπός του συνδέσμου είναι να αναδείξει τα πλεονεκτήματα του ξύλινου κουφώματος μέσω μιας συλλογικής προσπάθειας και να προωθήσει τα συμφέροντα των μελών του. Εξάλλου η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μικρές και μικρομεσαίες, οπότε επιβάλλεται η συντονισμένη δράση.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

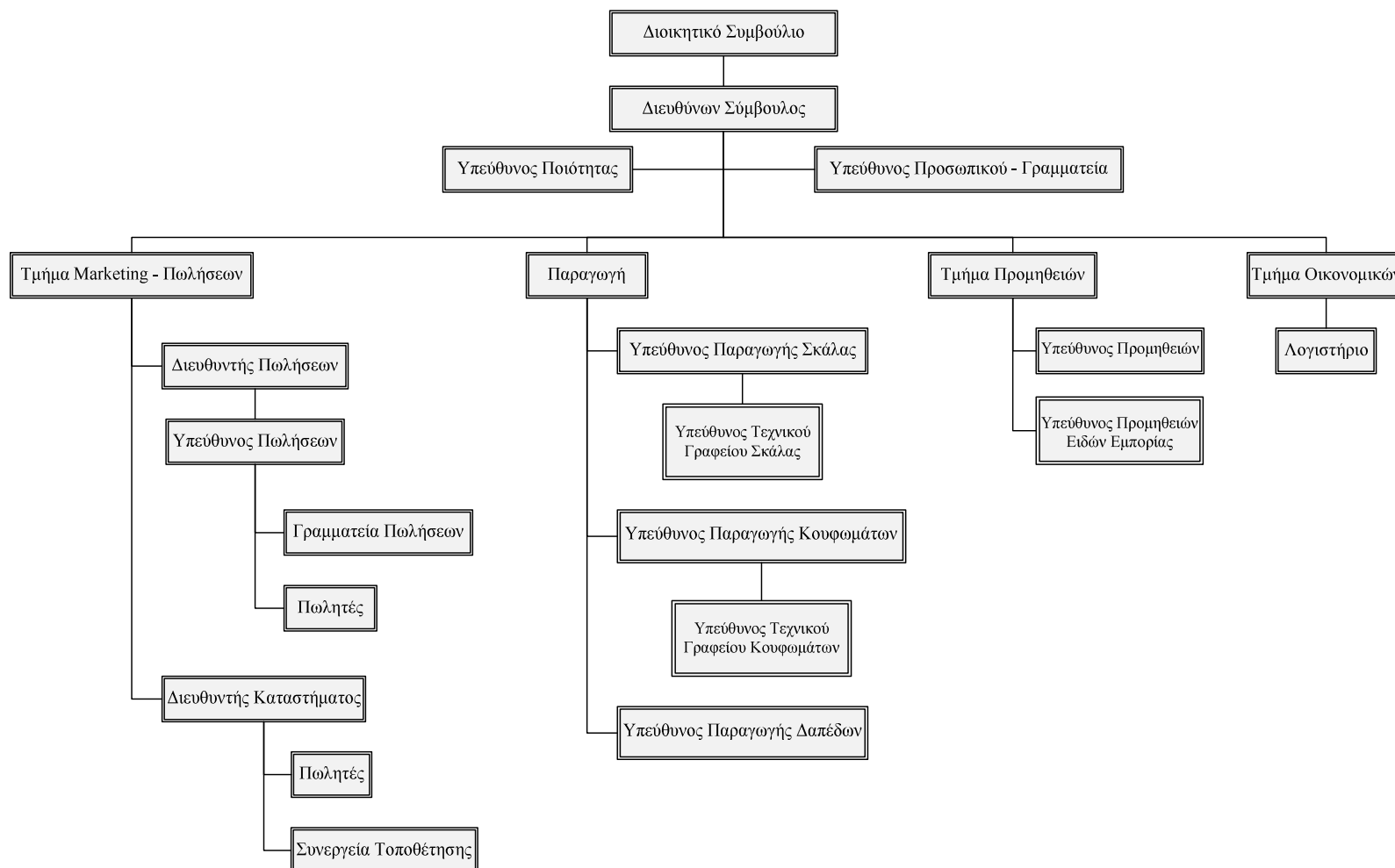
Στα πρώτα δύο κεφάλαια δίνονται στοιχεία για την ως τώρα λειτουργία της επιχείρησης και για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, τόσο σε κλαδικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο μάκρο – περιβάλλοντος. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT και διατυπώνεται ο κύριος στόχος της επιχείρησης που για τα επόμενα δύο χρόνια αφορά τη μείωση του κόστους παραγωγής. Για να επιτευχθεί αυτό, η εταιρεία εξετάζει το ενδεχόμενο της μεταφοράς του τμήματος παραγωγής των εξωτερικών κουφωμάτων στα γειτονικά Σκόπια. Οι λόγοι επιλογής των Σκοπίων σχετίζονται με τους πολύ χαμηλούς μισθούς σε σχέση με την Ελλάδα, με τα φορολογικά κίνητρα και με την εγγύτητα της χώρας στις μητρικές εγκαταστάσεις.

Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζεται η οικονομική ανάλυση του εγχειρήματος. Σε πρώτη φάση αναλύεται το κόστος παραγωγής των εξωτερικών κουφωμάτων, έτσι όπως αυτό διαμορφώνεται στην Ελλάδα. Κατόπιν γίνονται προβλέψεις πωλήσεων για τα επόμενα 5 χρόνια, λαμβάνοντας υπόψη τη γενική κατάσταση της αγοράς και τις τάσεις που διαφαίνονται για το μέλλον. Με τα υπάρχοντα στοιχεία φαίνεται ότι η νέα μονάδα μπορεί να ανταποκριθεί στα έξοδά της και να βγάλει κέρδος από το 2<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της. Το συνολικό όφελος της μητρικής εταιρείας από την προμήθεια των προϊόντων από τη νέα μονάδα (αντί να τα παράγει η ίδια), αλλά και το συνολικό όφελος από τη συνδυασμένη λειτουργία των δύο επιχειρήσεων φαίνονται στον πίνακα 18.

Τέλος, στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποιοι πιθανοί κίνδυνοι με σημαντικότερο εκείνον που σχετίζεται με τις προβλέψεις των πωλήσεων και την πορεία που ενδεχομένως να ακολουθήσουν, λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης. Ακόμη και στην περίπτωση της δυσμενέστερης πρόβλεψης (μείωση -20% για το 2010 σε σχέση με το 2009), η νέα μονάδα μπορεί να ανταποκριθεί, έστω και με μειωμένη κερδοφορία ή λιγότερα οφέλη για τη συνολική επιχείρηση.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### 1. Οργανόγραμμα<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Πηγή: Εγχειρίδιο συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO της Interscala

## 2. Οικονομικά στοιχεία μητρικής εταιρείας <sup>6</sup>

		2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	Έξοδα εγκατάστασης	49.880 €	105.780 €	169.385 €	174.585 €	194.792 €	194.848 €
	Απόσβεση εξ. εγκατάστασης	25.264 €	40.647 €	69.731 €	102.083 €	132.119 €	171.260 €
	<b>Αναπόσβ. αξία εξ. εγκατ.</b>	<b>24.616 €</b>	<b>65.133 €</b>	<b>99.654 €</b>	<b>72.502 €</b>	<b>62.673 €</b>	<b>23.588 €</b>
	Γήπεδα - Οικόπεδα	374.339 €	504.944 €	504.944 €	504.944 €	504.944 €	678.491 €
	Κτίρια	1.086.013 €	1.348.409 €	1.510.821 €	1.518.737 €	1.688.450 €	1.970.070 €
	Απόσβεση κτιρίων	45.520 €	164.642 €	239.551 €	287.913 €	374.967 €	567.523 €
	<b>Αναπόσβ. αξία κτιρίων</b>	<b>1.040.493 €</b>	<b>1.183.767 €</b>	<b>1.271.270 €</b>	<b>1.230.824 €</b>	<b>1.313.483 €</b>	<b>1.402.547 €</b>
	Μηχανήματα	440.435 €	600.699 €	650.362 €	793.493 €	868.570 €	872.570 €
	Απόσβεση μηχανημάτων	117.911 €	199.976 €	285.555 €	382.520 €	502.079 €	622.149 €
	<b>Αναπόσβ. αξία μηχανημάτων</b>	<b>322.524 €</b>	<b>400.723 €</b>	<b>364.807 €</b>	<b>410.973 €</b>	<b>366.491 €</b>	<b>250.421 €</b>
	Μεταφορικά μέσα	77.933 €	77.933 €	111.382 €	143.382 €	91.275 €	91.275 €
	Απόσβεση μεταφ. μέσων	18.456 €	30.924 €	39.307 €	49.001 €	32.278 €	46.513 €
	<b>Αναπόσβ. αξία μεταφ. μέσων</b>	<b>59.477 €</b>	<b>47.009 €</b>	<b>72.075 €</b>	<b>94.381 €</b>	<b>58.997 €</b>	<b>44.762 €</b>
	Έπιπλα και λοιπά	64.753 €	91.191 €	108.008 €	133.745 €	147.245 €	156.149 €
	Αποσβέσεις επίπλων	23.763 €	38.739 €	57.388 €	80.069 €	103.170 €	124.750 €
	<b>Αναπόσβ. αξία επίπλων</b>	<b>40.990 €</b>	<b>52.452 €</b>	<b>50.620 €</b>	<b>53.676 €</b>	<b>44.075 €</b>	<b>31.399 €</b>
	Ακίνητοποιήσεις υπό εκτέλεση	0 €	52.587 €	0 €	124.674 €	0 €	0 €
	Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	13.697 €	16.302 €	16.574 €	16.634 €	16.269 €	16.269 €
	<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>1.851.520 €</b>	<b>2.257.784 €</b>	<b>2.280.290 €</b>	<b>2.436.106 €</b>	<b>2.304.259 €</b>	<b>2.423.889 €</b>
	Αποθέματα	1.317.885 €	1.535.174 €	1.776.278 €	2.668.083 €	2.359.372 €	2.942.810 €
	Απαιτήσεις	133.785 €	178.250 €	221.419 €	299.480 €	313.656 €	507.634 €
Διαθέσιμα	14.313 €	7.093 €	23.260 €	2.651 €	444.391 €	59.770 €	
<b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>1.465.983 €</b>	<b>1.720.517 €</b>	<b>2.020.957 €</b>	<b>2.970.214 €</b>	<b>3.117.419 €</b>	<b>3.510.214 €</b>	
Μεταβατικοί λογαριασμοί	0 €	0 €	0 €	9.049 €	0 €	0 €	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>3.342.119 €</b>	<b>4.043.434 €</b>	<b>4.400.901 €</b>	<b>5.487.871 €</b>	<b>5.484.351 €</b>	<b>5.957.691 €</b>	

<sup>6</sup> Πηγή: Τμήμα οικονομικών Interscala

		2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	Μετοχικό κεφάλαιο	490.800 €	700.800 €	910.800 €	1.591.800 €	1.891.800 €	1.891.800 €
	Διαφορές αναπρ. επιχορ. επενδ.	32.506 €	615.746 €	627.263 €	199.310 €	288.494 €	534.562 €
	Αποθεματικά	274.150 €	357.093 €	465.924 €	470.925 €	479.953 €	488.953 €
	Αποτελέσματα εις νέο	11.073 €	0 €	3.514 €	10.538 €	11.821 €	93.717 €
	<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	<b>808.529 €</b>	<b>1.673.639 €</b>	<b>2.007.501 €</b>	<b>2.272.573 €</b>	<b>2.672.068 €</b>	<b>3.009.032 €</b>
	Μακροπ. υποχρεώσεις	1.058.473 €	949.731 €	964.101 €	759.608 €	553.730 €	439.472 €
	Προμηθευτές	358.683 €	369.517 €	355.672 €	486.231 €	316.981 €	511.233 €
	Επιταγές πληρωτέες	47.530 €	40.048 €	0 €	51.510 €	0 €	0 €
	Τραπ. λογ. βραχ. υποχρ.	80.793 €	75.000 €	151.476 €	453.780 €	559.866 €	1.140.789 €
	Προκαταβολές πελατών	826.677 €	802.359 €	577.939 €	928.278 €	764.773 €	250.519 €
	Υποχρεώσεις από φόρους	21.953 €	16.336 €	30.758 €	120.566 €	102.216 €	97.518 €
	Ασφαλ. οργανισμοί	33.179 €	34.182 €	37.518 €	39.988 €	50.023 €	52.425 €
	Μακρ. υποχρ. πληρωτ. επομ. χρ.	26.000 €	30.000 €	185.000 €	207.638 €	207.638 €	176.612 €
	Μερίσματα πληρωτέα	19.142 €	24.601 €	14.821 €	134.434 €	174.575 €	174.575 €
Πιστωτές διάφοροι	61.160 €	28.021 €	76.115 €	33.265 €	82.481 €	105.516 €	
<b>ΒΡΑΧΥΠ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	<b>1.475.117 €</b>	<b>1.420.064 €</b>	<b>1.429.299 €</b>	<b>2.455.690 €</b>	<b>2.258.553 €</b>	<b>2.509.187 €</b>	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>3.342.119 €</b>	<b>4.043.434 €</b>	<b>4.400.901 €</b>	<b>5.487.871 €</b>	<b>5.484.351 €</b>	<b>5.957.691 €</b>	
<b>ΚΑΧ</b>	Πωλήσεις	2.274.346 €	2.919.895 €	3.202.307 €	3.288.651 €	5.678.255 €	7.459.859 €
	Κόστος πωλήσεων	1.762.207 €	2.257.114 €	2.473.240 €	2.541.566 €	4.481.303 €	5.713.512 €
	Μικτά κέρδη εκμετάλλευσης	512.139 €	662.781 €	729.067 €	747.085 €	1.196.952 €	1.746.347 €
	Έξοδα διοικ. & διαθ.	359.411 €	505.170 €	545.595 €	552.991 €	885.766 €	1.424.081 €
	Χρεωστικοί τόκοι	77.650 €	66.693 €	74.188 €	76.412 €	108.659 €	115.470 €
	Ολικά κέρδη εκμετάλλευσης	75.228 €	91.518 €	111.426 €	119.921 €	203.127 €	207.397 €
	Αποσβέσεις	134.016 €	232.635 €	217.307 €	246.653 €	269.373 €	349.022 €
	Καθαρά κέρδη προ φόρων	97.154 €	124.773 €	140.787 €	140.863 €	240.765 €	239.102 €

							<b>M.O.</b>
<b>Περιθώριο μικτού κέρδους</b>	22,5%	22,7%	22,8%	22,7%	21,1%	23,4%	22,5%
<b>Περιθώριο λειτουργικού κέρδους</b>	3,3%	3,1%	3,5%	3,6%	3,6%	2,8%	3,3%
<b>Περιθώριο καθαρού κέρδους</b>	4,3%	4,3%	4,4%	4,3%	4,2%	3,2%	4,1%
<b>Αποδ. ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	12,0%	7,5%	7,0%	6,2%	9,0%	7,9%	8,3%
<b>Αποδ. απασχολούμ. κεφαλαίων</b>	5,2%	4,8%	4,7%	4,6%	7,5%	6,9%	5,6%
<b>Γενική ρευστότητα</b>	0,99	1,21	1,41	1,21	1,38	1,40	1,27
<b>Άμεση ρευστότητα</b>	0,10	0,13	0,17	0,12	0,34	0,23	0,18
<b>Ταμειακή ρευστότητα</b>	0,01	0,00	0,02	0,00	0,20	0,02	0,04
<b>Ξένα προς ίδια κεφάλαια</b>	3,13	1,42	1,19	1,41	1,05	0,98	1,53
<b>Μακροπ. υποχρ. προς ίδια κεφάλαια</b>	1,31	0,57	0,48	0,33	0,21	0,15	0,51
<b>Κάλυψη χρημ./οικονομ. δαπανών</b>	2,25	2,87	2,90	2,84	3,22	3,07	2,86
<b>Ίδια προς απαχολ. κεφάλαια</b>	0,43	0,64	0,68	0,75	0,83	0,87	0,70
<b>Κυκλοφ. ταχύτητα απαιτήσεων</b>	21	22	25	33	20	25	25
<b>Κυκλοφ. ταχύτητα προμηθευτών</b>	99	88	73	67	49	63	73
<b>Κυκλοφ. ταχύτητα αποθεμάτων</b>	273	248	262	383	192	188	258
<b>Κεφάλαιο κίνησης</b>	-9.134 €	300.453 €	591.658 €	514.524 €	858.866 €	1.001.027 €	542.899 €
<b>Απασχολούμενο κεφάλαιο</b>	1.867.002 €	2.623.370 €	2.971.602 €	3.032.181 €	3.225.798 €	3.448.504 €	2.861.410 €

### 3. Οικονομικά ανταγωνιστών <sup>7</sup>

	ΕΤΟΣ 2008	Πωλήσεις	Κόστος πωλήσεων	Μικτά κέρδη εκμετάλλευσης	Χρεωστικοί τόκοι	Ολικά κέρδη εκμετάλλευσης	Καθαρά κέρδη προ φόρων	Αποθέματα	Απαιτήσεις	Διαθέσιμα	Κυκλοφορούν ενεργητικό	Ίδια κεφάλαια	Προμηθευτές	Βραχυπ. υποχρ.	Μακροπ. υποχρ.	
1	INTERSCALA ABEE	7.459.859 €	5.713.512 €	1.746.347 €	115.470 €	207.397 €	239.102 €	2.942.810 €	507.634 €	59.770 €	3.510.214 €	3.009.032 €	511.233 €	2.509.187 €	439.472 €	
2	ΑΘΩΣ ΚΟΥΦΩΜΑΤΑ ΑΒΕΕ	1.335.675 €	1.184.412 €	151.263 €	70.173 €	7.230 €	1.636 €	29.455 €	1.995.603 €	1.245.746 €	3.270.804 €	3.402.416 €	344.124 €	908.312 €	2.330.009 €	
3	ΒΙΕΚΚΟ	3.408.191 €	2.529.485 €	878.706 €	161.547 €	-4.945 €	59.770 €	615.023 €	2.014.046 €	1.214.882 €	3.843.951 €	1.298.544 €	212.559 €	1.506.704 €	1.911.269 €	
4	BIM AE	1.575.025 €	1.337.151 €	237.874 €	60.442 €	-17.662 €	-12.445 €	209.349 €	1.321.425 €	188.281 €	1.719.055 €	1.376.836 €		1.146.998 €	218.519 €	
5	ΔΗΛΕΣ ΑΕ	1.315.454 €	817.666 €	497.788 €	10.764 €	34.978 €	746.184 €	267.770 €	762.309 €	313.355 €	1.343.434 €	969.918 €	412.872 €	1.654.247 €	0 €	
6	ΕΝΩΣΗ ΞΥΛΟΥΡΓΩΝ ΠΑΡΟΥ ΑΕ	2.565.590 €	2.119.292 €	446.298 €	3.719 €	263.258 €	197.345 €	418.618 €	752.733 €	249.279 €	1.420.630 €	1.604.595 €	38.194 €	572.835 €	0 €	
7	ΞΥΛΟΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΡΟΥ ΑΕ	1.722.905 €	1.572.540 €	150.365 €	0 €	14.051 €	39.972 €	542.783 €	409.707 €	273.868 €	1.226.358 €	1.160.149 €		641.973 €	115.668 €	
8	ΣΥΚΙΑΝΑΚΗΣ ΣΤ. ΑΕ	3.217.245 €	2.587.894 €	629.351 €	343.380 €	-139.540 €	46.294 €	840.865 €	3.118.295 €	156.311 €	4.115.471 €	3.425.962 €	303.621 €	4.534.434 €	2.511.963 €	
9	ΣΥΛΩΡ ΑΒΕΕ	8.931.221 €	6.424.121 €	2.507.100 €	314.992 €	198.487 €	33.014 €	3.885.821 €	3.559.627 €	338.665 €	7.784.113 €	2.419.842 €	1.669.323 €	8.354.215 €	1.007.764 €	
10	ΤΣΙΓΚΑΣ ΑΒΕΕ	3.305.712 €	2.576.731 €	728.981 €	244.138 €	32.703 €	40.474 €	2.320.144 €	1.135.022 €	61.773 €	3.516.939 €	2.330.617 €	407.441 €	4.159.746 €	557.796 €	
		Περιθώριο μκτ. κέρδους	Περιθώριο λειτ. κέρδους	Περιθώριο καθ. κέρδους	Αποδ. ιδ. κεφ. (ROE)	Γενική ρευστότητα	Άμεση ρευστότητα	Ταμειακή ρευστότητα	Ξένα προς ίδια κεφ.	Μακροπ. υποχρ. προς ίδια κεφ.	Κάλυψη χρημ./οικονομ. δαπανών	Κυκλοφ. ταχ. απαιτ.	Κυκλοφ. ταχ. προμηθ.	Κυκλοφ. ταχ. αποθ.	Κεφ. κίνησης	Απασχ. κεφ.
1	INTERSCALA ABEE	23,4%	2,8%	3,2%	7,9%	1,40	0,23	0,02	0,98	0,15	3,07	25	63	188	1.001.027 €	3.448.504 €
2	ΑΘΩΣ ΚΟΥΦΩΜΑΤΑ ΑΒΕΕ	11,3%	0,5%	0,1%	0,0%	3,60	3,57	1,37	0,95	0,68	1,02	545	4264	9	2.362.492 €	5.732.425 €
3	ΒΙΕΚΚΟ	25,8%	-0,1%	1,8%	4,6%	2,55	2,14	0,81	2,63	1,47	1,37	216	126	89	2.337.247 €	3.209.813 €
4	BIM AE	15,1%	-1,1%	-0,8%	-0,9%	1,50	1,32	0,16	0,99	0,16	0,79	306	57	57	572.057 €	1.595.355 €
5	ΔΗΛΕΣ ΑΕ	37,8%	2,7%	56,7%	76,9%	0,81	0,65	0,19	1,71	0,00	70,32	212	563	120	-310.813 €	969.918 €
6	ΕΝΩΣΗ ΞΥΛΟΥΡΓΩΝ ΠΑΡΟΥ ΑΕ	17,4%	10,3%	7,7%	12,3%	2,48	1,75	0,44	0,36	0,00	54,06	107	33	72	847.795 €	1.604.595 €
7	ΞΥΛΟΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΡΟΥ ΑΕ	8,7%	0,8%	2,3%	3,4%	1,91	1,06	0,43	0,65	0,10		87		126	584.385 €	1.275.817 €
8	ΣΥΚΙΑΝΑΚΗΣ ΣΤ. ΑΕ	19,6%	-4,3%	1,4%	1,4%	0,91	0,72	0,03	2,06	0,73	1,13	354	132	119	-418.963 €	5.937.925 €
9	ΣΥΛΩΡ ΑΒΕΕ	28,1%	2,2%	0,4%	1,4%	0,93	0,47	0,04	3,87	0,42	1,10	145	157	221	-570.102 €	3.427.606 €
10	ΤΣΙΓΚΑΣ ΑΒΕΕ	22,1%	1,0%	1,2%	1,7%	0,85	0,29	0,01	2,02	0,24	1,17	125	64	329	-642.807 €	2.888.413 €
	<b>ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ</b>	<b>20,9%</b>	<b>1,5%</b>	<b>7,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>1,69</b>	<b>1,22</b>	<b>0,35</b>	<b>1,62</b>	<b>0,40</b>	<b>14,89</b>	<b>212</b>	<b>675</b>	<b>133</b>	<b>576.232 €</b>	<b>3.009.037 €</b>

<sup>7</sup> Πηγή: Κλαδική μελέτη της ICAP «Εξωτερικά κουφώματα 2007»

#### 4. Κόστη παραγωγής μητρικής εταιρείας<sup>8</sup>

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ INTERSCALA													
	ΠΡΟΪΟΝ	1	2	3	4			ΠΡΟΪΟΝ	5	6	7		
		1Φ παράθυρο	2Φ παράθυρο	2Φ μπαλκονόπορτα	Σταθερό				2Φ παντζ. φυλ.	4Φ παντζ. φυλ.	2Φ παντζ. ραμπ.		
	ΥΨΟΣ ΚΑΣΑΣ (m)	1,2	1,2	2,1	1,2				2,1	1,2	1,2		
	ΠΛΑΤΟΣ ΚΑΣΑΣ (m)	0,7	1,1	1,3	0,7				1,3	1,1	1,1		
Α' ΥΛΕΣ	ΤΡΙΚΟΛΛΗΤΑ ΚΑΣΑΣ	23,7 €	28,3 €	40,7 €	23,7 €	5,7 €/m		ΕΥΛΕΙΑ ΚΑΣΑΣ	32,5 €	21,3 €	21,3 €	770 €/m3	
	ΤΡΙΚΟΛΛΗΤΑ ΦΥΛΛΟΥ	21,5 €	38,7 €	68,2 €	0,0 €	5,7 €/m		ΕΥΛΕΙΑ ΜΠΟΓΙΑ	31,8 €	37,0 €			
	ΠΕΡΒΑΣΙΑ	4,6 €	5,0 €	7,5 €	4,6 €	1,2 €/m		ΕΥΛΕΙΑ ΤΡΑΒ.	16,8 €	14,2 €			
	ΑΡΜΟΚΑΛΥΠΤΡΑ	2,2 €	2,5 €	3,7 €	2,2 €	0,6 €/m		ΕΥΛΕΙΑ ΦΥΛ.	54,6 €	22,6 €	42,9 €		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΥΛΕΙΑΣ</b>	<b>52,0 €</b>	<b>74,5 €</b>	<b>120,1 €</b>	<b>30,5 €</b>			<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΥΛΕΙΑΣ</b>	<b>135,7 €</b>	<b>95,1 €</b>	<b>64,3 €</b>		
	ΤΖΑΜΙ	9,2 €	14,6 €	34,0 €	11,6 €	19,0 €/m2		ΣΙΔΗΡΙΚΑ	65,0 €	69,0 €	50,0 €		
	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ	21,0 €	37,0 €	51,9 €	0,0 €			ΚΟΛΛΕΣ-ΒΕΡΝΙΚΙΑ	26,0 €	20,0 €	18,0 €		
	ΠΟΜΟΛΟ	3,0 €	3,0 €	3,0 €	0,0 €								
	ΛΑΣΤΙΧΑ	6,4 €	9,8 €	15,2 €	0,0 €	0,6 €/m							
	ΝΕΡΟΧΥΤΗΣ	3,6 €	5,7 €	6,7 €	0,0 €	5,2 €/m							
	ΚΟΛΛΕΣ-ΒΕΡΝΙΚΙΑ-ΣΙΛΙΚΟΝΕΣ	11,4 €	14,0 €	20,0 €	8,0 €								
	ΥΛΙΚΑ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗΣ	4,3 €	5,2 €	7,8 €	4,3 €								
<b>ΣΥΝΟΛΟ Α'ΥΛΕΣ</b>	<b>110,9 €</b>	<b>163,7 €</b>	<b>258,8 €</b>	<b>54,4 €</b>			<b>ΣΥΝΟΛΟ Α'ΥΛΕΣ</b>	<b>226,7 €</b>	<b>184,1 €</b>	<b>132,3 €</b>			
ΕΡΓΑΤΙΚΑ	ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΤΕΧΝΙΚΑ	20,5 €	33,5 €	56,0 €	12,6 €			ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΤΕΧΝΙΚΑ	65,5 €	80,0 €	55,0 €		
	ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ	18,5 €	31,5 €	39,0 €	12,6 €			ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ	49,2 €	61,0 €	36,0 €		
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΤΙΚΑ</b>	<b>39,0 €</b>	<b>65,0 €</b>	<b>95,0 €</b>	<b>25,2 €</b>			<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΤΙΚΑ</b>	<b>114,7 €</b>	<b>141,0 €</b>	<b>91,0 €</b>		
ΓΒΕ	26,0 €	43,3 €	63,3 €	16,8 €	(ΕΡΓΑΣΙΑ)x(2/3)		ΓΒΕ	76,5 €	94,0 €	60,7 €			
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>	<b>176 €</b>	<b>272 €</b>	<b>417 €</b>	<b>96 €</b>			<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>	<b>418 €</b>	<b>419 €</b>	<b>284 €</b>			
	ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΤΕΧΝΙΚΑ (ώρες)	2,05	3,35	5,60	1,26			ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΤΕΧΝΙΚΑ (ώρες)	6,55	8,00	5,50		
	ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ (ώρες)	2,47	4,20	5,20	1,68			ΕΡΓΑΤΙΚΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ (ώρες)	6,56	8,13	4,80		
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΥΛΕΙΑΣ	30%	27%	29%	32%			ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΥΛΕΙΑΣ	32%	23%	23%		
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΛΟΙΠΩΝ Α'ΥΛΩΝ	34%	33%	33%	25%			ΠΟΣΟΣΤΟ ΛΟΙΠΩΝ Α'ΥΛΩΝ	22%	21%	24%		
	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ Α'ΥΛΩΝ	63%	60%	62%	56%			ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ Α'ΥΛΩΝ	54%	44%	47%		
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ	22%	24%	23%	26%			ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ	27%	34%	32%		
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΓΒΕ	15%	16%	15%	17%			ΠΟΣΟΣΤΟ ΓΒΕ	18%	22%	21%		
		100%	100%	100%	100%				100%	100%	100%		
ΣΤΑΘΜ. Μ.Ο.	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΥΛΕΙΑΣ	29%						ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΥΛΕΙΑΣ	28%				
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΛΟΙΠΩΝ Α'ΥΛΩΝ	32%						ΠΟΣΟΣΤΟ ΛΟΙΠΩΝ Α'ΥΛΩΝ	22%				
	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ Α'ΥΛΩΝ	61%						ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ Α'ΥΛΩΝ	50%				
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ	23%						ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ	30%				
	ΠΟΣΟΣΤΟ ΓΒΕ	16%						ΠΟΣΟΣΤΟ ΓΒΕ	20%				
		100%						100%					

<sup>8</sup> Πηγές: Τμήματα παραγωγής και οικονομικών Interscala



### 5. Προβλέψεις πωλήσεων σε τεμάχια <sup>9</sup>

			ΠΑΡΑΓΩΓΗ 2009	ΠΡΟΒΛΕΨΗ 2010	ΠΡΟΒΛΕΨΗ 2011	ΠΡΟΒΛΕΨΗ 2012	ΠΡΟΒΛΕΨΗ 2013	ΠΡΟΒΛΕΨΗ 2014
	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ</b>		-10%	-5%	5%	5%	5%
<b>1</b>	1Φ παράθυρα	22%	447	403	383	402	422	443
<b>2</b>	2Φ παράθυρα	22%	447	403	383	402	422	443
<b>3</b>	2Φ μπαλκονόπορτες	22%	447	403	383	402	422	443
<b>4</b>	Σταθερά	8%	163	146	139	146	153	161
<b>5</b>	2Φ παντζ. φυλ.	14%	285	256	243	256	268	282
<b>6</b>	4Φ παντζ. φυλ.	3%	61	55	52	55	58	60
<b>7</b>	2Φ παντζ. ραμπ.	9%	183	165	157	164	173	181
	<b>100%</b>		<b>2034</b>	<b>1831</b>	<b>1739</b>	<b>1826</b>	<b>1917</b>	<b>2013</b>
<b>1</b>	1Φ παράθυρα		37	34	32	33	35	37
<b>2</b>	2Φ παράθυρα		37	34	32	33	35	37
<b>3</b>	2Φ μπαλκονόπορτες		37	34	32	33	35	37
<b>4</b>	Σταθερά		14	12	12	12	13	13
<b>5</b>	2Φ παντζ. φυλ.		24	21	20	21	22	23
<b>6</b>	4Φ παντζ. φυλ.		5	5	4	5	5	5
<b>7</b>	2Φ παντζ. ραμπ.		15	14	13	14	14	15
			<b>170</b>	<b>153</b>	<b>145</b>	<b>152</b>	<b>160</b>	<b>168</b>
Παρατηρήσεις:								
- Το 44% είναι παράθυρα (μισά 1Φ (22%), μισά 2Φ (22%))								
- Το 22% είναι μπαλκονόπορτες 2Φ								
- Το 8% είναι σταθερά								
- Το 17% είναι φυλλαράκι (14% είναι 2Φ και 3% είναι 4Φ)								
- Το 9% είναι ραμποτέ (2Φ)								

<sup>9</sup> Πρόκειται για τα τεμάχια, τα οποία αναμένει ότι θα πουλήσει η μητρική εταιρεία. Αυτά καθορίζουν και την παραγωγή της νέας μονάδας, αφού η τελευταία αναλαμβάνει την παραγωγή των κουφωμάτων για λογαριασμό της μητρικής εταιρείας (Πηγή: Τμήμα οικονομικών Interscala)

## 6. Παραγωγή και συγκεντρωτικά κόστη Α' υλών νέας μονάδας

		ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ 2010-2014							ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ							
ΕΤΟΣ	ΠΡΟΪΟΝ	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	ΣΥΝΟΛΟ
ΜΗΝΑΣ		1Φ	2Φ	2Φ	ΣΤΑΘΕΡΑ	2Φ ΦΥΛ.	4Φ ΦΥΛ.	2Φ ΡΑΜΠ.	1Φ	2Φ	2Φ	ΣΤΑΘΕΡΑ	2Φ ΦΥΛ.	4Φ ΦΥΛ.	2Φ ΡΑΜΠ.	
		ΠΑΡΑΘ.	ΠΑΡΑΘ.	ΜΠΑΛΚΟΝ.					ΠΑΡΑΘ.	ΠΑΡΑΘ.	ΜΠΑΛΚΟΝ.					
2010	1	23	23	23	8	14	3	9	2.502 €	3.693 €	5.838 €	446 €	3.255 €	566 €	1.221 €	17.522 €
	2	25	25	25	9	16	3	10	2.746 €	4.054 €	6.407 €	490 €	3.572 €	622 €	1.340 €	19.231 €
	3	27	27	27	10	17	4	11	2.990 €	4.414 €	6.977 €	533 €	3.890 €	677 €	1.459 €	20.939 €
	4	29	29	29	11	19	4	12	3.234 €	4.774 €	7.546 €	577 €	4.207 €	732 €	1.578 €	22.648 €
	5	31	31	31	11	20	4	13	3.478 €	5.134 €	8.115 €	620 €	4.525 €	787 €	1.697 €	24.357 €
	6	34	34	34	12	21	5	14	3.722 €	5.494 €	8.684 €	664 €	4.842 €	843 €	1.816 €	26.065 €
	7	34	34	34	12	21	5	14	3.722 €	5.494 €	8.684 €	664 €	4.842 €	843 €	1.816 €	26.065 €
	8	34	34	34	12	21	5	14	3.722 €	5.494 €	8.684 €	664 €	4.842 €	843 €	1.816 €	26.065 €
	9	34	34	34	12	21	5	14	3.722 €	5.494 €	8.684 €	664 €	4.842 €	843 €	1.816 €	26.065 €
	10	34	34	34	12	21	5	14	3.722 €	5.494 €	8.684 €	664 €	4.842 €	843 €	1.816 €	26.065 €
	11	34	34	34	12	21	5	14	3.722 €	5.494 €	8.684 €	664 €	4.842 €	843 €	1.816 €	26.065 €
	12	34	34	34	12	21	5	14	3.722 €	5.494 €	8.684 €	664 €	4.842 €	843 €	1.816 €	26.065 €
2011	1ο τριμ.	96	96	96	35	61	13	39	10.609 €	15.659 €	24.751 €	1.892 €	13.800 €	2.402 €	5.175 €	74.286 €
	2ο τριμ.	96	96	96	35	61	13	39	10.609 €	15.659 €	24.751 €	1.892 €	13.800 €	2.402 €	5.175 €	74.286 €
	3ο τριμ.	96	96	96	35	61	13	39	10.609 €	15.659 €	24.751 €	1.892 €	13.800 €	2.402 €	5.175 €	74.286 €
	4ο τριμ.	96	96	96	35	61	13	39	10.609 €	15.659 €	24.751 €	1.892 €	13.800 €	2.402 €	5.175 €	74.286 €
2012	1ο τριμ.	100	100	100	37	64	14	41	11.139 €	16.442 €	25.988 €	1.986 €	14.490 €	2.522 €	5.434 €	78.001 €
	2ο τριμ.	100	100	100	37	64	14	41	11.139 €	16.442 €	25.988 €	1.986 €	14.490 €	2.522 €	5.434 €	78.001 €
	3ο τριμ.	100	100	100	37	64	14	41	11.139 €	16.442 €	25.988 €	1.986 €	14.490 €	2.522 €	5.434 €	78.001 €
	4ο τριμ.	100	100	100	37	64	14	41	11.139 €	16.442 €	25.988 €	1.986 €	14.490 €	2.522 €	5.434 €	78.001 €
2013	1ο τριμ.	105	105	105	38	67	14	43	11.696 €	17.264 €	27.287 €	2.086 €	15.215 €	2.648 €	5.705 €	81.901 €
	2ο τριμ.	105	105	105	38	67	14	43	11.696 €	17.264 €	27.287 €	2.086 €	15.215 €	2.648 €	5.705 €	81.901 €
	3ο τριμ.	105	105	105	38	67	14	43	11.696 €	17.264 €	27.287 €	2.086 €	15.215 €	2.648 €	5.705 €	81.901 €
	4ο τριμ.	105	105	105	38	67	14	43	11.696 €	17.264 €	27.287 €	2.086 €	15.215 €	2.648 €	5.705 €	81.901 €
2014	1ο τριμ.	111	111	111	40	70	15	45	12.281 €	18.127 €	28.652 €	2.190 €	15.975 €	2.780 €	5.991 €	85.996 €
	2ο τριμ.	111	111	111	40	70	15	45	12.281 €	18.127 €	28.652 €	2.190 €	15.975 €	2.780 €	5.991 €	85.996 €
	3ο τριμ.	111	111	111	40	70	15	45	12.281 €	18.127 €	28.652 €	2.190 €	15.975 €	2.780 €	5.991 €	85.996 €
	4ο τριμ.	111	111	111	40	70	15	45	12.281 €	18.127 €	28.652 €	2.190 €	15.975 €	2.780 €	5.991 €	85.996 €

### 7. Πωλήσεις νέας μονάδας σε ποσά

	ΠΡΟΪΟΝ	1	2	3	4		5	6	7		
	ΑΞΙΑ	158 €	232 €	344 €	78 €		384 €	473 €	270 €		
ΕΤΟΣ	ΜΗΝΑΣ	1Φ ΠΑΡΑΘ.	2Φ ΠΑΡΑΘ.	2Φ ΜΠΑΛΚΟΝ.	ΣΤΑΘΕΡΑ	ΑΞΙΑ ΥΑΛΟΣΤΑΣΙΩΝ	2Φ ΦΥΛ.	4Φ ΦΥΛ.	2Φ ΡΑΜΠ.	ΑΞΙΑ ΠΑΝΤΖΟΥΡΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ
2010	1	3.565 €	5.234 €	7.761 €	640 €	17.200 €	5.513 €	1.455 €	2.492 €	9.460 €	26.660 €
	2	3.912 €	5.745 €	8.518 €	702 €	18.877 €	6.051 €	1.597 €	2.735 €	10.383 €	29.260 €
	3	4.260 €	6.255 €	9.275 €	765 €	20.554 €	6.588 €	1.739 €	2.978 €	11.305 €	31.859 €
	4	4.607 €	6.765 €	10.031 €	827 €	22.231 €	7.126 €	1.881 €	3.221 €	12.228 €	34.459 €
	5	4.955 €	7.276 €	10.788 €	890 €	23.908 €	7.663 €	2.023 €	3.464 €	13.150 €	37.059 €
	6	5.303 €	7.786 €	11.545 €	952 €	25.586 €	8.201 €	2.165 €	3.707 €	14.073 €	39.658 €
	7	5.303 €	7.786 €	11.545 €	952 €	25.586 €	8.201 €	2.165 €	3.707 €	14.073 €	39.658 €
	8	5.303 €	7.786 €	11.545 €	952 €	25.586 €	8.201 €	2.165 €	3.707 €	14.073 €	39.658 €
	9	5.303 €	7.786 €	11.545 €	952 €	25.586 €	8.201 €	2.165 €	3.707 €	14.073 €	39.658 €
	10	5.303 €	7.786 €	11.545 €	952 €	25.586 €	8.201 €	2.165 €	3.707 €	14.073 €	39.658 €
	11	5.303 €	7.786 €	11.545 €	952 €	25.586 €	8.201 €	2.165 €	3.707 €	14.073 €	39.658 €
	12	5.303 €	7.786 €	11.545 €	952 €	25.586 €	8.201 €	2.165 €	3.707 €	14.073 €	39.658 €
2011	1ο τριμ.	15.113 €	22.191 €	32.903 €	2.713 €	72.919 €	23.373 €	6.169 €	10.565 €	40.107 €	113.027 €
	2ο τριμ.	15.113 €	22.191 €	32.903 €	2.713 €	72.919 €	23.373 €	6.169 €	10.565 €	40.107 €	113.027 €
	3ο τριμ.	15.113 €	22.191 €	32.903 €	2.713 €	72.919 €	23.373 €	6.169 €	10.565 €	40.107 €	113.027 €
	4ο τριμ.	15.113 €	22.191 €	32.903 €	2.713 €	72.919 €	23.373 €	6.169 €	10.565 €	40.107 €	113.027 €
2012	1ο τριμ.	15.868 €	23.300 €	34.548 €	2.849 €	76.565 €	24.542 €	6.478 €	11.093 €	42.113 €	118.678 €
	2ο τριμ.	15.868 €	23.300 €	34.548 €	2.849 €	76.565 €	24.542 €	6.478 €	11.093 €	42.113 €	118.678 €
	3ο τριμ.	15.868 €	23.300 €	34.548 €	2.849 €	76.565 €	24.542 €	6.478 €	11.093 €	42.113 €	118.678 €
	4ο τριμ.	15.868 €	23.300 €	34.548 €	2.849 €	76.565 €	24.542 €	6.478 €	11.093 €	42.113 €	118.678 €
2013	1ο τριμ.	16.662 €	24.465 €	36.276 €	2.991 €	80.393 €	25.769 €	6.802 €	11.648 €	44.218 €	124.612 €
	2ο τριμ.	16.662 €	24.465 €	36.276 €	2.991 €	80.393 €	25.769 €	6.802 €	11.648 €	44.218 €	124.612 €
	3ο τριμ.	16.662 €	24.465 €	36.276 €	2.991 €	80.393 €	25.769 €	6.802 €	11.648 €	44.218 €	124.612 €
	4ο τριμ.	16.662 €	24.465 €	36.276 €	2.991 €	80.393 €	25.769 €	6.802 €	11.648 €	44.218 €	124.612 €
2014	1ο τριμ.	17.495 €	25.688 €	38.090 €	3.141 €	84.413 €	27.057 €	7.142 €	12.230 €	46.429 €	130.842 €
	2ο τριμ.	17.495 €	25.688 €	38.090 €	3.141 €	84.413 €	27.057 €	7.142 €	12.230 €	46.429 €	130.842 €
	3ο τριμ.	17.495 €	25.688 €	38.090 €	3.141 €	84.413 €	27.057 €	7.142 €	12.230 €	46.429 €	130.842 €
	4ο τριμ.	17.495 €	25.688 €	38.090 €	3.141 €	84.413 €	27.057 €	7.142 €	12.230 €	46.429 €	130.842 €

## 8. Υποδομές νέας μονάδας <sup>10</sup>

<b>ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>		<b>5.000 €</b>
<b>ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ <sup>3</sup></b>		<b>38.400 €</b>
<b>ΚΤΙΡΙΑ &amp; ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ</b>	1 ΚΤΙΡΙΑ	70.000 €
	2 ΑΣΦΑΛΤΟΣ <sup>1</sup>	7.500 €
	3 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΑ	14.000 €
	4 ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	15.000 €
	5 ΔΙΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΑ	15.000 €
	6 ΜΠΕΤΑ	2.000 €
	7 ΠΑΡΑΘΥΡΑ	1.000 €
	8 ΞΗΡΑΝΤΗΡΙΟ <sup>1</sup>	1.000 €
	9 ΠΑΝΕΛ	3.000 €
		<b>128.500 €</b>
<b>ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ</b>	1 MULTI	30.000,00
	2 ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΕΙΣ & ΚΑΜΠΙΝΑ (N)	21.000,00
	3 ΡΑΜΠΟΤΕΖΑ (N)	20.000,00
	4 ΜΑΧΑΙΡΙΑ MULTI (N)	12.000,00
	5 FLEX 2 (N)	10.000,00
	6 ΤΡΙΒΕΙΟ	8.500,00
	7 ΜΗΧΑΝΗ ΣΙΔΕΡΩΜΑΤΟΣ	8.500,00
	8 Η/Ζ (N) <sup>1</sup>	4.250,00
	9 ΚΟΜΠΡΕΣΕΡ ΑΕΡΑ	8.000,00
	10 FLEX 1 (N)	6.000,00
	11 ΣΚΑΡΠΕΛΙΕΡΑ	6.000,00
	12 ΜΟΝΤΑΡΙΣΤΙΚΟ	3.500,00
	13 ΠΛΑΝΗ	3.000,00
	14 ΠΡΕΣΑ ΥΔΡΑΥΛΙΚΗ	2.000,00
	15 ΚΟΡΔΕΛΑ	1.900,00
	16 ΞΕΧΟΝΔΡΙΣΤΗΡΑΣ	1.500,00
	17 ΚΟΜΠΡΕΣΕΡ ΑΕΡΑ ΜΙΚΡΟ	1.500,00
	18 ΑΛΥΣΟΤΡΥΠΑΝΟ	1.500,00
	19 LEOPARD	1.500,00
	20 ΠΑΝΤΖΟΥΡΟΤΡΥΠΑΝΟ	1.000,00
	21 ΜΑΧΑΙΡΙΑ ΡΑΜΠΟΤΕΖΑΣ	1.000,00
	22 ΣΟΚΟΡΟΚΟΦΤΗΣ	850,00
	23 RADIAL DW8103	800,00
	<b>154.300 €</b>	
<b>ΕΠΙΠΛΑ</b>		<b>500 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>326.700 €</b>
<sup>1</sup> Κατά 50% στα κομψώματα		
<sup>3</sup> Αναλογία κομψωμάτων: 100.000€ x 960/2500		

<sup>10</sup> Πηγή: Τμήμα οικονομικών Interscala

## 9. Μισθοδοσία νέας μονάδας <sup>11</sup>

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ	ΘΕΣΗ		ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΔΙΑΤΡΟΦΗ	ΜΕΤΑΦΟΡΑ	ΔΙΑΦΟΡΑ	ΣΥΝΟΛΟ	
	1	ΤΕΧΝΙΤΗΣ 1	Συναρμολόγηση	244,5 €	183,4 €	39,1 €	0,0 €	0,0 €	467,0 €
	2	ΤΕΧΝΙΤΗΣ 2	Συναρμολόγηση	244,5 €	183,4 €	39,1 €	0,0 €	0,0 €	467,0 €
	3	ΤΕΧΝΙΤΗΣ 3	Multi	211,9 €	101,7 €	39,1 €	0,0 €	0,0 €	352,7 €
	4	ΤΕΧΝΙΤΗΣ 4 <sup>1</sup>	Γενικών καθηκόντων	114,1 €	54,8 €	19,6 €	0,0 €	0,0 €	188,4 €
	5	ΒΟΗΘΟΣ 1	Τριγίματα/Ραμποτέζα	179,3 €	86,1 €	39,1 €	39,1 €	0,0 €	343,6 €
	6	ΒΟΗΘΟΣ 2	Τριγίματα	195,6 €	146,7 €	39,1 €	0,0 €	0,0 €	381,4 €
	7	ΒΟΗΘΟΣ 3	Τριγίματα	179,3 €	134,5 €	39,1 €	0,0 €	0,0 €	352,9 €
	8	ΒΟΗΘΟΣ 4	Τριγίματα	179,3 €	134,5 €	39,1 €	24,4 €	0,0 €	377,3 €
	9	ΒΟΗΘΟΣ 5	Τριγίματα	179,3 €	134,5 €	39,1 €	0,0 €	0,0 €	352,9 €
	10	ΒΟΗΘΟΣ 6	Τριγίματα	179,3 €	134,5 €	39,1 €	0,0 €	0,0 €	352,9 €
	11	ΒΟΗΘΟΣ 7	Σιδερώματα	179,3 €	134,5 €	39,1 €	17,9 €	0,0 €	370,8 €
	12	ΒΟΗΘΟΣ 8	Κορδέλα	179,3 €	86,1 €	39,1 €	0,0 €	0,0 €	304,5 €
	13	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Υπ. Παραγωγής	1.789,7 €	198,9 €	0,0 €	300,0 €	100,0 €	2.388,6 €
14	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ <sup>1</sup>	Λογιστής	50,1 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	50,1 €	
								6.750,2 €	
<sup>1</sup> Κατά 50% στα κομμάτια									

<sup>11</sup> Πηγές: Τμήματα παραγωγής και οικονομικών Interscala

## 10. Έξοδα – έσοδα και οφέλη από τη λειτουργία της νέας μονάδας

ΕΤΟΣ	ΜΗΝΑΣ	ΝΕΑ ΜΟΝΑΔΑ					INTERSCALA					ΟΦΕΛΟΣ <sup>4</sup>	ΟΦΕΛΟΣ / ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΟΦΕΛΟΣ
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ	Α' ΥΛΕΣ <sup>1</sup>	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ <sup>2</sup>	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ / ΕΤΟΣ	ΑΓΟΡΑ ΑΠΟ ΝΕΑ ΜΟΝΑΔΑ <sup>1</sup>	ΕΠΗΛΕΘΝ ΕΞΟΔΑ <sup>3</sup>	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΑΠΟ ΝΕΑ ΜΟΝΑΔΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ			
2010	1	26.660 €	17.873 €	13.981 €	31.854 €	-5.194 €	27.193 €	1.620 €	28.813 €	30.217 €	1.404 €	30.112 €	24.345 €	
	2	29.260 €	19.615 €	13.981 €	33.597 €	-4.337 €	29.845 €	1.620 €	31.465 €	33.163 €	1.699 €			
	3	31.859 €	21.358 €	13.981 €	35.339 €	-3.480 €	32.497 €	1.620 €	34.117 €	36.110 €	1.993 €			
	4	34.459 €	23.101 €	13.981 €	37.082 €	-2.623 €	35.148 €	1.620 €	36.768 €	39.056 €	2.288 €			
	5	37.059 €	24.844 €	13.981 €	38.825 €	-1.766 €	37.800 €	1.620 €	39.420 €	42.003 €	2.583 €			
	6	39.658 €	26.587 €	13.981 €	40.568 €	-909 €	40.452 €	1.620 €	42.072 €	44.949 €	2.878 €			
	7	39.658 €	26.587 €	10.981 €	37.568 €	2.091 €	40.452 €	1.620 €	42.072 €	44.949 €	2.878 €			
	8	39.658 €	26.587 €	10.981 €	37.568 €	2.091 €	40.452 €	1.620 €	42.072 €	44.949 €	2.878 €			
	9	39.658 €	26.587 €	10.981 €	37.568 €	2.091 €	40.452 €	1.620 €	42.072 €	44.949 €	2.878 €			
	10	39.658 €	26.587 €	10.981 €	37.568 €	2.091 €	40.452 €	1.620 €	42.072 €	44.949 €	2.878 €			
	11	39.658 €	26.587 €	10.981 €	37.568 €	2.091 €	40.452 €	1.620 €	42.072 €	44.949 €	2.878 €			
	12	39.658 €	26.587 €	10.981 €	37.568 €	2.091 €	40.452 €	1.620 €	42.072 €	44.949 €	2.878 €			
2011	1ο τριμ.	113.027 €	75.772 €	32.944 €	108.716 €	4.311 €	115.287 €	4.860 €	120.147 €	128.106 €	7.959 €	31.836 €	49.079 €	
	2ο τριμ.	113.027 €	75.772 €	32.944 €	108.716 €	4.311 €	115.287 €	4.860 €	120.147 €	128.106 €	7.959 €			
	3ο τριμ.	113.027 €	75.772 €	32.944 €	108.716 €	4.311 €	115.287 €	4.860 €	120.147 €	128.106 €	7.959 €			
	4ο τριμ.	113.027 €	75.772 €	32.944 €	108.716 €	4.311 €	115.287 €	4.860 €	120.147 €	128.106 €	7.959 €			
2012	1ο τριμ.	118.678 €	79.561 €	32.944 €	112.504 €	6.174 €	121.051 €	4.860 €	125.911 €	134.511 €	8.600 €	34.400 €	59.094 €	
	2ο τριμ.	118.678 €	79.561 €	32.944 €	112.504 €	6.174 €	121.051 €	4.860 €	125.911 €	134.511 €	8.600 €			
	3ο τριμ.	118.678 €	79.561 €	32.944 €	112.504 €	6.174 €	121.051 €	4.860 €	125.911 €	134.511 €	8.600 €			
	4ο τριμ.	118.678 €	79.561 €	32.944 €	112.504 €	6.174 €	121.051 €	4.860 €	125.911 €	134.511 €	8.600 €			
2013	1ο τριμ.	124.612 €	83.539 €	32.944 €	116.482 €	8.129 €	127.104 €	4.860 €	131.964 €	141.237 €	9.273 €	37.092 €	69.609 €	
	2ο τριμ.	124.612 €	83.539 €	32.944 €	116.482 €	8.129 €	127.104 €	4.860 €	131.964 €	141.237 €	9.273 €			
	3ο τριμ.	124.612 €	83.539 €	32.944 €	116.482 €	8.129 €	127.104 €	4.860 €	131.964 €	141.237 €	9.273 €			
	4ο τριμ.	124.612 €	83.539 €	32.944 €	116.482 €	8.129 €	127.104 €	4.860 €	131.964 €	141.237 €	9.273 €			
2014	1ο τριμ.	130.842 €	87.715 €	32.944 €	120.659 €	10.183 €	133.459 €	4.860 €	138.319 €	148.299 €	9.980 €	39.919 €	80.651 €	
	2ο τριμ.	130.842 €	87.715 €	32.944 €	120.659 €	10.183 €	133.459 €	4.860 €	138.319 €	148.299 €	9.980 €			
	3ο τριμ.	130.842 €	87.715 €	32.944 €	120.659 €	10.183 €	133.459 €	4.860 €	138.319 €	148.299 €	9.980 €			
	4ο τριμ.	130.842 €	87.715 €	32.944 €	120.659 €	10.183 €	133.459 €	4.860 €	138.319 €	148.299 €	9.980 €			

<sup>1</sup> Έχουν υπολογιστεί έξοδα τελωνείου 2%

<sup>2</sup> Στους πρώτους 6 μήνες έχουν υπολογιστεί επιπλέον 3.000€ έξοδα εκπαίδευσης

<sup>3</sup> Κόστος σχεδιασμού: 1.620€=2.492€x0,65

<sup>4</sup> Οφέλος από τη λειτουργία της νέας μονάδας

## 11. Ισολογισμοί νέας μονάδας

	1-2010			2-2010			3-2010			4-2010			
	ΛΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΛΞΙΑ	ΛΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΛΞΙΑ	ΛΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΛΞΙΑ	ΛΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΛΞΙΑ	
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	5.000,00 €	20,83 €	4.979,17 €	5.000,00 €	41,67 €	4.958,33 €	5.000,00 €	62,50 €	4.937,50 €	5.000,00 €	83,33 €	4.916,67 €	
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓ.	ΓΗΠΕΔΑ-ΟΙΚΟΠΕΔΑ	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	
	ΚΤΙΡΙΑ & ΤΕΧΝΙΚΑ ΕΡΓΑ	128.500,00 €	535,42 €	127.964,58 €	128.500,00 €	1.070,83 €	127.429,17 €	128.500,00 €	1.606,25 €	126.893,75 €	128.500,00 €	2.141,67 €	126.358,33 €
	ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	154.300,00 €	1.285,83 €	153.014,17 €	154.300,00 €	2.571,67 €	151.728,33 €	154.300,00 €	3.857,50 €	150.442,50 €	154.300,00 €	5.143,33 €	149.156,67 €
	ΕΠΙΠΛΑ	500,00 €	4,17 €	495,83 €	500,00 €	8,33 €	491,67 €	500,00 €	12,50 €	487,50 €	500,00 €	16,67 €	483,33 €
		321.700,00 €	1.825,42 €	319.874,58 €	321.700,00 €	3.650,83 €	318.049,17 €	321.700,00 €	5.476,25 €	316.223,75 €	321.700,00 €	7.301,67 €	314.398,33 €
ΚΥΚΛ. ΕΝΕΡΓ.	Α' ΥΛΕΣ <sup>1</sup>		9.615,38 €			10.469,70 €			11.324,02 €			12.178,35 €	
	ΠΕΛΑΤΗΣ INTERSCALA <sup>2</sup>		26.659,92 €			29.259,62 €			31.859,32 €			34.459,02 €	
	ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ		36.964,81 €			20.380,09 €			13.105,76 €			18.803,71 €	
	ΦΠΑ ΠΡΟΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ <sup>3</sup>		4.884,75 €			8.500,07 €			12.422,94 €			4.230,43 €	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓ.			402.978,62 €			391.616,98 €			389.873,30 €			388.986,51 €	
ΙΔΙΑ ΚΕΦ.	ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ		314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €	
	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ <sup>4</sup>		55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €	
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΝΕΟ		-5.193,91 €			-9.530,94 €			-13.011,08 €			-15.634,34 €	
ΥΠΟΧΡ.	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ INTERSCALA <sup>5</sup>		27.137,51 €			20.085,09 €			21.793,73 €			23.502,37 €	
	ΜΙΣΘΟΙ ΠΑΗΡΩΤΕΟΙ <sup>6</sup>		9.750,20 €			9.750,20 €			9.750,20 €			9.750,20 €	
	ΔΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΗΡΩΤΕΟΙ		1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €	
	ΦΟΡΟΙ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ		27,82 €			55,63 €			83,45 €			111,27 €	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘ.			402.978,61 €			391.616,98 €			389.873,30 €			388.986,50 €	
ΔΙΑΦΟΡΑ			0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €	
Κ.Α.Χ.	ΠΩΛΗΣΕΙΣ		26.659,92 €			29.259,62 €			31.859,32 €			34.459,02 €	
	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		31.853,84 €			33.596,65 €			35.339,47 €			37.082,28 €	
	ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ		-5.193,91 €			-4.337,03 €			-3.480,14 €			-2.623,26 €	
	ΦΟΡΟΙ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €	
	ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ		-5.193,91 €			-4.337,03 €			-3.480,14 €			-2.623,26 €	

<sup>1</sup> Στο τέλος κάθε μήνα υπάρχουν οι μισές Α' ύλες του επόμενου μήνα

<sup>2</sup> Είναι οι πωλήσεις του μήνα που πέρασε και που θα εισπραχθούν στον επόμενο μήνα

<sup>3</sup> Είναι το ΦΠΑ που πληρώνεται κατά την εισαγωγή των Α' υλών και που επιστρέφεται ανά 3 μήνες

<sup>4</sup> Υπολογίζεται αποθεματικό 15% επί του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου

<sup>5</sup> Είναι οι μισές Α' ύλες του μήνα που πέρασε και οι μισές του επόμενου

<sup>6</sup> Είναι οι μισθοί του μήνα που πέρασε και που θα πληρωθούν μέχρι τις 15 του επόμενου

<sup>7</sup> Στις Α' ύλες, στο ΦΠΑ προς επιστροφή και στον προμηθευτή Interscala,

έχουν παρθεί ως δεδομένα εκείνα της προηγούμενης περιόδου

5-2010			6-2010			7-2010			8-2010		
ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ
5.000,00 €	104,17 €	4.895,83 €	5.000,00 €	125,00 €	4.875,00 €	5.000,00 €	145,83 €	4.854,17 €	5.000,00 €	166,67 €	4.833,33 €
38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €
128.500,00 €	2.677,08 €	125.822,92 €	128.500,00 €	3.212,50 €	125.287,50 €	128.500,00 €	3.747,92 €	124.752,08 €	128.500,00 €	4.283,33 €	124.216,67 €
154.300,00 €	6.429,17 €	147.870,83 €	154.300,00 €	7.715,00 €	146.585,00 €	154.300,00 €	9.000,83 €	145.299,17 €	154.300,00 €	10.286,67 €	144.013,33 €
500,00 €	20,83 €	479,17 €	500,00 €	25,00 €	475,00 €	500,00 €	29,17 €	470,83 €	500,00 €	33,33 €	466,67 €
321.700,00 €	9.127,08 €	312.572,92 €	321.700,00 €	10.952,50 €	310.747,50 €	321.700,00 €	12.777,92 €	308.922,08 €	321.700,00 €	14.603,33 €	307.096,67 €
		13.032,67 €			13.032,67 €			13.032,67 €			13.032,67 €
		37.058,72 €			39.658,42 €			39.658,42 €			39.658,42 €
		12.628,04 €			7.155,48 €			16.888,47 €			16.161,29 €
		8.768,41 €			13.460,17 €			4.691,76 €			9.383,52 €
		388.956,59 €			388.929,24 €			388.047,57 €			390.165,90 €
		314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €
		55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €
		-17.400,71 €			-18.310,20 €			-16.219,68 €			-14.129,17 €
		25.211,01 €			26.065,33 €			26.065,33 €			26.065,33 €
		9.750,20 €			9.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €
		1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €
		139,08 €			166,90 €			194,72 €			222,53 €
		388.956,59 €			388.929,24 €			388.047,57 €			390.165,90 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		37.058,72 €			39.658,42 €			39.658,42 €			39.658,42 €
		38.825,10 €			40.567,91 €			37.567,91 €			37.567,91 €
		-1.766,37 €			-909,49 €			2.090,51 €			2.090,51 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		-1.766,37 €			-909,49 €			2.090,51 €			2.090,51 €



9-2010			10-2010			11-2010			12-2010		
ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ
5.000,00 €	187,50 €	4.812,50 €	5.000,00 €	208,33 €	4.791,67 €	5.000,00 €	229,17 €	4.770,83 €	5.000,00 €	250,00 €	4.750,00 €
38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €
128.500,00 €	4.818,75 €	123.681,25 €	128.500,00 €	5.354,17 €	123.145,83 €	128.500,00 €	5.889,58 €	122.610,42 €	128.500,00 €	6.425,00 €	122.075,00 €
154.300,00 €	11.572,50 €	142.727,50 €	154.300,00 €	12.858,33 €	141.441,67 €	154.300,00 €	14.144,17 €	140.155,83 €	154.300,00 €	15.430,00 €	138.870,00 €
500,00 €	37,50 €	462,50 €	500,00 €	41,67 €	458,33 €	500,00 €	45,83 €	454,17 €	500,00 €	50,00 €	450,00 €
321.700,00 €	16.428,75 €	305.271,25 €	321.700,00 €	18.254,17 €	303.445,83 €	321.700,00 €	20.079,58 €	301.620,42 €	321.700,00 €	21.905,00 €	299.795,00 €
		13.032,67 €			13.032,67 €			13.032,67 €			12.381,03 €
		39.658,42 €			39.658,42 €			39.658,42 €			39.658,42 €
		15.434,11 €			28.782,21 €			28.055,03 €			27.445,14 €
		14.075,28 €			4.691,76 €			9.383,52 €			13.957,99 €
		392.284,23 €			394.402,56 €			396.520,89 €			397.987,58 €
		314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €
		55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €
		-12.038,66 €			-9.948,14 €			-7.857,63 €			-5.767,12 €
		26.065,33 €			26.065,33 €			26.065,33 €			25.413,70 €
		6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €
		1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €
		250,35 €			278,17 €			305,98 €			333,80 €
		392.284,23 €			394.402,56 €			396.520,89 €			397.987,59 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		39.658,42 €			39.658,42 €			39.658,42 €			39.658,42 €
		37.567,91 €			37.567,91 €			37.567,91 €			37.567,91 €
		2.090,51 €			2.090,51 €			2.090,51 €			2.090,51 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		2.090,51 €			2.090,51 €			2.090,51 €			2.090,51 €

1ο τριμ. 2011			2ο τριμ. 2011			3ο τριμ. 2011			4ο τριμ. 2011		
ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ
5.000,00 €	312,50 €	4.687,50 €	5.000,00 €	375,00 €	4.625,00 €	5.000,00 €	437,50 €	4.562,50 €	5.000,00 €	500,00 €	4.500,00 €
38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €
128.500,00 €	8.031,25 €	120.468,75 €	128.500,00 €	9.637,50 €	118.862,50 €	128.500,00 €	11.243,75 €	117.256,25 €	128.500,00 €	12.850,00 €	115.650,00 €
154.300,00 €	19.287,50 €	135.012,50 €	154.300,00 €	23.145,00 €	131.155,00 €	154.300,00 €	27.002,50 €	127.297,50 €	154.300,00 €	30.860,00 €	123.440,00 €
500,00 €	62,50 €	437,50 €	500,00 €	75,00 €	425,00 €	500,00 €	87,50 €	412,50 €	500,00 €	100,00 €	400,00 €
321.700,00 €	27.381,25 €	294.318,75 €	321.700,00 €	32.857,50 €	288.842,50 €	321.700,00 €	38.333,75 €	283.366,25 €	321.700,00 €	43.810,00 €	277.890,00 €
		12.381,03 €			12.381,03 €			12.381,03 €			13.000,08 €
		37.675,50 €			37.675,50 €			37.675,50 €			37.675,50 €
		38.844,78 €			48.895,05 €			58.828,02 €			68.649,56 €
		13.488,81 €			13.371,52 €			13.371,52 €			13.482,95 €
		401.396,38 €			405.790,60 €			410.184,82 €			415.198,09 €
		314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €
		55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €
		-1.456,35 €			2.854,43 €			7.165,20 €			11.475,97 €
		24.762,07 €			24.762,07 €			24.762,07 €			25.381,12 €
		6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €
		1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €
		83,45 €			166,90 €			250,35 €			333,80 €
		401.396,37 €			405.790,60 €			410.184,82 €			415.198,09 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		113.026,51 €			113.026,51 €			113.026,51 €			113.026,51 €
		108.715,73 €			108.715,73 €			108.715,73 €			108.715,73 €
		4.310,77 €			4.310,77 €			4.310,77 €			4.310,77 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		4.310,77 €			4.310,77 €			4.310,77 €			4.310,77 €

1ο τριμ. 2012			2ο τριμ. 2012			3ο τριμ. 2012			4ο τριμ. 2012		
ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ
5.000,00 €	562,50 €	4.437,50 €	5.000,00 €	625,00 €	4.375,00 €	5.000,00 €	687,50 €	4.312,50 €	5.000,00 €	750,00 €	4.250,00 €
38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €
128.500,00 €	14.456,25 €	114.043,75 €	128.500,00 €	16.062,50 €	112.437,50 €	128.500,00 €	17.668,75 €	110.831,25 €	128.500,00 €	19.275,00 €	109.225,00 €
154.300,00 €	34.717,50 €	119.582,50 €	154.300,00 €	38.575,00 €	115.725,00 €	154.300,00 €	42.432,50 €	111.867,50 €	154.300,00 €	46.290,00 €	108.010,00 €
500,00 €	112,50 €	387,50 €	500,00 €	125,00 €	375,00 €	500,00 €	137,50 €	362,50 €	500,00 €	150,00 €	350,00 €
321.700,00 €	49.286,25 €	272.413,75 €	321.700,00 €	54.762,50 €	266.937,50 €	321.700,00 €	60.238,75 €	261.461,25 €	321.700,00 €	65.715,00 €	255.985,00 €
		13.000,08 €			13.000,08 €			13.000,08 €			13.650,09 €
		39.559,28 €			39.559,28 €			39.559,28 €			39.559,28 €
		78.289,59 €			90.085,29 €			101.881,00 €			113.559,70 €
		14.040,09 €			14.040,09 €			14.040,09 €			14.157,09 €
		421.740,29 €			427.997,24 €			434.254,20 €			441.161,16 €
		314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €
		55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €
		17.649,47 €			23.822,97 €			29.996,48 €			36.169,98 €
		26.000,17 €			26.000,17 €			26.000,17 €			26.650,17 €
		6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €
		1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €
		83,45 €			166,90 €			250,35 €			333,80 €
		421.740,30 €			427.997,25 €			434.254,20 €			441.161,16 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		118.677,83 €			118.677,83 €			118.677,83 €			118.677,83 €
		112.504,33 €			112.504,33 €			112.504,33 €			112.504,33 €
		6.173,50 €			6.173,50 €			6.173,50 €			6.173,50 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		6.173,50 €			6.173,50 €			6.173,50 €			6.173,50 €

1ο τριμ. 2013			2ο τριμ. 2013			3ο τριμ. 2013			4ο τριμ. 2013		
ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ	ΑΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΑΞΙΑ
5.000,00 €	812,50 €	4.187,50 €	5.000,00 €	875,00 €	4.125,00 €	5.000,00 €	937,50 €	4.062,50 €	5.000,00 €	1.000,00 €	4.000,00 €
38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €
128.500,00 €	20.881,25 €	107.618,75 €	128.500,00 €	22.487,50 €	106.012,50 €	128.500,00 €	24.093,75 €	104.406,25 €	128.500,00 €	25.700,00 €	102.800,00 €
154.300,00 €	50.147,50 €	104.152,50 €	154.300,00 €	54.005,00 €	100.295,00 €	154.300,00 €	57.862,50 €	96.437,50 €	154.300,00 €	61.720,00 €	92.580,00 €
500,00 €	162,50 €	337,50 €	500,00 €	175,00 €	325,00 €	500,00 €	187,50 €	312,50 €	500,00 €	200,00 €	300,00 €
321.700,00 €	71.191,25 €	250.508,75 €	321.700,00 €	76.667,50 €	245.032,50 €	321.700,00 €	82.143,75 €	239.556,25 €	321.700,00 €	87.620,00 €	234.080,00 €
		13.650,09 €			13.650,09 €			13.650,09 €			14.332,59 €
		41.537,24 €			41.537,24 €			41.537,24 €			41.537,24 €
		124.251,56 €			137.190,19 €			150.128,83 €			162.944,60 €
		14.742,10 €			14.742,10 €			14.742,10 €			14.864,95 €
		448.877,24 €			456.277,12 €			463.677,01 €			471.759,38 €
		314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €
		55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €
		43.486,41 €			50.802,84 €			58.119,27 €			65.435,70 €
		27.300,18 €			27.300,18 €			27.300,18 €			27.982,68 €
		6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €
		1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €
		83,45 €			166,90 €			250,35 €			333,80 €
		448.877,24 €			456.277,12 €			463.677,00 €			471.759,39 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		124.611,72 €			124.611,72 €			124.611,72 €			124.611,72 €
		116.482,36 €			116.482,36 €			116.482,36 €			116.482,36 €
		8.129,37 €			8.129,37 €			8.129,37 €			8.129,37 €
		812,94 €			812,94 €			812,94 €			812,94 €
		7.316,43 €			7.316,43 €			7.316,43 €			7.316,43 €

1ο τριμ. 2014			2ο τριμ. 2014			3ο τριμ. 2014			4ο τριμ. 2014 <sup>7</sup>		
ΛΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΛΞΙΑ	ΛΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΛΞΙΑ	ΛΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΛΞΙΑ	ΛΞΙΑ ΚΤΗΣΕΩΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΑΝΑΠ. ΛΞΙΑ
5.000,00 €	1.062,50 €	3.937,50 €	5.000,00 €	1.125,00 €	3.875,00 €	5.000,00 €	1.187,50 €	3.812,50 €	5.000,00 €	1.250,00 €	3.750,00 €
38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €	38.400,00 €	0,00 €	38.400,00 €
128.500,00 €	27.306,25 €	101.193,75 €	128.500,00 €	28.912,50 €	99.587,50 €	128.500,00 €	30.518,75 €	97.981,25 €	128.500,00 €	32.125,00 €	96.375,00 €
154.300,00 €	65.577,50 €	88.722,50 €	154.300,00 €	69.435,00 €	84.865,00 €	154.300,00 €	73.292,50 €	81.007,50 €	154.300,00 €	77.150,00 €	77.150,00 €
500,00 €	212,50 €	287,50 €	500,00 €	225,00 €	275,00 €	500,00 €	237,50 €	262,50 €	500,00 €	250,00 €	250,00 €
321.700,00 €	93.096,25 €	228.603,75 €	321.700,00 €	98.572,50 €	223.127,50 €	321.700,00 €	104.048,75 €	217.651,25 €	321.700,00 €	109.525,00 €	212.175,00 €
		14.332,59 €			14.332,59 €			14.332,59 €			14.332,59 €
		43.614,10 €			43.614,10 €			43.614,10 €			43.614,10 €
		175.389,12 €			190.176,04 €			204.962,96 €			219.749,89 €
		15.479,20 €			15.479,20 €			15.479,20 €			15.479,20 €
		481.356,27 €			490.604,44 €			499.852,61 €			509.100,79 €
		314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €			314.500,00 €
		55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €			55.500,00 €
		74.600,42 €			83.765,15 €			92.929,87 €			102.094,59 €
		28.665,19 €			28.665,19 €			28.665,19 €			28.665,19 €
		6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €			6.750,20 €
		1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €			1.257,00 €
		83,45 €			166,90 €			250,35 €			333,80 €
		481.356,26 €			490.604,44 €			499.852,61 €			509.100,79 €
		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €
		130.842,31 €			130.842,31 €			130.842,31 €			130.842,31 €
		120.659,28 €			120.659,28 €			120.659,28 €			120.659,28 €
		10.183,03 €			10.183,03 €			10.183,03 €			10.183,03 €
		1.018,30 €			1.018,30 €			1.018,30 €			1.018,30 €
		9.164,72 €			9.164,72 €			9.164,72 €			9.164,72 €

## 12. Ταμειακές ροές νέας μονάδας

		1-2010	2-2010	3-2010	4-2010	5-2010	6-2010	7-2010	8-2010	9-2010	10-2010	11-2010	12-2010	
ΕΚΡΟΕΣ	Μισθοδοσία	0,00 €	9.750,20 €	9.750,20 €	9.750,20 €	9.750,20 €	9.750,20 €	9.750,20 €	6.750,20 €	6.750,20 €	6.750,20 €	6.750,20 €	6.750,20 €	
	Μεταφορικά	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	
	Συντ.-Επ.-Β' Ύλες	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	
	ΔΕΗ-ΟΤΕ-Νερό	0,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	1.257,00 €	
	Έκτακτα έξοδα	27,82 €	27,82 €	27,82 €	27,82 €	27,82 €	27,82 €	27,82 €	27,82 €	27,82 €	27,82 €	27,82 €	27,82 €	
	Α' ύλες	0,00 €	27.137,51 €	20.085,09 €	21.793,73 €	23.502,37 €	25.211,01 €	26.065,33 €	26.065,33 €	26.065,33 €	26.065,33 €	26.065,33 €	26.065,33 €	26.065,33 €
	ΦΠΑ	4.884,75 €	3.615,32 €	3.922,87 €	4.230,43 €	4.537,98 €	4.691,76 €	4.691,76 €	4.691,76 €	4.691,76 €	4.691,76 €	4.691,76 €	4.691,76 €	4.574,47 €
	Τελωνείο	542,75 €	401,70 €	435,87 €	470,05 €	504,22 €	521,31 €	521,31 €	521,31 €	521,31 €	521,31 €	521,31 €	521,31 €	508,27 €
	Φόρος ιδιοκτ.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Φόρος εισοδήμ.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>6.455,32 €</b>	<b>43.189,54 €</b>	<b>36.478,85 €</b>	<b>38.529,22 €</b>	<b>40.579,59 €</b>	<b>42.459,10 €</b>	<b>43.313,42 €</b>	<b>40.313,42 €</b>	<b>40.313,42 €</b>	<b>40.313,42 €</b>	<b>40.313,42 €</b>	<b>40.183,09 €</b>	
ΕΙΣΡΟΕΣ	Πωλήσεις	0,00 €	26.659,92 €	29.259,62 €	31.859,32 €	34.459,02 €	37.058,72 €	39.658,42 €	39.658,42 €	39.658,42 €	39.658,42 €	39.658,42 €	39.658,42 €	
	Επιστροφή ΦΠΑ	0,00 €	0,00 €	0,00 €	12.422,94 €	0,00 €	0,00 €	13.460,17 €	0,00 €	0,00 €	14.075,28 €	0,00 €	0,00 €	
		<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>0,00 €</b>	<b>26.659,92 €</b>	<b>29.259,62 €</b>	<b>44.282,26 €</b>	<b>34.459,02 €</b>	<b>37.058,72 €</b>	<b>53.118,59 €</b>	<b>39.658,42 €</b>	<b>39.658,42 €</b>	<b>53.733,70 €</b>	<b>39.658,42 €</b>	<b>39.658,42 €</b>
	<b>ΡΟΗ</b>	<b>-6.455,32 €</b>	<b>-16.529,62 €</b>	<b>-7.219,23 €</b>	<b>5.753,04 €</b>	<b>-6.120,57 €</b>	<b>-5.400,38 €</b>	<b>9.805,17 €</b>	<b>-655,00 €</b>	<b>-655,00 €</b>	<b>13.420,28 €</b>	<b>-655,00 €</b>	<b>-524,67 €</b>	
	<b>ΣΩΡ. ΡΟΗ</b>	<b>-6.455,32 €</b>	<b>-22.984,94 €</b>	<b>-30.204,17 €</b>	<b>-24.451,13 €</b>	<b>-30.571,70 €</b>	<b>-35.972,07 €</b>	<b>-26.166,90 €</b>	<b>-26.821,90 €</b>	<b>-27.476,89 €</b>	<b>-14.056,61 €</b>	<b>-14.711,61 €</b>	<b>-15.236,28 €</b>	

1ο τριμ. 2011	2ο τριμ. 2011	3ο τριμ. 2011	4ο τριμ. 2011	1ο τριμ. 2012	2ο τριμ. 2012	3ο τριμ. 2012	4ο τριμ. 2012
20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €
2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €
900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €
83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €
74.937,83 €	74.286,20 €	74.286,20 €	74.286,20 €	77.381,46 €	78.000,51 €	78.000,51 €	78.000,51 €
13.371,52 €	13.371,52 €	13.371,52 €	13.482,95 €	14.040,09 €	14.040,09 €	14.040,09 €	14.157,09 €
1.485,72 €	1.485,72 €	1.485,72 €	1.498,11 €	1.560,01 €	1.560,01 €	1.560,01 €	1.573,01 €
333,80 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	333,80 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>117.233,93 €</b>	<b>116.248,50 €</b>	<b>116.248,50 €</b>	<b>116.372,31 €</b>	<b>120.420,42 €</b>	<b>120.705,67 €</b>	<b>120.705,67 €</b>	<b>120.835,67 €</b>
115.009,43 €	113.026,51 €	113.026,51 €	113.026,51 €	116.794,06 €	118.677,83 €	118.677,83 €	118.677,83 €
13.957,99 €	13.371,52 €	13.371,52 €	13.371,52 €	13.482,95 €	14.040,09 €	14.040,09 €	14.040,09 €
<b>128.967,41 €</b>	<b>126.398,02 €</b>	<b>126.398,02 €</b>	<b>126.398,02 €</b>	<b>130.277,00 €</b>	<b>132.717,92 €</b>	<b>132.717,92 €</b>	<b>132.717,92 €</b>
<b>11.733,48 €</b>	<b>10.149,52 €</b>	<b>10.149,52 €</b>	<b>10.025,71 €</b>	<b>9.856,58 €</b>	<b>12.012,25 €</b>	<b>12.012,25 €</b>	<b>11.882,25 €</b>
<b>-3.502,80 €</b>	<b>6.646,72 €</b>	<b>16.796,25 €</b>	<b>26.821,96 €</b>	<b>36.678,54 €</b>	<b>48.690,79 €</b>	<b>60.703,04 €</b>	<b>72.585,30 €</b>

1ο τριμ. 2013	2ο τριμ. 2013	3ο τριμ. 2013	4ο τριμ. 2013	1ο τριμ. 2014	2ο τριμ. 2014	3ο τριμ. 2014	4ο τριμ. 2014
20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €	20.250,61 €
2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €
900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €	3.771,00 €
83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €	83,45 €
81.250,53 €	81.900,53 €	81.900,53 €	81.900,53 €	85.313,06 €	85.995,56 €	85.995,56 €	85.995,56 €
14.742,10 €	14.742,10 €	14.742,10 €	14.864,95 €	15.479,20 €	15.479,20 €	15.479,20 €	15.479,20 €
1.638,01 €	1.638,01 €	1.638,01 €	1.651,66 €	1.719,91 €	1.719,91 €	1.719,91 €	1.719,91 €
333,80 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	333,80 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.251,75 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>125.069,50 €</b>	<b>125.385,70 €</b>	<b>125.385,70 €</b>	<b>125.522,20 €</b>	<b>133.202,78 €</b>	<b>130.299,74 €</b>	<b>130.299,74 €</b>	<b>130.299,74 €</b>
122.633,76 €	124.611,72 €	124.611,72 €	124.611,72 €	128.765,45 €	130.842,31 €	130.842,31 €	130.842,31 €
14.157,09 €	14.742,10 €	14.742,10 €	14.742,10 €	14.864,95 €	15.479,20 €	15.479,20 €	15.479,20 €
<b>136.790,85 €</b>	<b>139.353,82 €</b>	<b>139.353,82 €</b>	<b>139.353,82 €</b>	<b>143.630,40 €</b>	<b>146.321,51 €</b>	<b>146.321,51 €</b>	<b>146.321,51 €</b>
<b>11.721,35 €</b>	<b>13.968,12 €</b>	<b>13.968,12 €</b>	<b>13.831,62 €</b>	<b>10.427,62 €</b>	<b>16.021,78 €</b>	<b>16.021,78 €</b>	<b>16.021,78 €</b>
<b>84.306,65 €</b>	<b>98.274,77 €</b>	<b>112.242,88 €</b>	<b>126.074,50 €</b>	<b>136.502,12 €</b>	<b>152.523,89 €</b>	<b>168.545,67 €</b>	<b>184.567,45 €</b>



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Παπαδάκης, Β. (2007), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*  
*Τόμος Α': Θεωρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

Stutely, R. (2003), *Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο*, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα

Taylor, J. (2005), *Επιχειρησιακός προγραμματισμός*, Κριτήριο Εκδοτική και Συμβουλευτική,  
Αθήνα