

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΤΜΗΜΑ Σ.Δ.Ο.  
ΣΧΟΛΗ Ε.Π.Δ.Ο.

ΣΧΗΜΑΤΑ ΤΕΧΝΗ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΟΥ  
ΓΚΟΝΤΗ ΙΩΑΝΝΗ  
ΜΕ ΘΕΜΑ:

*BUSINESS PLAN ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:  
Casestudy της επιχείρησης ΜΙΝΟΣ ΑΒΕΕ*



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>ΣΕΛ.1</b>
<b><u>1.ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: BUSINESS PLAN: ΤΙ ΕΙΝΑΙ;</u></b>	
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)	ΣΕΛ.3
1.2 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	ΣΕΛ.3
1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	ΣΕΛ.3
1.4 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΣΕΛ.4
1.4.1 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΣΕΛ.4
1.4.2 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΣΕΛ.4
1.4.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	ΣΕΛ.4
1.4.4 ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΣΕΛ.4
1.4.5 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΣΕΛ.5
1.4.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΣΕΛ.5
1.5 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΕΛ.6
1.5.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΕΛ.6
1.5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΣΕΛ.6
1.5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΣΕΛ.6
1.5.3.1 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	ΣΕΛ.6
1.5.3.2 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	ΣΕΛ.6
1.5.3.3 ΜΕΓΑΛΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	ΣΕΛ.6
1.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ	ΣΕΛ.7
1.6.1 ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	ΣΕΛ.7
1.6.2 ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΣΕΛ.7
1.6.3 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ	ΣΕΛ.7
1.6.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΩΝ	ΣΕΛ.7
1.7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	ΣΕΛ.7
<b><u>2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Η ΕΤΑΙΡΙΑ MINOS A.B.E.E.</u></b>	
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ MINOS	ΣΕΛ.9
2.2 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΣΕΛ.10
2.3 ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ – ΜΕΤΟΧΟΙ	ΣΕΛ.10
2.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΣΕΛ.11
2.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΣΕΛ.11
2.6 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ MINOS A.B.E.E.	ΣΕΛ.13
<b><u>3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</u></b>	
3.1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ MINOS	ΣΕΛ.15
3.2 ΘΕΣΗ ΤΗΣ MINOS	ΣΕΛ.16
3.3 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΣΕΛ.17
3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΣΕΛ.17
3.5 ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2002-2003	ΣΕΛ.19

3.6 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ Α' ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	ΣΕΛ.19
3.7 ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΣΕΛ.20
3.8 ΑΠΟΘΗΚΗ ΕΤΟΙΜΩΝ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	ΣΕΛ.21
3.9 MARKETING	ΣΕΛ.21
3.10 ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΣΕΛ.22
3.11 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΙΝΟΣ 2003	ΣΕΛ.23
3.12 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΣΕΛ.23
3.13 ΚΟΣΤΟΣ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΣΕΛ.25
3.14 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΣΕΛ.25
3.15 ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	ΣΕΛ.27
3.16 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΣΕΛ.27
3.17 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΣΕΛ.28
3.18 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΣΕΛ.29
3.19 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΣΕΛ.29

#### 4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΣΕΛ.31
4.1.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ – ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΣΕΛ.31
4.1.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΣΕΛ.31
4.2 ΜΕΡΙΔΙΟ ΜΙΝΟΣ	ΣΕΛ.33
4.2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΕΛ.33
4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΩΝ	ΣΕΛ.38
4.3.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΣΕΛ.38
4.3.2 ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ	ΣΕΛ.38
4.3.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	ΣΕΛ.39
4.3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΤΕΛΙΚΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	ΣΕΛ.39
4.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	ΣΕΛ.39
4.5 ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΣΕΛ.40
4.6 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ	ΣΕΛ.40
4.7 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ – ΜΙΝΟΣ	ΣΕΛ.41
4.8 ΚΥΡΙΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ΜΙΝΟΣ	ΣΕΛ.42
4.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΣΕΛ.45
4.10 ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΣΕΛ.46
4.10.1 ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΣΕΛ.46
4.11 ΜΕΓΕΘΟΣ – ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΕΛ.48
4.12 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΣΕΛ.49
4.13 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	ΣΕΛ.49
4.14 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΣΕΛ.51
4.15 ΤΑΣΕΙΣ	ΣΕΛ.51
4.16 ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΔΗΓΟΙ	ΣΕΛ.52
4.17 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	ΣΕΛ.52
4.18 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΕΛ.52
4.19 ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΣΕΛ.53

**5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΛΑΝΟ –**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ –**  
**ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ**

<b>5.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΛΑΝΟ 2004 – 2006</b>	<b>ΣΕΛ.55</b>
<b>5.1.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΣΕΛ.55</b>
<b>5.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>	<b>ΣΕΛ.55</b>
<b>5.1.3 ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΞΟΝΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	<b>ΣΕΛ.56</b>
<b>5.1.4 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ.58</b>
<b>5.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ.62</b>
<b>5.2.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b>	<b>ΣΕΛ.62</b>
<b>5.2.2 ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ</b>	<b>ΣΕΛ.62</b>
<b>5.2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>ΣΕΛ.66</b>

---

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το “Business Plan” ή “επιχειρηματικός σχεδιασμός” είναι ένας νέος για τα Ελληνικά δεδομένα τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων, αναγκαίος όπως καταδεικνύεται στην σύγχρονη διεθνοποιημένη πραγματικότητα. Στην ουσία του σημαίνει ανάλυση της υφιστάμενης καταστατικής δραστηριότητας της επιχείρησης και βάση αυτού εφαρμογή της υφιστάμενης στρατηγικής ή αν αυτή είναι ανεπαρκής βελτίωση ή αλλαγή της.

Στην Ελλάδα κατά γενική διαπίστωση οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν το “Business Plan”. Εξάιρεση αποτελούν οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ή όσες αναγκάζονται defacto γι’ αυτό. Για παράδειγμα, τα νέα επενδυτικά σχέδια ή επέκταση δραστηριοτήτων υφιστάμενων επιχειρήσεων που επιδοτούνται από το Ελληνικό Δημόσιο βάση αναπτυξιακών νόμων ή από την Ευρωπαϊκή Ένωση, και υποχρεούνται στην υποβολή επιχειρηματικών σχεδίων.

---

Η ΜΙΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. δεν εφαρμόζει το “Business Plan”, γιατί αναγκάζεται defacto, αλλά γιατί έχει κάνει αυτή την επιλογή τρόπου λειτουργίας. Αυτό επιχειρείται να περιγραφεί σ’ αυτή την εργασία, δηλαδή και η εφαρμογή του “Business Plan” στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων αλλά και οι λόγοι που οδηγούν σ’ αυτό.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο:**

**BUSINESS PLAN: ΤΙ ΕΙΝΑΙ;**

### **1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)**

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα περιεκτικό έγγραφο το οποίο προσδιορίζει τα επιμέρους στοιχεία της στρατηγικής ως προς την επιχειρηματική αποστολή, το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον και τα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί από προηγούμενες αναλύσεις. Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι ανάγκη να καταρτίζεται εκ νέου κάθε φορά που η στρατηγική τροποποιείται. Πρέπει να καταρτίζεται όταν αναπτύσσεται ένα νέο εγχείρημα ή θέτετε σε εφαρμογή μια σημαντική νέα πρωτοβουλία.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τα εξής:

- Εισαγωγικά στοιχεία
- Περιγραφή της επιχείρησης
- Περιγραφή και ανάπτυξη των προϊόντων
- Πωλήσεις και marketing
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Χρηματοοικονομική ανάλυση
- Κίνδυνοι
- Συμπεράσματα

### **1.2. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την διοίκηση μιας επιχείρησης γιατί:

- Δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες της.
- Δείχνει τις αδυναμίες, τα δυνατά σημεία και τους στόχους της επιχείρησης.
- Αποτελεί τη βάση με την οποία θα συγκριθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και γενικότερα η πορεία της επιχείρησης.

### **1.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Η προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί πολύ κόπο και χρόνο, αφού προϋποθέτει μελέτη:

- Της αγοράς
- Των ανταγωνιστών
- Των πελατών
- Των ιδιαιτεροτήτων της επιχείρησης.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι κατανοητό, ρεαλιστικό, δυναμικό και να απαντάει σε τρία βασικά ερωτήματα:

- Πού βρίσκεται η επιχείρηση;
- Πού θέλει να πάει;
- Πώς θα πάει;

#### **1.4. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

##### **1.4.1. ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Θα πρέπει να διευκρινιστεί το οργανόγραμμα ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Να δίδονται επίσης λεπτομέρειες για τον ιδρυτή της, τις σπουδές του και την προϋπηρεσία του. Εάν υπάρχουν περισσότεροι μέτοχοι, πρέπει να αναφερθούν όλοι.

---

##### **1.4.2. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Πρέπει να υπάρχει αναλυτική περιγραφή της ιστορίας της επιχείρησης. Πως και πότε δημιουργήθηκε; Εάν είναι παλιά να φανεί η πορεία της.

##### **1.4.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Είναι πολύ σημαντικό να δοθούν πληροφορίες για τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρησή σας. Να περιγραφούν οι τάσεις που επικρατούν στον κλάδο, τις μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης και ότι άλλο κρίνεται σημαντικό. Καλό θα είναι να υπάρχει και μια περιγραφή των διαφόρων τομέων που υπάρχουν εντός του κλάδου σας.

Συγκεκριμένα:

- Ποιο είναι το συνολικό μέγεθος του κλάδου;(πιθανές πωλήσεις, αριθμός πελατών, κλπ)
- Υπάρχουν εποχιακοί παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο;(ευθιξία στις αλλαγές επιτοκίων, νόμοι, κλπ)
- Τι είδους μακροπρόθεσμη προοπτική έχει ο κλάδος;

##### **1.4.4. ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Πρέπει να περιγραφούν αναλυτικά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται. Συγκεκριμένα:

- Περιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται στην επιχείρηση. Να δοθεί μια εύλικρινή εκτίμηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων για το κάθε τι που παρέχεται.
- Πρέπει να περιγραφούν οι τρόποι προστασίας της μοναδικότητας των προϊόντων / υπηρεσιών. Εάν υπάρχει νόμιμη κάλυψη.



- Ποιοί είναι οι ανταγωνιστές. Τι ποσοστό αγοράς έχουν. Τι ποσοστό αγοράς σκοπεύει η επιχείρηση να αποκτήσει και σε πόσο χρονικό διάστημα.
- Ανάλυση με ειλικρίνεια των δυνατών και αδυνάτων σημείων των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρει ο κάθε ανταγωνιστής.
- Περιγραφή του ρόλου που παίζει η τεχνολογία στην δημιουργία του προϊόντος / υπηρεσίας. Εάν η τεχνολογία βοηθάει ή όχι τους ανταγωνιστές στο να αντιγράψουν αυτά που προσφέρει η επιχείρηση που εξετάζεται.
- Τι είδους προϊόντα / υπηρεσίες σκέφτεται η επιχείρηση να προσφέρει στο μέλλον έτσι ώστε να μείνει ανταγωνιστική.

#### 1.4.5. ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η θέση της επιχείρησης στον συνολικό κλάδο περιγράφεται στην κατηγορία αυτή. Πολλές εταιρίες ειδικεύονται σε μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών. Πρέπει να περιγραφεί πως το προϊόν / υπηρεσία που προσφέρεται είναι διαφορετική. Επίσης ποια είναι η μοναδικότητα που διαθέτει ώστε να πετύχει.

#### 1.4.6. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ότι πιο πολύτιμο για την επιτυχία της. Πρέπει να γραφεί αναλυτικά όλη η ομάδα ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση. Καταρχάς να δοθεί μια ιδέα στον αναγνώστη για το πώς είναι οργανωμένη η επιχείρηση όσο αφορά τις διευθυντικές θέσεις. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως το κλειδί της επιτυχίας είναι η σωστή οργάνωση και οι σωστοί άνθρωποι. Συγκεκριμένα:

- Ποια είναι τα τμήματα της επιχείρησης; (πωλήσεις, λογιστήριο, marketing, κλπ)
- Περιγραφή των υπευθύνων των τμημάτων
- Περιγραφή του είδους της δουλειάς του κάθε υπεύθυνου.
- Ποιες θέσεις είναι ακόμα κενές.
- Τι προσόντα και προϋπηρεσία χρειάζονται να έχουν οι άνθρωποι που θα καλύψουν τις παραπάνω θέσεις.
- Περιγραφή του πακέτου αμοιβής για τους αναλυτές και τους υπόλοιπους διευθυντές της εταιρίας.
- Περιγραφή των ποσοστών της επιχείρησης που ανήκουν σε ανθρώπους που δουλεύουν γι' αυτή.

## **1.5. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΓΟΡΑΣ**

### **1.5.1. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ**

Πρέπει να περιγραφούν αναλυτικά τα τμήματα πελατείας της αγοράς τα οποία στοχεύονται. Ποιες ομάδες ανθρώπων ή επιχειρήσεων είναι οι πελάτες οι οποίοι χρειάζονται τα προϊόντα / υπηρεσίες. Να δοθούν λόγοι που πιστεύεται ότι οι ανάγκες των συγκεκριμένων ομάδων θα καλυφθούν με αυτά που προσφέρονται. Λόγοι για τους οποίους οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν και να προσφέρουν στους συγκεκριμένους πελάτες ,μέσω των δικών τους προϊόντων / υπηρεσιών.

Είναι προτιμότερο η τμηματοποίηση να παρουσιαστεί με ένα pie chart ή με κάποιο γράφημα.

### **1.5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να ενημερώσετε τον αναγνώστη για τα παρακάτω:

---

- Ανάγκες της αγοράς
- Τάσεις της αγοράς
- Ανάπτυξη της αγοράς

### **1.5.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ**

#### **1.5.3.1. ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Εδώ περιγράφονται οι μεγαλύτεροι συμμετέχοντες του κλάδου. Ονομάζονται οι πιο σημαντικοί, δίνοντας λεπτομέρειες για το πότε ιδρύθηκαν, το πελατολόγιό τους, και άλλες πληροφορίες.

#### **1.5.3.2. ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Εδώ περιγράφονται οι τρόποι διανομής των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης. Αναφέρονται όλες οι μέθοδοι και τα κανάλια διανομής, οι συνθήκες του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση καθώς και αν προβλέπεται διανομή των παροχών μέσω internet.

#### **1.5.3.3. ΜΕΓΑΛΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ**

Στο σημείο αυτό αναφέρονται οι κυριότεροι ανταγωνιστές. Δίνονται λεπτομέρειες για το έτος ίδρυσης τους, την ιστορία τους και την πορεία τους. Αναλύονται τα δυνατά τους σημεία, καθώς και οι αδυναμίες τους.

## **1.6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ**

Στην ενότητα αυτή δίνεται η ευκαιρία να παρουσιαστεί στον αναγνώστη η οικονομική εικόνα της επιχείρησης. Πρέπει να δημιουργηθούν τριών ειδών οικονομικοί πίνακες: ισολογισμός , αποτελέσματα χρήσεως , ανάλυση χρηματοροών.

### **1.6.1. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ**

Όταν προβλέπεται το οικονομικό μέλλον της επιχείρησης πρέπει να γίνουν κάποιες υποθέσεις. Αν θα ανέβουν ή θα κατέβουν τα επιτόκια, πως θα εξελιχθούν οι πωλήσεις;κ.α.

### **1.6.2. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

Ο ισολογισμός της επιχείρησης δίνει στον αναγνώστη μια εικόνα για την οικονομική υγεία της σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Περιγράφει το ενεργητικό της επιχείρησης, το παθητικό και βοηθάει στο να εκτιμήσει κανείς την αξία της.

### **1.6.3 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ**

Παρουσιάζει τα κέρδη ή τις ζημιές της επιχείρησης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Περιγράφει αναλυτικά τα εισοδήματα της επιχείρησης καθώς και τα έξοδά της.

### **1.6.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΩΝ**

Η δήλωση αυτή είναι πολύ σημαντική γιατί δείχνει την ποσότητα μετρητών που διαθέτει η επιχείρηση. Δεν πρέπει να ξεχνάμε πως μια επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς μετρητά, δηλαδή χωρίς ρευστότητα. Συνίσταται να ετοιμάζεται μια φορά τον μήνα ή τουλάχιστον μια φορά το τρίμηνο έτσι ώστε ο επιχειρηματίας να παίρνει έγκυρες και σωστές αποφάσεις.

## **1.7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Τελειώνοντας πρέπει να γίνει ξανά μια αναφορά στους στόχους της επιχείρησης και στις βλέψεις που έχει η επιχείρηση. Ο επίλογος πάντα είναι ξεκάθαρος και συνοπτικός.

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο:**

**Η ΕΤΑΙΡΙΑ MINOS A.B.E.E.**

## 2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ MINOS

Η MINOS A.B.E.E. ιδρύθηκε από τον κ. Δημήτριο Μόσχη, το 1969 στη Θεσσαλονίκη ως παραγωγική και εμπορική επιχείρηση. Η εταιρία με τη σημερινή της νομική μορφή, προήλθε από τη συγχώνευση της ανώνυμης εταιρίας κατασκευής θερμοσιφώνων και νεροχυτών ιδιοκτησίας του κ. Ιωάννη Βεργίνη, ο οποίος σήμερα είναι μέτοχος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας.

Αρχικά η εταιρία δραστηριοποιήθηκε στην παραγωγή θερμοσιφώνων και ανοξείδωτων νεροχυτών. Σταδιακά, ακολουθώντας τη ζήτηση της αγοράς, επεκτάθηκε και στην παραγωγή ηλιακών θερμοσιφώνων, ταχυθερμαντήρων, συνθετικών νεροχυτών και απορροφητήρων. Όλα τα προϊόντα της, παράγονται από άριστες ευρωπαϊκές πρώτες ύλες που πληρούν τις διεθνείς προδιαγραφές ποιότητας και αξιοπιστίας. Η αρχική της δραστηριότητα κατέχει και σήμερα σημαντικό τομέα της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης, ενώ παράλληλα από το έτος 2000 εισήλθε δυναμικά στην εμπορία ειδών υγιεινής, Κρουνοποιίας, θερμαντικών σωμάτων και κλιματιστικών.

Στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της, στη βιομηχανική περιοχή της Σίνδου, μετεγκαταστάθηκε το 1982 όπου αξιοποιήθηκαν οι κατάλληλες υποδομές για την επέκταση και ανάπτυξη της, με αποτέλεσμα σήμερα να κατατάσσεται μεταξύ των μεγαλύτερων Ελληνικών Εταιριών παραγωγής θερμοσιφώνων και νεροχυτών και να συγκαταλέγεται στις πλέον οργανωμένες εταιρίες ανοξείδωτων νεροχυτών στον κόσμο.

Έχει ισχυρή παρουσία στην Ελληνική αγορά με 4 υποκαταστήματα στις πόλεις της Θεσσαλονίκης, Αθήνας, Λάρισας και Ηρακλείου Κρήτης καθώς και ένα εκτεταμένο χώρο έκθεσης των προϊόντων της στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου.

Η MINOS εξάγει τα προϊόντα της τα τελευταία 20 χρόνια αδιάλειπτα σε περισσότερες από 40 χώρες στην Ευρώπη, Αμερική, Ασία, Αφρική, Αραβικές χώρες, Βαλκανικές χώρες και στις πρώην Σοβιετικές Δημοκρατίες.

Η εταιρία συμμετέχει σε Διεθνείς και Ελληνικές εκθέσεις για να προβάλλει και να προωθήσει τα προϊόντα της σε νέες αγορές.

Χαρακτηριστικό είναι η μακροχρόνια συνεχής συμμετοχή της στην Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης τα τελευταία 28 έτη με δικά της stands, για την οποία βραβεύτηκε από την Δ.Ε.Θ. το έτος 2000, μαζί με άλλες τέσσερις εταιρίες του ευρύτερου δημοσίου τομέα, ως η μοναδική εταιρία του ιδιωτικού τομέα και ειδικά βιομηχανία, με πολλές βραβεύσεις του περιπτέρου της.

Κατά την 65<sup>η</sup> Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης απονεμήθηκε στη MINOS από την HELEXPO ειδικό βραβείο διοργανωτή οργανωμένης παρουσίας στην Έκθεση.

Η πολιτική της MINOS στηρίζεται στην ικανοποίηση των πελατών της και για τον σκοπό αυτό εξασφάλισε για τα προϊόντα της το Ευρωπαϊκό σήμα ποιότητας – CE και είναι από τις πρώτες επιχειρήσεις στην Ελλάδα που εφήρμοσαν Σύστημα

Διασφάλισης Ποιότητας και πιστοποιήθηκαν για πρώτη φορά το 1996 σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας ISO 9002.

Καταβάλλεται διαρκής προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας και δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα και στην πιο μικρή λεπτομέρεια με αποτέλεσμα τα προϊόντα της να συνδυάζουν άριστη ποιότητα, σωστό και εργονομικό σχεδιασμό, εξαιρετο φινίρισμα και επιλεγμένη συσκευασία.

## **2.2 ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Οι σύγχρονες εγκαταστάσεις της εταιρίας βρίσκονται σε ιδιόκτητο οικόπεδο συνολικής έκτασης 16.000 τ.μ. στην βιομηχανική περιοχή Σίνδου Θεσσαλονίκης. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρίας καλύπτουν συνολική επιφάνεια 9.725 τ.μ. και αποτελούνται από:

- Τον χώρο του βιομηχανοστάσιου ο οποίος καλύπτει επιφάνεια 4.270 τ.μ.
- Τους αποθηκευτικούς χώρους συνολικής επιφάνειας 3.155 τ.μ.
- Τα γραφεία της εταιρείας συνολικής επιφάνειας 600 τ.μ.
- Τους κοινόχρηστους χώρους (εκθεσιακός χώρος, αίθουσες εκπαίδευσης κλπ) συνολικής επιφάνειας 1.700 τ.μ.

Στην ιδιοκτησία της εταιρίας βρίσκεται και ένα οικόπεδο συνολικής έκτασης 14.500 τ.μ. επί της εθνικής οδού Θεσσαλονίκης – Αθηνών, στη διασταύρωση της οδού προς περιοχή Σίνδου, στα όρια του Δήμου Εχεδώρου.

## **2.3 ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ – ΜΕΤΟΧΟΙ**

Κύριοι μέτοχοι και ιδιοκτήτες της εταιρίας είναι :

- Ο κ. Βεργίνης Ιωάννης ο οποίος κατέχει το 45% του μετοχικού κεφαλαίου.
- Η κα. Βεργίνη Θεοδώρα, σύζυγος Ιωάννη, η οποία κατέχει το 45% του μετοχικού κεφαλαίου.
- Η κα. Μόσχη Μερόπη η οποία κατέχει το 9,5 % του μετοχικού κεφαλαίου.
- Ο κ. Αβραμίδης Σάββας ο οποίος κατέχει το 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου.

## 2.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό της ΜΙΝΟΣ σήμερα αριθμεί 154 άτομα. Η εξέλιξη του προσωπικού τα τελευταία τέσσερα έτη, όπως αυτό κατανέμεται στις βασικές λειτουργίες της εταιρίας παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

### ΠΛΗΘΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΕΤΟΣ

ΕΤΟΣ	1998	1999	2000	2001
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	11	15	16	17
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	131	111	117	77
ΔΙΑΘΕΣΗ	42	50	60	60
ΣΥΝΟΛΟ	184	176	193	154

\*Στοιχεία μηνός Μαΐου για κάθε έτος.

Η μείωση του συνόλου των εργαζομένων οφείλεται κυρίως στη μείωση του αριθμού του προσωπικού παραγωγής, η οποία ήταν απόρροια της αναδιοργάνωσης των λειτουργιών και των χώρων της παραγωγής που επιτελέστηκε σταδιακά τα τελευταία δυο έτη.

Επίσης η αύξηση του προσωπικού διάθεσης εντάσσεται στις επιλογές της διοίκησης της εταιρίας να ενισχύσει την εμπορική διεύθυνση και να την καταστήσει μοχλό ανάπτυξης των εργασιών της.

## 2.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η διοίκηση στη ΜΙΝΟΣ, ασκείται από έμπειρα και καταρτισμένα στελέχη, τα οποία ανέλαβαν καθήκοντα κατά τα τελευταία δυο χρόνια για να οδηγήσουν την ΜΙΝΟΣ στην αναπτυξιακή της πορεία. Η νέα γενιά διοίκησης της ΜΙΝΟΣ διαχέοντας νέα επιχειρησιακή αντίληψη και κουλτούρα σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της, έθεσε φιλόδοξους στόχους για την πορεία της εταιρίας.

Διευθύνων Σύμβουλος είναι ο κ. Ιωάννης Βεργίνης, οικονομολόγος, απόφοιτος Σχολής Νομικών και Οικονομικών Επιστημών του ΑΠΘ. Είναι μέτοχος της εταιρίας και μέλος του διοικητικού συμβουλίου από το 1979 και έχει εργαστεί στα περισσότερα τμήματα της εταιρίας, οργανώνοντας τις λειτουργίες τους σε σύγχρονα πρότυπα. Η παρουσία του στην εταιρία έχει συνδεθεί με σημαντικές επενδύσεις και έργα, όπως η μετεγκατάστασή και επέκταση των εγκαταστάσεων της εταιρίας και η υλοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Το 1998 ανέλαβε διευθύνων σύμβουλος της ΜΙΝΟΣ και προχώρησε στην αναδιοργάνωση της εταιρίας, στη μηχανοργάνωση του συνόλου της επιχείρησης και στην ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων στην Ελλάδα με ίδρυση νέων και την επέκταση υφιστάμενων υποκαταστημάτων.

**Εντεταλμένος Σύμβουλος Διοίκησης** είναι ο κ. Πανουσιάδης Εμμανουήλ, οικονομολόγος και κάτοχος μεταπτυχιακών τίτλων στα οικονομικά (M.A. Economics) και στην διοίκηση επιχειρήσεων. Έχει διατελέσει οικονομικός και διοικητικός διευθυντής του Ομίλου εταιριών K & N Ευθυμιάδη Α.Β.Ε.Ε. καθώς και αντιπρόεδρος και συνδιευθύνων σύμβουλος της εταιρίας Γ. Διονυσιάδης & Συνεργάτες Α.Ε. Στην MINOS εργάζεται από τον Ιανουάριο του 2001.

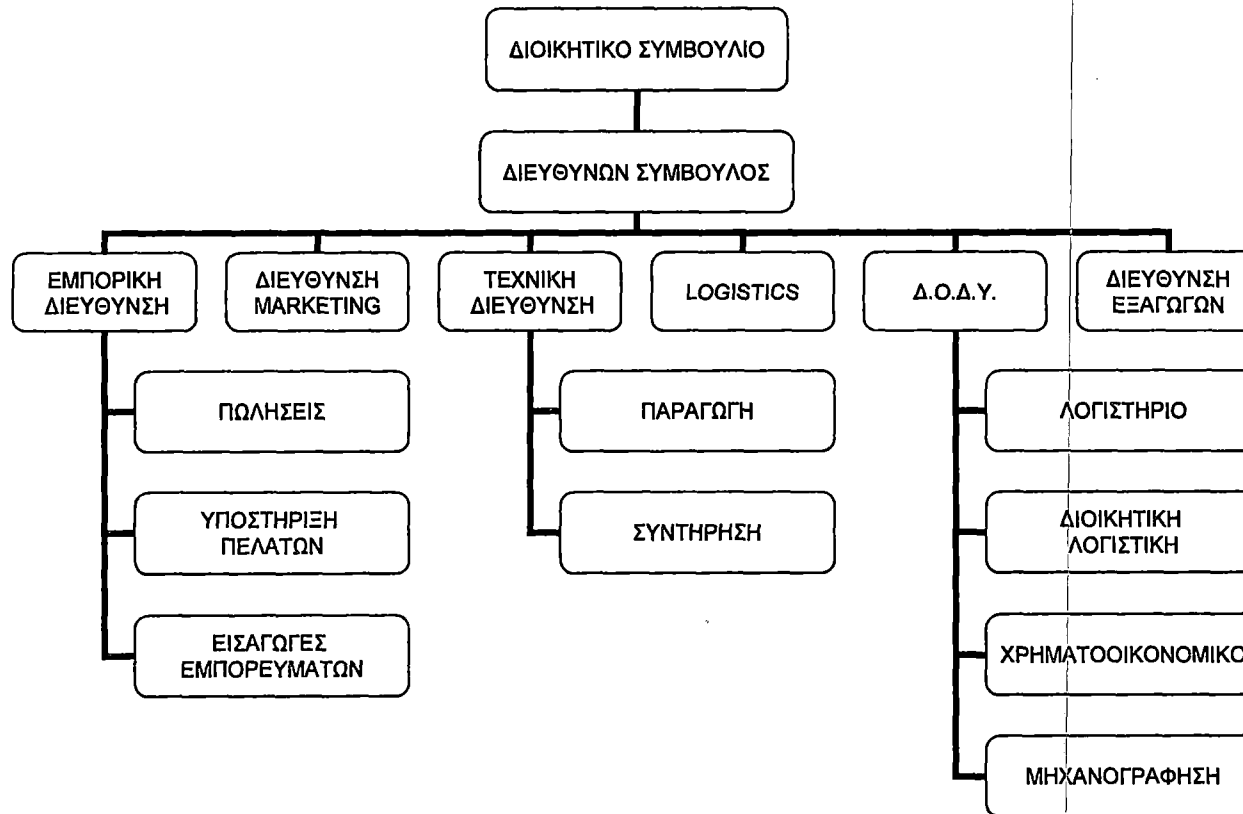
**Διευθύντρια Οικονομικών & Διοικητικών Υπηρεσιών** είναι η κα. Χρυσάνθη Ψαρίκογλου, οικονομολόγος, απόφοιτος Σχολής Νομικών και Οικονομικών Επιστημών του ΑΠΘ. Από το 1969 ως σήμερα έχει εργαστεί σε μεγάλες εταιρίες, μεταξύ των οποίων στην Interamerican και στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία, όπου από το 1975 ως το 1997 διετέλεσε διαδοχικά λογίστρια, προϊσταμένη λογιστηρίου και διευθύντρια οικονομικών υποθέσεων Θεσσαλονίκης. Από το 1999 είναι διευθύντρια οικονομικών υπηρεσιών της MINOS.

**Εμπορικός Διευθυντής** είναι ο κ. Σάββας Αβραμίδης. Από το 1975 εργάζεται στην εμπορική διεύθυνση της MINOS, διατελώντας διαδοχικά πωλητής Θεσσαλονίκης, Επιθεωρητής πωλήσεων Ελλάδος και από το 1998 κατέχει τη θέση του εμπορικού διευθυντή. Έχει παρακολουθήσει πλήθος σεμιναρίων πωλήσεων και έχει διατελέσει εισηγητής σε μεγάλο αριθμό σεμιναρίων.

**Τεχνικός Διευθυντής** είναι ο κ. Νικολαΐδης Δημήτριος. Είναι διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός, απόφοιτος της Πολυτεχνικής Σχολής του ΑΠΘ και εργάζεται στην εταιρία από το 1998.



# ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΜΙΝΟΣ



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο :**

**ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

### 3.1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΜΙΝΟΣ

ΜΕΓΕΘΟΣ	2002	2003	2004	2005	2006
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	28,20%	26,90%	29,30%	25,70%	31%
ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,30%	4,10%	2,70%	3,50%	2,30%
ΑΠΘΘΕΜΑΤΑ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ	41,60%	32%	34,20%	36,70%	23,30%
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ	13,80%	14,70%	14,10%	14,30%	17%
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ	12,80%	13,60%	18,00%	18,00%	56,80%
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		1,31%	1,37%	1,15%	1,07%

ΜΕΓΕΘΟΣ	2002	2003	2004	2005	2006	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	15,60%	7,30%	0,70%	26,20%	44,20%	17,80%
ΠΑΘΗΚΑ	-2,10%	26,40%	-7,80%	10,80%	32,10%	10,80%
ΑΠΘΘΕΜΑΤΩΝ	21,40%	6,80%	13,50%	23,20%	-18,40%	8,10%
ΞΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	18,80%	-1%	-2,40%	43,90%	58,80%	21,30%
ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	9,90%	12,30%	40%	14,70%	205,80%	43,40%
ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	11%	26%	2,50%	6,10%	21,70%	13,10%
ΠΩΛΗΣΕΩΝ	16%	5,50%	6,20%	14,80%	-3,20%	7,60%
ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	16,80%	7,40%	2,70%	20,70%	-10,40%	6,80%
ΜΙΚΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ	32,40%	-34,70%	49,40%	1,20%	17,70%	9,40%
ΕΞΟΔΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (ΣΥΝΟΛΟ)	6%	17,50%	3,90%	4,20%	20,70%	10,20%
ΚΕΡΔΩΝ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	14,60%	1,90%	30,80%	51,10%	-30,20%	-3,20%

- Η αποδοτικότητα της εταιρίας είναι θετικά επηρεασμένη από την παροχή υπηρεσιών ύψους 1,3 εκατ. ΕΥΡΩ που πραγματοποιήθηκε στη χρήση 1/1/02 – 30/6/03.
- Η αύξηση των πωλήσεων δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη αύξηση των κερδών.
- Η κερδοφορία της εταιρίας επηρεάζεται αρνητικά από:
  1. Την αύξηση των εξόδων διάθεσης.

#### ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ

ΜΕΓΕΘΟΣ	2005	2006	2007
ΜΙΝΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	14,10%	14,30%	17,00%
Μ.Ο ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΛΑΔΟΥ	11,30%	12,50%	12,90%

2. Την ακολουθούμενη πιστωτική πολιτική, η οποία δημιουργεί υψηλό δανεισμό.
3. Το κόστος δανεισμού σε συνάλλαγμα.

4. Πωλήσεις προϊόντων σε τιμές κάτω του κόστους.
5. Ζημιές από την εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρίας.

- Η χρηματοδότηση της αύξησης του ενεργητικού γίνεται κυρίως με δανειακά κεφάλαια.
- Η ρευστότητα της εταιρίας επηρεάζεται αρνητικά από την αύξηση των απαιτήσεων και του βραχυπρόθεσμου δανεισμού.

### **3.2 ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΜΙΝΟΣ**

Η ΜΙΝΟΣ έχει αναπτυχθεί σε μια από τις σημαντικότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις παραγωγής θερμοσίφωνων και νεροχυτών και με τη συμβολή των εμπορευμάτων που διακινεί στην Ελληνική αγορά την τελευταία τριετία, έχει επιτύχει υψηλούς ρυθμούς αύξησης των πωλήσεων της.

Σήμερα η ΜΙΝΟΣ είναι:

- Πρωτοπόρος και μοναδική στον κλάδο της προσφέροντας πλήρη γκάμα διαρκούς οικιακού εξοπλισμού στους πελάτες της.
- Μία από τις πλέον οργανωμένες εταιρίες παραγωγής ανοξείδωτων νεροχυτών στον κόσμο.
- Εξαπλωμένη με το δίκτυο υποκαταστημάτων της σε όλη την Ελλάδα.
- Η μοναδική Ελληνική εταιρία με το κορυφαίο πιστοποιητικό ποιότητας και ασφάλειας TUV GS και TUV octagon sign για τους ηλεκτρικούς θερμοσίφωνες με το οποίο πιστοποιείται η τεχνική αρτιότητα και η ασφάλεια του κάθε μεμονωμένου προϊόντος.

Η ΜΙΝΟΣ βαδίζει στην νέα χιλιετία στοχεύοντας στην περαιτέρω ανάπτυξή της έχοντας ως εφόδια τις βάσεις που έθεσε την περασμένη δεκαετία.

### 3.3 ΚΕΡΑΟΦΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ</b>	501	469	32	22,30%
<b>ΑΝΟΞΕΙΑΩΤΟ ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ</b>	82	80	2	91,50%
<b>ΘΕΡΜΟΣΙΦΩΝΕΣ</b>	93	7	86	30,50%
<b>ΗΛΙΑΚΟΙ</b>	25	3	22	-2,50%
<b>ΣΥΝΘΕΤΙΚΟΙ ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ</b>	60	43	17	71,60%

\* Ο υπολογισμός του Μικτού Περιθωρίου Κέρδους έγινε με βάση την Τιμή Τιμοκαταλόγου.

- Το 21% των προϊόντων και εμπορευμάτων της εταιρίας πωλούνται με ζημιά.
- Το κόστος των προϊόντων επιβαρύνεται με το κόστος κατασκευής προϊόντων κατά παραγγελία, το οποίο εκτιμάται από στελέχη της εταιρίας ότι είναι τουλάχιστον διπλάσιο αυτού των προϊόντων παραγωγής.

### 3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

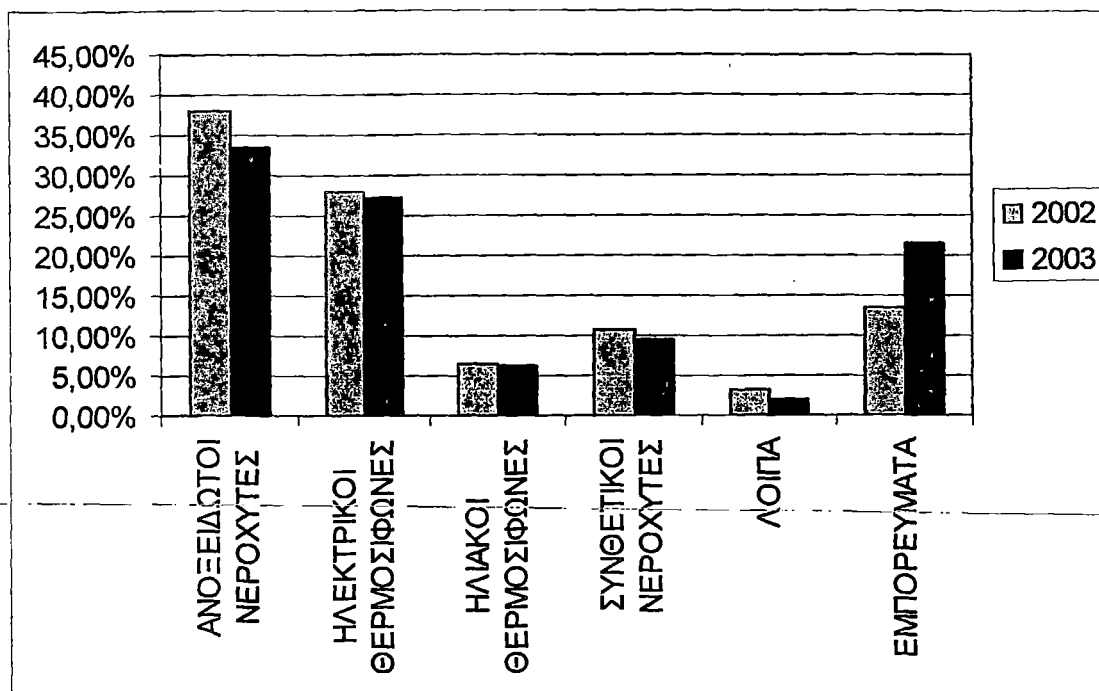
#### ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ MINOS

	2003(ΣΕ ΕΚΑΤ.ΕΥΡΩ)		ΑΞΙΕΣ		% ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2002-03	
	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ	ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ		
<b>ΑΝΟΞΕΙΑΩΤΟ ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ</b>	2,50	0,540	3,041	10,89%	-5,86%	7,49%
<b>ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΘΕΡΜΟΣΙΦΩΝΕΣ</b>	0,05	2,440	2,488	-38,23%	22%	19,76%
<b>ΗΛΙΑΚΟΙ ΘΕΡΜΟΣΙΦΩΝΕΣ</b>	0	0,569	0,569	-100%	25,53%	19,91%
<b>ΣΥΝΘΕΤΙΚΟΙ ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ</b>	0,10	0,756	0,859	12,97%	7,06%	7,74%
<b>ΛΟΙΠΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ</b>	0,013	0,174	0,188	1793,25%	-26,40%	-21,09%
<b>ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ</b>	0,083	1,864	1,948	47,80%	96,26%	93,52%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	2,749	6,345	9,095	9,84%	28,93%	22,50%

			ΤΕΜΑΧΙΑ			
		2003(ΣΕ ΧΙΛ. ΤΕΜΑΧΙΑ)			% ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2002-03	
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΣΥΝΟΛΟ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΟΞΕΙΔΩΤΟΙ ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ	113,72	17,64	131,36	11,40%	-12,43%	7,47%
ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΘΕΡΜΟΣΤΑΤΕΣ	1,11	36,69	37,8	-44,66%	18,14%	14,34%
ΗΛΙΑΚΟΙ ΘΕΡΜΟΣΤΑΤΕΣ	0	1,85	1,85	-100,00%	11,99%	8,31%
ΣΥΝΘΕΤΙΚΟΙ ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ	1,51	11,98	13,49	10,53%	7,24%	7,60%
ΛΟΙΠΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0,69	3,8	4,49	179,84%	-29,99%	-20,81%
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	32,27	145,43	177,69	233,66%	52,02%	68,70%
ΣΥΝΟΛΟ	149,3	217,39	366,69	29,34%	31,66%	30,71%

- Η μεγαλύτερη αύξηση παρουσιάζεται στις πωλήσεις εμπορευμάτων, κυρίως στην ελληνική αγορά.
- Πτώση των πωλήσεων ανοξειδωτων νεροχυτων στην ελληνική αγορά.
- Στο σύνολο των πωλήσεων, η μέση τιμή πώλησης των προϊόντων και εμπορευμάτων είναι χαμηλότερη το 2001 από το 2000.

### 3.5 ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2002-2003



- Το μεγαλύτερο μερίδιο κατέχουν οι ανοξείδωτοι νεροχύτες, οι ηλεκτρικοί θερμοσίφωνες και τα εμπορεύματα.
- Το μερίδιο των εμπορευμάτων αυξάνεται σημαντικά ενώ τα μερίδια όλων των προϊόντων υποχωρούν.

### 3.6 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ Α' ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ

- Οι αλλαγές στον τρόπο προμήθειας και διαχείρισης α' υλών τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργήσει προϋποθέσεις για την εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος υπολογισμού βέλτιστης ποσότητας παραγγελίας και μέσου ύψους αποθέματος.
- Η μακροχρόνια συνεργασία με τους προμηθευτές των βασικών α' υλών εξασφαλίζει την έγκαιρη προμήθεια υλικών.
- Το σύστημα βέλτιστης ποσότητας παραγγελίας που εφαρμόζεται βάσει στοιχείων του προγραμματισμού παραγωγής δεν αποδίδει τα μέγιστα λόγω του μη δυνατού προγραμματισμού της παραγωγής για διάστημα μεγαλύτερο του δεκαπενθημέρου.

- Χρόνος παράδοσης περίπου 2 μηνών για τις α' ύλες.
- Ο ποιοτικός έλεγχος στις α' ύλες γίνεται εμπειρικά και όχι βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών.
- Μεγάλος βαθμός εξάρτησης από την ασταθή τιμή του χάλυβα.

### **3.7 ΠΑΡΑΓΩΓΗ**

- Το υφιστάμενο σύστημα προγραμματισμού παραγωγής καθίσταται ανεπαρκές λόγω καθυστέρησης και έλλειψης ακρίβειας της πρόβλεψης πωλήσεων από τη διεύθυνση πωλήσεων και παραγωγής προϊόντων κατά παραγγελία.
  - Το χαμηλό επίπεδο μηχανολογικού εξοπλισμού δυσχεραίνει τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας και μείωσης του κόστους παραγωγής.
- 
- Ο ημερήσιος προγραμματισμός γίνεται από τους εργοδηγούς και όχι από τη διεύθυνση παραγωγής με αποτέλεσμα δυσχέρειες στον έλεγχο.
  - Ο προγραμματισμός παραγωγής ηλιακών θερμοσιφώνων γίνεται εμπειρικά.
  - Παρατηρείται στένωση στην παραγωγή ανοξειδωτων στη φάση της συγκόλλησης.
  - Αλλαγή εργονομίας και έλεγχος σε εργοδηγούς απέφερε βελτίωση παραγωγικότητας.
  - Ελλιπής σειριακή αρίθμηση προϊόντων και αδυναμία ελέγχου σημείου και χρόνου παραγωγής ελαττωματικών.
  - Ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται οπτικά και εμπειρικά από τους πιο έμπειρους εργάτες.
  - Χαμηλός σχετικά αριθμός ελαττωματικών προϊόντων.



### **3.8 ΑΠΟΘΗΚΗ ΕΤΟΙΜΩΝ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ**

- Ελλιπής συντονισμός στο σύστημα αποθήκης – εξυπηρέτησης παραγγελίας (αποθέματα – εξυπηρέτηση παραγγελίας – μεταφορά).
  - Δεν γίνεται χρήση του δικτύου υπολογιστών συστήματος μεταξύ εξυπηρέτησης παραγγελίας και αποθήκης, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται καθυστερήσεις και λάθη στις αποστολές.
  - Η έλλειψη συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων και η υπερπλήρωση της αποθήκης ετοιμών δυσχεραίνουν την αποθήκευση εμπορευμάτων, καθώς και την ορθή και γρήγορη εξυπηρέτηση παραγγελιών.
  - Μεγάλος αριθμός κωδικών μικρής ή μηδενικής ζήτησης επιβαρύνει το σύστημα.
- 
- Ελλιπής οργάνωση της αποθήκης ετοιμών με αποτέλεσμα τη δυσκολία ελέγχου και καταγραφής – απογραφής φυσικών αποθεμάτων.
  - Οι πρωτοβουλίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών επιτρέπουν τη γρήγορη επίλυση προβλημάτων.

### **3.9 MARKETING**

- Έλλειψη ολοκληρωμένου συστήματος καταγραφής και επεξεργασίας της απαραίτητης πληροφορίας από τους πωλητές και πελάτες της εταιρίας, δυσχεραίνει τον εντοπισμό:
  1. αδυναμιών στην εξυπηρέτηση πελατών.
  2. προβλημάτων των προϊόντων – εμπορευμάτων.
  3. προτάσεων από τους πελάτες – χρήστες για τη βελτίωση των προϊόντων.
- Η επικοινωνιακή πολιτική της εταιρίας περιορίζεται στην προσωπική επαφή των ανθρώπων της εμπορικής διεύθυνσης με τους πελάτες και όχι σε ένα δομημένο πλαίσιο, με αποτέλεσμα την ελλιπή πληροφόρηση της εταιρίας για τις ανάγκες των πελατών της και τις τάσεις της αγοράς.
- Ελλιπής παρακολούθηση των τεχνικών εταιριών και των διαγωνισμών δημοσίου.

### 3.10 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

- Προβλήματα δημιουργούν στον προγραμματισμό παραγωγής και στον προγραμματισμό προμήθειας α' υλών:
  1. Η μη έγκαιρη προώθηση της πρόβλεψης πωλήσεων από τη διεύθυνση πωλήσεων στη διεύθυνση παραγωγής.
  2. Η ανακριβής πρόβλεψη πωλήσεων σε γενικές κατηγορίες προϊόντων μόνο και όχι ανά κωδικό.
  3. Η παραγωγή κατά παραγγελία προϊόντων.
  4. Ο μεγάλος αριθμός κωδικών προϊόντων για τα δεδομένα του κλάδου.
- Η ασταθής και ελαστική πιστωτική πολιτική της εταιρίας επιβαρύνει το κόστος των προϊόντων (εκτιμώμενο ετήσιο κόστος πιστωτικής πολιτικής 0,3 εκατ. ΕΥΡΩ).
- Η συχνή αλλαγή προμηθευτών εμπορευμάτων δημιουργεί αδυναμίες στην προώθησή τους και υψηλά αποθέματα που δεν μπορούν να πωληθούν.
- Η έλλειψη διαδικασίας υπολογισμού βέλτιστου μεγέθους παραγγελίας και όγκου αποθεμάτων για τα εμπορεύματα δημιουργεί κόστος από τη δέσμευση κεφαλαίων σε υψηλά αποθέματα ή αποθέματα με μικρή ζήτηση.
- Η μη συστηματική παρακολούθηση πωλήσεων / πωλητή / γεωγραφικής περιοχής / προϊόντος / κέρδους στερεί από την εμπορική διεύθυνση σημαντικές πληροφορίες για την εξέλιξη των πωλήσεων και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.
- Η ελλιπής εκπαίδευση πωλητών σε θέματα προώθησης πωλήσεων και συμπεριφοράς προς τον πελάτη έχει καταστήσει τους πωλητές παραγγελιολήπτες και όχι μοχλούς ανάπτυξης αγορών, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την ανεπαρκή προώθηση των νέων προϊόντων και εμπορευμάτων της εταιρίας καθώς και την ανεπαρκή πληροφόρηση της διοίκησης της εταιρίας για τις τάσεις της αγοράς και τα προβλήματα των πελατών.
- Η βελτίωση των αποτελεσμάτων του υποκαταστήματος της Αθήνας μετά τις αλλαγές σε οργάνωση σε προσωπικό είναι πολύ μικρή σε σχέση με το μέγεθος της αγοράς που καλύπτει.

### 3.11 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΙΝΟΣ 2003

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΘΗΝΑ	20,52%
ΚΕΝΤΡΙΚΟ-ΠΑΤΑΦΗ	62,42%
ΛΑΡΙΣΑ	8,96%
ΚΡΗΤΗ	8,09%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100%</b>

### 3.12 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΛΗΘΟΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΑΞΙΑ(ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ)	%ΕΠΙ ΤΩΝ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΕΙΔΗ ΥΠΕΙΝΗΣ	663	29.847	1.594,50	32,40%
ΕΜΠΟΡΟΙ	443	13.267	721,8	14,67%
ΛΙΑΝΙΚΗ	306	6.207	398,1	8,09%
ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ				
ΘΕΡΜΑΝΣΗ	345	10.033	589,5	11,98%
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	171	6.241	239,7	4,87%
ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ	232	5.734	360,6	7,33%
ΕΠΙΠΛΑΚΟΥΖΙΝΑ	180	7.230	250,6	5,09%
ΣΙΔΗΡΙΚΑ-ΔΟΜΙΚΑ				
ΥΛΙΚΑ	173	6.925	337,6	6,86%
ΕΙΔΗ ΕΠΙΠΛΟΥ	135	4.936	217,5	4,42%
ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	11	3.059	172,1	3,50%
ΛΟΙΠΟΙ	50	2.089	39,5	0,80%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.709</b>	<b>95.568</b>	<b>4.921,90</b>	<b>100%</b>

	ΠΛΗΘΟΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΑΞΙΑ (ΣΕ ΧΙΛΕΥΡΩ)	%ΕΠΙ ΤΩΝ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΕΙΔΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	662	45.870	1.842	29,03%
ΕΜΠΟΡΟΙ	483	20.805	829,7	13,07%
ΛΙΑΝΙΚΗ	401	16.016	734	11,57%
ΥΑΡΑΓΓΙΚΑ / ΘΕΡΜΑΝΣΗ	369	15.293	569,8	8,98%
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	181	8.480	507,2	7,99%
ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ	234	8.166	447,5	7,05%
ΕΠΙΠΛΑ ΚΟΥΖΙΝΑΣ	174	9.414	431,5	6,80%
ΣΙΔΗΡΙΚΑ - ΔΟΜΙΚΑ ΥΛΙΚΑ	208	11.064	409,4	6,45%
ΕΙΔΗ ΕΠΙΠΛΟΥ	127	5.048	379,1	5,97%
ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	10	4.766	119	1,88%
ΛΟΙΠΟΙ	72	502	76,4	1,20%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.921</b>	<b>145.424</b>	<b>6.345,80</b>	<b>100%</b>

Από τους παραπάνω πίνακες παρατηρείται ότι:

- Πτώση των πωλήσεων (σε αξία) στα πολυκαταστήματα.
- Σταθερή αύξηση στις μεγαλύτερες κατηγορίες πελατών (Είδη Υγιεινής – Έμποροι), λόγω της αύξησης πωλήσεων εμπορευμάτων.
- Μόνο 4 από τις 121 τεχνικές και 12 από τις 212 οικοδομικές εταιρίες που έκαναν αγορές από τη ΜΙΝΟΣ το 2002 και 2003 υπήρξαν σταθεροί πελάτες καθ' όλη τη διετία.

Κάποιες ακόμη παρατηρήσεις στον τομέα των πωλήσεων που πρέπει να αναφερθούν είναι:

- Μεγαλύτερη αύξηση πωλήσεων στην Κρήτη και τη Λάρισα.
- Μεγαλύτερες πωλήσεις στην Θεσσαλονίκη και Αττική είναι σταθερές και έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στις συνολικές πωλήσεις της εταιρίας.
- Μείωση μεριδίου πωλήσεων στην Κεντρική Μακεδονία και αύξηση στο Αιγαίο.
- Χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων – πωλητών στην Αθήνα, Λάρισα και Κρήτη (πωλήσεις / εργαζόμενο).

### 3.13 ΚΟΣΤΟΣ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Παραδοχές για τον υπολογισμό του κόστους της πιστωτικής πολιτικής της εταιρίας:

1. Εξόφληση των προμηθευτών εντός 100 ημερών.
2. Είσπραξη απαιτήσεων από πελάτες εντός 220 ημερών \*Μέσο χρονικό διάστημα λήξης επιταγών 150 ημέρες.  
\*χρόνος παραμονής εμπορεύματος – προϊόντος στην αποθήκη 30 ημέρες.  
\*30 ημέρες το χρονικό διάστημα μεταξύ αποστολής στον πελάτη και πρώτης είσπραξης από πωλητή.
3. Σύνολο πωλήσεων εσωτερικού για το έτος 2003: 6,15 εκατ. ΕΥΡΩ.
4. Σύνολο κόστους α' υλών 2,49 εκατ. ΕΥΡΩ.
5. Κόστος χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης της εταιρίας 10% ετησίως.

Υπολογισμός κόστους πιστωτικής πολιτικής:

1. Κόστος χρηματοδότησης της πίστωσης προς τους πελάτες της εταιρείας για 220 ημέρες:  
 $6,15 \text{ εκατ. ΕΥΡΩ} * 10\% * 220 / 365 = 0,372 \text{ εκατ. ΕΥΡΩ.}$
2. Κέρδος από πίστωση προμηθευτών :  
 $2,49 \text{ εκατ. ΕΥΡΩ} * 10\% * 100 / 365 = 0,064 \text{ εκατ. ΕΥΡΩ.}$
3. Κόστος ακολουθούμενης πιστωτικής πολιτικής :  
 $0,372 - 0,064 = 0,308 \text{ εκατ. ΕΥΡΩ ετησίως.}$
4. Κόστος πιστωτικής πολιτικής 4 μηνών : 0,058 εκατ. ΕΥΡΩ ετησίως.

### 3.14 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

- Το 57,1% των καταγεγραμμένων παραπόνων των πελατών αφορά τους ηλεκτρικούς θερμοσίφωνες και το 26,2% τους ηλιακούς.
- Ελλιπής η καταγραφή των παραπόνων των πελατών. Δεν καταγράφονται τα παράπονα των πελατών στα ειδικά έντυπα όταν εξυπηρετείται ο πελάτης.
- Η μη συνεχής καταγραφή των παραπόνων των πελατών και η έλλειψη ολοκληρωμένου πλαισίου στις υπηρεσίες μετά την πώληση δεν βοηθούν στον

εντοπισμό προβλημάτων ή λάθος λειτουργιών και στην εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών.

- Μεγάλο ενδιαφέρον της εταιρίας στην παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση, το οποίο υποβιβάζεται από τη έλλειψη εταιρικής πολιτικής στη συγκεκριμένη υπηρεσία.
- Έλλειψη κοστολόγησης παροχής υπηρεσιών μετά την πώληση.

#### ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΓΕΓΡΑΜΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΓΙΑ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ		ΣΥΝΟΛΟ	ΠΡΟΣΗΛΟΓΗ
	ΠΡΑΚΤΙΚΟ	ΕΛΛΕΙΨΗ		
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2001	5	3	1	
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2001	12	1	2	3
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2002	16	10	6	4
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2002	6	10		
ΜΑΡΤΙΟΣ 2002	12	6	1	
ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2002	21	3	5	2
ΜΑΙΟΣ 2002	32	17	9	
ΙΟΥΝΙΟΣ 2002	30	13	2	
ΙΟΥΛΙΟΣ 2002	13	11	1	1
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2002	12	8	4	
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2002	13	9		1
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2002	27	13	5	3
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2002	31	11	1	
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2002	14	6	5	1
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2003	22	1	7	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>266</b>	<b>122</b>	<b>49</b>	<b>15</b>

### **3.15 ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

- Ελλιπής η παρακολούθηση και η λειτουργία του δομημένου συστήματος καταγραφής και διάχυσης της απαραίτητης πληροφορίας.
- Δεν δίδεται προτεραιότητα από τις διευθύνσεις και τα υποκαταστήματα στην καταγραφή και επεξεργασία των βασικών αποτελεσμάτων των τμημάτων τους.
- Ελλιπής η τήρηση των διαδικασιών ISO.
- Η εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος κοστολόγησης με βάση τις λειτουργίες – ενέργειες και παρακολούθησης της κερδοφορίας των προϊόντων θα βοηθήσει:
  1. Στον εντοπισμό προβληματικών περιοχών στη λειτουργία της εταιρείας.
  2. Στον καθορισμό σταθερής τιμολογιακής και πιστωτικής πολιτικής.
  3. Στον εντοπισμό και απόσυρση μη αποδοτικών προϊόντων.
- Έλλειψη συστήματος εσωτερικού ελέγχου που θα ελέγχει τις αποκλίσεις του προϋπολογισμού (budget) σε ποσότητα και ποιότητα και θα συνιστά διορθωτικές ενέργειες.
- Η συνεχής έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων δεν αποτελεί προτεραιότητα των αρμοδίων διευθύνσεων.
- Το μηχανογραφικό σύστημα της εταιρίας έχει αρκετές δυνατότητες οι οποίες παραμένουν ανεκμετάλλετες. Μικρή η συμβατότητα του με τοπικά συστήματα που χρησιμοποιούνται από την οικονομική διεύθυνση και τη διεύθυνση παραγωγής. Η εγκατάσταση του νέου μηχανογραφικού συστήματος θα βοηθήσει τον έλεγχο και την λειτουργία των επιμέρους τμημάτων αλλά και του συνόλου της εταιρίας.

### **3.16 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Με βάση την οργανωτική δομή της εταιρίας δίδεται μεγάλη έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τελειότητα και όχι στο οικονομικό αποτέλεσμα. Δίδεται επίσης έμφαση στο συντονισμό των οργανωτικών μονάδων και στην ενιαία λήψη αποφάσεων.

Από την εξέταση της οργανωτικής δομής και λειτουργίας της εταιρίας παρατηρείται ότι η εξουσία και η λήψη αποφάσεων έχει συγκεντρωθεί σε πολύ μεγάλο ποσοστό κάτω από τον διευθύνοντα σύμβουλο. Ένα άλλο σημαντικό σημείο που πρέπει να αναφερθεί είναι πως η οργανωτική δομή στην εμπορική διεύθυνση είναι ασαφής.

Ακόμη είναι δύσκολη η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Τέλος, το πιο σημαντικό από όλα είναι το ότι δεν υπάρχει εσωτερικός έλεγχος.

### 3.17 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Η αναδιοργάνωση που γίνεται τα τελευταία χρόνια σε βασικούς τομείς – λειτουργίες της εταιρίας είναι αναγκαία και η ολοκλήρωσή της θα συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη της εταιρίας τα επόμενα χρόνια.
- Αναγκαία η στελέχωση της εταιρίας με έμπειρο και τεχνοκρατικά εκπαιδευόμενο προσωπικό, το οποίο θα στελεχώσει τις νέες δομές και λειτουργίες της εταιρίας.
- Δημιουργία ανεξάρτητου τμήματος Marketing.
- Η αναδιάρθρωση του χαρτοφυλακίου προϊόντων – εμπορευμάτων και απόσυρση των μη κερδοφόρων προϊόντων θα βελτιώσει την κερδοφορία της εταιρίας.

---

- Διενέργεια έρευνας για μείωση των κωδικών των παραγόμενων προϊόντων για δημιουργία οικονομιών κλίμακας.
- Διενέργεια έρευνας για την αποδοτικότητα ενδεχόμενης επένδυσης, εκμηχάνισης και αυτοματοποίησης της παραγωγής.
- Μεγαλύτερη έμφαση στην εφαρμογή συστημάτων κοστολόγησης με βάση τις λειτουργίες και την παρακολούθηση της κερδοφορίας των προϊόντων.
- Εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πληροφοριών.
- Έμφαση στο συντονισμό πωλήσεων – παραγωγής – αποθήκευσης – εξυπηρέτησης παραγγελίας.
- Οργάνωση ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών μετά την πώληση.
- Το προσωπικό της εταιρίας δε δείχνει την απαιτούμενη προσοχή στην καταγραφή και επεξεργασία των απαραίτητων πληροφοριών για τη διοίκηση της εταιρίας.
- Έμφαση στη βελτίωση της επικοινωνιακής πολιτικής της εταιρίας και της εικόνας στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Οργάνωση και λειτουργία συστήματος ελέγχου πίστωσης πελατών ως βασικού εργαλείου σε θέματα πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών με στόχο τη διασφάλιση εισπρακτέων για την εταιρία.



### **3.18 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

- Μακροχρόνια παρουσία στην αγορά.
- Καλή γνώση διαδικασιών αγοράς (Δικτύου πωλήσεων)
- Αναγνωρισιμότητα (ιδιαίτερα σε τοπικό επίπεδο).
- Ευνοϊκή τοποθεσία (Βιομηχανική περιοχή – κοντά στα Βαλκάνια).
- Εμπειρία εργατικού δυναμικού.

---

### **3.19 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση.
- Ελλιπές Marketing και ασαφής επικοινωνιακή πολιτική.
- Μικρός βαθμός αυτοματοποίησης βασικών λειτουργιών.
- Δυσχέρεια δημιουργίας οικονομών κλίμακας στην παραγωγή (μικρός όγκος / προγραμματισμός).
- Αδύναμη χρηματοοικονομική θέση – υψηλά δανειακά κεφάλαια.
- Έλλειψη ανταγωνιστικότητας σε ποιότητα και τιμή στις αγορές του εξωτερικού (Ανατολική Ευρώπη).

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο :**

**ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

## **4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Ξεκινώντας την ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού, είναι φυσικό πρώτα να αναφερθούμε στο οικονομικό περιβάλλον. Σ' αυτό περιέχεται η παγκόσμια – ευρωπαϊκή οικονομία και η ελληνική οικονομία. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης φαίνονται παρακάτω.

### **4.1.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ – ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη με επίκεντρο την παγκόσμια και ευρωπαϊκή οικονομία, τα αποτελέσματα που εξήχθησαν είναι τα εξής:

- Υπάρχει σταθεροποίηση στη τιμή του πετρελαίου, γεγονός το οποίο δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για πτώση του πληθωρισμού.
- Η χαμηλή τιμή του ΕΥΡΩ έναντι του δολαρίου και του ΓιΕΝ, πριν από κάποια χρόνια, βοήθησε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων των χωρών της ζώνης του ΕΥΡΩ στις Η.Π.Α. και στις αγορές της Ασίας.
- Το ΑΕΠ των χωρών της ζώνης του ΕΥΡΩ αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια, αρχής γενομένης το 2000, όπου υπήρξε αύξηση με ετήσιο ρυθμό 3,5%. Ανάλογη αύξηση σημειώθηκε και τα επόμενα χρόνια.
- Παρατηρείται σταθεροποίηση στη ζήτηση των προϊόντων.
- Παρατηρείται αύξηση της τιμής των βιομηχανικών προϊόντων και περιορισμός των περιθωρίων κέρδους λιανικής πώλησης.

### **4.1.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Τα αποτελέσματα τώρα που προέκυψαν από την έρευνα στην ελληνική οικονομία είναι τα εξής:

- Παρατηρείται μείωση του πληθωρισμού αρχής γενομένης από το 2001.

- Η μείωση των επιτοκίων και τα αυξημένα κέρδη των επιχειρήσεων αυξάνουν τις επενδύσεις και τη ζήτηση.
  - Η αύξηση της εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής καθώς και η μεγάλη αύξηση των εισαγωγών από το 2000 εντείνουν τον ανταγωνισμό στην εσωτερική αγορά.
  - Η βιομηχανική παραγωγή αυξάνεται συνεχώς και εκτιμάται πως αυτό θα συνεχιστεί.
  - Η οικονομική δραστηριότητα παρουσίασε αύξηση το 2000 μετά από την πτώση που είχε σημειωθεί το Β' εξάμηνο του 1999. Η αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα συνεχίστηκε και τα επόμενα έτη.
-

## 4.2 ΜΕΡΙΔΙΟ ΜΙΝΟΣ

Στην Ελλάδα το 1998 κατεγράφησαν από την ICAP 387 επιχειρήσεις με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ή και εμπορία θερμοσιφώνων, συνθετικών, και ανοξειδωτων νεροχυτών.

Το μέγεθος των Ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ομοειδή με τη ΜΙΝΟΣ προϊόντα δεν επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες της Ελληνικής αγοράς. Η ΜΙΝΟΣ είναι πεπεισμένη ότι αξιοποιώντας την πολυετή εμπειρία της όσον αφορά στην λειτουργία του δικτύου πωλήσεων, μπορεί με την αύξηση των διακινούμενων προϊόντων και εμπορευμάτων της, να καλύψει αυτό το έλλειμμα της προσφοράς στην Ελλάδα.

### 4.2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΘΕΡΜΟΣΙΦΩΝΩΝ:

	ΜΥΣΙΑ - ΕΛΛΑΔΑ			%ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
	2001	2002	2003	2001-2002	2002-2003
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	201	199	193	-1%	-3%
ΕΣΑΓΩΓΕΣ	55	54	94	-2%	74%
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	11	13	29	18%	123%
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	246	241	258	-2%	7%

	ΕΛΛΑΔΑ			%ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
	2001	2002	2003	2001-2002	2002-2003
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	12,1	13,36	14,1	3%	5%
ΕΣΑΓΩΓΕΣ	2,13	1,81	2,01	-15%	11%
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	0,57	0,33	0,64	-43%	95%
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	14,47	14,85	15,46	3%	4%

Κάποια συμπεράσματα τα οποία μπορούμε να διακρίνουμε από τους παραπάνω πίνακες βάση των στατιστικών αυτών στοιχείων είναι:

- Η παραγωγή θερμοσιφώνων (σε τεμάχια) παρουσίασε πτώση την τριετία 2001-2003.

- Αυξημένη εμφανίζεται η ζήτηση των εισαγόμενων προϊόντων.
- Η αύξηση της ζήτησης καλύπτεται από τις εισαγωγές.
- Βελτίωση παρουσιάζει η εξαγωγική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων το 2003.

#### ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΟΞΕΙΔΩΤΩΝ ΝΕΡΟΧΥΤΩΝ:

	2001		2002		%ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
	2001	2002	2001	2002	2002/2001	2003/2002
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	15,6	17,16	19,5	10%	14%	
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	2,07	2,65	2,99	28%	13%	
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	13,67	12,28	15,2	-10%	24%	
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	4,01	7,54	7,32	88%	-3%	

Σύμφωνα με τον πίνακα:

- Η παραγωγή και οι εισαγωγές παρουσιάζουν σταθερή αύξηση.
- Η κατανάλωση παρουσίασε σημαντική αύξηση της τάξης του 88% το 2002.
- Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής διοχετεύεται στις εξαγωγές.

#### ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΥΝΘΕΤΙΚΩΝ ΝΕΡΟΧΥΤΩΝ:

	2001		2002		%ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
	2001	2002	2001	2002	2002/2001	2003/2002
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	5,6	5,73	5,99	2%	5%	
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	3,64	4,2	4,31	15%	3%	
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	0,38	2,39	2,52	543%	5%	
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	8,86	7,52	7,78	-15%	3%	

Σύμφωνα με τον πίνακα:

- Η παραγωγή και οι εισαγωγές παρουσιάζουν σταθερή αύξηση.
- Οι εξαγωγές παρουσιάζουν πολύ μεγάλη αύξηση το 2002 κατά 543%!
- Η κατανάλωση τη διετία 2002-2003 παρουσιάζει μείωση σε σχέση με την κατανάλωση του 2001.

**ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΗΛΙΑΚΩΝ ΘΕΡΜΟΣΙΦΩΝΩΝ:**

	2001	2002	2003	%ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
				2002/2001	2003/2002
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	17,11	19,7	23,55	15%	20%
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	2,39	2,12	2,71	-11%	28%
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	4,99	6,12	7,53	23%	23%
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	14,50	15,7	18,7	8%	19%

Σύμφωνα με τον πίνακα:

- Η σταθερά αυξανόμενη ζήτηση καλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή.
- Οι εξαγωγές παρουσιάζουν σταθερή αύξηση με ποσοστό αύξησης 23%.

**ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΙΔΩΝ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΑΠΟ ΠΟΡΣΕΛΑΝΗ:**

	2001	2002	2003	%ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
				2002/2001	2003/2002
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	21,6	21,68	23,75	0.11%	9.5%
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	4,46	7,70	6,88	73%	-11%
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	13,23	14,84	17,61	12%	19%
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	30,42	28,82	34,48	-5%	19%
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ (σε χιλιάδες τεμάχια)	1.113	1.203	1.244	8%	34%

Σύμφωνα με τον πίνακα:

- Η αγορά παρουσιάζει άνοδο την τριετία 2001-2003 μετά από μια πενταετία σταθερότητας.
- Σημαντική τάση ανόδου δείχνουν οι εξαγωγές, ενώ οι εισαγωγές παρουσίασαν σημαντική αύξηση της τάξης του 73% το 2002.

### ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΠΟΡΡΟΦΗΤΗΡΩΝ:

				%ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
	2001	2002	2003	2002/2001	2003/2002
ΠΑΡΑΓΟΓΗ	4,63		6,12		31,51%
ΕΙΣΑΓΟΓΕΣ	8,07	11,15	13,6		68,32%
ΕΞΑΓΟΓΕΣ	1,85	1,98	2,51		35,55%
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	10,88		17,2		58,16%

Σύμφωνα με τον πίνακα:

- Παρατηρείται σημαντική αύξηση στη ζήτηση.
- Η αύξηση αυτή καλύπτεται περισσότερο από εισαγωγές.
- Παρουσιάζεται αύξηση του εξαγωγικού προσανατολισμού της παραγωγής.

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε πως το έτος 2002 δεν δίνονται στοιχεία παραγωγής για απορροφητήρες, διότι οι παραγωγικές εταιρείες ήταν μόνο 2.

### ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΛΕΒΗΤΩΝ:

				%ΜΕΤΑΒΟΛΗ	
	2001	2002	2003	2002/2001	2003/2002
ΠΑΡΑΓΟΓΗ	7,38	6,77	10,14	-8%	49%
ΕΙΣΑΓΟΓΕΣ	9,16	10,45	11,73	14%	12%
ΕΞΑΓΟΓΕΣ	0,62	1,04	0,97	68%	-6%
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	15,92	16,18	20,9	2%	29%

Σύμφωνα με τον πίνακα:

- Η παραγωγή απευθύνεται κυρίως στην ελληνική αγορά.
- Η ζήτηση και η εγχώρια παραγωγή αυξήθηκαν σημαντικά το 2003.
- Οι εξαγωγές παρουσιάζουν σταθερή αύξηση.



ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΘΕΡΜΑΝΤΙΚΩΝ ΣΩΜΑΤΩΝ:

	%ΜΕΤΑΒΟΛΗ				
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	17,20	17,21	16,69	0.09%	-3%
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	27,47	31,25	32,91	14%	5%
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	0,66	1,74	1,13	162%	-34%
ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	44,01	46,72	48,48	6%	3.75%

Σύμφωνα με τον πίνακα:

- Η παραγωγή απευθύνεται κυρίως στην ελληνική αγορά .
- Η ζήτηση παρουσιάζει μικρή αλλά σταθερή αύξηση που καλύπτεται από εισαγωγές.
- Η παραγωγή παρουσιάζει μικρή μείωση.

## **4.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΩΝ**

### **4.3.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Οι πελάτες της MINOS είναι κυρίως μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης.  
Οι κύριες κατηγορίες πελατών της MINOS είναι:

- Καταστήματα Ειδών Υγιεινής,
- Καταστήματα Ειδών Θέρμανσης-ψύξης,
- Καταστήματα Ειδών Κιγκελαρίας,
- Καταστήματα Ηλεκτρικών Ειδών,
- Τεχνικά Πολυκαταστήματα,
- Τεχνικές Εταιρίες / εργολάβοι,
- Πελάτες εξωτερικού,
- Πελάτες λιανικής.

### **4.3.2 ΤΑΣΕΙΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ**

- Το λιανεμπόριο αναμένεται να συνεχίσει να αποτελεί κεντρικό παράγοντα της οικονομικής δραστηριότητας.
- Παρατηρείται συγκέντρωση και δυναμική ανάπτυξης των πολυκαταστημάτων και αλυσίδων καταστημάτων καθώς και είσοδος στην ελληνική αγορά γιγαντιαίων ευρωπαϊκών ομίλων.
- Επικρατεί ισχυρή δυναμική ανάπτυξης λόγω της αυξανόμενης αγοραστικής δύναμης και των ευκαιριών που παρέχουν οι γειτονικές χώρες, παρά τις δυσχέρειες (πόλεμος στη Γιουγκοσλαβία, έλλειψη νομικού πλαισίου).
- Οι επιχειρήσεις λιανεμπορίου άρχισαν να εκμεταλλεύονται την αυξανόμενη χρήση των υπολογιστών και του Internet από τους καταναλωτές.

### **4.3.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΕΝΔΙΑΜΕΣΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

Τα κριτήρια με τα οποία επιλέγονται τα προϊόντα από ενδιάμεσους πελάτες και τεχνικές εταιρίες είναι τα παρακάτω:

- Πίστωση,
- Τιμή-περιθώριο κέρδους,
- Ποιότητα προϊόντος,
- Όνομα και φήμη εταιρίας,
- Χρόνος παράδοσης,
- Υποστήριξη από την εταιρία (προωθητικές ενέργειες-marketing, τεχνική υποστήριξη),
- Προσωπικές σχέσεις,
- Παραγωγή κατά παραγγελία-ειδικές κατασκευές (μόνο-για-εξαγωγές και facon).

### **4.3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΤΕΛΙΚΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Τα κριτήρια επιλογής προϊόντος από τον τελικό καταναλωτή διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τα κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω. Αυτά είναι τα:

- Τιμή-ευκολίες πληρωμής ,
- Ποιότητα προϊόντος (αξιοπιστία, ανθεκτικότητα, ασφάλεια)
- Σχεδιασμός-εμφάνιση προϊόντος,
- Αναγνωρισιμότητα (Brand name),
- Ευκολία εύρεσης σε σημεία πώλησης ,
- Υπηρεσίες μετά τη πώληση (after sale service).

### **4.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ**

Η επιλογή των προϊόντων από τον τελικό καταναλωτή επηρεάζεται από τους κάτωθι παράγοντες:

- Το διαθέσιμο εισόδημα,
- Τη διαφήμιση (τηλεόραση, τύπος, ραδιόφωνο) και τις προωθητικές ενέργειες,
- Τις μοντέρνες τάσεις στο σχεδιασμό και την τεχνολογία.
- Την οικολογική συνείδηση του καταναλωτή,
- Την εξέλιξη στην οικονομική δραστηριότητα.

#### 4.5 ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	2003	2004	2005	2006
ΣΥΝΟΛΟ ΝΕΩΝ ΚΑΤΟΙΚΙΩΝ (μονάδες)	86.693	89.603	97.294	88.450
ΕΠΙΧΑΝΕΙΑ (σ.τ.μ.)	10.802	11.987	13.734	11.547
ΕΠΙΣΚΕΥΣΤΑ ΚΑΤΟΙΚΙΑ (μονάδες)	4.157	3.964	4.585	
ΝΕΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ-ΑΓΡΟΤΙΚΑ (μονάδες)	6.630	6.648	6.250	4.680
ΝΕΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΕΜΠΟΡΙΚΑ-ΓΡΑΦΕΙΑ (μονάδες)	7.879	7.694	8.181	8.515
ΝΕΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΓΕΝΟΔΟΧΕΙΑ-ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ (μονάδες)	375	390	378	512
ΣΥΝΟΛΟ ΝΕΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ (μονάδες)	14.884	14.732	14.809	13.707
ΕΠΙΣΚΕΥΣΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ (μονάδες)	1.311	1.358	1.632	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (μονάδες)	107.045	109.657	118.320	103.334

- Εκτιμάται αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας το 2004, καθώς ο αριθμός αδειών για νέες κατοικίες το 1<sup>ο</sup> τρίμηνο ήταν αυξημένος κατά 3,75% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2003.
- Αναμένεται τόνωση της ανοικοδόμησης μετά την ανάληψη της Ολυμπιάδας του 2004 και την πτώση των επιτοκίων στα στεγαστικά δάνεια η οποία θα τονώσει την ζήτηση νέων κατοικιών.
- Η οικοδομική δραστηριότητα επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων και εμπορευμάτων της ΜΙΝΟΣ.

#### 4.6 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ

Τα προϊόντα της ΜΙΝΟΣ κατατάσσονται στα διαρκή καταναλωτικά αγαθά με μικρό βαθμό υποκατάστασης. Η συμπλήρωση ορίζεται στη δυνατότητα λειτουργίας του θερμοσίφωνα ή boiler με περισσότερες από μια μορφές ενέργειας, ενώ η υποκατάσταση είναι δύσκολη και περιορισμένη.

1. Εφαρμογές φωταερίου που αφορούν την παραγωγή ζεστού νερού χρήσης και θέρμανσης χώρων:

Η χρήση των παραπάνω συστημάτων και συσκευών έχουν σαν πλεονεκτήματα:

- Χαμηλά έξοδα λειτουργίας και συντήρησης συσκευής.
- Αυξημένη ενεργειακή απόδοση.
- Μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.
- Παροχή κινήτρων από την πολιτεία για χρήση φωταερίου και αγορά εξοπλισμού.

Τα βασικά μειονεκτήματα χρήσης των παραπάνω εφαρμογών αφορούν:

- Το υψηλό κόστος αντικατάστασης του παλαιού εξοπλισμού (λέβητα, οικιακών συσκευών).
  - Το ελλιπές δίκτυο παροχής φυσικού αερίου.
2. **Τηλεθέρμανση** (αφορά περιοχές κοντά σε υδροηλεκτρικά εργοστάσια π.χ. Κοζάνη, Πτολεμαΐδα):
- Παροχή θέρμανσης και ζεστού νερού με χαμηλό κόστος.
  - Υψηλό κόστος εγκατάστασης.
  - Περιορισμένες δυνατότητες επέκτασης δικτύου.

#### 4.7 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ – MINOS

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΗΣΗΣ 2002	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	MINOS
ΠΩΛΗΣΕΙΣ/ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	0,80%	0,80%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ(%)	6,40%	1,90%
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ(%)	12,90%	2,30%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(%)	23,60%	31%
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ(%)	8%	2,30%

Ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων της MINOS για την χρήση 1/1/2002 – 31/12/2002 έγινε με την παραδοχή ότι είναι το 50% των αποτελεσμάτων χρήσης 1/1/2002 – 30/6/2003. Τα αποτελέσματα της MINOS για το 2002 είναι θετικά επηρεασμένα από τα έσοδα από πώληση know how ύψους 450 εκατ. ΔΡΧ. Επίσης έγινε αναμόρφωση στα στοιχεία Ισολογισμού, Απαιτήσεις και Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις ώστε να εκφράζουν όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά την μείωση των Αποτελεσμάτων Χρήσης.

Τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας τα τελευταία 4 χρόνια σε σύγκριση με αυτά του συνόλου της Ελληνικής βιομηχανίας καταδεικνύουν ότι:

- Στο σύνολο της η Ελληνική Βιομηχανία παρουσιάζει υψηλότερη Αποδοτικότητα Κεφαλαίων από τη MINOS.
- Παρουσιάζεται τάση αύξησης των περιθωρίων κέρδους της Ελληνικής Βιομηχανίας ενώ στη MINOS παρουσιάζεται τάση μείωσης.
- Τα περιθώρια κέρδους της Ελληνικής Βιομηχανίας είναι υψηλότερα από αυτά της MINOS.

	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΜΙΝΟΣ
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	15,70%	27,70%
ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	20,00%	10,70%
ΞΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	12,10%	37,90%
ΠΩΛΗΣΕΩΝ	8,10%	16%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	7%	14,00%
ΜΙΚΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ	4,70%	22,00%
ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ	26,30%	-4,40%

Ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων της MINOS για την χρήση 1/1/2002 – 31/12/2002 έγινε με την παραδοχή ότι είναι το 50% των αποτελεσμάτων χρήσης 1/1/2002 – 30/6/2003. Τα αποτελέσματα της MINOS για το 2002 είναι θετικά επηρεασμένα από τα έσοδα από πώληση know how ύψους 1,3 εκατ. ΕΥΡΩ. Επίσης έγινε αναμόρφωση στα στοιχεία Ισολογισμού, Απαιτήσεις και Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις ώστε να εκφράζουν όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά την μείωση των Αποτελεσμάτων Χρήσης.

- Η αύξηση του Ενεργητικού της MINOS χρηματοδοτείται με Ξένα Κεφάλαια ενώ της Ελληνικής Βιομηχανίας κυρίως με Ίδια κεφάλαια
- Η κερδοφορία της MINOS μειώνεται, ενώ της Ελληνικής Βιομηχανίας αυξάνεται, υποστηριζόμενη από το καλό Χρηματιστηριακό περιβάλλον τη διετία 2001 – 2002.
- Ο υψηλός ρυθμός αύξησης των πωλήσεων της MINOS σε σχέση με αυτό της Ελληνικής Βιομηχανίας δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη αύξηση των κερδών.

#### 4.8 ΚΥΡΙΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ MINOS

Κατά την χρήση 2001 από τη μελέτη επτά (7) βιομηχανικών και εμπορικών κλάδων καταγράφηκαν οι κάτωθι εταιρείες, οι οποίες είχαν δηλώσει στη δραστηριότητα τους παραγωγή ή και εμπορία αντίστοιχων προϊόντων ή εμπορευμάτων της με αυτά που παράγει ή εμπορεύεται η MINOS:

	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΕΜΠΟΡΕΥ
ΘΕΡΜΟΣΙΦΩΝΕΣ	18	57
ΗΛΙΑΚΟΙ	35	68
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΕΙΔΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	11	
ΠΟΡΣΕΛΑΝΗ ΕΙΔΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	4	294
ΕΙΔΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΑΠΟ ΑΝΟΞΕΙΩΤΟ ΧΑΛΥΒΑ	3	
ΕΙΔΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ	13	210
ΕΙΔΗ ΚΡΟΥΝΟΠΟΙΙΑΣ	13	234
ΣΥΝΟΛΟ	97	863

1. Για την ανάλυση των οικονομικών και ποιοτικών στοιχείων του κλάδου που δραστηριοποιείται η MINOS στην Ελλάδα, επιλέχθηκαν 51 εταιρίες οι οποίες κατά τη χρήση 2002 δραστηριοποιούνταν στην παραγωγή και πώληση Θερμοσιφώνων, Συνθετικών και Ανοξειδωτων Νεροχυτών, Απορροφητήρων, Ειδών Υγιεινής και Κρουνοποιΐας.
2. Εκτός των παραπάνω επιχειρήσεων υπάρχει και ένας μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων (βάσει πωλήσεων και ενεργητικού), οι οποίες δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και πώληση των παραπάνω προϊόντων, απευθύνονται σε τοπικές κυρίως αγορές και δεν υπάρχουν δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία.
3. Η επιλογή των 51 εταιριών του δείγματος έγινε με βάση τα παρακάτω κριτήρια:
  - Τα προϊόντα και εμπορεύματα της MINOS.
  - Την καταγεγραμμένη τους δραστηριότητα (παραγωγή – εμπορία).
  - Το μέγεθος τους (πωλήσεις – ενεργητικό).
4. Το δείγμα των 51 επιχειρήσεων αντιπροσωπεύει τον κλάδο, καθώς το σύνολο σχεδόν των διακινούμενων ποσοτήτων των παραπάνω προϊόντων στην Ελλάδα προέρχεται από αυτές τις επιχειρήσεις.
5. Το μέγεθος των εταιριών που περιλαμβάνονται στο δείγμα του κλάδου κυμαίνεται με βάση το ύψος των πωλήσεων χρήσης 2002 από 9,5 δις δρχ. ως 200 εκατ. ΔΡΧ.
6. Από τις επιχειρήσεις του δείγματος οι 16 πραγματοποιούν εξαγωγές. Κατά Μέσο όρο το 14% των συνολικών πωλήσεων των επιχειρήσεων του δείγματος κατευθύνεται στο εξωτερικό.

Οι εταιρίες του δείγματος χωρίστηκαν σε 4 ομάδες (GROUP) σύμφωνα με την δραστηριότητα τους σε εμπορικές και παραγωγικές και σύμφωνα με τα προϊόντα που παράγει ή εμπορεύεται η MINOS.

**GROUP A:** Αποτελείται από 14 εταιρίες οι οποίες κατά την χρήση 2001 είχαν δηλώσει στη δραστηριότητα τους την παραγωγή και πώληση θερμοσιφώνων και μεταλλικών ή συνθετικών νιπτήρων. Οι 15 εταιρίες κατέχουν το 26% των συνολικών πωλήσεων του δείγματος.

**GROUP B:** Αποτελείται από 7 εμπορικές εταιρίες οι οποίες κατά την χρήση 2001 Είχαν δηλώσει στη δραστηριότητα τους την πώληση θερμοσιφώνων και μεταλλικών ή συνθετικών νιπτήρων. Οι 7 εταιρίες κατέχουν το 6% των συνολικών πωλήσεων του δείγματος.

**GROUP C:** Αποτελείται από 4 εταιρίες οι οποίες κατά την χρήση 2001 είχαν Δηλώσει στη δραστηριότητα τους την παραγωγή και πώληση ειδών

υγιεινής. Οι 3 εταιρίες κατέχουν το 15% των συνολικών πωλήσεων του δείγματος.

GROUP D: Αποτελείται από 26 εταιρίες οι οποίες κατά την χρήση 2001 είχαν Δηλώσει στη κύρια δραστηριότητα τους την πώληση ειδών υγιεινής. Οι 26 εταιρίες κατέχουν το 53% των συνολικών πωλήσεων του δείγματος.

GROUP A	GROUP B	GROUP C	GROUP D
ΠΥΡΑΜΙΣ	ΚΑΤΣΑΦΑΝΑΣ Α.Ε.Ε.	ΙΝΤΕΑΛ ΣΤΑΝΤΑΡΝΤ Α.Β.Ε.Ε.	ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ- ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ
ΜΑΛΤΕΖΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	ΤΕΚΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	ΒΙΤΡΟΥΒΙΤ Α.Ε.	ΧΑΤΖΗΓΕΩΡΓΙΟΥ ΑΕ
ΣΤΗΜΠΕΛ ΕΛΤΡΟΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	CALBOW Α.Ε.	ΚΕΡΑΦΙΝΑ Α.Β.Ε.Τ.Ε.	ΛΑΚΙΩΤΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΑΕΒΕ
ΚΥΡΙΑΖΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	ΓΕΝΙΚΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΗ Α.Ε.	ΤΣΙΤΙΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	ΜΠΑΚΑΤΣΕΛΟΥ Δ. ΥΙΟΙ ΑΕ
ΒΑΓΙΩΝΗΣ Α.Ε.	ΚΕΜΟΣ Α.Ε.		ΚΡΕΣΤΑ ΑΕ
ΓΙΑΛΙΔΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	ΘΕΡΗΛ Α.Ε.		FRANKE HELLAS ΑΕΒΕ
VILCO ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	Δ. ΡΟΥΣΣΑΚΗΣ Α.Ε.		ΚΥΠΡΙΟΤΟΥ ΑΦΟΙ ΑΕΒΕ
ΦΙΛΑΔΙΤΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.			ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ Κ.Μ. ΑΕ
			ΚΑΨΑΛΗΣ Δ.Α. ΑΕΒΕ
			ΜΠΑΚΟΓΙΑΝΝΗΣ ΑΕ
			ΑΣΤΡΑ ΑΕΒΕ
			ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΜΟΥ&ΣΙΑ ΑΕΕ
			ΒΕΝΑ ΑΕ
			ΠΛΑΓΟΥ ΑΦΟΙ ΑΕ
			ΚΡΗΔΕΡΑΣ Π. ΑΒΕΕ
			ΜΠΟΤΣΙΟΣ ΑΕ
			ΧΡΥΣΗ ΚΕΡΑΜΙΚΗ ΑΕΕ
			ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ ΑΕ
			ΜΠΕΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Σ. ΑΕ
			ΒΙΤΡΟΜΕΤΑΛ ΑΕ



#### 4.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΙΣ ΟΡΘΟΙ	72,9	84,5	94	107,8	13,40%
ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΑΦΙΩΝ ΜΕΤΑ ΑΠΟΦΕΒΕΣΗΝ(ΟΙΣ ΟΡΘΟΙ)	22,6	25,2	26,5	27,9	8,80%
ΑΠΟΦΕΜΑΤΑ(ΟΙΣ ΟΡΘΟΙ)	23,4	25,9	28,8	29,2	7,62%
ΠΡΟΛΗΨΕΙΣ ΟΡΘΟΙ	74,5	85,2	94,9	99,9	9,70%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ(ΟΙΣ ΟΡΘΟΙ)	54,8	62,2	68,1	71,3	8,70%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ(ΟΙΣ ΟΡΘΟΙ)	13,1	15,6	18,3	20,2	15,30%
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΦΑΛΟΥΣ	26,50%	27%	28,20%	28,40%	
ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΦΑΛΟΥΣ	5,30%	5,50%	5,60%	5,70%	16,86%
ΠΡΟΛΗΨΕΙΣ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ (ΣΕ ΕΚΑΤΑΡΧ)	26,3	30	32	33,7	
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ/ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	28,30%	30,40%	31,90%	36,10%	
ΑΠΟΦΕΜΑΤΑ/ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	31,40%	31%	30,30%	30,10%	
ΑΠΟΔΟΣΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΟΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ	5,40%	5,60%	5,60%	5,30%	
ΑΠΟΔΟΣΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΝ	12,80%	12,60%	12,90%	11,70%	

Από την ανάλυση των οικονομικών μεγεθών του δείγματος συμπεραίνεται ότι:

- Η υψηλή συσχέτιση των πωλήσεων με το κόστος πωλήσεων περιορίζει στο ελάχιστο τις δυνατότητες δημιουργίας οικονομιών κλίμακας.
- Οι πωλήσεις παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση με:
  1. το ύψος του ενεργητικού των εταιριών.

2. το ύψος των αποθεμάτων.
  3. τις πωλήσεις εσωτερικού.
  4. το ύψος των εξόδων διοίκησης και διάθεσης.
  5. το ύψος των απαιτήσεων.
- Η κερδοφορία του κλάδου παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με:
    1. το ύψος των πωλήσεων εσωτερικού.
    2. την υψηλή ρευστότητα.
 Και αρνητική συσχέτιση με:
    1. το σύνολο των ξένων κεφαλαίων ως ποσοστό των συνολικών.
    2. τα λειτουργικά έξοδα (εκτός κόστους πωληθέντων) ως ποσοστό των πωλήσεων.
    3. το ύψος των απαιτήσεων.

## 4.10 ΠΩΛΗΣΕΙΣ

### 4.10.1 ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

- Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων παρουσιάζει πτωτική τάση την εξαετιζόμενη περίοδο για το μέσο όρο του δείγματος.
- Πτωτική τάση του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων των εταιριών του GROUP D.
- Ο ρυθμός αύξησης πωλήσεων της ΜΙΝΟΣ την τελευταία τριετία είναι κατά μέσο όρο χαμηλότερος από τον αντίστοιχο κάθε επιμέρους GROUP.
- Σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρίας η ΜΙΝΟΣ παρουσίασε το 2003 αύξηση πωλήσεων κατά 22,5%.

	2001	2002	2003	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
GROUP A	5,20%	12,60%	5,40%	7,70%
GROUP B	11,20%	20,10%	7,70%	12,90%
GROUP C	7,60%	11,40%	3,40%	7,40%
GROUP D	17,60%	10,40%	6%	11,20%
ΜΙΝΟΣ/ΑΕΒΕ	6,20%	14,80%	-3,20%	5,70%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	12,10%	11,60%	5,50%	9,70%

### ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ

- Τα έξοδα διάθεσης παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση με τις πωλήσεις των εταιριών του δείγματος και έχουν σαφή ανοδική τάση την τελευταία τριετία.
- Τα έξοδα διάθεσης ως ποσοστό των πωλήσεων της ΜΙΝΟΣ είναι υψηλότερα από τα αντίστοιχα κάθε επιμέρους GROUP.

	2000	2001	2002
GROUP A	10,40%	11,30%	11,50%
GROUP B	7,30%	7,90%	9,30%
GROUP C	11,50%	12,80%	14,40%
GROUP D	12,00%	13,60%	14%
ΜΙΝΟΣ ΑΕΒΕ	14,10%	14,30%	17,00%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	11,30%	12,50%	12,90%

### ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ

- Τάση μείωσης των αποθεμάτων ως ποσοστό των πωλήσεων κατά την εξεταζόμενη περίοδο για το σύνολο των επιχειρήσεων εκτός του GROUP A.

	2000	2001	2002
GROUP A	30,80%	24,90%	25,30%
GROUP B	28,50%	21,50%	23,20%
GROUP C	19,50%	23,60%	23,10%
GROUP D	34,40%	35,70%	35%
ΜΙΝΟΣ ΑΕΒΕ	34,20%	36,70%	31,00%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	31,00%	30,30%	30,10%

### ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ / ΠΩΛΗΣΕΙΣ

- Τάση αύξησης των απαιτήσεων ως ποσοστό των πωλήσεων για το σύνολο των επιχειρήσεων.
- Σημαντική αύξηση των απαιτήσεων ως ποσοστό των πωλήσεων για τη ΜΙΝΟΣ την 2002.

	2000	2001	2002
GROUP A	41,50%	45,70%	56,60%
GROUP B	34,40%	32,40%	40,80%
GROUP C	34,50%	28,70%	36,10%
GROUP D	23,40%	26,00%	29%
ΜΙΝΟΣ ΑΕΒΕ	18,00%	18,00%	56,80%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	30,40%	31,90%	38,10%

## 4.11 ΜΕΓΕΘΟΣ – ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

### % ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

GROUP A	24,20%	13,70%	19,30%	19,00%
GROUP B	24,00%	1,00%	18,20%	14,00%
GROUP C	6,30%	3,10%	17,20%	8,70%
GROUP D	13,80%	12,10%	12%	12,60%
ΜΙΝΟΣ ΛΕΒΕ	3,90%	80,50%	42,90%	38,90%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	19,90%	10,60%	15,10%	13,40%

- Πτώση του ρυθμού αύξησης ενεργητικού του συνόλου των επιχειρήσεων το 2001.
- Η ΜΙΝΟΣ παρουσιάζει τον υψηλότερο ετήσιο ρυθμό αύξησης ενεργητικού σε σχέση με το μέσο όρο του συνόλου.

### ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ / ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

GROUP A	64,70%	65,30%	66,50%
GROUP B	89,30%	90,10%	91,90%
GROUP C	61,60%	59,40%	59,50%
GROUP D	66,40%	69,60%	70%
ΜΙΝΟΣ ΛΕΒΕ	70,50%	67,50%	65,80%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	66,20%	67,60%	68,10%

- Η αύξηση του ενεργητικού του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος υποστηρίζεται κυρίως από την αύξηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού και των απαιτήσεων.

### % ΞΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ

GROUP A	52,90%	52,80%	53,90%
GROUP B	63,10%	58,60%	62,80%
GROUP C	53,20%	49,20%	56,00%
GROUP D	59,20%	60,60%	59%
ΜΙΝΟΣ ΛΕΒΕ	36,90%	62,90%	68,40%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	56,60%	56,50%	57,10%

- Η χρηματοδότηση της αύξησης του ενεργητικού γίνεται κυρίως με δανειακά κεφάλαια στο σύνολο των επιχειρήσεων.

## 4.12 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

### ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

	2001	2002	2003	2004
GROUP A	5,60%	4,40%	5,20%	5%
GROUP B	6,20%	11,70%	7,20%	8,40%
GROUP C	1,90%	5,10%	4,40%	3,70%
GROUP D	6,50%	6,00%	6%	6%
MINOS AEBE	3,10%	3,70%	1,60%	3,20%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	5,60%	5,60%	5,30%	5,50%

- Μείωση της αποδοτικότητας των συνολικών κεφαλαίων των εταιριών του δείγματος το 2002, κυρίως λόγω της πτώσης των κερδών την ίδια χρονιά.
- Η αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων της ΜΙΝΟΣ είναι κατά μέσο όρο η χαμηλότερη από τις επιχειρήσεις του δείγματος.
- Πτώση στην αποδοτικότητα των εργαζομένων της ΜΙΝΟΣ (πωλήσεις / εργαζόμενο), ενώ η αποδοτικότητα των εργαζομένων του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος είναι κατά μέσο όρο διπλάσια της ΜΙΝΟΣ και με αυξητική τάση.

## 4.13 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

### ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ

	2001	2002	2003	2004
GROUP A	41,80%	-10,40%	41,60%	22%
GROUP B	2,60%	89,10%	-26,90%	12,30%
GROUP C	-40,40%	182,50%	-1,60%	19,60%
GROUP D	17,30%	2,70%	-2%	7%
MINOS AEBE	-30,80%	51,10%	-37,30%	13,10%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	16,30%	13,00%	9,00%	12,70%

- Η κερδοφορία του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος έχει αρνητική συσχέτιση με :
  1. Το ύψος των δανειακών κεφαλαίων.
  2. Τις εξαγωγές.
  3. Το σύνολο των απαιτήσεων.
- Σαφής πτωτική τάση του ρυθμού αύξησης των καθαρών κερδών των επιχειρήσεων του δείγματος.

### ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

	2011	2010	2009	2008
GROUP A	29,00%	27,30%	27,00%	28%
GROUP B	24,10%	27,30%	25,60%	25,70%
GROUP C	22,00%	24,70%	24,80%	23,80%
GROUP D	27,90%	29,80%	30%	29%
ΜΙΝΟΣ/ΑΕΒΕ	29,30%	25,70%	31,00%	28,70%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	27,00%	28,20%	28,40%	27,90%

- Το περιθώριο μικτού κέρδους του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζει μικρή αυξητική τάση.
- Η ΜΙΝΟΣ παρουσιάζει το υψηλότερο περιθώριο μικτού κέρδους από τις επιχειρήσεις των GROUP A, B και C του δείγματος.
- Οι εταιρίες του GROUP D παρουσιάζουν το υψηλότερο περιθώριο μικτού κέρδους σε σχέση με τα άλλα GROUP, και με αυξητική τάση.

### ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

	2011	2010	2009	2008
GROUP A	6,70%	5,40%	7,20%	6%
GROUP B	5,30%	8,40%	5,70%	6,50%
GROUP C	1,80%	4,60%	4,50%	3,60%
GROUP D	6,10%	5,60%	5%	6%
ΜΙΝΟΣ/ΑΕΒΕ	2,70%	3,50%	2,30%	2,80%
Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	5,50%	5,60%	5,70%	5,60%

- Το περιθώριο καθαρού κέρδους του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζει σταθερή μικτή άνοδο.
- Οι επιχειρήσεις του δείγματος πλην αυτών του GROUP C διατηρούν κατά μέσο όρο υπερδιπλάσιο περιθώριο καθαρού κέρδους από τη ΜΙΝΟΣ.

#### **4.14 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Οι πρακτικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις του ευρύτερου χώρου όπου δραστηριοποιείται η ΜΙΝΟΣ είναι:

- Συνεργασία μικρών τοπικών κατασκευαστών και δημιουργία μεγάλων μονάδων παραγωγής ( SOLE – CALORIA – FOCO).
- Καθετοποίηση μέσω εξαγορών και συνεργασιών.
- Επέκταση σε παρεμφερείς αγορές μέσω εμπορίας ή παραγωγής.
- Επένδυση σε νέες τεχνολογίες και προϊόντα.
- Επέκταση σε αγορές εξωτερικού μέσω συνεργασίας με μεγάλες εταιρίες εξωτερικού ή ίδρυση ίδιων αντιπροσωπειών.
- Χαμηλός αριθμός ομοειδών προϊόντων για δημιουργία οικονομικών κλίμακας.
- Χαλάρωση της πιστωτικής πολιτικής ως μέσο αύξησης των πωλήσεων.

#### **4.15 ΤΑΣΕΙΣ**

- Αύξηση εισαγωγών.
- Αύξηση εμπορικής δραστηριότητας παραγωγικών επιχειρήσεων.
- Εξαγωγικός προσανατολισμός των παραγωγικών επιχειρήσεων.
- Στροφή των καταναλωτών από τους απλούς θερμοσίφωνες σε θερμοσίφωνες διπλής ενέργειας
- Στροφή των καταναλωτών στους ένθετους νεροχύτες.

#### **4.16 ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΔΗΓΟΙ**

- Κόστος πρώτων υλών (ανοξειδωτου χάλυβα).
- Μεταβολές στην εγχώρια οικοδομική δραστηριότητα.
- Εφαρμογή νέων τεχνολογιών.
- Προϊόντα μεγάλου επιχειρηματικού κύκλου.

#### **4.17 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

- Υψηλό know-how στην παραγωγή και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία.
- Υψηλός δείκτης ποιότητας / τιμής προϊόντος.
- Ισχυρό marketing (έρευνα αγοράς , διαφήμιση, προώθηση).
- Ισχυρό δίκτυο διανομής – γρήγορη παράδοση.
- Δυνατότητα γρήγορης προσαρμογής στις εξελίξεις της τεχνολογίας και των καταναλωτικών τάσεων.
- Δυνατότητα δημιουργίας οικονομικών κλίμακας.
- Διαθεσιμότητα και αξιοπιστία της εξυπηρέτησης μετά την πώληση.
- Μεγάλη γκάμα προϊόντων.

#### **4.18 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

- Άνοδος αγοραστικής δύναμης καταναλωτών και οικοδομικής δραστηριότητας.
- Εδραίωση στην Ελληνική Αγορά.
- Αύξηση του βαθμού αξιοποίησης του δικτύου πωλήσεων και της καλής γνώσης των διαδικασιών της αγοράς.
- Συνεργασία με τεχνικές εταιρίες – προσφορά ολοκληρωμένων πακέτων προϊόντων –service.



#### **4.19 ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

- Αργά αναπτυσσόμενη αγορά.
- Αύξηση των εισαγωγών και ένταση του ανταγωνισμού στην εσωτερική αγορά.
- Συγκέντρωση λιανεμπορίου και αύξηση διαπραγματευτικής ισχύος πολυκαταστημάτων / συνεταιρισμών.
- Μεγάλος αριθμός τοπικών παραγωγικών μονάδων.
- Η μη ύπαρξη συνεργασίας με μεγάλη επιχείρηση λιανεμπορίου του εξωτερικού.
- Δημιουργία εργοστασίων από τοπικούς ανταγωνιστές εξωτερικού σε περιοχές που αποτελούσαν αγορές της εταιρίας.
- Αστάθεια της τιμής του χάλυβα στις διεθνείς αγορές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο :

---

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΛΑΝΟ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

## **5.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΛΑΝΟ 2004 – 2006**

### **5.1.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Οι κύριοι στόχοι της MINOS για την επόμενη τριετία είναι πρώτα απ' όλα η μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς της εταιρίας στην Ελληνική αγορά. Φυσικά η αύξηση της κερδοφορίας και τέλος η μείωση του κόστους παραγωγής. Τέτοιοι παράγοντες όπως αυτοί που αναφέρθηκαν, δηλαδή το μερίδιο αγοράς, το κέρδος, και το κόστος παραγωγής είναι αυτοί που κρίνουν το αν μια επιχείρηση θα μπορέσει να επιζήσει και να αναπτυχθεί στην αγορά.

### **5.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η κύρια αποστολή της MINOS είναι να εδραιωθεί η εταιρία ως Leader στην Ελληνική αγορά διαρκούς οικιακού εξοπλισμού, επιτυγχάνοντας υψηλά επίπεδα ποιότητας προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών προς ικανοποίηση όλων των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών της.

Οι στρατηγικές της εταιρίας που καθορίζουν το πλαίσιο επίτευξης των στόχων είναι οι ακόλουθες:

- Διείδυση και ανάπτυξη στην Ελληνική αγορά με αναδιάρθρωση της γκάμας των προϊόντων και εισαγωγή νέων συμπληρωματικών μέσω εμπορίας.
- Διατήρηση της εξαγωγικής δραστηριότητας σε επιλεγμένες αγορές με γνώμονα τις προοπτικές κερδοφορίας και ανάπτυξης σε αυτές.

Η διοίκηση της εταιρίας διενεργεί έρευνα για δυνατότητες σύναψης στρατηγικών συμμαχιών με ομίλους του εξωτερικού και του εσωτερικού για συνεργασίες τόσο στον τομέα της παραγωγής όσο και στην ανάπτυξη των δικτύων πώλησης. Η MINOS έθεσε ως προτεραιότητα την ανάπτυξη των αγορών των μεγάλων αστικών κέντρων της Ελλάδας, όπου και αναμένεται η μεγάλη αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας και υπάρχουν υψηλές προοπτικές ανάπτυξης των πωλήσεων και των κερδών για την εταιρία.

Οι εξαγωγές θα συνεχισθούν σε επιλεγμένες χώρες – πελάτες οι οποίες δύναται να ικανοποιήσουν τα επιθυμητά περιθώρια κέρδους και παράλληλα η εταιρία θα παρακολουθεί τις ευκαιρίες σε αυτές τις αγορές. Οι προβλέψεις των οικονομικών στοιχείων όσον αφορά στις εξαγωγές, είναι συντηρητικές και δεν λαμβάνουν υπόψη τα οικονομικά οφέλη των ευκαιριών συνεργασίας που τυχόν θα επιτευχθούν με ειδικές συμφωνίες ορισμένου όγκου διατιθέμενων προϊόντων και περιορισμένης χρονικής διάρκειας.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΑΓΟΡΩΝ ΤΗΣ ΜΙΝΟΣ

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΣΗ-ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΑΘΗΝΑ	ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ Θ/Σ ΕΙΔΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΣΗ-ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΣΥΝΘ. ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ ΑΝΟΞ. ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ
ΒΕΛΛΑΔΑ	ΑΠΟΡΡΟΦΗΤΗΡΕΣ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΥΨΗΛΗ
ΝΙΣΣΥΡΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ	ΜΕΣΗ	ΜΕΣΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΑΓΟΡΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΣΥΝΘ. ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ ΑΝΟΞ. ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ Θ/Σ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΣΗ	ΧΑΜΗΛΗ

### 5.1.3 ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΛΕΩΝΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Έχοντας λάβει υπόψη η διοίκηση της εταιρία την σημερινή δυναμικότητα της ΜΙΝΟΣ στις αγορές που δραστηριοποιείται, το υφιστάμενο μίγμα προϊόντων καθώς και το πελατολόγιο της και θέτοντας στόχο την μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς στην Ελλάδα και την αύξηση της κερδοφορίας καθόρισε τις πολιτικές που θα παρέχουν τις κατευθύνσεις για την επιλογή των μέσων επίτευξης της στρατηγικής της εταιρίας και οι οποίες είναι:

- Η παροχή ολοκληρωμένης γκάμας προϊόντων οικιακού εξοπλισμού με εισαγωγή συμπληρωματικών προϊόντων μέσω εμπορίας.
- Η γεωγραφική ανάπτυξη των πωλήσεων – τοποθέτηση των προϊόντων της εταιρίας σε όλη την Ελλάδα και την δυναμική παρουσία στα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη).
- Η προσέγγιση και προσέλκυση νέων κατηγοριών πελατών – χονδρέμποροι, μεγάλοι λιανέμποροι, τεχνικές εταιρίες / εργολάβοι.
- Η δημιουργία μίγματος πωλήσεων με προϊόντα και εμπορεύματα υψηλών περιθωρίων κέρδους.

**ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΜΙΝΟΣ**

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
1. ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΟΣ			ΥΨΗΛΗ
2. ΕΛΕΥΘΕΡΗΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	ΜΕΣΗ
3. ΣΥΝΘΕΤΙΚΟΙ ΝΧ		ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	ΜΕΣΗ
4. ΑΝΟΞΕΙΔΩΤΟΙ ΝΧ		ΝΕΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	ΧΑΜΗΛΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΕΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ
5. ΑΠΟΡΡΟΦΗΤΗΡΕΣ	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΓΟΡΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΝΕΟΙ ΠΩΛΗΤΕΣ	ΜΕΣΗ
6. ΗΛΙΑΚΟΙ		AFTER SALES SERVICE	ΧΑΜΗΛΗ
7. ΜΟΝΑΔΕΣ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ			ΜΕΣΗ
			ΧΑΜΗΛΗ
			ΜΕΣΗ

**ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΜΙΝΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ**

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ
ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ	ΠΟΡΣΕΛΑΝΕΣ - ΕΙΔΗ ΥΓΙΕΙΝΗΣ (ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ)	
	ΕΙΔΗ ΚΡΟΥΝΟΠΟΪΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΘΕΡΜΟΣΙΦΩΝΕΣ (ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ-ΠΡΟΪΟΝΤΑ)	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ-ΜΕΓΑΛΟΙ ΕΡΓΟΛΑΒΟΙ
	ΣΥΝΘΕΤΙΚΟΙ ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ ΑΝΟΞΕΙΔΩΤΟΙ ΝΕΡΟΧΥΤΕΣ (ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ-ΠΡΟΪΟΝΤΑ)	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ
	ΑΠΟΡΡΟΦΗΤΗΡΕΣ	
ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ
	ΗΛΙΑΚΟΙ ΘΕΡΜΟΣΙΦΩΝΕΣ	
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ	ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ

#### **5.1.4 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Από την διοίκηση της εταιρίας καθορίσθηκαν οι κάτωθι ενέργειες ως τα μέσα για την επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση της στρατηγικής:

- Πλήρη αναδιοργάνωση της εσωτερικής δομής και διαδικασιών, μέσω των οποίων θα εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- Εφαρμογή νέας εταιρικής πολιτικής marketing, με άξονες την νέα εταιρική επικοινωνιακή πολιτική και αξιοποίηση των νέων δομών προώθησης και διανομής προϊόντων.
- Αναδιάρθρωση του μίγματος πωλήσεων (product mix).
- Μείωση του λειτουργικού κόστους μέσω ενεργειών και επενδύσεων για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και των υφισταμένων λειτουργιών της εταιρίας.
- Σταθεροποίηση της πιστωτικής πολιτικής που θα βοηθήσει στη μείωση του δανεισμού και των χρηματοοικονομικών εξόδων.
- Θεσμοθέτηση εφαρμογής του εταιρικού προϋπολογισμού (του ετησίου και των αναθεωρήσεων του) μέσω του οποίου θα παρακολουθείται η επίδοση της εταιρίας και των επιμέρους τμημάτων της και θα εξασφαλίζεται η πορεία της εταιρίας για την επίτευξη των στόχων.

**ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΘΟΥΝ ΟΙ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:**

#### **ΠΩΛΗΣΕΙΣ – MARKETING**

##### **ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

Για την μεγιστοποίηση του μεριδίου της MINOS στην αγορά της Ελλάδας η διοίκηση της εταιρίας εκτιμά ανάπτυξη των πωλήσεων και η επίτευξη μέσου ρυθμού αύξησης της τάξης του 20% ετησίως μέσω:

- Εντατικοποίησης υπάρχοντων καναλιών διάθεσης για την προώθηση όλης της γκάμας των προϊόντων και των νέων εμπορευμάτων.
- Γεωγραφικής ανάπτυξης των πωλήσεων – τοποθέτηση των προϊόντων της εταιρίας σε όλη την Ελλάδα και την δυναμική παρουσία στις αγορές των μεγάλων αστικών κέντρων όπου και αναμένεται η μεγάλη αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας .

- Προσέγγισης – προσέλκυσης νέων κατηγοριών πελατών όπως χονδρέμποροι, μεγάλοι λιανέμποροι, τεχνικές εταιρίες / εργολάβοι.
- Ενδυνάμωσης της ομάδας των πωλητών με πρόσληψη νέων εξειδικευμένων στελεχών την περίοδο 2005 -2006.
- Συνεχούς εκπαίδευση των πωλητών σε θέματα προώθησης πωλήσεων και εξυπηρέτησης των πελατών.

## MARKETING

Στα άμεσα σχέδια της διοίκησης και στα πλαίσια του σχεδίου αναδιοργάνωσης της εταιρίας είναι η περαιτέρω ανάπτυξη της λειτουργίας του marketing από την αντίστοιχη διεύθυνση για την υλοποίηση και εφαρμογή των ακολούθων ενεργειών:

- Επανεξέταση των διεθνών αγορών σε συνάρτηση με τα διατιθέμενα προϊόντα.
- Βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων της εταιρίας, σε τακτά χρονικά διαστήματα καθώς και την επιλογή των μοντέλων των εμπορευμάτων, βάσει των αποτελεσμάτων που θα προκύπτουν από την διενέργεια πρωτογενούς έρευνας αγοράς στην Ελλάδα (η πρώτη ολοκληρώθηκε εντός του 2003) και από την ανάλυση των στοιχείων που συλλέγονται από τους πωλητές με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων πελατών.
- Θεσμοθέτηση διαδικασιών άμεσης αναπροσαρμογής της εταιρικής επικοινωνιακής πολιτικής για την βελτίωση της εξωτερικής εικόνας και φήμης της εταιρίας, όταν απαιτείται, και για ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων και εμπορευμάτων της, τόσο από τους πελάτες της όσο και από τους τελικούς καταναλωτές μέσω νέων προωθητικών ενεργειών και διαφήμισης και διαφήμισης.
- Δημιουργία Interactive website για την ευρύτερη προβολή της MINOS και την παράλληλη δυνατότητα διενέργειας πωλήσεων μέσω του διαδικτύου.

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η δομή της νέας οργάνωσης έχει ως στόχο την υποστήριξη των πωλήσεων από όλες τις λειτουργίες της εταιρίας καθώς και την παρακολούθηση – αξιολόγηση της επίδοσης όλων των τμημάτων της εταιρίας στα πλαίσια της εφαρμογής του εταιρικού budget.

Οι βασικότερες ενέργειες που αποφασίσθηκαν από την διοίκηση περιλαμβάνουν:

- Την αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής και των διαδικασιών για την αποδοτικότερη εκτέλεση των λειτουργιών της εταιρίας σύμφωνα με τα αποτελέσματα μελέτης αναδιοργάνωσης της εταιρίας που διενεργείται από ανεξάρτητη εταιρία συμβούλων και θα ολοκληρωθεί εντός του 2001.

- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής πληροφόρησης (MIS) με έμφαση στην καταγραφή και επεξεργασία της απαραίτητης πληροφορίας από όλα τα τμήματα, για την πλήρη υποστήριξη των διαδικασιών σύμφωνα με τη νέα οργανωτική δομή.

## ΠΑΡΑΓΩΓΗ – LOGISTICS

Με άμεσο στόχο την μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής προϊόντων καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητας των υφισταμένων πόρων η διοίκηση εκπόνησε σχέδιο το οποίο περιλαμβάνει:

- Συνεχή παρακολούθηση της τεχνολογίας με στόχο την αναδιάρθρωση των μεθόδων παραγωγής και των χρησιμοποιούμενων πόρων (φάσεις – υλικά – εξοπλισμός – άμεση εργασία) και ανάπτυξη μεθόδων μείωσης του κόστους παραγωγής.
- Θεσμοθέτηση διαδικασίας επανασχεδιασμού των προϊόντων σε τακτά χρονικά διαστήματα, σύμφωνα με τις τάσεις της αγοράς και τα σύγχρονα τεχνικά πρότυπα.
- Διατήρηση ποιότητας των προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών σε επίπεδα ανταγωνιστικά
- Διαδικασίες συντονισμού της Εμπορικής διεύθυνσης, παραγωγής και logistics, για τον καλύτερο προγραμματισμό της παραγωγής και της εκτέλεσης παραγγελιών.
- Περαιτέρω εκμηχάνιση και αυτοματοποίηση της παραγωγής με χρηματοδοτούμενες επενδύσεις μέσω του Γ' ΚΠΣ.
- Κατασκευή νέας αποθήκης στον χώρο των εγκαταστάσεων της εταιρίας στην Σίνδο, συνολικού κόστους 0,58 εκατ. ΕΥΡΩ και αυτοματοποίηση της υπάρχουσας αποθήκης σύμφωνα με την μελέτη που διενεργείται.
- Δημιουργία νέων μεγαλύτερων αποθηκευτικών χώρων στην Αθήνα για την κάλυψη της επικείμενης αύξησης της ζήτησης και την αποτελεσματικότερη εκτέλεση παραγγελιών της Νοτίου Ελλάδος.

## ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας έχει κριθεί απαραίτητη από την διοίκηση, η οποία έχει προχωρήσει στην υλοποίηση ενεργειών που αφορούν :

- Στην ενίσχυση κουλτούρας των εργαζομένων για συμμετοχή στην προσπάθεια της εταιρίας για ανάπτυξη.



- Στον προγραμματισμό συστηματικής εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Στην ανάπτυξη συστήματος επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Τα αποτελέσματα της μελέτης αναδιοργάνωσης της εταιρίας που διενεργείται θα υποδείξουν τυχόν ανάγκες για πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών σε περίπτωση που δεν είναι δυνατή η εκπαίδευση και η αξιοποίηση των υφιστάμενων στελεχών.
- Στην προετοιμασία των στελεχών για την ανάληψη – ανάθεση ευθυνών υλοποίησης των στόχων του Εταιρικού Budget με παράλληλη εφαρμογή συστήματος bonus.

## ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

Η σταθεροποίηση της πιστωτικής πολιτικής, η προσδοκώμενη αύξηση της κερδοφορίας καθώς και η μετατροπή του μεγαλύτερου μέρους των δανείων σε ΕΥΡΩ, αναμένεται ότι θα συμβάλλουν σημαντικά στην βελτίωση της ρευστότητας της εταιρίας μέσω της μείωσης των αναγκών της εταιρίας σε νέα δανειακά κεφάλαια κίνησης, και του περιορισμού του βραχυχρόνιου δανεισμού.

## **5.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Για την χρήση 2003 η εταιρία θα συντάξει ισολογισμό υπερδωδεκάμηνης χρήσης (1/7/2002 – 31/12/2003) έτσι ώστε από 1/1/2004 να συντάσσει και να παρακολουθεί τα οικονομικά στοιχεία κυρίως για λόγους συγκρισιμότητας των μεταξύ τους μεγεθών.

### **5.2.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ**

Το βασικότερο στοιχείο του οικονομικού πλάνου της εταιρίας για την επόμενη τριετία είναι η βελτίωση των βασικών παραμέτρων και δεικτών οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τον ρυθμό ανάπτυξης, την κερδοφορία και τις ταμειακές ροές της εταιρίας. Οι τεθέντες χρηματοοικονομικοί στόχοι της για την 4ετία 2002 – 2006 περιλαμβάνουν την :

- Μείωση του συνολικού κόστους πωληθέντων προ αποσβέσεων στο 64% των πωλήσεων.
- Σταθεροποίηση των εξόδων διοικητικής λειτουργίας και των εξόδων διάθεσης στα σημερινά επίπεδα καθώς και μεγιστοποίηση του βαθμού εκμετάλλευσης των πόρων της εταιρίας μέσω οικονομικών κλίμακας.
- Αύξηση των πωλήσεων με μέσο ετήσιο ρυθμό 20% για την επόμενη 4ετία.
- Σταθεροποίηση του καθαρού περιθωρίου κέρδους σε 8 – 10%.
- Άμεση σταθεροποίηση και μείωση της πιστωτικής πολιτικής της εταιρίας το 2006 σε 4 μήνες πίστωση προς τους πελάτες.
- Αύξηση της ρευστότητας (γενικής σε 1,5 και ταχείας σε 1,1).
- Μείωση των δανειακών κεφαλαίων στο 60% των συνολικών.

### **5.2.2 ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ**

#### **ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ**

Για την υλοποίηση οποιουδήποτε πλάνου της εταιρίας έχει ορισθεί ότι:

- Η εισαγωγή της Ελλάδος στην ONE βοήθησε στην ανάπτυξη των Ελληνικών επιχειρήσεων καθώς και των εξαγωγών σε χώρες της ζώνης ΕΥΡΩ.
- Η πορεία της Ελληνικής οικονομίας τα επόμενα έτη θα είναι σταθερά ανοδική και θα υποστηριχθούν οι προσπάθειες των Ελληνικών επιχειρήσεων για ανάπτυξη.
- Τα επιτόκια δανεισμού θα παραμείνουν στα σημερινά επίπεδα με προοπτική περαιτέρω μείωσης.

## ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

Τα στοιχεία τα οποία λήφθηκαν υπόψη για τον υπολογισμό των οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρίας την επόμενη τριετία, και τα οποία καθορίζονται από τις ενέργειες, δράσεις και πολιτικές που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι οι εξής:

**Α. Πωλήσεις:** Η διοίκηση της εταιρίας προβλέπει ότι σε ετήσια βάση η αύξηση των πωλήσεων για την επόμενη τριετία θα είναι:

Χρόνος	Αύξηση Πωλήσεων
2004	20%
2005	25%
2006	30%

Θεωρείται ότι θα συνεχιστεί τα επόμενα η κατανομή των πωλήσεων με το 16% αυτών να προέρχεται από εξαγωγές και το 84% από τις πωλήσεις στην εγχώρια αγορά.

**Β. ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ:** Από το 2004 προβλέπεται ότι το 50% των εσόδων της εταιρίας θα προέρχεται από τις πωλήσεις προϊόντων και 50% από τις πωλήσεις εμπορευμάτων.

### ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΟ ΜΙΓΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ(PRODUCT MIX)

	ΠΡΟΪΟΝΤΑ		ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ		ΣΥΝΟΛΟ
ΑΝΟΞΕΙΔΩΤΟΙ ΣΥΝΘΕΤΙΚΟΙ ΝΕΡΟΥΤΕΣ	8%	2%		5%	15%
ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΘΕΡΜΟΒΙΦΩΝΕΣ	3%	37%			40%
ΕΙΔΗ ΜΥΓΓΙΝΗΣ			3%	22%	25%
ΕΙΔΗ ΚΡΟΥΝΟΠΟΙΑΣ			1%	6%	7%
ΑΠΟΡΡΟΦΗΤΗΡΕΣ			1%	9%	10%
ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΑ ΠΑΝΕΛ				3%	3%
ΣΥΝΟΛΟ	11%	39%	5%	45%	100%

**Γ. ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ:** Με απόφαση της διοίκησης της εταιρίας κρίθηκε αναγκαία η μείωση και σταθεροποίηση της παρεχόμενης πίστωσης προς τους πελάτες σε 4 μήνες ή 120 ημέρες. Η παρακολούθηση της τήρησης του χρόνου πίστωσης είναι

αρμοδιότητα του χρηματοοικονομικού τμήματος μέσω του credit control. Η μείωση της παρεχόμενης πίστωσης θα γίνει σταδιακά σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

	2004	2005	2006
<b>ΗΜΕΡΕΣ ΠΙΣΤΩΣΗΣ</b>	165	144	120

Η νέα πιστωτική πολιτική θα διαμορφώσει το 2006 το ύψος των συνολικών απαιτήσεων στο 35% των πωλήσεων της εταιρίας.

#### Δ. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ:

- Κρίνεται απαραίτητη η διατήρηση αποθεμάτων ετοιμών για την εξυπηρέτηση των πωλήσεων 1,5 μηνών. Ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πωλήσεων από τα αποθέματα, για τα εξεταζόμενα έτη θα διαμορφωθεί ετησίως ως εξής:

ΣΕ ΜΗΝΕΣ

	2004	2005	2006
<b>ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>	2	1,5	1,5

- Για τα εμπορεύματα κρίνεται απαραίτητη η διατήρηση αποθέματος για την εξυπηρέτηση πωλήσεων 2,5 μηνών. Σταδιακά η μείωση των αποθεμάτων (από τα σημερινά επίπεδα των 5 μηνών) αναμένεται ως εξής:

ΣΕ ΜΗΝΕΣ

	2004	2005	2006
<b>ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ</b>	4	3	2,5

- Για τις πρώτες ύλες η διατήρηση αποθέματος που θα καλύπτει τις ανάγκες της παραγωγής για 2 μήνες κρίνεται λειτουργικά απαραίτητη.

ΣΕ ΜΗΝΕΣ

	2004	2005	2006
<b>ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ΠΡΩΤΩΝ &amp; ΒΟΗΘΗΤΙΚΩΝ ΥΛΩΝ</b>	2	2	2

Ε. ΕΞΟΦΛΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ: Σήμερα η εταιρία έχει παρεχόμενη πίστωση 3 μηνών από τους προμηθευτές της. Η διοίκηση της εταιρίας εκτιμά ότι σταδιακά από το 2004 μπορεί να επιτύχει αύξηση της πίστωσης σε 4,5 μήνες ως εξής:

ΣΕ ΜΗΝΕΣ

	2004	2005	2006
<b>ΠΙΣΤΩΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ</b>	3,5	4	4,5

ΣΤ. ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ: Διατήρηση του συνολικού κόστους πωληθέντων προ αποσβέσεων στο 64% των πωλήσεων, με την ακόλουθη επιμέρους κατανομή στα προϊόντα και στα εμπορεύματα:

- Για τα προϊόντα, στόχος της εταιρίας είναι το κόστος παραγωγής προ αποσβέσεων να σταθεροποιηθεί στο 68% επί της τιμής πώλησης των προϊόντων λόγω της μείωσης του προσωπικού παραγωγής που απέφερε ο επανασχεδιασμός των χωρών και των διαδικασιών παραγωγής.

- Για τα εμπορεύματα, στόχος είναι η διατήρηση του κόστους αγοράς στο 60% επί της τιμής πώλησης.

#### Z. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ:

Τα προβλεπόμενα έξοδα διάθεσης προ αποσβέσεων, συμπεριλαμβάνουν τα έξοδα για την συνέχεια της λειτουργίας της υφιστάμενης επαρκούς υποδομής διάθεσης (υποκαταστήματα, αποθήκες, οργανωτική δομή) καθώς και τα έξοδα των ακόλουθων επιπρόσθετων νέων ενεργειών:

- Εντατικοποίηση της διαφήμισης και της προβολής των προϊόντων και της εταιρίας στον τύπο, στο ραδιόφωνο και νέα stands.
- Εκπόνηση έρευνας αγοράς.
- Πρόσληψη νέων στελεχών.
- Ανάπτυξη του μηχανογραφημένου συστήματος διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Δημιουργία website.
- Εκπαίδευση των πωλητών.

#### H. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:

Τα προβλεπόμενα έξοδα διοίκησης συμπεριλαμβάνουν τα αντίστοιχα έξοδα για την συνέχεια της λειτουργίας της υφιστάμενης δομής της εταιρίας καθώς και τα έξοδα των ακόλουθων επιπρόσθετων νέων ενεργειών:

- Μελέτη βελτίωσης των διαδικασιών λειτουργίας.
- Πρόσληψη νέων στελεχών διοίκησης.
- Ανάπτυξη του MIS.

### 5.2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τις παραπάνω παραδοχές η πρόβλεψη των αποτελεσμάτων της εταιρίας για την επόμενη τετραετία διαμορφώνεται ως εξής :

#### ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ(ΣΕ ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ)

	2018	2019	2020	2021
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	12,95	11,23	14,05	18,26
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	2,46	2,14	2,67	3,48
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΥΝΟΛΟ	15,42	13,38	16,72	21,74
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	9,98	8,56	10,7	13,91
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	5,43	4,81	6,02	7,82
ΠΛΕΟΝ ΑΜΑΞΕΣ ΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	0,17	0,08	0,14	0,14
ΣΥΝΟΛΟ	5,6	4,9	6,16	7,97
ΜΕΙΟΝ ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	0,77	0,66	0,69	0,76
ΜΕΙΟΝ ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2,62	2,26	2,4	2,66
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΡΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2,2	1,97	3,07	4,54
ΜΕΙΟΝ ΧΡΕΩΣΤΙΚΩΝ ΤΟΚΩΝ & ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ	0,73	0,44	0,38	0,29
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	1,47	1,53	2,69	4,24
ΜΕΙΟΝ ΕΚΤΑΚΤΑ & ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	0,59	0,42	0,14	0,14
ΟΡΓΑΝΙΚΑ & ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	0,88	1,1	2,55	4,1
ΜΕΙΟΝ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΟΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,58	0,43	0,45	0,46
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	0,29	0,65	2,1	3,64

Ε = ΕΚΤΙΜΗΣΗ , Π = ΠΡΟΒΛΕΨΗ

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΕΞΟΔΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΩΣ % ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	65%	64%	64%	64%
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	5%	5%	4%	4%
ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ	17%	17%	14%	12%
ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ & ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ	5%	3%	2%	1%
ΕΚΤΑΚΤΑ & ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	4%	3%	1%	1%
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΕΣ ΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	4%	3%	3%	2%

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. HAMEL, J. (1993) CASESTUDY METHODS
2. HARTLEY, J. (1995) CASESTUDIES IN ORGANIZATIONAL RESEARCH IN: CASSELL, C. AND SYMON, G. (EDS).
3. YIN, R. K. CASESTUDY RESEARCH: DESIGN AND METHODS.
4. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ, Γ' ΕΚΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΥΓΕΝΙΑΣ ΜΑΝΩΛΟΠΟΥΛΟΥ.
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ, ΤΟΜΟΣ Β' ΤΟΥ Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗ.
6. [HTTP://businesscenter.piraeusbank.gr](http://businesscenter.piraeusbank.gr)
7. ΣΤΟΙΧΕΙΑ Ε.Σ.Υ.Ε., ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ICAP, ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ.
8. ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΙΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.