

ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ
ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ

Ηλία Αθανασίου

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών
Επιβλέπων καθηγητής: Σταύρος Πόνης



Αθήνα, Φεβρουάριος 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο *‘Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου της Επιχείρησης Σκούρα ΑΕ’* επικεντρώνεται στην μελέτη και κατάστρωση ενός επιχειρηματικού πλάνου της επιχείρησης, που έχει ως βασικό επιχειρηματικό στόχο την ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων της μέσα στην Ζετία. Μέσα από την εργασία ο αναγνώστης γνωρίζει την επιχείρηση και κατανοεί τον τρόπο λειτουργίας της, αλλά κυρίως παρακολουθεί το επιχειρηματικό πλάνο, το οποίο περιλαμβάνει μελέτη για επέκταση σε νέες αγορές με άνοιγμα ενός υποκαταστήματος εκτός Αττικής, επένδυση σε τμήμα marketing αλλά και εμπόριο νέων προϊόντων.

Η εργασία χωρίζεται σε 5 θεματικές ενότητες :

1. Περιγραφή της επιχείρησης
2. Ανάλυση ανταγωνισμού
3. Ανάλυση αγοράς
4. Επιχειρηματικές λειτουργίες
5. Οικονομικές καταστάσεις

Στο 1ο κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη αναδρομή στο πώς ξεκίνησε η εταιρεία και που βρίσκεται σήμερα. Επίσης παρατίθενται πληροφορίες σχετικά με το εταιρικό προφίλ της επιχείρησης, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, το όραμα που πρεσβεύει και το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθεί.

Στο επόμενο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση ανταγωνισμού προκειμένου να εντοπιστούν οι βασικοί παίκτες του κλάδου και να προσδιοριστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας.

Το κεφάλαιο *‘Ανάλυση αγοράς’* περιλαμβάνει στοιχεία του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης, περιγράφει πως η επιχείρηση κινείται στην εν λόγω αγορά και ποιοι είναι οι πελάτες της. Επίσης γίνεται η μελέτη για επέκταση της εταιρείας με άνοιγμα υποκαταστήματος εκτός Αττικής και περιγράφονται οι στρατηγικές, που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία ώστε να πραγματοποιήσει τους επιχειρηματικούς στόχους της.

Το κεφάλαιο *‘Επιχειρηματικές λειτουργίες’* περιγράφει την παραγωγική διαδικασία της εταιρείας και την οργανωτική δομή, τους προμηθευτές της και πως συνεργάζεται μαζί τους, τα λογισμικά που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση των παραγγελιών και της αποθήκης.

Τέλος στο κεφάλαιο *‘Οικονομικές Καταστάσεις’* :

- Περιγράφεται η οικονομική κατάσταση την εταιρείας πριν την επένδυση (ισολογισμοί, δείκτες αξιολόγησης)
- Εκτιμώνται και υπολογίζονται οικονομικά στοιχεία της επένδυσης (ταμειακές ροές, προϋπολογισμοί, ανάλυση νεκρού σημείου , αξιολόγηση της επένδυσης)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου, τον κ. Σταύρο Πόνη, τόσο για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα θέμα το οποίο ήταν δικής μου επιλογής και μελλοντικό project της εταιρείας Σκούρα ΑΕ, όσο και για τις εύστοχες συμβουλές και καθοδηγήσεις που συνεισέφεραν στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα στελέχη της Σκούρα ΑΕ που με βοήθησαν να συλλέξω τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διεξαγωγή της έρευνας που πραγματοποίησα στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, αλλά και για την συνεχή βοήθεια και τις συμβουλές που μου προσέφεραν.

Ηλίας Αθανάσιος
Φεβρουάριος 2016

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακες.....	5
Εικόνες.....	6
ΣΥΝΟΨΗ ΠΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	7
1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9
Ιστορική αναδρομή	9
Εταιρικό προφίλ	9
Οι εγκαταστάσεις	10
Θέση της επιχείρησης στην αγορά	11
Δήλωση αποστολής.....	11
Επιχειρηματικοί στόχοι	11
Επιχειρηματικό μοντέλο.....	12
Πρόταση αξίας.....	14
Περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών.....	15
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	27
Έμμεσοι ανταγωνιστές	28
Άμεσοι ανταγωνιστές	28
Ανάλυση SWOT	30
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	32
Κλάδος δραστηριοποίησης.....	32
Μερίδιο αγοράς	40
Πελάτες	42
Μελέτη για επέκταση	49
Τιμολογιακή πολιτική.....	59
Σχέδιο προώθησης	59
Σχέδιο διανομής	63
4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	65
Προμηθευτές	65
Περιγραφή εγκαταστάσεων και εξοπλισμού	68
Οργανωτική δομή της επιχείρησης	71
Περιγραφή παραγωγικής διαδικασίας.....	72
Λογισμικά που χρησιμοποιούνται και ιστοσελίδα.....	72
Διαχείριση των αγορών στους προμηθευτές	73
5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	75
Ισολογισμοί	75
Οικονομικοί δείκτες αξιολόγησης επιχείρησης	79
Προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων της επένδυσης σε βάθος 3ετίας	83
Ταμειακές Ροές.....	85
Αξιολόγηση επένδυσης	86
Ανάλυση νεκρού σημείου της επένδυσης	87
Προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων της εταιρείας σε βάθος 3ετίας.....	88
Εσωτερική αξιολόγηση της εταιρείας μετά την επένδυση	90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93

Πίνακες

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ	31
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΛΙΣΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑ Ο ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥΣ	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΠΕΛΑΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΔΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΔΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΚΙΑ	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΔΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΔΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΤΗΝ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΚΑΤΑΝΕΜΗΜΕΝΟΣ ΤΖΙΡΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΗΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 19: ΔΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: MARKETING BUDGET	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 22 : ΠΑΘΗΤΙΚΟ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 2012/2013	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 23: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 2012/2013	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 24: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 2013/2014	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 25: ΠΑΘΗΤΙΚΟ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 2013/2014	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 26: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ 2013/2014	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 27: ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2012-2014	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 28: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΑΥΤΩΝ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 29: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 30: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 31: ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 32: ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 33: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ 2016	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 34: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ 2017	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 35: ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ 2018	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 36: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 37: ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 38: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ 2016-2019	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 39: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΔΡΑΣ ΧΩΡΙΣ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 40: ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 41: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΔΡΑΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 42: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 43: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΖΕΤΙΑΣ	90

Εικόνες

ΕΙΚΟΝΑ 2: ΤΟ ΣΤΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΟΝ ΧΑΡΤΗ	10
ΕΙΚΟΝΑ 1: ΟΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ	10
ΕΙΚΟΝΑ 3: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΟΥ ΟSTERWALDER	13
ΕΙΚΟΝΑ 5 : ΓΡΑΝΑΖΩΤΗ ΑΝΤΛΙΑ	16
ΕΙΚΟΝΑ 4: ΕΜΒΟΛΟΦΟΡΟΣ ΑΝΑΤΙΑ	16
ΕΙΚΟΝΑ 6: ΕΠΕΝΕΡΓΗΤΗΣ	17
ΕΙΚΟΝΑ 7: ΒΑΛΒΙΔΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ ΡΟΗΣ	18
ΕΙΚΟΝΑ 8: ΒΑΛΒΙΔΑ ΑΝΑΚΟΥΦΙΣΗΣ	21
ΕΙΚΟΝΑ 9: ΒΑΛΒΙΔΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥ ΠΙΕΣΗΣ	22
ΕΙΚΟΝΑ 10: ΒΑΛΒΙΔΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΡΟΗΣ	22
ΕΙΚΟΝΑ 11: ΥΔΡΑΥΛΙΚΟ ΚΥΚΛΩΜΑ	23
ΕΙΚΟΝΑ 12: ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΥΔΡΑΥΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	25
ΕΙΚΟΝΑ 13: ΜΙΝΙ BOOSTERS	26
ΕΙΚΟΝΑ 14: ΔΕΙΚΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ	32
ΕΙΚΟΝΑ 15: ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	33
ΕΙΚΟΝΑ 16: ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	34
ΕΙΚΟΝΑ 17: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΛΑΔΟΥ 28	35
ΕΙΚΟΝΑ 19: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	36
ΕΙΚΟΝΑ 18: ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΛΑΔΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ	36
ΕΙΚΟΝΑ 20: ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	37
ΕΙΚΟΝΑ 21: ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	38
ΕΙΚΟΝΑ 22: ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	38
ΕΙΚΟΝΑ 23: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	39
ΕΙΚΟΝΑ 24: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΖΙΡΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥΣ	39
ΕΙΚΟΝΑ 25 : ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	41
ΕΙΚΟΝΑ 26: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ	50
ΕΙΚΟΝΑ 27: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΤΗΣ ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ	50
ΕΙΚΟΝΑ 28: ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	51
ΕΙΚΟΝΑ 29: ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	56
ΕΙΚΟΝΑ 30: ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	56
ΕΙΚΟΝΑ 31: ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	56
ΕΙΚΟΝΑ 32: ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΝΑ ΝΟΜΟ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	57
ΕΙΚΟΝΑ 33: ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΝΟΜΟ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	57
ΕΙΚΟΝΑ 34: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ ΝΟΜΟ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ	58
ΕΙΚΟΝΑ 35: ΥΔΡΑΥΛΙΚΕΣ ΒΑΛΒΙΔΕΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	60
ΕΙΚΟΝΑ 36: ΥΔΡΑΥΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	60
ΕΙΚΟΝΑ 37: ΥΔΡΑΥΛΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	61
ΕΙΚΟΝΑ 38: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΞΟΔΩΝ MARKETING ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	63
ΕΙΚΟΝΑ 39: ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ	65
ΕΙΚΟΝΑ 40: ΠΩΛΗΣΕΙΣ PARKER ΚΑΙ DANFOSS	66
ΕΙΚΟΝΑ 41: ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:	67
ΕΙΚΟΝΑ 42: ΠΡΟΜΗΘΕΥΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	67
ΕΙΚΟΝΑ 43: ΟΙ ΑΠΟΘΗΚΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:	68
ΕΙΚΟΝΑ 44: ΤΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	68
ΕΙΚΟΝΑ 45: ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	69
ΕΙΚΟΝΑ 46: ΜΗΧΑΝΗΜΑ ΠΡΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ	69
ΕΙΚΟΝΑ 47: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	71
ΕΙΚΟΝΑ 48: ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	92

ΣΥΝΟΨΗ ΠΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Περιγραφή επιχείρησης και το όραμά της

Η εταιρεία Σκούρα ΑΕ ασχολείται με το εμπόριο, την μελέτη και την κατασκευή υδραυλικών συστημάτων υψηλής πίεσης λαδιού. Όντας από τις πρώτες εταιρείες στο εμπόριο υδραυλικών συστημάτων και μέσα από την 50χρονη επιτυχημένη πορεία της κατάφερε να εδραιωθεί, δεσμεύοντας μάλιστα το 8,2% του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου των υδραυλικών συστημάτων λαδιού. Παρόλη την εδραίωση της όμως στον ελλαδικό χώρο, η εταιρεία δεν σταματά να έχει φιλοδοξίες για το μέλλον. Το όραμά της λοιπόν συνεχίζεται και φιλοδοξεί να αναπτυχθεί τα επόμενα χρόνια θέλοντας να επενδύσει τόσο σε νέες αγορές όσο και σε νέα προϊόντα.

Ανάλυση ανταγωνισμού

Προκειμένου να προσδιορισθεί η θέση της επιχείρησης στην αγορά πραγματοποιείται ανάλυση ανταγωνισμού που δείχνει ότι τα πλεονεκτήματα της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών είναι :

- Η ποιότητα των προϊόντων της.
- Το ισχυρό brand name που έχει αποκτήσει λόγω της μακροχρόνιας πορείας της στον κλάδο.
- Οι συνεργασίες που έχει συνάψει με τους σημαντικότερους οίκους του εξωτερικού.

Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι από τους 35 παίκτες του ανταγωνισμού διαθέτει το 2^ο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Ανάλυση αγοράς

Στην συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση αγοράς, ώστε να αποφανθεί αν υπάρχουν προοπτικές για την επένδυση που πρόκειται να γίνει. Πιο συγκεκριμένα εντοπίζονται στοιχεία για τον κλάδο δραστηριοποίησης και μελετώνται τα ενδεχόμενα επέκτασης με το άνοιγμα υποκαταστήματος εκτός Αττικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η επέκταση στην Κρήτη έχει τις περισσότερες προοπτικές επιτυχίας σε σχέση με τις υπόλοιπες επιλογές. Παράλληλα η έρευνα δείχνει ότι είναι αναγκαία η επένδυση σε τμήμα marketing ώστε η εταιρεία να ικανοποιήσει τους στόχους των πωλήσεων της επέκτασης. Η εταιρεία με την παραπάνω επένδυση, η οποία κοστολογείται σε 60,000€, φιλοδοξεί μέσα στην 3ετία να λάβει το 30% της αγοράς στην Κρήτη που μαζί με τις εκτιμώμενες εξαγωγές στις γειτονικές χώρες ανέρχεται σε πωλήσεις στο ποσό των 332,000 €.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία κατανοώντας απόλυτα τις ανάγκες της αγοράς, έχει εντοπίσει νέες τεχνολογίες στον κλάδο και θέλει να εισάγει στον ελλαδικό χώρο νέα προϊόντα που πρόκειται να απασχολήσουν την αγορά των υδραυλικών στο μέλλον.

Επίσης αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του ανταγωνισμού και για αυτό κυρίως μέσω του τμήματος marketing στοχεύει να διευρύνει το πελατολόγιο της και να συνάψει ευνοϊκότερες συνεργασίες με τους προμηθευτές της.

Οικονομική επισκόπηση

- Λαμβάνοντας υποψιών όλα τα στοιχεία που βρέθηκαν κατά την ανάλυση της αγοράς, εκπονήθηκε ο προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων της επένδυσης.

Προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων επένδυσης			
Έτος	2016	2017	2018
Πωλήσεις	€111.873	€173.414	€332.969
Κόστος πωληθέντων	€58.173	€90.175	€173.143
Μικτό κέρδος	€53.699	€83.239	€159.825
Μισθοί	€43.200	€61.200	€79.200
Φόροι-Τέλη	€5.362	€7.025	€7.025
Έξοδα marketing	-	€11.000	€11.000
Άλλα έξοδα	€27.346	€19.050,52	€28.179,32
Συνολικά έξοδα	€75.908	€98.275	€125.404
Κέρδη εκμεταλλεύσεως	-€22.209	-€15.036	€34.421
Αποσβέσεις παγίων	€3.750,00	€3.750,00	€4.125,00
Καθαρά κέρδη	-€25.959	-€18.786	€30.296

- Επίσης για την αξιολόγηση της επένδυσης υπολογίστηκε ο συντελεστής $irr=36\%$ και η παρούσα καθαρή αξία της επένδυσης, $NPV=270,800 \text{ €}$
- Πραγματοποιήθηκε προϋπολογισμός των εσόδων και εξόδων της εταιρείας (έδρα + επέκταση) μετά την επένδυση.

Αποτελέσματα χρήσεως εταιρείας μετά την επένδυση				
Ετος	2014	2016	2017	2018
Πωλήσεις	€1.668.625	€2.089.378	€2.516.976	€3.148.104
Άλλα έσοδα	€6.034	€6.034	€6.034	€6.034
Κόστος πωληθέντων	€797.659	€1.003.421	€1.144.778	€1.422.965
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	€180.916	€290.314	€341.369	€397.534
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	€666.027	€789.316	€946.426	€1.137.584
Αλλά έξοδα (χρεωστ.τόκοι)	€1.242	€1.242	€1.242	€1.242
Καθαρά κέρδη	€28.815	€11.119	€89.194	€194.814

- Τέλος έγινε εσωτερική αξιολόγηση της εταιρείας με την χρήση των βασικών οικονομικών δεικτών πριν και μετά την επένδυση.

Εσωτερική αξιολόγηση σε βάθος 3ετίας	ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ			
	2014	2016	2017	2018
Έτος				
Δ. Ανάπτυξης εργασιών	18,5%	25,2%	20,5%	25,1%
Δ. Περιθωρίου μικτού κέρδους	52,2%	52,5%	54,8%	55%
Δ. Περιθωρίου καθαρού κέρδους	1,7%	0,5%	3,5%	6,2%

1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ιστορική αναδρομή

Η επιχείρηση Σκούρα ΑΕ ιδρύθηκε το 1965 από τον αείμνηστο Αθανάσιο Σκούρα. Ο κλάδος δραστηριοποίησής της τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της ήταν κυρίως το εμπόριο ανταλλακτικών αεροσκαφών.

Τα επόμενα χρόνια, λόγω διάφορων συγκυριών η επιχείρηση αποφάσισε να ασχοληθεί μόνο με το εμπόριο μεμονωμένων υδραυλικών στοιχείων αεροσκάφους. Στην πορεία όμως άρχισε να εισάγει και να εμπορεύεται όλα τα είδη υδραυλικών συστημάτων λαδιού και παράλληλα να κατασκευάζει ολοκληρωμένα υδραυλικά συστήματα. Μάλιστα ήταν η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που ασχολήθηκε αποκλειστικά και μόνο με τα υδραυλικά συστήματα υψηλής πίεσεως λαδιού. Έτσι λόγω της συνεχούς παρουσίας της στον κλάδο από το 1965 μέχρι και σήμερα απέκτησε εμπειρία, τεχνογνωσία και αξιοπιστία, κάτι που την έκανε να συνάψει σημαντικές συνεργασίες με μερικούς από τους πιο επιτυχημένους οίκους του εξωτερικού, όπως είναι η Parker και η Danfoss.

Το 2008 η εταιρεία μεταφέρθηκε σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στον Βοτανικό, όπου βρίσκεται μέχρι και σήμερα.

Εταιρικό προφίλ

Ποια είναι η εταιρεία και που απευθύνεται ;

Υπηρεσίες

Η Σκούρα ΑΕ δραστηριοποιείται στον κλάδο των υδραυλικών λαδιού υψηλής πίεσης. Η δράση της διακρίνεται σε :

- Εμπόριο και πώληση μεμονωμένων υδραυλικών στοιχείων.
- Συναρμολόγηση και κατασκευή ολοκληρωμένων υδραυλικών μονάδων με βάση τις ανάγκες των πελατών της.
- Παροχή τεχνογνωσίας και εκπαίδευσης στους πελάτες της.
- Συντήρηση και επισκευή υδραυλικών υλικών και συστημάτων των μηχανημάτων.

Που απευθύνεται

Η εταιρεία απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις μηχανημάτων, στη βιομηχανία, στη ναυτιλία, σε γεωργικές εφαρμογές, σε τεχνικές εταιρείες.

Πελάτες της αποτελούν οι :

- Κατασκευαστές βιομηχανικών μηχανημάτων (διαμόρφωσης, μεταφοράς, τυποποίησης), οχημάτων μεταφοράς (ανυψωτικά, κλαρκ, γερανοί, απορριμματοφόρα, μπετονιέρες, υδροφόρες, πυροσβεστικά κλπ), οχημάτων δρόμου και μετακίνησης γαιών (φορτωτές, εκσκαφείς, γεωτρύπανα κλπ), γεωργικών μηχανημάτων (ελκυστήρες, κομπίνες, διαχείρισης δασών).
- Βιομηχανίες μετάλλων, αλουμινίου, χάλυβος και προϊόντων αυτών.
- Βιομηχανίες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Διυλιστήρια και προϊόντα πετρελαίου.
- Λατομεία, ορυχεία, βιομηχανίες παραγωγής, δοκιμών και τυποποίησης τσιμέντου, αδρανών υλικών και προϊόντων αυτών, κεραμουργεία, αλυκές.
- Βιομηχανίες παραγωγής, επεξεργασίας και τυποποίησης πλαστικού, ελαστικού, χαρτιού, νημάτων, γεωργικών προϊόντων, ειδών διατροφής, ποτών.
- Δημόσιοι οργανισμοί , τεχνικές εταιρείες, ναυτιλιακές εταιρείες.
- Εμπορικές, κατασκευαστικές και επισκευαστικές επιχειρήσεις υδραυλικών συστημάτων, συνεργεία, μηχανουργεία, συντηρητές, ναυπηγοεπισκευαστικές εταιρείες.

Οι εγκαταστάσεις

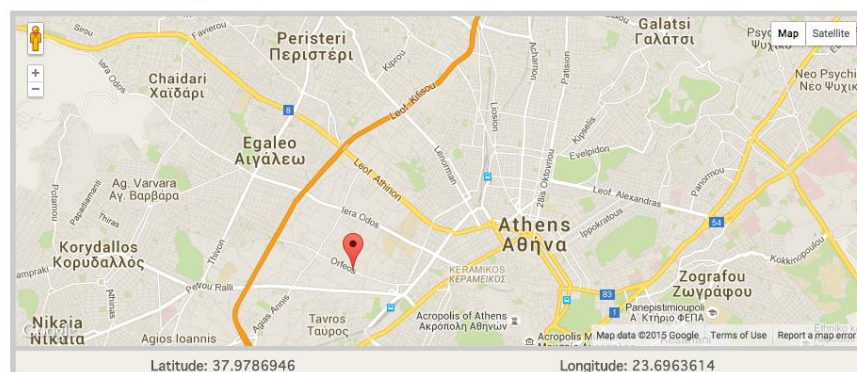
Η Σκούρα ΑΕ διαθέτει ιδιόκτητες σύγχρονες εγκαταστάσεις, συνολικής έκτασης 1600 m², επι της οδού Ορφέως 119, στον Βοτανικό στην Αθήνα, αποτελούμενες από:

- Χώρους γραφείων, υποδοχής και εξυπηρέτησης, ενημέρωσης, επιμόρφωσης και εκπαίδευσης τεχνικού προσωπικού των πελατών της, συνολικής έκτασης 360 m².
- Πλήρως εξοπλισμένο, σύγχρονων προδιαγραφών συνεργείο κατασκευής, επισκευής, δοκιμής και συντήρησης υδραυλικών συστημάτων, συνολικής έκτασης 520 m².
- Αποθήκες υδραυλικών υλικών, εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, τουλάχιστον 10,000 διαφορετικών κωδικών σε επαρκές απόθεμα, συνολικού εμβαδού 1800 m².
- Ακάλυπτο περιβάλλοντα χώρο και γήπεδα parking συνολικού εμβαδού 750 m².



Εικόνα 1: Οι εγκαταστάσεις της Σκούρα ΑΕ

ΣΚΟΥΡΑ Α.Ε.



Εικόνα 2: Το στίγμα της εταιρείας στον χάρτη

Θέση της επιχείρησης στην αγορά

Σύμφωνα με στοιχεία ισολογισμών για το 2014 των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο των υδραυλικών λαδιού υψηλής πίεσης βρέθηκε ότι η Σκούρα ΑΕ διαθέτει το 2^ο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον κλάδο με ποσοστό 8,2%. (περισσότερες πληροφορίες καταγράφονται στο κεφάλαιο 'Ανάλυση της Αγοράς')

Δήλωση αποστολής

Η εταιρεία Σκούρα ΑΕ έχει συνεχή παρουσία από το 1965 στο χώρο των υδραυλικών συστημάτων υψηλής πίεσης. Η μακροχρόνια λοιπόν πορεία της με την απορρέουσα εμπειρία που της απέφερε, την κατατάσσει στους πρωτοπόρους του κλάδου και την "φορτώνει" ευθύνη για τη συνέχεια. Διαθέτει πλήρη σειρά εξαρτημάτων, σε διαρκή παρακαταθήκη, για ολοκληρωμένες λύσεις υδραυλικών συστημάτων.

Προμηθεύει και προσφέρει προϊόντα από τους μεγαλύτερους οίκους του εξωτερικού.

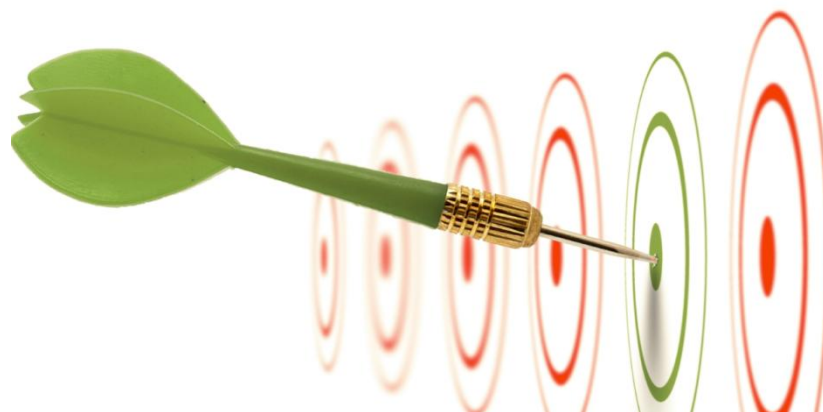
Διαθέτει έμπειρους μηχανικούς και τεχνικούς με γνώση, συνέπεια και υπευθυνότητα που έχουν μέλημα την άμεση και διαρκή υποστήριξη των πελατών της.

Η εταιρεία έχει όραμα για το μέλλον:

- Επιθυμεί να συνεχίσει την καλή συνεργασία με τους πελάτες και τους προμηθευτές της και για αυτό αποσκοπεί στην βελτιστοποίηση και εκσυγχρονισμό των επιχειρηματικών λειτουργιών της.
- Η τεχνολογική πρόκληση της νέας χιλιετίας την βρίσκει έτοιμη να διεισδύσει σε νέα προϊόντα και τεχνολογίες αποκτώντας την κατάλληλη τεχνογνωσία που χρειάζεται για την ικανοποίηση των πελατών της.
- Η πίεση του ανταγωνισμού αλλά και η επιθυμία για μεγέθυνση της επιχείρησης, επιτάσσει την επέκταση σε νέες αγορές.

Επιχειρηματικοί στόχοι

Η Σκούρα Α.Ε αποτελεί μία αξιόπιστη και σοβαρή επιχείρηση στον κλάδο των υδραυλικών συστημάτων λαδιού υψηλής πίεσης με όραμα για το μέλλον. Οι επιχειρηματικοί στόχοι που θέτει σε βάθος ζετίας ως προς την ίδια, ως προς τους πελάτες και ως προς τους προμηθευτές είναι οι εξής:



Την ίδια την επιχείρηση

- Ένας από τους βασικότερους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρίας είναι η σε βάθος τριετίας μεγέθυνσή της, έχοντας φιλοδοξίες για κατακόρυφη αύξηση των πωλήσεων. Αυτό θα υλοποιηθεί με την επίτευξη των παρακάτω επιμέρους στόχων:
 - Ανάπτυξη του τμήματος marketing, το οποίο θα ασχοληθεί με την προβολή και διαφήμιση της εταιρείας στην αγορά, τόσο στους πελάτες όσο και στους προμηθευτές της. Η προβολή αυτή θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ενίσχυση της ιστοσελίδας, συμμετοχή σε εκθέσεις, διάθεση ενημερωτικών φυλλαδίων.

- II. Διείσδυση σε νέες τεχνολογίες και προϊόντα του κλάδου τα οποία έχουν ζήτηση αλλά δεν υπάρχουν στην ελληνική αγορά.
- III. Ολοκληρωμένη ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού για την επέκταση εκτός Αττικής με άνοιγμα υποκαταστήματος.
- IV. Εκσυγχρονισμός των παραγωγικών λειτουργιών με στόχο τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας παραγγελίας από τους προμηθευτές, αποθήκευσης και δημιουργίας ιδανικού αποθέματος και της διάθεσης των προϊόντων στην αγορά.

Πελάτες

- Βασικός επιχειρηματικός στόχος της εταιρείας είναι η διατήρηση της αξιοπιστίας προς τους πελάτες. Όντας μία από τις πρωτοπόρους στον κλάδο των υδραυλικών, η Σκούρα ΑΕ έχει εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της μέσα από την μακροχρόνια και αμοιβαία συνεργασία και στοχεύει να βελτιώσει περαιτέρω την σχέση με τους πελάτες της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί:
 - I. Με τη περαιτέρω επιμόρφωση και ενημέρωση των μηχανικών της εταιρείας για τις νέες τεχνολογίες και προϊόντα, μέσω επισκέψεων σε διεθνείς εκθέσεις και στα εργοστάσια παραγωγής, συμμετοχής σε συνέδρια και σεμινάρια των προμηθευτών, με στόχο την αντίστοιχη μεταφορά τεχνογνωσίας στην αγορά και στους τεχνικούς των πελατών.
 - II. Με τη συνεχή ενημέρωση όλων των πελατών της για τα νέα προϊόντα μέσω email, χρήσης διαδικτύου, ενημερωτικών φυλλαδίων, προσωπικών επισκέψεων, οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων του τεχνικού προσωπικού των πελατών στους χώρους δουλειάς τους ή στις εγκαταστάσεις της Σκούρα ΑΕ.

Προμηθευτές

- Η εταιρεία λόγω της εμπορικής της φύσεως στηρίζεται κυρίως στους προμηθευτές, τους οποίους αντιπροσωπεύει στην Ελλάδα. Έτσι προσπαθεί με κάθε τρόπο να διατηρήσει μία σχέση αξιοπιστίας και αμοιβαίας συνεργασίας με τους συνεργαζόμενους οίκους του εξωτερικού, αλλά και να συνάψει συνεργασίες με νέους προμηθευτές.
 - Ένας από τους λειτουργικούς στόχους της Σκούρα Α.Ε είναι η δημιουργία ενός ισχυρού τμήματος marketing που θα συμβάλει στη βελτίωση των σχέσεων. Επιπρόσθετα θα ενισχύει την προσπάθεια της επιχείρησης στην σύναψη νέων συνεργασιών με νέους προμηθευτές (κυρίως προμηθευτές δευτερευόντων προϊόντων όπως π.χ. υδραυλικά εξαρτήματα, σύνδεσμοι, φίλτρα...).

Επιχειρηματικό μοντέλο

Πριν προσδιοριστεί το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας θα δοθούν γενικές πληροφορίες για τα επιχειρηματικά μοντέλα που ακολουθούν οι επιχειρήσεις σήμερα.

Το επιχειρηματικό μοντέλο δείχνει τον τρόπο, με το οποίο μία επιχείρηση πουλάει τα προϊόντα στους πελάτες της. Ειδικότερα:

- Είναι μία αρχιτεκτονική για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις ροές της πληροφορίας, στην οποία ορίζονται καθαρά οι επιχειρηματικοί παίκτες και οι ρόλοι τους.
- Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τα αναμενόμενα οφέλη για τους επιχειρηματικούς παίκτες.
- Το επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει την πηγή εισοδήματος.

Σύμφωνα με αρκετούς οικονομολόγους ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί την περιγραφή ενός επιχειρηματικού κοινωνικού συστήματος, που περιλαμβάνει όλους τους παίκτες, τις σχέσεις μεταξύ τους και τις βασικές διαδικασίες, στις οποίες συμμετέχουν. Σύμφωνα με το Osterwalder η

πυραμίδα στρατηγικής, επιχειρηματικών μοντέλων, διαδικασιών και δραστηριοτήτων διαμορφώνεται ως εξής¹:



Εικόνα 3: Η πυραμίδα του Osterwalder

Προσδιορισμός επιχειρηματικού μοντέλου

Η διάκριση του επιχειρηματικού μοντέλου μίας επιχείρησης γίνεται:

- Με βάση το τι κάνει μία επιχείρηση, δηλαδή τι προϊόντα παράγει.
- Τη κερδοφορία από τη παραγωγή αυτών των προϊόντων.

Υπάρχουν πολλά είδη επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία μπορεί μία επιχείρηση να ακολουθήσει. Τα τέσσερα βασικά επιχειρηματικά μοντέλα² είναι :

I. *Manufacturer-Creator*

Σύμφωνα με αναλύσεις που έχουν γίνει το κατασκευαστικό επιχειρηματικό μοντέλο αναφέρεται σε επιχειρήσεις που λαμβάνουν τις πρώτες ύλες και παράγουν προϊόντα. Επίσης σε αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο κατατάσσονται και οι επιχειρήσεις που συναρμολογούν ημίτοιμα προϊόντα με σκοπό την κατασκευή του τελικού προϊόντος. Η βασικότερη διαφορά του εν λόγω business model με το distribution business model είναι ότι επιχειρήσεις που ανήκουν στο συγκεκριμένο μοντέλο σχεδιάζουν και παράγουν τα προϊόντα που πουλάνε. Βασική προϋπόθεση λοιπόν για μία επιχείρηση, να εντάσσεται στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο είναι να σχεδιάζει τα προϊόντα της ακόμα και εάν εισάγει όλες τις πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της. Εφόσον το μοντέλο εφαρμοστεί επιτυχώς, μπορεί να εξασφαλίσει σημαντική εξοικονόμηση πόρων στην επιχείρηση, αποδοτικότητα, ακριβέστερη και αποδοτικότερη κατανόηση των αναγκών των τελικών πελατών και βελτιωμένη εξυπηρέτησή τους.

II. *Distributor-Reseller*

Στο επιχειρηματικό μοντέλο διανομής ανήκουν οι επιχειρήσεις που αγοράζουν τα προϊόντα από τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις και έπειτα με τη σειρά τους τα πουλάνε σε τρίτους. Η διανομή μπορεί να εισάγει μία πρόσθετη αξία στο προϊόν, διανέμοντας το ή παρέχοντας τεχνογνωσία στον πελάτη. Το εν λόγω επιχειρηματικό μοντέλο το συναντάμε στο χονδρικό και στο λιανικό εμπόριο.

III. *Landlord*

Το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο αναφέρεται σε επιχειρήσεις που δίνουν το δικαίωμα προσωρινής χρήσης των προϊόντων τους σε πελάτες ή σε άλλες επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο είναι οι τράπεζες.

¹ Νικόλαος Παναγιώτου, *Ηλεκτρονικό Εμπόριο*, Ε.Μ.Π., Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας.

² Chron, *Small business*

IV. Broker

Η επιχείρηση μεσίτης δραστηριοποιείται στο να βρει πιθανούς πελάτες στους προμηθευτές της και να πουλήσει τα προϊόντα τους λαμβάνοντας κάποια προμήθεια από τις πωλήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν το δικαίωμα ιδιοκτησίας των προϊόντων που πουλάνε, όπως έχουν αυτές του distributor business model.

Υπάρχουν και άλλες πολλές κατηγορίες business model εκτός από τις παραπάνω, που τις συναντάμε κυρίως στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Μερικές από αυτές είναι :

- Διαφήμισης
- Κοινοτήτων
- Συνεργατών
- Συνδρομητών
- Social media.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Σκούρα Α.Ε

Η Σκούρα ΑΕ δραστηριοποιείται στην αγορά ως εξής:

- I. Πουλάει ανταλλακτικά ή μεμονωμένα υδραυλικά στοιχεία παρέχοντας service και τεχνογνωσία στους πελάτες της φέροντας την επωνυμία οίκων του εξωτερικού στα προϊόντα της.
- II. Μελετάει, σχεδιάζει, συναρμολογεί, κατασκευάζει και προσφέρει υδραυλικά κυκλώματα ικανοποιώντας τις εκάστοτε ανάγκες του πελάτη.

Έτσι λαμβάνοντας υποψιών τα παραπάνω στοιχεία, συμπεραίνεται ότι η επιχείρηση ανήκει στο distributor/reseller και manufacturer business model. Η αναλογία είναι 90-10 % επί των πωλήσεων αντίστοιχα.



Πρόταση αξίας

Τα 50 χρόνια εξειδίκευσης στον κλάδο των υδραυλικών καθιστά την επιχείρηση Σκούρα ΑΕ πρωτοπόρο στον κλάδο και την πλέον αξιόπιστη επιλογή στην αγορά των υδραυλικών συστημάτων. Η μακροχρόνια και αμοιβαία συνεργασία με κορυφαίους οίκους του εξωτερικού, όπως είναι η Parker και η Danfoss, προσδίδει κύρος στο όνομα της εταιρείας και εγγυάται εξαιρετική ποιότητα προϊόντων και τεχνογνωσία.

Περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών

Όπως προαναφέρθηκε η εταιρεία ειδικεύεται στην μελέτη, κατασκευή και εμπόριο υδραυλικών συστημάτων . Ας δούμε όμως πρώτα τι είναι τα υδραυλικά συστήματα και ύστερα τα προϊόντα που διαθέτει η εταιρεία και τις υπηρεσίες που παρέχει.

Τι είναι τα υδραυλικά συστήματα

Βασικές αρχές της υδραυλικής πίεσης και της μηχανικής των ρευστών είναι γνωστές από τους αρχαίους χρόνους. Απλοί υδραυλικοί μηχανισμοί και εφαρμογές της ρευστομηχανικής έχουν ιστορία από την Μινωική, Αρχαιοελληνική και Ρωμαϊκή εποχή. Η αρχή του υδραυλικού πιεστηρίου στους χρόνους της Αναγέννησης, είχε πολλές εφαρμογές με κυριότερη το τυπογραφικό πιεστήριο του Γουτεμβέργιου, που έφερε επανάσταση στο χώρο της τυπογραφίας, που με την εύκολη και μαζική καταγραφή και μεταφορά γνώσεων, ιστορικών γεγονότων και ιδεών, συνέβαλε σημαντικά στην εξάπλωση της επιστήμης, της λογοτεχνίας και της ενημέρωσης.

Στη σύγχρονη εποχή τα υδραυλικά συστήματα είναι μία τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην βιομηχανία με αυξανόμενους ρυθμούς. Το βασικό πλεονέκτημα είναι η ικανοποιητική σχέση απόδοσης και μεταφοράς ισχύος σε συνάρτηση με το μέγεθος του υδραυλικού συστήματος. Κάτι τέτοιο είναι πολύ χρήσιμο στην δημιουργία, μεταφορά και έλεγχο μεγάλης ενέργειας σε εφαρμογές κίνησης μεγάλων φορτίων, έλεγχο ταχύτητας, δύναμης και ροπής. Τα υδραυλικά συστήματα περιλαμβάνουν στοιχεία όπως αντλίες, κινητήρες, κύλινδρους, βαλβίδες, όργανα ελέγχου, φίλτρα, δοχεία λαδιού, εναλλάκτες θερμότητας, συσσωρευτές πίεσης, σωληνώσεις³.

Οι κύριες μονάδες κάθε υδραυλικού συστήματος είναι :

- I. Η μονάδα παροχής υδραυλικής ισχύος, η οποία περιλαμβάνει δοχείο λαδιού, αντλία και ηλεκτρικό κινητήρα για την κίνηση της.
- II. Βαλβίδες και όργανα ελέγχου ροής και πίεσης.
- III. Επενεργητές γραμμικούς ή περιστροφικούς για τη μετατροπή της υδραυλικής ενέργειας σε ωφέλιμο έργο (υδραυλικοί κύλινδροι και κινητήρες).

Η βασική λειτουργία των υδραυλικών συστημάτων διατυπώνεται ως εξής:

Η αντλία αναρροφά λάδι από το δοχείο λαδιού και το στέλνει πεπιεσμένο μέσω των βαλβίδων, οι οποίες ορίζουν την κατεύθυνση του, στον επενεργητή και από εκεί πάλι πίσω στο δοχείο.

Αντλίες

Οι υδραυλικές αντλίες αποτελούν το μέσο μετατροπής της μηχανικής ενέργειας σε υδραυλική ισχύ παρέχοντας το απαιτούμενο ρευστό (λάδι).Οι αντλίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες :

- Αντλίες θετικής μετατόπισης
- Αντλίες κινητικής ενέργειας.

Εμείς θα ασχοληθούμε με τις αντλίες θετικής μετατόπισης, αφού αυτές εμπορευόμαστε από τους προμηθευτές μας. Τα βασικά και πιο εμπορικά είδη αντλιών θετικής μετατόπισης είναι:

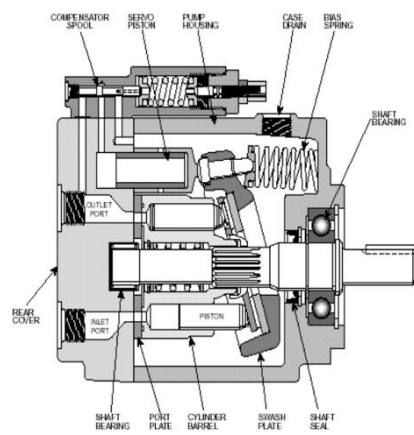
- Εμβολοφόρες αντλίες
- Γραναζωτές αντλίες
- Πτερυγοφόρες αντλίες

Εμβολοφόρες αντλίες

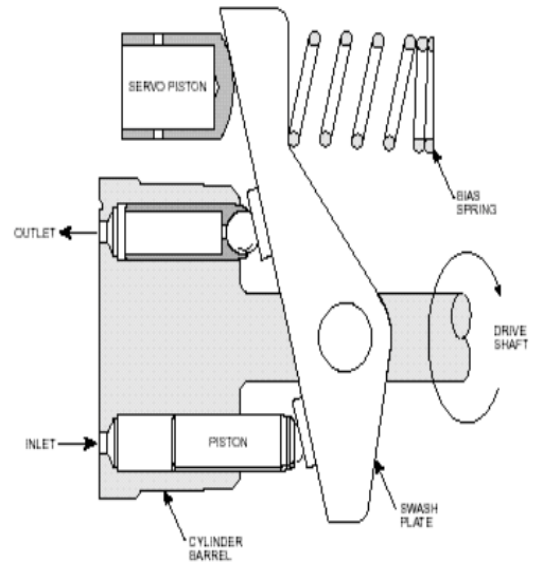
Η βασική αρχή λειτουργίας της συγκεκριμένης αντλίας, έχει ως εξής:

Με την περιστροφή μέσω του άξονα της εμβολοδόχου της αντλίας, τα έμβολα σε συνεργασία με τη κεκλιμένη πλάκα πίεσης αναγκάζονται σε αξονικές μετατοπίσεις, και οι παραγόμενοι εμβολισμοί αναρροφούν το ρευστό από τη θύρα εισόδου της αντλίας ενώ παράλληλα το ρευστό συμπιέζεται προς την θύρα εξόδου.

³ Θ.Κωστόπουλος, Υδραυλικά και Πνευματικά Συστήματα

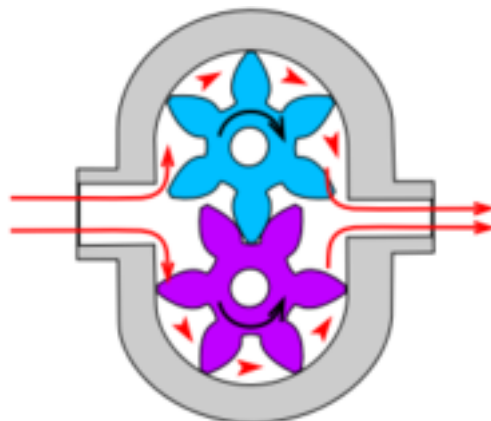


Εικόνα 4: Εμβολοφόρος αντλία



Γραναζωτές αντλίες

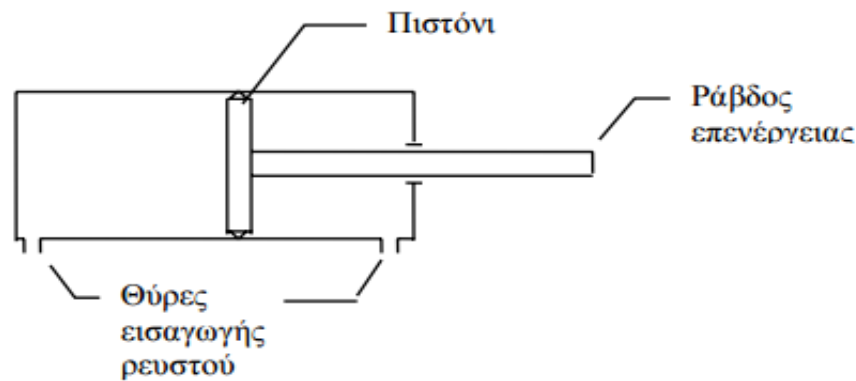
Ένας κινούμενος άξονας περιστρέφει ένα γρανάζι και αυτό με την σειρά του περιστρέφει το άλλο, αναγκάζοντας το ρευστό να κινηθεί από δεξιά προς τα αριστερά ή το αντίστροφο. Παράλληλα πραγματοποιείται είσοδος ρευστού από τη θύρα εισόδου και λόγω της σχέσης οδόντωσης μεταξύ των γραναζιών πραγματοποιείται μία συστροφή του ρευστού αυξάνοντας την πίεση στην έξοδό του.



Εικόνα 5 : Γραναζωτή αντλία

Επενεργητές

Μία σειρά από εφαρμογές αυτοματισμού απαιτούν ευθύγραμμες κινήσεις, τέτοιες που να μπορούν εύκολα να πραγματοποιηθούν με χρήση υδραυλικών κυλίνδρων. Οι μονάδες αυτές είναι απλές κατασκευαστικά και από τη φύση τους αντέχουν σε σοβαρές υπερφορτίσεις. Τυπικά ένας κύλινδρος, όπως φαίνεται στο σχήμα αποτελείται από το χιτώνιο με τις θύρες εισαγωγής του ρευστού, το πιστόνι, τη ράβδο επενέργειας (βάκτρο) και τα κατάλληλα στεγανωτικά.



Εικόνα 6: Επενεργητής

Η λειτουργία του κυλίνδρου είναι σχεδόν προφανής : Αν ρευστό υπό πίεση εισέλθει από την αριστερή ας υποθέσουμε θύρα, τότε εξασκείται δύναμη στην αριστερή μεριά του πιστονιού:

- $F = p \cdot S$ (p : πίεση ρευστού, S : επιφάνεια πιστονιού).
Υπό την επενέργεια της δύναμης αυτής το πιστόνι με τη ράβδο είναι σε θέση να κινηθεί προς τα δεξιά. Ακριβώς αντίστροφα θα συμβούν αν το ρευστό εισέλθει από τη δεξιά θύρα. Κύλινδροι υπάρχουν διαθέσιμοι σε δύο τύπους :

 - I. Απλής ενέργειας με μία θύρα εισόδου ρευστού - την αριστερή. Η ράβδος μπορεί να εξασκήσει συνεπώς δύναμη μόνο εξερχόμενη. Η επαναφορά γίνεται συνήθως με ενσωματωμένο ελατήριο, σε κάποιες περιπτώσεις με τη βοήθεια του ίδιου του φορτίου (ανυψωτικά μηχανήματα).
 - II. Διπλής επενέργειας με δύο θύρες εισόδου ρευστού.

Οι περισσότεροι κύλινδροι σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιβραδύνουν καθώς πλησιάζουν το τέλος διαδρομής τους προκειμένου να αποφεύγονται κτυπήματα. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται με κατάλληλο σχεδιασμό σώματος κυλίνδρου και πιστονιού, έτσι που όταν το τελευταίο πλησιάζει στο τέλος διαδρομής να εκτρέπει το ρευστό προς θύρα στραγγαλισμού της ροής (ατραπός) και έτσι να επιβραδύνεται η κίνηση.

Εναλλακτικά με τους γραμμικούς επενεργητές έχει κανείς την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει περιστροφικούς επενεργητές αν η εφαρμογή το απαιτεί.

- Υδραυλικοί κινητήρες χρησιμοποιούνται γενικά σε περιπτώσεις όπου απαιτείται να εξασκηθεί υψηλή ροπή σε χαμηλές στροφές. Λόγω των υψηλών πιέσεων των υδραυλικών συστημάτων, οι αντίστοιχοι κινητήρες είναι στιβαρές κατασκευές, μάλλον ακριβοί, με πολύ καλό βαθμό απόδοσης (80...90 %). Μπορούν να υπερφορτισθούν και να εξασκήσουν υψηλή ροπή ακόμη και σε στάση, πράγμα χρήσιμο σε πολλές εφαρμογές. Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι υδραυλικών κινητήρων :
 - Γραναζωτοί
 - Πτερυγιοφόροι
 - Εμβολοφόροι.

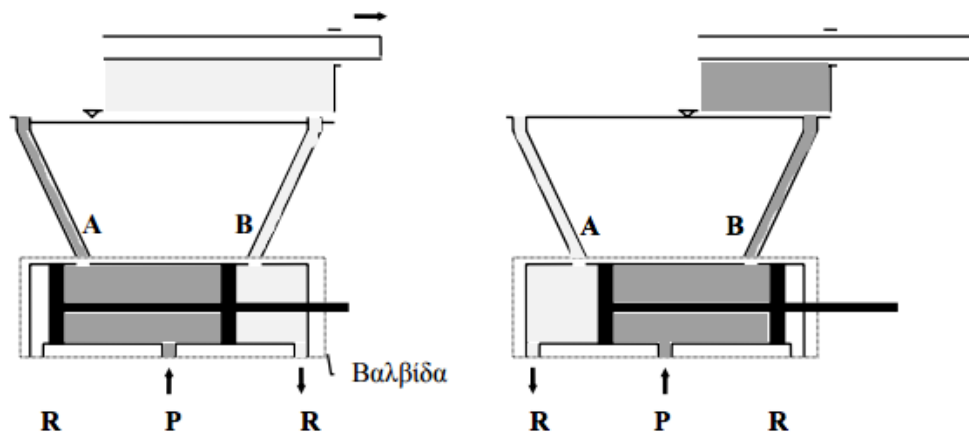
Βαλβίδες ελέγχου

Προκειμένου να λειτουργήσουν οι επενεργητές που περιγράψαμε κατά έναν επιθυμητό τρόπο, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατάλληλες βαλβίδες οι οποίες τους ελέγχουν. Βαλβίδες χρησιμοποιούνται προκειμένου να :

- Ρυθμισθεί η κατεύθυνση της ροής και συνεπώς η φορά κίνησης του επενεργητή, οπότε έχουμε τις βαλβίδες ελέγχου κατεύθυνσης ροής.
- Ρυθμισθεί η ταχύτητα λειτουργίας του επενεργητή μέσω του ελέγχου της παροχής του ρευστού, οπότε έχουμε τις βαλβίδες ελέγχου ροής (παροχής).
- Ρυθμισθεί η δύναμη ή η ροπή επενέργειας μέσω του ελέγχου της πίεσης του ρευστού, οπότε έχουμε τις βαλβίδες ρύθμισης πίεσης.

Βαλβίδες ελέγχου κατεύθυνσης ροής (Directional control valves)

Οι βαλβίδες ελέγχου κατεύθυνσης ροής χρησιμοποιούνται προκειμένου να ελέγξουν το 'πέρασμα' του ρευστού προς τον επενεργητή : σταμάτημα , ξεκίνημα και κατεύθυνση. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται μία τυπική τέτοια βαλβίδα όπως χρησιμοποιείται προκειμένου να κινήσει δεξιά ή αριστερά έναν κύλινδρο διπλής ενέργειας. Η βαλβίδα αυτή είναι τύπου τύμπανου (spool) και αποτελείται από το σώμα, πάνω στο οποίο υπάρχουν οι θύρες - στην προκειμένη περίπτωση 5 - , καθώς και το διπλό πιστόνι - τύμπανο. Στις θύρες A, B έχει συνδεθεί ο κύλινδρος διπλής ενέργειας, στη θύρα P το ρευστό_υπό πίεση, οι δε άλλες θύρες οδηγούν το ρευστό στην επιστροφή .



Εικόνα 7: Βαλβίδες κατεύθυνσης ροής

Στο σχήμα στα αριστερά, το τύμπανο της βαλβίδας βρίσκεται σε τέτοια θέση που το ρευστό υπό πίεση οδηγείται στα αριστερά του κυλίνδρου και συνεπώς ο τελευταίος ωθείται προς τα δεξιά. Συγχρόνως το ρευστό που βρίσκεται στον δεξιά του πιστονιού χώρο είναι ελεύθερο να επιστρέψει στο δοχείο.

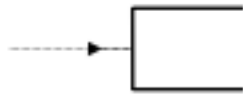
Στο σχήμα στα δεξιά το τύμπανο της βαλβίδας είναι σε τέτοια θέση που το ρευστό υπό πίεση οδηγείται στα δεξιά του κυλίνδρου. Συμβαίνουν δηλαδή ακριβώς τα αντίθετα από την προηγούμενη περίπτωση. Είναι επίσης φανερό ότι αν το τύμπανο βρεθεί στο μέσο, τότε οι θύρες A,B κλείνουν και συνεπώς ο κύλινδρος ακινητοποιείται.

Ο έλεγχος εν τέλει της κίνησης του κυλίνδρου ανάγεται σε έλεγχο θέσης του τύμπανου της βαλβίδας, το οποίο βέβαια είναι πολύ μικρότερο του κυλίνδρου. Ο τρόπος, με τον οποίο επενεργούμε για να αλλάξουμε θέση στο τύμπανο, καθορίζει τη βαλβίδα από την άποψη της ενεργοποίησης. Διακρίνουμε τους παρακάτω τρόπους με τα αντίστοιχα γραφικά σύμβολά τους :

- Χειροκίνητη, με τη βοήθεια μοχλού ή απ' ευθείας επί του τυμπάνου



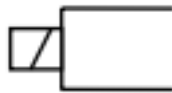
- Με τη βοήθεια βοηθητικής πίεσης από το ίδιο το ρευστό που επενεργεί σε βοηθητική επιφάνεια του τυμπάνου.



- Με τη βοήθεια ενσωματωμένου ελατηρίου.



- Ηλεκτρικά: Με ηλεκτρομαγνήτη που έλκει απευθείας το τύμπανο

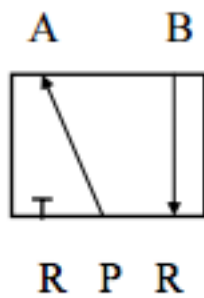


Εκτός του τρόπου ενεργοποίησης, οι βαλβίδες ελέγχου κατεύθυνσης ροής διακρίνονται και από :

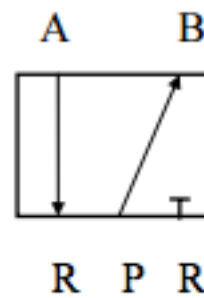
- τον αριθμό των θυρών που διαθέτουν : 2, 3, 4 ή 5
- τον αριθμό των θέσεων που μπορεί να λάβει το τύμπανο: 2 ή 3

Έτσι δίδεται συνήθως ένα κλάσμα με αριθμητή των αριθμό των θυρών και παρονομαστή τον αριθμό των θέσεων, προκειμένου να χαρακτηριστεί η βαλβίδα. Ο χαρακτηρισμός π.χ. μίας βαλβίδας σαν 4/2, δηλώνει ότι η βαλβίδα διαθέτει 4 θύρες (πίεση και επιστροφή που υπάρχουν πάντα, και δύο άλλες για σύνδεση με κύλινδρο διπλής ενέργειας) και μπορεί να βρεθεί σε 2 διακριτές καταστάσεις : μία στην οποία το τύμπανο ακινητεί δεξιά και μία που ακινητεί αριστερά, δεν μπορεί δηλαδή το τελευταίο να βρεθεί σε μεσαία θέση.

Εκτός του συμβολισμού με το κλάσμα υπάρχει και ο γραφικός συμβολισμός που μας δείχνει καθαρότερα τις δυνατότητες μίας βαλβίδας καθώς και τους τρόπους ενεργοποίησής της. Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται οι καταστάσεις της βαλβίδας που όπως αναφέρθηκε παραπάνω συνδέεται στην επιστροφή.



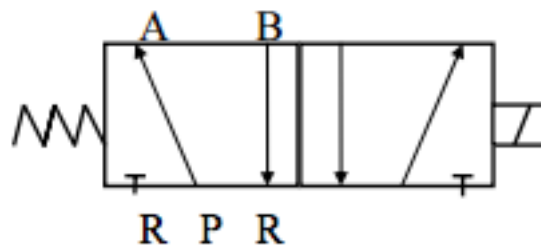
(α)



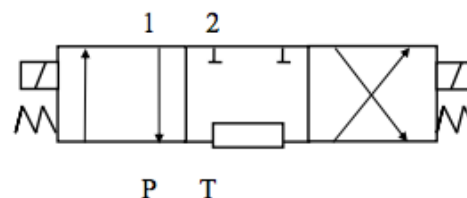
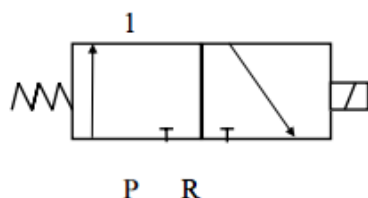
(β)

Προκειμένου να δώσει κανείς τώρα ένα πλήρες σύμβολο για τη βαλβίδα, αρκεί να τοποθετήσει κοντά τα δύο παραπάνω σύμβολα και να προσθέσει δίπλα από κάθε κατάσταση συμβολικά τον τρόπο που η βαλβίδα μεταβαίνει σε αυτή την κατάσταση. Έτσι στο παρακάτω σχήμα φαίνεται το πλήρες σύμβολο της βαλβίδας που δηλώνει ότι :

- Η βαλβίδα διαθέτει 5 θύρες,
- Ότι έχει δύο καταστάσεις ισορροπίας και
- Ότι στη δεξιά εξ αυτών μεταβαίνει με ηλεκτρική ενεργοποίηση ενώ στην αριστερή επανέρχεται με την βοήθεια ελατηρίου όταν σταματήσει η ηλεκτρική ενεργοποίηση.



Στο επόμενο σχήμα εμφανίζονται δύο βαλβίδες με τα σύμβολά τους. Η αριστερή εξ αυτών είναι δηλαδή μία βαλβίδα 3/2, τριών θυρών και 2 καταστάσεων ισορροπίας. Στην αριστερή θέση της εκεί δηλαδή που μεταβαίνει με τη βοήθεια του ελατηρίου όταν δεν εφαρμόζεται τάση στο πηνίο, η πίεση συνδέεται στη θύρα 1. Όταν εφαρμοσθεί τάση στο πηνίο τότε η βαλβίδα μεταβαίνει στην άλλη κατάσταση, εκεί δηλαδή που η θύρα 1 συνδέεται με την επιστροφή, η δε παροχή πίεσης διακόπτεται. Με τη βοήθεια μίας τέτοιας βαλβίδας μπορούμε να ελέγξουμε την κίνηση εμβόλων απλής ενέργειας.



Η άλλη βαλβίδα του σχήματος διαθέτει 4 θύρες και μπορεί να βρεθεί σε τρεις καταστάσεις. Στην αριστερή εξ' αυτών, όπου έρχεται με ενεργοποίηση του αντίστοιχου πηνίου, η πίεση συνδέεται με τη θύρα 1, ενώ η θύρα 2 συνδέεται στην επιστροφή. Στη δεξιά κατάσταση συμβαίνουν τα αντίστροφα. Όταν δεν τροφοδοτείται με τάση κανένα πηνίο, η βαλβίδα με την βοήθεια ελατηρίων ισορροπεί στην μεσαία θέση, όπου οι θύρες 1, 2 είναι κλειστές η δε πίεση συνδέεται με την

επιστροφή. Η βαλβίδα αυτή είναι μία τυπική βαλβίδα λαδιού, κατάλληλη να ελέγξει την κίνηση κυλίνδρων διπλής ενέργειας. Στη μεσαία θέση της, ο μεν κύλινδρος ακινητοποιείται, η δε παροχή της αντλίας παροχετεύεται στην επιστροφή (δοχείο). Εκτός των παραπάνω χαρακτηριστικών, οι βαλβίδες διακρίνονται ακόμη από το μέγεθος των θυρών τους, που σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα τους να οδηγήσουν τις απαιτούμενες παροχές χωρίς να δημιουργήσουν στραγγαλισμό στην ροή. Ακόμη, αν πρόκειται για ηλεκτρικά 'οδηγούμενες' βαλβίδες, από την τάση λειτουργίας των πηνίων τους.

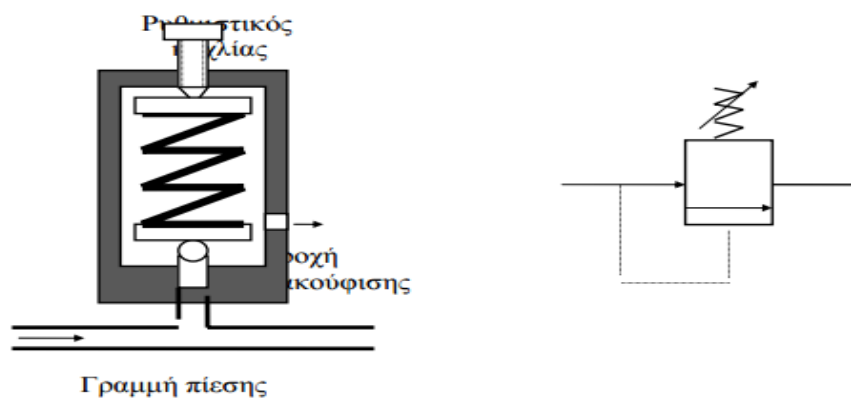
Βαλβίδες ελέγχου πίεσης

Ο έλεγχος πίεσης σε ένα υδραυλικό σύστημα έχει σπουδαία σημασία, είτε πρόκειται για λόγους ασφάλειας είτε για λόγους ελέγχου της δύναμης ή της ροπής που πρέπει να εξασκήσουν κάποιοι επενεργητές. Με τον όρο έλεγχο εδώ εννοούμε πάντα περιορισμό. Οι σχετικές βαλβίδες ονομάζονται βαλβίδες ανακούφισης και βαλβίδες ελέγχου (περιορισμού) πίεσης.

Βαλβίδες ανακούφισης (Pressure relief valves)

Οι βαλβίδες ανακούφισης τοποθετούνται συνήθως αμέσως μετά την αντλία λαδιού και περιορίζουν την πίεση σε όλο το σύστημα κάτω από μία ορισμένη τιμή. Είναι συνεπώς βασικές μονάδες της ασφάλειας του συστήματος, για αυτό και συχνά αποκαλούνται και βαλβίδες ασφαλείας. Σε ένα υδραυλικό σύστημα, σε υπερπίεσεις όπου υπάρχει κίνδυνος καταστροφής της αντλίας και του συστήματος η ανακουφιστική βαλβίδα παροχετεύει μία ποσότητα λαδιού πίσω στο δοχείο, έτσι που να μην υπερβεί η πίεση το σημείο ρύθμισης, που εδώ πρέπει να είναι λίγο ψηλότερο από την επιθυμητή πίεση λειτουργίας.

Η αρχή λειτουργίας μίας βαλβίδας ανακούφισης φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα.



Εικόνα 8: Βαλβίδα ανακούφισης

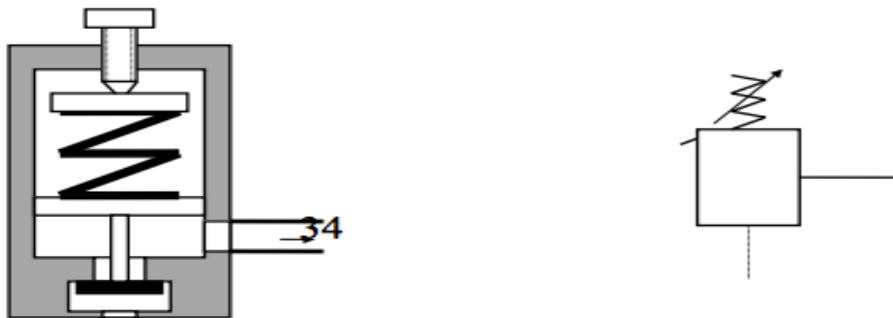
Το όργανο συνδέεται πάνω στη γραμμή της πίεσης και δεν υπάρχει κανονικά διαρροή ρευστού προς την παροχή ανακούφισης, διότι το ελατήριο πιέζει την 'μπίλια' που κλείνει το πέρασμα. Όταν όμως η πίεση υπερβεί κάποιο όριο τότε η δύναμη που εξασκείται από το ρευστό στην 'μπίλια' υπερνικά τη δύναμη του ελατηρίου, οπότε ανοίγει το πέρασμα του ρευστού προς την ανακούφιση και η πίεση δεν αυξάνει πλέον. Με τη βοήθεια του ρυθμιστικού κοχλίου ρυθμίζει κανείς την πίεση 'ανοίγματος' της βαλβίδας. Στο ίδιο παραπάνω σχήμα φαίνεται και το σύμβολο της βαλβίδας αυτής.

Βαλβίδες ρύθμισης (περιορισμού) πίεσης (Pressure reducing valves)

Βαλβίδες ρύθμισης πίεσης χρησιμοποιούνται σε θέσεις των κυκλωμάτων όπου επιθυμούμε να έχουμε συγκεκριμένη πίεση - μικρότερη αυτής που λειτουργεί το σύστημα. Για παράδειγμα θέλουμε να ελέγξουμε την δύναμη επενέργειας κάποιου κυλίνδρου ή τη ροπή κάποιου κινητήρα.

Παρ' όλο που έχουν σχεδιασθεί και διατίθεται μία σειρά από τέτοιες βαλβίδες, η βασική ιδέα είναι αυτή που φαίνεται στο σχήμα. Ο μηχανισμός μοιάζει κάπως με αυτόν της βαλβίδας ανακούφισης μόνο που εδώ δεν υπάρχει χωριστή οδός διαφυγής. Το ελατήριο πιέζει το διάφραγμα που με την σειρά του ανοίγει την παροχή του ρευστού προς την έξοδο. Από την άλλη μεριά του το διάφραγμα δέχεται την πίεση εξόδου του ρευστού. Όταν η τελευταία περάσει κάποιο όριο, η δύναμη γίνεται μεγαλύτερη αυτής του ελατηρίου, οπότε το διάφραγμα κινείται προς τα άνω και διακόπτει την παροχή, οπότε η πίεση στην έξοδο δεν αυξάνει άλλο. Και πάλι με την βοήθεια του κοχλία ρυθμίζεται η τάνυση του ελατηρίου και συνεπώς η πίεση εξόδου. Πρέπει να αναφερθεί ότι οι ρυθμιστικές βαλβίδες ρυθμίζουν και κατά την αντίστροφη φορά:

Αν δηλαδή αυξηθεί για κάποιο λόγο η πίεση από τη μεριά της εξόδου, τότε με κατάλληλη ανακούφιση την επαναφέρουν στα επίπεδα ρύθμισης.

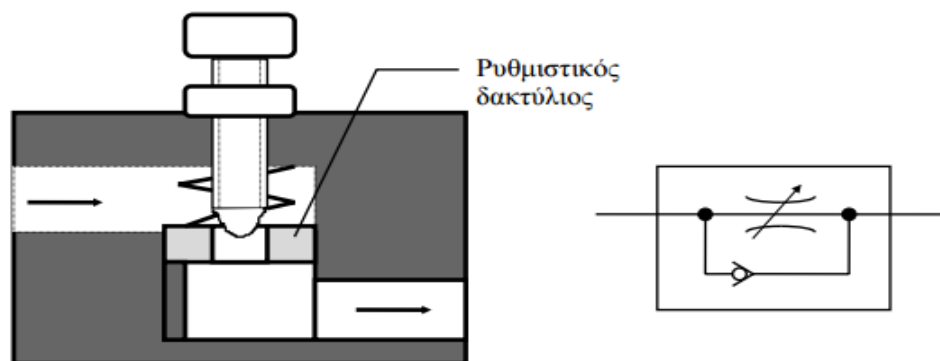


Εικόνα 9: Βαλβίδα περιορισμού πίεσης

Βαλβίδες ελέγχου ροής (παροχής)(Flow control valves)

Προκειμένου να ελέγξουμε την ταχύτητα λειτουργίας ενός υδραυλικού επενεργητή (κυλίνδρου ή κινητήρα), ελέγχουμε την παροχή του ρευστού προς τον επενεργητή. Ο έλεγχος (περιορισμός) της παροχής γίνεται σχεδόν πάντα με τη χρήση αντιστοιχων βαλβίδων που δημιουργούν κάποιο είδους μεταβλητό 'στένεμα' μέσα από το οποίο αναγκάζεται να περάσει η ροή. Στο σχήμα φαίνεται μία τυπική τέτοια βαλβίδα. Κατά τη διεύθυνση των βελών, η ροή αναγκάζεται να περάσει μέσα από το ρυθμιζόμενο στένεμα, άρα έχουμε ρύθμιση της παροχής. Όταν έχουμε ροή προς την αντίθετη κατεύθυνση, τότε δεν έχουμε στραγγαλισμό της ροής αφού ο ρυθμιστικός δακτύλιος - που συγκρατείται στη θέση ρύθμισης με μαλακό ελατήριο - ανεβαίνει και η ροή περνά ανεμπόδιστα. Το τελευταίο αυτό χαρακτηριστικό, η ρύθμιση δηλαδή της ροής μόνο κατά τη μία κατεύθυνση, που υπάρχει στις περισσότερες των περιπτώσεων, χρησιμεύει στο να:

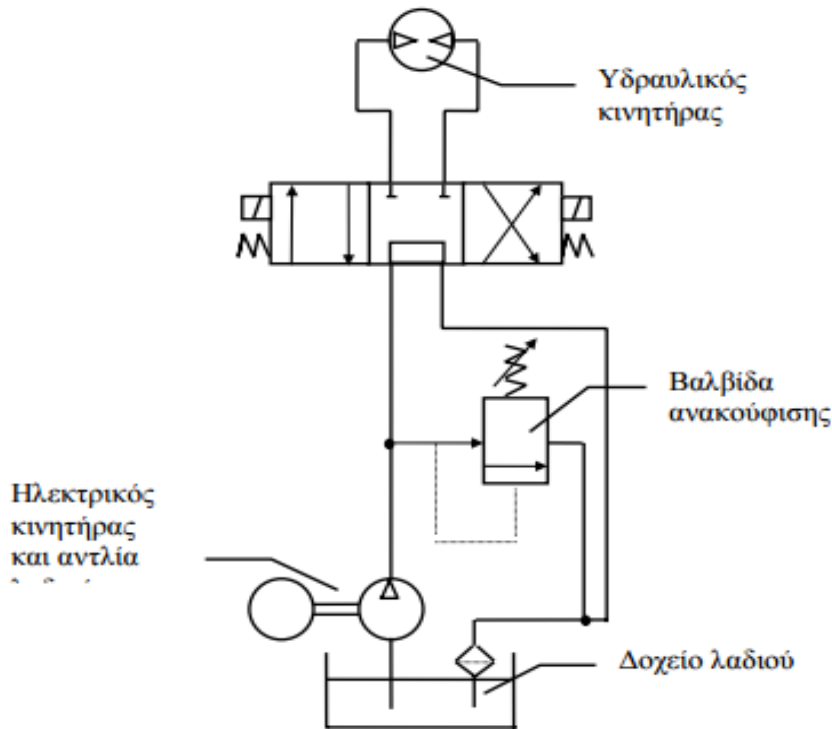
- Επιτρέπει να ρυθμίζουμε την ταχύτητα επενέργειας των κυλίνδρων διαφορετικά κατά τις δύο φορές λειτουργίας τους (έξοδος - εισαγωγή).



Εικόνα 10: Βαλβίδα ελέγχου ροής

Υδραυλικό κύκλωμα

Παρακάτω φαίνεται ένα απλό ολοκληρωμένο υδραυλικό σύστημα.



Εικόνα 11: Υδραυλικό κύκλωμα

Η λειτουργία του περιγράφεται ως εξής :

Όταν κανένα από τα πηνία δεν τροφοδοτείται με τάση, η βαλβίδα με τη βοήθεια των ελατηρίων παίρνει τη μεσαία θέση. Τότε τα λάδια οδηγούνται πίσω στο δοχείο χωρίς να φορτίζεται η αντλία. Αν τροφοδοτηθεί το ένα από τα δύο πηνία, τότε τα λάδια διοχετεύονται από τη μια μεριά του κινητήρα, οπότε αυτός στρέφεται προς μια φορά. Με την αντίθετη φορά θα στραφεί, όταν τροφοδοτηθεί το άλλο πηνίο. Αν ο κινητήρας υπερφορτισθεί, τότε αναπτύσσεται μεγάλη πίεση στο δίκτυο, οπότε ανοίγει η ανακουφιστική βαλβίδα - αν είναι σωστά ρυθμισμένη - και οδηγεί μια ποσότητα λαδιών πίσω στο δοχείο διατηρώντας την πίεση σε επιτρεπτά όρια. Το ίδιο θα συνέβαινε αν είχαμε παρεμβάλει ρυθμιστές ροής για έλεγχο της ταχύτητας περιστροφής του κινητήρα : Αν στραγγαλίσουμε αρκετά την παροχή για να πετύχουμε χαμηλές ταχύτητες, τότε αναγκαστικά αναπτύσσεται πίεση, οπότε λειτουργεί η ανακουφιστική βαλβίδα. Επακόλουθο βέβαια είναι να θερμαίνονται τα λάδια αν αυτό συμβαίνει συχνά, οπότε απαιτείται και υπάρχει σχεδόν πάντα μικρός εναλλάκτης νερού για ψύξη των λαδιών .

Πέρα από τα παραπάνω, που αποτελούν βασικές μονάδες ενός υδραυλικού κυκλώματος η Σκούρα ΑΕ εμπορεύεται και άλλα υδραυλικά εξαρτήματα (τα λεγόμενα hydraulic accessories), τα οποία θα αναφερθούν παρακάτω.

Τα προϊόντα

Η εταιρεία διαθέτει σε μεγάλο εύρος οτιδήποτε χρειάζεται ένα υδραυλικό κύκλωμα για να λειτουργήσει και παρέχει τον κατάλληλο συνδυασμό μεμονωμένων υδραυλικών στοιχείων για την τεχνικά ικανοποιητική λειτουργία του συστήματος σε σχέση με την ασφάλεια, την ποιότητα και την τιμή του. Διαθέτει τουλάχιστον 10000 κωδικούς από τους οποίους 3500 είναι ενεργοί στην αποθήκη της.

Πιο συγκεκριμένα διαθέτει μία ολοκληρωμένη γκάμα προϊόντων που αναλύεται ως εξής⁴:

- Αντλίες: Γραναζωτές, πτερυγιοφόρες, εμβολοφόρες, μεταβαλλόμενης ή σταθερής παροχής, ανοιχτού ή κλειστού κυκλώματος
- Κινητήρες: Γραναζωτοί, ακτινικοί, πτερυγιοφόροι, εμβολοφόροι, ORBIT.
- Βαλβίδες: Ρύθμισης παροχής, ρύθμισης κατεύθυνσης, ηλεκτρικές, αναλογικές, ανεπίστροφες, στραγγαλιστικές.
- Φίλτρα: Πίεσης, αναρρόφησης, επιστροφής
- Συσσωρευτές
- Υδραυλικοί κύλινδροι
- Χιτώνια, βάκτρα, κεφαλές, τσιμούχες, έμβολα
- Χειριστήρια
- Αναλογικά χειριστήρια
- Υδραυλικά τιμόνια
- Όργανα: Πιεσοστάτες, παροχόμετρα, transmitters, αισθητήρια, συστήματα καθαρισμού λαδιού
- Σωληνώσεις: Σωλήνες μεταλλικοί, σωλήνες ελαστικοί, ανοξείδωτοι, εξαρτήματα σύνδεσης, βάνες, φλάντζες, ταχυσύνδεσμοι
- Πλανητικοί μειωτήρες στροφών, υδραυλικά φρένα
- Δεξαμενές λαδιού
- Κόπλερ
- Δείκτες στάθμης και θερμοκρασίας
- Ψυγεία λαδιού αέρος, εναλλάκτες θερμότητας λαδιού νερού
- Κιβώτια αντλιών
- Συμπλέκτες, ρεβέρσες, ηλεκτρομαγνητικές τροχαλίες.

Οι υπηρεσίες

Στις εγκαταστάσεις της εταιρείας:

- Διαθέτονται πλήρως εξοπλισμένα τμήματα και με το κατάλληλο προσωπικό μελέτης και κατασκευής υδραυλικών κυκλωμάτων, σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Επισκευάζονται και συντηρούνται προϊόντα των προμηθευτών αλλά και του ανταγωνισμού.
- Πραγματοποιείται εκπαίδευση και ενημέρωση των πελατών.

Μελέτη και κατασκευή

Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να μελετήσει, να σχεδιάσει, να κοστολογήσει και να προτείνει στο πελάτη πλήρη τεchnοοικονομική μελέτη, με ποικίλες λύσεις σε συνδυασμό διαφόρων παραμέτρων, όπως τις ανάγκες του πελάτη, την επιλογή βασικών υλικών, το τρόπο λειτουργίας και αξιοπιστίας του συστήματος και φυσικά με το κόστος των υλικών και των υπηρεσιών για την ολοκλήρωση του συστήματος. Επίσης παρέχεται τεχνογνωσία και τεχνικές πληροφορίες για τα επιμέρους υλικά, το τρόπο λειτουργίας, την ασφαλή σύνδεση, ρύθμιση και συντήρηση. Τα συστήματα παρέχονται είτε σαν μεμονωμένα υλικά και ο πελάτης αναλαμβάνει την σύνδεση και εφαρμογή τους επί του τελικού μηχανισμού είτε σαν ολοκληρωμένα υδραυλικά συγκροτήματα (Hydraulic Power Unit).

⁴ <http://www.ydraulikakiklomataladiou.gr/>

Η άριστη ποιότητα των προϊόντων, ο σύγχρονος εξοπλισμός και κυρίως η μεγάλη εμπειρία και κατάρτιση του προσωπικού της εταιρείας στον εξειδικευμένο αυτό τομέα, της επιτρέπει να εγγυηθεί την ιδανική λειτουργία των συστημάτων. Η συνεχής τεχνική υποστήριξη στη συντήρηση, η επάρκεια ανταλλακτικών των συστημάτων, η δυνατότητα αναβάθμισης ή επέκτασης δυνατοτήτων των συστημάτων επιφέρει στον πελάτη αίσθημα ικανοποίησης και ασφάλειας.



Εικόνα 12: Κατασκευή υδραυλικής μονάδας

Επισκευή και συντήρηση

Η εταιρεία:

- Εγγυάται την υπεύθυνη επισκευή και συντήρηση σε όλα τα προϊόντα που αποκλειστικά αντιπροσωπεύει όπως αυτά της PARKER, και της DANFOSS.
- Διαθέτει ένα πλήρες στοκ ανταλλακτικών που βοηθάει στην πραγματοποίηση της επισκευής στον συντομότερο δυνατό χρόνο και στην καλύτερη δυνατή τιμή.
- Μπορεί να επισκευάσει τα προϊόντα του ανταγωνισμού.
- Έχει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει δοκιμές σε υδραυλικές μονάδες σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη.

Εκπαίδευση

Η εμπειρία, οι γνώσεις και η συνεχής επιμόρφωση των μηχανικών της εταιρείας στα επιτεύγματα των νέων τεχνολογιών, τόσο με την καθημερινή ενημέρωση στα νέα προϊόντα όσο και με τη συχνή παρακολούθηση διεθνών σεμιναρίων και εκθέσεων του κλάδου, έχουν καταστήσει την εταιρεία κέντρο ελεύθερης παροχής πληροφοριών, επίλυσης προβλημάτων και μεταφοράς τεχνογνωσίας στους μηχανικούς των πελατών της.

Αποτελεί ευθύνη για εκείνη η σωστή και συνεχής ενημέρωση των πελατών για τη ποιότητα, τις δυνατότητες και τον τρόπο λειτουργίας των προϊόντων γιατί έτσι θα αποτρέψει περιπτώσεις παραπληροφόρησης για τα αμφιβόλου ποιότητας και προέλευσης φτηνά υλικά.

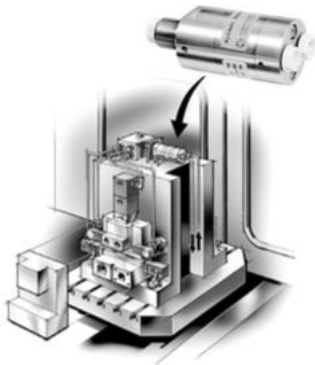
Η εταιρεία επενδύει στη σωστή ενημέρωση των τεχνικών και μηχανικών της αγοράς με παροχή έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού με τεχνικές πληροφορίες για τα προϊόντα και τις νέες τεχνολογίες, με επισκέψεις στο χώρο των εταιρειών και επιχειρήσεων, με συμμετοχές σε εκθέσεις

του κλάδου και με την οργάνωση ολιγομελών σεμιναρίων επιμόρφωσης στα γραφεία της, διαθέτοντας το χρόνο, το προσωπικό και τις εγκαταστάσεις της εταιρείας για τη τεχνική ενημέρωση στο σχεδιασμό των υδραυλικών συστημάτων, στα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και στους κανόνες καλής λειτουργίας και συντήρησης αυτών.

Νέα προϊόντα

Η Σκούρα ΑΕ διαχρονικά παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα νέα προϊόντα του κλάδου και διαθέτει την τεχνογνωσία ώστε να τα παρέχει στους πελάτες της.

- Βασικός στόχος της εταιρείας την επόμενη τριετία είναι να επενδύσει σε μία νέα τεχνολογία προϊόντων στα υδραυλικά, στα mini boosters. Πρόκειται για μικρούς επενεργητές που χρησιμοποιούνται για τη ταχύτερη εκκίνηση μεγάλων φορτίων που απαιτούν μεγάλες ροπές αλλά και την βελτίωση της ολικής απόδοσης του συστήματος. Είναι μία τεχνολογία η οποία τώρα άρχισε να πρωτοεμφανίζεται στην Ευρώπη και πρόκειται να επιφέρει μεγάλες αλλαγές στα υδραυλικά στο μέλλον. (miniBOOSTER Hydraulics A/S)



Εικόνα 13: Mini boosters



2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Εντοπισμός ανταγωνισμού

Αφού αναλύθηκαν, το προφίλ της επιχείρησης, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της και αλλά χαρακτηριστικά της, τώρα θα εντοπισθούν όλοι οι παίκτες του κλάδου και τα πλεονεκτήματα της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών.

Αν και η τεχνολογία και οι εφαρμογές των υδραυλικών κυκλωμάτων είναι σχετικά καινούργια στην ελληνική βιομηχανία, υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που ασχολούνται με το εμπόριο υδραυλικών συστημάτων λαδιού. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP για το έτος 2015, βρέθηκαν 35 παίκτες του κλάδου.

Πίνακας 1: Ανταγωνιστές

Επιχειρήσεις του κλάδου	
Άμεσοι Ανταγωνιστές	Έμμεσοι Ανταγωνιστές
Παρής ΑΕ	Bosch Rexroth
Hydroflex	Τεχνοματικ
Τσακίρογλου	Υδροδυναμική
Αερουδραυλική	Motion and Control
Ρακορελαστική	Σαββόπουλος
Fluid Power Engineering	Γνήγος
Interexpo	Hydrosolutions
Tsanaktsidis Hydraulics	Παγκάκης ΑΕ
Βιομηχανική Τεχνολογία	Μύδρα
Τσανακτσίδης BTC	Καρακώστας
Σαραφιανός	
Τίκας	
Delta-P Fluid	
Bezares-Maliris	
Φατούρος	
Μήτσης ΑΕ	
Μπέλλος	
Άνοδος	
Σαραντάρη Αθηνά	
Σταματάκης	
Μπούζας	
Τσουκάτος	
Αφοί Γούλα	
Τεχνοαντλητική Κρήτης	

Στην συνέχεια παρέχονται μερικές πληροφορίες για τους σημαντικότερους ανταγωνιστές.

Έμμεσοι ανταγωνιστές

Bosch Rexroth

Πρόκειται για μία πολυεθνική εταιρεία, που ειδικεύεται στους κλάδους Μηχανημάτων Έργου, Εφαρμογών Μηχανημάτων και Μηχανικής, Εργοστασιακού Αυτοματισμού και των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας. Η Bosch Rexroth προσφέρει στους πελάτες της υδραυλικά προϊόντα, ηλεκτρικούς οδηγούς και ελέγχους, πνευματικά, τεχνολογία συστημάτων μετάδοσης γραμμικής κίνησης και τεχνολογία συναρμολόγησης. Όπως γίνεται φανερό είναι μία επιχείρηση που ασχολείται με πολλούς κλάδους της τεχνολογίας και δεν εξειδικεύεται σε κάποιον συγκεκριμένο. Έτσι δεν μπορεί να θεωρηθεί ως άμεσος ανταγωνιστής, από την στιγμή που η Σκούρα ΑΕ εξειδικεύεται μόνο στα υδραυλικά υψηλής πίεσης. Η έδρα της στην Ελλάδα βρίσκεται στο Κορωπί Αττικής.

Technomatic

Η Technomatic είναι μία ελληνική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1992 και ειδικεύεται κυρίως σε πνευματικά προϊόντα συστήματα κενού και αεροσυμπιεστές. Επίσης εμπορεύεται υδραυλικά προϊόντα από διάφορους προμηθευτές του εξωτερικού κυρίως από την Ιταλία. Λόγω της εξειδίκευσης της στον τομέα των πνευματικών συστημάτων κατατάσσεται στους έμμεσους ανταγωνιστές. Η έδρα της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη, ενώ έχει υποκατάστημα και στην Αθήνα.

Υδροδυναμική Αθηνών Α.Ε.Β.Ε.

Η Υδροδυναμική Αθηνών Α.Ε.Β.Ε. με έδρα στην Αθήνα και με τη θυγατρική Υδροδυναμική Βορείου Ελλάδος Α.Ε.Β.Ε. που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη, δραστηριοποιείται στη βιομηχανία υδραυλικών νερού και λαδιού, αλλά και στα πνευματικά συστήματα. Ειδικεύεται όμως κυρίως σε εφαρμογές νερού και πεδίο δράσης της είναι η ναυτιλία, η αλιεία και η γεωργία.

Άμεσοι ανταγωνιστές

Κ.Παρήs ΑΕ

Η Κ.Παρήs ΑΕ είναι μια ελληνική επιχείρηση που υφίσταται από το 1986 και εξειδικεύεται σε εφαρμογές συστημάτων πίεσης λαδιού.

Εκτός από υδραυλικά εξαρτήματα εμπορεύεται και πνευματικά είδη προϊόντων.

Ωστόσο το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον κλάδο το λαμβάνει κυρίως από την πώληση υδραυλικών εξαρτημάτων και συστημάτων. Η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως σε βιοτεχνίες, και σε βιομηχανίες κατασκευαστών μηχανημάτων, συνεργεία αγροτικών και χωματουργικών μηχανημάτων και στη ναυτιλία. Εισάγει τα προϊόντα της κυρίως από την Ιταλία και την Αμερική.

Η έδρα της βρίσκεται στην Αθήνα και διαθέτει ένα υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη.

Αποτελεί τον σημαντικότερο ανταγωνιστή μας, όπως θα δούμε και στο κεφάλαιο 3 'Ανάλυση της Αγοράς'.

Hydroflex ΑΕ

Η εταιρία Hydroflex ιδρύθηκε το 1989 και ειδικεύεται κυρίως στα εξαρτήματα των υδραυλικών συστημάτων όπως ρακόρ, σωλήνες, βάνες, στηρίγματα κλπ. Έχει μεγάλη γκάμα προϊόντων στα εξαρτήματα και αποτελεί σημαντική απειλή για εμάς στο εμπόριο υδραυλικών εξαρτημάτων. Ασχολείται με το χονδρικό εμπόριο και συνεργάζεται με προμηθευτές από χώρες όπως Ιταλία, Γερμανία και Κίνα. Η έδρα της βρίσκεται στο Αιγάλεω.

Τσακίρογλου ΕΕ

Η εταιρεία Τσακίρογλου Όμηρος και Σία ΕΕ ανήκει στον όμιλο Ήφαιστος. Η εν λόγω επιχείρηση ειδικεύεται στο εμπόριο ανταλλακτικών πλοίων, κυρίως στα ρακόρ και στους σωλήνες. Διαθέτει επίσης δικό της μηχανουργείο πραγματοποιώντας μικροκατασκευές για τις ανάγκες των πελατών της. Η έδρα της βρίσκεται στον Πειραιά.

Αεροϋδραυλική Α.Ε

Η Αεροϋδραυλική ιδρύθηκε το 1980 και ειδικεύεται σε σχεδιασμό, κατασκευή και διανομή υδραυλικών εξαρτημάτων και συστημάτων λαδιού και αέρος. Βασικοί πελάτες της είναι βιομηχανίες, ναυτιλιακές εταιρείες και επιχειρήσεις κατασκευής μηχανοκίνητων και ανυψωτικών οχημάτων. Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στην Αθήνα και διαθέτει ένα υποκατάστημα στη Χαλκίδα.

Ρακορελαστική Αφοί Δεσποτόπουλοι

Η Ρακορελαστική είναι μία νέα επιχείρηση στον κλάδο των υδραυλικών. Τα προϊόντα της είναι κυρίως υδραυλικοί σωλήνες και τα επιμέρους εξαρτήματά τους. Διαθέτει ωστόσο και άλλα υδραυλικά εξαρτήματα και κατέχει τεχνογνωσία για την κατασκευή υδραυλικών κυκλωμάτων. Η έδρα της βρίσκεται στην Αθήνα.



Ανάλυση SWOT

Πίνακας 2: SWOT ανάλυση

Swot Analysis	
<u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u>
<ul style="list-style-type: none"> Αξιόπιστοι στην αγορά και πρωτοπόροι στον κλάδο από το 1965 Εγγυημένη ποιότητα των προϊόντων μας λόγω της μακροχρόνιας εξειδίκευσης στα υδραυλικά. Συνεργασίες με κορυφαίους οίκους του εξωτερικού. Διευρυμένο πελατολόγιο και σύναψη αμοιβαίων μακροχρόνιων συνεργασιών με τους πελάτες . Εξαγωγές στο εξωτερικό 	<ul style="list-style-type: none"> Υστέρηση σε ανταγωνιστικές τιμές λόγω της εξαιρετικής ποιότητας των προϊόντων Αδυναμία στην διείσδυση παρόμοιας αγοράς με αυτής των υδραυλικών. Ανεπαρκές τμήμα marketing της επιχείρησης.
<u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u>	<u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u>
<ul style="list-style-type: none"> Οι ανταγωνιστές που έχουν επεκταθεί και εκτός Αττικής Η ανάγκη για φθηνότερες τεχνολογίες από τα υδραυλικά λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι περισσότεροι ανταγωνιστές δραστηριοποιούνται εκτός από τα υδραυλικά και σε παρόμοιες τεχνολογίες.(πχ πνευματικά). 	<ul style="list-style-type: none"> Δυνατότητα επέκτασης εκτός Αττικής λόγω της καλής φήμης της εταιρείας στον κλάδο. Δυνατότητα διείσδυσης σε νέα προϊόντα του κλάδου λόγω της υψηλής τεχνογνωσίας που παρέχονται από τους προμηθευτές Δυνατότητα αύξησης των εξαγωγών στο εξωτερικό.

➤ Συμπερασματικά η επιχείρηση Σκούρα ΑΕ, λόγω της μακροχρόνιας πορείας της στον κλάδο έχει αποκτήσει εμπειρία και τεχνογνωσία στον κλάδο, αποτελεί μόνιμο αντιπρόσωπο δύο εκ των κορυφαίων οίκων του εξωτερικού και έχει αποκτήσει κύρος στην εγχώρια αγορά για την ποιότητα των προϊόντων της. Όλα αυτά την καθιστούν την πιο αξιόπιστη επιλογή του πελάτη για την ικανοποίηση των αναγκών του.
Τελικά προκύπτει ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Σκούρα ΑΕ έναντι των ανταγωνιστών της είναι :

- **Quality:** Διαφοροποίηση των προϊόντων της από τους ανταγωνιστές της ως προς την ποιότητα.
- **Reputation:** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτός από την ποιότητα των προϊόντων είναι το όνομα της εταιρείας στην αγορά, λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας της στον κλάδο.
- **Alliance:** Ισχυρές συνεργασίες με κορυφαίους οίκους του εξωτερικού.

Παρακάτω δίνεται πίνακας αξιολόγησης των επιχειρήσεων του κλάδου.
Η αξιολόγηση έγινε από έμπειρους πωλητές της αγοράς και από πελάτες της εταιρείας.

Πίνακας 3 : Αξιολόγηση της εταιρείας Σκούρα ΑΕ

FACTOR	Σκούρα	Παρίς	Hydroflex	Bosch Rexroth	Importance to customer
Products	5	4	3	4	4
Price	2	4	3	3	4
Quality	5	3	3	4	4
Service	3	3	3	4	3
Reliability	5	4	3	4	4
Stability	4	4	3	5	2
Expertise	3	3	2	3	3
Company reputation	5	4	4	5	4
Location	3	3	4	5	3
Appearance	3	3	4	5	2
Sales method	2	3	3	4	2
Credit policies	4	3	3	3	2
Advertising	1	2	2	3	1
Σύνολο	45	43	40	52	

- Όπως φαίνεται από την παραπάνω αξιολόγηση οι περισσότεροι πωλητές κατέταξαν την εταιρία Σκούρα ΑΕ ως μία από τις κορυφαίες του κλάδου συγκεντρώνοντας την 2η μεγαλύτερη βαθμολογία.
- Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η επιχείρηση ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες του πελάτη κάτι που δίνει θάρρος και αισιοδοξία για την πιθανή επένδυση που έχει σκοπό να γίνει.



3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Κλάδος δραστηριοποίησης

Όπως έχει αναφερθεί η επιχείρηση Σκούρα ΑΕ ειδικεύεται στα υδραυλικά υψηλής πίεσης λαδιού. Ο εν λόγω κλάδος άρχισε να αναπτύσσεται τη δεκαετία του 70 στην Ελλάδα και από τότε μέχρι και την οικονομική κρίση γνώρισε ιδιαίτερη άνθιση.

Ο κλάδος αυτός συνδέεται κυρίως με την βιομηχανία ωστόσο η εμπορική φύση της εταιρίας καθιστά αναγκαία την αναφορά της κατάστασης του χονδρικού εμπορίου στην Ελλάδα.

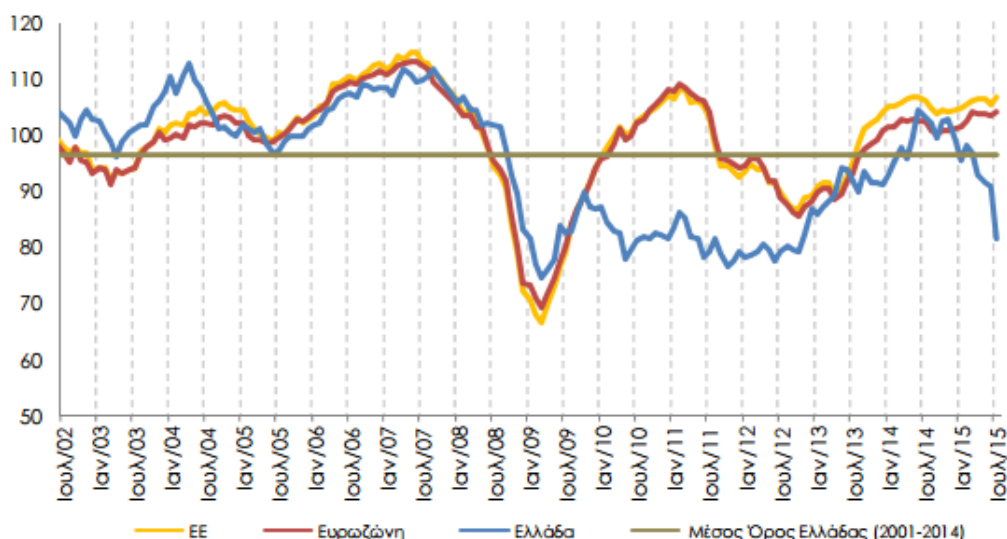
Βιομηχανία

Ο κλάδος των υδραυλικών σχετίζεται άμεσα με τη βιομηχανία, αφού τα υδραυλικά συστήματα χρησιμοποιούνται στα μηχανήματα και στους μηχανολογικούς εξοπλισμούς. Έτσι μπορούμε να αποφανθούμε ότι ο κλάδος δραστηριοποίησης σχετίζεται άμεσα με την βιομηχανία κατασκευής, επισκευής και εγκατάστασης μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού. Ο κλάδος αυτός αριθμείται με το νούμερο 28 (σύμφωνα με την εθνική ονοματολογία οικονομικών δραστηριοτήτων⁵).

Με αφορμή την επένδυση που έχει σκοπό η εταιρία να πραγματοποιήσει κρίνεται αναγκαία η εύρεση πρόσφορου εδάφους και κατάλληλου οικονομικού κλίματος στον κλάδο, όσο κατάλληλο αυτό μπορεί να είναι στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης .

- Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΙΟΒΕ⁶ βρέθηκε ότι ο δείκτης οικονομικού κλίματος κινήθηκε σε υψηλά πλαίσια από το 2002-2008 αλλά και με αυξητική τάση το 2013-2014 όπου υπήρχε σταθεροποίηση των ελληνικών αγορών και της ελληνικής οικονομίας. Τα δείγματα αποδεικνύουν ότι σε σταθερό οικονομικό περιβάλλον η ελληνική βιομηχανία έχει δυνατότητες ανάπτυξης.

Διάγραμμα 1: Δείκτες Οικονομικού Κλίματος Ε.Ε-28 και Ελλάδα (1990-2014=100, εποχικά εξομαλυμένα στοιχεία)



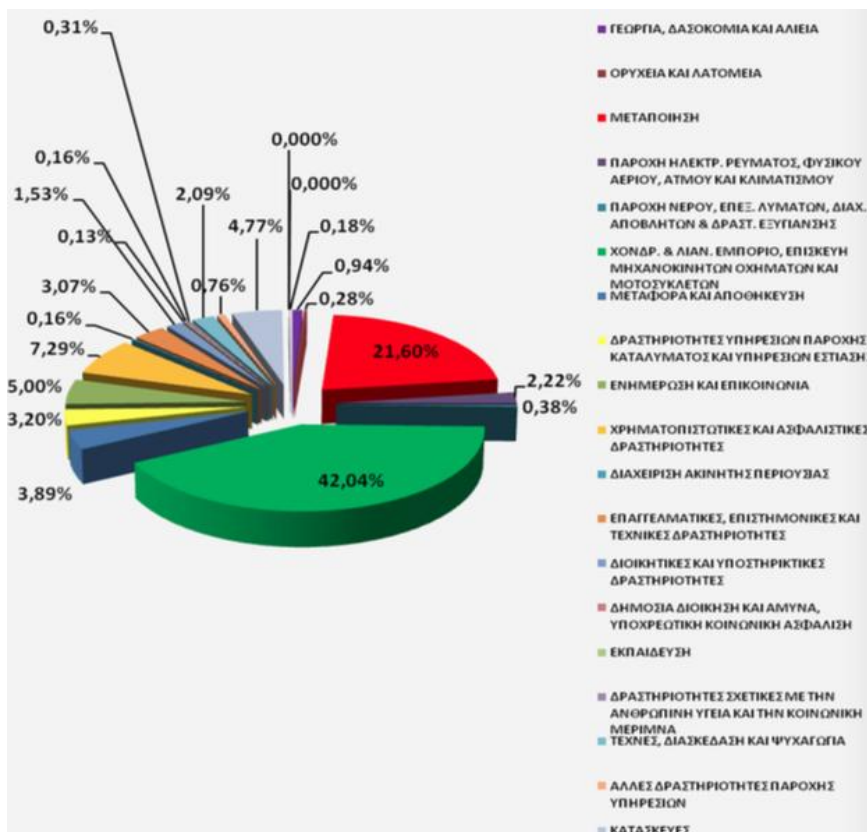
Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, DG Ecfm

Εικόνα 14: Δείκτης οικονομικού κλίματος

⁵ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Εθνική ονοματολογία οικονομικών δραστηριοτήτων 2009

⁶ Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Αποτελέσματα Ερευνών Οικονομικής Ιούλιος 2015

Κατέχουν το 4,77% του συνολικού κύκλου εργασιών.



Εικόνα 16: Συνεισφορά των κατασκευαστικών επιχειρήσεων στον κύκλο εργασιών

- Τα παραπάνω νούμερα αποδεικνύουν ότι ο κλάδος των κατασκευών κατέχοντας το 50 μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κύκλου εργασιών συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας.

Market analysis

ascertains the current market situation of a business.



- II. Θετικά ήταν και τα στοιχεία που βρέθηκαν για τον κλάδο της κατασκευής μηχανημάτων και μηχανολογικού εξοπλισμού, σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον ΣΕΒ για το έτος 2011⁸.
- Πιο συγκεκριμένα παρατηρούμε ότι ο κλάδος (28) παρόλη την οικονομική κρίση της τελευταίας 5ετίας κατάφερε να παρουσιάσει αύξηση των εσόδων του ως και 4,16%.

"Ισολογισμός" και Ανάλυση Λογαριασμού "Αποτελέσματα χρήσης" με Ε.Λ.Π. 29.949 Επιχειρήσεων Μορφής Α.Ε. και Ε.Π.Ε. Χρήσης 2011

Σε εκατ. €

Κωδικός Κλάδου (Nace2)	Αριθμός Επιχειρήσεων Α.Ε. και Ε.Π.Ε.	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ						ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ				
		ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		Σύνολο Ενεργητικού & Παθητικού	ΠΑΘΗΤΙΚΟ			Μικτά κέρδη	ΜΕΙΟΝ			
		Πάγιο (τιμή κτήσης)	Κυκλοφορούν & Διαθέσιμα		Αποσβέσεις	Ίδια κεφάλαια	Ξένα κεφάλαια (Υποχρεώσεις)		Έξοδα Χρήσιμης Διαθ. Προϊόντων Διοίκησης Γενικά Έξοδα	Αποσβέσεις Χρήσης	Σύνολο Εξόδων	Καθαρά κέρδη ΠΦ
1	260	909,44	531,94	1.441,37	451,35	409,81	580,22	147,78	111,65	41,29	152,94	-5,16
2	2	0,02	3,13	3,16	0,00	0,65	2,50	0,04	0,00	0,00	0,00	0,04
3	102	161,70	294,62	456,32	111,40	71,01	273,92	39,66	37,93	8,63	46,56	-6,90
5	2	17,33	34,43	51,75	9,25	8,84	33,66	5,86	4,81	1,87	6,68	-0,81
7	6	139,26	34,95	174,21	22,75	47,20	104,26	24,17	23,84	5,46	29,30	-5,13
8	112	363,50	205,54	569,04	216,76	169,86	182,41	49,87	39,50	14,77	54,27	-4,40
10	1.116	5.790,54	4.495,16	10.285,69	3.056,34	2.752,16	4.477,19	1.557,82	1.256,91	272,58	1.529,49	28,33
11	179	1.234,37	774,23	2.008,60	723,98	564,58	720,04	388,08	341,90	67,68	409,59	-21,50
12	15	437,59	360,33	797,92	204,57	160,97	432,38	108,07	106,14	17,61	123,76	-15,68
13	165	524,35	276,73	801,08	319,89	280,43	200,76	58,09	56,34	13,11	69,45	-11,36
14	176	520,52	560,44	1.080,96	278,89	320,96	481,11	176,16	161,13	17,03	178,17	-2,01
15	46	130,61	112,37	242,98	55,12	82,36	105,51	30,49	25,49	5,97	31,46	-0,96
16	101	306,24	219,91	526,14	153,52	164,06	208,57	38,87	45,37	12,15	57,53	-18,66
17	141	1.018,00	626,85	1.644,86	591,05	375,90	677,90	221,84	197,14	40,73	237,87	-16,03
18	200	695,22	332,05	1.027,27	344,92	325,42	356,93	112,36	89,06	29,47	118,53	-6,18
19	29	157,28	88,22	245,50	89,53	53,64	102,33	56,40	50,92	5,47	56,39	0,01
20	238	1.691,29	1.345,60	3.036,89	992,55	812,66	1.231,68	599,25	496,13	81,02	577,16	22,09
21	51	880,76	1.104,45	1.985,21	413,89	474,32	1.097,00	576,39	479,36	69,13	548,48	27,91
22	259	1.298,48	759,67	2.058,15	700,30	615,52	742,32	248,04	194,44	57,54	251,98	-3,94
23	435	2.076,12	1.197,30	3.273,42	1.108,62	1.080,81	1.083,99	315,67	295,04	94,19	389,23	-73,56
24	68	1.237,22	735,33	1.972,55	793,27	399,90	779,38	188,87	132,52	45,72	178,24	10,63
25	479	1.665,29	1.205,18	2.870,48	884,98	943,75	1.041,75	318,90	258,40	81,96	340,36	-21,46
26	67	375,71	248,66	624,37	128,08	212,68	283,61	63,00	57,74	20,73	78,47	-15,47
27	152	637,58	635,15	1.272,72	369,05	426,28	477,40	239,42	199,63	25,13	224,76	14,67
28	201	426,02	392,91	818,93	232,59	237,44	348,90	103,22	82,13	16,93	99,06	4,16
29	36	230,52	298,29	528,81	101,56	89,70	337,55	63,13	81,72	9,90	91,62	-28,49
30	36	410,66	345,10	755,76	250,03	-238,04	743,77	61,24	89,87	16,91	106,78	-45,54

Εικόνα 17: Ρυθμός ανάπτυξης κλάδου 28

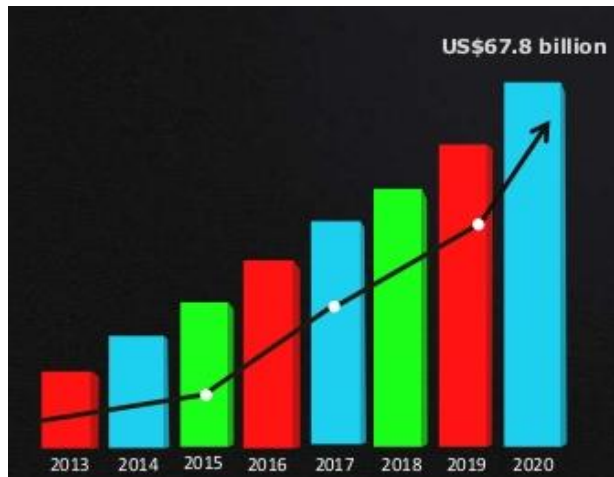
Υδραυλικά συστήματα λαδιού σε παγκόσμια κλίμακα

Σύμφωνα με την έρευνα του Global Industry Analysts τα υδραυλικά υψηλής πίεσης είναι μια τεχνολογία που γνωρίζει και θα γνωρίσει περαιτέρω ανάπτυξη στα επόμενα χρόνια. Η ανάπτυξη στον κλάδο οφείλεται κυρίως:

- Στη μεγαλύτερη ζήτηση για μηχανολογικούς εξοπλισμούς υδραυλικών για κατεργασίες επιφανειών.
- Στη μεγαλύτερη ζήτηση μηχανημάτων εξόρυξης πετρελαίου που λειτουργούν με υδραυλικά υψηλής πίεσης.
- Επίσης υπολογίζεται μέχρι το 2020 συνολικός κύκλος εργασιών των υδραυλικών ότι θα αγγίξει τα 67,8 δις παγκοσμίως⁹.

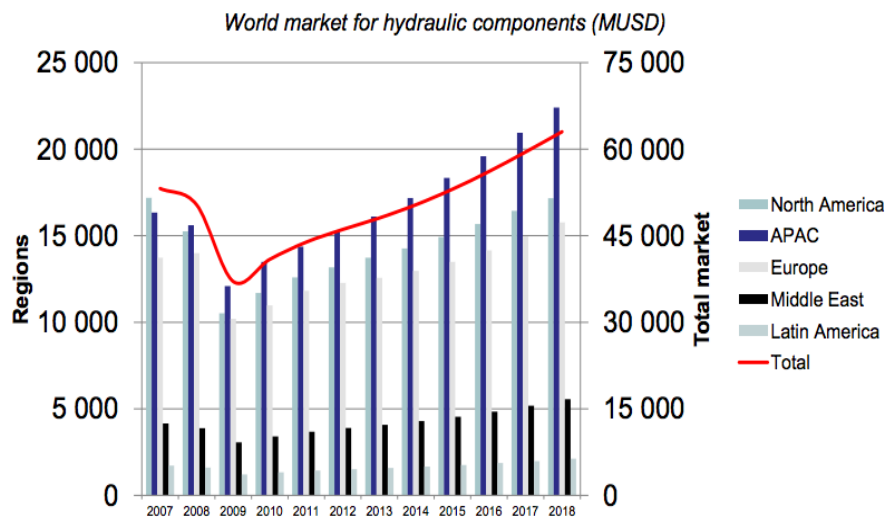
⁸ ΣΕΒ, Αποτελέσματα Χρήσεως Ελληνικών Επιχειρήσεων 2011

⁹ Global Industry Analysts, Inc., *The Global Hydraulic Components Market*



Εικόνα 18: Ρυθμός ανάπτυξης κλάδου παγκοσμίως

- Ενώ και η Ευρώπη παρουσιάζει δείγματα ανάπτυξης την τελευταία τριετία.



Source: Hydraulic Components – A Global Strategic Business Report, May 2013

Εικόνα 19: Ρυθμός ανάπτυξης κλάδου στην Ευρώπη

Χονδρικό εμπόριο

Η εταιρεία πέρα από τον κλάδο 28 (βιομηχανία κατασκευής, επισκευής και εγκατάστασης μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού) ανήκει και στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου. Ένας κλάδος που έχει γνωρίσει ιδιαίτερη άνθιση στην Ελλάδα και καταφέρνει να σταθεί σε ικανοποιητικά επίπεδα σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Χονδρικό Εμπόριο στην Ελλάδα

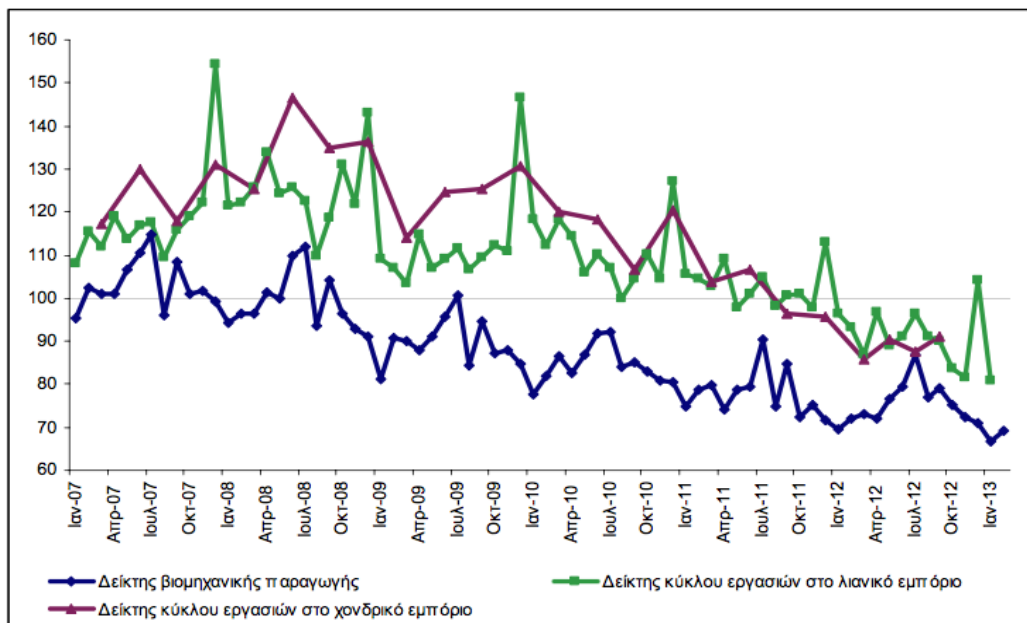
Το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του ελληνικού εμπορίου είναι ότι αποτελείται από ένα μεγάλο πλήθος πολύ μικρών επιχειρήσεων. Από έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ¹⁰ προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εμπορικών επιχειρήσεων είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους, έχουν δε τη μορφή επιχειρήσεων προσωπικού χαρακτήρα (ατομικές, ΟΕ, ΕΕ). Πιο συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι το 35% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα δραστηριοποιείται στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου πραγματοποιώντας το 43% του συνολικού τζίρου.

¹⁰ ΕΛΣΤΑΤ, Μητρώο Επιχειρήσεων 2011

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της Διαρθρωτικής Έρευνας του Εμπορίου της ΕΛ.ΣΤΑΤ ο συνολικός αριθμός των εμπορικών επιχειρήσεων, μεταξύ των ετών 2000 και 2007 αυξήθηκε κατά 43.945 (ποσοστό 17%) και ανήλθε κατά το έτος 2007 σε 305.724 εμπορικές επιχειρήσεις, εκ των οποίων 37.010 εντάσσονταν στον κλάδο 45 (εμπόριο, συντήρηση και επισκευή οχημάτων, πώληση καυσίμων, κλπ.), 74.549 εντάσσονταν στον κλάδο 46 (χονδρικό εμπόριο) και 194.164 εντάσσονταν στον κλάδο 47 (λιανικό εμπόριο).

Το χονδρικό εμπόριο στα χρόνια της οικονομικής κρίσης κατάφερε να επιβιώσει και μάλιστα να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στον κύκλο εργασιών της ελληνικής οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα πάντα με την ίδια έρευνα, η χονδρική το τελευταίο τρίμηνο του 2012 σημειώνει επιβράδυνση της αρνητικής πορείας με τον δείκτη κύκλου εργασιών να εμφανίζει μείωση 5%, ενώ συνολικά το 2012 η μείωση περιορίστηκε ελαφρά στο 11,9% από 13,5% το 2011.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ο δείκτης εργασιών του χονδρικού και του λιανικού εμπορίου και της βιομηχανικής παραγωγής.

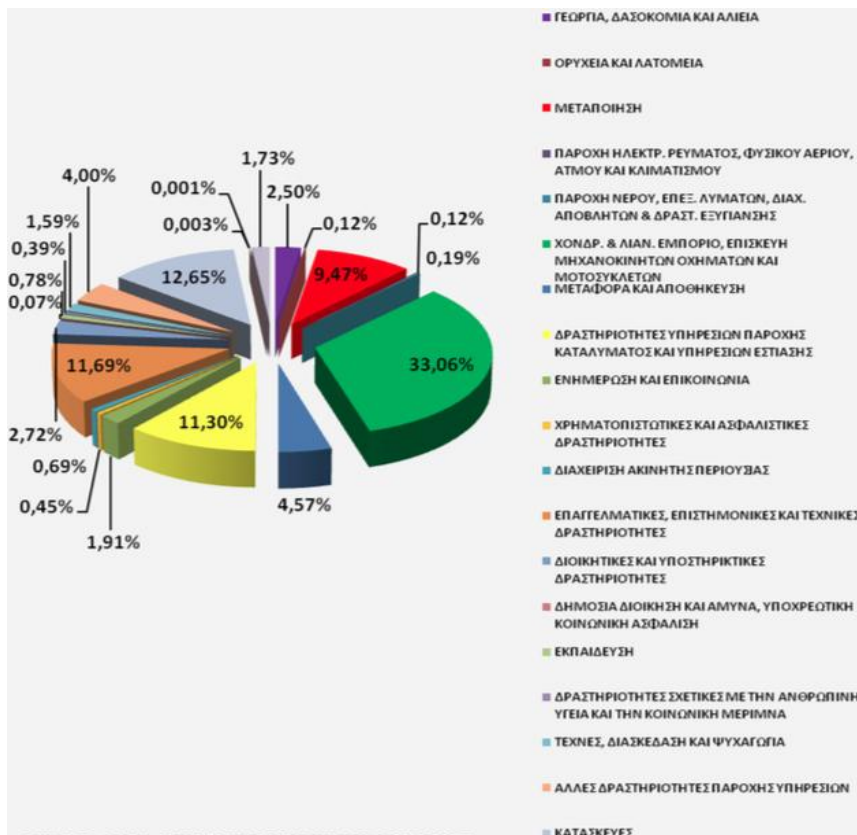


Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Εικόνα 20: Δείκτης εργασιών χονδρικού εμπορίου

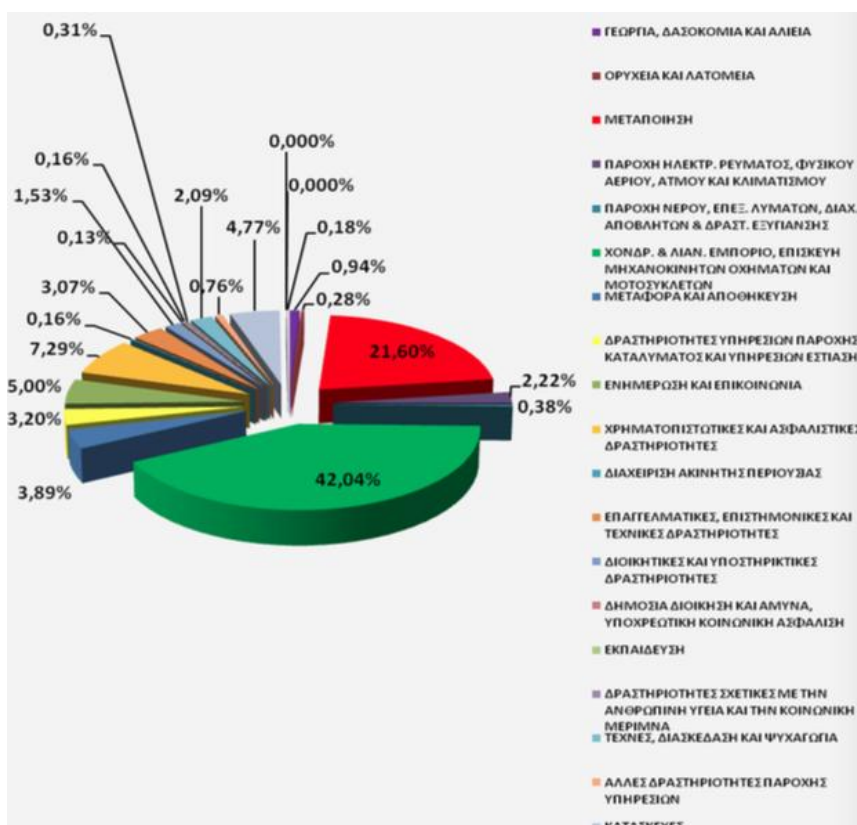
Κάποια επιπρόσθετα οικονομικά στοιχεία σχετικά με το χονδρικό εμπόριο εντοπίζονται επίσης στα αποτελέσματα χρήσεως του ΣΕΒ για το 2014. Οι επιχειρήσεις που ενασχολούνται με το χονδρικό εμπόριο:

Αποτελούν το 33,06% των επιχειρήσεων.



Εικόνα 21: Ποσοστό επιχειρήσεων του χονδρικού εμπορίου

Κατέχουν το 42,04% του συνολικού κύκλου εργασιών.



Εικόνα 22: Συνεισφορά επιχειρήσεων χονδρικού εμπορίου στον κύκλο εργασιών

Μέγεθος επιχείρησης

Η Σκούρα ΑΕ απασχολώντας 14 άτομα προσωπικό, ανήκει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σύμφωνα με το πρότυπο του ΕΟΜΜΕ που ορίζει ως μικρομεσαία επιχείρηση αυτή που απασχολεί λιγότερα από 100 άτομα προσωπικό.

Λαμβάνοντας υποψιών τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ¹⁰ ο μέσος όρος εργαζομένων των ελληνικών επιχειρήσεων είναι 2 άτομα ,ενώ οι επιχειρήσεις που απασχολούν 10-19 εργαζομένους αποτελούν το 1% του συνόλου των επιχειρήσεων.

Εύρος αριθμού απασχολούμενων	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό (%)
0-4	844.917	96%
5-9	17.713	2%
10-19	8.588	1%
20-29	2.908	0,4%
30-49	2.335	0,2%
50-99	1.534	0,2%
100 και άνω	1.323	0,2%
Σύνολο:	879.318	100%

Εικόνα 23:Κατανομή μεγέθους επιχειρήσεων

Όσον αφορά στον κύκλο εργασιών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αυτός αντανακλά το μικρό τους μέγεθος, αφού το 95% εμφανίζει κύκλο εργασιών μικρότερο των 500.000 €.

Η εταιρεία Σκούρα ΑΕ έχοντας ετήσιο τζίρο 1,6 εκ.€, ανήκει στο 5% των επιχειρήσεων που έχουν κύκλο εργασιών πάνω από 1 εκ. €. Επομένως η εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ως μία προνομιούχος μικρομεσαία επιχείρηση.

Τάξη Μεγέθους Τζίρου (σε εκατ. Ευρώ)	Αριθμός επιχειρήσεων	Ποσοστό (%)
(0 - 0,15)	743.817	85%
(0,15 - 0,3)	61.910	7%
(0,3 - 0,5)	28.852	3%
(0,5 - 1,5)	30.123	3,3%
(1,5 - 5)	10.399	1,2%
(5 - 15)	2.867	0,4%
(15 - 50)	1.003	0,1%
(50 - 100)	196	0,02%
100+	203	0,02%
Σύνολο:	879.377	100%

Εικόνα 24: Κατανομή τζίρου επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθος τους

Πλεονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Η εταιρεία, ως μικρομεσαία επιχείρηση, έχει κάποια πλεονεκτήματα. Αυτά αποτυπώνονται ως :

- Ευελιξία στην παραγωγή.
- Γρήγορη και εύκολη αφομοίωση τεχνολογιών και καινοτομιών.
- Προσαρμοστικότητα στις ανάγκες της αγοράς και κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών.
- Προσωπικές πελατειακές σχέσεις.

Μερίδιο αγοράς

Όπως προείπαμε ένας βασικός επιχειρηματικός στόχος της επιχείρησης σε βάθος Ζετίας είναι η επέκταση σε νέα τοποθεσία. Για αυτό, στα πλαίσια της εργασίας γίνεται ανάλυση αγοράς στον κλάδο με στόχο τον εντοπισμό της καταλληλότερης τοποθεσίας για την επέκταση. Πιο συγκεκριμένα :

- Εντοπίζονται πληροφορίες σχετικά με το μερίδιο της αγοράς της Σκούρα ΑΕ στον κλάδο των υδραυλικών.
- Συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες της εταιρείας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό.
- Πραγματοποιείται ανάλυση αγοράς του κλάδου των υδραυλικών λαδιού ανά περιοχή-στόχο με σκοπό την εύρεση της τοποθεσίας με τις περισσότερες προοπτικές ανάπτυξης για την επέκταση της επιχείρησης.

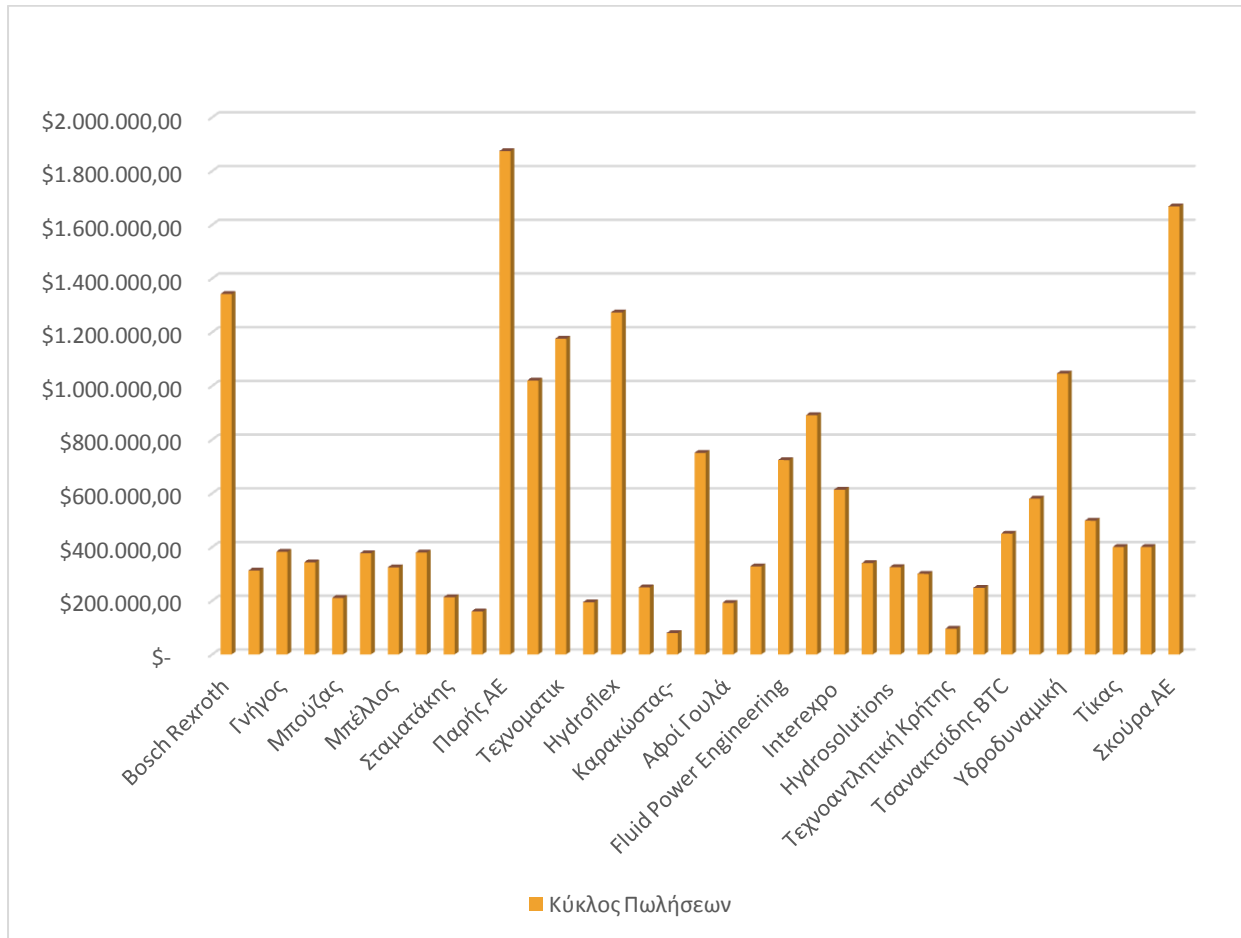
Παρακάτω επισυνάπτεται ο πίνακας με την ανάλυση των μεριδίων αγοράς του κλάδου των υδραυλικών λαδιού όπως βρέθηκαν από την εφαρμογή findbiz της ICAP αλλά και από την ιστοσελίδα της ημερήσιας οικονομικής εφημερίδας Express.¹¹

α/α	Ανταγωνιστές	Κύκλος Εργασιών 2014	Μερίδιο Αγοράς(%)
1	BOSCH REXROTH	€1,342,042	6.6
2	ΜΗΤΣΗΣ ΑΕ	€312,349	1.5
3	ΓΝΗΓΟΣ	€382,465	1.9
4	DELTA-P FLUID	€343,000	1.7
5	ΜΠΟΥΖΑΣ	€210,032	1.0
6	ΣΑΒΒΟΠΟΥΛΟΣ	€376,644	1.9
7	ΜΠΕΛΛΟΣ	€323,999	1.6
8	ΜΟΤΙΟΝ AND CONTROL	€379,774	1.9
9	ΣΤΑΜΑΤΑΚΗΣ	€213,111	1.0
10	ΜΥΔΡΑ	€160,123	0.8
11	ΠΑΡΗΣ ΑΕ	€1,874,188	9.2
12	ΤΣΑΚΙΡΟΓΛΟΥ	€1,020,231	5.0
13	ΤΕΧΝΟΜΑΤΙΚ	€1,175,425	5.8
14	ΤΣΟΥΚΑΤΟΣ	€194,329	1.0
15	HYDROFLEX	€1,273,216	6.3
16	ΠΑΓΚΑΚΗΣ ΑΕ	€251,622	1.2
17	ΚΑΡΑΚΩΣΤΑΣ	€79,465	0.4
18	ΡΑΚΟΡΕΛΑΣΤΙΚΗ	€750,700	3.7
19	ΑΦΟΙ ΓΟΥΛΑ	€192,000	0.9
20	ΒΕΖΑΡΕΣ-MALIRIS	€328,000	1.6
21	FLUID POWER ENGINEERING	€724,345	3.6
22	ΑΕΡΟΥΔΡΑΥΛΙΚΗ Α.Ε	€891,278	4.4
23	INTEREXPO	€613,665	3.0
24	ΦΑΤΟΥΡΟΣ	€340,980	1.7
25	HYDROSOLUTIONS	€329,903	1.6
26	ΑΝΟΔΟΣ	€300,409	1.5
27	ΤΕΧΝΟΑΝΤΛΗΤΙΚΗ	€600,788	3.0
28	ΣΑΡΑΝΤΑΡΗ ΑΘΗΝΑ	€248,000	1.2
29	ΤΣΑΝΑΚΤΣΙΔΗΣ BTC	€454,939	2.2

¹¹ ΕΞΠΡΕΣ, Ημερήσια Οικονομική Εφημερίδα, Ισολογισμοί ΑΕ

30	ΤΣΑΝΑΚΤΣΙΔΙΣ HYDRAULICS	€580,789	2.9
31	ΥΔΡΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	€1,046,262	5.2
32	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	€498,324	2.5
33	ΤΙΚΑΣ	€404,567	2.0
34	ΣΑΡΑΦΙΑΝΟΣ	€420,897	2.1
35	ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ	€1,668,625	8.2
35	ΣΥΝΟΛΟ	€20,306,492	100.0

Πίνακας 4: Λίστα επιχειρήσεων του κλάδου και ο κύκλος εργασιών τους



Εικόνα 25 : Κύκλος εργασιών του κλάδου

- Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η Σκούρα ΑΕ δεσμεύει το 8,2% του κύκλου εργασιών του κλάδου το οποίο είναι το 2ο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Πελάτες

Εσωτερικό

Ωστόσο τίποτα δεν έχει γίνει τυχαία. Από την πρώτη στιγμή η εταιρεία έχει φροντίσει να έχει σχέση αμοιβαίας αξιοπιστίας με τους πελάτες της και σήμερα μετρά συνεργασίες με περισσότερες από 1000 επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα. Παρακάτω δίνονται στοιχεία για τους σημαντικότερους πελάτες της Σκούρα ΑΕ σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από το ERP λογισμικό της εταιρείας, Entersoft¹², για το 2014.

Πίνακας 5: Οι σημαντικότεροι πελάτες

Οι σημαντικότεροι πελάτες			
Επωνυμία	Καούσης Α. ΑΕ	Ευρωκαμπτική ΑΕ	Minerva Marine CO
Είδος επιχείρησης	Κατασκευαστική εταιρεία απορριμματοφόρων	Βιομηχανία Μηχανουργικών μηχανημάτων	Ναυτιλιακή Εταιρεία
ΚΕ 2014	25,000,000€	6,000,000€	-
Ετήσια αξία αγορών από Σκούρα ΑΕ (€)	110,500€	63,000€	45,000€

Επίσης σημαντικοί πελάτες της επιχείρησής με ετήσια αξία πωλήσεων πάνω από 10,000€ είναι οι :

- ΒΙΕΜΚΑ ΑΕ, Ενεργειακά και Βιομηχανικά έργα
- ΤΕΧΝΗ ΑΕ, Τεχνική εταιρεία
- ΡΟΚΑΣ ΑΕ, Κατασκευές βιομηχανικού εξοπλισμού
- ΑΝΟΞΑΛ ΑΕ, Βαφές αλουμινίων
- ΒΙΤΑΛΗΣ ΟΕ, Εξοπλισμός σκάφους
- ΛΑΡΚΟ ΑΕ, Μεταλλευτική και Μεταλλουργική εταιρεία
- ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΕΛΛΑΔΑΣ, Επεξεργασία αλουμινίου
- ΓΑΛΑΝΟΣ ΑΕ, Κατασκευή δομικών μηχανημάτων
- ΑΚΤΩΡ ΑΤΕ, Τεχνική Εταιρεία
- ΕΛΒΑΛ ΑΕ, Βιομηχανία Αλουμινίου
- LARUS S.A, Ναυτιλιακή



¹² Entersoft Λογιστήριο ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ

Εξωτερικό

Η Σκούρα ΑΕ έχει καταφέρει να αποκτήσει κύρος και αξιοπιστία στην εγχώρια αγορά, πράγμα που την έκανε να δραστηριοποιηθεί και στο εξωτερικό. Ήδη τα τελευταία 5 χρόνια έχει καταφέρει να πραγματοποιήσει εξαγωγές σε χώρες όπως η Τουρκία, η Κύπρος, η Βουλγαρία, τα Σκόπια, η Ολλανδία και η Αγγλία. Παρακάτω φαίνεται ο πίνακας με τους πελάτες της εταιρείας στο εξωτερικό.

Πίνακας 6: Πελάτες εξωτερικού

Πελάτες εξωτερικού	ΧΩΡΕΣ
GEMINI MARINE INC	ΚΥΠΡΟΣ
MM HYDRAULIC	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ
THEODOROU M.P.&CO LTD	ΚΥΠΡΟΣ
DOJARAN STEEL DOO	ΣΚΟΠΙΑ
KREOUSA SHIPPING COMPANY LIMITED	ΚΥΠΡΟΣ
QUALE LIMITED	ΑΓΓΛΙΑ
ΕΛΑΙΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ	ΚΥΠΡΟΣ
NEWCO FERRONIKELI COMPLEX LLC	ΟΛΛΑΝΔΙΑ
CTN Hydraulics	ΤΟΥΡΚΙΑ
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ/ΕΤΟΣ	20,000€

Δυνητικοί πελάτες-εσωτερικού

Η Σκούρα ΑΕ είναι μία επιχείρηση που θέλει συνεχώς να εξελίσσεται και αυτό αποδεικνύεται πρώτον από την αύξηση του κύκλου εργασιών της τα τελευταία χρόνια και δεύτερον με την έναρξη συνεργασιών με νέους πελάτες. Με σκοπό να διευρύνει επιπλέον το πελατολόγιο στοχεύει στον εντοπισμό νέων πελατών που σχετίζονται με την ναυτιλία και τις κατασκευές.

Τομέας Ναυτιλίας

Η Ελλάδα είναι ένα από τα ισχυρότερα και πιο σημαντικά ναυτικά κράτη του κόσμου και η εμπορική της ναυτιλία, μαζί με τον τουρισμό, αποτελούν τους στυλοβάτες της εθνικής οικονομίας.

Επί σειρά ετών, ο ελληνικός στόλος κατέχει την πρώτη θέση παγκοσμίως. Σύμφωνα με τα ετήσια στατιστικά στοιχεία που δημοσιεύει η Ελληνική Επιτροπή Ναυτιλιακής Συνεργασίας του Λονδίνου, ο ελληνικός στόλος με 4.161 πλοία άνω των 1.000 Κοχ τον Φεβρουάριο του 2009 αντιπροσώπευε το 8,2% του παγκοσμίου στόλου σε αριθμό πλοίων, το 15,2% σε DWT και το 13,2% σε κόρους ολικής χωρητικότητας.

Η Ελληνική ναυτιλία προσφέρει εισροές μεταξύ €13 και €19 δις ετησίως στην Ελληνική οικονομία ανάλογα με τα επίπεδα της ναυλαγοράς. Η ναυτιλία αντιπροσωπεύει περίπου το 7% του ΑΕΠ¹³.

Ήδη η εταιρεία συνεργάζεται με ναυτιλιακές εταιρείες όπως είναι η Minerva Marine και η Larus. Ωστόσο θέλει να διεισδύσει πιο βαθιά στην αγορά της ναυτιλίας και για αυτό στοχεύει σε συνεργασίες με ναυτιλιακές εταιρείες κολοσσούς όπως είναι οι :

- Navios Group
- Aggelikousis Group
- Dynacom Tankers

¹³ Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδας 2013

- Enterprises Shipping
- Costamare Shipping

Τεχνικές κατασκευαστικές εταιρείες

Μερικοί από τους κορυφαίους πελάτες της επιχείρησης είναι τεχνικές κατασκευαστικές εταιρείες, όπως για παράδειγμα η Τέχνη ΑΕ, η Άκτωρ ΑΕ κλπ.

Ωστόσο υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις με προοπτικές συνεργασίας όπως είναι οι :

- ΒΙΟΤΕΡ ΑΕ
- CONJECT ΕΕ
- ΜΟΧΛΟΣ ΑΕ
- ΤΕΔΡΑ ΑΤΕ

Άλλοι δυνητικοί πελάτες

Επίσης δυνητικοί πελάτες μπορούν να θεωρηθούν και επιχειρήσεις που έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν με την επιχείρηση και υπάρχουν ακόμα προοπτικές για την επανεκκίνηση της συνεργασίας. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι:

Πίνακας 7: Δυνητικοί πελάτες

Δυνητικοί πελάτες	
Επωνυμία	Είδος Βιομηχανίας
AKZONOBEL	Εταιρία χρωμάτων
EXTRAPLASTICA	Βαφή αλουμινίου
ΣΤΕΦΑΝΟΥ	Εξοπλισμός σκαφών
ΤΕΡΝΑ	Ενεργειακά έργα
ΤΕΚΑΛ ΑΕ	Ενεργειακά έργα
MANIFESTFACILITY MANAGEMENT	Διαχείριση εγκαταστάσεων
COLEFLY	Διαχείριση εγκαταστάσεων
ΑΦΟΙ ΒΟΥΡΝΑ ΑΕ	Κατασκευή δομικών μηχανημάτων
ARVECON	Κατασκευή δομικών μηχανημάτων

Δυνητικοί πελάτες γειτονικών χωρών εξωτερικού

Η Σκούρα ΑΕ έχει δραστηριοποιηθεί τα τελευταία χρόνια σε εξαγωγές των προϊόντων της κυρίως σε γειτονικές χώρες, έχοντας αναπτύξει συνεργασίες με επιχειρήσεις από την Τουρκία, την Κύπρο και χώρες των Βαλκανίων.

Σύμφωνα με τη δημοσίευση του Enterprise Greece¹⁴ για το 2014, η συνολική αξία των ελληνικών εξαγωγών ανήλθε σε 27.188 εκατομμύρια ευρώ, αποτελώντας το 15,2% του ΑΕΠ της χώρας. Παρά την οικονομική κρίση που συνεχίστηκε στην Ελλάδα και κατά το έτος αυτό, οι εξαγωγές παρέμειναν σχεδόν στα ίδια επίπεδα με αυτά του προηγούμενου έτους.

Οι εξαγωγές προς την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) ανήλθαν σε 48% κατά το 2014, καταδεικνύοντας το ειδικό βάρος της στο ελληνικό εξωτερικό εμπόριο. Δυναμική αύξηση των ελληνικών εξαγωγών το 2014 σημειώθηκε στις χώρες Σαουδική Αραβία, Αίγυπτο, Κύπρο και Λίβανο.

¹⁴ <http://www.enterprisegreece.gov.gr/default.asp?pid=56&la=2>

Στους κυριότερους εταίρους συγκαταλέγονται:

- Τουρκία (12%)
- Ιταλία (9%)
- Γερμανία (7%)
- Βουλγαρία (5%)
- Κύπρος (5%)
- Ηνωμένο Βασίλειο (4%)
- ΗΠΑ (3%)

Ελληνικές Εξαγωγές / Χώρα (σε εκατ. ευρώ)

Χώρα	2014	2013	2012
Τουρκία	3,272	3,208	2,952
Ιταλία	2,489	2,460	2,126
Γερμανία	1,791	1,796	1,767
Βουλγαρία	1,405	1,451	1,562
Κύπρος	1,329	1,207	1,417
Ην.Βασίλειο	977	995	862
ΗΠΑ	821	934	1,030
Σαουδική Αραβία	784	404	385
Αίγυπτος	756	593	345
ΠΓΔΜ	707	745	827
Ισπανία	673	581	544
Λοιπές	12,184	13,202	13,773
ΣΥΝΟΛΟ	27,188	27,576	27,590

Επίσης παρατηρούμε, σύμφωνα πάντα με τη δημοσίευση του Enterprise Greece ότι ο κλάδος της βιομηχανίας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιχείρηση κατέχει τον 2ο μεγαλύτερο κύκλο εργασιών στις εξαγωγές στο εξωτερικό .

Ελληνικές Εξαγωγές / Κλάδο (σε εκατ. ευρώ)

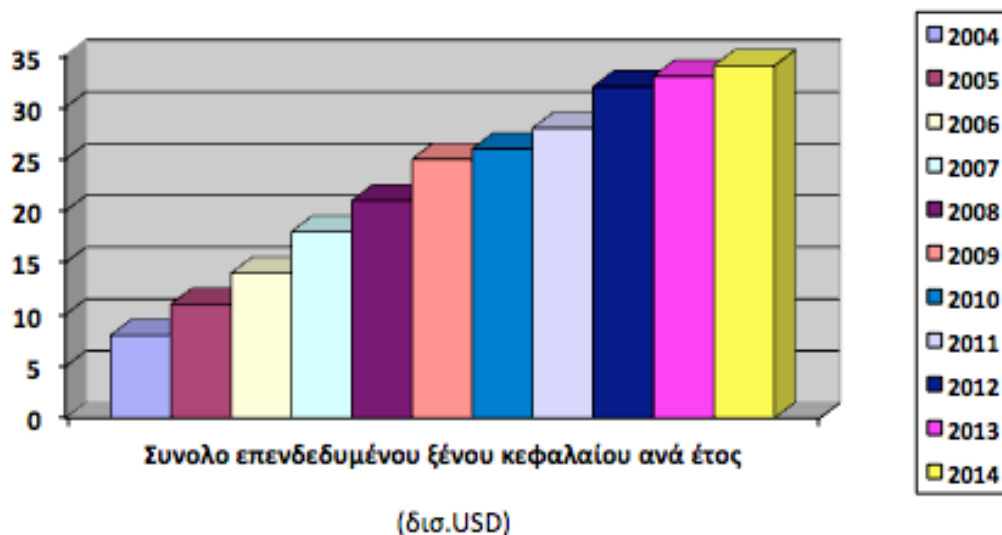
	2014	2013	2012
Τρόφιμα-Ζώντα Ζώα	3,744	3,657	3,610
Ποτά-Καπνός	591	591	636
Πρώτες Ύλες (εκτός από καύσιμα)	1,041	1,140	1,255
Ορυκτά-Καύσιμα-Λιπαντικά	10,363	10,891	10,649
Φυτικά & Ζωικά έλαια και λίπη	321	581	402
Χημικά	2,681	2,597	2,474
Βιομηχανικά Προϊόντα	3,772	3,727	3,884
Μηχανές & Μεταφορικά Μέσα	2,293	2,042	2,328
Λοιπά	2,372	2,342	2,349
ΣΥΝΟΛΟ	27,178	27,568	27,587

Έτσι οι βασικοί προορισμοί στόχοι της Σκούρα ΑΕ για τις εξαγωγές των προϊόντων της είναι χώρες όπως η Τουρκία η Κύπρος και αυτές των Βαλκανίων ,όπως Βουλγαρία και Σκόπια, αφού υπάρχει ήδη ένας κύκλος εργασιών σε εκείνες τις χώρες .

Τουρκία

Πρόσφορο έδαφος για επενδύσεις-εξαγωγές

Σύμφωνα με μία έρευνα του A.T. Kearney FDI Confidence Index , η Τουρκία κατατάσσεται στην 24^η θέση με τους πιο ελκυστικούς επενδυτικούς προορισμούς για το 2014 (από 13^η το 2012). Επίσης, όπως θα παρατηρήσουμε και στον παρακάτω πίνακα υπάρχει αύξηση του επενδεδυμένου ξένου κεφαλαίου ανά έτος στη γειτονική μας χώρα.



Σύμφωνα με καταγραφή του ISPAT (Investment Strategy and Promotion Agency of Turkey), το 2014, 39.200 εταιρείες ξένου κεφαλαίου λειτουργούν στην Τουρκία (το 2013 ήταν 33.599). Από αυτές 33.100 είναι αμιγώς ξένων συμφερόντων, ενώ 6.100 είναι μικτές. Το 32% του συνόλου δραστηριοποιούνται στον τομέα του χονδρικού-λιανικού εμπορίου, το 16% συνιστούν εταιρείες μεσιτείας/πρακτορείας, 15% ασχολούνται με τη βιομηχανική παραγωγή και 37% με λοιπές δραστηριότητες (τουρισμός, μεταφορές, ICT κλπ.). Στον τομέα παροχής υπηρεσιών, το μεγαλύτερο μέρος έχουν οι κατασκευαστικές εταιρείες, οι μεταφορικές, τα ξενοδοχεία) και οι εταιρείες παροχής ενέργειας.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με μία δημοσίευση της Ναυτεμπορικής ¹⁵ παρατηρείται μία αυξανόμενη δυναμική των εμπορικών ροών μεταξύ Ελλάδας και Τουρκίας. Πιο συγκεκριμένα από 1 δις ευρώ διμερούς όγκου εμπορίου το 2000, το 2013 έφτασε στα 4,3 δις. Ειδικότερα, την τελευταία διετία και το πρώτο οκτάμηνο του 2014, η Τουρκία αποτέλεσε την πρώτη χώρα προορισμού των ελληνικών εξαγωγών, ενώ κατατάσσεται 15η ως χώρα προέλευσης των ελληνικών εισαγωγών. Το έδαφος για συνεργασία τούρκικων με ελληνικών επιχειρήσεων είναι πρόσφορο αφού περισσότερες από 340 ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην γειτονική χώρα, έχοντας επενδύσει πάνω από έξι δις ευρώ αλλά και τούρκικες επιχειρήσεις περνούν επιχειρηματικά το Αιγαίο και σχεδιάζουν να επενδύσουν στην Ελλάδα σύμφωνα με δημοσίευση ενός ελληνοτουρκικού επιχειρηματικού φόρουμ.

¹⁵ http://www.proslipsis.gr/cmCat_treePrd.php?&cm_catid=287&cm_prdid=9208

Η λίστα της τουρκικής αποστολής

TIRSAN TRAILER	GLOBAL HOLDING
BILGEN FOREIGN TRADE	GLOBAL PORTS HOLDING
EMAY INTERNATIONAL ENGINEERING	GLOBAL INVESTMENT HOLDINGS
GLOBAL INVESTMENT HOLDINGS	GURBAILAR GROUP
ERDEM HOLDING	GUVEN GROUP
IPEKYOLU INTERNATIONAL EXHIBITIONS	IZMIR IRON & STEEL IND.
USER CONSULTING	CARDEK GROUP
DHB BANK NEDERLAND	KURUN SHOPPING MALLS
ANADOLU STOCKBREEDING	IZMIR CRANE
MERBOLIN PAINT	MEANDER TRAVEL
ILKE AUDIT	NORSEL INTERNATIONAL
A&S INVESTMENT	OZDOGANLAR CONSTRUCTION
AGANTUR SHIPYARD	TORUNLAR REIC
ALA INTERNATIONAL CONSULTING	YUCEL BORU GROUP
ALSA CONSTRUCTION	DOIJI GROUP
ATA OIL	ATLAS INTERNATIONAL SHIPCHANDLING
ATOM KABLO	GUVENLI BETON
BURKAY CONSTRUCTION	ALL SEASONS HOTEL
CAPITAL PARTNERS	ALSAMER A.I.
CIFT KARTAL	BASER SECURITIES
CY CORPORATION	B.E.C.T. TREND GROUP
DCT TRADING	DOGUS TOURISM GROUP
DHB BANK NEDERLAND	DOGUS GROUP
DENAR OCEAN ENGINEERING	DREAM DOGUS
E-IMZA INFORMATION SECURITIES	MADAK LAW OFFICE
FERMANOGLU CONSTRUCTION	

Από την παραπάνω λίστα μερικές επιχειρήσεις κάλλιστα θα μπορούσαν να γίνουν δυνητικά πελάτες της εταιρίας .

Πίνακας 8: Δυνητικοί πελάτες στην Τουρκία

Δυνητικοί πελάτες -Τουρκία	
Επωνυμία	Είδος Βιομηχανίας
Emay	Κατασκευαστική εταιρεία
Ipekyolu International Exhibitions	Σιδηροκατασκευές
Burkay Construction	Κατασκευαστική εταιρεία
ATA Oil	Προϊόντα πετρελαίου

(Ο εντοπισμός όλων των δυνητικών πελατών προέρχεται από εμπειριστατωμένες απόψεις των έμπειρων πωλητών της επιχείρησης)

Κύπρος

Φυσικά η γειτονική και ομοεθνής Κύπρος δεν θα μπορούσε να μην αποτελούσε σημαντικό δυνητικό προορισμό-στόχο της Σκούρα ΑΕ.

Τα τελευταία χρόνια η επιχείρησή έχει ξεκινήσει μία σειρά συνεργασιών με εμπορικές, κατασκευαστικές, τεχνικές αλλά και με ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην γειτονική χώρα και εύχεται να ανοίξουν πόρτες για νέες συνεργασίες. Οργανισμοί με προοπτικές συνεργασίας είναι:

Πίνακας 9: Δυνητικοί πελάτες στην Κύπρο

Δυνητικοί πελάτες -Κύπρος	
Επωνυμία	Είδος Βιομηχανίας
IACOVOU GROUP	Κατασκευαστική εταιρεία
ΛΑΝΙΤΗ	Βιομηχανία Εμφιάλωσης
ΙΩΑΝΝΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΙΔΗΣ	Κατασκευαστική εταιρεία
LORDOS UNITED PLASTIC	Βιομηχανία πλαστικού

*Βαλκάνια*Θετικά δείγματα ανάπτυξης εξαγωγών με τα Βαλκάνια

Σύμφωνα με ημερίδα που πραγματοποιήθηκε στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης με θέμα 'Οι Βαλκανικές χώρες, προοπτικές εισόδου κατασκευαστικών εταιρειών και απασχόλησης Ελλήνων τεχνικών στην αγορά'¹⁶ τους, εκδηλώθηκαν κάποια κύρια συμπεράσματα, τα οποία φανερώνουν ότι η διεύρυνση των εξαγωγών προς τα Βαλκάνια είναι θεμιτή:

1. Η Βαλκανική αποτελεί τον φυσικό γεωγραφικό και οικονομικό χώρο με τον οποίο γειτνιάζει και αλληλεπιδρά η χώρα μας. Σε ότι αφορά την Ανατολική Βαλκανική, η είσοδος της Ρουμανίας και Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιούργησε κοινά πλέον χερσαία σύνορα της χώρας μας με την Ευρωπαϊκή Ένωση.
2. Η Δυτική Βαλκανική, μετά τον πόλεμο την οικονομικοπολιτική στασιμότητα και την έλλειψη επενδύσεων βρίσκεται τα τελευταία χρόνια σε ανοδική πορεία έχοντας αξιοσημείωτες εμπορικές σχέσεις με την Ελλάδα.
3. Η επέκταση των Ελληνικών επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα των τραπεζών, στα Βαλκάνια παρέχει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις, και κατ' επέκταση στην Ελληνική οικονομία, να επιτύχουν ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης, έτσι ώστε να επιτευχθεί η πραγματική σύγκλιση της Ελληνικής οικονομίας με αυτές των δυτικών χωρών πιο σύντομα. Τα Βαλκάνια είναι η «ευκαιρία» της Ελληνικής οικονομίας. Η Ελλάδα είναι από τους μεγαλύτερους επενδυτές στα Βαλκάνια, ενώ οι επίσημοι αριθμοί υποεκτιμούν το μέγεθος των Ελληνικών επενδύσεων στα Βαλκάνια.
4. Οι Έλληνες επιχειρηματίες έχουν βρει πρόσφορο έδαφος πραγματοποίησης μεγάλων επενδύσεων στα Βαλκάνια σε σχέση με το οικονομικό μέγεθος της Ελλάδας. Οι Ελληνικές επενδύσεις είναι σημαντικές όχι μόνο σε όγκο επενδεδυμένων κεφαλαίων αλλά και σε αριθμό.
5. Συμπερασματικά τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα της βαλκανικής αγοράς, καθώς επίσης και τα προσδοκώμενα οφέλη από τη δραστηριοποίηση ελληνικών κατασκευαστικών εταιρειών στα Βαλκάνια, συνοψίζονται ως εξής:
 - «πλατιά» διαστρωμάτωση πληθυσμιακού στοιχείου με συνεχώς αυξανόμενη αγοραστική δύναμη
 - Περιοχή ελεύθερου εμπορίου με διαρκώς αναδυόμενες εμπορικές και βιομηχανικές ζώνες
 - Απεριόριστο, έμπειρο και φθηνό εργατικό δυναμικό
 - Αυξανόμενη τουριστική κίνηση που δημιουργεί ιδανικές συνθήκες ανάπτυξης ακινήτων
 - Περιοχή όπου νέα προϊόντα, υπηρεσίες και καινοτόμες διεργασίες γίνονται περιζήτητα, ενώ ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός
 - Μοναδικές ευκαιρίες λόγω διαρκών ιδιωτικοποιήσεων .

Παρόλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα ,το γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί αντιπρόσωποι των προϊόντων των οίκων του εξωτερικού που συνεργάζεται η εταιρεία καθιστά πολύ δύσκολη την δέσμευση ενός ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς σε αυτές τις χώρες.

¹⁶ http://www.proslipsis.gr/cmCat_treePrd.php?&cm_catid=287&cm_prdid=9208

Πίνακας 10: Δυνητικοί πελάτες στην Βουλγαρία

Δυνητικοί πελάτες -Βουλγαρία	
Επωνυμία	Είδος Βιομηχανίας
TROS - METAL	Κατασκευαστική εταιρεία μετάλλων
ABO GRANITY LTD	Κατασκευές βιομηχανικού εξοπλισμού
MACROVISION LTD	Βιομηχανία αλουμινίου
MAGNUS GROUP LTD	Βιομηχανία αλουμινίου

Μελέτη για επέκταση

Η Σκούρα ΑΕ έχοντας μία ανοδική πορεία στην αύξηση του κύκλου εργασιών της τα τελευταία χρόνια, αποφάσισε να μελετήσει την περίπτωση επέκτασής της με άνοιγμα νέου υποκαταστήματος εκτός Αττικής. Σ' αυτό το εδάφιο θα μελετηθεί σε ποια τοποθεσία συμφέρει οικονομικά και γεωπολιτικά να γίνει αυτή η επέκταση.

Ανάλυση κύκλου εργασιών ανά περιοχή

1. Πρώτο βήμα για τη μελέτη που πραγματοποιήθηκε ήταν η εύρεση του ποσοστού του κύκλου εργασιών της Σκούρα ΑΕ στο εσωτερικό και στο εξωτερικό σε σχέση με τον συνολικό κύκλο εργασιών της για το 2014. Τα παρακάτω στοιχεία προήλθαν από το λογισμικό που χρησιμοποιεί η εταιρεία για την καταγραφή και παρακολούθηση των λογιστικών της στοιχείων, το Entersoft.

Πωλήσεις στο εσωτερικό:

Πίνακας 11: Πωλήσεις εταιρείας στο εσωτερικό

Περιοχή	Τζίρος Σκούρα ΑΕ (€)	Συγχώνευση Αγορών	Ποσοστό του συνολικού τζίρου (%)
Αττική	966,357 €	1,251,145€	76
Στερεά Ελλάδα	284,788€		
Θεσσαλία	80,494€	145,648€	8.7
Ήπειρος και Δυτ. Ελλάδα	56,501€		
Θεσσαλονίκη	188,875€	188,875€	11.5
Κρήτη, Αιγαίο	62,907	62,907	4
Ιόνιο	8,653€	-	-
Σύνολο	1,648,625€	1,648,625€	



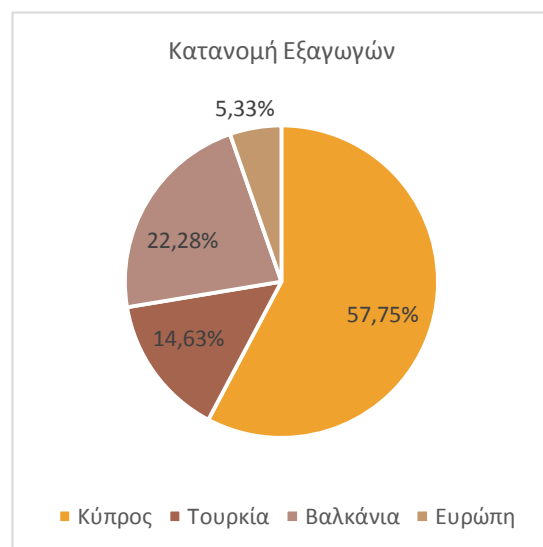
Εικόνα 26: Κατανομή πωλήσεων της Σκούρα ΑΕ ανά περιοχή

- Στον παραπάνω πίνακα, στην 1^η στήλη φαίνονται οι ετήσιες πωλήσεις όλων των ειδών ανά περιοχή που πραγματοποιήθηκαν το έτος 2014.
- Για τη διευκόλυνση της μελέτης αποφασίστηκε να γίνει συγχώνευση των αγορών:
 - Αττικής-Στερεά Ελλάδα ,Θεσσαλίας - Ήπειρο και Δυτική Μακεδονία-Ιόνιο, Κρήτη-Αιγαίο.

Πωλήσεις στο εξωτερικό :

Πίνακας 12: Πωλήσεις εταιρείας στο εξωτερικό

Χώρα	Πωλήσεις	Ποσοστό
Κύπρος	€11,843.88	57.75%
Τουρκία	€3,000.00	14.63%
Βαλκάνια	€4,570.00	22.28%
Ευρώπη	€1,094.00	5.33%
Σύνολο	€20,507.88	-

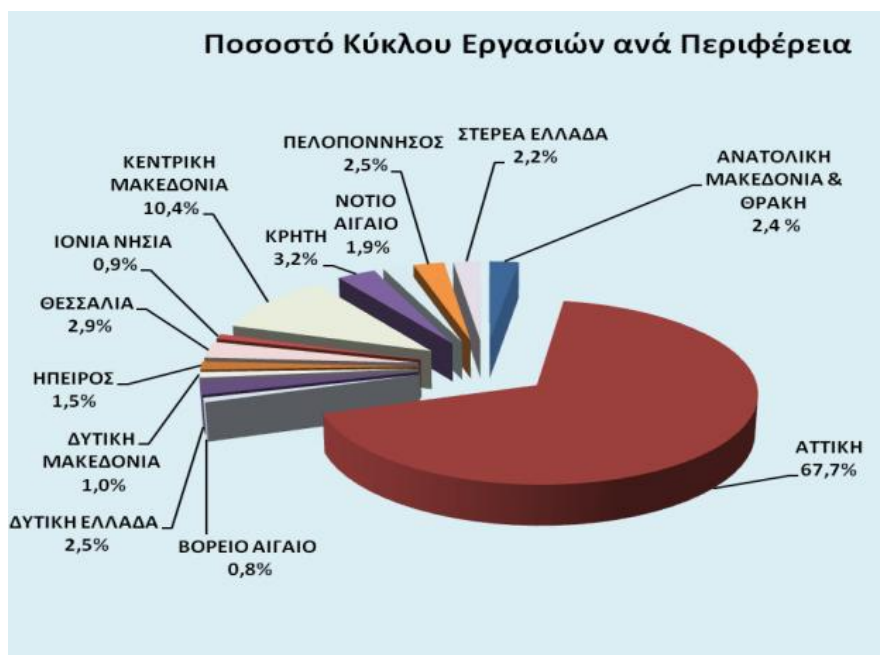


Εικόνα 27: Κατανομή εξαγωγών της Σκούρα ΑΕ

2. Το επόμενο βήμα ήταν να προσδιορισθεί ο κύκλος εργασιών του κλάδου σε κάθε περιοχή-στόχο.

- Ο συνολικός τζίρος των ελληνικών επιχειρήσεων ήταν 153 δις σύμφωνα με τα στοιχεία της μελέτης της ICAP για τις ελληνικές επιχειρήσεις για το 2014.⁹
- Ο τζίρος των υδραυλικών ανέρχεται κοντά στα 20 εκατ. αποτελώντας το 0,013% του συνολικού κύκλου εργασιών.(από πίνακα 4)

Σύμφωνα με το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών για τον Ιανουάριο του 2015 προκύπτουν τα ακόλουθα στοιχεία.⁹



Εικόνα 28: Ποσοστό κύκλου εργασιών επιχειρήσεων ανά περιφέρεια

Πίνακας 12: Κατανομημένος τζίρος κλάδου στην Ελλάδα

Περιοχή	Ποσοστό Κ.Ε	Συνολικός Τζίρος Επιχ./περ	Τζίρος υδραυλικών/περιοχή	Ποσοστό Κ.Ε Σκούρα
Αττική ,Στερεά Ελλάδα	70%	€106,947,000,000	€14,194,238	8,92%
Θεσσαλία, Ήπειρο, Δυτ.Ελλάδα.	8%	€11,781,000,000	€1,563,599	9.31%
Μακεδονία	14%	€21,114,000,000	€2,802,295	6.74%
Κρήτη, Αιγαίο	5%	€7,803,000,000	€1,035,631	6%

- Σύμφωνα με τον πίνακα η Σκούρα ΑΕ δεσμεύει το 6% του κύκλου εργασιών του κλάδου στην Κρήτη (που αντιστοιχεί στον αριθμό των 62,907€) και 6,7% της Θεσσαλονίκης (188,875€).

3. Στη συνέχεια αποκλείοντας την επιλογή επέκτασης στη Θεσσαλία, αφού δεν αποτελεί στρατηγικό σημείο (όσον αφορά στις εξαγωγές) σε σχέση με τις άλλες δύο επιλογές, εντοπίζεται ο ανταγωνισμός που υπάρχει σε κάθε μία από τις παραπάνω περιοχές-στόχους.

Πίνακας 13: Ανταγωνιστές στην Θεσσαλονίκη και στην Κρήτη

Επωνυμία	Κ.Ε	Τοποθεσία Έδρας
<i>Technomatic</i>	€1,175,425	Θεσσαλονίκη
<i>Τσανακτσίδης BTC</i>	€454,939	Θεσσαλονίκη
<i>Tsanaktsidis Hydraulics</i>	€580,789	Θεσσαλονίκη
<i>Σαραντάρη Αθηνά</i>	€248,000	Θεσσαλονίκη
<i>Τίκας</i>	€404,567	Θεσσαλονίκη
<i>Γνήγος</i>	€382,465	Θεσσαλονίκη
<i>Hydrosolutions</i>	€329,903	Θεσσαλονίκη
<i>Tsanaktsidis Hydraulics</i>	€580,789	Θεσσαλονίκη
<i>Τσανακτσίδης BTC</i>	€454,939	Θεσσαλονίκη
<i>Σαραφιανός</i>	€420,897	Θεσσαλονίκη
<i>Τεχνοαντλητική</i>	€600,788	Κρήτη

➤ Παρατηρείται ότι στη Μακεδονία υπάρχουν 10 ανταγωνιστές ενώ στην Κρήτη μόνο ένας.

4. Έπειτα εκτιμώνται οι πωλήσεις σε Κρήτη και Μακεδονία, ώστε να καταλήξουμε στην περιοχή επέκτασης.

Προϋπολογισμός πωλήσεων εξωτερικού

- Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι ένας πρών υπάλληλος της εταιρείας που μέχρι πρότινος εργαζόταν ως εξωτερικός συνεργάτης στην Κύπρο μεταγκαταστάθηκε στην Κρήτη. Έτσι με αφορμή αυτό, θεωρήθηκε ευκαιρία να αναλάβει την διοίκηση της φυσικής παρουσίας της εταιρείας στην Κρήτη αξιοποιώντας έτσι τις γνώσεις που έχει στην Κυπριακή αγορά. Για αυτό θεωρήθηκε ότι οι εξαγωγές προς την Κύπρο ίσως αυξηθούν με μεγαλύτερο ρυθμό μετά το άνοιγμα υποκαταστήματος στην Κρήτη.

Πίνακας 14: Προϋπολογισμός εξαγωγών σε περίπτωση επέκτασης στην Κρήτη

Περίπτωση επέκτασης στην Κρήτη				
έτος	Αύξηση	Πωλήσεις Ζετίας για Κύπρο	Αύξηση	Πωλήσεις Ζετίας για Τουρκία
0	-	€11,843	-	€3,000
1ο	20%	€14,213	10%	€3,300
2ο	30%	€18,476	20%	€3,960
3ο	40%	€25,867	30%	€5,148
Σύνολο	-	€58,556	-	€12,408



- Με παρόμοια λογική έγιναν οι παραδοχές για το προϋπολογισμό των εξαγωγών σε περίπτωση επέκτασης στην Θεσσαλονίκη.

Πίνακας 15: Προϋπολογισμός εξαγωγών σε περίπτωση επέκτασης στην Μακεδονία

Περίπτωση Επέκτασης στην Μακεδονία				
έτος	Αύξηση	Πωλήσεις Ζετίας για Βαλκάνια	Αύξηση	Πωλήσεις Ζετίας για Τουρκία
0	-	€4,570	-	€3,000
1ο	20%	€5,484	10%	€3,300
2ο	30%	€7,129	20%	€3,960
3ο	40%	€9,981	30%	€5,148
Σύνολο	-	€22,594	-	€12,408

Συνολικός προϋπολογισμός σε βάθος Ζετίας

Παραδοχές :

- 1) Η παραδοχή ότι στην Κρήτη οι πωλήσεις θα αυξάνονται με μεγαλύτερο ρυθμό στην τριετία έγινε διότι:
 - I. Ο ανταγωνισμός είναι μηδαμινός σε σχέση με αυτόν στη Μακεδονία.
 - II. Ο κύκλος εργασιών των πωλήσεων της εταιρείας προς τους πελάτες του εξωτερικού σε εκείνη την περιοχή είναι μεγαλύτερος.
 - III. Η γεωγραφική θέση της Κρήτης ανοίγει πόρτες για συνεργασία με επιχειρήσεις από χώρες της Ασίας και της Αφρικής.
 - IV. Η ύπαρξη αντιπροσώπων των βασικών προμηθευτών της Σκούρα ΑΕ στις χώρες των Βαλκανίων κάνει πιο δύσκολες τις εξαγωγές προς αυτές τις χώρες.
- 2) Το ποσό επένδυσης και στις δύο περιπτώσεις είναι το ίδιο.
 - Λόγω του έντονου ανταγωνισμού στη Μακεδονία θα χρειαζόταν μεγαλύτερη επένδυση τόσο στο προσωπικό όσο και στο marketing. Θεωρήσαμε λοιπόν ότι λόγω των ιδιαίτερων οικονομικών συγκυριών της χώρας μία τέτοια επένδυση θα ήταν αδύνατο να γίνει τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον και για αυτό θεωρήθηκε fixed ποσό επένδυσης 60,000€.

Λαμβάνοντας υποψιών τα παραπάνω η επιχείρηση έθεσε ως στόχο:

Να φτάσει το 30% του κύκλου εργασιών του κλάδου στην περιοχή-στόχο της Κρήτης ή το 10% στην Μακεδονία αντίστοιχα.

Αυτό μεταφράζεται σε αριθμούς :

Πίνακας 16: Προϋπολογισμός πωλήσεων για την επέκταση στην Κρήτη

Έτος	Αύξηση	Κρήτη	Τουρκία-Κύπρος	Συνολικά
0	-	€62,907	€14,843	€77,750
1	50%	€94,361	€17,513	€111,873
2	60%	€150,977	€22,436	€173,414
3	100%	€301,954	€31,015	€332,969

- Ο στόχος του 30% του συνολικού μεριδίου αγοράς αντιστοιχεί σε 301,969€ (μη συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων στο εξωτερικό).
- Τα ποσοστά αύξησης ανά έτος κυμαίνονται σε υψηλά ποσοστά αλλά δεν είναι παράλογα καθώς αποτελούν μικρό ποσοστό του συνολικού τζίρου της εταιρείας.
- Μπορεί μία αύξηση των πωλήσεων της τάξεως του 100% (από το 2^ο έτος στο 3^ο έτος) να φαίνεται μεγάλη, ωστόσο είναι ρεαλιστική αν αναλογιστούμε την απουσία ανταγωνιστών στην περιοχή και ότι θα γίνει επένδυση σε τμήμα marketing.
- Επίσης η παρουσία του πρώην υπαλλήλου της εταιρείας στην περιοχή όπου γνωρίζει εξίσου καλά την αγορά της Κρήτης όσο και της Κύπρου αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επίτευξη του στόχου
- Τέλος οι προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης στην περιοχή είναι πολύ καλές όπως θα δούμε και παρακάτω.

Πίνακας 17: Προϋπολογισμός πωλήσεων για την επέκταση στην Μακεδονία

Έτος	Αύξηση	Μακεδονία	Βαλκάνια- Τουρκία	Συνολικά
0	-	€188,875	€7,570	€196,445
1	0	€188,875	€8,784	€197,659
2	10%	€207,762	€11,089	€218,852
3	30%	€270,091	€15,129	€285,220

- Το 10% του μεριδίου αγοράς της Μακεδονίας, αντιστοιχεί σε 270,091€ (μη συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων στο εξωτερικό)

Συμπεράσματα

- **Παρόλο που η αγορά του κλάδου είναι μεγαλύτερη στη Μακεδονία η επιλογή της επέκτασης στην Κρήτη είναι οικονομικά πιο συμφέρουσα μέσα στην τριετία.**

Προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης στην Κρήτη

Πέρα από την παραπάνω ανάλυση που έγινε, θετικά είναι τα δείγματα για την οικονομία της Κρήτης σύμφωνα με μία έρευνα της Global Trust. Με βάση τους ισολογισμούς 841 ανώνυμων εταιρειών η Κρήτη αποτελεί πρόσφορο έδαφος για επενδύσεις επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα αποδεικνύεται ότι οι κρητικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα, σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα, στις συνέπειες της κρίσης .

Ο τουρισμός, ο πρωτογενής τομέας αλλά και τα υψηλά αποθέματα ρευστότητας της μεσαίας κυρίως τάξης τα προηγούμενα χρόνια συνέβαλαν καθοριστικά, ώστε τα βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη των κρητικών επιχειρήσεων να πληγούν σε μικρότερο βαθμό από την έντονη ύφεση από στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Σχετικά με τις προοπτικές της κρητικής οικονομίας, η Global Trust¹⁷ εκτιμά πως είναι καλύτερες σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα λόγω του τουρισμού, της γεωργίας και της κτηνοτροφίας, αλλά και του δυναμισμού αρκετών βιοτεχνικών και βιομηχανικών μονάδων με ποιοτικά προϊόντα.

Επιπλέον, παρά την περαιτέρω μείωση του κύκλου εργασιών και των κερδών προ φόρων το 2013 και το 2014 ,το 2015 θα είναι μια χρονιά σταθεροποίησης, ενώ από το 2017 θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για μικρή ανάκαμψη. Σε επίπεδο νομών, το Ηράκλειο και το Λασιθί αναμένεται να αυξήσουν ελαφρώς τη συμμετοχή τους στο κρητικό ΑΕΠ εις βάρος των άλλων δυο νομών (Χανίων και Ρεθύμνου).

Σε επίπεδο κλάδων, ο τουρισμός αναμένεται να παρουσιάσει μέση αύξηση 8% στις πωλήσεις του τα επόμενα τρία χρόνια και μαζί με τον πρωτογενή τομέα θα διαφοροποιήσουν θετικά το σύνολο της κρητικής οικονομίας. Ο κλάδος της βιοτεχνίας-βιομηχανίας, του εμπορίου και των κατασκευών αναμένεται να έχει από το 2017 και μετά σταδιακή με μικρούς ρυθμούς ανάπτυξη.

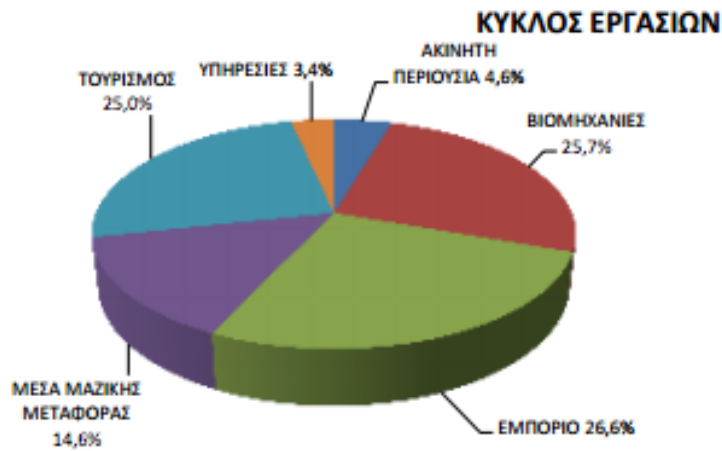
Λόγω της πρόσφατης ανακάλυψης κοιτασμάτων υδρογονανθράκων η Ανατολική Μεσόγειος εξελίσσεται ενεργειακά πολύ δυναμικά και καλείται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην παραγωγή αλλά και την τροφοδοσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης με ενέργεια. Η Κρήτη σε αυτό το σκηνικό είναι για την Ελλάδα το πιο κρίσιμο σημείο καθώς την περιλαμβάνουν πολλά από τα ενεργειακά έργα Ευρωπαϊκού ενδιαφέροντος που στοχεύουν στην ενεργειακή ασφάλεια της Ε.Ε., η οποία αποτελεί και την προμετωπίδα της Ευρωπαϊκής ενεργειακής πολιτικής. Βρίσκεται δε τον τελευταίο καιρό σε μία δίνη ενεργειακών εξελίξεων, με κυριότερη αυτή της έρευνας και εκμετάλλευσης των υδρογονανθράκων - μέσω του διαγωνισμού παραχώρησης για τα 9 θαλάσσια οικόπεδα νοτίως της Κρήτης - καθώς επίσης και του στρατηγικού ενδιαφέροντος, για την Ευρώπη, καλωδίου μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας "Euroasia Interconnector" και του αγωγού μεταφοράς φυσικού αερίου "East Med". Εκτιμάται ότι τα αποθέματα υδρογονανθράκων στην περιοχή φτάνουν τα 1,7 τρις βαρέλια φυσικού αερίου και πετρελαίου. Μάλιστα η περιφέρεια της Κρήτης στο πλαίσιο του νόμου περί υδρογονανθράκων, θα λαμβάνει το 5% του οφέλους που αναλογεί στο δημόσιο.

Στην συνέχεια αναφέρονται αποτελέσματα μελέτης της Global Trust για τις κρητικές επιχειρήσεις:

¹⁷ Global Trust 2013

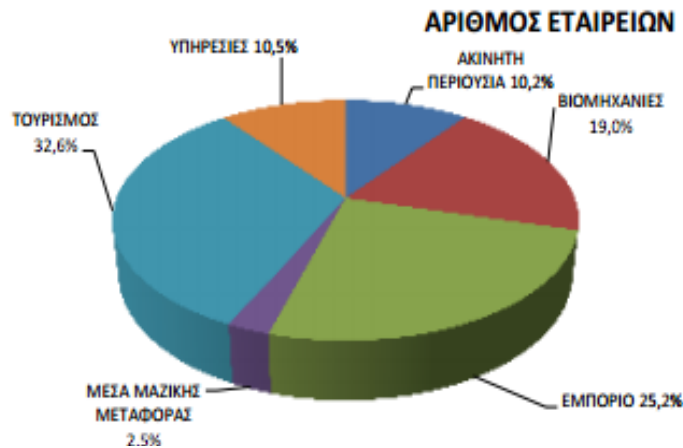
Αποτελέσματα έρευνας Global Trust

- Από την έρευνα προκύπτει ότι το 25,7% του κύκλου εργασιών προέρχεται από τη βιομηχανία ενώ το 26,6% από το εμπόριο.



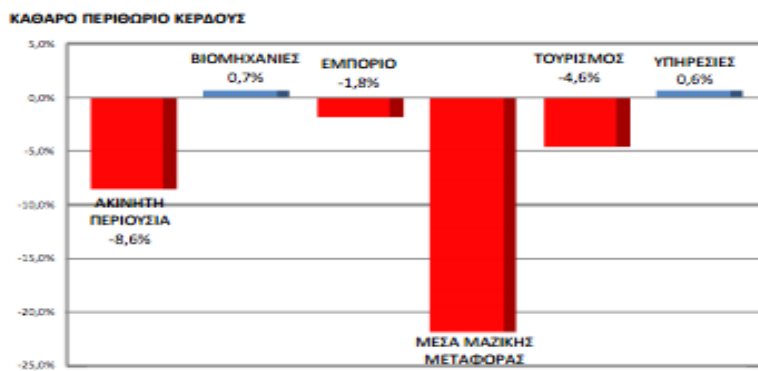
Εικόνα 29: Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων στην Κρήτη

- Το 19% των επιχειρήσεων είναι βιομηχανίες ενώ το 25,2% ασχολείται με το εμπόριο.



Εικόνα 30: Αριθμός και ποσοστά εταιρειών ανάλογα το είδος στην Κρήτη

- Οι βιομηχανίες δείχνουν θετικά δείγματα στον αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους +0,7% .

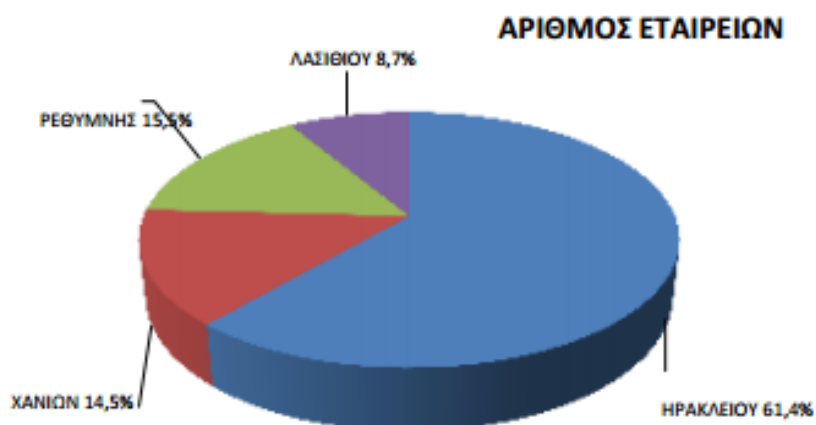


Εικόνα 31: Περιθώριο κέρδους βιομηχανιών στην Κρήτη

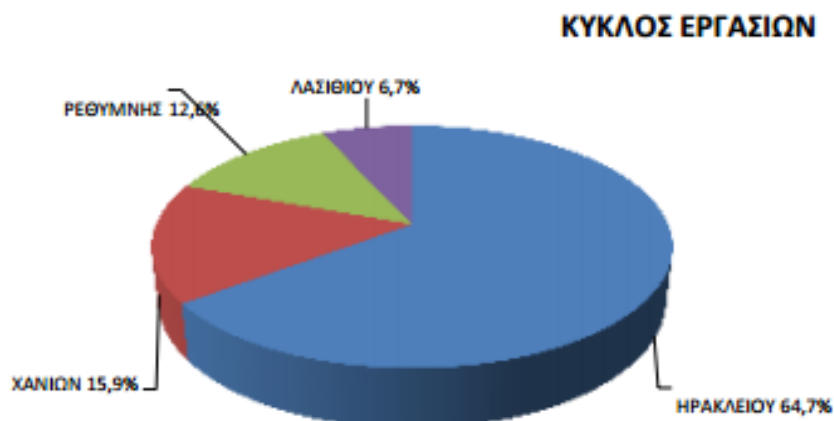
Επιλογή νομού όπου θα γίνει η επέκταση

- Επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατανομή των επιχειρήσεων και του κύκλου εργασιών ανά νομό της Κρήτης. Στο Ηράκλειο οι πωλήσεις φτάνουν τα 1832,2 εκατ. Ευρώ αγγίζοντας το 65% των συνολικών πωλήσεων στην Κρήτη ενώ οι πωλήσεις στην Βιομηχανία τα 447,3 εκατ. Ευρώ λαμβάνοντας το 24,4% των πωλήσεων του Νομού Ηρακλείου ξεπερνώντας τις πωλήσεις στον συγκεκριμένο κλάδο στους άλλους νομούς.

Από τα παραπάνω στοιχεία αποδεικνύεται ότι το Ηράκλειο είναι ο καταλληλότερος προορισμός για το άνοιγμα του υποκαταστήματος.



Εικόνα 32: Αριθμός εταιρειών ανά νομό στην Κρήτη

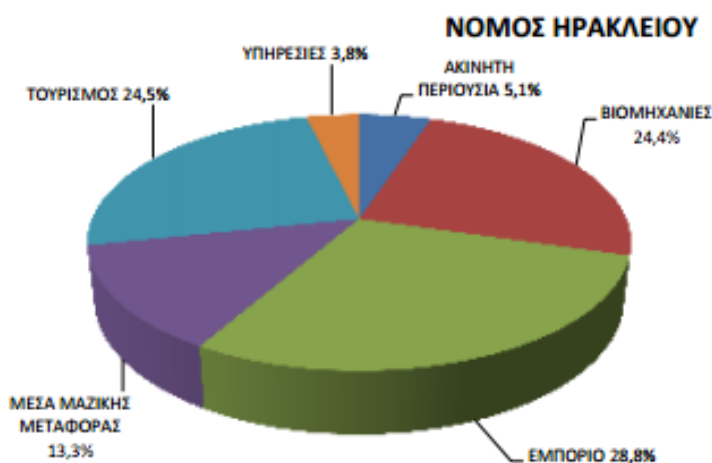


Εικόνα 33: Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων ανά νομό στην Κρήτη

ΠΙΝΑΚΑΣ 19.1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ ΝΟΜΟ (ΧΡΗΣΗ 2012 ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

ΚΛΑΔΟΣ	ΝΟΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	% ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΝΟΜΟΣ ΧΑΝΙΩΝ	% ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΝΟΜΟΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ	% ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΝΟΜΟΣ ΛΑΣΙΘΙΟΥ	% ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΣΥΝΟΛΑ	% ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ
ΑΚΙΝΗΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ	94,1	5,1%	35,2	7,8%	2,1	0,6%	0,1	0,0%	131,5	4,6%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	447,3	24,4%	83,5	18,5%	162,6	45,5%	35,7	18,7%	729,2	25,7%
ΕΜΠΟΡΙΟ	527,8	28,8%	74,5	16,5%	83,1	23,2%	68,3	35,8%	753,7	26,6%
ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ	244,4	13,3%	167,7	37,1%	1,6	0,5%	0,0	0,0%	413,7	14,6%
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	449,5	24,5%	78,8	17,5%	95,3	26,6%	83,2	43,6%	706,8	25,0%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	69,1	3,8%	11,8	2,6%	12,9	3,6%	3,3	1,7%	97,1	3,4%
ΣΥΝΟΛΑ:	1.832,2	100,0%	451,6	100,0%	357,6	100,0%	190,6	100,0%	2.832,0	100,0%

Εικόνα 34: Κατανομή πωλήσεων ανά κλάδο και νομό στην Κρήτη



Προσδιορισμός δυνητικών πελατών Κρήτης

Αφού κρίθηκε η Κρήτη ως η πιο συμφέρουσα οικονομικά τοποθεσία για την επέκταση της Σκούρα ΑΕ χρήσιμο θα ήταν να γίνει και μία ανάλυση για τον προσδιορισμό δυνητικών πελατών στην περιοχή.

Έτσι σύμφωνα πάντα με την έρευνα της Global Trust στον παρακάτω πίνακα δίνονται οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις βάσει των πωλήσεων με τις οποίες θα μπορούσε η επιχείρηση να συνεργαστεί.

Πίνακας 18: Δυνητικοί πελάτες στην Κρήτη

Δυνητικοί πελάτες Κρήτης			
Οι μεγαλύτερες Επιχειρήσεις βάσει πωλήσεων			
α/α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΡΕΙΑΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2012
1	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε	Θαλάσσιες Μεταφορές	€167,675
2	ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ Α.Ν.Ε	Θαλάσσιες Μεταφορές	€148,135,513
3	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ	Βιομηχανία(Ελαστικό-Πλαστικό)	€113,042,000
4	ΚΑΡΑΤΖΗ Α.Ε	Βιομηχανία(Διάφορα προϊόντα)	€51,725,089
5	ΜΕΚΑΤΡΟΝ Α.Β.Ε.Ε	Βιομηχανία(Ηλεκτρολογικός εξοπλισμός)	€18,956,387
6	ΛΑΤΟΜΙΚΗ Α.Τ.Ε	Τεχνικές-Οικοδομικές	€15,458,487

7	MEGARPLAST A.E	Βιομηχανία(Ελαστικό-Πλαστικό)	€13,788,333
8	ΤΣΟΝΤΟΣ ΜΙΧΑΗΛ Α.Ε.	Τεχνικές-Οικοδομικές	€8,013,690
9	ΒΟΡΕΑΣ Α.Τ.Ε	Τεχνικές-Οικοδομικές	€4,410,786
10	ΤΑΛΩΣ Α.Τ.Ε	Τεχνικές-Οικοδομικές	€2,481,949

Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμή των προϊόντων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις τιμές που δίνουν οι προμηθευτές. Η εταιρεία, έχει υπολογίσει ότι για να καλύψει τα λειτουργικά και μεταφορικά έξοδα της και να εξασφαλίζει καθαρό κέρδος, πρέπει να διαθέτει τα προϊόντα της τουλάχιστον 30% (κατά μέσο όρο) πάνω από την τιμή αγοράς τους. Βέβαια δεν ισχύουν ίδιες τιμές για όλους τους πελάτες. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την έκπτωση είναι:

- 1) Οι σχέσεις και η συνεργασία της εταιρείας με τον πελάτη.
- 2) Η ποσότητα παραγγελίας που θα πραγματοποιηθεί.
- 3) Το είδος της παραγγελίας και κατά πόσο τα προϊόντα είναι ετοιμοπαράδοτα.
- 4) Ο τρόπος πληρωμής κατά την συναλλαγή.

Επέκταση

Οι τιμές των προϊόντων στην νέα τοποθεσία θα κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με αυτές της έδρας παρόλο που θα υπάρχει πρόσθετο λειτουργικό κόστος και κόστος μεταφοράς. Εκτιμάται ότι λόγω του καλού και προσχεδιασμένου marketing που θα έχει προηγηθεί, του χαμηλού ανταγωνισμού στην περιοχή αλλά και του καλού ονόματος της εταιρείας στην αγορά δεν θα υπάρχει πρόβλημα στις πωλήσεις που έχουν προβλεφθεί στον προϋπολογισμό.

Σχέδιο προώθησης

Η Σκούρα ΑΕ έχει όραμα για το μέλλον και επιθυμεί να αναπτυχθεί την επόμενη τριετία .

Το σχέδιο προώθησης της περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός τμήματος marketing με το οποίο θα καταφέρει να πραγματοποιήσει τους επιχειρηματικούς της στόχους.

Το τμήμα marketing θα αναλάβει δράση για την εδραίωσή της στο εσωτερικό, αλλά και την ορθή συνεργασία της με τους προμηθευτές. Οι δράσεις του τμήματος marketing που έχουν εντοπιστεί και είναι εφικτοί την επόμενη τριετία είναι :

- Η συμμετοχή σε διαγωνισμούς-εκθέσεις
- Email marketing-campaign
- Η ενίσχυση του SEO της ιστοσελίδας
- Ενίσχυση σχέσεων με τους προμηθευτές.



*Συμμετοχή σε εκθέσεις*Ποσειδώνια

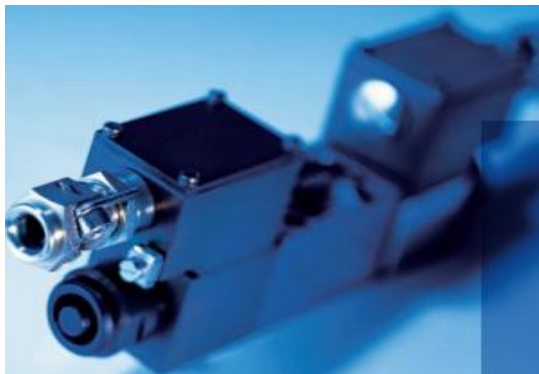
Όπως προαναφέρθηκε, μία αγορά, στην οποία στοχεύει να επενδύσει στο μέλλον η εταιρεία είναι η ναυτιλία και για αυτό, η συμμετοχή της στην παγκόσμια ναυτιλιακή έκθεση Ποσειδώνια, αποτελεί μοναδική ευκαιρία να διεισδύσει περαιτέρω στην αγορά. Τα Ποσειδώνια αποτελούν μία από τις μεγαλύτερες εκθέσεις στην παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνουν :

- Συμμετοχή 1800 εκθετών από 93 χώρες
- 19000 επισκέπτες
- Τεράστιες επενδυτικές ευκαιρίες για όλες τις επιχειρήσεις που λαμβάνουν μέρος.

Η έκθεση αποτελεί τεράστια ευκαιρία για τον οργανισμό στη διάδοση των προϊόντων του στη ναυτιλία. Τα υδραυλικά υψηλής πίεσης είναι άκρως αλληλένδετα με τον εν λόγω κλάδο όπου μηχανήματα μικρού μεγέθους με υψηλή ισχύ είναι απαραίτητα σε τέτοιες εφαρμογές.

Τα υδραυλικά που χρησιμοποιούνται:

- Έμβολα, βαλβίδες και υδραυλικές μονάδες



Εικόνα 35: Υδραυλικές βαλβίδες στην ναυτιλία

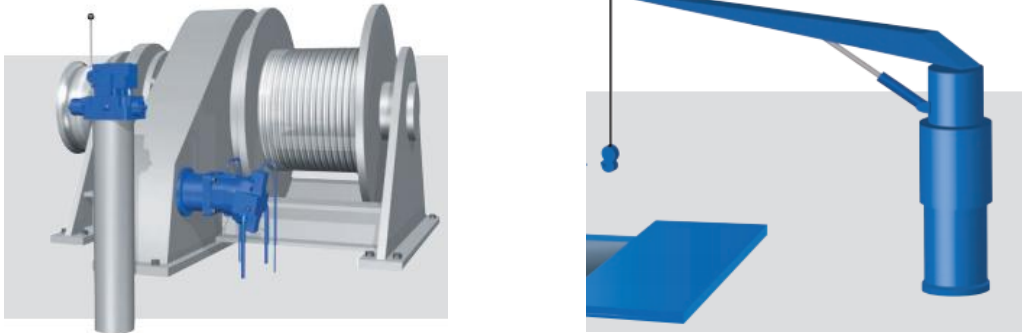


Power Unit

Εικόνα 36: Υδραυλικές μονάδες στην ναυτιλία

Μερικές από τις εφαρμογές πλοίων που χρησιμοποιούν υδραυλικά κυκλώματα:

- Βαρούλκα
- Γερανοί



Εικόνα 37: Υδραυλικές εφαρμογές στην ναυτιλία

Έτσι η εταιρεία επιθυμεί την επόμενη τριετία να συμμετάσχει στα Ποσειδώνια με σκοπό να προβάλλει τα προϊόντα της και να ανοίξει νέους δρόμους για συνεργασία με πελάτες από τη βιομηχανία της ναυτιλίας.

- Το κόστος της συμμετοχής στην έκθεση υπολογίζεται από το εμβαδό του περιπτέρου που θα στηθεί και το είδος του. Το κόστος ανέρχεται στα 4000 ευρώ για περίπτερο 30m²

Email marketing

Καθώς οι περισσότερες παραγγελίες των πελατών γίνονται μέσω email , θετικό θα ήταν να υπήρχε μία στρατηγική email marketing η οποία θα έφερνε την εταιρία πιο κοντά στους πελάτες, αλλά και τους πελάτες πιο κοντά στην εταιρία .Έτσι αρμοδιότητα του τμήματος marketing θα είναι το email marketing .Η στρατηγική του email marketing θα περιλαμβάνει:

- Την ενημέρωση των πελατών μέσω κατάλληλων email για τα νέα προϊόντα
- Παροχή τιμοκαταλόγων για τα προϊόντα και τις εκπτώσεις τους.
- Αξιολόγηση της παροχής υπηρεσιών της επιχείρησης .
- Σχεδιασμό κατάλληλου-φιλικότερου περιβάλλοντος email με τη χρήση διαδικτυακής εφαρμογής MailChimp.

SEO της ιστοσελίδας

Στον σύγχρονο ανταγωνισμό το διαδίκτυο αποτελεί το πιο σημαντικό εργαλείο για την επιβίωση μίας επιχείρησης. Όπως κάθε επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της, έτσι και ο οργανισμός Σκούρα ΑΕ έχει την δικιά του ιστοσελίδα στο διαδίκτυο.

Το SEO (Search Engine Optimization) μίας ιστοσελίδας αποτυπώνει την επισκεψιμότητά της και πόσο συχνά εμφανίζεται στις ηλεκτρονικές μηχανές αναζήτησης πληροφοριών. Στόχος του marketing της Σκούρα ΑΕ θα είναι η ιστοσελίδα να βρίσκεται στις υψηλότερες θέσεις κατά την αναζήτηση πληροφοριών για τον κλάδο δραστηριοποίησής της. Για αυτό σκοπεύει να :

1. Βελτιώσει την ιστοσελίδα της:
 - Ανεβάζοντας φωτογραφίες, video και ενημερωτικά pdf για τα προϊόντα που διαθέτει ή τα έργα που αναλαμβάνει.
 - Βελτιώνοντας το interface λαμβάνοντας πληροφορίες από την εφαρμογή QuickSprout.

- Παρακολουθώντας την επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας και διατηρώντας στατιστικά στοιχεία με τη χρήση της εφαρμογής RainmakerPlatform.
2. Να διεισδύσει και να επενδύσει στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δημιουργώντας βοηθητικές σελίδες κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας.
 - Σύμφωνα με μία έρευνα της Marketing Sherpa¹⁸ το 44% των κλικ επισκέπτεται τις 'δευτερεύουσες' ιστοσελίδες μίας επιχείρησης. (Facebook, LinkedIn). Η Σκούρα ΑΕ προγραμματίζει, πέρα από τη δημιουργία ιστοσελίδων στα παραπάνω social media, να προχωρήσει σε online advertising.
 3. Να ενημερώσει τοπικές πλατφόρμες αναζήτησης πληροφοριών του κλάδου για την ύπαρξη της (κυρίως στην περίπτωση επέκτασης).

Σχέση με τους προμηθευτές

Η εταιρεία Σκούρα ΑΕ είναι μια κατεχοχόν επιχείρηση η οποία στηρίζεται στις σχέσεις με τους προμηθευτές της και για αυτό ένας και από τους κυριότερους λόγους δημιουργίας του τμήματος marketing ήταν η διατήρηση καλών σχέσεων με αυτούς. Η δράση του marketer σε αυτό το κομμάτι θα έχει να κάνει με :

- Την συνεχή επικοινωνία με τους προμηθευτές για την ενημέρωση σχετικά με τους τιμοκαταλόγους, με σεμινάρια τεχνογνωσίας κλπ
- Την διασφάλιση των καλών σχέσεων συνεργασίας και την τακτική επίσκεψη του στα εργοστάσια των προμηθευτών για την ενημέρωση των νέων προϊόντων και τεχνολογιών .

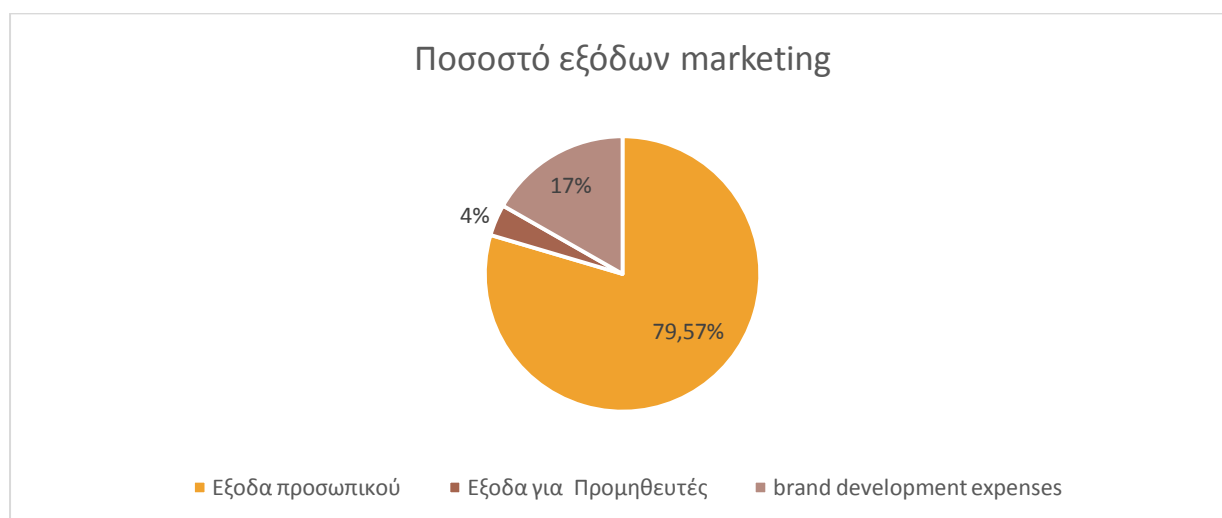
Παρακάτω αποτυπώνεται το marketing budget της επένδυσης.

Πίνακας 19: marketing budget

	Ιαν	Φεβ	Μαρ	4μην	Απρ	Μάι	Ιουν	4μην
Σύνολο	€1,841	€1,841.33	€1,841.33	€6,524.00	€1,841.33	€1,841.33	€1,841.33	€5,524.00
Διευθυντής Marketing	€1,500	€1,500.00	€1,500.00	€4,500.00	€1,500.00	€1,500.00	€1,500.00	€4,500.00
Brand Awareness								
Facebook Advertising	€60.00	€60.00	€60.00	€180.00	€60.00	€60.00	€60.00	€180.00
LinkedIn Premium	€48.00	€48.00	€48.00	€144.00	€48.00	€48.00	€48.00	€144.00
Rainmaker Platform/ SEO	€125.00	€125.00	€125.00	€375.00	€125.00	€125.00	€125.00	€375.00
MailChimp/ Email Marketing	€25.00	€25.00	€25.00	€75.00	€25.00	€25.00	€25.00	€75.00
Βελτίωση Ιστοσελίδας	€83.33	€83.33	€83.33	€250.00	€83.33	€83.33	€83.33	€250.00
Ταξίδια				€1,000.00				

¹⁸ <https://www.marketingsherpa.com/article/chart/seo-tactic-lead-gen>

	Ιαν	Φεβ	Μαρ	4μην	Απρ	Μάιος	Ιουν	4μην	Συν.
Σύνολο	€1,841.00	€1,841.00	€6,841.00	€10,523.00	€1,841.00	€1,841.00	€1,841.00	€6,523.00	€29,094.00
Διευθυντής Marketing	€1,500.00	€1,500.00	€1,500.00	€4,500.00	€1,500.00	€1,500.00	€1,500.00	€4,500.00	€18,000.00
Brand Awareness									
Facebook Advertising	€60.00	€60.00	€60.00	€180.00	€60.00	€60.00	€60.00	€180.00	€720.00
LinkedIn Premium	€48.00	€48.00	€48.00	€144.00	€48.00	€48.00	€48.00	€144.00	€576.00
Rainmaker Platform/ SEO	€125.00	€125.00	€125.00	€375.00	€125.00	€125.00	€125.00	€375.00	€1,500.00
MailChimp/ Email Marketing	€25.00	€25.00	€25.00	€75.00	€25.00	€25.00	€25.00	€75.00	€300.00
Βελτίωση Ιστοσελίδας	€83.00	€83.00	€83.00	€249.00	€83.00	€83.00	€83.00	€249.00	€998.00
Εκθέσεις									
Ποσειδώνια			€5,000.00	€5,000.00					€5,000.00
Ταξίδια								€1,000.00	€2,000.00



Εικόνα 38: Κατανομή εξόδων marketing της εταιρείας

Σχέδιο διανομής

Αφού αναλύθηκε η τιμολογιακή πολιτική και το σχέδιο προώθησης της εταιρείας, τώρα θα αναφερθεί το πλάνο διανομής που ισχύει μέχρι σήμερα αλλά και το σχέδιο που έχει η εταιρεία για την Ζετία.

Όσον αφορά στο υπάρχον πλάνο διανομής ισχύουν τα εξής:

Για τους πελάτες :

- Αν πρόκειται για παραγγελία μικρών δεμάτων και σε κοντινές αποστάσεις, τότε η παράδοση γίνεται μέσω του προσωπικού της εταιρείας με μία μικρή επιπλέον χρέωση προς τον πελάτη της τάξεως του 3-4% της συνολικής αξίας της παραγγελίας.
- Αν πρόκειται για μεγάλες παραγγελίες, ο πελάτης αναλαμβάνει την μεταφορά και τη παράδοση της παραγγελίας με δικά του έξοδα.

Για τους προμηθευτές :

- Με τον μεγαλύτερο προμηθευτή, την Parker Hanifin, έχει συμφωνηθεί 4% χρέωση του συνολικού ποσού παραγγελίας, αλλά η παραγγελία μπορεί να πραγματοποιηθεί από

οποιοδήποτε εργοστάσιο στον κόσμο, κάτι που παρέχει ευελιξία στις παραγγελίες ως προς τον χρόνο παράδοσης.

- Με την Danfoss δεν υπάρχει χρέωση στα μεταφορικά, αφού στον όμιλο Danfoss Group υπάγεται μία από τις μεγαλύτερες μεταφορικές εταιρείες και είναι στρατηγική της εταιρείας να μη χρεώνει τα μεταφορικά στους αντιπροσώπους της.
- Όσον αφορά στους άλλους προμηθευτές η χρέωση ποικίλλει ανάλογα με την παραγγελία. Συνήθως πάγια στρατηγική της επιχείρησης είναι στις μικρές παραγγελίες να χρεώνεται ένα ποσό της τάξης του 7-8% της συνολικής χρέωσης και στις μεγάλες να επιλέγει την χρέωση της μεταφορικής.

Στόχος της Σκούρα ΑΕ την επόμενη τριετία είναι:

- **Να μην υπάρχει χρέωση των μεταφορικών στην αγορά των προϊόντων της Parker, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω του marketing και των αμοιβαίων σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών.**



4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Προμηθευτές

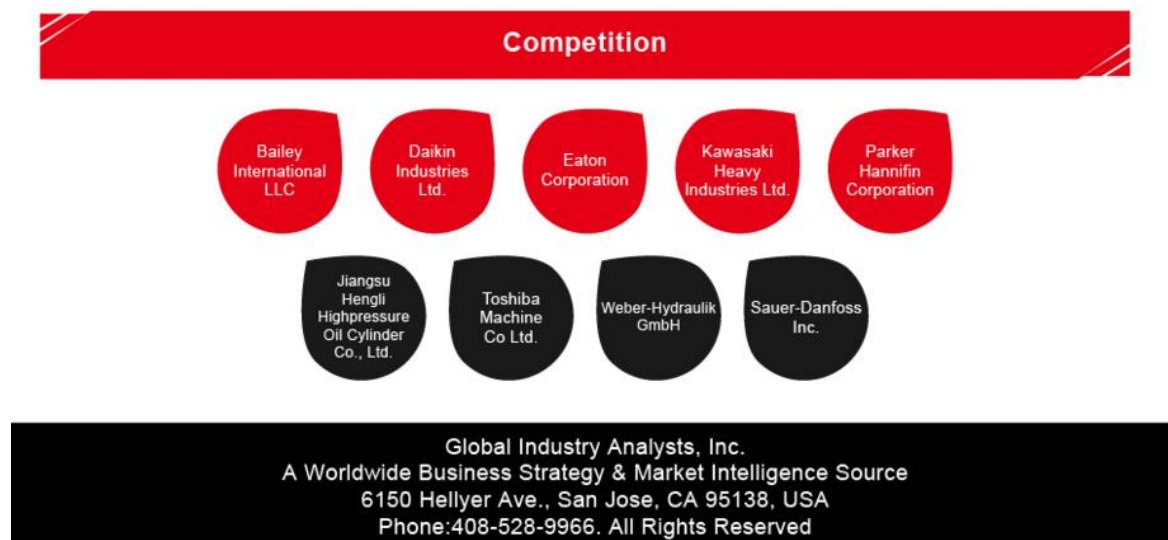
Υπάρχοντες προμηθευτές

Κατά τη διάρκεια των 50 χρόνων λειτουργίας η Σκούρα ΑΕ έχει αποδείξει ότι αποτελεί μία επιχείρηση :

- Με στόχους και οράματα για το μέλλον
- Με συνέπεια και αξιοπιστία προς τους πελάτες της
- Με προσωπικό υψηλής τεχνογνωσίας.

Αυτά τα στοιχεία επιβεβαιώνονται με την ανοδική πορεία των πωλήσεων που έχει η εταιρεία κάθε χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο κατάφερε άλλωστε να συνάψει συνεργασίες με κορυφαίους κατασκευαστές υδραυλικών συστημάτων παγκοσμίως, οι οποίες συνεχίζονται μέχρι σήμερα.

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη του Global Industry Analysts¹⁹, Inc. , που πραγματοποιήθηκε για τον κλάδο των υδραυλικών συστημάτων το 2015 εντοπίστηκαν οι σημαντικότεροι παίκτες του κλάδου παγκοσμίως. Ανάμεσα σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται οι προμηθευτές της εταιρίας η Parker και η Danfoss.



Εικόνα 39: Θέση των προμηθευτών της εταιρίας παγκοσμίως

Επίσης από την ίδια πηγή βρέθηκε ότι :

- Ο συνολικός κύκλος πωλήσεων του κλάδου των υδραυλικών παγκοσμίως είναι 67,8 δις .
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών της εταιρίας αποτελούν το 26% του συνόλου των πωλήσεων του κλάδου.

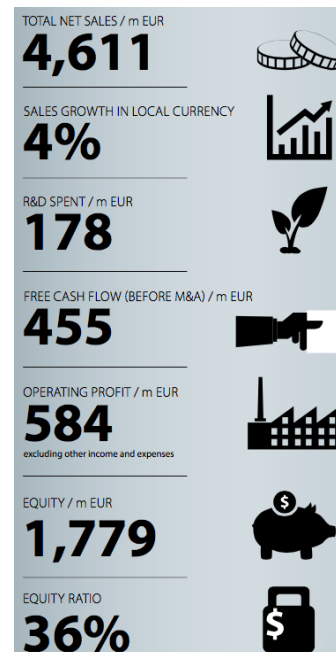
Όπως φαίνεται και στις παρακάτω εικόνες, οι κύκλοι εργασιών των προμηθευτών είναι 12,7 δις και 4,6 δις αντίστοιχα για Parker²⁰ και Danfoss²¹.

¹⁹ Global Industry Analysts Inc. ,Hydraulic Market Analysis 2015

²⁰ www.parker.com

²¹ www.danfoss.com

FOR THE YEARS ENDED JUNE 30,	2015	2014	2013
<small>(dollars in thousands, except per share data)</small>			
OPERATING DATA			
Net sales	\$ 12,711,744	\$ 13,215,971	\$ 13,015,704
Gross profit	3,056,499	3,027,744	2,929,029
Net income attributable to common shareholders	1,012,140	1,041,048	948,427
Net cash provided by operating activities	1,301,941	1,387,893	1,190,935
PER SHARE DATA			
Diluted earnings	\$ 6.97	\$ 6.87	\$ 6.26
Dividends	2.37	1.86	1.70
RATIOS			
Return on sales	8.0 %	7.9 %	7.3 %
Debt to debt-shareholders' equity	36.6	25.9	33.0
OTHER			
Number of employees	54,754	57,447	58,151



Εικόνα 40: Πωλήσεις Parker και Danfoss

Σύναψη συνεργασίας με άλλους προμηθευτές

Βασικά προϊόντα

Τα βασικά προϊόντα που πουλάει η εταιρεία είναι αντλίες, κινητήρες, βαλβίδες και υδραυλικά εξαρτήματα.

Στην παγκόσμια αγορά, η Danfoss πρωταγωνιστεί στα προϊόντα υψηλής πίεσης με εφαρμογές στα οχήματα (*Mobile Applications* - εμβολοφόρες αντλίες , κινητήρες , τιμόνια και χειριστήρια), ενώ η Parker στα προϊόντα υψηλής πίεσης με εφαρμογές σταθερού εδάφους στην Βιομηχανία (*Industrial Applications* –εμβολοφόρες, γρاناζωτές αντλίες, κινητήρες, υδραυλικά εξαρτήματα και σωληνώσεις). Έτσι η εταιρεία προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προμηθευτών της και να εισάγει όλη την γκάμα των υδραυλικών στην εγχώρια αγορά. Γι' αυτό τον λόγο, όσο αφορά στα βασικά προϊόντα είναι δύσκολο να συνάψει συνεργασία με άλλους προμηθευτές.

Δευτερογενής προϊόντα

Εκτός από τα βασικά προϊόντα γίνεται και εμπόριο άλλων εξαρτημάτων όπως χειριστήρια ,ρακόρ, βαλβίδες , κόπλερ κλπ. Σ' αυτή την κατηγορία προϊόντων η Σκούρα ΑΕ έχει την ευελιξία να επιλέξει τους προμηθευτές της με βάση τις ανάγκες τις δικές της και τις ανάγκες της αγοράς.

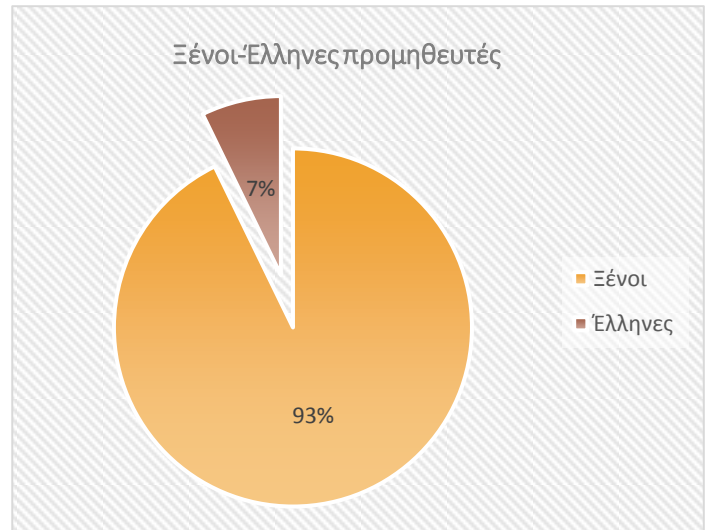
Νέα προϊόντα

Όσον αφορά στα νέα προϊόντα της αγοράς, ο οργανισμός είναι σε συνεχή εγρήγορση και πληροφορείται για νέους προμηθευτές. Ήδη για την επόμενη τριετία έχει γίνει έρευνα αγοράς για τα νέα προϊόντα και εύρεση νέων προμηθευτών. Ένας από αυτούς είναι :

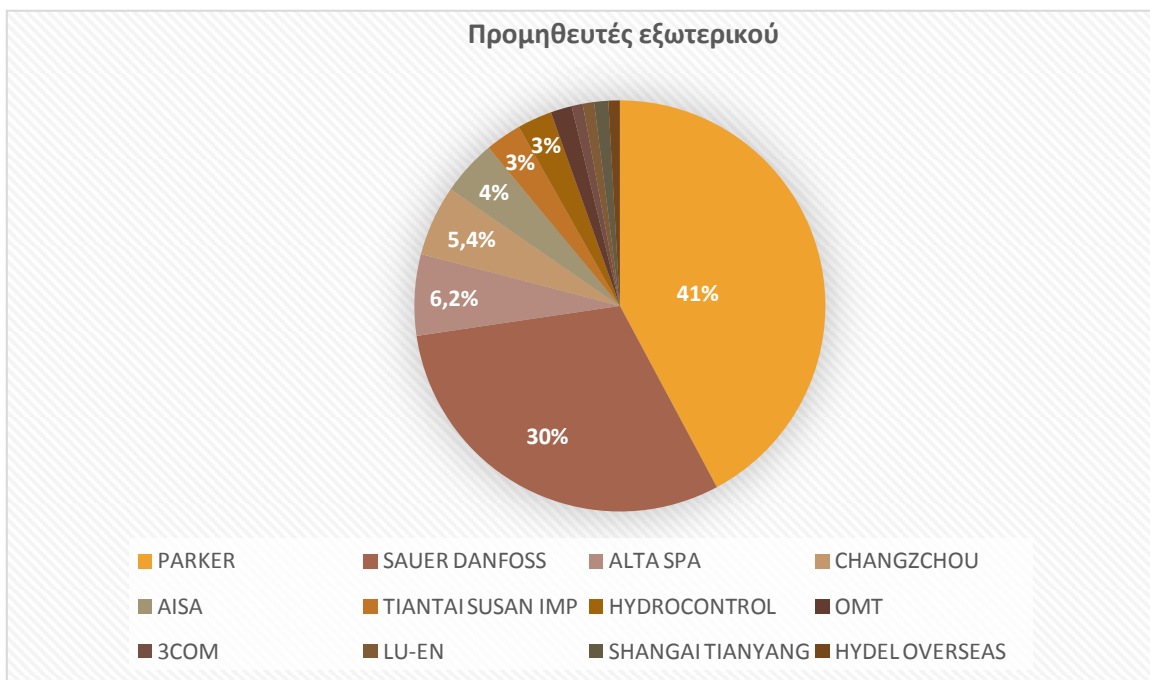
- MiniBOOSTERS Hydraulics SA.

Παρακάτω φαίνονται τα οι σημαντικότεροι προμηθευτές¹⁵ της επιχείρησης με βάση τις αγορές του 2014.

α/α	Επωνυμία
1	PARKER
2	SAUER DANFOSS
3	ALTA SPA
4	CHANGZCHOU
5	AISA
6	TIANTAI SUSAN IMP
7	HYDROCONTROL
8	OMT
9	3COM
10	LU-EN
11	SHANGAI TIANYANG
12	HYDEL OVERSEAS



Εικόνα 41: Προμηθευτές της εταιρείας:



Εικόνα 42: Προμηθευτές εξωτερικού

Περιγραφή εγκαταστάσεων και εξοπλισμού

Εγκαταστάσεις της έδρας

Η εταιρεία βρίσκεται στην Ορφέως 119, στον Βοτανικό στην Αθήνα.
Οι σύγχρονες εγκαταστάσεις χτίστηκαν το 2005.



Εικόνα 43: Οι αποθήκες της εταιρείας:



Εικόνα 44: Τα γραφεία της εταιρείας

Οι εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν:

- Γραφεία συνολικού εμβαδού 400 τ.μ.
- Αποθηκευτικούς χώρους, εμβαδού 1000 τ.μ
- Parking 200 τ.μ.



Εικόνα 46: Μηχάνημα προς κατασκευή



Εικόνα 45: Εξοπλισμός

Εξοπλισμός

- Ημιφορητό αυτοκίνητο 2,5 tn
- 5 ΙΧ επιβατηγά αυτοκίνητα
- 2 κλαρκ
- 3 δίκυκλα
- 9 υπολογιστές Hp Windows 7.
- Αναβατόριο 500kg, 6m διαδρομής το οποίο επικοινωνεί με τα γραφεία και την αποθήκη.
- Δοκιμαστήριο αντλιών εγκαταστημένης ισχύος 100hp. Με αντλία παροχής 150lt/min.
- Δοκιμαστήριο βαλβίδων με μοτέρ 3 hp
- 2 πάγκοι εργασίας 2x1 m
- Πρέσα εργασίας
- Πρέσα για διαμόρφωση ελαστικών σωλήνων.
- Γερανογέφυρα έως 3,2tn
- Μεταφερόμενη πρέσα
- 2 ηλεκτρικές πριονοκορδέλες για κοπή αξόνων
- Δράπανο Rexon, 2hp
- Ηλεκτρικός τροχός για λείανση επιφανειών
- 2 πιστόλια ηλεκτροκόλλησης
- 2 παλετοφόρα
- Καρότσια μεταφοράς

Εγκαταστάσεις στην επέκταση

Οι εγκαταστάσεις στην επέκταση υπολογίζονται ότι θα είναι έκτασης 400 m².

Θα περιλαμβάνουν γραφεία 100 m² , 100 m² parking, και 200 m² αποθηκευτικού χώρου και πάγκους εργασίας.

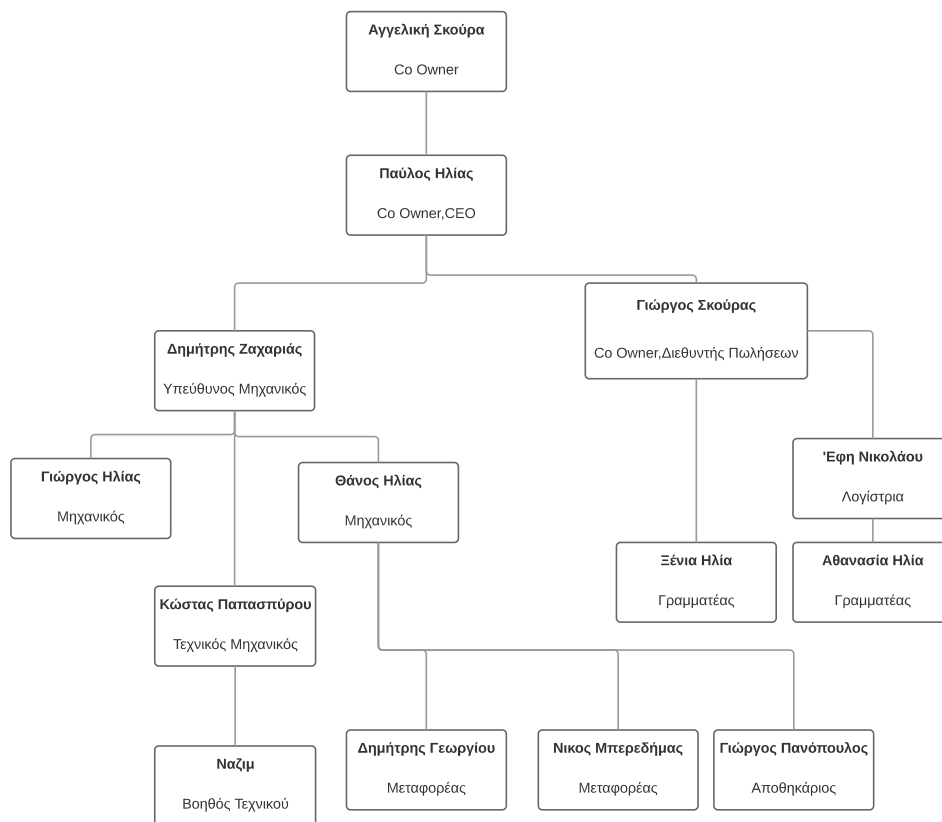
Εξοπλισμός στην επέκταση

- 1 ΙΧ
- 1 δίκυκλο
- 2 ηλεκτρονικοί υπολογιστές
- 1 πάγκος εργασίας



Οργανωτική δομή της επιχείρησης

Α.ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ



Εικόνα 47: Οργανωτική δομή εταιρείας

Προσωπικό επέκτασης

Σύμφωνα με την μελέτη που πραγματοποιήθηκε, θεωρήθηκε ότι το παρακάτω προσωπικό θα ήταν αρκετό για την κάλυψη των αναγκών επέκτασης.

- Το 1ο έτος της επένδυσης προβλέπεται να υπάρχει :
 - 1 έμπειρος μηχανικός-πωλητής με τεχνικές γνώσεις στον κλάδο.
 - 1 μεταφορέας
 - 1 λογιστής.
- Το 2^ο έτος προβλέπεται πρόσληψη ενός marketing manager
- Το 3^ο έτος πρόσληψη ενός μηχανικού.

Εξωτερικοί συνεργάτες

- System Assistant Engineer SAE, Product Assistant Engineer PAE της Danfoss
- Product Assistant Engineer PAE της Parker
- Μηχανικός συντήρησης υπολογιστών
- Λογιστικό Γραφείο και οικονομικοί σύμβουλοι
- Τεχνική υποστήριξη Entersoft

- Τεχνικός υποστήριξης λογισμικού FileMaker
- Προγραμματιστής για την συντήρηση της ιστοσελίδας
- Δικηγόρος
- Μηχανικός αυτοκινήτων.

Περιγραφή παραγωγικής διαδικασίας

Περιγραφή παραγγελίας

Οι παραγγελίες των πελατών γίνονται :

- Τηλεφωνικώς
- Με email
- Κατόπιν επισκέψεως στο χώρο τους ή στην έδρα μας.

Τα βήματα για την ολοκλήρωση της παραγγελίας

1. Ο πελάτης επικοινωνεί με έναν μηχανικό της εταιρείας με έναν από τους παραπάνω τρόπους και :
 - I. Πραγματοποιεί παραγγελία ανταλλακτικών.
 - II. Δίνει τεχνικά χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις που χρειάζονται, ώστε να πραγματοποιηθεί από εμάς η μελέτη και η κατασκευή υδραυλικού κυκλώματος.
2. Ο μηχανικός επεξεργάζεται την παραγγελία και:
 - I. Κάνει τη μελέτη που χρειάζεται
 - II. Ενημερώνεται για τη διαθεσιμότητα των προϊόντων με την χρήση του FileMaker.
 - III. Σε συνεργασία με τον διευθυντή πωλήσεων βρίσκουν τους χρόνους παράδοσης και τις τιμές των προϊόντων.
 - IV. Ενημερώνει το σύστημα για τις αλλαγές που έγιναν και τυπώνεται η παραγγελία του πελάτη.
3. Στην συνέχεια ο αποθηκάριος παίρνει το έντυπο παραγγελίας και συλλέγει τα προϊόντα από τους αποθηκευτικούς χώρους, εφόσον είναι ετοιμοπαράδοτα.
4. Τα προϊόντα παραδίδονται στο τεχνικό τμήμα για τελικό έλεγχο και επιβεβαίωση, συσκευασία, τιμολόγηση και αποστολή.
5. Στη περίπτωση που απαιτείται μετατροπή των βασικών υλικών, κατασκευή επιμέρους ή ολοκληρωμένων υδραυλικών συστημάτων, τότε το τεχνικό τμήμα του συνεργείου με την καθοδήγηση του αρμόδιου μηχανικού προβαίνει στην κατάλληλη επεξεργασία και συναρμολόγηση των επιμέρους υλικών για την ολοκλήρωση του συστήματος.

Λογισμικά που χρησιμοποιούνται και ιστοσελίδα

Βέβαια τίποτα από τα παραπάνω δεν θα γινόταν αποτελεσματικά εαν δεν υπήρχαν τα κατάλληλα λογισμικά.

FileMaker

Το λογισμικό αυτό χρησιμοποιείται για :

- Την εύρεση των προϊόντων στην αποθήκη.
- Τον υπολογισμό του κόστους και των τιμών των προϊόντων.
- Την αποτύπωση βασικών τεχνικών χαρακτηριστικών των προϊόντων.
- Την παρακολούθηση των αποθεμάτων.

Entersoft

Το Entersoft χρησιμοποιείται κυρίως:

- Για τα λογιστικά έγγραφα και τις ανάγκες της εταιρείας
- Για την έκδοση τιμολογίων
- Για την ενημέρωση λογαριασμών και ισολογισμών
- Για τον προγραμματισμό των αγορών από τους προμηθευτές.

Ιστοσελίδα

Η διεύθυνσή της εταιρείας στο διαδίκτυο είναι :

- <http://www.ydraulikakiklomataladiou.gr/>

Η εταιρεία κατανοώντας την αναγκαιότητα μίας σύγχρονης και πετυχημένης ιστοσελίδας προχώρησε σε αναβάθμισή της το 2012 και δεν σταματήσε εκεί, αφού με την επένδυση στο τμήμα marketing που πρόκειται να γίνει , είναι έτοιμη να προχωρήσει σε νέες αναβαθμίσεις.

Διαχείριση των αγορών στους προμηθευτές

Το είδος αποθέματος της Σκούρα ΑΕ ποικίλλει από κωδικό σε κωδικό διότι η εταιρεία εμπορεύεται πάνω από 10000 κωδικούς και είναι αδύνατο να τους έχει όλους σε στοκ. Γι' αυτό έχει σε στοκ αυτούς με την περισσότερη ζήτηση.

Παράγοντες που επηρεάζουν την συχνότητα παραγγελίας.

1. Χρόνος παράδοσης από το εργοστάσιο του προμηθευτή:

- Ο κάθε προμηθευτής έχει διαφορετικό χρόνο παράδοσης που ποικίλει ανά είδος.
- Ο χρόνος παράδοσης του κάθε προμηθευτή δεν είναι σταθερός αλλά αλλάζει από παραγγελία σε παραγγελία.

2. Ποσότητα παραγγελίας:

- Πολλές φορές για λόγους λιγότερου κόστους προτιμάται μαζική παραγγελία κωδικών.
- Εξαρτάται από την πολιτική πωλήσεων των προμηθευτών.

3. Ζήτηση:

- Η ζήτηση εξαρτάται από τον πελάτη ,το είδος του κωδικού που επιθυμεί αλλά και τις οικονομικές συνθήκες που υπάρχουν.

4. Εποχιακοί παράγοντες:

- Υπάρχουν προϊόντα τα οποία έχουν αυξημένη ζήτηση μόνο κάποιες συγκεκριμένες περιόδους τον χρόνο.

5. Πελάτης:

- Πολλές φορές η ανάγκη του πελάτη να έχει κάποια προϊόντα άμεσα επιτάσει την αλλαγή στον προγραμματισμό των παραγγελιών.

Διαχείριση αγορών

Μέχρι σήμερα η διαδικασία αγοράς των προϊόντων από τους προμηθευτές γίνεται ως εξής:

- Συλλογή πληροφοριών (μηνιαία ζήτηση, lead time, πελάτες που αγοράζουν το προϊόν κλπ.) για τους κωδικούς με τη μεγαλύτερη ζήτηση από το λογισμικό της επιχείρησης Entersoft.
- Ενημέρωση του λογισμικού διαχείρισης της αποθήκης FileMaker.
- Παραγγελία κωδικών, όταν κρίνεται αναγκαίο, λαμβάνοντας υποψιών όλους τους παραπάνω παράγοντες.

Στην παραπάνω διαδικασία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο το υποκειμενικό στοιχείο και η εμπειρία του διευθυντή πωλήσεων και πολλές φορές ίσως γίνονται λανθασμένες παραδοχές ή εκτιμήσεις.

Γι' αυτό ένας μελλοντικός επιχειρηματικός στόχος της εταιρείας θα ήταν η μελέτη για βελτιστοποίηση της διαδικασίας παραγγελίας με σκοπό την καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων.



5. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετασθεί πως να παραπάνω στοιχεία που αντλήθηκαν συμβάλλουν θετικά στα οικονομικά στοιχεία της Σκούρα ΑΕ.

Στάδιο 1.: Οικονομική κατάσταση της εταιρείας πριν την επένδυση.

- Ισολογισμοί για τα έτη 2012-2014
- Εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση της επιχείρησης, σε σχέση με τους βασικούς οικονομικούς δείκτες αξιολόγησης.

Στάδιο 2. Εκτίμηση της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας σε βάθος Ζετίας λαμβάνοντας υποψιών τις επενδύσεις που έχει σκοπό να πραγματοποιήσει.

- Θα γίνει ο προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων για την επόμενη Ζετία τόσο για την επένδυση μόνη της όσο και για την επιχείρηση συνολικά (έδρας + επέκταση).
- Θα γίνει αξιολόγηση της επένδυσης με τους συντελεστές irr και ηρν.
- Θα πραγματοποιηθεί εκ νέου εσωτερική αξιολόγηση της επιχείρησης συνολικά μετά την επένδυση.
- Θα βρεθούν οι ταμειακές ροές της επένδυσης.
- Θα γίνει ανάλυση νεκρού σημείου των επενδύσεων που έχουν προγραμματιστεί.

Ισολογισμοί

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
	Ποσά κλεισμένης χρήσεως 2012			Ποσά κλεισμένης χρήσεως 2013		
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	€37,706	€36,940	€766	€37,707	€37,068	€639
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις						
3. Κτίρια & τεχνικά έργα	€909,288	€170,752	€738,536	€912,588	€246,801	€665,787
4. Μηχ/τα -τεχν.εγκ/σεις-λοιπός εξοπλισμός	€58,821	€56,721	€2,099	€58,821	€57,238	€1,583
5. Μεταφορικά Μέσα	€253,660	€213,890	39,769	€253,660	€220,975	€32,684
6. Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	€172,792	€169,649	€3,143	€174,919	€172,949	€1,971
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)	€1,394,562	€611,013	€783,548	€1,399,989	€697,963	€702,025
III. Λοιπές Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις			€26,423			€26,423
Σύνολο παγίου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)			€809,972			€728,449
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Αποθέματα						
1. Εμπορεύματα			€391,439			€331,588
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			€9,380			€2,664
II. Απαιτήσεις						
1. Πελάτες		€465,999			€534,718	
Μείον: Προβλέψεις		€5,082	€460,916		€12,122	€522,596
3α. Επιταγές εισπρακτέες			€188,638			€184,224
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση			€15,580			€15,580
11. Χρεώστες διάφοροι			€263,046			€923
12. Λογ./μη διαχειρ.προκατ.& πιστώσεων			€41,200			€0
Σύνολο			€1,370,201			€1,057,574
IV. Διαθέσιμα						
1. Ταμείο			€1,639			€6,087
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			€39,062			€21,461
Σύνολο διαθέσιμων			€40,898			€27,548

Σύνολο κυκλοφ.ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)		€1,411,100		€1,085,122
Ε.ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ.ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ				
1.Έξοδα επόμενων χρήσεων		€2,536		€9,094
3. Λοιποί λογαριασμοί		€0		€0
		€2,536		€9,094
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+Ε)		€2,224,375		€1,823,304
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ				
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί		€0		€3,913

Πίνακας 20 : Παθητικό ισολογισμού 2012/2013

ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
	2012	2013
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
I. Κεφάλαιο		
1. Καταβλημένο(479.138 μετοχές X 1,50 ευρώ)	€1,403,874	€958,276
II. Διαφορά υπέρ το άρτιον	€699,977	€699,977
IIβ. Διαφορά από μετατροπή του Μ.Κ. σε ευρώ	€1,975	€1,975
III. Διαφορές αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις		
3. Επιχορηγήσεις επενδύσεων πάγιου ενεργητικού	51,756	€46,155
IV. Αποθεματικά κεφάλαια		
1. Τακτικό αποθεματικό	€25,797	€25,797
V. Αποτελέσματα εις νέο		
Υπόλοιπο ζημιών χρήσεως εις νέο	€213,809	€157,989
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (AI+AII+AIII+AIV+AV)	€1,969,571	€1,574,192
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1. Προμηθευτές	€152,608	€176,885
2α. Επιταγές πληρωτέες	€5,698	€3,390
3. Τράπεζες λογ/σμος βραχυπρόθεσμων υποχρ.	€-	€-
4. Προκαταβολές Πελατών	€9,472	€10,173
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	€14,980	€26,341
6. Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	€25,341	€13,168
11. Πιστωτές διάφοροι	€43,340	€16,918
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓII)	€251,674	€246,875
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
2. Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	€3,361	€2,237
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+Γ+Δ)	€2,224,375	€1,823,304
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ		
2. Πιστωτικοί λογαριασμοί	€-	€3,913
Καθαρά αποτελέσματα κέρδη/ζημιές χρήσεως	€10,725	55,820
Υπόλοιπα (ζημιών) προηγ. χρήσης	€224,534	€213,809
Σύνολο	€213,809	€157,989
Ζημιές εις νέο	€213,809	€157,989



Πίνακας 21: Αποτελέσματα χρήσης ισολογισμού 2012/2013

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ				
	2012		2013	
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως				
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		€1,254,843		€1,407,992
Μείον: Κόστος πωλήσεων		€748,388		€856,306
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως		€506,455		€551,686
Πλέον: Άλλα Έσοδα εκμεταλλεύσεως		€5,713		€0
Σύνολο		€512,169		€551,686
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	€102,874		€90,491	
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	€390,684	€493,558	€387,223	€477,714
Μερικά αποτελέσματα κέρδη εκ/σεως		€18,610		€73,972
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	€83		€67	
ΜΕΙΟΝ: 3. Χρεωστ.τόκοι & συναφή έξοδα	€774	€691	€1,168	€1,101
Ολικά αποτελέσματα κέρδη εκμεταλλεύσεως		€17,919		€72,872
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	€4,534		€5,601	
3. Έσοδα προηγ. χρήσεων	€2			
ΜΕΙΟΝ : 1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	€4910		€171	
2. Έκτακτες ζημίες	€545		€15,442	
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων				
4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	€6,274	(€7,1939)	€7,040	-€17,051
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα κέρδη		€10,725		€55,820
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβ.παγίων στοιχείων	€81,607		€87,078	
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτ.κόστος	€81,607	€0	€87,078	€0
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛ/ΤΑ ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΕΩΣ		€10,725		€55,820

Πίνακας 22: Ενεργητικό ισολογισμού 2013/2014

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2014			Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2013		
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αναπόσβεστη αξία
Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	€37,707	€37,196	€511	€37,707	€37,068	€639
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις						
3. Κτίρια & τεχνικά έργα	€912,588	€468,730	€443,858	€912,588	€246,801	€665,787
4. Μηχ/τα -τεχν.εγκ/σεις-λοιπός εξοπλισμός	€58,821	€57,755	€1,066	€58,821	€57,238	€1,583
5. Μεταφορικά Μέσα	€253,660	€227,964	€25,696	€253,660	€220,975	€32,684
6. Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	€181,702	€175,116	€6,586	€174,919	€172,949	€1,971
Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)	€1,406,771	€929,565	€477,206	€1,399,989	€697,963	€702,025
III. Λοιπές Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις						
Σύνολο παγίου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)			€503,630			€728,449
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Αποθέματα						
1. Εμπορεύματα			€435,544			€331,588
5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων			€17,606			€2,664
II. Απαιτήσεις						
1. Πελάτες		€460,325			€534,718	
Μείον: Προβλέψεις		€3,899	€456,426		€12,122	€522,596
3α. Επιταγές εισπρακτέες			€230,732			€184,224
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση			€9,882			€15,580
11. Χρεώστες διάφοροι			€10,838			€923
12. Λογ/μοί διαχειρ.προκατ.& πιστώσεων			€0			€0
Σύνολο			€1,161,027			€1,057,574
IV. Διαθέσιμα						
1. Ταμείο			€6,984			€6,087
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			€125,837			€21,461
Σύνολο διαθέσιμων			€132,821			€27,548
Σύνολο κυκλοφ.ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)			€1,293,848			€1,085,122

Ε.ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ.ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ				
1.Έξοδα επόμενων χρήσεων		€12,338		€9,094
3. Λοιποί λογαριασμοί		€0		€0
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+Ε)		€1,810,326		€1,823,304
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ				
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί		€0		€3,913

Πίνακας 23: Παθητικό ισολογισμού 2013/2014

ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
	2014	2013
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
I. Κεφάλαιο		
1. Καταβλημένο(479.138 μετοχές X 1,50 ευρώ)	€718,707	€958,276
II. Διαφορά υπέρ το άρτιον	€699,977	€699,977
IIβ. Διαφορά από μετατροπή του Μ.Κ. σε ευρώ	€1,975	€1,975
III. Διαφορές αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις		
3. Επιχορηγήσεις επενδύσεων πάγιου ενεργητικού	€46,155	€46,155
IV. Αποθεματικά κεφάλαια		
1. Τακτικό αποθεματικό	€25,797	€25,797
V. Αποτελέσματα εις νέο		
Υπόλοιπο ζημιών χρήσεως εις νέο	€142,841	€157,989
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (AI+AII+AIII+AIV+AV)	€1,349,770	€1,574,192
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1. Προμηθευτές	€189,090	€176,885
2α. Επιταγές πληρωτέες	€15,256	€3,390
3. Τράπεζες λογ./σμος βραχυπρόθεσμων υποχρ.	€-	€-
4. Προκαταβολές Πελατών	€6,471	€10,173
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	€57,584	€26,341
6. Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	€12,964	€13,168
11. Πιστωτές διάφοροι	€176,808	€16,918
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓII)	€458,173	€246,875
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
2. Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	€2,383	€2,237
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+Γ+Δ)	€1,810,326	€1,823,304
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ		
2. Πιστωτικοί λογαριασμοί	€-	€3,913
Καθαρά αποτελέσματα κέρδη/ζημιές χρήσεως	€28,813	€-
Υπόλοιπα (ζημιών) προηγ. χρήσης	€157,989	€213,809
Σύνολο	€129,176	€157,989
Μείον: 1.Φόρος Εισοδήματος	€13,666	
Ζημιές εις νέο	€142,842	€157,989

Πίνακας 24: Αποτελέσματα χρήσης 2013/2014

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ			
	2014	2013	
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως			
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	€1,668,626		€1,407,992
Μείον: Κόστος πωλήσεων	€797,659		€856,306
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	€870,966		€551,686
Πλέον: Άλλα Έσοδα εκμεταλλεύσεως	€3,068		€0
Σύνολο	€874,035		€551,686
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	€180,916	€90,491	
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	€666,028	€846,944	€477,714
Μερικά αποτελέσματα κέρδη εκ/σεως		€27,091	€73,972
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	€51	€67	
ΜΕΙΟΝ: 3. Χρεωστ.τόκοι & συναφή έξοδα	€927	€876	€1,101
Ολικά αποτελέσματα κέρδη εκμεταλλεύσεως	€26,215	€26,215	€72,872
II. ΠΛΕΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα			

1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	€0		€5,601	
3. Έσοδα προηγ. χρήσεων	€2,914			
ΜΕΙΟΝ : 1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	€316		€171	
2. Έκτακτες ζημίες	€0		€15,442	
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων				
4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	€0	€2,598	€7,040	-€17,051
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα κέρδη		€28,814		€55,820
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποσβ.παγίων στοιχείων	€231,729		€87,078	
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτ.κόστος	€231,729	€0	€87,078	€0
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛ/ΤΑ ΚΕΡΔΗ ΧΡΗΣΕΩΣ		€28,814		€55,820

Οικονομικοί δείκτες αξιολόγησης επιχείρησης

Μελετώντας τους παραπάνω ισολογισμούς υπολογίζονται αριθμοδείκτες με σκοπό την εσωτερική αξιολόγηση της εταιρείας (δείκτες αποδοτικότητας, ρευστότητας κλπ...) και συγκρίνεται η οικονομική της κατάσταση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Εσωτερικοί δείκτες αξιολόγησης

Για την εσωτερική αξιολόγηση της επιχείρησης υπολογίζονται οι παρακάτω οικονομικοί δείκτες για την τελευταία τριετία.

Δείκτες αποδοτικότητας

Οι δείκτες αυτοί είναι σημαντικοί για τις βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις , διότι παρέχουν ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας τους.

Μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη , όταν έχει μεγάλο ποσοστό μικτού κέρδους , που να της επιτρέπει να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδα της και συγχρόνως της αφήνει ικανοποιητικό καθαρό κέρδος σε σχέση με τις πωλήσεις και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί. Ένας υψηλός δείκτης δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πουλάει σε υψηλές τιμές ενώ ένας χαμηλός δείκτης δείχνει το αντίθετο. Οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν είναι:

- Περιθώριο μικτού κέρδους: Μικτά κέρδη/Πωλήσεις
- Περιθώριο καθαρού κέρδους: Καθαρά κέρδη/Πωλήσεις
- Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων: Καθαρά κέρδη/Ίδια κεφάλαια.

Δείκτες ρευστότητας

Οι αριθμοδείκτες αυτοί δείχνουν το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. Όσο πιο προβλέψιμες είναι οι εισροές χρημάτων μιας επιχείρησης, τόσο είναι γενικότερα αποδεκτός ένας πιο χαμηλός δείκτης, αν και αυτό είναι συνάρτηση κυρίως του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθοι δείκτες ρευστότητας:

- Κυκλοφοριακή ρευστότητα: Κυκλοφορούν ενεργητικό/ βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
- Πραγματική Ρευστότητα: Κυκλοφορούν ενεργητικό-αποθέματα/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
- Άμεση ρευστότητα: Διαθέσιμα/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Δείκτες αποτελεσματικότητας

Οι δείκτες αυτοί καταδεικνύουν τη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα και της κυκλοφορίας των αποθεμάτων και των απαιτήσεων της επιχείρησης. Τέτοιοι δείκτες είναι:

- Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων: Αποθέματα/Πωλήσεις
- Ταχύτητα κυκλοφορίας απαιτήσεων: Απαιτήσεις/Πωλήσεις
- Κυκλοφορία ενεργητικού : Πωλήσεις/Σύνολο Ενεργητικού

Δείκτες δραστηριότητας

Με τους δείκτες αυτούς μία επιχείρηση αξιολογεί τις υποχρεώσεις της προς τρίτους, όπως για παράδειγμα δάνεια προς τράπεζες. Οι δείκτες δραστηριότητας είναι :

- Δάνεια προς ίδια κεφάλαια: Δάνεια/ Ίδια κεφάλαια
- Γενική Επιβάρυνση: Υποχρεώσεις/Σύνολο Παθητικού
- Χρηματοδότηση Ακινήτοποιήσεων: Ίδια κεφάλαια/ Πάγιο ενεργητικό

Πίνακας 25: Δείκτες αξιολόγησης της εταιρείας για τα έτη 2012-2014

Δείκτες	Έτος		
Έτος	2012	2013	2014
Αποδοτικότητα	%	%	%
Περιθώριο μικτού κέρδους	40.4	39.2	52.2
Περιθώριο καθαρού κέρδους	0.9	4.0	1.7
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	0.5	3.5	2.1
Ρευστότητας	%	%	%
Κυκλοφοριακή ρευστότητα	5,6	4,4	2,8
Πραγματική ρευστότητα	4	3	1,8
Άμεση ρευστότητα	0,16	0,11	0,28
Αποτελεσματικότητα	Μέρες	Μέρες	Μέρες
Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθ.	196	143	200
Ταχύτητα κυκλοφορίας απαιτήσεων	136	139	100
Κυκλοφορία ενεργητικού	0.6	0.8	0.9
Δραστηριότητας			
Δάνεια προς ίδια κεφάλαια	0.0	0.0	0.0
Γενική επιβάρυνση	0.1	0.2	0.3
Κάλυψη τόκων	0.0	0.0	0.0
Χρηματοδότηση ακινήτοποιήσεων	2.8	2.2	2.8

Σχόλια για τους δείκτες αξιολόγησης

Λαμβάνοντας υποψιών τις συνθήκες οικονομικής κρίσης που επικρατούν στην Ελλάδα από το 2012 έως και σήμερα η Σκούρα ΑΕ έχει επιδείξει άκρως ενθαρρυντικά αποτελέσματα στους περισσότερους οικονομικούς δείκτες. Ειδικότερα:

Δείκτες αποδοτικότηταςΠεριθώριο μικτού κέρδους:

Παρατηρούμε ότι ο συγκεκριμένος δείκτης βρίσκεται σε υψηλές τιμές , 40.4% το 2012, 39.2% το 2013 και 52.2% το 2014, κάτι που δείχνει ότι η εταιρεία είναι επιτυχημένη και έχει τη δυνατότητα να καλύπτει τα λειτουργικά και άλλα έξοδά της, αλλά και τη δυνατότητα να πραγματοποιεί φθηνές αγορές και να πουλάει σε υψηλές τιμές.

Περιθώριο καθαρού κέρδους :

Η αύξηση της κερδοφορίας από το 2012 στο 2013 οφείλεται στην αύξηση του κύκλου εργασιών και κυρίως στη μείωση των εξόδων διοίκησης και διάθεσης. Ωστόσο μεταξύ των ετών 2013 και 2014 υπάρχει σημαντική μείωση των κερδών. Παρά τη σημαντική αύξηση των πωλήσεων το αποτέλεσμα διαμορφώθηκε σε χαμηλότερο επίπεδο κερδοφορίας λόγω της σημαντικής αύξησης των εξόδων διοίκησης και διάθεσης. Το κυριότερο μέγεθος που συνέβαλε σε αυτήν την αυξητική

διαμόρφωση των εξόδων, ήταν το ποσό των αποσβέσεων που από 87,000€ το 2013 έφτασαν 232,000€ το 2014.

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων:

Όπως αποδεικνύεται και από τον συνοπτικό πίνακα των δεικτών αποδοτικότητας βλέπουμε ότι έχουμε αύξηση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων από το 2012 στο 2013 κάτι που οφείλεται στη γενναία αύξηση των καθαρών κερδών της εταιρείας αυτές τις χρονιές. Ωστόσο παρατηρείται μείωση του συγκεκριμένου δείκτη το 2014 που οφείλεται στην δυσανάλογη αλλαγή του καθαρού κέρδους και του μετοχικού κεφαλαίου.

Δείκτες ρευστότητας

Κυκλοφοριακή και πραγματική ρευστότητα.

Οι δείκτες αυτοί ακολουθούν φθίνουσα πορεία από το 2012 έως και το 2014.

Ο λόγος είναι ότι μειώθηκε το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας κατά 239,000€ με ισόποση αύξηση των υποχρεώσεων της εταιρείας προς τους μετόχους της .

Οι δείκτες αυτοί επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες με κυριότερους την ταχύτητα εισπραξιμότητας των πελατών, την ταχύτητα ξόφλησης των υποχρεώσεων προς προμηθευτές, ασφαλιστικά ταμεία κλπ.

Δείκτες αποτελεσματικότητας

Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων

Παρατηρείται μείωση του δείκτη από το 2012 στο 2013 και αύξησή του την επόμενη χρονιά. Αυτή η διακύμανση εξηγείται διότι δεν πραγματοποιείται με ακρίβεια, λόγω της οικονομικής συγκυρίας, το forecasting των αποθεμάτων και συνεπώς των παραγγελιών προς τους προμηθευτές, με αποτέλεσμα η κίνηση του αποθέματος να αλλάζει στην τριετία.

Ταχύτητα κυκλοφορίας απαιτήσεων

Η εξέλιξη του δείκτη αυτού αντανακλά την προσπάθεια της εταιρείας για την ταχύτερη δυνατή είσπραξη των υπολοίπων των πελατών για περιορισμό του κινδύνου της επισφάλειας.

Κυκλοφορία ενεργητικού

Η εταιρεία έχει ανοδική πορεία στις πωλήσεις της την τελευταία τριετία, κάτι που έχει θετικό πρόσημο στην πορεία του συγκεκριμένου δείκτη.

Δείκτες δραστηριότητας

Δάνεια προς ίδια κεφάλαια, Κάλυψη τόκων

Οι δείκτες αυτοί είναι 0, διότι η εταιρεία δεν έχει δάνεια και υποχρεώσεις προς τράπεζες.

Γενική επιβάρυνση

Οι μεταβολές σ' αυτούς τους δείκτες στην τριετία 2012-2014 οφείλονται κυρίως στη μείωση του μετοχικού κεφαλαίου και στην αύξηση των υποχρεώσεων προς τους ίδιους τους μετόχους.

Αξιολόγηση σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις

Εκτός από την εσωτερική αξιολόγηση της εταιρείας, είναι απαραίτητη η εύρεση οικονομικών δεικτών για τη σύγκριση της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της. Έτσι υπολογίστηκαν οι παρακάτω δείκτες αξιολόγησης τόσο για την εταιρία όσο και για τους βασικούς ανταγωνιστές της.

- Δείκτης αποδοτικότητας: $A = \text{κέρδη προ φόρων} / \text{Ίδια κεφάλαια}$
- Δείκτης ρευστότητας: $R_r = \text{Κκυκλοφορούν ενεργητικό} / \text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}$
- Δείκτης ανάπτυξης εργασιών: $RE = (E_2 / E_1 - 1)$, όπου E_2, E_1 ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης για τα έτη μελέτης.
- Δείκτης παραγωγικότητας: $R_o = \text{Πωλήσεις} / \text{Σύνολο ενεργητικού}$
- Δείκτης περιθωρίου κέρδους: $RM.K = \text{Μικτό κέρδος} / \text{Πωλήσεις}$
- Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους: $RK.K = \text{Καθαρό κέρδος} / \text{Πωλήσεις}$.

Τα στοιχεία βρέθηκαν από ισολογισμούς των επιχειρήσεων⁵ για το έτος 2014 και υπολογίστηκε ο μέσος όρος κάθε δείκτη για κάθε επιχείρηση, αλλά και ο γενικός μέσος όρος όλων των επιχειρήσεων.

Πίνακας 26: Σύγκριση δεικτών αξιολόγησης με αυτών των ανταγωνιστών

Δείκτες αξιολόγησης					
Δείκτης	Παρής ΑΕ	Bosch Rexroth	Hydroflex	Σκούρα ΑΕ	Μέση τιμή/δείκτη
Αποδοτικότητας	3%	5%	4%	4%	4%
Ρευστότητας	1.73	0.98	2.01	3.15	1.97
Ανάπτυξης εργασιών	-41%	31%	-13%	18%	-1,3%
Παραγωγικότητας	79%	175%	68%	85%	102%
Περιθωρίου μεικτού κέρδους	23%	30%	27%	56%	34%
Περιθωρίου καθαρού κέρδους	1%	1%	3%	3%	2%

Σχόλια αξιολόγησης επιχειρήσεων

Η Σκούρα ΑΕ κινείται σε ικανοποιητικό βαθμό σε όλους τους δείκτες αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα:

- Διαθέτει τον 1^ο μεγαλύτερο δείκτη ρευστότητας, κάτι που δικαιολογεί τη φήμη της στον κλάδο για την άμεση ικανοποίηση του πελάτη αλλά και τη γρήγορη διευθέτηση των υποχρεώσεων της.
- Έχει τον 2ο υψηλότερο δείκτη ανάπτυξης εργασιών, όπως φαίνεται και στη συνεχή αύξηση του κύκλου εργασιών της από το 2012-2014. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι, παρά την κρίση, η εταιρεία κατάφερε όχι μόνο να σταθεί στα πόδια της, αλλά και να αυξήσει τις πωλήσεις της.
- Διαθέτει τον υψηλότερο δείκτη μεικτού κέρδους από όλους τους ανταγωνιστές της, κάτι που οφείλεται αποκλειστικά στο χαμηλό κόστος πωληθέντων, το οποίο έχει επιτευχθεί κυρίως λόγω των εξαιρετικών σχέσεων με τους προμηθευτές της.
- Έχει ικανοποιητικό δείκτη αποδοτικότητας, κάτι που σημαίνει ότι διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα ίδια κεφάλαια αποδίδοντας ικανοποιητικό καθαρό κέρδος.
- Ο δείκτης παραγωγικότητας είναι κάτω από τον μέσο όρο αλλά πάνω από αυτόν των άμεσων ανταγωνιστών της. Η μεγάλη διαφορά στον δείκτη παραγωγικότητας της εταιρείας με την Bosch (έμμεσος ανταγωνιστής) οφείλεται κυρίως στο ότι η Bosch είναι πολυεθνική έχοντας γραμμή παραγωγής για πολλά προϊόντα σε πολλούς κλάδους, έχει το know how και είναι αποδοτική στις επιχειρηματικές της λειτουργίες.

- Έχει πολύ υψηλό περιθώριο καθαρού κέρδους, κάτι που οφείλεται στην καλή αναλογία των πωλήσεων με την απόδοση του καθαρού κέρδους.



Προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων της επένδυσης σε βάθος 3ετίας

Αφού μελετήθηκε η οικονομική κατάσταση της εταιρείας μέχρι σήμερα, στο σημείο αυτό θα υπολογιστεί ο προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων της επένδυσης.

Από τα στοιχεία που αντλούνται από το κεφάλαιο 'Ανάλυση της Αγοράς' προκύπτει ο παρακάτω πίνακας με τις προβλεπόμενες πωλήσεις της επέκτασης.

Έτος	Αύξηση	Κρήτη	Τουρκία-Κύπρος	Συνολικά
0	-	€62,907	€14,843	€77,750
1	50%	€94,361	€17,513	€111,873
2	60%	€150,977	€22,436	€173,414
3	100%	€301,954	€31,015	€332,969

Πίνακας 27: Προϋπολογισμός πωλήσεων επέκτασης

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ				
Έτος	2014	2016	2017	2018
Πωλήσεις	€77,750	€111,873	€173,414	€332,969

- Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 'Ανάλυση της Αγοράς' η Σκούρα ΑΕ έχει θέσει ως στόχο 3ετίας να δεσμεύσει το 30% της αγοράς των Υδραυλικών στην Κρήτη, που αντιστοιχεί στον αριθμό 332,969€ (μαζί με τις εξαγωγές).
- Τα ποσοστά αύξησης ανά έτος κυμαίνονται σε υψηλά ποσοστά αλλά δεν είναι παράλογα, καθώς αποτελούν μικρό ποσοστό του συνολικού τζίρου της εταιρείας.
- Επίσης υπάρχει χαμηλός ανταγωνισμός στον κλάδο σε σχέση με τις άλλες περιοχές-στόχους.
- Υπάρχουν προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης στην περιοχή
- Στο 3^ο έτος παρατηρείται μεγαλύτερη αύξηση των πωλήσεων λόγω της επένδυσης του τμήματος marketing.

Πίνακας 28: Προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων επένδυσης

Προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων επένδυσης			
Έτος	2016	2017	2018
Πωλήσεις	€111.873	€173.414	€332.969
Κόστος πωληθέντων	€58.173,96	€90.175,28	€173.143,88
Μικτό κέρδος	€53.699	€83.239	€159.825
Μισθοί	€43.200	€61.200	€79.200
Φόροι-Τέλη	€5.362	€7.025	€7.025
Έξοδα marketing	-	€11.000	€11.000
Άλλα έξοδα	€27.346	€19.050,52	€28.179,32
Συνολικά έξοδα	€75.908	€98.275	€125.404
Κέρδη εκμεταλλεύσεως	-€22.209	-€15.036	€34.421
Αποσβέσεις παγίων	€3.750,00	€3.750,00	€4.125,00
Καθαρά κέρδη	-€25.959	-€18.786	€30.296

Πίνακας 30: Πίνακας συντελεστών

Πίνακας Συντελεστών	
Πωλήσεις Σκούρα 2014/2015	€1,668,625
Πωλήσεις Υποκ/τος 2017	€332,969
Εμβαδόν Έδρας	1600 m ²
Συντ.Κόστος πωληθ.	0.52
Συντ.Υποκ/έδρα	0.20
Εμβαδόν Υποκ/τος	400 m ²

Πίνακας 29: Πίνακας επενδυτικού κεφαλαίου

Πίνακας Επενδύσεων	
Ποσό επενδυτικού κεφαλαίου	€60,000
Επιτόκιο αναγωγής	9%

Παρατηρήσεις-παραδοχές

- Η Σκούρα ΑΕ επενδύει στην Κρήτη αγοράζοντας χώρο για αποθήκη –γραφεία 400 m² έναντι 30,000 €. Επίσης επενδύει άλλες 30,000 για την κάλυψη των υπόλοιπων εξόδων του 1^{ου} έτους επένδυσης (το ποσό αυτό υπολογίστηκε στις χρηματοροές στο επόμενο εδάφιο). Μία τέτοια παραδοχή είναι εφικτή, αφού θεωρούμε ότι η εταιρία έχει απόθεμα χρημάτων και δεσμεύει το ποσό από τα διαθέσιμά της. βλ. Ισολογισμό 2014, Διαθέσιμα)
- Οι πωλήσεις αυξάνονται στην τριετία σύμφωνα με τις παραδοχές που έχουν γίνει στο κεφάλαιο ‘Ανάλυση Αγοράς’.
- Το κόστος πωληθέντων για τα έτη 2016-2019 προκύπτει από τον συντελεστή κόστους πωληθέντων πολλαπλασιασμένο με τις πωλήσεις. Ο συντελεστής αυτός υπολογίζεται ως ποσοστό του κόστους πωληθέντων/σύνολο πωλήσεων της έδρας για το έτος 2014 συν ένα ποσοστό αύξησης της τάξης του 4% λόγω του επιπρόσθετου κόστους των μεταφορών από την Αθήνα στην Κρήτη. Ο συντελεστής αυτός θεωρούμε ότι παραμένει σταθερός στην τριετία.
- Οι μισθοί των εργαζομένων της επέκτασης υπολογίζονται στα 43,200€ τον 1^ο χρόνο(1 μηχανικός,1 μεταφορέας,1 λογιστής). Τον 2^ο στα 61,200€, αφού προσλαμβάνεται ένας marketing manager.Το 2017 προσλαμβάνεται άλλος ένας μηχανικός, οπότε το κόστος πληρωμών ανέρχεται στα 79,200€ ετησίως.
- Οι φόροι και λογαριασμοί υπολογίστηκαν συναρτήσει του συντελεστή υποκαταστήματος. Θεωρήθηκε αύξηση των φορών το 2017 λόγω της οικονομικής αστάθειας της χώρας αλλά από το 2018 και έπειτα θεωρήθηκε σταθερός.

- Τα έξοδα marketing (από το 2017 και έπειτα) αποτελούν έξοδα για brand awareness, για ταξίδια και για τις εκθέσεις.(βλ. πίνακα 20)
- Τα άλλα έξοδα αποτελούν αναλώσιμα, έξοδα εγκατάστασης και εξοπλισμού, μεταφορικά, αμοιβή συμβολαιογράφου, λογαριασμοί, και αυξάνονται στην τριετία συναρτήσει πάντα της αύξησης των πωλήσεων.
- Οι αποσβέσεις υπολογίστηκαν ως εξής: 4% για τις εγκαταστάσεις και 15% για τα έξοδα εξοπλισμού και συμβολαίων.

Ταμειακές Ροές

Στο εδάφιο αυτό υπολογίζονται οι ταμειακές ροές οι οποίες προσδιορίζουν το ακριβές ποσό επένδυσης και τις ροές εσόδων και εξόδων αναλυτικά .

- Οι ταμειακές ροές υπολογίζονται ανά μήνα και σε βάθος 3ετίας
- Για τον υπολογισμό των ταμειακών ροών θεωρήθηκε ότι το 80% των εισπράξεων αλλά και των πληρωμών θα γίνονται άμεσα ενώ το 20% θα γίνεται επί πιστώσει σε χρονικό διάστημα 2 μηνών.

Πίνακας 31: Ταμειακές ροές επένδυσης 2016

Ταμειακές ροές (12 μήνες)		ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ												Ετος έναρξης: Ιαν. 16
		Ιαν	Φεβρ	Μαρτ	Απρ	Μάιος	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοεμ	Δεκ	Σύνολο
Ρευστό στο χέρι (αρχή περιόδου)	60.000	60.000	9.395	6.590	4.911	4.232	4.153	4.274	4.496	4.717	4.938	5.159	5.380	118.246
Πωλήσεις		5.183	5.983	6.783	7.583	7.983	7.983	7.983	7.983	7.983	7.983	7.983	8.082	89.498
Πωλήσεις επί πιστώσει		=		1.296	1.496	1.696	1.896	1.996	1.996	1.996	1.996	1.996	1.996	18.358
Σύνολο αποδείξεων	0	5.183	5.983	8.079	9.079	9.679	9.879	9.979	9.979	9.979	9.979	9.979	10.078	107.857
Συνολικό διαθέσιμο	60.000	65.183	15.378	14.669	13.990	13.911	14.032	14.254	14.475	14.696	14.917	15.138	15.458	167.857
Κόστος πωλήσεων		3.878	3.878	3.878	3.878	3.878	3.878	3.878	3.878	3.878	3.878	3.878	3.878	46.539
Κόστος πωλήσεων επί πιστώσει				970	970	970	970	970	970	970	970	970	970	9.696
Μισθοί		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	43.200
Λογαριασμοί		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1.360
Αναλώσιμα		470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	5.640
Κόστη μεταφοράς		280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360
Συμβόλαια και άδειες		2.000												2.000
Φόροι		447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	5.362
Εγκατάσταση και εξοπλισμός		15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.000
Κτίριο (επένδυση)		30.000												
Σύνολο εξόδων		55.788	8.788	9.758	9.758	9.758	9.758	9.758	9.758	9.758	9.758	9.758	9.758	132.157
Κατάσταση εξόδων(αρχή περιόδου)	60.000	9.395	6.590	4.911	4.232	4.153	4.274	4.496	4.717	4.938	5.159	5.380	5.700	35.700

Πίνακας 32: Ταμειακές ροές επένδυσης 2017

Ταμειακές ροές (12 μήνες)		ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ												Ετος έναρξης: Ιαν. 17
		Ιαν	Φεβρ	Μαρτ	Απρ	Μάιος	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοεμ	Δεκ	Σύνολο
Ρευστό στο χέρι (αρχή περιόδου)	35.700	35.700	34.067	32.458	31.186	29.914	28.641	27.369	26.097	24.824	23.552	22.280	21.008	337.095
Πωλήσεις		11.561	11.561	11.561	11.561	11.561	11.561	11.561	11.561	11.561	11.561	11.561	11.561	138.730
Πωλήσεις επί πιστώσει		1.996	2.020	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890	2.890	32.918
Σύνολο αποδείξεων	0	13.557	13.581	14.451	14.451	14.451	14.451	14.451	14.451	14.451	14.451	14.451	14.451	171.648
Συνολικό διαθέσιμο	35.700	49.257	47.648	46.909	45.637	44.365	43.092	41.820	40.548	39.275	38.003	36.731	35.459	207.348
Κόστος πωλήσεων		6.012	6.012	6.012	6.012	6.012	6.012	6.012	6.012	6.012	6.012	6.012	6.012	72.140
Κόστος πωλήσεων επί πιστώσει		970	970	1.503	1.503	1.503	1.503	1.503	1.503	1.503	1.503	1.503	1.503	16.968
Μισθοί		5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	61.200
Λογαριασμοί		197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	2.360
Αναλώσιμα		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800
Κόστη μεταφοράς		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	6.119
Φόροι		585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	7.025
Έξοδα marketing		917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	11.000
Σύνολο εξόδων	0	15.190	15.190	15.723	15.723	15.723	15.723	15.723	15.723	15.723	15.723	15.723	15.723	187.613
Κατάσταση εξόδων (αρχή περιόδου)	35.700	34.067	32.458	31.186	29.914	28.641	27.369	26.097	24.824	23.552	22.280	21.008	19.735	19.735

Πίνακας 33: Ταμειακές ροές επένδυσης 2018

Ταμειακές ροές (12 μήνες)		ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ												Ετος έναρξης: Ιαν. 17	
		Ιαν	Φεβρ	Μαρτ	Απρ	Μάιος	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοεμ	Δεκ	Σύνολο	
Ρευστό στο χέρι (αρχή περιόδου)	19.735	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	266.375
Πωλήσεις		22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	22.198	266.375
Πωλήσεις επι πιστώσει		2.890	2.890	5.549	5.549	5.549	5.549	5.549	5.549	5.549	5.549	5.549	5.549	61.275	
Σύνολο αποδείξεων	0	25.088	25.088	27.747	27.747	27.747	27.747	27.747	27.747	27.747	27.747	27.747	27.747	327.650	
Συνολικό διαθέσιμο	19.735	47.286	47.286	49.945	49.945	49.945	49.945	49.945	49.945	49.945	49.945	49.945	49.945	347.386	
Κόστος πωλήσεων															
Κόστος πωλήσεων επι πιστώσει		11.543	11.543	11.543	11.543	11.543	11.543	11.543	11.543	11.543	11.543	11.543	11.543	138.515	
Μισθοί		1.503	1.503	2.886	2.886	2.886	2.886	2.886	2.886	2.886	2.886	2.886	2.886	31.863	
Ρευστό στο χέρι (αρχή περιόδου)		6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	79.200	
Λογαριασμοί		363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	4.360	
Κόστη μεταφοράς		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600	
Αναλώσιμα		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	
Φόροι		585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	7.025	
Σύνολο εξόδων	0	22.595	22.595	23.977	23.977	23.977	23.977	23.977	23.977	23.977	23.977	23.977	23.977	284.963	
Κατάσταση εξόδων (αρχή περιόδου)	19.735	24.691	24.691	25.968	25.968	25.968	25.968	25.968	25.968	25.968	25.968	25.968	25.968	62.423	



Αξιολόγηση επένδυσης

Στην συνέχεια για να ελεγχθεί αν η επένδυση είναι κερδοφόρα υπολογίστηκε ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης (irr) και η καθαρή παρούσα αξία της.

Παραδοχές

- Θεωρήθηκε ότι οι πωλήσεις από το 2019 και έπειτα θα αυξάνονται 10%. Ένα λογικό ποσοστό, καθώς το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων της έδρας από το 2013-2014 ήταν 18,5%.
- Το 2022 θεωρήθηκε αναγκαία πρόσληψη ενός επιπλέον μηχανικού.

Πίνακας 34: Αξιολόγηση επένδυσης

Προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων (10 έτη)		ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ								ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ		
Έτος	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
Πωλήσεις	€111.873	€173.414	€332.969	€366.266	€402.892	€443.182	€478.636	€512.141	€547.991	€575.390		
Κόστος πωληθέντων	€58.174	€90.175	€173.144	€175.808	€193.388	€212.727	€229.745	€245.828	€263.036	€276.187		
Μικτό κέρδος	€53.699	€83.239	€159.825	€190.458	€209.504	€230.455	€248.891	€266.313	€284.955	€299.203		
Μισθοί	€43.200	€61.200	€79.200	€79.200	€79.200	€79.200	€95.040	€95.040	€95.040	€95.040		
Φόροι-Τέλη	€5.362	€7.025	€7.025	€7.025	€7.025	€7.025	€7.025	€7.025	€7.025	€7.025		
Έξοδα marketing	€-	€11.000	€11.000	€11.330	€11.670	€12.020	€12.381	€12.752	€13.135	€13.529		
Άλλα έξοδα	€27.346	€19.051	€28.179	€30.997	€34.097	€37.507	€40.507	€43.343	€46.377	€48.696		
Συνολικά έξοδα	€75.908	€98.275	€125.404	€128.552	€131.991	€135.751	€154.952	€158.159	€161.576	€164.289		
Κέρδη εκμεταλλεύσεως	€-22.209	€-15.036	€34.421	€61.907	€77.513	€94.703	€93.939	€108.154	€123.379	€134.914		
Αποσβέσεις παγίων	€3.750	€3.750	€4.125	€4.538	€4.991	€5.490	€6.039	€6.643	€7.308	€8.038		
Καθαρά κέρδη	€-25.959	€-18.786	€30.296	€57.369	€72.521	€89.213	€87.899	€101.511	€116.072	€126.876		

Με τη χρήση των συναρτήσεων IRR και NPV του excel υπολογίζεται ο εσωτερικός βαθμός και η καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης.

- Χρησιμοποιείται επιτόκιο αναγωγής 9%.
- Θεωρείται ότι η αξιολόγηση της επένδυσης θα γίνει σε βάθος 10ετίας.

➤ **Irr=36%**

➤ **Npv=270,800€**

- Το irr είναι μεγαλύτερο από το επιτόκιο αναγωγής και αρκετά υψηλό²² ώστε η επένδυση να θεωρηθεί κερδοφόρα.
- Επίσης η καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης είναι αρκετά υψηλότερη από το κόστος επένδυσης.

Ανάλυση νεκρού σημείου της επένδυσης

Προκειμένου ο οργανισμός Σκούρα ΑΕ να έχει μία ευρύτερη εικόνα για το πότε θα καλύψει τα έξοδα του πραγματοποιήθηκε ανάλυση νεκρού σημείου. Στην ανάλυση:

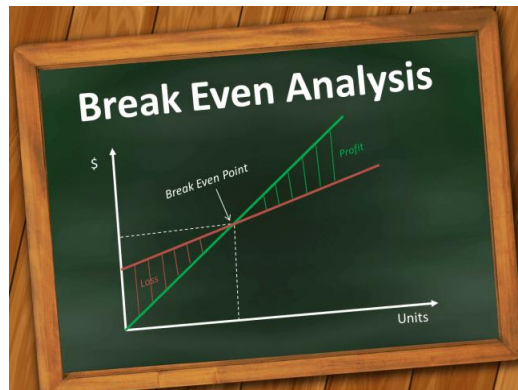
- Χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος του συνολικού σταθερού και μεταβλητού κόστους μέσα στην ζετία.
- Θεωρήθηκε ότι όλα τα προϊόντα είναι αντλίες.(για να γίνει ευκολότερος ο προσδιορισμός της μέσης τιμής ανά μονάδας προϊόντος)
- Έγινε χρήση του τύπου:
$$\frac{\text{Σύνολο Σταθερού Κόστους}}{\text{Τιμή ανά μονάδα} - \text{Μεταβλητό Κόστος ανά μονάδα}}$$

Πίνακας 35: Ανάλυση νεκρού σημείου

ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ	
Μεταβλητά Κόστη	
Κόστος πωληθέντων	€107.164
Marketing	€11.000
Μεταφορικά	€6.360
Σύνολο Μεταβλητού Κόστους	€124.524
Σταθερά Κόστη	
Μισθοί	€61.200
Αποσβέσεις	€3.875
Αναλώσιμα	€10.280
Λογαριασμοί-Φόροι	€9.164
Σύνολο Σταθερού κόστους	€84.519
Μέσος όρος πωλήσεων	€206.085
Μέσο κόστος αντλίας	€500
Μονάδες αντλίας (μέσος όρος)	412
M.K./μονάδα	€302
A.N K σε μονάδες προϊόντος	427
A.N.K σε πωλήσεις	€213.559

²² <https://www.getrefm.com/blog/model-for-success/the-irr-files-what-constitutes-a-good-irr/>

- Έτσι συμπεραίνεται ότι η εταιρεία θα καλύψει τα κόστη της επένδυσης όταν πουλήσει 427 αντλίες και φτάσει τον αριθμό των 213,559€ σε πωλήσεις



Προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων της εταιρίας σε βάθος 3ετίας

Πίνακας 36: Προϋπολογισμός πωλήσεων της εταιρείας 2016-2019

Προϋπολογισμός πωλήσεων 2016-2019				
Έτος	2014	2016	2017	2018
Πωλήσεις	€1,668,625	2.011.628 €	2.439.226 €	3.032.599 €

Οι παραπάνω τιμές προέκυψαν ως εξής:

- 1^ο έτος επένδυσης : Χρησιμοποιείται συντελεστής αύξησης 18,5 % στις πωλήσεις του 2014, που είναι η αύξηση των πωλήσεων από το 2013-2014 και συνυπολογίζοντας τις πωλήσεις της επέκτασης για το 1ο έτος της επένδυσης.
- 2^ο έτος επένδυσης : Οι συνολικές πωλήσεις 2017/2018 = $1.185 \times \text{Πωλήσεις του 2016/2017} + \text{ποσοστό αύξησης των πωλήσεων της επέκτασης 2017/2018}$
- 3ο έτος επένδυσης: Οι συνολικές πωλήσεις 2018/2019 = $1.185 \times \text{Πωλήσεις του 2017/2018} + \text{ποσοστό αύξησης των πωλήσεων επέκτασης 2018/2019} + 1,5\% \text{ των πωλήσεων του 2017/2018}$. Η αύξηση του 1,5 % οφείλεται στην διεύρυνση σε νέα προϊόντα που πρόκειται να κάνει η επιχείρησή.

Αποτελέσματα Χρήσεως

Για να υπολογιστεί ο συνολικός προϋπολογισμός της εταιρείας (έδρα και επέκτασης) θα βρεθεί ξεχωριστά ο προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων για την έδρα σε περίπτωση που δεν θα γίνει η επέκταση. Ύστερα θα συνυπολογιστούν τα στοιχεία των προϋπολογισμών της έδρας με της επέκτασης.

Πίνακας 37: Αποτελέσματα χρήσης έδρας χωρίς την επένδυση

Αποτελέσματα χρήσεως έδρας χωρίς την επένδυση				
Έτος	2014	2016	2017	2018
Πωλήσεις	€1,668,625	€1,977,505	€2,343,562	€2,777,380
Άλλα έσοδα	€6,034	€6,034	€6,034	€6,034
Κόστος πωληθέντων	€797,659	€945,247	€1,054,603	€1,249,821
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	€180,916	€214,405	€254,094	€301,130
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	€666,027	€789,316	€935,426	€1,108,584
Άλλα έξοδα(χρεωστ.τόκοι)	€1,242	€1,242	€1,242	€1,242
Καθαρά κέρδη	€28,815	€33,329	€104,231	€172,638

Πίνακας 38: Βοηθητικός πίνακας

Βοηθητικός πίνακας	
Συντελεστής ετήσιας αύξησης πωλήσεων	0.185
Συντελεστής κόστους πωληθέντων	0.48
Συντελεστής διοικητικής λειτουργίας	0.11
Συντελεστής λειτουργίας διαθέσεως	0.40

- Τα στοιχεία του πίνακα 39 για το έτος 2014 προέρχονται από τον ισολογισμό της εταιρείας και μαζί με τους συντελεστές του πίνακα 40 υπολογίζουμε τα αποτελέσματα χρήσεως της έδρας.

Πίνακας 39: Αποτελέσματα χρήσεως έδρας μετά την επένδυση

Αποτελέσματα χρήσεως έδρας μετά την επένδυση				
Ετος	2014	2015	2016	2017
Πωλήσεις	1.668.625 €	2.011.628 €	2.439.226 €	3.032.599 €
Άλλα έσοδα	6.034 €	6.034 €	6.034 €	6.034 €
Κόστος πωληθέντων	797.659 €	1.003.421 €	1.144.778 €	1.422.965 €
Εξοδα διοικητικής λειτουργίας	180.916 €	290.314 €	341.369 €	397.534 €
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	666.027 €	789.316 €	946.426 €	1.137.584 €
Άλλα έξοδα(χρεωστ.τόκοι)	1.242 €	1.242 €	1.242 €	1.242 €
Καθαρά κέρδη	28.815 €	-66.631 €	11.444 €	79.309 €

Πίνακας 40: Στοιχεία επένδυσης

Στοιχεία επένδυσης			
Ετος	2016	2017	2018
Προϋπολογισμός πωλ.επενδ.	€111,873	€173,414	€332,969
Έξοδα πωληθέντων	€53,699	€83,239	€159,825
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	€75,908	€87,275	€96,404
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως		€11,000	€29,000

- Ο συντελεστής του κόστους πωληθέντων από το 2017 και μετά θεωρήθηκε ότι μειώνεται από 0.48 σε 0.45 λόγω της βέλτιστης αξιολόγησης των προμηθευτών και την επίτευξη καλύτερης συνεργασίας μαζί τους με την συμβολή του τμήματος marketing.
- Τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας είναι έξοδα μισθών, λογαριασμοί, αποσβέσεις και τα άλλα έξοδα ενώ τα έξοδα διάθεσης είναι κυρίως τα έξοδα marketing (στην περίπτωση της επέκτασης).
- Τα στοιχεία των γραμμών του πίνακα 41 με τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας και λειτουργίας διαθέσεως προκύπτουν από το άθροισμα των αντίστοιχων του πίνακα 40 με αυτά του πίνακα 42.

Εσωτερική αξιολόγηση της εταιρίας μετά την επένδυση

Τέλος αφού υπολογίστηκε ο προϋπολογισμός για την εταιρία συνολικά, ενδιαφέρον είναι να δούμε πως η επένδυση συνέβαλε θετικά στα οικονομικά στοιχεία της Σκούρα ΑΕ.

Πίνακας 41: Εσωτερική αξιολόγηση σε βάθος Ζετίας

Εσωτερική αξιολόγηση σε βάθος Ζετίας	ΣΚΟΥΡΑ ΑΕ			
	2014	2016	2017	2018
Έτος				
Δ. Ανάπτυξης εργασιών	18,5%	20,56	21,26%	24,33%
Δ. Περιθωρίου μικτού κέρδους	52,2%	50,42%	53,32%	53,28%
Δ. Περιθωρίου καθαρού κέρδους	1,73%	-3,31%	0,47%	2,62%

- Παρατηρείται ότι ο δείκτης ανάπτυξης εργασιών αυξάνεται μετά την επένδυση κάτι που οφείλεται τόσο στην διεύδυση σε νέες αγορές όσο και στην επένδυση στο τμήμα marketing.
- Το περιθώριο μικτού κέρδους αυξάνεται από το 2017 και μετά, κάτι που οφείλεται τόσο στην αύξηση των πωλήσεων όσο και στην μείωση του κόστους πωληθέντων. Η αύξηση των πωλήσεων οφείλεται κυρίως στην επένδυση που θα πραγματοποιηθεί ενώ η μείωση του κόστους πωληθέντων θα προκύψει από την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση των προμηθευτών που πρόκειται να γίνει από τους μηχανικούς παραγωγής της επιχείρησης αλλά και από την βελτίωση των συνεργασιών με τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές ,έργο του που θα αναλάβει το τμήμα marketing.
- Μετά την ολοκλήρωση της επέκτασης σε νέα τοποθεσία το περιθώριο καθαρού κέρδους μειώνεται από 1,74% σε -3,31% καθώς αυξάνονται κυρίως τα κόστη διοικητικής λειτουργίας. Ωστόσο από το 2017 και μετά παρατηρείται μεγαλύτερο περιθώριο καθαρού κέρδους σε σχέση με αυτό του 2014 αποδεικνύοντας ότι η επένδυσή είναι κερδοφόρα.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας την μελέτη αυτή, αποδεικνύεται πόσο σημαντική είναι η κατάσταση του επιχειρηματικού σχεδίου της Σκούρα ΑΕ για την ίδια την εταιρία, τόσο για να προσδιορίσει την θέση της στην αγορά αλλά και όσο για να θέσει σε λειτουργία το σχέδιο ανάπτυξης της τα επόμενα χρόνια.

Η ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού ανέδειξε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας και προσδιόρισε την θέση της στον κλάδο των υδραυλικών συστημάτων λαδιού. Στοιχεία όπως :

- Διαφοροποίηση στην ποιότητα των προϊόντων
- Ισχυρό brand name
- Συνεργασίες με κορυφαίους οίκους του εξωτερικού

την κάνουν να πρωταγωνιστεί στην κλάδο έχοντας μάλιστα το 2ο μεγαλύτερο αριθμό πωλήσεων στην αγορά.

Μέσα από την περιγραφή των επιχειρηματικών λειτουργιών της αλλά και από την μελέτη των οικονομικών καταστάσεων της την τελευταία τριετία συμπεραίνουμε ότι η Σκούρα ΑΕ είναι μια κερδοφόρος μικρομεσαία επιχείρηση με συνεχής ρυθμούς ανάπτυξης.

Δείκτες αξιολόγησης	Έτος	
	2012	2014
Έτος		
Περιθώριο μεικτού κέρδους	40.4	52.2
Περιθώριο καθαρού κέρδους	0.9	1.7
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	0.5	2.1

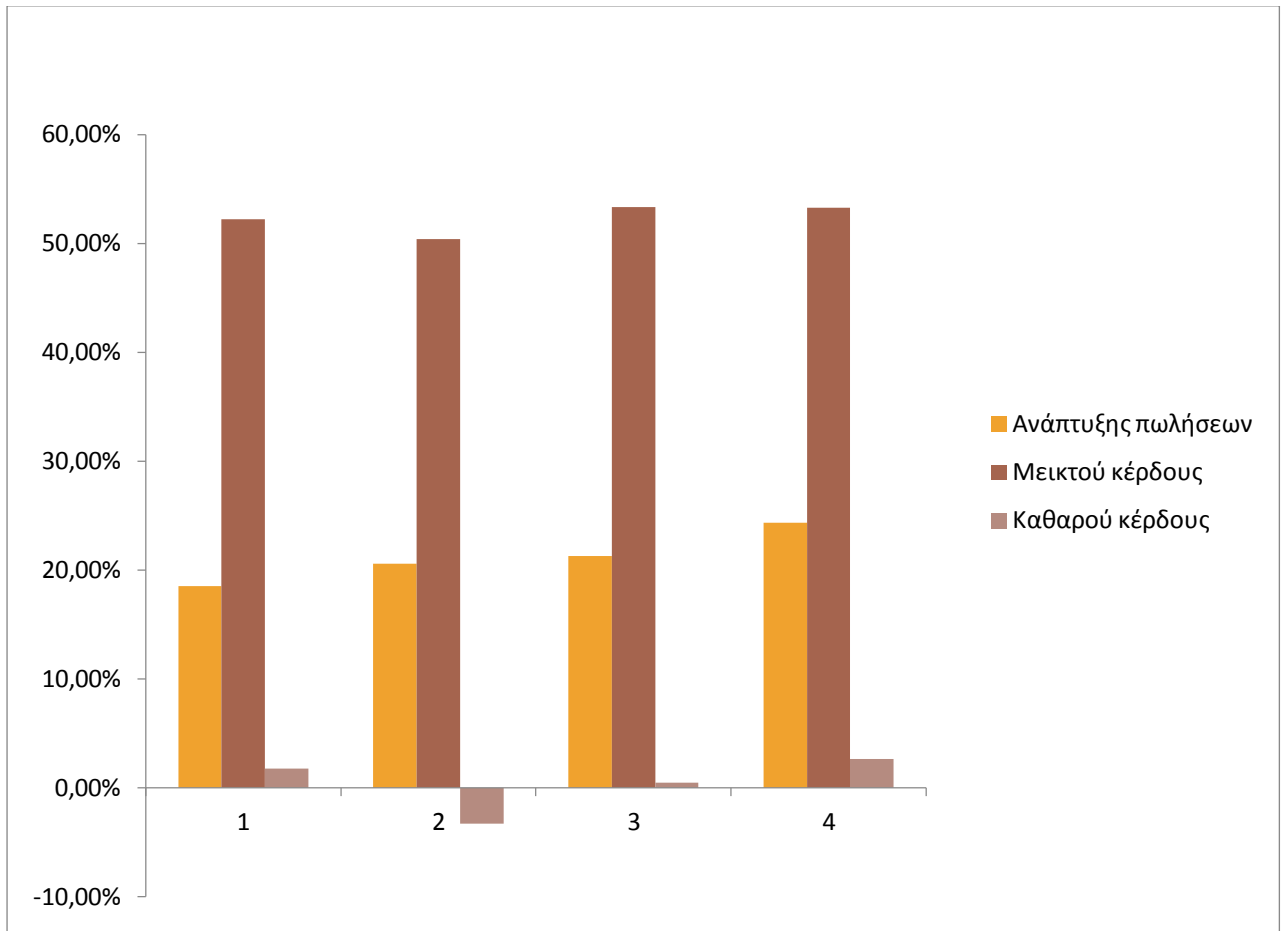
Σύγκριση με ανταγωνιστές					
Δείκτης	Παρής ΑΕ	Bosch Rexroth	Hydrofle x	Σκούρα ΑΕ	Μέση τιμή/δείκτη
Αποδοτικότητας	3%	5%	4%	4%	4%
Ρευστότητας	1.73	0.98	2.01	3.15	1.97
Ανάπτυξης εργασιών	-41%	31%	-13%	18%	-1,3%
Παραγωγικότητας	79%	175%	68%	85%	102%
Περιθωρίου μικτού κέρδους	23%	30%	27%	56%	34%
Περιθωρίου καθαρού κέρδους	1%	1%	3%	3%	2%

Η μελέτη για επέκταση έδειξε ότι η πιο κερδοφόρος επιλογή είναι αυτή της Κρήτης με τον αριθμό των εκτιμώμενων πωλήσεων να φτάνει τα 332,000 € σε βάθος 3ετίας. Μία επέκταση που όμως πρέπει να συνοδευτεί με την επένδυση σε τμήμα marketing ώστε να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τελικά η επένδυση αποδεικνύεται οικονομικά συμφέρουσα αφού υπολογίστηκε ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης 36% και η καθαρή παρούσα αξία 270,800€ ενώ το επιτόκιο αναγωγής είναι 9% και το συνολικό ποσό επένδυσης 60,000€ .

Επίσης η ανάλυση νεκρού σημείου έδειξε ότι αν γίνονται 850 €/μέρα τότε η εταιρεία σε ένα έτος θα έχει ξεφλήσει τα έξοδα της επένδυσης.

Τέλος συμπεραίνεται ότι η επένδυση θα επιφέρει στην εταιρεία σημαντική αύξηση του κύκλου εργασιών, του μικτού και του καθαρού κέρδους της σε βάθος ζετίας όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.



Εικόνα 48: Δείκτες αξιολόγησης μετά την επένδυση



Βιβλιογραφία

Kotler, P., Keller, K., Klēmēs, G., & Katsantōnēs, I. (2006). *Marketingk manatzment*. Athēna: Kleidarithmos.

Mycourses.ntua.gr,. (2016). *MECH1027 - mycourses.ntua.gr*. Retrieved 14 February 2016, from http://mycourses.ntua.gr/course_description/index.php?cidReq=MECH1027

Score.org,. (2016). *Free Small Business Advice | How-to Resources | Tools | Templates | SCORE*. Retrieved 14 February 2016, from <https://www.score.org/>

Software, P. (2016). *Bplans: Business Planning Resources and Free Business Plan Samples - Bplans offers free business plan samples and templates, business planning resources, How-to articles, financial calculators, industry reports and entrepreneurship webinars. Bplans: Business Planning Resources and Free Business Plan Samples*. Retrieved 14 February 2016, from <http://www.bplans.com/>

The SECRETS to WRITING A SUCCESSFUL BUSINESS PLAN. (2014) (p. www.secretsofbusinessplans.com). ROCKVILLE.

ΑΡΑΒΩΣΗΣ, Κ. (2011). *ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ* (3rd ed.). ΑΘΗΝΑ.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΗΣ, Α., ΚΑΡΑΤΖΟΓΛΟΥ, Β., & ΧΑΤΖΙΔΑΚΗ, Θ. (2010). *ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ EXCEL ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*. ΑΘΗΝΑ.

ΠΟΝΗΣ, Σ. (2013). *E-BUSINESS PLAN* (1st ed., p. <https://mycourses.ntua.gr/index.php>). ΑΘΗΝΑ: ΣΤΑΥΡΟΣ ΠΟΝΗΣ. Retrieved from http://mycourses.ntua.gr/courses/MECH1027/document/%C4%C9%C1%CB%C5%CE%C5%C9%D3_%D3_%D0%CF%CD%C7%D3/%D0%E1%F1%EF%F5%F3%DF%E1%F3%E7_E-business_Tutorial_2015-2016.pdf

MarketingSherpa, M. (2013). *Marketing Research Chart: SEO most effective tactic for lead gen, but also among the most difficult. Marketingsherpa.com*. Retrieved 14 February 2016, from <https://www.marketingsherpa.com/article/chart/seo-tactic-lead-gen>

Danfoss.com. (2016). *Danfoss Group*. Retrieved 14 February 2016, from <http://www.danfoss.com/home/>

Dir.icap.gr,. (2011). *ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Retrieved 12 February 2016, from <http://dir.icap.gr/isologismoi/>

Enterprisegreece.gov.gr,. (2016). *ENTERPRISE GREECE*. Retrieved 14 February 2016, from <http://www.enterprisegreece.gov.gr/default.asp?pid=56&la=2>

Express.gr,. (2016). *ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΤΑΡΙΩΝ*. Retrieved 12 February 2016, from http://www.express.gr/misc/legal/1003oz_200804141003.php3

Global Industry Analysts, I. (2015). *Hydraulic Components - A Global Strategic Business Report.Slideshare.net*. Retrieved 12 February 2016, from

<http://www.slideshare.net/GlobalIndustryAnalystsInc/hydraulic-components-a-global-strategic-business-report>

<http://www.statistics.gr/>. (2011). *Μητρώο Ελληνικών Επιχειρήσεων*. Retrieved 12 February 2016, from <http://www.statistics.gr/>

icap.gr,. (2015). *ICAP GROUP*. Retrieved 12 February 2016, from <http://WWW.ICAP.GR>

iobe.gr,. (2015). *ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΓΚΥΡΙΑΣ*. Retrieved 12 February 2016, from http://iobe.gr/docs/situation/BCS_01082015_REP_GR.pdf

naftemporiki.gr,. (2014). Retrieved 14 February 2016, from Naftemporiki.gr,. (2014). <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/887957/poioi-sunodeusan-stin-athina-ton-prothupourgo-axmet-ntaboutoglou-ti-dilosan-sto-sunedrio>

Parker Hannifin Corporation,. (2016). *Parker - Engineering Your Success - Motion Control Technology - Hydraulic Pneumatic Hoses Valves Pumps Cylinders Seals*. Retrieved 14 February 2016, from <http://www.parker.com/portal/site/PARKER/menuitem.b90576e27a4d71ae1bfcc510237ad1ca/?vgnextoid=c38888b5bd16e010VgnVCM1000000308a8c0RCRD&vgnnextfmt=default>

Proslipsis.gr,. (2010). *Προοπτικές εισόδου κατασκευαστικών εταιρειών και απασχόλησης Ελλήνων τεχνικών στην αγορά των βαλκανικών χωρών*. Retrieved 14 February 2016, from http://www.proslipsis.gr/cmCat_treePrd.php?&cm_catid=287&cm_prdid=9208

Real Estate Financial Modeling,. (2013). *The IRR Files: What Constitutes a Good IRR? - Real Estate Financial Modeling*. Retrieved 14 February 2016, from <https://www.getrefm.com/model-for-success/the-irr-files-what-constitutes-a-good-irr/>

Small Business - Chron.com,. (2016). *Small Business*. Retrieved 12 February 2016, from <http://smallbusiness.chron.com/>

Steat.gr,. (2016). *ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΤΑΞΕΩΝ*. Retrieved 14 February 2016, from <http://www.steat.gr/members.asp?lang=gr>

www.eea.gr,. (2016). *ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΓΚΥΡΙΑΣ*. Retrieved 12 February 2016, from http://www.eea.gr/system/uploads/asset/data/7285/TRIMINAIIO_DELTIO_EEA_IANOYARIOS_2015.pdf

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΘΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ. (2013) (1st ed.). ΑΘΗΝΑ.

ΕΘΝΙΚΗ ΟΝΟΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ. (2008) (1st ed., p. www.gsis.gr). ΑΘΗΝΑ. Retrieved from http://www.gsis.gr/gsis/export/sites/default/gsis_site/Services/documents_epixeiriseis/documents_ekad/1_Eisagogi_Tomos_I_new.pdf

ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ, Θ. (2009). *ΥΔΡΑΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ*. ΑΘΗΝΑ: ΘΕΟΔΩΡΟΣ Ν. ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ.

Μανολης Δαμιανακης,. (2013). *Χρηματοοικονομική μελέτη των Α.Ε με έδρα στην Κρήτη*. Ηράκλειο: Global Trust. Retrieved from <http://www.zarpanews.gr/wp->

<content/uploads/2013/11/%CE%9F%CE%9B%CE%97-%CE%B7-%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%BA%CF%81%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1.pdf>

Παναγιώτου, Ν. (2004). *Επιχειρηματικά Μοντέλα* (1st ed.). Αθήνα: Νικόλαος Α. Παναγιώτου.