



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε.



Δ' ΕΞΑΜΗΝΟ – ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Δ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

Αθανάσιος Πυθαγόρας

MBA executive

ΙΟΥΝΙΟΣ 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α΄

Εισαγωγή – EXECUTIVE SUMMARY (εδώ θα γίνει μια πρώτη παρουσίαση της εταιρίας και θα αναλυθεί εν συντομία το ζητούμενο πίσω από το πλάνο αυτό καθώς και τα συμπεράσματα)

ΜΕΡΟΣ Β΄

Περιγραφή της επιχείρησης – Ανάλυση της παρούσας Κατάστασης

στόχος της εταιρείας (Αναφορά και ανάλυση του εταιρικού στόχου)

εταιρική στρατηγική (Αναφορά και ανάλυση των μεθόδων επίτευξης εταιρικού στόχου)

προϊόντα και υπηρεσίες (Τι παρέχει η εταιρία)

μάρκετινγκ και πωλήσεις (Μέθοδοι πωλήσεων – Πιστωτικοί όροι – Προώθηση)

έρευνα και ανάπτυξη (Αναζήτηση νέων προϊόντων – Feedback – Κατασκευές)

διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Αμοιβές – Bonus κλπ)

εσωτερική υποδομή (Οργανόγραμμα διαδικασίες ιεραρχία)

ΜΕΡΟΣ Γ΄

Ανάλυση της Ελληνικής Αγοράς – Ανάλυση της παρούσας Κατάστασης

Ευρύτερος κλάδος

ανταγωνισμός

Πελάτες

Στρατηγική διανομής

Επιχειρηματικό περιβάλλον – Δυναμική εξέλιξη παραγόντων

Πολιτικό-νομικό (Τι ισχύει, τι προβλέπονται ως αλλαγές)

Οικονομικό περιβάλλον (Τι ισχύει, τι προβλέπονται ως αλλαγές)

Τεχνολογία (Τι ισχύει, τι προβλέπονται ως αλλαγές)

Κοινωνικό περιβάλλον (Τι ισχύει, τι προβλέπονται ως αλλαγές)

ΜΕΡΟΣ Δ΄

Προοπτικές της ελληνικής αγοράς

SWOT (με όλα τα άνω δεδομένα)

Πρόβλεψη ανάπτυξης 2006-2010

Χρηματοοικονομική ανάλυση (Κατά πόσο η ανάπτυξη μπορεί να πραγματοποιηθεί)

Κέρδη και ζημίες

Χρηματοροές

ΜΕΡΟΣ Ε΄

Συμπεράσματα - Πλάνο αναδιάρθρωσης πενταετίας (Που Θέλουμε να πάμε)

στόχος της εταιρείας

εταιρική στρατηγική

προϊόντα και υπηρεσίες

Παραγωγή

μάρκετινγκ και πωλήσεις

έρευνα και ανάπτυξη

διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

εσωτερική υποδομή

Ευρύτερος κλάδος

ανταγωνισμός

Πελάτες

Στρατηγική διανομής

Κίνδυνοι

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Παράρτημα με αναλυτικούς πίνακες

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. είναι μια από τις παλαιότερες κατασκευαστικές επιχειρήσεις του κλάδου των γεωργικών μηχανημάτων στην Ελλάδα και μία από τις εταιρείες ηγέτες στην εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα συγκαταλέγεται μέσα στα πλέον αναγνωρίσιμα brand name του κλάδου.

Η Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. προσπαθώντας να διατηρήσει αλλά και να βελτιώσει τη θέση της στην ελληνική αγορά, αξιολογεί συνεχώς το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και προσπαθεί να προηγείται του ανταγωνισμού προσφέροντας προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και έρευνας.

Για την καλύτερη κατανόηση του κλάδου και αντίστοιχα των μικρο – μακρο οικονομικών συνθηκών που τον κυβερνούν πρέπει να γίνει διάκριση του κλάδου των γεωργικών μηχανημάτων σε επαγγελματικά που και πάλι έχουμε υποκατηγορίες τους ελκυστήρες και τα παρελκυόμενα τους, και σε ερασιτεχνικά που διακρίνονται σε μηχανήματα και εργαλεία. Η υπό μελέτη εταιρία ιστορικά έχει ασχοληθεί με όλες τις κατηγορίες και μάλιστα τη δεκαετία του 80 είχε δει την ανάγκη για ένα τμήμα της αγοράς που βρίσκεται στα όρια μεταξύ των άνω τμημάτων.

Επίσης πρέπει να τονιστεί ότι έλλειψη μελετών πάνω στα παρελκυόμενα οι μελέτη στηρίζεται στα στατιστικά στοιχεία για τους Γεωργικούς Ελκυστήρες και με συντελεστές υπολογίζεται η αξία των παρελκυόμενων.

EXECUTIVE SUMMARY

Το επιχειρηματικό σχέδιο που ακολουθεί, αφορά την πρόβλεψη για ανάπτυξη της εταιρείας Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. στην ελληνική αγορά γεωργικών μηχανημάτων, για το διάστημα 2006-2009.

Η όλη δομή του παρακάτω σχεδίου έχει βασιστεί στο πρότυπο της de zitte & touché και στοχοθετεί στο να διευκολύνει τον αναγνώστη στην κατανόηση και ανάλυση της αγοράς γεωργικών μηχανημάτων στην Ελλάδα, το ιστορικό πλαίσιο το οποίο έχει φορμάρει τις σχέσεις μεταξύ των ανταγωνιστών και έχει οδηγήσει στο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες γεωργικών μηχανημάτων σήμερα. Παρουσιάζεται επίσης αναλυτικά η εταιρεία και τέλος καταρτίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο της πενταετίας 2005-2009 παρέχοντας όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση και λειτουργώντας ως οδηγός της επιλεγόμενης στρατηγικής ανάπτυξης.

Η παγκόσμια αγορά γεωργικών μηχανημάτων είναι για πολλούς λόγους εξαιρετικά δύσκολο να αποτυπωθεί παρόλα αυτά αυτό το οποίο με σαφήνεια μπορούμε να πούμε είναι ότι για την Ελλάδα κύριος προμηθευτής σε γεωργικά μηχανήματα είναι τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια η Ιταλία χωρίς να έχει πέρα από τη τεχνογνωσία στο βιομηχανικό σχεδιασμό κάποιο προφανές πλεονέκτημα.

Η ελληνική αγορά βρίσκεται σε πορεία σταθεροποίησης με ελαφρά ανοδικές τάσεις τις τελευταίες δύο σεζόν (Σεπτέμβριος με Σεπτέμβριο). Η σημερινή πωλούμενη ποσότητα ανέρχεται στα 123 (2002) & 116 (2003) ελκυστήρες περίπου σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία που παρέχει ο σύνδεσμος εισαγωγέων αντιπροσώπων Γεωργικών Μηχανημάτων.

Συγκεκριμένα οι πωλήσεις της εταιρείας Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε., αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται στα επόμενα 5 έτη, καθώς αναμένεται η αποδοχή από την Ελληνική αγορά των νέων προϊόντων στα οποία έχει επενδύσει εδώ και δύο χρόνια πέρα των ήδη γνωστών προϊόντων.

Το παρακάτω επιχειρηματικό σχέδιο, προκρίνει τη συνέχιση δραστηριοποίησης της Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. στην ελληνική αγορά, αφού από οικονομικής πλευράς η επένδυση αυτή θα παραμένει κερδοφόρα και αναπτυσσόμενη με σημαντικές μελλοντικές χρηματοροές για την εταιρεία αλλά και η εισαγωγή της σε κλάδους

εντελώς νέους προκειμένου να εξισορροπηθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος για το μεσοδιάστημα μέχρι να ξεκαθαρίσει η κατάσταση στον κλάδο.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

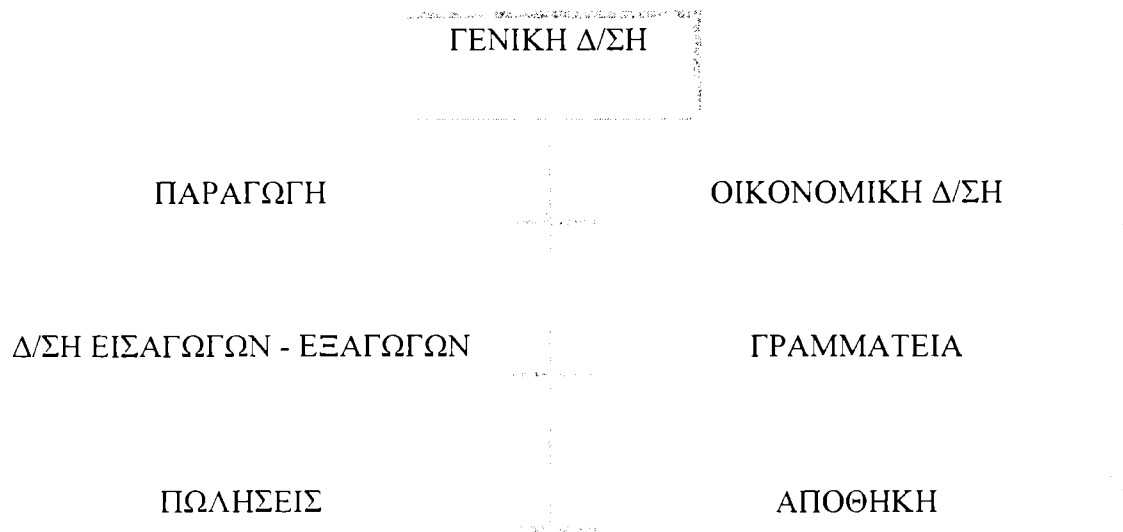
Σύντομο Ιστορικό κλάδου και επιχείρησης

Η μηχανοποίηση της Ελληνικής γης δεν είναι, και σε παγκόσμιο άλλωστε επίπεδο, ιδιαίτερα παλαιό ζήτημα και μετά βίας ξεπερνά τα 50 χρόνια. Οι πρώτοι κατασκευαστές Γεωργικών μηχανημάτων, οι οποίοι περιορίστηκαν στα παρελκόμενα, καθώς η Ελληνική οικονομία αδυνατούσε να προχωρήσει στη κατασκευή ελκυστήρων, ήταν / είναι πρώην μηχανουργοί οι οποίοι ήρθαν σε επαφή με τα πρώτα γεωργικά μηχανήματα τα οποία προσαρμόσαν στις ελληνικές ανάγκες και έτσι ένας συστάθηκε ο κλάδος σύμφωνα με τη μελέτη του ΙΟΒΕ άλλωστε η οποία αποτελεί από το σύνολο της παγκόσμιας βιβλιογραφίας την πλέον αναλυτική και καταρτισμένη μελέτη αναφορικά με τον ελληνικό κλάδο διαβάζουμε τα εξής:

«...η ανάπτυξη εγχώριας μηχανικής τεχνολογίας προωθείται αρχικά από περιοριστικά εργαστήρια μικρού μεγέθους -τα οποία κατασκευάζουν αγροτικά μηχανήματα και εργαλεία, αντιγράφοντας αρχικά τα εισαγόμενα σχέδια, σταδιακά δε, προσαρμόζουν τα προϊόντα τους σύμφωνα με τις ανάγκες του αγροτικού τομέα-, καθώς και από τον δημόσιο τομέα. Ταυτόχρονα, προωθείται η ανάπτυξη μηχανολογικών εργαστηρίων, τα οποία είναι εξοπλισμένα με απλές μηχανές, και παράγουν αγροτικά μηχανήματα, αναπτύσσοντας στενή συνεργασία με τεχνίτες, οι οποίοι κατασκευάζουν εξαρτήματα, καθώς και με γεωργούς. Τέλος, η ανάπτυξη βιομηχανιών κατασκευής αγροτικών μηχανημάτων, οι οποίες συνήθως ανήκουν σε ή συνεργάζονται στενά με κάποια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, και κατασκευάζουν μηχανήματα υψηλής τεχνολογικής στάθμης, αποτελεί το τελευταίο στάδιο εξέλιξης του κλάδου.

θα πρέπει να τονισθεί ότι η συνεχής συνεργασία των κατασκευαστών αγροτικών μηχανημάτων με τους γεωργούς, καθώς και η ύπαρξη ενδοκλαδικών διασυνδέσεων, συντελούν σημαντικά στην ανάπτυξη της εγχώριας τεχνολογίας, μέσω της συνεχούς αναπροσαρμογής των σχεδίων, της εξειδίκευσης των παραγωγικών διαδικασιών, καθώς και της μεταφοράς προηγμένης τεχνολογίας προς τους μικρούς κατασκευαστές.

Επίσης, σημαντικότετοι παράγοντες όσον αφορά την ανάπτυξη της βιομηχανίας αγροτικών μηχανημάτων είναι η ευχέρεια διαθεσιμότητας ανταλλακτικών, καθώς και η ύπαρξη συμπληρωματικών βιομηχανιών παραγωγής υλικών κατασκευής....»



Εταιρική στρατηγική

Η στρατηγική της εταιρείας Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε., αποσκοπεί στην προσθήκη Υπεραξίας μέσω της ανάπτυξης και της καινοτομίας. Η εταιρεία προσπαθεί να επιτυγχάνει στα κυριότερα πεδία επιχειρηματικής και διοικητικής πρακτικής στα οποία περιλαμβάνονται

1. Η επέκταση σε ιδιαίτερα κερδοφόρες δραστηριότητες. Το διάστημα 2000-2003, η εταιρεία αναπροσάρμοσε το χαρτοφυλάκιο των αντιπροσωπευόμενων προϊόντων που αντιπροσώπευαν το 2,2% του τζίρου του 2003 επειδή δεν εμφάνιζαν ικανοποιητική κερδοφορία. Οι χαμένες πωλήσεις αντικαταστάθηκαν από νέες κερδοφόρες και υψηλής ανάπτυξης προϊόντα που αποκτήθηκαν ή από αλλαγή του προμηθευτή σε καλύτερες τιμές δοθείσας της ποσότητας.
2. Η ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας, δίνοντας έμφαση στην ηγεσία κόστους και την καινοτομία. Κάθε λειτουργία πρέπει να συμβάλλει στην καλή λειτουργία της επιχείρησης και πρέπει να σχεδιάζεται για μελλοντική συμβολή σε αυτή.
3. Η επικέντρωση της γραμματείας της εταιρείας στο Μάρκετινγκ και ο σχεδιασμός επιπρόσθετων υπηρεσιών που θα προσφέρονται σε προεπιλεγμένους βασικούς πελάτες της (εκπτώσεις λόγω τζίρου, βοήθεια στη προώθηση, παρακαταθήκες, ενημερωτικά δελτία πάνω στις καινοτομίες που εμπορεύεται ή κατασκευάζει η

εταιρία κλπ), δημιουργούν αξία και ολοκληρωτική αφοσίωση των στρατηγικής σημασίας πελατών της στην εταιρεία.

4. Μελέτες για επενδύσεις σε γειτονικές αγορές με στόχο την καθιέρωση.
5. Επιλεγμένο και αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό στροφή του προσωπικού στην χρήση ηλεκτρονικού αρχείου για την συσσώρευση της tacit knowledge της επιχείρησης.

Εταιρική παρουσίαση

Η Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. είναι μία οικογενειακή πλέον εταιρία με έδρα τη Βιομηχανική περιοχή της Θεσσαλονίκης στη Σίνδο. Απασχολεί 10 εργαζομένους με τις μέχρι τώρα εκτιμήσεις λίγο πριν το τέλος του 2004 να προβλέπουν σχεδόν διπλάσιο κύκλο εργασιών και κερδοφορία.

Η διοίκηση της εταιρίας μέχρι πρότινος ακολουθούσε ένα έντονα συγκεντρωτικό μοντέλο προκειμένου να περάσει αλώβητη από όλη τη δεκαετία του 80 με τις έντονες ανακατατάξεις και πληθωριστικές πιέσεις της εποχής με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν οργανωμένα τμήματα Πωλήσεων, Μάρκετινγκ και Εισαγωγών / Εξαγωγών. Το γεγονός αυτό άφησε πίσω στις εξελίξεις την εταιρία η οποία πλέον κάνοντας χρήση των θεωρητικών μοντέλων για small – medium enterprises στοχεύει να καλύψει αυτό το κενό.

Μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 90 η εταιρία στόχευε να κρατήσει τη παραγωγική δραστηριότητα όμως δοθέντων των αναγκών και των τροποποιήσεων στην εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία έχει επαναπροσδιορίσει και στόχος της είναι κυρίως η εμπορία.

Προϊόντα και υπηρεσίες

Η εταιρεία εμπορεύεται επαγγελματικά παρελκόμενα και ερασιτεχνικά μηχανήματα τα οποία τα εισάγει από τις Ιταλικές εταιρίες που αντιπροσωπεύει με εξαίρεση δύο προϊόντα επαγγελματικής φύσης (Φρέζα & φρεζοσκαλιστήρι) τα οποία κι παράγει ακόμα στις εγκαταστάσεις της στη ΒΙ.ΠΕ.Θ στη Σίνδο.

Πίνακας 1**Συμμετοχή ανά κατηγορία προϊόντος στον τζίρο της
Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. (2003 - 2004)**

Προϊόν	2003		2004	
	Πωλήσεις (ευρώ)	% Συμμετοχή	Πωλήσεις (ευρώ)	% Συμμετοχή
Εμπορεύματα για αποκλειστική επαγγελματικά	319.126,75	62,46	724.932,12	82,63
Προϊόντα επαγγελματικά	93.333,27	18,27	99.348,25	11,32
Εμπορεύματα για κυρίως ερασιτεχνική χρήση	64.634,31	12,65	12.848,54	1,46
Εμπορεύματα για αποκλειστική ερασιτεχνική χρήση	6.460,55	1,26	11.281,33	1,29
Παρεπόμενες δραστηριότητες	27.381,39	5,36	28.980,00	3,30
Σύνολο	510.936,27	100	877.390,24	100

Πηγή: Εταιρικά στοιχεία 2003, 2004.

Στόχος της Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε.

Να γίνει η μεγαλύτερη εταιρεία γεωργικών μηχανημάτων στην Ελλάδα, να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από τις γειτονικές χώρες προσφέροντας προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και έρευνας καθώς και να δραστηριοποιηθεί σε άλλους κλάδους της οικονομίας.

Στρατηγική της Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε.

Η στρατηγική που ακολουθεί, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανταγωνιστική στρατηγική με τα στοιχεία της υψηλής ποιότητας και της ηγεσίας κόστους (Huang 2000) ως τα σημεία κλειδιά της:

1. Ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας, δίνοντας έμφαση στην ηγεσία κόστους και την καινοτομία χωρίς να θυσιάσει τη ποιότητα. Κάθε λειτουργία πρέπει να συμβάλλει στην καλή λειτουργία της επιχείρησης και πρέπει να σχεδιάζεται για μελλοντική συμβολή σε αυτή.
2. Έμφαση στην ικανότητα της εταιρείας στο Μάρκετινγκ, τη συνεχή Τεχνική υποστήριξη και τις υπηρεσίες που προσφέρει σε όλους τους, στρατηγικούς και μη, πελάτες.
3. Η Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. προσπαθώντας να διατηρήσει αλλά και να βελτιώσει τη θέση της στην ελληνική αγορά, θα πρέπει να αρχίσει να αξιολογεί **συνεχώς** το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και προσπαθεί όχι

μόνο να προηγείται αλλά και να διαφοροποιείται του ανταγωνισμού, προσφέροντας προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και έρευνας μέσω του συνεχούς feedback από τους πελάτες άμεσα με συνεντεύξεις ή έμμεσα με την αξιολόγηση από τους πωλητές της.

4. Προσπάθεια βελτιώσεως της εκ των προτέρων χρηματοοικονομικής αξιολόγησης των επιλεγόμενων στρατηγικών όπως και της ποιοτικής αξιολόγησης από το Τμήμα Μάρκετινγκ των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των προϊόντων στην αγορά.
5. Αυστηρά επιλεγμένο και αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Μάρκετινγκ και Πωλήσεις

Ο κλάδος δεν έχει επί της ουσίας ουσιαστική υποστήριξη από Marketing οπότε η απλή εφαρμογή των γενικών αρχών Marketing, όπως η εξέταση της αγοράς και η σωστή τοποθέτηση (positioning) των προϊόντων όσον αφορά την τιμή και τη διαθεσιμότητα μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές. Ο τομέας μετά από τις απαιτούμενες αλλαγές θα διακρίνεται σε 4 μέρη το Import/Export office, το marketing team, το sales squad & το προσωπικό αποθήκης. Το πρώτο θα φροντίζει για τις παραγγελίες προς τους προμηθευτές τις οποίες θα λαμβάνει είτε από το τμήμα marketing όταν πρόκειται για νέο προϊόν είτε από το τμήμα της αποθήκης εφόσον πρόκειται για ανταλλακτικά / γνωστά προϊόντα και θα ενημερώνει το τμήμα αποθήκης για το e.t.a. Το τμήμα marketing αναμένει τις ανάγκες και το σώμα πωλήσεων εφαρμόζει (σε ένα μεγάλο ποσοστό είναι η ίδια ομάδα ανθρώπων)

Έρευνα και Ανάπτυξη

Η εταιρεία δε διατηρεί ειδικό Τεχνικό τμήμα, με σκοπό την έρευνα και ανάπτυξη, Οι εξελίξεις στην γκάμα των προϊόντων είναι αποτέλεσμα κατά κύριο λόγο του feed back που λαμβάνει η εταιρία από το πελατολόγιο της (λιανικής & χονδρικής) είτε από τηλεφωνήματα πελατών για κάποια ανάγκη και πως μπορεί να ικανοποιηθεί, από επικοινωνία για παράπονα πάνω σε κάποιο προϊόν, από τον ανταγωνισμό και από τις διεθνείς εκθέσεις όπου γίνονται παρουσιάσεις νέων προϊόντων. Στόχος της εταιρίας πάντως είναι η οργάνωση του τμήματος service της εταιρίας για το νομό Θεσσαλονίκης και τα εξουσιοδοτημένα service για τη λοιπή Ελλάδα προκειμένου να

αναπτυχθεί μια διαδικασία ενημέρωσης της εταιρίας για τις εξελίξεις στην Ελληνική αγορά και η πρόληψη στο τμήμα των πωλήσεων ενός γεωπόνου προκειμένου να αξιοποιεί το μέγιστο της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1. Κατάρτιση και συνεχής εκπαίδευση

Το προσωπικό της Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. περιορίζεται στα 10 άτομα. Έτσι η διοίκηση της εταιρίας σε συνεργασία με μία ομάδα έμπειρη στο ανθρώπινο δυναμικό και δεδομένου ότι η μόρφωση του προσωπικού περιορίζεται σε απόφοιτους της υποχρεωτικής εκπαίδευσης πρότεινε την εμπειρική μέθοδο του leading through example για τη μόρφωση του προσωπικού.

2. Ανακύκλωση προσωπικού

Το 2003, ο δείκτης ανακύκλωσης προσωπικού, Δ.Α.Π., (employee turnover ratio) ήταν ίσος με 0 (στατιστικά από την οικονομική Δ/ση της εταιρίας)

Δ.Α.Π. = αρ. Υπαλλήλων που αποχώρησε το 2003 / Μέσος αρ. Υπαλλήλων το 2003

Η παραπάνω αναλογία τονίζει τη δύναμη της εταιρείας στην διατήρηση των υπαλλήλων της. Το ότι η εταιρεία έχει Δ.Α.Π. ίσο με 0, αποδεικνύει ότι δεν υπήρξε καμία απόλυση στο προσωπικό της. Να σημειωθεί ότι ο Δ.Π.Α. της εταιρείας θεωρείται από τους υψηλότερους στη συγκεκριμένη αγορά.

Για το 2004 όμως δοθέντων των αλλαγών στη διοίκηση είχαμε μια σειρά ανακατατάξεων που αύξησε τον αριθμό των υπαλλήλων.

3. Πολιτική αμοιβών

Οι αμοιβές των διαφόρων υπαλλήλων της εταιρείας, ακολουθούν το ρυθμιστικό για τις σιδηροβιομηχανίες αν και η σκέψη της εταιρίας είναι να κρατήσει το παρόν προσωπικό με αυτό το μισθολόγιο αλλά να αλλάξει τη φύση της με νομική παύση της παραγωγής και να μετακυλίσει στη συλλογική σύμβαση για τις εμπορικές επιχειρήσεις προκειμένου να μειωθούν τα κατώτερα μισθολόγια για τους νεοπροσληθέντες. Υπάρχει θεσμοθετημένο σύστημα bonus στο οποίο όμως θα δοκιμαστεί από 1/1/2005 για τους πωλητές και μόνο.

Εσωτερική Υποδομή

Η εταιρία εσωτερικά καλύπτεται από ένα υποτυπώδες λογισμικό και μόλις τελειώσει η χαρτογράφηση των αναγκών της εταιρίας θα αρχίζει η αναζήτηση για ένα νέο

λογισμικό. Για την κάλυψη του λεγόμενου office automation χρησιμοποιούνται προσωπικοί υπολογιστές σε δίκτυο με χρήση λειτουργικού Windows, σουίτες γραφείου office της Microsoft. Λειτουργεί σύνδεση στο διαδίκτυο με μόνιμη μισθωμένη γραμμή.

Ανάλυση αγοράς 2004-2005

Η συνολική ελληνική αγορά γεωργικών μηχανημάτων το 2003 παρέμεινε σταθερή στα επίπεδα του 2002 με μια μικρή βελτίωση περίπου 8.000,00 ευρώ, ενώ το 2004, με τα μέχρι τώρα στοιχεία φαίνεται ότι φέτος θα παρουσιάσει μια αισθητή ανάπτυξη η οποία και θα φτάσει τις 950.000,00 ευρώ. Οι κυριότερες αιτίες για την παραπάνω εικόνα είναι δύο:

1. Οι προπωλήσεις που έγιναν το Δεκέμβριο του 2004 (σε προϊόντα που θα πωλούνταν κανονικά το 2005 σε υψηλότερη τιμή)
2. Η εκταμίευση πολλών από τα ευρωπαϊκά προγράμματα για τη γεωργία που όπλισε με χρήματα για την ανανέωση των γεωργικών εξοπλισμών
3. Η μείωση της αγοράς του βαμβακιού που είναι μία αγορά υψηλής αξίας.

Η αγορά στην Ελλάδα παρουσιάζει μια ιδιαίτερη διασπορά πράγμα που αναπόφευκτα θα οδηγήσει τις κατασκευάστριες εταιρίες (ιδίως τις Ιταλικές) είτε να αναπτύξουν δικά τους υποκαταστήματα μεμονωμένα είτε σε συνεργασία μεταξύ τους αφήνοντας εκτός αγοράς τους καθαρά ή κατά κύριο λόγο χονδρεμπόρους. Τα προϊόντα των εταιριών έχουν ισχυρή επωνυμία (brand) στην αγορά οπότε έχουν ως αποτέλεσμα τις μεγάλες σε αξία πωλήσεις πράγμα που επιβεβαιώνει την άνω πεποίθηση για το μέλλον του κλάδου Άλλωστε τα πρώτα δείγματα έχουν ήδη σημειωθεί με Ιταλικές εταιρίες να θέλουν να αποκτήσουν εγκαταστάσεις στην ελληνική επικράτεια.

Η αγορά των γεωργικών μηχανημάτων χαρακτηρίζεται από πληθώρα προϊόντων, εμπορικών σημάτων, συνθέσεων, τύπων, περιθωρίων κέρδους και εκπτώσεις αι ό κάθε εταιρεία και μεγάλου αριθμού σημείων λιανικής πώλησης. Εμμέσως μόνο είναι δυνατό να εκτιμηθούν τα περιθώρια κέρδους από τους πωλητές της εταιρείας που γνωρίζουν κατά προσέγγιση τα περιθώρια κέρδους και τις εκπτώσεις των ανταγωνιστών. Επίσης η διεισδυτικότητα της κάθε εταιρείας στα σημεία λιανικής πώλησης είναι δύσκολο να εκτιμηθεί.

Άγνωστες όμως παραμένουν οι πωλούμενες ποσότητες (εναπόκειται στις εταιρείες να δώσουν τα σωστά στοιχεία όταν ανταλλάσσουν στοιχεία κατά την έρευνα αγοράς) και κάποιες άλλες συμφωνίες που πραγματοποιούν οι εταιρείες με σκοπό την αύξηση ή το

δέσιμο των πωλήσεών τους Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι ο σύνδεσμος εισαγωγέων αντιπροσώπων Γεωργικών μηχανημάτων ενδιαφέρεται μόνο για τα στατιστικά στοιχεία των ελκυστήρων και τελευταία μετά την ενασχόληση μελών του Δ.Σ. με την αντιπροσώπευση Μπαλαριστικών μηχανών άρχισε να συλλέγει στοιχεία για αυτό το προϊόν μόνο.

Ανταγωνισμός

Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των πολλών εταιρειών στην ελληνική αγορά καθώς οι κατασκευάστριες εταιρίες αναθέτουν εύκολα αντιπροσωπίες χωρίς ελάχιστες ποσότητες.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότεροι ανταγωνιστές της εταιρείας ανά προϊόν/εμπόρευμα της Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. στην ελληνική αγορά.

Κ. Κωσταντινίδης & ΣΙΑ Α.Ε.

Κύριος ανταγωνιστής στο τελευταίο προϊόν της εταιρίας τη φρέζα και μάλιστα ιδιαίτερα εδραιωμένος στη Πελοπόννησο.

Δυνατά σημεία της:

- ✓ Μηχανολόγος Μηχανικός ο ιδιοκτήτης (ευκολία στη προσαρογή, βελτιώσεις των προϊόντων)
- ✓ Ευρύ δίκτυο διανομής
- ✓ Customized εφαρμογές

Αδύνατα σημεία της:

- ✓ Χωρίς διάδοχο κατάσταση (και οι δυο συνέταιροι έχουν κόρες που δεν έχουν δείξει διάθεση να ασχοληθούν με την εταιρία)
- ✓ Με γερασμένη διοίκηση (ο κύριος μέτοχος βρίσκεται στην 6^η δεκαετία του)
- ✓ Λόγο του ανταγωνισμού έγιναν περικοπές στη ποιότητα με αναθέσεις facon στη Τουρκία πράγμα το οποίο έχει ζημιώσει την Εταιρία

Αφοί Θεοχαρίδη Α.Ε.

Κύριος ανταγωνιστής στα ανταλλακτικά και σε ορισμένα εμπορεύματα.

Δυνατά σημεία της:

- ✓ Δραστήρια διοίκηση (δύο αδέρφια νεαρής ηλικίας)
- ✓ Η μεγάλη γκάμα ανταλλακτικών για προϊόντα τρίτων

- ✓ Cost driven αντίληψη και έμφαση στο φτηνό
- ✓ Δίκτυο παραεισαγωγών για ανταλλακτικά & imitation άλλων εταιριών

Αδύνατα σημεία της:

- ✓ Αγνοια της ποιότητας
- ✓ Η διάθεση για αντιγραφή του ωθεί να αναλαμβάνουν προϊόντα το οποία έχουν απορρίψει οι αρχικοί εισαγωγείς

ΤΕΡΡΑ Α.Ε. (θυγατρική της ΚΟΝΤΕΛΛΗΣ ΑΒΕΕ)

Αν και δεν αποτελεί άμεσο ακόμα ανταγωνιστή είναι ο μεγάλος παίχτης του κλάδου
Εάν η εταιρία μπει ξανά μετά από 10χρόνια αποχής στο άροτρο ως εμπόρευμα θα θεωρηθούν άμεσοι ανταγωνιστές

Δυνατά της σημεία:

- ✓ Η θέση της ως leader στην αγορά
- ✓ Εξαγορές εταιριών
- ✓ Σταθερό δίκτυο διανομής – πιστοί πελάτες

Αδύνατα σημεία:

- ✓ Η οικονομική ύφεση έχει κουράσει την επιχείρηση λόγω των ανελαστικών της δαπανών

Παπαδόπουλος παντελής

Ανταγωνιστής σε όλα τα ερασιτεχνικά μηχανήματα, οι δύο εταιρίες βρέθηκαν σε άμεση αντιπαράθεση όταν το 1990 η εταιρία στην Ιταλία που προμήθευε με φρεζάκια και τις 2 εταιρίες αναγκάστηκε να διακόψει την παραγωγή της φρέζας για την οποία είχε την αποκλειστικότητα ο Παπαδόπουλος και προκειμένου να μη βρεθεί εκτεθειμένη αφαίρεσε από την εταιρία Πυθαγόρας την αντιπροσωπία καθώς υπήρχαν δικλίδες στο συμβόλαιο της.

Δυνατά της σημεία:

- ✓ Η θέση ως leader στην αγορά
- ✓ Σταθερό δίκτυο διανομής – πιστοί πελάτες

Αδύνατα σημεία:

- ✓ Η οικονομική ύφεση έχει κουράσει την επιχείρηση λόγω των ανελαστικών της δαπανών.

Πελάτες

«...Η διάθεση των αγροτικών μηχανημάτων στον τελικό καταναλωτή πραγματοποιείται, είτε μέσω αντιπροσώπων, είτε απευθείας από την εταιρεία - μέσω ιδιόκτητων δικτύων διανομής - στους λιανοπωλητές. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι πωλήσεις πραγματοποιούνται μέσω αντιπροσώπων (90%) και μόνο ένα μικρό μέρος (10%) των πωλήσεων γίνεται με άμεση πώληση, κυρίως τοπικά..... ΙΟΒΕ 1996»

Η ανάλυση του δικτύου διανομής βασίζεται στον εντοπισμό των σημείων που η διακίνηση των προϊόντων λαμβάνει χώρα. Η παρακάτω εικόνα αναφέρει τα κανάλια μέσω των οποίων γίνεται η διακίνηση των προϊόντων σε σχέση με τις διακινούμενες συνολικά ποσότητες.

ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ

Σύμφωνα με την απογραφή βιομηχανίας της ΕΣΥΕ, το 1984 υπήρχαν 913 καταστήματα εμπορίας αγροτικών μηχανημάτων. Από αυτά, το 11% αφορούσε καταστήματα εμπορίας διαξονικών ελκυστήρων και το 89% καταστήματα εμπορίας άλλων αγροτικών μηχανημάτων. Σημειώνεται ότι ενώ στην περίοδο 1978-1984 ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων εμπορίας αγροτικών μηχανημάτων σημείωσε αύξηση της τάξης του 19% περίπου, ο αριθμός των καταστημάτων εμπορίας διαξονικών ελκυστήρων μειώθηκε κατά 11% (Πίνακας 7.8).

Πίνακας 7.8 Καταστήματα Εμπορίας

	1978	1984
-Χονδρικό Εμπόριο Αγροτικών Μηχανημάτων, Εξαρτημάτων και Εργαλείων	661	817
-Χονδρικό Εμπόριο Ελκυστήρων, Εξαρτημάτων και Εργαλείων	108	96
ΣΥΝΟΛΟ	769	913

Πηγή: Απογραφή Βιομηχανίας, ΕΣΥΕ

Τα περισσότερα καταστήματα εμπορίας αγροτικών μηχανημάτων βρίσκονται στην περιοχή της Μακεδονίας (35%), τη Θεσσαλία (14%), και την Στερεά Ελλάδα (13%). Επίσης, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.9, το 26% των καταστημάτων εμπορίας διαξονικών ελκυστήρων βρίσκεται στην Μακεδονία και το 25% στην περιοχή της Πελοποννήσου.

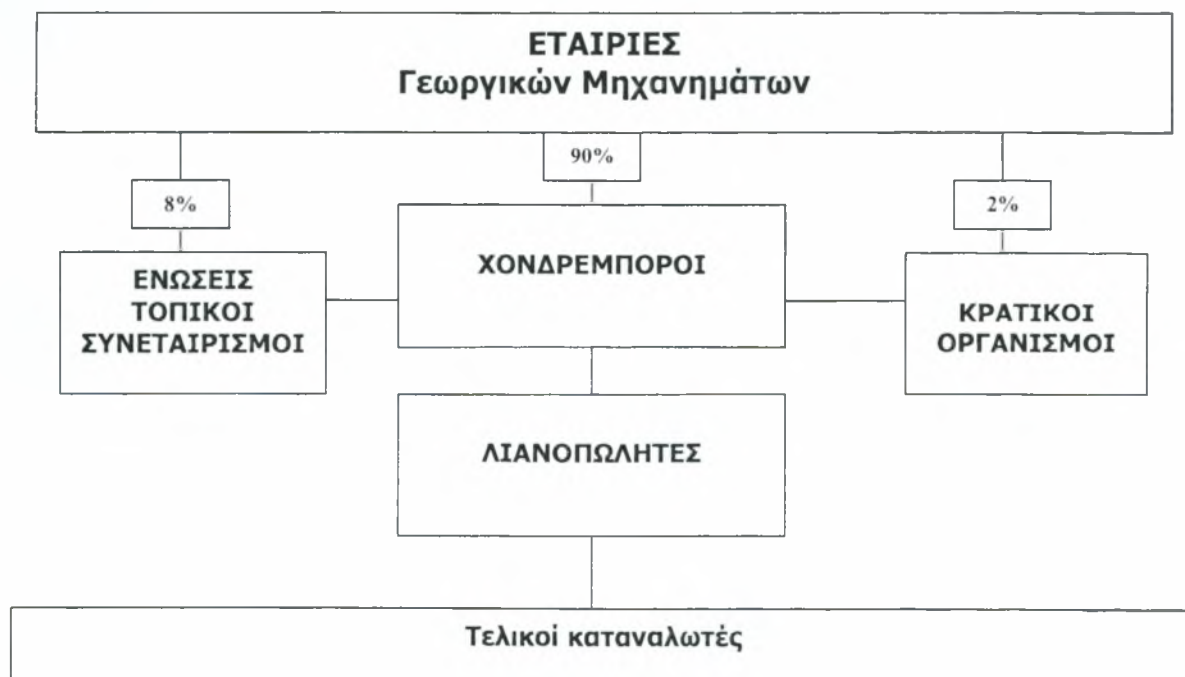
Χωροταξική Κατανομή Καταστημάτων Εμπορίας Αγροτικών Μηχανημάτων (1978, 1984)

	1978 Αγροτικά Μηχ/τα	Τρακτέρ	1984 Αγροτικά Μηχ/τα	Τρακτέρ
Περιω. Πρωτεύουσας	77	3	65	5
Υπ. Στ. Ελλάδα-Εύβοια	68	13	104	11
Βιομ. Κέντρο Θεσ/νίκης	64	7	81	8
Υπόλοιπη Μακεδονία	156	42	199	17
Πελοπόννησος	68	13	88	25
Αττική	8	-	31	1
Ιόνια Νησιά	9	-	14	1
Θεσσαλία	102	17	116	10
Θράκη	33	10	48	16
Νησιά Αιγαίου	21	-	24	-
Κρήτη	55	3	47	2
ΣΥΝΟΛΟ	661	108	817	96

Πηγή: Απογραφή Βιομηχανίας, ΕΣΥΕ

Εικόνα 2.

Δίκτυο διανομής γεωργικών μηχανημάτων στην Ελλάδα, 2003



Πηγή: Έρευνα αγοράς, 2003.

Η Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. πραγματοποιεί το 75% των πωλήσεών της μέσω 700 σημείων πώλησης (χονδρέμποροι, καταστήματα γεωργικών μηχανημάτων, συνεταιρισμοί) των προϊόντων της. Το υπόλοιπο 25% πραγματοποιείται από λιανικές πωλήσεις που κάνει με περιθώριο κέρδους 50-70%. (Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε., Λογιστήριο, 2003).

Στρατηγική διανομής

«.....Τα δίκτυα εμπορίας τα οποία χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για τη διακίνηση των προϊόντων τους σε όλες τις κατηγορίες αγροτικών μηχανημάτων, δεν παρουσιάζουν σημαντική διαφορά μεταξύ τους. Ωστόσο, παρατηρείται διαφοροποίηση όσον αφορά τους όρους συνεργασίας των εταιρειών με τους αντιπροσώπους τους, αναλόγως με το μέγεθος της επιχείρησης και το είδος των μηχανημάτων. Οι μεγάλες εταιρείες, κυρίως εισαγωγικές, παρέχουν ορισμένα μηχανήματα (όπως διαξονικοί ελκυστήρες, θεριζοαλωνιστικές μηχανές, κ.λ.π.) στους αντιπροσώπους με παρακαταθήκη. Αντίθετα, οι αντιπρόσωποι προμηθεύονται μικρής αξίας αγροτικά μηχανήματα, όπως μοτοσκαπτικά και μονοαξονικούς ελκυστήρες, χωρίς παρακαταθήκη. Η προμήθεια συνήθως ανέρχεται σε 4-6% της αξίας όσον αφορά τα μεγάλα και 10% περίπου, όσον αφορά τα μικρά μηχανήματα. Επίσης, οι επιχειρήσεις παρέχουν τεχνικές συμβουλές, καθώς και τα απαιτούμενα ανταλλακτικά μέσω τοπικών συμβεβλημένων συνεργείων. Παρατηρείται ότι στις κατηγορίες των μεγάλων μηχανημάτων, οι αντιπρόσωποι διακινούν μόνο τα προϊόντα της εταιρείας την οποία αντιπροσωπεύουν. Αντίθετα, στις κατηγορίες μικρών μηχανημάτων οι αντιπρόσωποι συνήθως διαθέτουν προϊόντα και άλλων εταιρειών.....
IOBE 1996»

Η στρατηγική διανομής των προϊόντων της εταιρείας Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. επικεντρώνεται στα παρακάτω:

- ✓ Ιδιαίτερη σημασία στους μεγάλους στρατηγικούς πελάτες (Με προϊόντα παρακαταθήκη προς επίδειξη)
- ✓ Ενίσχυση της θέσης της στους μεσαίους από άποψη τζίρου πελάτες (καλύτερη πιστοληπτική αντιμετώπιση)
- ✓ Επέκταση του δικτύου της σε ορισμένες προεπιλεγμένες περιοχές κλειδιά (μετά την υποχώρηση στη Θράκη των φθηνών Τούρκικων η πίτα επαναδιανέμεται στα επαγγελματικά Γεωργικά Μηχανήματα)
- ✓ Μελέτη διείσδυσης στο δίκτυο της Παπαδόπουλος εκμεταλλευόμενα τα χαμηλά κόστη παραγωγής της Κίνας για την εισαγωγή ερασιτεχνικών μηχανημάτων On label

συγκεκριμένοι κανονισμοί συσκευασίας είναι τόσο περίπλοκοι, ώστε είναι πολύ δύσκολο να ικανοποιηθούν, ακόμα και από έμπειρους εξαγωγείς.

Η επίγνωση της μεγάλης σημασίας της συσκευασίας, στο διεθνές εμπόριο των αγροτικών μηχανημάτων και εργαλείων, έχει οδηγήσει σε σημαντική αύξηση του κόστους συσκευασίας, το οποίο κυμαίνεται από 10-20% της P.O.B. τιμής εξαγωγής. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να τονισθεί ότι οι περισσότεροι κατασκευαστές θεωρούν τα έξοδα συσκευασίας ως επένδυση υψηλής απόδοσης...»

IOBE 1996

Οικονομικό περιβάλλον

Οι τιμές των προϊόντων μεταβάλλονται συνάρτηση του ανταγωνισμού. Εκτιμώνται αυξήσεις της τάξης του 1%, με ρυθμούς πληθωρισμού 3%. Οι ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας το 2005, θα είναι πάνω από το 4% για πέμπτη χρονιά. Η ανάπτυξη αυτή οφείλεται κυρίως στα μεγάλα δημόσια έργα που χρηματοδοτούνται από το Γ' κοινοτικό πλαίσιο στήριξης αλλά και στην πτώση των επιτοκίων που είχε ως συνέπεια την αύξηση της χρηματοδότησης του ιδιωτικού τομέα.

Η Lehman Brothers, εκτιμά ότι μακροπρόθεσμα η αγορά της βιομηχανίας των γεωργικών μηχανημάτων θα αναπτύσσεται με ρυθμούς 2% ετησίως, σε σύγκριση με την ανάπτυξη του 6% στη δεκαετία του '90 και το μακροπρόθεσμο ρυθμό ανάπτυξης 2.9%, της συνολικής Ευρωπαϊκής βιομηχανίας.

Τεχνολογία

Οι χαμηλοί ρυθμοί στη τεχνολογική εξέλιξη των γεωργικών μηχανημάτων είναι αποτέλεσμα των χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης που ακολουθεί ο κλάδος παγκόσμια. Οι βασικοί αυτοματισμοί έχουν ικανοποιηθεί αναφορικά με τη παραγωγή και από εδώ και πέρα ο κλάδος των γεωργικών βελτιώνεται δευτερογενώς από επιχειρήσεις οι οποίες πουλάνε μέρη και εξαρτήματα και πραγματοποιούν έρευνα και ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες ΚΑΙ των γεωργικών κατασκευαστών.

Προοπτικές της ελληνικής αγοράς γεωργικών μηχανημάτων

Οι προβλέψεις μιλούν για μία ελαφρά υποχώρηση της αγοράς το 2008, σταθεροποίηση το 2009 και ανάκαμψη από το 2009 και μετά. Παρακάτω τίθενται

αναλυτικά οι αιτίες της μείωσης της αγοράς γεωργικών μηχανημάτων στην Ελλάδα έως το 2009:

1. Η αναθεωρημένη αγροτική πολιτική προτείνει περικοπές των επιδοτήσεων στο βαμβάκι, καπνό, ελαιόλαδο και σιτάρι.
2. Η μείωση των καλλιεργούμενων εκτάσεων
3. Η σταδιακή αύξηση ως το 2008 της αγρανάπαυσης σε 550 χιλιάδες εκτάρια.
4. Η εναρμόνιση των τιμών στην Ε.Ε. Όσο κι' αν φαίνεται παράξενο στην Ελλάδα οι τιμές των γεωργικών μηχανημάτων είναι κάτω από το μέσο όρο στην Ευρώπη.
5. Συνεχείς συνενώσεις που οδηγούν σε κολοσσούς με στόχο καλύτερες υπηρεσίες πράγμα το οποίο μειώνει αφενός τους αντιπροσώπους και τους υποκαθιστά.
6. Αυξάνεται το πρόβλημα με τις απαιτήσεις σε νερό των καλλιεργειών του βαμβακιού, καλαμποκιού και λαχανικών που θα οδηγήσει σε μείωση των αντιστοιχών εκτάσεων.
7. Οι αυξήσεις των τιμών στα προϊόντα υπολείπονται του πληθωρισμού. Το διάστημα 2001-2004 οι αυξήσεις των τιμών ήταν κάτω της μονάδας ενώ ο πληθωρισμός στο 3.5%.
8. Οι αγρότες και συνεπώς οι μεταπωλητές γεωπόννοι, είναι σε δυσχερέστερη θέση κάθε χρόνο λόγω της συνεχούς μείωσης του αγροτικού εισοδήματος (περικοπές επιδοτήσεων, υψηλός ανταγωνισμός από φθηνότερες χώρες π.χ. Τουρκία κλπ.).

Μάρκετινγκ και πωλήσεις

Τα κυριότερα εμπορεύματα με τα οποία δραστηριοποιείται η Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε.:

ΛΙΠΑΣΜΑΤΟΔΙΑΝΟΜΕΙΣ

- ✓ Αποτελούν το κύριο εμπόρευμα της εταιρίας με το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους
- ✓ Προωθούνται σε ανταγωνιστικές τιμές αν και θα μπορούσαν να έχουν υψηλή τιμολόγηση λόγω της ποιότητας
- ✓ Η φιλοσοφία σχετικά με τη προώθηση είναι «Γιατί να αγοράσω το οτιδήποτε άλλο όταν έχω τη καλύτερη ποιότητα με τη καλύτερη τιμή»

ΧΟΡΤΟΚΟΠΤΙΚΑ

- ✓ Πρόκειται για ένα προϊόν με αξιοσημείωτες πωλήσεις οι δύο κατασκευάστριες εταιρίες όμως δεν δείχνουν ιδιαίτερα συνεργάσιμες με τη νέα ηγετική ομάδα της εταιρίας αυτό αποτελεί ένα κίνδυνο για την εταιρία. Αλλά και μία κρυφή ευκαιρία καθώς τα προϊόντα αυτά δεν είναι πατενταρισμένα και μπορούν απλά να αντικατασταθούν από άλλες ή να δοθούν για façon παραγωγή.

ΧΟΡΤΟΣΥΛΛΕΚΤΕΣ

- ✓ Η κατασκευάστρια εταιρία η οποία είναι και μία από τις δύο που κατασκευάζουν και χορτοκοπτικά η απλότητα στην κατασκευή και οι σχέσεις με την εταιρία οδήγησαν την Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. Στο να εξετάζει το ενδεχόμενο να προχωρήσει σε On label προϊόν.

Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. portfolio

- ✓ Νέα προϊόντα θα συμπληρώσουν την υπάρχουσα γκάμα της εταιρείας και εκτιμάται ότι θα συνεισφέρουν περίπου 10% στο budget του 2006, 15% το 2007 και 20% το 2008.
- ✓ Το Portfolio της εταιρίας περιλαμβάνει μια εξαιρετικά ετερόκλητη γκάμα προϊόντων η οποία αναδιοργανώνεται για να ικανοποιεί καινούργιες ανάγκες

Νέα πρωτοπόρα projects

VISUAL VENTRAL

- ✓ Με το προϊόν αυτό η εταιρία στοχεύει να μπει στην αγορά του δημοσίου τομέα. Πρόκειται για καθαριστικό δρόμων χρησιμοποιώντας μια παραλλαγή του γνωστού καταστροφέα.

REAL ESTATE MANAGEMENT

- ✓ Άνοιγμα της εταιρίας στη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας της καθώς και την ενασχόληση με το κλάδο (ο κλάδος με τη μεγαλύτερη κερδοφορία την τελευταία διετία)

Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. – SWOT ανάλυση

Δυνατά σημεία

- ✓ Μικρή και ευέλικτη οργάνωση.
- ✓ Πολύ καλή σχέση και συνεργασία με το δίκτυο πωλήσεων.
- ✓ Αναμένονται πολλά νέα προϊόντα.
- ✓ ευέλικτη εμπορική πολιτική.
- ✓ Συμμαχίες στρατηγικής σημασίας.
- ✓ Μηδενικά χρηματοοικονομικά έξοδα.
- ✓ Ενεργή συμμετοχή σε σημαντικά όργανα και θέματα που σχετίζονται με την αγορά των γεωργικών μηχανημάτων.

Ευκαιρίες

- ✓ Απόσυρση (phase out) ανταγωνιστικών προϊόντων.
- ✓ Νέα πρωτοπόρα προϊόντα
- ✓ Το άνοιγμα του portfolio της εταιρείας σε νέα προϊόντα.
- ✓ Οι αγορές Τουρκίας και Βαλκανίων για τις οποίες έχουν δοθεί τα εμπορικά δικαιώματα¹

¹ Τα προαναφερόμενα σχετικά με τις ισχύουσες τάσεις αγροτικής εκμηχάνισης, τις τάσεις όσον αφορά το αγροτικό εργατικό δυναμικό και τα αγροτικά ημερομίσθια, καθώς και τις οικονομικές μεταβολές στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, μας οδηγούν στα παρακάτω συμπεράσματα: (α) Με την προϋπόθεση ότι θα ξεπεραστούν τα συναλλαγματικά προβλήματα των συγκεκριμένων χωρών, αναμένεται μια αύξηση της ζήτησης γεωργικών ελκυστήρων μικρής και μεσαίας ισχύος, οι οποίοι θα είναι κατάλληλοι για τις νέες ιδιωτικές αγροτικές εκμεταλλεύσεις.

(β) Το ανωτέρω φαινόμενο δεν αναμένεται να ισχύσει και για τα αγροτικά μηχανήματα, τα οποία είναι κατάλληλα για αγροτικές εργασίες εντάσεως ελέγχου (π.χ. θεριζοαλωνιστικές μηχανές). Αφ' ενός η υψηλή τιμή τους και αφ' ετέρου τα προβλεπόμενα χαμηλά αγροτικά ημερομίσθια, αναμένεται ότι θα ωθήσουν τους αγρότες των συγκεκριμένων χωρών στην ενοικίαση των ήδη υπάρχοντων μηχανημάτων (κρατικής ιδιοκτησίας), καθώς και στην χρησιμοποίηση εργατικού δυναμικού για την διενέργεια των αγροτικών εργασιών εντάσεως ελέγχου.

Πρέπει να τονίσουμε ότι, αφ' ενός αναμένεται μια τάση χαμηλών πραγματικών αγροτικών ημερομισθίων, αφ' ετέρου όμως το επίπεδο των αγροτικών ημερομισθίων δεν πρόκειται να είναι τόσο χαμηλό ώστε να επηρεάσει αρνητικά την εκμηχάνιση των αγροτικών εργασιών εντάσεως ισχύος (χρήση γεωργικών ελκυστήρων).

Τέλος, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι μακροπρόθεσμα, η αναμενόμενη ανάπτυξη των μη-αγροτικών κλάδων της οικονομίας των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης αναμένεται να συντελέσει στην αύξηση της εκμηχάνισης των αγροτικών εργασιών εντάσεως ελέγχου.

- ✓ Η αποτυχία της εισαγωγής φθηνών τουρκικών μηχανημάτων έχει επαναπροσδιορίσει την αγορά της Θράκης και η μείωση της ποιότητας λόγω πίεσης κόστους από ορισμένους ανταγωνιστές έχει ανοίξει την αγορά της Πελοποννήσου.

Αδύνατα σημεία

- ✓ Τα προϊόντα που αποσύρονται (phase out)
- ✓ Δε καλύπτονται ορισμένες αγορές από τα προϊόντα της εταιρείας
- ✓ Υψηλές διοικητικές δαπάνες.
- ✓ Η εκπαίδευση του προσωπικού.

Απειλές

- ✓ Οι αγρότες πλέον αλλοιώνουν τη δομή της αγοράς
- ✓ Μείωση του ενεργού αγροτικού πληθυσμού (τα γεωργικά μηχανήματα ακολουθούν τους ρυθμούς εξέλιξης του αγροτικού πληθυσμού ο οποίος μειώνεται σε αντίθεση με τα γεωργικά αναλώσιμα τα οποία ακολουθούν τους ρυθμούς της καλλιεργούμενης γης η οποία μειώνεται με βραδύτερους ρυθμούς)
- ✓ Προβλήματα έλλειψης νερού που περιορίζουν τις δυναμικές καλλιέργειες.
- ✓ Η ύπαρξη δυναμικών ανταγωνιστών
- ✓ Νέα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας.

Διαμόρφωση της τιμής

Η διαμόρφωση της τιμής των νέων προϊόντων, εντάσσεται στην αξιολόγηση τόσο των ανταγωνιστικών προϊόντων, όσο και στις αδυναμίες προσδιορισμού της ελαστικότητας της καμπύλης ζήτησης για τα προϊόντα στην Ελλάδα εκτιμάται ότι είναι σχετικά μεγάλη, λόγω της διαρκούς μείωσης του αγροτικού εισοδήματος). Τα προηγούμενα οδηγούν στην επιλογή τιμής διείσδυσης (penetration price), με σκοπό τη διατήρηση υψηλών περιθωρίων κέρδους για την εταιρεία αλλά και την πίεση στον ανταγωνισμό.

Η τιμή πώλησης προκύπτει από το Κόστος προϊόντος + Επιμερισμένα Μεταφορικά + Επιμερισμένες διοικητικές δαπάνες + Επιθυμητό περιθώριο κέρδους.

Η επιλογή της μεθόδου υπόκειται σε διαρκή παρακολούθηση της ζήτησης και εξαρτάται από αυτήν, με ενδεχόμενα μελλοντικά προβλήματα για την εταιρεία εάν η ζήτηση δεν ανταποκριθεί στις προβλέψεις.

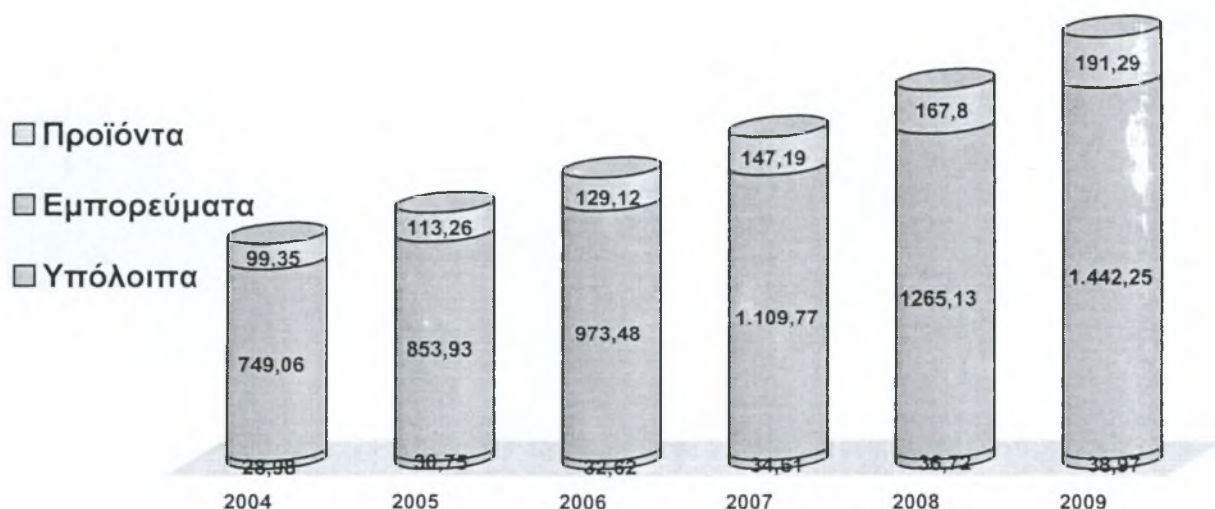
«...Πρέπει να σημειωθεί ότι οι σπουδαιότεροι κατασκευαστές συνήθως πωλούν όμοια προϊόντα, στην ίδια περίπου τιμή. Συνήθως, οι μικρότεροι κατασκευαστές προσφέρουν μηχανήματα σε χαμηλότερες τιμές, αν και δεν έχουν την δυνατότητα σημαντικών οικονομικών κλίμακας. Επίσης, σχεδόν όλοι οι κατασκευαστές προσφέρουν τα προϊόντα τους σε χαμηλότερες τιμές όταν επιχειρούν να διεισδύσουν σε μια νέα αγορά. Οι προερχόμενοι από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης κατασκευαστές προσφέρουν αγροτικά μηχανήματα σε σημαντικά χαμηλότερες τιμές (έως 25%). IOBE 1996»

Πρόβλεψη ανάπτυξης 2005-2009

Οι πωλήσεις της εταιρείας αναμένεται να παρουσιάσουν μία ετήσια αύξηση ως το 2009 της τάξης του 10 με 14 επί της εκατό και να φτάσουν στα 1,6 εκατομμύρια ευρώ με μερίδιο αγοράς 15% από τις 940.000,00 ευρώ και μερίδιο αγοράς 11.7% το 2004. Κατά τη διάρκεια της πενταετίας 2005-2009, η κερδοφορία προβλέπεται να διατηρηθεί σταθερή στα υψηλά επίπεδα του 30% περίπου (άλλωστε η κοστολόγηση γίνεται συνάρτηση αυτής της εξίσωσης (απαιτούμενη κερδοφορία))

Εικόνα 3

Δείκτες πωλήσεων (Χιλιάδες €)



Η Παραπάνω ανάλυση προβλέψεων έγινε με συντελεστή 6,1% ανάπτυξης για τα υπόλοιπα (ετήσια αναπροσαρμογή ενοικίου) και 14% για εμπορεύματα και προϊόντα (μέσος όρος ανάπτυξης πωλήσεων 1999 έως το 2004)

Κίνδυνοι

Η ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς γεωργικών μηχανημάτων, υπόκειται σε περιορισμούς και δυσκολίες που σχετίζονται με τα παρακάτω:

- ❖ Τις καλλιεργούμενες εκτάσεις με βαμβάκι, όπου βρίσκονται σε συνεχή μείωση τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα τη συρρίκνωση ενός πολύ επικερδούς κομματιού της αγοράς.
- ❖ Τα νέα προϊόντα της εταιρείας επιδιώκουν μερίδια αγοράς σε συρρικνούμενη ή σταθερή αγορά και πρέπει συνεπώς για να κερδίσουν μερίδιο, να ανταγωνιστούν τα για πολλά χρόνια “καταξιωμένα” στη συνείδηση των αγροτών προϊόντα ηγέτες της αγοράς.

Χρηματοοικονομική ανάλυση

Για τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης εισαγωγής των νέων προϊόντων στην ελληνική αγορά, χρησιμοποιείται μαθηματικό μοντέλο χωρίς όμως να μεταχειρίζεται Φ.Π.Α. και ως εκ τούτου οι αγορές και οι πωλήσεις είναι χωρίς τον προαναφερθέν ειδικό φόρο. Η λογική που ακολουθήθηκε είναι ότι εφόσον το Φ.Π.Α. αποτελεί ένα φόρο και δεν αφορά την εταιρία χρηματοοικονομικά δεν θα έπρεπε να μπει και στη μελέτη

Η μόχλευση των απαραίτητων κεφαλαίων προέρχεται εξολοκλήρου από ίδια κεφάλαια καθώς στόχος είναι εφόσον η εταιρία δουλεύει με τζίρους που δεν απαιτούν ιδιαίτερα κεφάλαια να μην επωμισθεί χρηματοοικονομικά έξοδα. Δεδομένου λοιπόν ότι προβλέπονται παύση παραγωγής χωρίς απολύσεις και έχει αποκλειστεί ο εξωτερικός δανεισμός της επιχείρησης μια μελέτη ταμειακού προγραμματισμού θα στερούταν ουσιαστικού χρηματοοικονομικού ενδιαφέροντος

Συμπεράσματα - Πλάνο αναδιάρθρωσης για την επόμενη πενταετία

Στόχος της εταιρείας

Η εταιρία δεδομένης της παρούσας θέσης στην Ελληνική αγορά, παρά την οικονομική συρρίκνωση κρίνει ότι οφείλει να παραμείνει στο κλάδο για να αποκομίσει τα μέγιστα (το σύνολο των προϊόντων την κατατάσσουν στην κατηγορία αγελάδων) ακολουθώντας όμως τις εξελίξεις προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική στο κλάδο. Πέρα όμως από το κύριο αυτό στόχο η φιλοσοφία της αγοράς (ηγεσία κόστους) συμπιέζει τα κέρδη. Δεδομένη την έλλειψη ανάγκης για νέες επενδύσεις τα κέρδη από παρεπόμενες δραστηριότητες οφείλουν να χρηματοδοτούν νέες δραστηριότητες της επιχείρησης. Δεδομένης της γενικότερης οικονομίας στην ευρωπαϊκή ένωση, τις προθέσεις των νομοθετών σε συνδυασμό με τη μεγάλη ακίνητη περιουσία που κατέχει δείχνει ένα σχετικό ενδιαφέρον να εισέλθει στην αγορά ακινήτων.

Εταιρική στρατηγική

Για τον κλάδο των **Γεωργικών μηχανημάτων** η εταιρία θα επικεντρωθεί στην αύξηση του όγκου των πωλήσεων και την παράλληλη επικράτηση της σε αγορές που ξανά ανοίγουν λόγω της δυσaréσκειας με το παρόν σύστημα. Ενώ παράλληλα θα θεσπίσει άλλη αντιμετώπιση απέναντι στους προμηθευτές με on label προϊόντα προκειμένου να διασφαλίσει τη θέση της στην αλυσίδα διάθεσης του προϊόντος. Παράλληλα θα γίνουν μελέτες αναφορικά με την δυνατότητα ανάπτυξης ως διανομέας για το εξωτερικό (μοντέλο coca cola 3 E). Αναφορικά με τα **ακίνητα** η εταιρία σκοπεύει να χρηματοδοτήσει με ιδίους πόρους την αγορά στρατηγικών ακινήτων με στόχο την ανάπτυξη ενός χαρτοφυλακίου που θα της επιτρέψει να οργανωθεί προκειμένου να αντεπεξέλθει σε μελλοντικές πιο αποφασιστικές και κερδοφόρες κινήσεις. Θα γίνει εκκαθάριση του πάγιου εξοπλισμού της εταιρίας.

Προϊόντα και υπηρεσίες

Η εταιρία στόχο έχει να εκμεταλλευτεί τη γνώση της στην αγορά του γεωργικού μηχανήματος για να μπει στη αγορά του δημοσίου μέσω περιφερειών και Δήμων καθώς η αγορά μηχανημάτων περιποίησης της δημόσιας Γης κινείται με σπασμοδικούς ρυθμούς. Με μότο «Τα πάντα για τον αγρότη» μετά από ετήσια έρευνα στην ελληνική αγορά (ανάγκες πελατών και έρευνα ανταγωνιστών) & ενδελεχή παρακολούθηση των εξελίξεων στη παγκόσμια αγορά μέσω εκθέσεων, επιδείξεων, ειδικού τύπου κλπ θα

φροντίσει είτε με στοκ είτε κατόπιν παραγγελίας να παρέχει στον αγρότη όλα τα μηχανήματα στις καλύτερες τιμές με τα υψηλότερα ποιοτικά στάνταρ. Η γκάμα των προϊόντων κήπου δεν αφορά άμεσα την εταιρία αλλά θα μείνει στη γκάμα για να ικανοποιεί τη παρούσα πελατεία.

Παραγωγή

Η εταιρία δε θα παράγει πλέον η ίδια προϊόντα. Είτε θα αναθέτει σε τεχνική εταιρία να σχεδιάσει ένα προϊόν τα μέρη θα κατασκευάζονται σε χώρες με φθηνά εργατικά και θα συντίθεται στις εγκαταστάσεις είτε θα ορίζει τα on label από το προμηθευτή της.

Μάρκετινγκ και πωλήσεις

Όπως ήδη αναφέρθηκε μεγάλη έμφαση θα δοθεί στις πωλήσεις. Η αρχή είναι συνεχής επαφή με τον μεσάζοντα και ταύτιση των προϊόντων με την εταιρία. Αναφορικά με το μάρκετινγκ θα οργανωθεί ενημερωτικό υλικό για δημόσιες υπηρεσίες, θα εντατικοποιηθεί η παρουσία στον ειδικό τύπο και θα μπουν πολλά προωθητικά δώρα στους χώρους των εμπόρων λιανικής. Κατά τη διάρκεια της κλαδικής έκθεσης θα γίνει προσπάθεια οργάνωσης ημερίδας με ενημερωτικό χαρακτήρα και παράλληλη προώθηση της εταιρίας. Από το 2005 θα οργανωθεί το σύστημα εγγυήσεων για νέα προϊόντα με αποτέλεσμα να κρατηθεί μία επαφή με τους τελικούς πελάτες άσχετα αν η αγορά έγινε με μεσάζοντα η απευθείας.

Έρευνα και ανάπτυξη

Το τμήμα αυτό είναι φροντίδα των προμηθευτών παράλληλα όμως μέσω από την συνεργασία με τη τεχνική εταιρία για τα δικά της προϊόντα θα γίνει προσπάθεια να γίνει αξιοποίηση του feedback των πελατών.

Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λόγω του μεγέθους της εταιρίας αποτελεί προσωπικό ζήτημα της γενικής διοίκησης – Ιδιοκτησίας Η προσλήψεις γίνονται βάση των σπουδών (σε αντιδιαστολή με την ως τώρα φιλοσοφία της αναζήτησης έμπειρου προσωπικού) Η μισθολογική πολιτική της εταιρίας είναι η αμοιβή του προσωπικού το πρώτο χρόνο με το βασικό μισθολόγιο του ΙΚΑ και από εκεί και έπειτα να γίνεται επαναπροσδιορισμός εάν η εταιρία ενδιαφέρεται να κρατήσει τον υπάλληλο ή όχι

Εσωτερική υποδομή

Η εταιρία λόγω του ευέλικτου μικρού της σχήματος έχει ένα κεντρικά ελεγχόμενο σύστημα για τα πάντα από τα αναλώσιμα έως τις εκπώσεις σε πελάτες. Δεδομένου ότι αυτό αναλώνει το 60 % του χρόνου της διοίκησης γίνεται προσπάθεια επαναπροσδιορισμού. Για την επιτυχία όμως απαιτείται η αναβάθμιση του λογισμικού προκειμένου ο κύριος όγκος του ελέγχου να εφαρμόζεται αυτόματα.

Ευρύτερος κλάδος

Ο κλάδος των Γεωργικών μηχανημάτων στην Ελλάδα διακρίνεται σε δύο στρατόπεδα, τους κατασκευαστές και τους εισαγωγείς. Η παραγωγή γεωργικών αν και αφήνει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους αναλογικά διακρίνεται από μεγαλύτερη διάσπαση και εντονότερο εσωτερικό ανταγωνισμό ο οποίος και προβλέπεται να εντατικοποιηθεί την επόμενη πενταετία αφήνοντας στο τέλος της λιγότερες και ιδιαίτερα αποδυναμωμένες επιχειρήσεις σε αντίθεση με την εμπορεία η οποία αν και δίνει μικρότερα περιθώρια κέρδους επιτρέπει τη εξασφάλιση της εταιρίας από όλη τη πολυπλοκότητα της νομοθεσίας για τις παραγωγικές μονάδες η οποία και θα γίνει ακόμα πιο αυστηρή καθώς και από το μεγαλύτερο έξοδο της επιχείρησης το οποίο είναι το ανθρώπινο προσωπικό. Καθ' όλη τη περίοδο που θα ακολουθήσει οι εμπορικές επιχειρήσεις θα επηρεαστούν από τον πόλεμο μεταξύ των κατασκευαστών χωρίς όμως αυτό να έχει μόνιμη επίδραση πάνω τους.

Ανταγωνισμός

Από το σύνολο των επιχειρήσεων που εντάσσονται στους άμεσους ή έμμεσους ανταγωνιστές η άνοδος των επιτοκίων απο μόνη της θα οδηγήσει στο κλείσιμο τους. Ένα μέρος θα αποκτήσει εξαιρετικά τοπικό χαρακτήρα (μικρό κατασκευαστές και μικρό εισαγωγείς) και ένα ακόμα ποσοστό θα στραφεί στη δευτερογενή εμπορεία (απο εισαγωγείς και κατασκευαστές σε εμπόρους). Αυτό θα επιτρέψει μετά τη πενταετία τις εναπομείναντες επιχειρήσεις να στραφούν σε ένα αγώνα με στόχο την απόκτηση των νέων μεριδίων που θα ανοίξουν στην αγορά.

Πελάτες

Οι πελάτες στην επόμενη πενταετία θα αποκτήσουν μεγαλύτερη πρόσβαση στη γνώση με αποτέλεσμα να γίνουν καλύτεροι αγοραστές πράγμα που ευνοεί την εταιρία καθώς η γκάμα της στηρίζεται στη καλύτερη τιμή με δεδομένα τα ποιοτικά στανταρτ.

Επίσης στα πλαίσια της ενδυνάμωσης με προσωπικό μάρκετινγκ η εταιρία θα κάνει χρήση της βάσης δεδομένων των εγγυήσεων προκειμένου να εξασφαλίσει για τους πελάτες της καλύτερη εξυπηρέτηση η οποία και θα αναγνωριστεί στις μετέπειτα αγορές τους.

Στρατηγική διανομής

Η στρατηγική διανομής είναι κάτι το εξαιρετικά πολύπλοκο και η απουσία μιας ξεκάθαρης στρατηγικής ως τώρα προβληματίζει τη παρούσα διοίκηση. Τα πιθανότερα σενάρια είναι δύο

- Αποκλειστικοί αντιπρόσωποι ανά κάποιες χιλιάδες γεωργών ή
- διατήρησης του πωλάω σε οποιοδήποτε πετύχει πώληση με το πελάτη λιανικής

Τα υπέρ της πρώτης εναλλακτικής είναι αφενός η ελαχιστοποίηση του κόστους παρακολούθησης του πελατολογίου και οι ανάγκες για προώθηση θα περιοριστούν σε 150 – 200 πελάτες για την Ελλάδα.

Τα κατά της πρώτης εναλλακτικής είναι ότι οι πελάτες δε θα δεχθούν την αντίστοιχη αποκλειστική πώληση των μηχανημάτων της εταιρίας.

Για τη δεύτερη αντιπρόταση τα καλά είναι ότι ο κάθε έμπορος είναι δυνητικός πελάτης και ότι ουσιαστικά το πελατολόγιο της εταιρίας πολλαπλασιάζεται με κατά για τη πρόταση τα έξοδα τήρησης πελατολογίου και προώθησης.

Κίνδυνοι

Η επόμενη πενταετία προβλέπεται να είναι μια ενδιαφέρουσα από μεριά ανακατατάξεων περίοδος, και όπως κάθε περίοδος ανακατατάξεων εμπεριέχει κινδύνους. Η αντίδραση των αγροτών στα νέα μέτρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τους αγρότες και τις αποζημιώσεις τους, Η εκποίηση πολλών εμπορευμάτων λόγω της κατάρρευσης πολλών επιχειρήσεων από την αύξηση των επιτοκίων. Η άνοδος της τιμής των Α΄ υλών. Όλα αυτά αποτελούν μερικούς από τους κινδύνους που διαφαίνονται στον ορίζοντα για την επόμενη πενταετία.

Συμπεράσματα και συζήτηση

Η αγορά των γεωργικών μηχανημάτων στη χώρα μας παραμένει σχετικά σταθερή, παρουσιάζοντας σημάδια κάμψης από πλευράς ποσοτήτων που εμπορεύονται, ενώ το ίδιο συμβαίνει και με την αξία της αλλά σε μικρότερο βαθμό. Η πτώση αυτή είναι

εμφανής και συνοδεύεται με μεγαλύτερη πίεση προς το δίκτυο διανομής για αύξηση των πωλήσεων και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά των προϊόντων, έχουν ως αποτέλεσμα τη σταδιακή περαιτέρω εντατικοποίηση της γεωργίας με μεγαλύτερη χρήση των ιδίων γεωργικών μηχανημάτων.

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος στην αγορά των γεωργικών μηχανημάτων, είναι μία πραγματική πρόκληση αφού η αγορά είναι κορεσμένη από πλευράς ποικιλίας προϊόντων με παρόμοια χαρακτηριστικά σε πληθώρα τιμών και εφαρμογών. Άρα η αναγνώριση τμημάτων της αγοράς ελλιπώς αξιοποιημένα από τους ανταγωνιστές, έχει ως αποτέλεσμα και την επίτευξη της αναγκαίας προστιθέμενης αξίας του υπό ανάπτυξη προϊόντος.

Η Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε., έχει μία μακρόχρονη παρουσία στην ελληνική γεωργία. Η διοίκηση της εταιρείας έχει αποδείξει ότι γνωρίζει να χειρίζεται τις κρίσεις αλλά και να τις προλαμβάνει. Τα στελέχη της θεωρούνται από τα περισσότερο καταρτισμένα στην αγορά με αποτέλεσμα η εταιρική εικόνα στον πελάτη αλλά και στον παραγωγό να αποπνέει σεβασμό, γνώση και να παρέχει ποιοτικές λύσεις στα όποια προβλήματα τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- 1. Ιστορική εξέλιξη του κλάδου**
- 2. Ισολογισμοί 5ετίας**
- 3. Αριθμοδείκτες**
- 4. Στατιστικά στοιχεία Κλάδου**
- 5. Στατιστικά στοιχεία ΕΣΥΕ**
- 6. Βιβλιογραφία**

Ιστορική εξέλιξη του κλάδου «ΙΟΒΕ 1996»:

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, έχει παρατηρηθεί μια σημαντική αύξηση του αριθμού των καταστημάτων των υπό κλάδων κατασκευής καλλιεργητικών μηχανημάτων και επισκευής αγροτικών μηχανημάτων, και μια σημαντική μείωση του αριθμού των καταστημάτων των υπό κλάδων κατασκευής γεωργικών ελκυστήρων και ζωοκομικών μηχανημάτων. Η συγκεκριμένη εξέλιξη μπορεί να αποδοθεί στην συνεχή μείωση του επιπέδου της ανταγωνιστικότητας του κλάδου.

Η συντριπτική πλειοψηφία των μονάδων του κλάδου είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους, ενώ από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, παρατηρείται σημαντική μείωση του αριθμού των μονάδων μεγάλου μεγέθους. Επίσης, κατά την περίοδο 1984-1988, παρατηρείται μείωση της απασχόλησης του κλάδου. Αντίθετα, κατά την ίδια περίοδο, το εργατικό δυναμικό αιχμήθηκε στις μονάδες του κλάδου οι οποίες απασχολούν έως 20 εργαζόμενους. Τέλος, από το 1973, παρατηρείται μια οριακή αύξηση όσον αφορά τη μέση ιπποδύναμη των καταστημάτων του κλάδου.

Εκτός του μικρού μέσου μεγέθους των μονάδων του κλάδου, η ελληνική βιομηχανία αγροτικών μηχανημάτων χαρακτηρίζεται από επιπλέον προβλήματα, όπως υπερ-εξοπλισμό, αργούσα παραγωγική δυναμικότητα, υψηλό βαθμό καθετοποίησης σε επίπεδο μονάδας (αλλά όχι σε κλαδικό επίπεδο), τεχνική παλαιώση, ανεπιτυχή προγραμματισμό και περιορισμένο βαθμό διαφοροποίησης και τυποποίησης της παραγωγής. Τα συγκεκριμένα προβλήματα αποδίδονται κυρίως στην έλλειψη δορυφορικών μονάδων καθώς και την εφαρμογή προστατευτικής πολιτικής από το 1970 και ύστερα. Σαν αποτέλεσμα, η πλειοψηφία των μονάδων έχει αναπτύξει αναποτελεσματικές τεχνικές παραγωγής υψηλού κόστους, ενώ τα προϊόντα τους χαρακτηρίζονται από χαμηλή ποιότητα. Επίσης, οι εγχώριοι κατασκευαστές δεν έχουν την δυνατότητα ανάπτυξης νέων σχεδίων.

Από το 1980, η συνεχής απώλεια ανταγωνιστικότητας του κλάδου, έχει οδηγήσει στην συνεχή μείωση του επιπέδου της εγχώριας παραγωγής και την επιδείνωση του εμπορικού ισοζυγίου αγροτικών μηχανημάτων. Το συγκεκριμένο φαινόμενο είναι πολύ πιθανό να επιταθεί στο άμεσο μέλλον, λόγω της αναμενόμενης πτώσης της ζήτησης για αγροτικά μηχανήματα, η οποία οφείλεται στην επερχόμενη μείωση του επιπέδου προστασίας του αγροτικού τομέα, καθώς και την αύξηση του ανταγωνισμού, η οποία αναμένεται να προκληθεί από την θέσπιση της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η πρόσφατη βελτίωση στο εμπορικό ισοζύγιο οφείλεται πρώτο στην δραστική μείωση των εισαγωγών -η οποία οφείλεται στην πτώση της ζήτησης για αγροτικά μηχανήματα- και δεύτερο στην αύξηση των εξαγωγικών επιδόσεων των εγχώριων κατασκευαστών, κυρίως προς τις Ανατολικές Χώρες.

Τέλος, όσον αφορά την ανάπτυξη της βιομηχανίας αγροτικών μηχανημάτων στις αναπτυσσόμενες χώρες, σημαντικότερος είναι ο ρόλος του δημόσιου τομέα, ο οποίος προωθεί την δημιουργία ολοκληρωμένων παραγωγικών δικτύων, την ανάπτυξη θεσμών οι οποίοι καθορίζουν και ελέγχουν τις διαδικασίες τυποποίησης και διενέργειας ποιοτικού ελέγχου των κατασκευαζόμενων μηχανημάτων, δημιουργεί δίκτυα τεχνολογικής πληροφόρησης τα οποία συμβάλλουν στην ανάπτυξη ορθολογικών παραγωγικών διαδικασιών και καινοτομιών, συμβάλλει στην ανάπτυξη προγραμμάτων συνεργασίας με γειτονικές χώρες σε τομείς όπως η δημιουργία κοινοπραξιών παραγωγής, μεριμνά για την περιφερειακά ισόρροπη ανάπτυξη του κλάδου, ιδιαίτερα δε των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, και τέλος, έχει πάντα σαν ευρύτερο στόχο την διασφάλιση ενός σταθερού οικονομικού και πολιτικού κλίματος.

Μετά την εμφάνιση της κρίσης στην αγορά των αγροτικών μηχανημάτων το 1980, έγιναν αναγκαστικά κάποιες προσπάθειες προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η προσαρμογή αυτή από τις περισσότερες μονάδες επιδιώχθηκε εσφαλμένα, μέσω της αύξησης του βαθμού καθετοποίησης, σε μια προσπάθεια διατήρησης του βαθμού εκμετάλλευσης του εξοπλισμού. Αντίθετα, από άλλες μονάδες αναπτύχθηκε μια περισσότερο προσεκτική διερεύνηση της πρακτικής των Ιταλών κατασκευαστών, με στόχο την αποκαθετοποίηση. Τα πλεονεκτήματα

της αποκαθετοποίησης και της αποκέντρωσης της παραγωγής άρχισαν να γίνονται κατανοητά. Έτσι, άρχισε να γίνεται από ορισμένους σοβαρή προσπάθεια αναζήτησης βοηθητικών μονάδων και ανάθεσης σε αυτές της κατασκευής διαφόρων εξαρτημάτων. Η πρακτική αυτή ακολουθείται σήμερα από αρκετά μεγάλους κατασκευαστές, όχι όμως χωρίς προβλήματα.....»

Ισολογισμοί 5ετίας

Α ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. - ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2003 - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1.1.03 - 31.12.03) Μ.Α.Ε.: 8439/62/Β/66/274

	2003	2002
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
Ε. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
10. ΕΔΑΦΙΚΕΣ ΕΚΤΑΣΕΙΣ	---	1.233.577,00
11. ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚ/ΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	1.267.096,93	238.841,46
12. ΜΗΧ/ΤΑ - ΤΕΧΝ. ΕΓΚ/ΣΕΙΣ	53.298,47	4.769,50
13. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	15.786,55	1.477.187,96
14. ΕΠΙΠΛΑ & ΛΟΙΠΟΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΙ	68.219,77	166.932,88
18. ΣΥΜ/ΧΕΣ - ΛΟΙΠΕΣ ΜΑΚΡ. ΑΠΑΙΤ.	867,70	---
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	<u>464.293,76</u>	<u>100.760,22</u>
Α. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
Α. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		
20. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	535.576,50	166.932,88
21. ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ - ΗΜΙΤΕΛΗ	238.130,64	1.310.255,08
24. ΠΡΟΤΕΣ & ΒΟΗΘ. ΥΛΕΣ	102.768,32	1.352.925,61
Π. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		
30. ΠΕΛΑΤΕΣ	87.700,09	101.272,82
33. ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	8.217,13	19.798,40
Π. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ		
38. ΤΑΜΕΙΟ	2.513,73	4.238,17
38.03.ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΥΕΔΙΣ ΤΡΑΠ.	2.287,84	5.923,54
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	<u>977.194,25</u>	<u>131.237,93</u>
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	<u>1.441.488,01</u>	<u>1.497.802,18</u>
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	18.985,59	18.985,59
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	558.001,80	479.302,48
ΜΕΙΟΝ: ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	442.333,83	373.974,21
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (ΚΕΡΑΗ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	115.667,77	105.328,27
ΠΛΕΟΝ: ΆΛΛΑ ΕΣΟΔΑ	27.360,00	20.521,00
ΣΥΝΟΛΟ	<u>143.027,77</u>	<u>70.571,00</u>
ΜΕΙΟΝ: ΕΣΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	77.442,28	62.190,62
ΕΣΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΣ	78.202,28	86.303,66
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	155.644,56	148.494,28
ΠΛΕΟΝ: ΤΟΚΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	12.616,79	22.845,01
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	<u>1.372,74</u>	<u>857,12</u>
ΠΛΕΟΝ: ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ	9.786,82	23.502,13
ΜΕΙΟΝ: ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΕΙΤ.- ΚΟΣΤΟΣ	9.786,82	---
ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΙΣ ΝΕΟ	<u>13.989,53</u>	<u>23.502,13</u>
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.441.488,01	1.497.802,18
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ	18.985,59	18.985,59
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΖΗΜΙΑΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 31.12.2002		
ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΙΣ ΝΕΟ	13.989,53	23.502,13
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.		
ΑΘΑΝ. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ		
Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		
ΑΡΙΣΤ. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ		
ΔΙΑ ΤΟΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟ		
ΕΛΕΝΗ Ι. ΚΕΣΙΣΟΓΛΟΥ		

€

Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. - ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2002 - ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑΚΗ ΧΡΗΣΗ (1.1.02 - 31.12.02) Μ.Α.Ε.: 8439/62/Β/86/274

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΧΡΗΣΗ 2002	ΧΡΗΣΗ 2001	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	2002	2001
Γ. ΠΑΘΗΤΙΚΟ			ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
10. ΕΛΑΦΙΕΣ ΕΚΤΑΣΕΙΣ	459.838,88	459.838,88	Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
11. ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚ/ΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	1.267.096,96	1.267.096,96	40. ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.233.577,00	1.233.577,00
12. ΜΗΧ/ΤΑ - ΤΕΧΝ. ΕΓΚ/ΣΕΙΣ	46.878,54	44.732,16	(ΟΝΟΜ. ΜΕΤΟΧΕΣ 1.233.577 Χ 1 ΕΥΡΩ)	238.841,46	238.841,45
13. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	15.808,61	14.011,52	41. ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ - ΔΙΑΦ. ΑΝΑΠΡ.	4.769,50	4.769,50
14. ΕΠΙΠΛΑ & ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	33.045,99	30.738,02	44. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.477.187,96	1.477.187,96
18. ΣΥΜ/ΧΕΣ - ΛΟΙΠΕΣ ΜΑΚΡ. ΑΠΑΙΤ.	867,70	867,70	42. ΜΕΙΟΝ: ΖΗΜΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ 2002	23.502,13	100.760,22
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	470.195,00	470.195,00	ΖΗΜΙΕΣ ΠΡΟΗΓ. ΧΡΗΣΕΩΝ	100.760,22	---
Α. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				<u>124.262,35</u>	<u>100.760,22</u>
Α. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ			ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	<u>1.352.925,61</u>	<u>1.376.427,74</u>
20. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	517.526,10	517.526,10	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
21. ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ - ΗΜΙΤΕΛΗ	295.812,75	289.127,43	II. ΒΡΑΧΥΣΤΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
24. ΠΡΩΤΕΣ & ΒΟΗΘ. ΥΛΕΣ	74.639,28	887.998,13	50. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	117.957,61	42.211,55
II. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ			53. ΠΙΣΤΟΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	19.798,40	15.484,44
30. ΠΕΛΑΤΕΣ	71.998,88	34.838,53	54. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ - ΤΕΛΗ	2.262,19	1.837,30
33. ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	11.520,95	83.519,83	55. ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	4.858,37	6.159,87
III. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ			ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	<u>144.876,57</u>	<u>65.693,17</u>
38. ΤΑΜΕΙΟ	1.115,75	3.551,17			
38.03 ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΨΕΩΣ ΤΡΑΠ.	54.973,47	56.089,22			
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.072.607,18	966.910,98			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	<u>1.497.802,18</u>	<u>1.442.120,91</u>	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	<u>1.497.802,18</u>	<u>1.442.120,91</u>
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	18.862,59	18.861,59	ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ	18.862,59	18.861,59
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ			ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΖΗΜΙΑΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 31.12.2002		
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	479.302,48	428.266,13	ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΙΣ ΝΕΟ	23.502,13	49.906,51
ΜΕΙΟΝ: ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	373.974,21	320.854,09			
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (ΚΕΡΑΗ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	105.328,27	107.412,04			
ΠΛΕΟΝ: ΆΛΛΑ ΕΙΣΟΔΑ	20.521,00	20.521,00			
	125.849,27	---			
ΜΕΙΟΝ: ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	62.190,62	58.422,06	Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.		
ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ	86.303,66	97.200,89	ΑΘΑΝ. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ		
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	22.645,01	48.210,91			
ΠΛΕΟΝ: ΤΟΚΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	857,12	695,60			
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	857,12	682,301	ΔΙΑΤΟΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟ		
ΠΛΕΟΝ: ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ	6.308,22	6.823,01	ΕΛΕΝΗ Π. ΚΕΣΙΣΟΓΛΟΥ		
ΜΕΙΟΝ: ΕΝΔ. ΣΤΟ ΛΕΙΤ. ΚΟΣΤΟΣ	6.308,22	6.823,01			
ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΙΣ ΝΕΟ	<u>23.502,13</u>	<u>16.664,892</u>			

ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ
 Α. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε.
 ΒΙ. ΠΕ. Θ. ΣΙΝΑΟΥ - ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ 57022
 ΤΗΛ.: 0310798536, 0310798538, 0310798427
 0310799696, FAX: 0310799695
 ΑΦΜ: 094096889
 Μ.Α.Ε. 8439/62/Β/86/274

Α ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. - ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2000 - ΕΠΑΡΧΙΑΚΗ ΧΡΗΣΗ (1.1.00 - 31.12.00) Μ.Α.Ε.: 8439/62/Β/86/274

	ΧΡΗΣΗ 2000	ΧΡΗΣΗ 1999	2000	1999
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Γ. ΠΑΘΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
10. ΓΗΛΕΔΑ - ΟΙΚΟΓΕΩΔΑ	156.690.099	156.690.099	365.341.000	365.341.000
11. ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚ/ΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	431.763.292	430.178.622	81.385.225	81.080.080
12. ΜΗΧ/ΤΑ - ΤΕΧΝ. ΕΓΚ/ΣΕΙΣ	15.973.840	14.504.647	1.625.208	2.186.646
13. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	5.386.783	3.259.316	---	---
14. ΕΠΙΛΑ & ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	10.820.427	8.734.799	448.351.433	454.710.626
18. ΣΥΜ/ΧΕΣ - ΛΟΙΠΟΣ ΜΑΚΡ. ΑΠΑΙΤ.	295.668	295.668	-17.669.151	-13.892.941
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	164.252.725	165.974.003	430.682.282	440.817.665
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΩΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Λ. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ				
20. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	176.239.435	218.397.127	16.500.976	7.255.532
21. ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	87.524.986	87.182.772	30.555.916	71.561.167
24. ΠΡΟΤΕΣ & ΒΟΗΘ. ΥΛΕΣ	39.442.094	42.353.971	5.276.324	15.787.466
II. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ				
30. ΠΕΛΑΤΕΣ	13.070.454	17.144.791	1.942.652	4.536.700
33. ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΙ	5.268.401	6.757.444	2.224.239	1.123.659
III. ΔΙΑΒΑΣΙΜΑ				
38. ΓΑΜΕΙΟ	1.384.294	3.272.101	56.500.107	100.264.524
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	487.182.389	541.082.209	487.182.389	541.082.209
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	6.427.088	6.427.088	6.427.088	6.427.088
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ				
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	191.493.344	261.247.528	487.182.389	541.082.209
ΜΕΙΟΝ: ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	151.221.409	207.538.234	6.427.088	6.427.088
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	40.271.935	53.709.294	6.427.088	6.427.088
ΜΕΙΟΝ: ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	28.322.031	20.779.266	---	---
ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	27.304.756	24.681.206	---	---
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	55.626.787	45.460.472	---	---
ΜΕΙΟΝ: ΤΟΚΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	15.354.852	8.248.822	---	---
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤ/ΓΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	2.314.299	2.145.922	---	---
ΜΕΙΟΝ: ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ	17.669.151	6.102.900	---	---
ΜΕΙΟΝ: ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΕΙΤ. ΚΟΣΤΟΣ	2.556.773	2.236.990	---	---
ΚΑΘΑΡΗ ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	17.669.151	6.102.900	6.427.088	6.427.088
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΕΡΑΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ				
ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΙΣ ΝΕΟ	17.669.151	17.669.151	6.427.088	6.427.088
1. ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	---	---	---	---
2. ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ Ν.Π.	---	---	---	---
4. ΣΥΜΦΩΝΙΣΜΟΣ ΖΗΜΙΩΝ ΜΗ ΕΚΠΛΗΤ.	---	---	---	---
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.				
ΑΘΑΝ. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ				
Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ				
ΑΡΙΣΤ. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ				
ΔΙΑ ΤΩΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ				
ΗΛΙΑΣ ΠΟΥΛΙΟΣ				

DR

Α ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε - ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1999 - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1.1.99 - 31.12.99) Μ.Α.Ε.: 8439/62/Β/86/274

	ΧΡΗΣΗ 1999	ΧΡΗΣΗ 1998	1999	1998
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
10. ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	156.690.099	156.690.099	156.690.099	365.341.000
11. ΚΤΙΡΙΑ - ΕΓΚ/ΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	431.763.292	429.937.790	429.696.958	80.491.459
12. ΜΗΧ/ΓΑ - ΤΕΧΝ. ΕΓΚ/ΣΕΙΣ	15.973.840	14.112.644	13.743.725	2.186.646
13. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	5.386.783	2.499.759	1.825.202	6.102.900
14. ΕΠΙΠΛΑ & ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	10.280.600	7.570.418	6.617.736	454.710.626
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	<u>165.974.003</u>	<u>167.870.318</u>	<u>167.870.318</u>	<u>2.407.626</u>
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Δ. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ				
20. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	218.397.127	263.403.311	263.403.311	7.255.532
21. ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	87.182.772	61.399.007	61.399.007	71.561.167
24. ΠΡΩΤΕΣ & ΒΟΗΘ. ΥΛΕΣ	42.353.971	347.933.870	30.962.243	15.787.466
Δ. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ				
30. ΠΕΛΑΤΕΣ	17.144.791	25.936.485	25.936.485	4.536.700
33. ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ	6.757.444	6.537.359	6.537.359	1.123.659
Δ. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ				
38. ΤΑΜΕΙΟ	3.272.101	8.082.073	8.082.073	100.264.524
38. ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΟΥΕΔΣ	---	3.272.101	603.010	---
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	<u>541.082.209</u>	<u>564.190.796</u>	<u>564.190.796</u>	<u>584.190.796</u>
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	<u>6.427.088</u>	<u>6.427.088</u>	<u>6.427.088</u>	<u>6.427.088</u>
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ				
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				
ΜΕΙΟΝ: ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	261.247.528	293.005.397	293.005.397	588.621
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΑΝ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	207.538.234	245.745.518	245.745.518	4.708.964
ΜΕΙΟΝ: ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	53.709.294	47.259.879	47.259.879	6.474.826
ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ	20.779.266	16.100.393	16.100.393	---
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΑΝ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	24.681.206	19.633.359	19.633.359	3.356.595
ΜΕΙΟΝ: ΤΟΚΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΩΝ	8.248.822	12.526.127	12.526.127	6.102.900
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤ/ΓΑ (ΚΕΡΑΝ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	2.145.922	4.130.554	4.130.554	---
ΠΛΕΟΝΕΚΤΑΚΤΑ ΣΕΩΔΑ	6.102.900	8.395.573	8.395.573	---
ΟΡΓΑΝΙΚΑ & ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤ/ΓΑ (ΚΕΡΑΝ)	---	3.376.838	3.376.838	---
ΜΕΙΟΝ: ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ	6.102.900	11.772.411	11.772.411	---
ΜΕΙΟΝ: ΑΠΟΣΒ. ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΘ.	---	---	---	---
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΑΝ ΧΡΗΣΕΩΣ	<u>6.102.900</u>	<u>6.102.900</u>	<u>6.102.900</u>	<u>11.772.411</u>

	ΧΡΗΣΗ 1999	ΧΡΗΣΗ 1998	1999	1998
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΕΡΑΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 1999				
1. ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	305.145	305.145	305.145	588.621
2. ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ Ν.Π.	2.441.160	2.441.160	2.441.160	4.708.964
3. ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	---	---	---	6.474.826
4. ΣΥΜΨΗΦΙΣΜΟΣ ΖΗΜΙΩΝ ΜΗ ΕΚΠΛΗΤ.	3.356.595	3.356.595	3.356.595	---
	<u>6.102.900</u>	<u>6.102.900</u>	<u>6.102.900</u>	<u>11.772.411</u>
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.				
ΑΘΑΝ. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ				
Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ				
ΑΡΙΣΤ. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ				
ΔΙΑ ΤΩΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ				
ΗΛΙΑΣ ΠΟΥΛΙΟΣ				

DR

Α ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ Α.Ε. - ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2001 - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1.1.01 - 31.12.01) Μ.Α.Ε.: 8439/62/Β/86/274

	ΧΡΗΣΗ 2001	ΧΡΗΣΗ 2000	2001	2000
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Κ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
10. ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	156.690.099	156.690.099	156.690.099	156.690.099
11. ΧΤΙΡΙΑ - ΕΓΚ/ΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	431.763.292	430.419.454	431.763.292	430.419.454
12. ΜΗΧ/ΤΑ - ΤΕΧΝ. ΕΓΚ/ΣΕΙΣ	15.973.840	14.873.566	15.973.840	14.873.566
13. ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ	5.386.783	4.018.873	5.386.783	4.018.873
14. ΕΠΙΠΛΑ & ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	10.820.427	9.690.432	10.820.427	9.690.432
18. ΣΥΜ/ΛΕΣ - ΛΟΙΠΕΣ ΜΑΚΡ. ΑΠΑΙΤ.	295.668	295.668	295.668	295.668
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.210.060	1.210.060	1.210.060	1.210.060
Α. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
1. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	186.203.165	176.239.435	186.203.165	176.239.435
20. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	98.520.173	87.524.986	98.520.173	87.524.986
21. ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ - ΗΜΙΤΕΛΗ	27.875.889	312.599.227	27.875.889	312.599.227
24. ΠΡΟΤΕΣ & ΘΟΡΘ. ΥΛΕΣ	11.871.228	13.070.454	11.871.228	13.070.454
30. ΠΕΛΑΤΕΣ	3.794.400	5.268.401	3.794.400	5.268.401
33. ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ	1.210.060	1.384.294	1.210.060	1.384.294
38. ΤΑΜΕΙΟ	329.474.915	322.929.664	329.474.915	322.929.664
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	491.402.699	487.182.389	491.402.699	487.182.389
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	6.427.088	6.427.088	6.427.088	6.427.088
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ				
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	145.931.685	191.483.344	145.931.685	191.483.344
ΜΕΙΟΝ: ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	109.331.032	151.221.409	109.331.032	151.221.409
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	36.600.653	40.271.935	36.600.653	40.271.935
ΜΕΙΟΝ: ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	19.907.317	28.322.031	19.907.317	28.322.031
ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ	33.121.203	27.304.756	33.121.203	27.304.756
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	237.026	2.314.299	237.026	2.314.299
ΜΕΙΟΝ: ΤΟΚΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	16.664.893	17.669.151	16.664.893	17.669.151
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	2.374.941	2.556.773	2.374.941	2.556.773
ΜΕΙΟΝ: ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ	2.324.941	2.556.773	2.324.941	2.556.773
ΜΕΙΟΝ: ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΕΙΤ. ΚΟΣΤΟΣ	---	---	---	---
ΚΑΘΑΡΗ ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	16.664.893	17.669.151	16.664.893	17.669.151
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ				
ΜΕΙΟΝ: ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	145.931.685	191.483.344	145.931.685	191.483.344
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	109.331.032	151.221.409	109.331.032	151.221.409
ΜΕΙΟΝ: ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	36.600.653	40.271.935	36.600.653	40.271.935
ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ	53.028.520	55.626.787	53.028.520	55.626.787
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	16.427.867	15.354.852	16.427.867	15.354.852
ΜΕΙΟΝ: ΤΟΚΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	237.026	2.314.299	237.026	2.314.299
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (ΖΗΜΙΑ) ΕΚΜ/ΣΕΩΣ	16.664.893	17.669.151	16.664.893	17.669.151
ΜΕΙΟΝ: ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ ΠΑΓΙΩΝ	2.374.941	2.556.773	2.374.941	2.556.773
ΜΕΙΟΝ: ΕΝΣ. ΣΤΟ ΛΕΙΤ. ΚΟΣΤΟΣ	---	---	---	---
ΚΑΘΑΡΗ ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	16.664.893	17.669.151	16.664.893	17.669.151
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	491.402.699	487.182.389	491.402.699	487.182.389
ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ				
ΖΗΜΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΙΣ ΝΕΟ	16.664.893	16.664.893	16.664.893	16.664.893
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΕΡΑΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ				
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.	55.626.787	55.626.787	55.626.787	55.626.787
ΑΘΑΝ. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ	15.354.852	15.354.852	15.354.852	15.354.852
Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2.314.299	2.314.299	2.314.299	2.314.299
ΑΡΙΣΤ. ΠΥΘΑΓΟΡΑΣ	17.669.151	17.669.151	17.669.151	17.669.151
ΔΙΑ ΤΩΝ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ				
ΕΛΕΝΗ Ι. ΚΕΣΙΣΟΓΛΟΥ				

Ε

Αριθμοδείκτες

Κωδικός	Λογ/σμος	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
	Παγιο ενεργητικό	492.649,50	487.084,38	22.194,06	475.209,94	470.195,00	464.293,76	670.843,69
	10 Γήπεδα - Οικόπεδα	459.838,88	459.838,88	4.650,54	459.838,88	459.838,88	459.838,88	666.766,38
	11 Κτίρια - εγκαταστάσεις	6.064,08	5.357,31	4.311,64	3.943,77	3.236,98	0,03	647,13
	12 Μηχ/τα - Τεχνικές εγκαταστάσεις	6.544,72	5.462,06	6.243,48	3.228,98	2.146,38	0,31	0,31
	13 Μεταφορικά μέσα	10.452,18	8.472,56	6.120,70	4.014,41	1.797,09	1.195,93	1.195,93
	14 Έπιπλα & λοιπά εξοπλισμός	9.749,64	7.953,58	867,70	3.316,20	2.307,97	2.390,91	1.366,24
	18 Συμ/χες - Μακροχρόνιες απαιτήσεις	0,00	0,00	0,00	867,70	867,70	867,70	867,70
	Κυκλοφορούν	1.163.082,84	1.100.831,13	947.702,61	966.910,98	1.027.607,18	977.194,35	1.099.485,02
I	Αποθέματα	1.044.063,28	1.021.082,52	889.821,03	917.385,84	887.998,13	876.475,56	1.041.109,98
	20 Εμπορεύματα	773.010,45	640.930,67	517.210,37	546.450,96	517.526,10	535.576,60	649.672,19
	21 Έτοιμα προϊόντα	180.187,84	255.855,53	256.859,83	289.127,43	295.812,75	238.130,64	173.144,59
	24 Α' & Β' Υλεις	90.864,98	124.296,32	115.750,83	81.807,45	74.659,28	102.768,32	218.293,20
II	Αιτήσεις	95.301,08	70.145,96	53.819,09	45.973,97	83.519,83	95.917,22	49.688,42
	30 Πελάτες	76.115,88	50.314,87	38.357,90	34.838,53	71.998,88	87.700,09	49.688,42
	33 Χρεώστες Διάφοροι	19.185,21	19.831,09	15.461,19	11.135,44	11.520,95	8.217,13	0,00
III	Διαθέσιμα	23.718,48	9.602,64	4.062,49	3.551,17	56.089,22	4.801,57	8.686,62
	38 Ταμείο	21.948,83	9.602,64	4.062,49	3.551,17	1.115,75	2.513,73	844,53
	38 Καταθέσεις όψεως	1.769,66	0,00	0,00	0,00	54.973,47	2.287,84	7.842,09
	Σύνολο Ενεργητικού	1.655.732,34	1.587.915,51	969.896,67	1.442.120,92	1.497.802,18	1.441.488,11	1.770.328,71
	Λογ/σμοί τάζεως Χρεωστικοί	18.861,59	18.861,59	18.861,59	18.861,59	18.862,59	18.985,59	18.985,59
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Ιδία Κεφάλαια	1.342.285,81	1.293.668,92	1.263.924,53	1.376.427,73	1.352.925,61	1.644.120,84	1.503.965,62
40	Μετοχικό κεφάλαιο	1.072.167,28	1.072.167,28	1.072.167,28	1.233.577,00	1.233.577,00	1.233.577,00	1.233.577,00
41	Αποθεματικά	236.218,52	237.945,94	238.841,45	238.841,45	238.841,46	238.841,46	270.388,62
44	Προβλέψεις	6.417,16	6.417,16	4.769,50	4.769,50	4.769,50	4.769,50	0,00
88	Κέρδη χρήσης προς διάθεση	34.548,53	17.910,20	0,00	0,00	-100.760,22	0,00	0,00
42	Αποτελέσματα εις νέον (-)	-7.065,67	-40.771,65	-51.853,71	-100.760,22	-23.502,13	166.932,88	0,00
	Υποχρεώσεις	313.446,53	294.246,59	165.811,03	65.693,16	144.876,57	131.232,93	266.363,09
50	Προμηθευτές	158.107,32	21.292,83	48.425,46	42.211,55	117.957,61	101.272,82	223.878,08
52	Τραπεζικοί βραχυπρόθεσμων υποχ.	116.938,67	210.010,76	89.672,53	0,00	0,00	0,00	0,00
53	Πιστωτές διάφοροι	27.329,83	46.331,52	15.484,44	15.484,44	19.798,40	19.798,40	14.669,44
54	Υποχρεώσεις Φ-Τ	4.307,71	13.313,87	5.701,11	1.837,30	2.262,19	4.238,17	19.603,55
55	Ασφαλιστικοί οργανισμοί	6.763,00	3.297,61	6.527,48	6.159,87	4.858,37	5.923,54	8.212,02
	Σύνολο Παθητικού	1.655.732,34	1.587.915,51	1.429.735,55	1.442.120,89	1.497.802,18	1.775.353,77	1.770.328,71
	Λογ/σμοί τάζεως Πιστωτικοί	18.861,59	18.861,59	18.861,59	18.861,59	18.862,59	18.985,59	18.985,59

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Κύκλος εργασιών	859.883,78	766.683,87	561.976,06	428.266,13	479.302,48	558.001,60	943.316,58
(-) Κόστος Πωληθέντων	721.190,07	609.063,05	443.789,90	320.854,09	373.974,21	442.333,83	709.774,32
Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης	138.693,70	157.620,82	118.186,16	107.412,04	105.328,27	115.667,77	233.542,26
(+) Έσοδα λοιπά	0,00	0,00	0,00	0,00	20.521,00	27.360,00	28.861,01
(-) Έξοδα Διοικητικής και Διάθεσης	101.933,24	133.412,98	163.248,09	155.622,95	148.494,28	155.644,56	245.798,50
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	36.760,46	24.207,84	-45.061,93	-48.210,91	-22.645,01	-12.616,79	16.604,77
(-) Χρεωστικοί τόκοι	12.121,95	6.297,64	6.791,78	695,60	857,12	1.372,74	2.231,42
Ολικά αποτελέσματα εκμίσσης	24.638,51	17.910,20	-51.853,71	-48.906,51	-23.502,13	-13.989,53	14.373,35
(+) Έκτακτα έσοδα	9.910,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Όργανικα & έκτακτα αποτελέσματα	34.548,53	17.910,20	-51.853,71	-48.906,51	-23.502,13	-13.989,53	14.373,35
(-) Αποσβέσεις παγίων	17.177,16	6.564,90	7.503,37	6.823,01	6.306,22	9.786,82	1.671,77
(+) Αποσβέσεις Κοστολογηθείσες	17.177,16	6.564,90	7.503,37	6.823,01	6.306,22	9.786,82	1.671,77
Κέρδος/Ζημία χρήσης	34.548,53	17.910,20	-51.853,71	-48.906,51	-23.502,13	-13.989,53	14.373,35

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Δείκτες ρευστότητας							
Κυκλοφ. Ρευστότητας	3,71	3,74	5,72	14,72	7,09	7,45	4,13
Άμεσης Ρευστότητας	0,38	0,27	0,35	0,75	0,96	0,77	0,22
Μετρητών	0,02	0,01	0,00	0,00	0,05	0,00	0,01
Μέρες για τη δημόσια κεφαλαίου καλυψής εσωτερικών πόρων	6.272,218,37	2.400.951,59	2.737.912,79	2.490.224,98	2.299.946,30	3.571.142,60	615.918,92
Κεφάλαιο κίνησης	849.636,31	806.584,54	781.891,58	901.217,82	882.730,61	845.961,42	833.121,93
Δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης							
Ξ/Κ/Κ	0,00	2,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00
Παγιοποίηση Περιουσίας	0,30	0,31	0,02	0,33	0,31	0,32	0,38
Καθαρή θέση	2,72	2,66	56,95	2,90	2,88	3,54	2,24
Κάλυψης τόκων	3,03	3,84	-6,63	-69,31	-26,42	-9,19	7,44
Δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας							
Περιστροφής αποθεμάτων	296,49	270,31	227,36	168,06	194,31	229,19	326,18
Απαιτήσεων	9,02	10,93	10,44	9,32	5,74	5,82	18,98
Διάρκειας εισπραξής	47,57	41,46	43,66	51,58	80,40	78,06	25,20
Δείκτες Αποδοτικότητα							
Μικτό περιθώριο κέρδους	0,16	0,21	0,21	0,25	0,22	0,21	0,25
Καθαρό περιθώριο κέρδους	0,04	0,02	-0,09	-0,11	-0,05	-0,03	0,02
ROI	0,03	0,01	-0,04	-0,04	-0,02	-0,01	0,01
Κύκλος χρήματος							
Αγορές Περιόδου	710,45	572,53	715,62	810,27	806,60	723,95	579,16
Μέσος χρόνος παραμονής Α' υλών	316.732,53	323.089,67	225.856,80	284.811,18	285.025,31	331.525,65	714.632,08
Μέσος χρόνος πίστωσης	104,71	140,42	187,06	104,84	95,61	113,14	111,49
Χρόνος βιομηχανοποίησης	182,20	24,05	78,26	54,10	151,06	111,50	114,35
Μέσος χρόνος Αποθεματος	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Μέσος χρόνος Πίστωσης Πελατών	391,23	384,10	425,39	621,64	505,11	441,94	334,09
	32,31	23,95	24,91	29,69	54,83	57,37	19,23

Ετήσιες Μεταβολές Λογαριασμών

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Παγιο ενεργητικό							
Γήπεδα - Οικόπεδα		0,00	-0,99	97,88	0,00	0,00	0,45
Κτίρια - εγκαταστάσεις	-0,12	-0,12	-0,20	-0,09	-0,18	-1,00	21.570,00
Μηχ/τα - Τεχνικές εγκαταστάσεις	-0,17	-0,17	0,14	-0,48	-0,34	-1,00	0,00
Μεταφορικά μέσα	-0,19	-0,19	-0,28	-0,34	-0,55	-0,33	0,00
Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	-0,18	-0,18	-0,89	2,82	-0,30	0,04	-0,43
Συμ/χες - Μακροχρόνιες απαιτήσεις	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Κυκλοφορούν	-0,05	-0,05	-0,14	0,02	0,06	-0,05	0,13
Αποθέματα	-0,02	-0,02	-0,13	0,03	-0,03	-0,01	0,19
Εμπορεύματα	-0,17	-0,17	-0,19	0,06	-0,05	0,03	0,21
Έτοιμα προϊόντα	0,42	0,42	0,00	0,13	0,02	-0,19	-0,27
Α' & Β' Υλεις	0,37	0,37	-0,07	-0,29	-0,09	0,38	1,12
Απαιτήσεις	-0,26	-0,26	-0,23	-0,15	0,82	0,15	-0,48
Πελάτες	-0,34	-0,34	-0,24	-0,09	1,07	0,22	-0,43
Χρεώστες Διάφοροι	0,03	0,03	-0,22	-0,28	0,03	-0,29	-1,00
Διαθέσιμα	-0,60	-0,60	-0,58	-0,13	14,79	-0,91	0,81
Ταμείο	-0,56	-0,56	-0,58	-0,13	-0,69	1,25	-0,66
Σύνολο Ενεργητικού	-0,04	-0,04	-0,39	0,49	0,04	-0,04	0,23
Λογ/σμοί τάξεως Χρεωστικοί	0,00	0,00	0,00	-0,00	0,00	0,01	0,00
Ιδια Κεφάλαια							
Μετοχικό κεφάλαιο	-0,04	-0,04	-0,02	0,09	-0,02	0,22	-0,09
Αποθεματικά	0,00	0,00	0,00	0,15	0,00	0,00	0,00
Προβλέψεις	0,00	0,00	-0,26	-0,00	0,00	0,00	0,13
Αποτελέσματα εις νέον (-)	4,77	4,77	0,27	0,94	-0,77	-8,10	-1,00
Υποχρεώσεις	-0,06	-0,06	-0,44	-0,60	1,21	-0,09	1,03
Προμηθευτές	-0,87	-0,87	1,27	-0,13	1,79	-0,14	1,21
Τραπεζικοί βραχυπρόθεσμων υποχ.	0,80	0,80	-0,57	-1,00	0,00	0,00	0,00
Πιστωτές διάφοροι	0,70	0,70	-0,67	-0,00	0,28	0,00	-0,01
Υποχρεώσεις Φ-Τ	2,09	2,09	-0,57	-0,68	0,23	0,87	#REF!
Ασφαλιστικοί οργανισμοί	-0,51	-0,51	0,98	-0,06	-0,21	0,22	0,39
Σύνολο Παθητικού	-0,04	-0,04	-0,10	0,01	0,04	0,19	-0,00
Λογ/σμοί τάξεως Πιστωτικοί	0,00	0,00	0,00	-0,00	0,00	0,01	0,00
Κύκλος εργασιών							
(-) Κόστος Πωληθέντων	-0,11	-0,11	-0,27	-0,24	0,12	0,16	0,69
Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης	-0,16	-0,16	-0,27	-0,28	0,17	0,18	0,60
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	0,14	0,14	-0,25	-0,09	-0,02	0,10	1,02
(-) Χρεωστικοί τόκοι	-0,34	-0,34	-2,86	0,07	-0,53	-0,44	-2,32
Ολικά αποτελέσματα εκμ/σης	-0,48	-0,48	0,08	-0,90	0,23	0,60	0,63
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα	-0,27	-0,27	-3,90	-0,06	-0,52	-0,40	-2,03
Κέρδος/Ζημία χρήσης	-0,48	-0,48	-3,90	-0,06	-0,52	-0,40	-2,03

Προβλέψεις Πενταετίας: Κρίνοντας την Ιστορική μέθοδο ως καταλληλότερη για μια παλαιά μονάδα του κλάδου εφαρμόστηκε η εξής εξίσωση για τον υπολογισμό του ρυθμού ανάπτυξης της επιχείρησης την τελευταία 5 ετία προκειμένου να υπολογισθεί ο ετήσιος Τζίρος και απο εκεί να υπολογισθούν τα λοιπά μεγέθη.

Ετήσιος Ρυθμός ανάπτυξης: 14%	2005	2006	2007	2008	2009
Κύκλος εργασιών	1.075.380,90	1.225.934,23	1.397.565,02	1.593.224,12	1.816.275,50
(-) Κόστος Πωληθέντων	809.142,72	922.422,71	1.051.561,89	1.198.780,55	1.366.609,83
Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης	266.238,18	303.511,52	346.003,13	394.443,57	449.665,67
(+) Έσοδα λοιπά	32.901,55	37.507,77	42.758,86	48.745,10	55.569,41
(-) Έξοδα Διοικητικής και Διάθεσης	280.210,29	319.439,73	364.161,29	415.143,87	473.264,02
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	18.929,44	21.579,56	24.600,70	28.044,79	31.971,07
(-) Χρεωστικοί τόκοι	2.543,82	2.899,95	3.305,95	3.768,78	4.296,41
Ολικά αποτελέσματα εκμ/σης	16.385,62	18.679,61	21.294,75	24.276,02	27.674,66
(+) Έκτακτα έσοδα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα	16.385,62	18.679,61	21.294,75	24.276,02	27.674,66
(-) Αποσβέσεις παγίων	1.905,82	2.172,63	2.476,80	2.823,55	3.218,85
(+) Αποσβέσεις Κοστολογηθείσες	1.905,82	2.172,63	2.476,80	2.823,55	3.218,85
Κέρδος/Ζημία χρήσης	16.385,62	18.679,61	21.294,75	24.276,02	27.674,66

Στο σενάριο αυτό έχουμε αύξηση απο το normal Senario των εσόδων κατα 10% με παράλληλα τα έξοδα να αυξάνονται κατα 5%.

Ετήσιος Ρυθμός ανάπτυξης: 14%	2005	2006	2007	2008	2009
Κύκλος εργασιών	1.182.918,99	1.348.527,65	1.537.321,52	1.752.546,53	1.997.903,05
(-) Κόστος Πωληθέντων	890.057,00	1.014.664,98	1.156.718,07	1.318.658,60	1.503.270,81
Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης	292.861,99	333.862,67	380.603,45	433.887,93	494.632,24
(+) Έσοδα λοιπά	36.191,71	41.258,55	47.034,74	53.619,61	61.126,35
(-) Έξοδα Διοικητικής και Διάθεσης	294.220,80	335.411,72	382.369,36	435.901,07	496.927,22
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	34.832,90	39.709,50	45.268,83	51.606,47	58.831,37
(-) Χρεωστικοί τόκοι	2.671,01	3.044,95	3.471,24	3.957,22	4.511,23
Ολικά αποτελέσματα εκμ/σης	32.161,89	36.664,55	41.797,59	47.649,25	54.320,14
(+) Έκτακτα έσοδα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα	32.161,89	36.664,55	41.797,59	47.649,25	54.320,14
(-) Αποσβέσεις παγίων	1.905,82	2.172,63	2.476,80	2.823,55	3.218,85
(+) Αποσβέσεις Κοστολογηθείσες	1.905,82	2.172,63	2.476,80	2.823,55	3.218,85
Κέρδος/Ζημία χρήσης	32.161,89	36.664,55	41.797,59	47.649,25	54.320,14

Στο σενάριο αυτό έχουμε μείωση απο το normal Senario των εσόδων κατα 10% με σταθερά παράλληλα τα έξοδα.

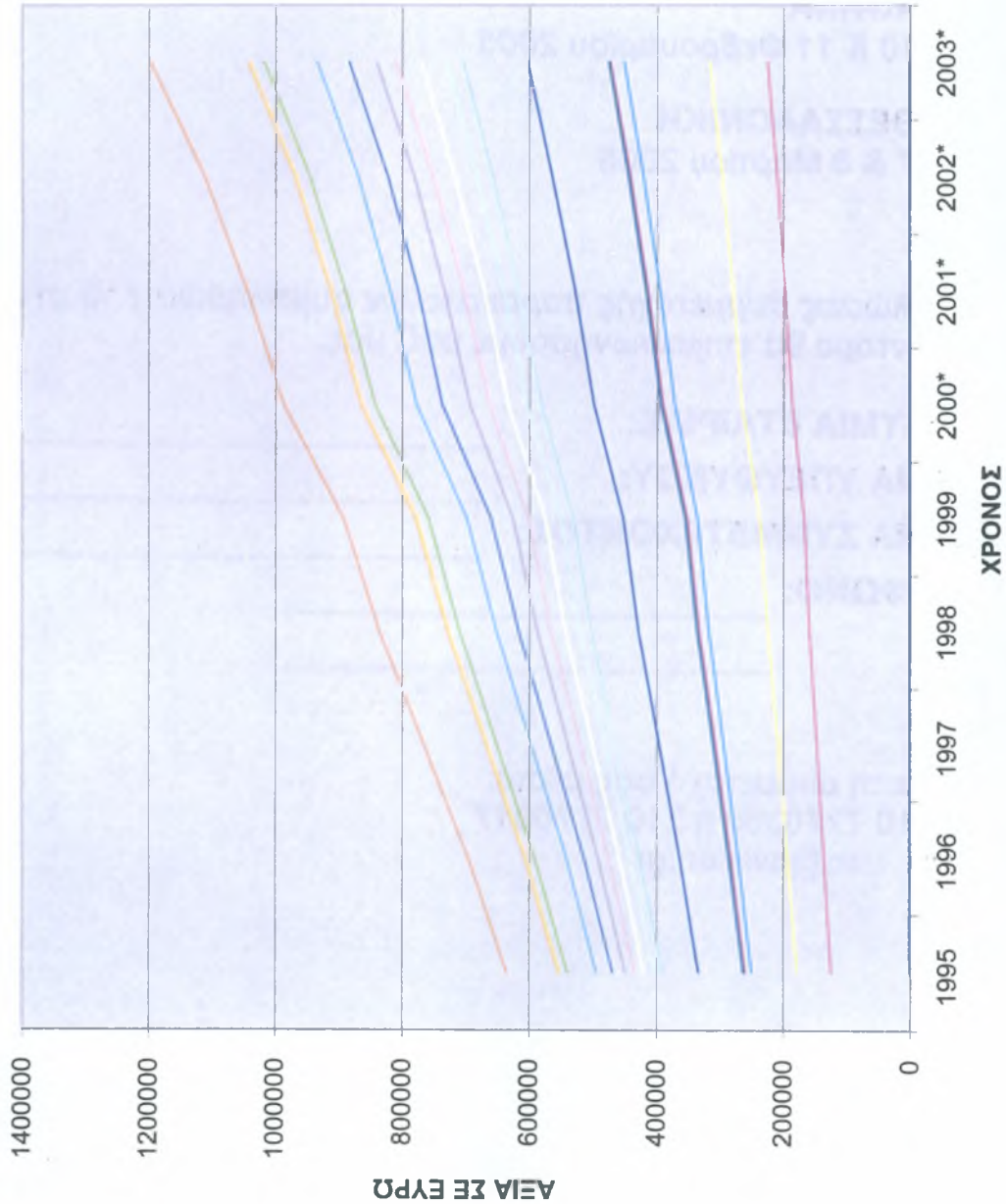
Κύκλος εργασιών	967.842,81	1.103.340,80	1.257.808,52	1.433.901,71	1.634.647,95
(-) Κόστος Πωληθέντων	728.228,45	830.180,44	946.405,70	1.078.902,49	1.229.948,84
Μικτό κέρδος εκμετάλλευσης	239.614,36	273.160,37	311.402,82	354.999,22	404.699,11
(+) Έσοδα λοιπά	29.611,40	33.756,99	38.482,97	43.870,59	50.012,47
(-) Έξοδα Διοικητικής και Διάθεσης	280.210,29	319.439,73	364.161,29	415.143,87	473.264,02
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	-10.984,53	-12.522,37	-14.275,50	-16.274,07	-18.552,44
(-) Χρεωστικοί τόκοι	2.543,82	2.899,95	3.305,95	3.768,78	4.296,41
Ολικά αποτελέσματα εκμ/σης	-13.528,35	-15.422,32	-17.581,45	-20.042,85	-22.848,85
(+) Έκτακτα έσοδα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα	-13.528,35	-15.422,32	-17.581,45	-20.042,85	-22.848,85
(-) Αποσβέσεις παγίων	1.905,82	2.172,63	2.476,80	2.823,55	3.218,85
(+) Αποσβέσεις Κοστολογηθείσες	1.905,82	2.172,63	2.476,80	2.823,55	3.218,85
Κέρδος/Ζημία Χρήσης	-13.528,35	-15.422,32	-17.581,45	-20.042,85	-22.848,85

ωδικός	Περιγραφή	Buy		Sell		% ανάλωσης	% συμμετοχής στο Τζίρο
		Q	P	Q	P		
80	Εμπορεύματα ΜαΒιΓεΜ	6.192,21	64	12.312,67	64	100,00	0,0131
8021	Cosmo	2.482,72	23	6.227,49	23	100,00	0,0066
8090	Χλοσκοπτικά SIGMA	3.709,48	41	6.085,18	41	100,00	0,0065
81	Ανταλλακτικά	5.130,17	2978	1.122,09	106	3,56	0,0012
8110	Ανταλλακτικά SEP	3.468,76	2198	1.074,29	86	3,91	0,0011
8190	Ανταλλακτικά SIGMA	1.161,41	780	47,80	20	2,56	0,0001
90	Προϊόντα	267.854,74	295	99.348,25	133	45,08	0,1057
9001	Φρέζες	168.395,66	110	63.287,52	46	41,82	0,0673
9002	Άροτρα	440,21	1	250,00	1	100,00	0,0003
9003	Καλλιεργητές	2.464,04	6	317,80	1	16,67	0,0003
9004	Φρεζοσκαλιστήρια	90.227,03	34	23.143,47	11	32,35	0,0246
9006	Εξαρτήματα Προϊόντων	1.595,06	74	52,46	4	5,41	0,0001
9007	Λιπασματοδιανομείς	4.732,74	70	12.297,00	70	100,00	0,0131
92	Εμπορεύματα	49.571,31	183466	740.891,65	14467	7,89	0,7882
9201	ORSI	54.735,22	49	42.673,00	36	73,47	0,0454
9202	OMB	296.972,07	956	275.971,63	670	70,08	0,2936
9203	ABA Χορτοκοπτικά	119.114,56	47	89.145,08	28	59,57	0,0948
9204	BELLON (με αντ/κα)	89.361,44	3084	70.533,33	761	24,68	0,0750
9205	Πλατφόρμες	9.000,00	1	8.804,00	1	100,00	0,0094
9206	ITM	452,55	1			0,00	0,0000
9207	Καρούλι	7.700,00	1	11.738,00	1	100,00	0,0125
9208	OMAS - AMA (με αντ/κα)	50.070,70	243	39.388,37	135	55,56	0,0419
9209	DONDI (με αντ/κα)	38.620,86	159	14.869,06	59	37,11	0,0158
9211	OCLL (με αντ/κα)	17.188,31	75	3.522,00	1	1,33	0,0037
9211	PATERLINI	84.292,04	37906	48.012,70	12645	33,36	0,0511
9214	Χλοσκοπτικά	12.898,07	145	5.196,15	29	20,00	0,0055
9214	BERTI	2.223,56	2	1.887,00	2	100,00	0,0020
9215	VASCHIERI	7.085,40	2	8.166,00	2	100,00	0,0087
9216	NSM	7.418,91	47			0,00	0,0000
9217	LERDA (με αντ/κα)	14.792,32	373	356,99	17	4,56	0,0004
9218	Δισκοσβάρνα	5.100,00	1	7.336,00	1	100,00	0,0078
9220	AR Αντλίες (με αντ/κα)	9.855,86	206	263,34	5	2,43	0,0003
9222	LAMPAGRESCIA	32.435,95	23	12.848,54	7	30,43	0,0137
9223	LOMBARDINI	385,28	1			0,00	0,0000
9225	Άροτρα	9.711,00	1	10.271,00	1	100,00	0,0109
9226	BIANCHI	848,33	1	2.934,00	1	100,00	0,0031
9227	MORRA	46.285,56	10	4.400,00	1	10,00	0,0047
9228	ABA Χορτοσυλλέκτες	129.232,80	130	77.861,31	62	47,69	0,0828
9229	UBALDI	2.614,21	2	3.714,15	2	100,00	0,0040
93	Ανταλλακτικά	187.624,63	62112	69.665,56	6897	11,10	0,0741
94	Ανταλλακτικά Προϊόντων	3.613,90	116	6.130,12	152	131,03	0,0065
95	Β' Υλες	205.862,12	40192	11.441,49	2702	6,72	0,0122
96	Επισκευές			253,32	14		0,0003

Στατιστικά στοιχεία Κλάδου

Στατιστικά στοιχεία ΕΣΥΕ

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΔΕΠ





Γ.Γ. ΕΣΥΕ

ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΪΟΝ

Σε εκατομμύρια

GROSS DOMESTIC PRODUCT

In million

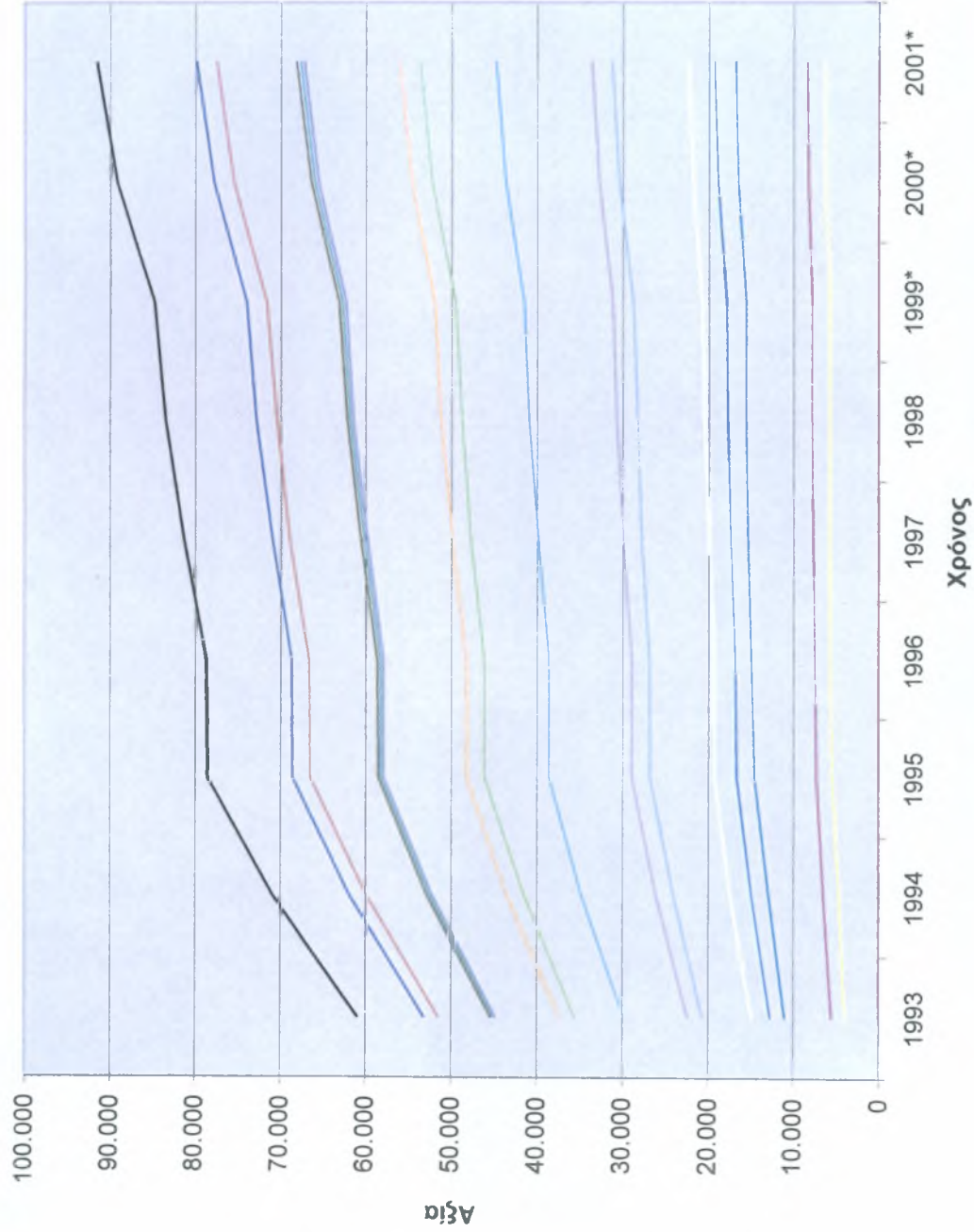
Κωδ	Γράμματα τιμής	1995	1996	1997	1998	1999	2000*	2001*	2002*	2003*	I. Current prices
95	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΑΡΑΤΙΘΗ										PRODUCTION APPROACH
P 1	Παροχρηγή αγαθών και υπηρεσιών (σε βασικές τιμές)	124 972	136 068	147 575	159 324	168 119	166 272	197 628	210 670	225 954	Output of goods and services (at basic prices)
P 2	Ενδιάμεση ανάδωση (σε αγοραίες τιμές)	53 290	57 839	61 499	65 824	69 716	80 426	82 994	87 239	91 427	Intermediate consumption (at purchasers' prices)
B 1	Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (σε βασικές τιμές)	71 682	78 230	86 076	93 500	98 404	105 846	114 635	123 431	134 527	Gross value added (at basic prices)
D 21	Φόροι επί των προϊόντων	11 008	12 308	13 938	15 298	17 032	18 503	19 464	20 711	21 449	Taxes on products
D 31	Επιδόσεις επί των προϊόντων	2 763	2 688	2 779	3 025	2 750	2 648	2 759	2 840	2 931	Subsidies on products
P 3	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΔΑΠΑΝΗΣ										EXPENDITURE APPROACH
P 3	Τελική καταναλωτική δαπάνη	70 655	77 473	84 858	92 023	96 921	105 338	111 247	119 493	127 317	Final consumption expenditure
	Νοικοκυριών	58 152	64 455	69 860	75 556	79 209	83 502	88 853	94 866	102 414	Households
	ΜΚΙΕΝ	253	257	285	304	337	348	360	364	405	PNPISH
	Γενικής Κυβέρνησης	12 250	14 713	16 161	17 374	17 374	21 487	22 034	24 243	24 498	General Government
P 5	Ακαθάριστος σχηματισμός κεφαλαίου	15 119	17 387	19 521	22 582	25 388	29 084	31 222	34 007	39 384	Gross capital formation
P 51	Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου	14 867	17 104	19 248	22 348	25 429	28 716	31 285	33 779	39 299	Gross fixed capital formation
P 52	Μεταβολή αποθεμάτων	252	283	273	234	-141	378	-63	228	85	Changes in inventories
P 6	Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	14 087	15 394	19 145	20 985	25 259	31 139	31 225	29 505	30 456	Exports of goods and services
P 7	Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	19 934	22 403	26 289	29 816	34 882	43 870	42 354	41 503	44 112	Imports of goods and services
D 1	Αμοιβές τόκων / μισθών	25 777	28 042	31 864	35 163	38 294	40 917	43 780	47 244	50 243	Compensation of employees
B 2	Ακαθάριστο λειτουργικό πλεόνασμα / μικτό εισόδημα	45 635	49 859	53 883	57 927	59 662	64 492	70 513	75 920	83 993	Gross operating surplus / mixed income
D 2	Φόροι επί της παραγωγής και των εισαγωγών	11 497	12 961	14 516	15 928	17 802	19 277	20 158	21 326	22 094	Taxes on production and imports
D 3	Επιδόσεις	2 982	3 011	3 039	3 244	3 072	2 985	3 110	2 988	3 285	Subsidies
B 1'9	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΪΟΝ σε αγοραίες τιμές	79 927	87 851	97 235	105 773	112 686	121 701	131 341	141 502	153 045	GROSS DOMESTIC PRODUCT at market prices

Κωδ	Γράμματα τιμής	1995	1996	1997	1998	1999	2000*	2001*	2002*	2003*	II. Constant prices of the previous year
	II. Σταθερές τιμές προηγούμενου έτους										PRODUCTION APPROACH
P 1	Παροχρηγή αγαθών και υπηρεσιών (σε βασικές τιμές)	126 847	139 994	139 994	153 155	163 152	178 486	191 801	203 590	218 070	Output of goods and services (at basic prices)
P 2	Ενδιάμεση ανάδωση (σε αγοραίες τιμές)	53 906	59 176	64 009	64 009	67 682	76 033	81 165	84 958	89 592	Intermediate consumption (at purchasers' prices)
B 1	Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (σε βασικές τιμές)	72 941	80 818	80 818	89 145	95 470	102 453	110 637	118 632	128 478	Gross value added (at basic prices)
D 21	Φόροι επί των προϊόντων	11 566	13 008	13 008	14 261	16 981	17 888	18 880	20 089	22 076	Taxes on products
D 31	Επιδόσεις επί των προϊόντων	2 725	2 780	2 780	2 902	3 060	2 611	2 616	2 615	2 689	Subsidies on products
P 3	ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΔΑΠΑΝΗΣ										EXPENDITURE APPROACH
P 3	Τελική καταναλωτική δαπάνη	72 159	79 596	79 596	87 569	94 226	101 115	107 156	115 128	123 068	Final consumption expenditure
	Νοικοκυριών	59 564	66 181	66 181	72 316	77 401	80 825	85 977	91 561	99 030	Households
	ΜΚΙΕΝ	236	271	271	290	329	337	353	371	392	PNPISH
	Γενικής Κυβέρνησης	13 144	14 963	16 496	16 496	19 952	20 826	20 826	23 196	23 647	General Government
P 51	Ακαθάριστος σχηματισμός κεφαλαίου	16 404	18 548	18 548	21 505	24 674	27 932	30 530	33 296	38 492	Gross capital formation
P 52	Μεταβολή αποθεμάτων	16 114	18 274	18 274	21 282	24 813	27 568	30 591	33 074	38 409	Gross fixed capital formation
P 52	Μεταβολή αποθεμάτων	290	274	274	223	-136	364	-61	222	83	Changes in inventories
P 6	Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	14 578	16 479	16 479	20 150	24 790	28 824	30 812	28 821	29 798	Exports of goods and services
P 7	Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	21 329	25 578	25 578	28 719	34 299	40 141	41 598	43 493	43 493	Imports of goods and services
B 1'9	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΪΟΝ σε αγοραίες τιμές	81 812	91 046	91 046	100 505	109 391	117 731	126 660	136 106	147 865	GROSS DOMESTIC PRODUCT at market prices

*προσωρινά στοιχεία

Πληροφορίες: Μ. Οικονομάκου
Τηλέφωνο: 210 48 52 553
email: marok@statistics.gr

Παραγωγή Γεωργικού Κλάδου



Συνολική Παραγωγή Γεωργικού Κλάδου

Σε γρόχουσες τιμές, σε εκατομμύρια

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*	2000*	2001*
10	ΦΥΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ									
	-Αξία σε τιμές παραγωγού	4.005,00	4.647,58	5.425,37	5.605,26	5.807,15	5.662,15	5.718,44	6.211,78	6.276,82
	-Επιδοτήσεις προϊόντων	1.511,29	1.816,66	1.860,22	1.873,97	1.863,51	2.144,46	2.086,17	2.070,88	2.154,68
	-Φόροι επί των προϊόντων	6,73	6,40	6,64	6,49	8,17	6,56	8,57	7,48	16,14
	-Αξία σε βασικές τιμές	5.509,56	6.457,84	7.278,96	7.472,75	7.662,49	7.800,05	7.796,05	8.275,18	8.415,37
13	ΖΩΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ									
	-Αξία σε τιμές παραγωγού	1.748,85	2.033,45	2.109,93	1.971,56	2.100,02	2.146,47	2.302,84	2.392,79	2.579,47
	-Επιδοτήσεις προϊόντων	204,99	199,62	253,70	199,89	190,56	284,69	275,72	245,92	195,32
	-Φόροι επί των προϊόντων	0,00	4,82	2,42	0,00	1,76	8,37	7,34	13,02	5,64
	-Αξία σε βασικές τιμές	1.953,84	2.228,26	2.361,21	2.171,46	2.288,82	2.422,80	2.571,23	2.625,70	2.769,15
14	ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΓΑΘΩΝ (10+13)									
	-Αξία σε τιμές παραγωγού	5.753,85	6.681,02	7.535,30	7.576,82	7.907,17	7.808,62	8.021,29	8.604,57	8.856,30
	-Επιδοτήσεις προϊόντων	1.716,28	2.016,29	2.113,93	2.073,87	2.054,08	2.429,15	2.361,89	2.316,81	2.350,01
	-Φόροι επί των προϊόντων	6,73	11,22	9,05	6,49	9,93	14,93	15,91	20,50	21,78
	-Αξία σε βασικές τιμές	7.463,40	8.686,09	9.640,17	9.644,20	9.951,32	10.222,85	10.367,28	10.900,88	11.184,52
15	ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ									
16	ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ (14+15)									
	-Αξία σε τιμές παραγωγού	5.753,85	6.681,02	7.535,30	7.576,82	7.907,17	7.808,62	8.021,29	8.604,57	8.856,30
	-Επιδοτήσεις προϊόντων	1.716,28	2.016,29	2.113,93	2.073,87	2.054,08	2.429,15	2.361,89	2.316,81	2.350,01
	-Φόροι επί των προϊόντων	6,73	11,22	9,05	6,49	9,93	14,93	15,91	20,50	21,78
	-Αξία σε βασικές τιμές	7.463,40	8.686,09	9.640,17	9.644,20	9.951,32	10.222,85	10.367,28	10.900,88	11.184,52
17	ΜΗ ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (ΜΗ ΔΙΑΧΩΡΙΣΙΜΕΣ)									
	-Αξία σε τιμές παραγωγού	314,06	332,59	339,57	374,47	404,37	390,29	436,26	453,92	470,86
	-Επιδοτήσεις προϊόντων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	-Φόροι επί των προϊόντων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	-Αξία σε βασικές τιμές	314,06	332,59	339,57	374,47	404,37	390,29	436,26	453,92	470,86
18	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ (16+17)									
	-Αξία σε τιμές παραγωγού	6.067,91	7.013,62	7.874,87	7.951,29	8.311,54	8.198,91	8.457,55	9.058,49	9.327,15
	-Επιδοτήσεις προϊόντων	1.716,28	2.016,29	2.113,93	2.073,87	2.054,08	2.429,15	2.361,89	2.316,81	2.350,01
	-Φόροι επί των προϊόντων	6,73	11,22	9,05	6,49	9,93	14,93	15,91	20,50	21,78
	-Αξία σε βασικές τιμές	7.777,46	9.018,69	9.979,74	10.018,67	10.355,69	10.613,13	10.803,54	11.354,80	11.655,38

* Προσωπικά στοιχεία

Βιβλιογραφία

- Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (διάφορα τεύχη). Ετήσια Έκθεση. ΑΤΕ, Αθήνα.
- Μέργος Γ.Ι. – Ψαλτόπουλος Δ. (1996). Η Βιομηχανία Αγροτικών Μηχανημάτων & Αγροτική Εκμηχάνιση, ΙΟΒΕ, Αθήνα.
- Παπαδόπουλος Δ.Α. - Λαζαρίδης Γ.Τ. (2001) Χρηματοοικονομική Διοίκηση (Τ. Α' & Β') Θεσσαλονίκη
- Λαζαρίδης Γ.Τ. (2003) Σύγχρονες Μορφές Χρηματοδότησης (Τ. Α' & Β') Β' έκδοση Θεσσαλονίκη
- ΕΣΥΕ (1988-1998). Απογραφή Βιομηχανίας. ΕΣΥΕ, Αθήνα ΕΣΥΕ (διάφορα τεύχη). Εθνικοί Λογαριασμοί. ΕΣΥΕ, Αθήνα. Ζολώτας, Ξ. (1934). Αγροτική Πολιτική. Αθήνα.
- Κουτσουμάρης, Γ. Φ. (1987). Γεωργική Ανάπτυξη και Γεωργική Οικονομική Πολιτική: Η Ελληνική Περίπτωση. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Μέργος, Γ. Ι. (1994). Ο Αγροτικός Τομέας στην Δεκαετία του '90: Τάσεις και Επιλογές Πολιτικής. Οικονομικά θέματα, ΙΟΒΕ, Αθήνα.
- Πεπελάσης, Α. (1976). Αγροτική Πολιτική και Ανάπτυξη. Παπαζήσης, Αθήνα.
- Πόθος, Π., Λιούπης, Ι. και Ψαλτόπουλος, Δ. (1991). Παραγωγή Αγροτικών Μηχανημάτων. ΙΟΒΕ, Αθήνα.
- Πολίτης, Τ. (1992). Η Ελληνική Βιομηχανία. ΙΟΒΕ, Αθήνα.
- Τράπεζα της Ελλάδος (διάφορα τεύχη). Μηνιαίο Δελτίο. Τράπεζα της Ελλάδος, Αθήνα.
- Χασσιδ, Ι. (1994). Προσαρμογές και Ανταγωνιστικότητα στην Ελληνική Βιομηχανία. Ειδικές Μελέτες Νο. 23, ΙΟΒΕ, Αθήνα.
- Weiss K.D. (1995) Building an Import / Export Business, John Willey & sons New York
- Pollan S.M & Levine M. (1999) The field guide to starting a business
- Deloitte & Touche 1997. Business Plan Guide lines
- Aftab, K. (1987). The Development of Small-Scale Enterprises: A Study of the Agriculture-related Engineering Industry In Pakistan Punjab. Unpublishec Ph.D. Thesis, University of Strathclyde.
- Alexandratos, N. (ed.) (1988a). European Agriculture: Policy Issues and Options to 2000. Food and Agriculture Organization, Rome.
- Binswanger, H. P. (1984). Agricultural Mechanization: A Comparative Historical Perspective. World Bank Staff Working Paper No. 673, World Bank, Washington DC.
- Binswanger, H. P. and Ruttan, V. W. (1978). Induced Innovation. Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Commission of the European Communities (1985). Completing the Inter Market. White Paper from the Commission to the European Council, Brussels.
- Commission of the European Communities (1988). The Cost of Non-Europe Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Commission of the European Communities (1989). European Economy: The Sectoral Challenge of the Internal Market Brussels.
- Congress Euro-African Du Machinisme Agricole (1990). Final Report of the 1990 Seminar. 13-17 February, Brussels.
- Cooper, D. N. (1994). Net Investment in Agricultural Tractors, Journal of Agricultural Economics. 45, pp. 339-350.
- Csaki, C. (1987). Agricultural Situation in Eastern Europe: Supply-Demand Trends and Reforms in the Late 1980's. Paper presented at the 'Economic Dilemmas of Eastern

Europe in the Late 1980's: Reform, Trade and Finance* Conference, Woodrow Wilson Centre, September 1987, Washington DC.

- Csaki, C. (1991). Agriculture and Agricultural Policy in Eastern Europe, in Burger, K., De Groot, M., Post J. and Zachariasse V. (eds.) Agricultural Economics and Policy: International Challenges for the Nineties. Essays in Honor of Prof. Jan De Veer. Elsevier, Amsterdam.
- Dohne, E. (1986). Modern Methods for the Organization of Machinery Maintenance. Servicing and Reports on Family Farms. Agricultural Mechanization Report No 110, United Nations, New York.
- European Union (1994). Panorama of the EU Industry. European Union, Brussels.
- Evans, M. 167-178. Methods of Machine Sharing, Farm Management. 6, pp.
- Food and Agriculture Organization (1979). Agricultural Mechanization in Relation to Production. Employment and Income Distribution in Developing Countries. FAO, Rome.
- Food and Agriculture Organization (1984). Agricultural Mechanization in Development: Guidelines for Strategy Formulation. Agricultural Services Bulletin 45, FAO, Rome.
- Food and Agriculture Organization (1988). Multifarm Use of Agricultural Machinery. AGR/MECH Report No. 119, United Nations, New York.
- Ghatak, S. and Ingersent, K. (1984). Agriculture and Economic Development. Harvester Wheatsheaf, London.
- Grobman, A. (1993). Agricultural Input Distribution, in Joint Romanian-International Agricultural Strategy Team, Romania: A Strategy for the Transition in Agriculture. Volume 4.
- Fan, S. and Ruttan, V. W. (1991). Induced Technical Change in Centrally Planned Economies. Agricultural Economics. 6, p.p. 301-314.
- Farrington, J. (1986). Mechanization Policy and the Impact of Tractors in South-Asia: A Review. IRRI, Manila.
- Hayami, Y. And Ruttan, V. W. (1971). Agricultural Development: An International Perspective. Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Henrichsmeyer, W. (1991). Structural Adjustments in East European Agriculture: The Case of East Germany, in Birger K., De Groot, M., Post. J. Zachariasse, V. (eds.) Agricultural Economics and Policy: International Challenges for the Nineties. Essays in Honor of Prof. Jan De Veer. Elsevier, Amsterdam.
- Hua, G. Z. (1988). The Development of China's Agricultural Mechanization. Paper presented at the Symposium Internazionale Sulla Meccanizzazione Agricola, November, Bologna.
- International Trade Centre UNCTAD/GATT (1983). The Development of Trade in Selected Agricultural Machinery and Implements among Developing Countries. United Nations, Geneva.
- Jayasuriya, S. K., Te, A. and Herdt, R. W. (1986). Mechanization and Cropping Intensification: Economics of Machinery Use in Low-Wage Economies, Journal of Development Studies. 22, pp. 327-335.
- Johnston, B. F. and Kilby, P. (1975). Agriculture and Structural Transformation. Oxford University Press, New York.
- Jonsson, L. O. and Sindazi, M. (1987). Small Farm Mechanization. FAO, Rome.
- Meier, G. (1984). Leading Issues in Economic Development. Oxford University Press, New York.

- Mellor, J. W. (1966). *The Economics of Agricultural Development*. Cornell University Press, Ithaca, New York.
- Mergos, G. (1993). *Total Factor Productivity in Agriculture: the Case of Greece 1961-1990*. Paper presented at the VII Th EASE Congress, Stresa, 6-10 September.
- Mergos, G. (1994). *Agricultural Policy and Economic Development in Greece*. Paper Presented at the International Atlantic Economic Conference, Athens, 9-14 September.
- Mergos G. and Psaltopoulos D. (1995). *The Agricultural Machinery Industry and Rural Development in Greece*. Paper presented at the 44th EAAE Seminar 'Agro-food SMEs in a Large Integrated Economy', 11-14 October, Thessaloniki, Greece.
- Moyer, H. W. and Josling, T. E. (1990). *Agricultural Policy Reform: Politics and Process in the EC and the USA*. Harvester Wheatsheaf, London.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. MacMillan, London.
- Reynolds, L G. (1975). *Agriculture in Development Theory*. Yale University Press, New Haven.
- Rijk, A. G. (1985). *Notes on Agricultural Machinery Manufacture in the Developing Countries of Asia, Agricultural Mechanization in Asia, Africa and L America*. 16. PP. 11-18.
- Sjerven, J. (1986). *Tractor Companies Remain Responsive to Farmers Needs during Restructuring*, *Agribusiness Worldwide*. 8, pp. 5-22.
- Tracy, M. (1989). *Government and Agriculture in Western Europe 1880-1988*. Harvester Wheatsheaf, London.
- United Nations Centre on Transnational Corporations (1983). *Transnational Corporations in the Agricultural Machinery and Equipment Industry*. United Nations, New York.
- World Bank. (1987b). *World Development Report*. The World Bank, Washington DC.

Introduction

The business plan should describe your company and project concisely and accurately.

What is a Business Plan?

- In simple terms a business plan is a document which:
- sets out your company's plans;
 - shows how those plans can be achieved; and
 - demonstrates that the planned outcome meets the requirements of the reader.

The business plan should describe your company and project concisely and accurately. However, a business plan is also a selling document and the description should therefore also be attractive.

Whilst the business plan should recognise that your project will not be a stationary target, it should show the current status, current needs and future prospects of the project. The plan should also emphasise the strengths of your company but at the same time be realistic about its problems – and how you propose to overcome or minimise them.

What Purpose does a Business Plan Serve?

Any fund raising application will almost certainly require the submission of a business plan. This applies equally to banks for overdrafts and loans, government departments for grants, and venture capital investors for loans or equity.

Many parent companies also require subsidiaries to submit a business plan every year.

However, business plans are not just for external purposes. They are also an important planning document for a company's own management.

In this chapter we briefly discuss what each of these potential readers of a business plan will want to see covered in order to assess whether their own particular requirements have been satisfied.

What do Readers want to See?

Every reader will want to be attracted by the potential of your company or project but at the same time satisfied with the risks involved. But what are their own particular criteria?

Grants

Any fund raising should make maximum use of what is in effect "free money". Financial assistance is available from the UK Government and the European Union through numerous schemes. Although the topic of grants is outside the scope of this booklet, any office of Deloitte & Touche will be able to advise which schemes are appropriate to your company or project and what pre-conditions need to be satisfied.

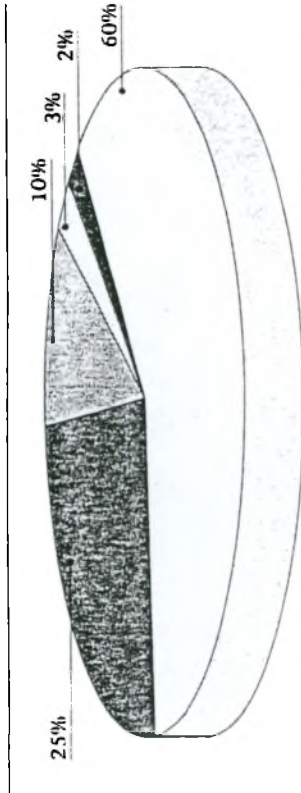
Banks

Any lender will want to know:

- how much do you want to borrow?
- what do you want the money for?
- when will you be able to repay the borrowing?
- will you be able to pay the interest?
- could your company survive a setback in its plans? and
- what security, if required is available for the lending.

Venture Capital and Development Capital

Venture capitalists are often the most critical readers of a business plan since, by definition, they generally invest in riskier situations but also because they usually have a limited background knowledge of your company. The following statistics quoted by one venture capitalist are typical of the industry and show what happened to a sample of 100 business plans received.



- Rejected after a quick scan
- Rejected after further investigation
- Failed negotiations
- Investment completed

Only 2 per cent of the applications were successful – not very good odds. A well prepared business plan is the first step to improving your odds.

In addition to “how much?” and “what for?”, what do venture capitalists want to see?

a *substantial return*. This is usually between 25 per cent and 60 per cent per annum compound, depending on the risk of a project. In other words, taking a 35 per cent return requirement, the venture capitalists would want to earn approximately four and a half times their original investment, before inflation, over a five year period;

they *usually want an “exit route”*: In other words they wish to know how they will get their money back, and when. This could be by way of a listing on the Stock Exchange, acquisition by a larger company or a management buy-back. A typical period for an exit will be between three and seven years.

Venture capitalists will wish to assess their exposure to risk by, amongst other things, examining the following:

- The track record of:
 - the company;
 - the management;
 - the market.
- The forecasts:
 - are they achievable?
 - what can go wrong?
- The critical factor:
 - management.

Accordingly the venture capitalists will wish to see that the company satisfies the needs of both the market and the investors.

- why will the customer buy? and
- how will the investors make an adequate return?

Venture capitalists often consider they invest in people not projects. It is a commonly heard cliché that the three most important issues in any investment are “Management, Management and Management”.

Your business plan is often the first opportunity the venture capitalists have of studying your proposals in detail. It is your opportunity to impress and to show that your project is special and worthy of further investigation.

Internal Use

We have discussed above the investor’s viewpoint, but a business plan need not be solely for raising finance. It is an important management tool. It enables management to plan, in a structured way, the growth of their company and to anticipate any changes that might be needed.

To prepare a business plan, management must think through their business in detail and set their objectives. Preparation of a business plan will also enable benchmarks to be set against which the company’s future performance can be monitored.

Preparing a business plan will also highlight the resources needed for the company to achieve its plans. These resources will not only be financial but could also include, for example, additional management, skilled labour or production capacity, product development needs or marketing drives.

A business plan should not be viewed as an occasional document. It should be updated every year. An analysis of the variances in actual results compared with previous plans is a rewarding exercise in itself and a good starting point for future plans.

Parent Company

Often a parent company will wish to see a subsidiary company’s business plan to ensure that planning is being effectively carried out and that the outcome meets the parent company’s target rates of return.

Summary

Every reader is going to have a different use for your business plan and it is important to tailor the plan to meet those particular needs. However, in overall terms your business plan should show:

- where you are;
- where you are going;
- how you propose to get there; and
- is it worthwhile?

The Financial Forecasts

...you will have to make certain assumptions about what will happen to your company in the future which cannot be substantiated at present.

The financial forecasts are the core of most business plans and usually the starting point in their preparation. The forecasts express your intentions in terms of profit and cash. To prepare the forecasts you will have to make certain assumptions about what will happen to your company in the future which cannot be substantiated at present. It will also be necessary to have a clear picture of your company's present position in order to define the starting point.

The following forecasts should be included:

- profit and loss account;
- receipts and payments;
- cash flow statement;
- balance sheets; and
- a statement of the assumptions underlying the forecasts.

A profit forecast without accompanying cash and balance sheet forecasts will not normally be acceptable as it would give only part of the picture. Specimen layouts of these forecasts are included in Appendices 1-5 respectively.

"I Can't Forecast that Far Ahead"

Except perhaps for the case of a small increase to an existing overdraft, where one year forecasts might suffice, it is usual to include forecasts for three years in a business plan. Where, however, the project being undertaken is significant, it might be necessary to prepare five year forecasts.

Management's reactions are sometimes typified by the following quote:

"I have no idea where we will be in five months, let alone five years!"

- Imagine the effect of this comment on a potential lender who wants to be sure that he is not throwing his money away and that he is going to get a return on this investment.
- It is important to understand why an investor might ask for forecasts of between three and five years:
- he needs to understand in financial terms the long term plans of your intentions for your company;
- he will need to form an opinion as to whether the targeted growth is within the management's capacity;
- he will wish to judge the effects of exceeding or failing to reach the sales or gross profit forecasts;
- he will wish to assess the time between making the investment and income being derived through sales, and be convinced that every link is in place from development to production, distribution and payment; and
- he will wish to ensure that enough money is being asked for.

How to Forecast

Generally speaking it is best to start with the sales forecast:

- how many will be sold and when?
- what will the price be? and
- when will you be paid by your customers?

Once the sales forecast has been completed you will need to go through a similar thought process to plan your production levels, direct costs of production and overhead levels.

To arrive at each of these figures numerous assumptions will have to be made. Whilst it is not possible to produce an exhaustive list, Appendix 5 contains a list of typical assumptions that will have to be addressed in the preparation of the forecasts. It is important that the assumptions you make are based on carefully researched information.

It is normal to prepare the forecast for year one on a monthly basis and for years two onwards either quarterly or annually depending on the nature of the proposal.

"How Conservative/Optimistic Should I Be?"

The answer to this question is "be realistic", it is important to strike a balance:

- do not undersell yourself. Investors will usually discount your forecasts anyway and if they are too conservative the proposal may be unattractive; and
- do not be too optimistic because, if you are, your application will lack credibility and this will result in it being rejected.

Bear in mind that any investor or lender will be basing his assessment of his risk and required return on the forecasts you are presenting to him. The outcome of this assessment will be the price charged for the funds you are seeking. It is therefore important to be as accurate as possible.

Sensitivity

You should accept that your forecasts are not "gospel". There may also be genuine reasons why it is not possible to prepare a realistic forecast three years ahead. How do you show this in your business plan?

There are two possible solutions. First, include separate "realistic" and "conservative" forecasts based on different assumptions. Alternatively, prepare "what if" sensitivity analyses showing, for example, the effect of a 10 per cent reduction in sales or the effect of introducing a new product three months later than planned. As will be discussed later in this booklet, it is important to identify the risks associated with your company or project and you should show the effect on the financial forecasts of each of the material risks. As part of these analyses, the break-even turnover should be identified.

Alternative Options

It is possible that you will have recognised that sometime in the future, your company will be faced with alternative options depending on the outcome of certain events in the early stages of your forecast. If this should be the case you should include details of the alternatives and comment on their relative effects.

"How Do I Treat Financing Costs and Taxation?"

Since many plans are written to raise finance, the costs of this finance, (interest, dividends and fees), and the consequent tax charge, are often

both complex and variable. The financier will wish to evaluate the plan using a number of different financing structures. To facilitate this the trading forecast before all financing costs and tax should be clearly and separately presented.

Illustrative finance costs should then be separately superimposed. This can be a highly complex specialist area and you should consult your advisers regarding the structure.

“How Do I Treat Inflation?”

There are two options:

- ignore inflation and show all figures at current prices. This may distort the calculation of future returns; and
- assume an inflation rate and apply this to your forecasts. The drawback here is that it is difficult to predict accurately what will happen to the rate of inflation in, say, three years time.

Either option is acceptable but in times of low inflation the first alternative is probably preferable.

Contingency

However thoroughly you carry out your planning and forecasting it is not possible to predict all eventualities. It is therefore prudent to provide in your costs a certain sum for contingencies. This figure can be based, for example, on a certain percentage of turnover. However, you should not include too high a figure otherwise the credibility of management to prepare realistic forecasts might be called into question.

The Narrative

The narrative provides the opportunity to argue your case and to justify the assumptions you have made in arriving at the forecasts.

Although the financial forecasts may be the core of the business plan, the reader's perception of their achievability depends on the detailed plans set out in the narrative. It is important that the narrative and the figures are consistent and support each other. They are both equally important since on their own neither tells the whole story.

The narrative provides the opportunity to argue your case and to justify the assumptions you have made in arriving at the forecasts.

When writing any report it is essential to plan in advance what it will look like. We discuss in the next chapter headed “Practical Hints” how to go about doing this.

In this chapter we will assume that the business plan is for an existing manufacturing company seeking venture capital funds to expand.

A typical index for such a business plan would be:

Section 1	Summary
Section 2	Background and History
Section 3	Product
Section 4	Management and Personnel
Section 5	Markets and Marketing
Section 6	Manufacturing Process
Section 7	Financial Information
Section 8	Risk Factors and Rewards
Section 9	Timescales and Benchmarks
Appendices	

It is important to tailor every business plan to the particular circumstances of the company. Much will depend on how well your proposed reader already knows your company and, if the business plan is being used to support a fundraising application, how much is being asked for and for what purpose. It will not always be necessary to include each of the suggested sections, and some could be combined. Alternatively, new sections may be needed.

We discuss what should be included in each of the suggested sections and show what a prospective investor wants to know.

Section 1: Summary

Although preferably written last, the summary should appear at the front of the business plan and should provide a concise overview of your proposals. The summary should indicate why this application is different – “the success ingredient”. Ideally it should be one or two pages long and never more than three.

Do not forget that you are trying to attract the attention of a busy reader and convince him that he should take the time to read the rest of your business plan.

The summary should include:

- the purpose of writing the business plan;
- how much money is required and what for;
- a brief description of your products and markets highlighting the benefit to your customers;
- management experience and relevance to the proposal; and
- details of proposed exit routes.

Section 2: Background and History

Here you should state the date of formation of the company and a brief history of subsequent years giving not only financial details, but also a commentary highlighting significant successes of your business in the past and their relevance to the future.

You should set out the present financing of the company including details of its present shareholders and any security given to lenders.

Finally, in this section you should introduce the project. If it is a new venture for your company, you should also set out your reasons for making the decision to proceed.

Section 3: Product

You should normally cover the following topics under this heading:

- description of the main products and services stating in layman’s language precisely what is to be sold and for what purpose it is used;
- the advantages of your product:
 - is it cheaper?
 - is it better quality?
 - what unique features does it have?
 - what advantages do your customers derive from using it?
 - does it have any disadvantages?
- what is the current status of the product? For example, is it still in the research and development stage or is it already established on the market?
- what is the likely lifespan of your product?
- what new products will your competitors be introducing and when?
- what protection do you have for your product? For example, do you hold any patents and what proposals do you have for obtaining any in the future?
- does your product require any government approvals and does it have them? Are there any industry standards to be met?
- what are your future product plans including the timescales for their introduction?
- what are your research and development policies? Are there any competing technologies? and
- what is the profitability of each product or service?

It is important to remember that the credibility of your sales forecast is often dependent upon the investor’s perception of the product for sale.

Section 4: Management and Personnel

As already mentioned, an investor's assessment of management's capability is an important factor in any decision making. A comment often heard is:

"It is better to back good management with a bad product than a good product with bad management".

Overall the business plan must communicate management's capabilities and demonstrate that they can achieve the objectives they have set.

In this section, the following should be included:

- a summary of key managers showing:
 - their roles, demonstrating you have a balanced team;
 - their age, experience and expertise;
 - their past track records and achievements and their relevance to the future plans. Past track records are important: include size of previous companies and tasks undertaken;
 - detailed CVs should not be included here but attached as one of the appendices;
- you should discuss the relationship between ownership and management and the long term aims and objectives of key individuals;
- what are the remuneration policies? How many of the key managers have performance related packages? How many have service contracts?
- you should include in the appendices an organisation chart showing the position now and that proposed for, say, three years time. The chart should show the number of people each manager is responsible for;
- do you have any non executive directors and what are their roles?
- will you need additional management in the future? How will you select them?
- be honest:
 - identify vacant positions or weaknesses in your team and set out your plans to rectify the situation;
 - admit to previous mistakes. It is a strength to show that you have learnt from these; and

- what are the present management information systems and what changes are planned for the future?

In this section you should also include brief details of the other managers and employees along the following lines:

- analysis of their roles and skills in tabular form;
- remuneration policies;
- union recognition;
- future requirements; and
- recruitment and training policies.

Section 5: Markets and Marketing

In many investors' eyes this section is second only in importance to their assessment of management's capabilities and it is often the hardest section to write.

Usually it is the sales figure that is the most difficult to forecast accurately and as a result is the most important to justify.

Too often business plans are written from the viewpoint of the producer (namely the company). Too often a company is very enthusiastic about a product but does not say why or how a customer will purchase it, expecting an investor to recognise immediately the market's need for the product.

It would not normally be good enough to estimate simply that your company will achieve x per cent of the market. You must justify it and show that you understand your market and your role and position in it. The investor will want to know whether your company has a lead over its competitors and whether you can maintain that lead.

How do we go about achieving this? Marketing has been defined as the art of identifying a need and planning how to satisfy it.

Market

▪ **Description**

- you should describe your market generally and its future prospects, setting out for example the market size and the anticipated growth;



- more importantly you should clearly define your particular niche in that market in terms of product, territories, customers, etc; and
- you should include summaries of such statistical information as is available on your particular niche market. You should also set out your justification for being in that niche and what the particular prospects of that niche are in comparison with the market generally. It may be necessary to commission a market research study to obtain this information.

■ Customers

- who are they?
- where are they?
- why do they buy?
- when to they buy?
- do they buy by order or tender?
- who makes the decision to buy?
- what is the typical order size?
- what are the requirements of each customer? For example, 80 per cent of your particular niche may be dominated by only 20 per cent of your prospective customers. You should show you have recognised this.
- who are the ultimate customers and what influences on their purchasing habits are beyond your control?

■ Competition

- who are they?
- where are they?
- what is their size and potential?
- how much of the market do they enjoy?
- what are their strengths and weaknesses?
- why will you compete successfully against them?
- what will be the likely response by competitors to your plans? and
- be realistic. An honest appraisal of your competition adds credibility to your business plan.

■ Marketing

- what are your territorial objectives? For example particular parts of the UK, the whole of the UK, Europe or USA?
- what is your pricing policy? Is it cost or demand based? How do you expect prices to move in the future? You should show that the pricing policy will allow penetration of the market, an increase in market share and make a profit;
- what are your support and after sales service and warranty arrangements?
- what will be your minimum order size and your credit terms?
- what are your proposals for advertising and promotion?
 - public relations;
 - advertising;
 - trade shows;
 - sales incentives;
 - promotional literature;
 - what percentage of turnover does the cost represent?
 - when will the cost be incurred and the benefit derived?

■ How will you distribute your product? For example:

Own sales force

- number of salesmen, location and coverage;
- remuneration policy;
- productivity (orders per call, average order size).

Distributors

- how selected;
- how remunerated.

Retail

- size and location of shops and their staffing.

Export

- which countries?
- distribution arrangements.

Delivery of goods

- how effected;
- costs.

■ What is the state of your present order book and enquiries on hand?

- In connection with new products, are you able to provide endorsements from potential customers? If so, is it that they just like the idea or have they seen a prototype?

These items are crucial to the accuracy of the sales forecast and require substantial thought and effort to complete. The company must show a market need for its product, that it understands the customers' needs and that its product meets these needs.

In writing this section you should try to look at your company and product from the viewpoint of your customer.

Section 6: Manufacturing Process

In this section you need to set out how you propose to manufacture your product both now and in the future, detailing the facilities available to you and the resources that will be required. In particular you should address the following:

- a brief step by step description of the production process;
- the facilities available (property and plant);
- production capacity:
 - now;
 - future;
 - steps to expand;
- what is the percentage yield and waste? What are the factors affecting the outcome and how are they to be controlled and monitored?
- security of raw material supply and alternative sources;
- availability of skilled labour;
- make or buy decisions;
- any production advantage you have over your competitors;
- quality control procedures;
- what are the costs at different volumes of production? and
- if a new product, you should carefully describe the transition from prototype to volume production and discuss the areas where delays may occur.

Section 7: Financial Information

The appendices should include the latest audited accounts and management accounts, thus setting out your company's present position. We have already discussed in Chapter 2 the financial forecasts to be included in the business plan. These detailed forecasts (normally for a three year period) should be included in the appendices. However, you should include a summary of the important figures in the body of the business plan. This can be shown in tabular form and for each year might include the following:

- sales;
- gross profit margin;
- net profit before tax;
- retained earnings;
- cash generated/used; and
- capital expenditure.

You should also include a commentary on the forecasts to explain in layman's terms what the numbers mean. This commentary should, if appropriate, comment on any early losses suffered by the project and the transition to profit. It should also relate the timing of the investment from initial outlays to sales being achieved to profits being earned through to cash being generated. It should also comment on the strength of the balance sheet and draw attention to any off balance sheet assets (e.g. intellectual property rights) or liabilities (e.g. performance bonds) which might affect a valuation.

Included with the forecasts in the appendices will be a statement of the assumptions underlying the forecasts. You should highlight in the narrative the key assumptions and justify them by reference to the other sections of the business plan. For example, the sales forecast should be clearly justifiable by reference to Section 5 – Markets and Marketing.

You should also state here how much funding you are looking for and when it will be required, including likely additional requirements in the future. You should also give a broad outline of the type of finance you are seeking although it is best not to be too specific initially.

Finally, in this section you should discuss the proposed exit route for the venture capital investor.

Section 8: Risk Factors and Rewards

"Although I expect to run risks when I invest, I also expect to know what the risks are that I am running."

Do not hide the problems! Remember that you and the investor have common aims and concerns. You are both risking money on the same project.

Highlighting the risks adds credibility to your business plan. It shows that you have seen the risks in advance and have given thought to how you propose to overcome them or at least minimise their effect.

You should state the risks inherent in each part of your business plan and your opinion of the likelihood of their occurrence. You should also show what steps you propose to take to minimise any impact these risks might have on performance.

You should also include an analysis of the effect on both profit and cash of their occurrence. The best method of demonstrating this is by carrying out a sensitivity analysis as referred to in Chapter 2, and by including a summary of the results. No investor will want to look through reams of computer print out prepared on numerous and varying assumptions! It is important to include your comments on what is shown.

However, do not be all doom and gloom. As with any selling document you should keep a sense of proportion in discussing the risks. Do not put the investor off, merely demonstrating how you have planned to overcome the particular risks of your business.

A useful way of balancing the risks is to include them as part of a "SWOT" analysis:

- S Strengths
- W Weaknesses
- O Opportunities
- T Threats.

You should deal with any other criteria that the particular investor might have and demonstrate how your plans meet them.

If you are seeking a package of funds from different sources you should demonstrate that each of the criteria of the varying sources has been satisfied by your plan.

Section 9: Timescales and Benchmarks

This section sets out in summary form the company's objectives. These will not all be financial. For example, in increasing production capacity it might be necessary to take on additional skilled workers.

(A business plan being prepared for management's own internal use might deal with this section in far more detail than a business plan being presented to an outside body. It would probably also deal with the sub-objectives to be achieved on the way to the main objectives.)

You should set out:

- the objectives by department; and
- the timescale of major events and the resources needed to achieve them. It is often helpful to represent this information graphically.

Stating your timescales and benchmarks not only shows that you have carefully planned the steps of your proposal but also helps with any subsequent monitoring.

Appendices

The following would be typical items to include in the appendices to your business plan:

- glossary of terms used;
- product literature and technical specifications;
- organisation charts;
- CVs of key managers;
- market surveys;
- patent details;
- financial forecasts – profit and loss;
- cash/funding;
- balance sheets;
- assumptions;
- latest audited accounts;
- latest management accounts; and
- third party confirmations, where available.

Practical Hints

If the business is to be effectively managed it is important for the management to know thoroughly the plans for the future.

In this chapter we discuss several problems commonly encountered by people writing business plans for the first time and suggest ways of dealing with them.

Who Should Write the Business Plan?

If the business is to be effectively managed it is important for the management to know thoroughly the plans for the future.

Investors want to know what the management are like, not their advisers – management's flair is not readily apparent from an accountant's word processor! The plan needs to put across your enthusiasm and determination.

We therefore consider that it should be the management's plan and that they should write it. There are, however, many areas in which Deloitte & Touche can assist and we discuss these in the next chapter.

How Long Should it be?

The simple answer is: As short as possible.

However it will depend on the stage of the company's development and the purpose of the plan. It must be sufficiently comprehensive for the reader but not overly laboured.

Remember your proposed reader is likely to be a busy person and you will need to retain his attention whilst reading it. Any supporting detail should be relegated to an Appendix.

Planning the Plan

If your business plan is to be a success it is important that the writing of it should be carefully planned. The main steps in the planning process are:

- read Chapter 3 and understand what information should be included in your business plan;
- decide on the section headings for your plan and prepare an index;
- decide who is to co-ordinate and write the plan;
- agree who is to provide the necessary information:
 - management; or
 - advisers.
- gather information for each topic and jot down ideas;
- organise the information logically;
- start writing;
- challenge the assumptions; and
- expect revisions. Business plans are not written, they are re-written.

Do Not Use Jargon

Your proposed reader may know very little about your particular product or your market. Your business plan should wherever possible be written in layman's terms avoiding the use of jargon. Should this prove to be impossible, because of the nature of your business, a glossary of the terms used should be included as one of the Appendices.

Do Not Repeat Yourself

In order to keep your business plan as concise as possible try not to repeat yourself. For example do not repeat what you have said in the product section in the section dealing with marketing.

Support Your Claims

Where you have made claims in your business plan or have made assumptions which may not be readily accepted by your proposed reader, include copies of any third party confirmations that you may have. It also helps if you are able to include copies of product endorsements by your customers and confirmations of the availability of other parts of the funding package.

Worried About Confidentiality?

You may be concerned that sending your business plan to a potential lender or investor might result in your company's trade secrets becoming known to your competitors. However, provided you are dealing with reputable organisations there should be no need for worry. Such lenders and investors see details of companies' secrets daily and are used to keeping confidences.

However, if you are not prepared to reveal your secrets at an early stage, one option is to first of all just send the summary to your potential investor or lender and only disclose the remainder to your plan if serious interest is expressed.

You should in any event mark your business plan "Confidential".

Do Not Be Selective

You should ensure that all risks are discussed and that you do not just select those for which you have a ready answer. If, subsequently your reader were to discover other risks your proposal would suffer a serious loss of credibility.

A Second Opinion

It is important to have your plan objectively reviewed before submitting it to your potential investor. After all you would not want to waste four or five weeks preparing the plan and have it rejected after a 20 minute scan by the investor.

Suitable people to review your plan would include your accountant, your solicitor or a trusted business colleague. We would suggest that, if possible, at least two people, not directly involved with your company, are involved in the review.

The role of the reviewer is to put himself in the place of the investor, to ensure that the business plan is credible and that it meets the known criteria of the proposed reader.

First Appearances Count

A reader should be attracted by the appearance of the plan. A scruffy looking document is hardly likely to whet his appetite for the contents. The business plan should therefore look good.

We would suggest some form of loose leaf or spiral binding which in addition would allow any subsequent updating.

Four Do's and one Don't:

- do provide an index;
- do provide a summary;
- do number each copy;
- do show who the business plan is submitted by. It is surprising how many do not!
- don't produce too many copies. If an investor were to receive a copy numbered say 65 he might consider that your plan had already been rejected by 64 others or that 64 other parties were currently looking at your plan. In either case he is unlikely to give it much attention.

2. Proforma forecast receipts and payments

	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	Total Year 1	Total Year 2	Total Year 3
Receipts															
Cash sales															
From debtors															
Other sources															
Total (A)															
Payments trading															
Cash purchases															
To creditors															
Wages and salaries															
Other payments															
Overheads															
Rent, rates, water															
Insurance															
Light, heat, power															
Repairs and renewals															
HP and leasing payments															
Bank charges and interest															
Telephone and postage															
Other payments															
Other items															
Purchase of fixed assets															
Dividends															
Tax payments															
Drawings, fees															
Loan repayments															
Other payments															
Total (B)															
Net inflow (A-B)/ outflow (B-A)															
Balance brought forward															
Balance															

3. Proforma forecast cash flow statement

	Year 1	Year 2	Year 3
Operating Income (before interest and tax)			
Add			
- Loss on disposals of fixed assets			
- Depreciation and amortisation			
Funds From Operations	1	0	0
Change in working capital			
Stock			
Trade debtors			
Trade creditors			
Other creditors			
(Increase)/decrease in working capital	2	0	0
Operating Cashflow	(1+2)	0	0
Pre-incorporation expenses			
Taxation paid			
Capital expenditure			
Proceeds of disposal of assets			
Total Cashflow		0	0
Sources of Finance			
Asset finance (e.g. HP)			
Debt finance			
Grant			
Equity			
Available for debt servicing		0	0
Asset finance – capital repayments			
Debt finance – capital repayments			
Interest			
Dividends			
Net cashflow		0	0
Balance b/f		0	0
Balance c/f		0	0

4. Proforma forecast balance sheets

	Opening position	End Year 1	End Year 2	End Year 3
Fixed assets				
Cost				
Less: Accumulated depreciation				
Current assets				
Stock and work in progress				
Debtors				
Investments				
Cash at bank and in hand				
Creditors: amounts falling due within one year				
bank loans and overdrafts				
Trade creditors				
Other creditors				
Other creditors including taxation and Social Security				
Net current assets				
Total assets less current liabilities				
Creditors: amounts falling due after more than one year				
Capital and reserves				
Called up share capital				
Profit and loss account				

5. Proforma assumptions underlying the financial forecasts

It is not practicable to supply an exhaustive list but the following are the principal assumptions you must decide on to prepare your forecast.

1. Inflation rates and foreign exchange rates
 - impact on sale and purchases
 - impact on assets and liabilities
2. Sales and marketing
 - level and timing of demand
 - UK and export
 - pricing strategy
 - trade and early payment discounts
 - advertising and promotion costs
 - warranty costs
3. Cash collection
 - credit taken by customers
 - bad debt experience
4. Distribution
 - commissions
 - freight costs
5. Research and development
 - time taken
 - cost incurred (labour and materials)
 - debugging of product
 - receipt of government or other approval
6. Production
 - availability of components and quantity required
 - availability of labour and relevant skill level
 - wage, salary and NI contributions
 - returns due to product failure
 - repair costs
 - yield rate of saleable product
 - other costs
7. Fixed assets
 - requirements
 - costs
 - method of financing the purchase

6. Deloitte & Touche offices in the United Kingdom, Channel Islands and the Isle of Man

Aberdeen

66 Queen's Road, Aberdeen AB1 6YE
Tel: 01224 325375 Fax: 01224 313611

Belfast

19 Bedford Street, Belfast, Northern Ireland BT2 7EJ
Tel: 01232 322861 Fax: 01232 234786

Birmingham

Colmore Gate, 2 Colmore Row, Birmingham B3 2BN
Tel: 0121 200 2211 Fax: 0121 236 1513

Bracknell

Columbia Centre, Market Street, Bracknell, Berks RG12 1PA
Tel: 01344 54445 Fax: 01344 422681

Bristol

Queen Anne House, 69-71 Queen Square, Bristol BS1 4JP
Tel: 0117 921 1622 Fax: 0117 929 2801

Cambridge

Leda House, Station Road, Cambridge CB1 2RN
Tel: 01223 460222 Fax: 01223 350839

Cardiff

Blenheim House, Fitzalan Court, Newport Road, Cardiff CF2 1TS
Tel: 01222 481111 Fax: 01222 482615

Crawley

63 High Street, Crawley, West Sussex RH10 1BQ
Tel: 01293 510112 Fax: 01293 533493

Dartford

Cornwallis House, Instone Road, Dartford DA1 2AG
Tel: 01322 277777 Fax: 01322 291443

Edinburgh

8 Melville Crescent, Edinburgh EH3 7PQ
Tel: 0131 225 6834 Fax: 0131 225 4049

8. Purchasing
 - stock and work in progress levels
 - credit taken from suppliers
 - availability of discounts
9. Taxation
 - corporation tax
 - VAT
10. Lead times
 - from development to cash receipts and all stages in between
11. Other expenses
 - interest rates
 - establishment and administrative overhead rates
12. Depreciation
 - methods
 - rates
13. Grants
 - timing
 - accounting treatment
14. Funding
 - type
 - availability and timing
 - terms

Glasgow

39 St. Vincent Place, Glasgow G1 2QQ
Tel: 0141 204 2800 Fax: 0141 221 1864

Leeds

10-12 East Parade, Leeds LS1 2AJ
Tel: 0113 243 9021 Fax: 0113 244 5580

Leicester

St. John's House, East Street, Leicester LE1 6NG
Tel: 0116 256 2200 Fax: 0116 255 2055

Liverpool

Martins Building, 4 Water Street, Liverpool L2 8UY
Tel: 0151 236 0941 Fax: 0151 236 2877

London

Hill House, 1 Little New Street, London EC4A 3TR
Tel: 0171 936 3000 Fax: 0171 583 8517

Stonecutter Court, 1 Stonecutter Street, London EC4A 4TR
Tel: 0171 936 3000 Fax: 0171 583 1198

Manchester

Abbey House, 74 Mosley Street, Manchester M60 2AT
Tel: 0161 228 3456 Fax: 0161 228 2021

Milton Keynes

Ashton House, Silbury Boulevard, Central Milton Keynes MK9 2HJ
Tel: 01908 666665 Fax: 01908 690510

Newcastle upon Tyne

Gainsborough House, 34-40 Grey Street, Newcastle upon Tyne NE1 6EA
Tel: 0191 261 4111 Fax: 0191 232 7665

Nottingham

1 Woodborough Road, Nottingham NG1 3FG
Tel: 0115 950 0511 Fax: 0115 959 0060

St Albans

3rd Floor, Verulam Point, Station Way, St Albans, Herts AL1 5HE
Tel: 01727 839000 Fax: 01727 831111

Southampton

Mountbatten House, 1 Grosvenor Square, Southampton SO15 2BE
Tel: 01703 334124 Fax: 01703 330948

Jersey

P.O. Box 403, Lord Coutanche House, 66-68 Esplanade, St. Helier, Jersey,
Channel Islands JE4 8WA
Tel: 01534 37770 Fax: 01534 34037

Guernsey

P.O. Box 137, St. Peter's House, Le Bordage, St. Peter Port, Guernsey,
Channel Islands GY1 3HW
Tel: 01481 724011 Fax: 01481 711544

Isle of Man

Grosvenor House, P.O. Box 250, 66/67 Athol Street, Douglas,
Isle of Man IM99 1XJ
Tel: 01624 672332 Fax: 01624 672334