

Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΚΛΕΕΜΑΝΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

ΜΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ του Ηλία ΑΜ 15754

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΝΤΟΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας ερευνητικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Δημήτρη Ντόβα, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε με την ανάθεση ερευνητικής πτυχιακής εργασίας, τη δυνατότητα που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα και για τη καθοδήγησή του. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω, τους γονείς μου για τη στήριξη που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της εργασίας μου, τον κ. Κωνσταντίνο Λιαρετίδη για τις πολύτιμες συμβουλές και τη βοήθειά του στην εκπόνηση της εργασίας αλλά και το προσωπικό και τα στελέχη της εταιρίας Kleemann Hellas A.B.E.E. για το χρόνο που μου διέθεσαν και με το δείγμα που λήφθηκε, βοήθησαν στην εκπλήρωση αυτής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
II. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	5
III. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ.....	9
IV. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9
V. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	12
ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	12
VI.3.1. Οργανόγραμμα.....	12
VII.3.2. Μάρκετινγκ.....	17
VIII.3.3. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης R&D.....	19
IX.3.4. Εφαρμογή καινοτομίας	23
X.3.5. Τμήμα Πωλήσεων.....	24
XI.3.5.1. ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ.....	26
XII.3.6. Τμήμα Μελετών.....	27
XIII. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ.....	29
ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	29
XIV.4.1. Ο Κλάδος της Εταιρείας	29
XV.4.2. Θετικοί παράγοντες που ευνοούν την πορεία της εταιρείας.....	31
XVI.4.3. Αρνητικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την πορεία της εταιρείας.....	31
XVII.4.4. Οι κύριοι ανταγωνιστές του κλάδου	32
XVIII.4.5. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.....	38
XIX. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ Η.....	42
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ	42
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	42
XX.5.1. Εταιρική διακυβέρνηση	42
XXI.5.2. Σημαντικά έργα και διακρίσεις.....	44
XXII.5.2.1. Σημαντικά έργα.....	44
XXIII.5.2.2. Διακρίσεις.....	44
XXIV. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ	45
XXV. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	45
XXVI.6.1. Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης.....	45
XXVII.6.2. Οι οικονομικές εκθέσεις των πέντε τελευταίων ετών.....	48
XXVIII. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	75

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Kleemann είναι ένας σημαντικός κατασκευαστής ανελκυστήρων για τις διεθνείς αγορές. Σχεδιάζει και παράγει υδραυλικούς ανελκυστήρες από το 1983. Πλέον η εταιρία σχεδιάζει, παράγει, εμπορεύεται και πουλάει σε εγκαταστάτες ανελκυστήρων με όλες τις λύσεις ανύψωσης.

Μέσα από πετυχημένες εξωστρεφείς στρατηγικές και προσεκτικές επενδύσεις, ο όμιλος εταιρειών Kleemann έχει παρουσία με γραφεία πωλήσεων ή θυγατρικές του σε 15 χώρες. Τρεις παραγωγικές μονάδες λειτουργούν στη Σερβία, την Ελλάδα και την Κίνα.

Ο όμιλος έχει ενεργό πελατολόγιο σε 102 χώρες και παρά την συνεχιζόμενη ύφεση της ελληνικής οικονομίας, παραμένει μία πολύ υγιής οικονομικά εταιρία. Η μητρική εταιρία η οποία εδρεύει στη ΒΙ.ΠΕ. Κιλκίς απασχολεί περίπου 900 εργαζομένους και περίπου 350 στις θυγατρικές και στα γραφεία πωλήσεων, σε διάφορες χώρες του εξωτερικού.

Ο στόχος της εταιρείας όπως καθορίστηκε από τη διοίκηση της εταιρείας, είναι να είναι η πρώτη επιλογή στους ανελκυστήρες παγκοσμίως.

Κατά τη δήλωση των στελεχών της, η επιχειρηματική της δράση συνδέεται με μία διαρκή προσπάθεια να λειτουργεί με αίσθημα δημόσιας ευθύνης απέναντι στο καταναλωτικό κοινό, τους συνεργάτες και τους επενδυτές που την εμπιστεύονται, τους εργαζομένους που την επέλεξαν και στο περιβάλλον.

Στρατηγική της εταιρείας είναι να επενδύει συστηματικά στην καινοτόμα αισθητική, μέσω του γνωστού σχεδιαστή αυτοκινήτων Ανδρέα Ζαπατίνα ο οποίος αντιλαμβάνεται την κάθετη μετακίνηση με νέους όρους: « Δεν είναι μόνο το νέο σχήμα και η νέα σχεδίαση. Πάνω από όλα είναι το τελείως διαφορετικό συναίσθημα. » (Ανδρέας Ζαπατίνας).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το 1983 έγινε η σύμβαση αγοράς από την Kleemann Hubtechnik Γερμανίας και η ίδρυση της Kleemann Hellas A.B.E.E. Εξαγοράστηκε η ονομασία της εταιρείας και η τεχνογνωσία για την κατασκευή υδραυλικών ανελκυστήρων.

Το 1985 ολοκληρώθηκαν οι παραγωγικές εγκαταστάσεις της, στη βιομηχανική περιοχή του Κιλκίς, ενώ το 1986 ξεκίνησε την παραγωγική και την εμπορική της δραστηριότητα. Οι πρώτοι υδραυλικοί ανελκυστήρες πουλήθηκαν σε ελληνικά τεχνικά γραφεία τα οποία έως τότε εγκαθιστούσαν ανελκυστήρες με κατά βάση ιταλικά ή γερμανικά εξαρτήματα.

Οι πωλήσεις της εταιρείας είχαν αυξητική τάση κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 άρχισαν και οι πρώτες εξαγωγές εξαρτημάτων στην ευρωπαϊκή αγορά.

Η εταιρεία εισήλθε στο Χ.Α.Α. το 1999. Την ίδια χρονιά ιδρύθηκε η κοινοπραξία της Kleemann και της Technolama-Fermator. Ο όμιλος Technolama είναι ως σήμερα ο σημαντικότερος κατασκευαστής θυρών για ανελκυστήρες παγκοσμίως και η προέλευσή του είναι ισπανική με μονάδες παραγωγής. Σήμερα, το group Technolama, απασχολεί πάνω από 1.000 εργαζόμενους, πουλάει σε 100 χώρες και διαθέτει 9 εργοστάσια στην Ευρώπη, τη Νότια Αμερική και την Ασία.

Η νέα εταιρεία ονομάστηκε Klefer. Από το 2001, η Klefer παράγει πόρτες ανελκυστήρων στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της των 12.000τμ. στη βιομηχανική περιοχή του Κιλκίς. Μια τοποθεσία που επιτρέπει την άμεση πρόσβαση σε πύλες όπως το δεύτερο σε μέγεθος λιμάνι και αεροδρόμιο της χώρας στην Θεσσαλονίκη (40 χλμ.), αλλά και πρόσβαση σε οδικό δίκτυο προς τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης.

Η εξέλιξη του μέσου όρου προσωπικού την διετία 2015 – 2016 είναι:

2015	152 άτομα
2016	164 άτομα

Το 2000 ιδρύθηκε η Kleemann Asansor στην Τουρκία για να προωθηθούν οι πωλήσεις στην ευρύτερη περιοχή. Η πρώτη θυγατρική εταιρία της Kleemann στο εξωτερικό, ιδρύθηκε στη Κωνσταντινούπολη το 2001, ξεκινώντας έτσι την μακρόχρονη ανάπτυξη της εταιρίας και συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ευρεία αναγνώριση του brand. Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας περιλαμβάνουν λογιστικά και διοικητικά γραφεία, τα οποία καλύπτουν συνολική έκταση 6.470 m².

Το 2001 προχώρησε σε καθετοποίηση της παραγωγής ηλεκτρονικών και ξεκίνησε η παραγωγική δραστηριότητα του νέου εργοστασίου ηλεκτρονικών και αυτοματισμού στη βιομηχανική περιοχή του Κιλκίς. Το 2002 έγινε η έναρξη της παραγωγικής δραστηριότητας του νέου εργοστασίου θαλάμων και ανελκυστήρων χωρίς μηχανοστάσιο στη ΒΙ.ΠΕ. Κιλκίς.

Το 2004 εγκαινιάστηκε το κέντρο διανομών στον Ασπρόπυργο Αττικής, ενώ το 2005/2006 ιδρύθηκε η Kleemann Liftovi στη Σερβία και η Kleemann Liftro στη Ρουμανία αντίστοιχα. Η Kleemann Liftovi στη Σερβία, βρίσκεται κοντά στο Βελιγράδι, και η συνολική έκταση που καλύπτει είναι 10.000 m² συμπεριλαμβάνοντας χώρους παραγωγής, γραφεία και αποθήκες.

Το 2010 ολοκληρώθηκαν οι εργασίες κατασκευής του νέου πύργου δοκιμών ενώ το 2011 ιδρύθηκε η παραγωγική μονάδα στην Κίνα.

Το 2012 έγινε η έναρξη των δραστηριοτήτων της Kleemann lifts UK στην Οξφόρδη και ένα χρόνο αργότερα, το 2013 ιδρύθηκε η Kleemann στη Ρωσία (Μόσχα). Τέλος, το 2015 ιδρύθηκαν γραφεία πωλήσεων στην Κροατία (Ζάγκρεμπ) και στο Ντίσελντορφ της Γερμανίας. Την ίδια χρονιά, εξαγοράστηκε το 80,09% της Elevator services group, η οποία μετονομάστηκε σε Kleemann Australia στο Σύδνεϋ.

Το 2017, η εταιρεία αποχώρησε από το Χ.Α.Α. εξ' αιτίας της στασιμότητας της επενδυτικής δραστηριότητάς στην Ελλάδα που επηρέασε την κίνηση των μετοχών της. Ακόμη, το 2017 η εταιρεία ανακοίνωσε την έναρξη σημαντικών επενδύσεων στην Κίνα με στόχο την αύξηση των πωλήσεών της στις αγορές της Ασίας.

Όσον αφορά τη παγκόσμια παρουσία της, η εταιρεία έχει θυγατρικές και γραφεία πωλήσεων σε 15 χώρες. Οι θυγατρικές της βρίσκονται στην Ελλάδα, τη Κίνα, τη Τουρκία, τη Ρουμανία, την Σερβία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Ρωσία, την Αυστραλία, την Κροατία, τη Γερμανία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, ενώ τα γραφεία πωλήσεών της, στη Σαουδική Αραβία, τη Γαλλία, την Πολωνία και το Ντουμπάι.

Τα γραφεία πωλήσεων είναι στελεχωμένα από ένα έως δύο στελέχη, με πρωταρχικό στόχο τους τις πωλήσεις, ενώ οι θυγατρικές είναι αυτοτελείς εταιρείες με τμήματα πωλήσεων, aftersales και αποθήκες.

1983

Ίδρυση KLEEMANN

Σύμβαση αγοράς τεχνολογίας από την Kleemann Hubtechnik GmbH Γερμανίας

10 άτομα προσωπικό

1985

Έναρξη παραγωγικής δραστηριότητας

30 άτομα προσωπικό

Οικόπεδο: 8.500 m²

Κτιριακές εγκαταστάσεις: 3.100 m²

2017

Ελλάδα

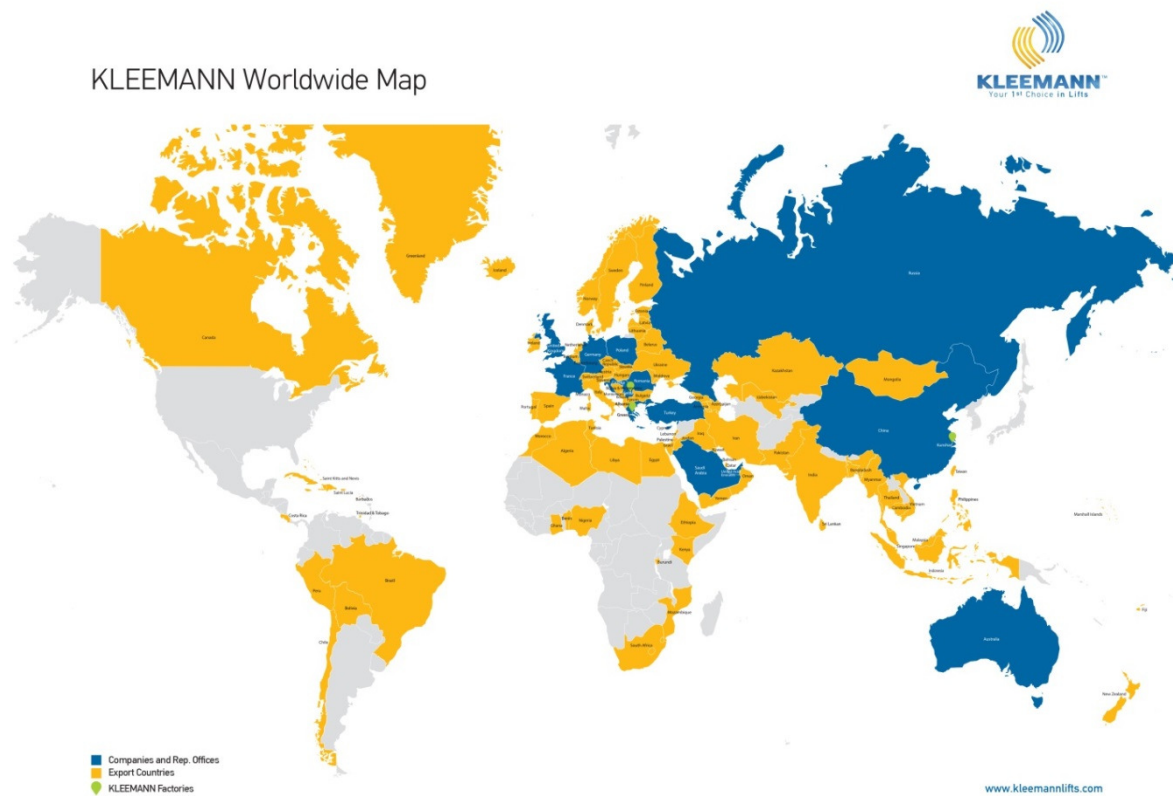
Κτιριακές Εγκαταστάσεις:

100.000 m²

Οικόπεδα:

180.000 m²

Παρακάτω φαίνονται συνοπτικά η επέκταση της εταιρείας στην υφήλιο και οι κρίσιμες ημερομηνίες για την εξέλιξή της:



- **1983:** Αγοράστηκε τεχνογνωσία από την Kleemann Hubtechnic GmbH Γερμανίας και ιδρύθηκε η Kleemann Hellas ABEE.
- **1985:** Ολοκληρώθηκε η κατασκευή του πρώτου εργοστασίου στην ΒΙ.ΠΕ Κιλκίς για παραγωγή υδραυλικών ανελκυστήρων.
- **1986:** Κατασκευάστηκαν οι πρώτοι ανελκυστήρες (100 τεμάχια).
- **1999:** Η εταιρεία εισήχθη στο Χ.Α.Α.
- **1999:** Ιδρύθηκε η Klefer στη βιομηχανική περιοχή του Κιλκίς.
- **2000:** Ιδρύθηκε η Kleemann Asansor στην Τουρκία.
- **2001:** Έναρξη παραγωγής ηλεκτρονικών και συστημάτων αυτοματισμού στη βιομηχανική περιοχή του Κιλκίς.
- **2002:** Έναρξη παραγωγής θαλάμων και ανελκυστήρων χωρίς μηχανοστάσιο (MRL) στη βιομηχανική περιοχή του Κιλκίς.
- **2004:** Μεταφορά του κέντρου logistics για την περιοχή της νότιας Ελλάδας σε νέες εγκαταστάσεις στον Ασπρόπυργο Αττικής.
- **2005:** Ιδρύθηκε νέα παραγωγική μονάδα στη Σερβία με την επωνυμία Kleemann Liftovi , για την εξυπηρέτηση των βαλκανικών χωρών.
- **2006:** Ιδρύθηκε η Kleemann Lift ro στη Ρουμανία, η οποία είναι εμπορική εταιρεία με στόχο την εξυπηρέτηση της Ρουμάνικης αγοράς.
- **2010:** Κατασκευάστηκε Πύργος Δοκιμών ο οποίος χρησιμοποιείται για δοκιμές νέων προϊόντων από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.
- **2011:** Ιδρύθηκε η Kleemann China με στόχο τη διείσδυση στη μεγαλύτερη αγορά παγκοσμίως.
- **2012:** Ιδρύθηκε η εμπορική εταιρεία Kleemann Lifts UK στην Οξφόρδη καθώς το ηνωμένο βασίλειο είναι από τις σημαντικότερες αγορές της εταιρείας.
- **2013:** Ιδρύθηκε η Kleemann Russia στη Μόσχα, εμπορική εταιρεία με μικρή παραγωγική δραστηριότητα και παροχή after sales υπηρεσιών .
- **2015:** Ιδρύθηκε η εμπορική εταιρεία Kleemann Croatia στο Ζάγκρεμπ.
- **2015:** Ιδρύθηκε η εμπορική εταιρεία Kleemann Germany στο Ντίσελντορφ, η οποία επίσης παρέχει υπηρεσίες after sales.
- **2015:** Εξαγοράστηκε περίπου το 80 % της Elevator Services Group (Vic) Pty Ltd, στο Σύδνεϋ η οποία είναι εμπορική αλλά διατηρεί και αποθήκες ανταλλακτικών.
- **2017:** Η εταιρία, μετά τη στασιμότητα που διαγνώστηκε στην ελληνική οικονομία, αποχώρησε από το Χ.Α.Α¹.

¹ http://www.kleemann.gr/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=46&Itemid=56&lang=el

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κατά τη δήλωση των στελεχών της, όραμα της εταιρίας είναι να «Είναι ένας παγκόσμιος ηγέτης στους ανελκυστήρες και να αναπτύσσεται διαρκώς ως εταιρία αλλά και ως άνθρωποι».

Η Kleemann αποτελεί την πρώτη επιλογή παγκοσμίως στους ανελκυστήρες και από τη διοίκηση της εταιρείας, η στρατηγική της καθορίστηκε ότι θα βασίζεται σε 4 πυλώνες²:

- Την **τεχνολογία**, αλλά και μέσω του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Προσπάθεια της εταιρείας είναι να εντάσσει στο συγκεκριμένο τμήμα μηχανικούς υψηλού επιστημονικού επιπέδου όπως κατόχους μεταπτυχιακών ή διδακτορικού τίτλου. Οι απαιτήσεις της αγοράς των ανελκυστήρων κάνουν αναγκαίο ³:

- τα προϊόντα που σχεδιάζονται να είναι κορυφαίας ποιότητας καθώς συνδέονται με την ασφάλεια των επιβατών και των εγκαταστατών – συντηρητών. Ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί η εταιρεία για αυτό το σκοπό, είναι το μεγάλο ποσοστό ποιοτικών ελέγχων που εφαρμόζονται στις φάσεις της σχεδίασης και της παραγωγής. Τα προϊόντα που σχεδιάζονται να είναι καινοτόμα για να επιτευχθούν γρήγοροι χρόνοι εγκατάστασης, μείωση της απαιτούμενης ενέργειας κατά τη χρήση του ανελκυστήρα αλλά και μείωση κόστους του τελικού προϊόντος. Ιδιαίτερα στην ευρωπαϊκή αγορά οι προκλήσεις είναι μεγάλες σε θέματα όπως το ενεργειακό αποτύπωμα του ανελκυστήρα. Η εταιρεία προσπαθεί να ανταποκριθεί στις παραπάνω απαιτήσεις, χρησιμοποιώντας εκτός από το προσωπικό της και συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς, όπως Πανεπιστήμια και ερευνητικούς φορείς. ⁴.

- Την **κουλτούρα**, η οποία θεωρείται από τη διοίκηση της εταιρείας ως σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές της. Η διαμόρφωση της κουλτούρας χρηματοδοτείται από τη διοίκηση και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί είναι μεταξύ άλλων:

- Η συνεργασία με συμβούλους ειδικούς στη διαχείριση προσωπικού.
- Η βράβευση των πιο αποδοτικών υπαλλήλων.
- Η ενθάρρυνση της ομαδικής συνεργασίας μέσω διάφορων δραστηριοτήτων.

² Κωνσταντίνος Λιαρετίδης – group Technical senior manager

³ Βλέπε υπ.2

⁴ Βλέπε υπ.2

Η ίδια η εταιρία αναφέρει, όσον αφορά τη καινοτομία στην κουλτούρα ότι:⁵

«Καινοτομεί σε όλους τους τομείς, αναπτύσσεται, εξελίσσεται διαρκώς και βελτιώνεται. Στη συνέχεια θέτει στόχους, δεσμεύεται, αναλαμβάνει το ρίσκο και δεν φοβάται την αποτυχία»⁶.

▪ Τις **υπηρεσίες**. Η εταιρεία αυτοπροσδιορίζεται ως πελατοκεντρική. Αυτή τη δήλωση την υλοποιεί δίνοντας στον πελάτη τη δυνατότητα να παραγγείλει ανεγκυστήρα προσαρμοσμένο στις αισθητικές επιλογές του τελικού πελάτη. Αυτή η δυνατότητα δεν είναι συνήθης για τις υπόλοιπες εταιρείες κατασκευής ανεγκυστήρων οι οποίες προσπαθούν να προσαρμόσουν τις ανάγκες του πελάτη στις δικές τους προκαθορισμένες επιλογές.

Ως πελατοκεντρική επίσης μπορεί να οριστεί η δραστηριότητα της υποστήριξης του πελάτη, 24 ώρες την ημέρα και για όλες τις ημέρες του χρόνου για υποστήριξη πιθανών βλαβών και θεμάτων εγκατάστασης⁷.

▪ Το **Design**, σε συνεργασία, με το Ανδρέα Ζαπατίνα. Η Kleemann είναι η πρώτη εταιρεία ανεγκυστήρων που σχεδίασε και κατασκεύασε μαζικά θαλάμους που διαφέρουν από ένα ορθογώνιο κουτί. Ακόμη ίδρυσε τμήμα design για να προσφέρει μοναδικές λύσεις σε έργα που έχουν μεγάλες απαιτήσεις αισθητικής⁸.

Το design, η αισθητική όψη δηλαδή του μέρους του ανεγκυστήρα που βλέπει ο επιβάτης, μελετήθηκε και σχεδιάστηκε ώστε να λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι δυνατό αλλά και κοστοβόρο, να προσφερθούν μοναδικές λύσεις design για έργα με υψηλές αισθητικές απαιτήσεις. Δίνεται η δυνατότητα, οι αρχιτέκτονες του κτιρίου να συνεργαστούν με έμπειρους σχεδιαστές της εταιρείας.

Ορόσημα για τη δραστηριότητα design ήταν ⁹: η συνεργασία με τον βιομηχανικό σχεδιαστή, Ανδρέα Ζαπατίνα, τον Οκτώβριο του 2007. Δύο χρόνια αργότερα παρουσιάστηκε η πρώτη ολοκληρωμένη λύση θαλάμων με ξεχωριστό Design, όπως θάλαμος με μη επίπεδες πλευρές, χρήση έντονων χρωμάτων όπως πορτοκαλί και σκούρο μπλε, ιδιαίτερα φωτιστικά σώματα κ.α. Για να εξυπηρετηθούν ανάγκες ιδιαίτερων έργων και ταυτόχρονα ακριβών και απαιτητικών, το 2014 ιδρύθηκε το τμήμα Design το οποίο είναι εξειδικευμένο στην παροχή μοναδικών προτάσεων για πολύ σημαντικά έργα (V.I.P)¹⁰.

Το τμήμα αυτό χρησιμοποιεί ως εργαλεία,

- 3D ρεαλιστικές προτάσεις.
- Animation βίντεο του έργου.
- Αρχιτεκτονική βοήθεια για επιλογή σχεδίου / υλικών επένδυσης.
- Αρχιτεκτονική βοήθεια design απευθείας στον πελάτη¹¹.

⁵ Βλέπε υπ.2

⁶ Βλέπε υπ.2

⁷ Βλέπε υπ.2

⁸ Βλέπε υπ.2

⁹ Βλέπε υπ.2

¹⁰ Βλέπε υπ.2

¹¹ Βλέπε υπ.2

Πολιτική της εταιρίας είναι η διεθνοποίησή της και η εξωστρέφεια. Η στρατηγική αυτή καθορίστηκε πριν της ελληνικής οικονομικής ύφεσης, και έτσι με την εμφάνιση της ύφεσης η εταιρεία είχε τις υποδομές ώστε να δραστηριοποιηθεί στις διεθνείς αγορές. Ως αποτέλεσμα, ο όμιλος κατάφερε να έχει παρουσία σε περίπου 100 χώρες με τις διεθνείς πωλήσεις να ανέρχονται περίπου στο 89% του κύκλου εργασιών. Η ενίσχυση της εξωστρέφειας βοήθησε στην άνοδο του κύκλου εργασιών της εταιρίας, παρουσιάζοντας αύξηση 7,4% το 2016 σε σχέση με τη χρονιά του 2015.

Για την υλοποίηση της στρατηγικής της, η εταιρεία όρισε αξίες στις οποίες θα βασίζονται οι λειτουργίες της:

Την ακεραιότητα, την υγεία, την ασφάλεια, την αγάπη για τον άνθρωπο ¹².

Στους άμεσους στόχους της Διοίκησης του Ομίλου εντάσσονται:

1. Η ανάπτυξη στην εγχώρια αγορά.

- Παρά τη συνεχιζόμενη ύφεση στην οικοδομική δραστηριότητα, ο όμιλος προβλέπει στην βελτίωση του μεριδίου της εγχώριας αγοράς ανελκυστήρων, η οποία σχεδιάστηκε να επιτευχθεί.
- στην πώληση περισσότερων εξαρτημάτων ανά παραγγελία καθώς σήμερα οι Έλληνες πελάτες αγοράζουν εξαρτήματα από διάφορους προμηθευτές ώστε να συναρμολογήσουν έναν πλήρη ανελκυστήρα.
- στην προώθηση νέων προτάσεων Kleemann Design, στη διαφοροποίηση δηλαδή της αισθητικής των θαλάμων από τους ανταγωνιστές.
- στην ενδυνάμωση του δικτύου συνεργατών, καθώς και με δίκτυο των μηχανικών / αρχιτεκτόνων.

και στην ανάπτυξη σε νέες αγορές όπως συστημάτων parking αυτοκινήτων, κυλιόμενων σκαλών και διαδρόμων (π.χ. για εμπορικά κέντρα, αεροδρόμια κ.λπ. και stairlifts (καρεκλάκια αναπήρων που εγκαθίστανται δίπλα από σκάλες) ¹³.

- με τη δραστηριοποίηση της στις ανακαινίσεις των παλιών ανελκυστήρων οι οποίες προβλέπονται από νόμο του ελληνικού κράτους και της Ε.Ε. Στην Ελλάδα λειτουργούν περισσότεροι από 300.000 ανελκυστήρες άνω των 30 ετών, ένα σημαντικό ποσοστό των οποίων χρήζει μερικής ή ολικής αντικατάστασης. Η σχετική Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) που αφορά την ασφάλεια του ανελκυστήρα δόθηκε στη δημοσιότητα στο τέλος του 2008, μεταφέροντας την αντικατάσταση στα επόμενα έτη ¹⁴.

2. Η ανάπτυξη των εξαγωγών.

¹² Βλέπε υπ.2

¹³ Βλέπε υπ.2

¹⁴ Βλέπε υπ.2

Η εταιρεία θέλει να πετύχει τη μείωση της εξάρτησής από τις υπάρχουσες αγορές και αυτό προσπαθεί να το κάνει με επέκταση της πελατειακής της βάσης. Έτσι, επεκτείνεται στην αμερικανική ήπειρο και στις αγορές της Ασίας με όχημα την εταιρεία της που εδρεύει την Κίνα. Έχει διαγνωστεί ότι υπάρχουν αρκετές ασιατικές χώρες με ανάπτυξη στην οικοδομική δραστηριότητα οι οποίες προτιμούν ανελκυστήρες οι οποίες έχουν σχεδιαστεί στην Ευρώπη.¹⁵

3. Η προώθηση νέων προϊόντων. Όπως αναφέρθηκε το τμήμα Έρευνας και Καινοτομίας (R&D) δουλεύει συνεχώς σε project όπως μείωση κόστους και ανασχεδιασμός – βελτιστοποίηση προϊόντων.
Έτσι μπορεί να μπει σε αγορές οι οποίες είναι ευαίσθητες σε θέματα κόστους (οι λεγόμενες οικονομικές αγορές) μειώνοντας τις τιμές της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1. Οργανόγραμμα

Ένα οργανόγραμμα απεικονίζει τους ρόλους και τη δομή μιας εταιρείας και κατ' επέκταση ενός οργανισμού. Τα διαγράμματα παρουσιάζουν ακόμη τη σχέση μεταξύ αυτών των ρόλων και είναι ένας τρόπος να απεικονιστεί η ροή εργασίας μέσα στον οργανισμό. Υπάρχουν διάφορα είδη οργανωτικών γραφημάτων.

Η Kleemann μετά από αρκετές έρευνες και διαβουλεύσεις, προχώρησε σε μια ολική αναδιοργάνωση και στον επαναπροσδιορισμό του οργανογράμματός της, μέσα στο 2017. Ο τύπος οργανωτικής δομής που προτιμήθηκε από αυτή, είναι ο τύπος matrix, καθώς κρίθηκε από τα στελέχη της εταιρείας ότι ο συγκεκριμένος τύπος αρμόζει με την εξωστρεφή

¹⁵ Βλέπε υπ.2

κουλτούρα της. Αυτός ο τύπος δομής χρησιμοποιείται σε οργανισμούς που έχουν διαφορετικές σειρές προϊόντων και υπηρεσίες.

Οργανόγραμμα τύπου Matrix :

- Η βασική ιδέα προέκυψε από τα διαστημικά προγράμματα των Η.Π.Α. Το 1960, ο αμερικανός πρόεδρος κ. Kennedy περιέγραψε το όραμά του να φτάσει ο άνθρωπος στο φεγγάρι. Επομένως για να εκπληρώσει το όραμά του, η Υπηρεσία Εθνικής Ασφάλειας των Η.Π.Α. δημιούργησε μία νέα κατασκευή, η οποία είναι ευρέως γνωστή ως matrix structure .
- Το μοντέλο έγινε δημοφιλές το 1970 και το 1980 όταν μεγάλες εταιρίες όπως οι IBM , HP , Nestle και City Bank χρησιμοποίησαν αυτό το οργανόγραμμα.
- Το matrix organization ορίζεται ως ένας τρόπος οργάνωσης κατά τον οποίο οι άνθρωποι έχουν να δώσουν αναφορά σε πάνω από έναν προϊσταμένους/διευθυντές . Η δομή της οργάνωσης matrix είναι ένας συνδυασμός προβαλλόμενης και λειτουργικής οργάνωσης αναδεικνύοντας τα πλεονεκτήματά τους. Η γνώση, το ταλέντο και η δεξιότητα του εργαζόμενου μοιράζονται μεταξύ του λειτουργικού τομέα και του management. Όπως προαναφέρθηκε κάποιιοι υπάλληλοι συνηθίζουν να δουλεύουν υπό την επίβλεψη δύο προϊσταμένων όπου ο ένας θα είναι ο λειτουργικός διευθυντής ενώ ο άλλος μπορεί να είναι υπεύθυνος για τη σχεδίαση του έργου.

Λειτουργική οργάνωση:

- Ο λειτουργικός διευθυντής ελέγχει τη δομή.
- Οι άνθρωποι ομαδοποιούνται ανάλογα με τον τομέα εξειδίκευσής τους.
- Επιβλέπονται από έναν διευθυντή, ο οποίος εξειδικεύεται στον ίδιο τομέα.
- Η δύναμη και η εξουσία αποδυναμώνονται.
- Αποκαλύπτονται ο χαρακτήρας και οι αξίες της οργάνωσης
Projectized Structure.
- Οι δραστηριότητες ταξινομούνται μέσω portfolio και εφαρμόζονται μέσω project.
- Ο διευθυντής σχεδίασης έργου επιβλέπει το project.
- Η εξουσία και η δύναμη προέρχονται από διαφορετικές πηγές.
- Το project οφείλει να ολοκληρωθεί σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένο κόστος.
- Οι υπόλοιποι επιλέγονται ανάλογα με τις ανάγκες του project.

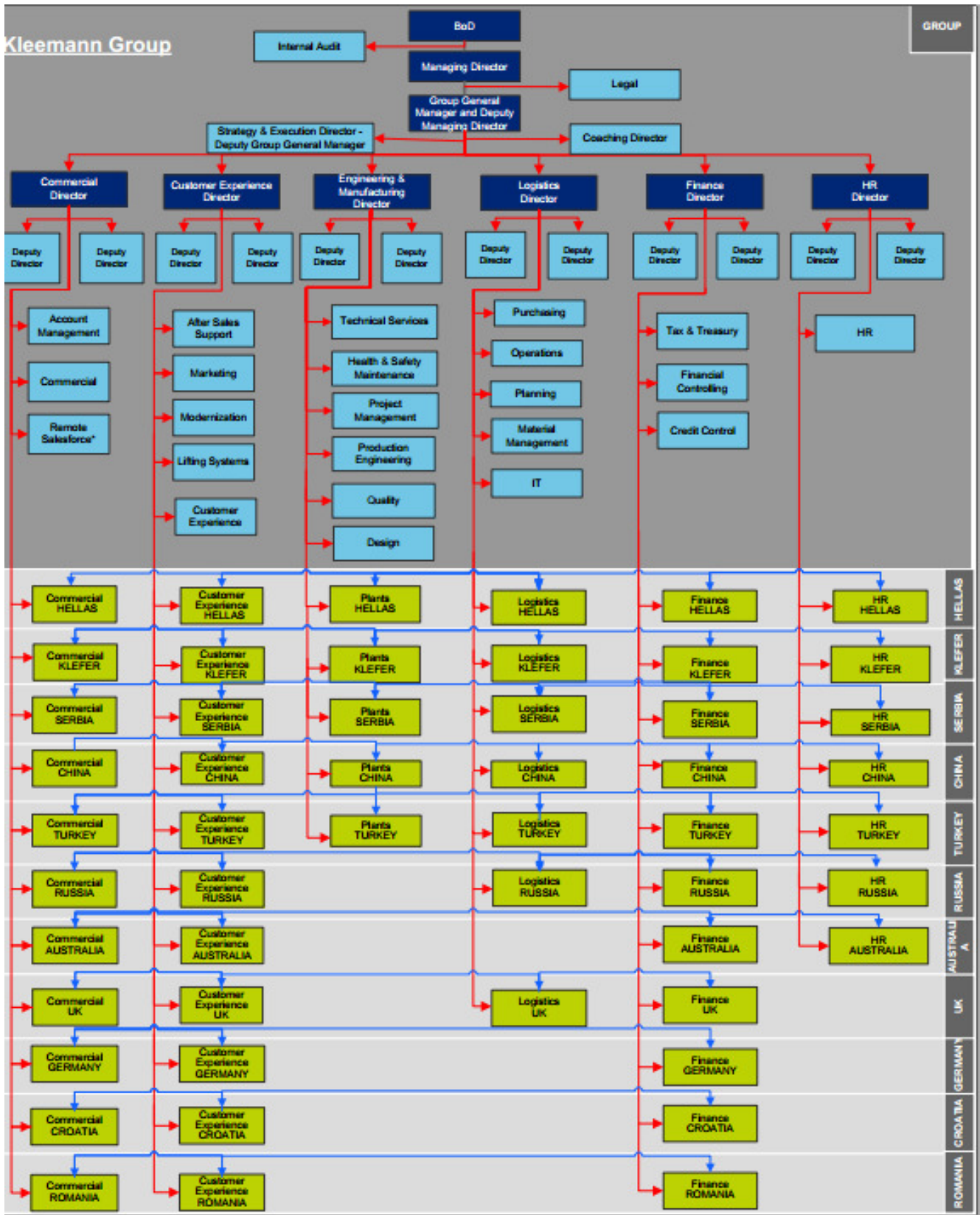
Πλεονεκτήματα

- Ο διαμοιρασμός των πόρων και των δεξιοτήτων.
- Η ανοιχτή επικοινωνία.
- Η δυναμική.
- Η γνώση και ευρείες δεξιότητες.
- Η επαγγελματική ανάπτυξη.
- Η αντιμετώπιση αλλαγών.

Μειονεκτήματα

- Οι διαμάχες που μπορεί να προκληθούν μεταξύ των δύο διευθυντών.
- Η σύγχυση των εργαζομένων.
- Το κόστος.
- Ο διπλός κόπος/προσπάθεια.

Από : <https://www.slideshare.net/koshicatamang/matrix-organization>



Ο όμιλος επενδύει συνεχώς στην εκπαίδευση των ανθρώπων με μόνιμο κωδικό εξόδων στον ετήσιο προϋπολογισμό κάθε χρονιάς. Το τμήμα human Resources (ανθρώπινων πόρων) έχει σημαντική συμβολή στην επιλογή και εκπαίδευση των ανθρώπων. Επίσης παρακολουθεί στενά την εξέλιξη τους μέσω διαδικασιών αξιολόγησης, παρακολούθησης δεικτών κ.α. Επιπρόσθετα, κατά δήλωση των ατόμων που πήραμε συνεντεύξεις, η διοίκηση έχει καταφέρει να διατηρεί πολύ καλές σχέσεις με το προσωπικό, γεγονός που βοηθάει στην αρμονική λειτουργία της εταιρείας. Η εξέλιξη του μέσου όρου του προσωπικού του Ομίλου καθώς και του συνολικού αριθμού του προσωπικού της εταιρείας αντίστοιχα παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Μέσος όρος Ομίλου	2016	2015
Μισθωτοί	836	690
Ημερομίσθιοι	412	404
ΣΥΝΟΛΟ	1.248	1.094

Πηγή: <http://www.helex.gr>

Μακροσκοπικά, η δομή της εταιρείας έχει έξι πυλώνες, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν και είναι υπεύθυνοι για όλες τις λειτουργίες της εταιρείας.

Οι πυλώνες αυτοί είναι οι:

Customer experience, υπεύθυνο για τη συνολική εμπειρία του πελάτη. Περιλαμβάνει τμήματα όπως το marketing, after sales support, τιμολογιακής πολιτικής κ.α.

Engineering και manufacturing, υπεύθυνο για το προϊόν. Περιλαμβάνει όλες τις παραγωγικές μονάδες και τεχνικά τμήματα όπως R&D, μελετών. Επίσης είναι υπεύθυνο για την ποιότητα του προϊόντος (ISO, Ποιοτικός έλεγχος).

Logistics, υπεύθυνο για υπηρεσίες που διαμοιράζονται σε όλο τον όμιλο, όπως πληροφορική, μεταφορές, αποθήκες κ.α

Finance, υπεύθυνο για λογιστικά και επενδυτικά θέματα

Human Resources, για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Commercial, υπεύθυνο για όλες τις εμπορικές δραστηριότητες

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε μερικά κομβικά τμήματα και δραστηριότητες της εταιρείας ώστε να κατανοήσουμε βαθύτερα τις δομές και τις λειτουργίες της.

3.2. Μάρκετινγκ

Το marketing είναι μια λειτουργία η οποία υπάγεται στον πυλώνα “customer experience”. Γενικότερα το marketing είναι η οργανωμένη προσπάθεια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να ικανοποιεί τις ανάγκες ή τις επιθυμίες των καταναλωτών¹⁶. Ως κύριο εργαλείο (όπως προέκυψε από τη συνέντευξη) χρησιμοποιεί την έρευνα αγοράς ώστε να αντιστοιχίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει με τους πελάτες ή τους εν δυνάμει πελάτες της. Να ικανοποιήσει δηλαδή υπάρχουσες ανάγκες ή να δημιουργήσει νέες ανάγκες ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους.

Επίσης είναι ευθύνη του marketing να γνωστοποιήσει στο αγοραστικό κοινό τα παραγόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες μέσω προωθητικών ενεργειών όπως διαφημίσεις, events, καταλόγους, συναντήσεις με πελάτες ή πιθανούς πελάτες. Επίσης αναλαμβάνει να τα καταστήσει διαθέσιμα μέσα από ένα δίκτυο διανομής που θα ορίσει και να καθορίσει την εμπορική πολιτική, όπως τιμές πώλησης, χρόνους παράδοσης κ.λπ.¹⁷.

Τα στελέχη marketing μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έχουν στόχους όπως να θεμελιώσουν μία μακροχρόνια και σταθερή σχέση με τους πελάτες προσφέροντας και αναδεικνύοντας υψηλή αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Άλλος στόχος τους είναι η διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών σε υψηλά επίπεδα, χρησιμοποιώντας δείκτες ικανοποίησης πελατών και ως εργαλεία διάφορες τεχνικές όπως ερωτηματολόγια, καταμέτρηση παραπόνων, αριθμό επαναλαμβανόμενων κλήσεων για μια παραγγελία, αριθμό ανενεργών πελατών, διάρκεια συνεργασίας με πελάτες κ.α.

Όλα τα παραπάνω χρησιμοποιούνται για να δεσμεύσουν τους πελάτες σε μακροχρόνια και σταθερή συνεργασία.¹⁸

Σε κάθε εταιρία που θεωρείται και είναι μεγάλη πάντα είναι απαραίτητο το τμήμα του marketing. Το marketing θα αναλάβει να προωθήσει το brand awareness, την αναγνωρισιμότητα δηλαδή του brand, να επικοινωνήσει την εταιρία προς το κοινό, να μάθει τον ανταγωνισμό και να διεκπεραιώσει όλες τις μορφές επικοινωνίας που υπάρχουν¹⁹.

Στη Kleemann η ομάδα αποτελείται από ένα τμήμα που έχει 10 άτομα. Το τμήμα διοικείται από τον Marketing manager ο οποίος αναφέρεται στον Customer Experience Director²⁰.

Σκοπός του Marketing Manager είναι να διασφαλίσει ότι οι ανάγκες των πελατών καλύπτονται, ενώ συγχρόνως εξασφαλίζεται η κερδοφόρα λειτουργία της εταιρίας. Επιπλέον, ο σχεδιασμός του ετήσιου πλάνου Marketing που διασφαλίζει την προώθηση και την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας, του σήματος της εταιρίας και των προϊόντων στο κοινό-στόχος μέσα από οργανωμένο πλάνο ενεργειών²¹.

Οι κύριες αρμοδιότητές του είναι²²:

- Η μελέτη αγορών και ανταγωνισμού.
- Η αναγνώριση και η κάλυψη των αναγκών του πελάτη μέσω ενός οργανωμένου πλάνου δράσης και διατηρώντας την κερδοφορία της εταιρίας.

¹⁶ Δανάη Τζίκα – group HR specialist

¹⁷ Βλέπε υπ.16

¹⁸ Βλέπε υπ.16

¹⁹ Βλέπε υπ.16

²⁰ Βλέπε υπ.16

²¹ Βλέπε υπ.16

²² Βλέπε υπ.16

- Ο σχεδιασμός του πλάνου βελτίωσης των προϊόντων και της κερδοφορίας αυτών.
- Η αναγνώριση και η μελέτη νέων αγορών-στόχων η ανάπτυξη στρατηγικής διείσδυσης και προώθησης.
- Η προετοιμασία και η υλοποίηση Marketing Plan & Budget.
- Η διοργάνωση και η συμμετοχή σε εκθέσεις, εκδηλώσεις και workshops της εταιρίας.
- Η υποστήριξη πελατών στο δικό τους Marketing Plan.

Τα 10 άτομα του τμήματος έχουν ως κύριο σκοπό²³:

- Την επικοινωνία και την εξυπηρέτηση των πελατών.
- Τον σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικής marketing προϊόντων ευθύνης και επιπλέον τον σχεδιασμό, την οργάνωση και την εφαρμογή εταιρικών εκδηλώσεων και συνολικού πλάνου marketing.
- Την υποστήριξη του τμήματος στην υλοποίηση του Marketing Plan και την επικοινωνία με θυγατρικές για την υποστήριξη στην υλοποίηση των επιμέρους Marketing plans.
- Την υποστήριξη στη δημιουργία και την υλοποίηση του ετήσιου marketing plan.
- Το δίκτυο εξειδικευμένων πελατών (οργάνωση, συντήρηση, ανάπτυξη, πρόγραμμα παροχών – σχεδιασμός και υλοποίηση).

Οι κύριες αρμοδιότητές τους είναι:

- Η εξυπηρέτηση πελατών (παροχές Kleemann και συμβουλευτική marketing για δικές τους ανάγκες).
- Οι παρουσιάσεις σε τελικούς πελάτες – end-users/customers, σχολεία και λοιπούς επισκέπτες πλην των πελατών.
- Η ανάπτυξη των Social Media – Social Media Strategy.
- Η δημιουργία διαφημιστικών εντύπων και επικοινωνιακού υλικού.
- Τα εκθεσιακά – εκθετήρια (εταιρίας και πελατών).
- Η οργάνωση εκθέσεων και εκδηλώσεων.
- Η υποστήριξη θυγατρικών.
- Η υποστήριξη δημιουργίας Marketing Plan.
- Οι εκθέσεις, το πλάνο, το Budget και η υλοποίηση.
- Η υποστήριξη website και δικτυακών εφαρμογών.
- Website – Σχεδιασμός, ανάπτυξη, υλοποίηση, συντήρηση, updating.
- Οι δικτυακές εφαρμογές, ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η υλοποίηση, η συντήρηση, και το updating.
- Η υποστήριξη πελατών και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες marketing σε πελάτες.
- Η υποστήριξη πωλητών.
- Το Social Media Management.
- Το επικοινωνιακό πλάνο, σχεδιασμός, budget και υλοποίηση (Δελτία Τύπου, Public, Συνεντεύξεις, Newsletters, Above Επικοινωνία).
- Το Email Marketing.

²³ Βλέπε υπ.16

- Οι online καμπάνιες.
- Η διαχείριση διαφημιστικών εντύπων (ανανεώσεις, μεταφράσεις, εκτυπώσεις, αποθήκευση, παρακολούθηση στοκ, επιμερισμός σε τμήματα και πελάτες).
- Η παρακολούθηση δαπανών τμήματος, προσφορές από προμηθευτές, έλεγχος budget, τιμολογίων.
- Τα διαφημιστικά δώρα και η επικοινωνία με προμηθευτές και διαφημιστική.
- Η διαχείριση αρχείου φωτογραφιών και παρουσιάσεων – ανανεώσεις, επιμέλεια²⁴.

3.3. Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης R&D

Η Kleemann, επενδύει περίπου 2 εκατομμύρια € κάθε έτος στην Έρευνα και Ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Στις παγκοσμιοποιημένες σύγχρονες αγορές τα προϊόντα όλων των εταιρειών βελτιώνονται συνεχώς οπότε η επένδυση αυτή είναι ζωτικής σημασίας. Η διοίκηση του ομίλου εκτιμά ότι βασική αιτία της ανάπτυξης του ομίλου είναι η επιτυχής λειτουργία του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης. Το τμήμα R & D εστιάζει κυρίως:

- στην αναζήτηση και τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών για να βελτιώσει υπάρχοντα προϊόντα ή να σχεδιάσει νέα.
- στην κατοχύρωση πατεντών ώστε να διασφαλίσει την κυριότητα των πνευματικών δικαιωμάτων της εταιρείας.
- στη συγγραφή άρθρων και δημοσιεύσεων ώστε να ενισχύσει το τεχνολογικό προφίλ της εταιρείας.
- στη στενή παρακολούθηση των προϊόντων του ανταγωνισμού, σχετικών εκθέσεων και βιβλιογραφίας.
- στις συνεχείς δοκιμές εξαρτημάτων και ολοκληρωμένων συστημάτων²⁵.

²⁴ Βλέπε υπ.16

²⁵ Μάνος Ζώτος – group Innovation manager

Μία πολύ σημαντική επένδυση για την έρευνα ήταν ο ιδιόκτητος πύργος δοκιμών συνολικής κατακόρυφης διαδρομής 61 μέτρων. Είναι πολύ σημαντικό που δοκιμάζονται τα νέα προϊόντα σε πραγματικές και ακραίες συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο οι μηχανικοί της εταιρείας αποκτούν εμπειρία και γνώσεις και οι πελάτες νιώθουν ασφαλείς για την ποιότητα του σχεδιασμού των προϊόντων. Επίσης γίνονται προσημειώσεις για την ταχύτητα και την ασφάλεια της εγκατάστασης²⁶.

Το τμήμα του R&D πέρα από το γεγονός ότι παρακολουθεί ποια είναι η τάση στην αγορά, προσπαθεί, να κάνει και ένα βήμα πιο μπροστά ώστε να προβλέψει τι μπορεί να χρειαστεί η αγορά σε συνεργασία με το marketing. Αυτό είναι και το πιο extreme μέρος του τμήματος του. Σύμφωνα με αυτή τη προοπτική, το R&D θα μπορούσε να χωριστεί σε ένα κομμάτι που λέγεται innovation (καινοτομία). Ένα άλλο κομμάτι του είναι, το ότι πηγαίνει μαζί με τις τάσεις της αγοράς, βλέποντας τι ζητάει η αγορά και αναπτύσσοντας νέα προϊόντα. Ακόμη μπορεί να ασχοληθεί με τη βελτίωση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων, δηλαδή να μη χρειαστεί να κάνει κάτι από την αρχή, αλλά ένα προϊόν που έχει να καλύπτει τις ανάγκες του, κάνοντάς του απλά μία μικρή μετατροπή. Στη Kleemann, ένα κομμάτι του R&D ασχολείται με τα ειδικά έργα. Φτιάχνει δηλαδή κάτι το οποίο δεν είναι τυποποιημένο. Πολλά από τα έργα που υπάρχουν στη Kleemann αλλά και σε άλλες εταιρίες είναι τυποποιημένα και ο πελάτης ζητάει εκείνο το συγκεκριμένο. Σε πολλές όμως περιπτώσεις, δεν είναι ικανοποιημένος ο πελάτης. Έτσι, προκειμένου να ικανοποιηθεί ο πελάτης και για να αποφύγουν να αλλάξουν όλη τη γκάμα τους για ένα προϊόν το οποίο θα πουληθεί μία με δύο φορές, φτιάχνουν ένα ειδικό προϊόν για αυτόν και το πουλάνε μία φορά. Αυτά είναι τα λεγόμενα Ad Hoc project. Το R&D επίσης λειτουργεί και υποστηρικτικά σε άλλα τμήματα. Όταν κάποια άλλα τμήματα δεν έχουν τη τεχνική γνώση να ανταποκριθούν, απευθύνονται στο R&D. Γενικά υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των διευθύνσεων και των τμημάτων²⁷.

Η δραστηριότητα innovation συνεργάζεται με πανεπιστημιακούς και ερευνητικούς φορείς. Όπως είναι αναμενόμενο, τα χρονοδιαγράμματα είναι πιο χαλαρά από ότι στη δραστηριότητα ανάπτυξης των προϊόντων. Επίσης τα ποσοστά ρίσκου αποτυχίας είναι πολύ υψηλά καθώς το innovation ασχολείται με μη εφαρμοσμένες τεχνολογίες τις οποίες προσπαθεί να προσαρμόσει σε ανελκυστήρες ή εξαρτήματά τους.

Εάν έχεις μία breakthrough ιδέα, κοιτάς εάν έχεις πλεονεκτήματα στην αγορά και γενικά τα οφέλη. Το γεγονός ότι έχεις μεγαλύτερα οφέλη, σημαίνει ότι υπάρχουν μεγάλα ποσοστά να μη πετύχει για το λόγο ότι, στο βραχυπρόθεσμο μέλλον, αυτοί που θα ορίσουν τι προϊόντα χρειάζονται και πως θα κινηθεί το R&D είναι το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, όπου κοιτάνε σε τι ταχύτητες και μεγέθη ανελκυστήρων θα κινηθεί η αγορά μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Οπότε εφόσον μιλάμε για κάτι βραχυπρόθεσμο, είναι πιο εύκολο αυτό που θα κάνεις να το αποδεχτεί η αγορά. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά το innovation, κοιτάζεις κάτι σε ορίζοντα 10 ετών, κάτι πρωτοποριακό το οποίο δεν υπάρχει και για να πετύχει χρειάζεται μεγάλη έρευνα και μελέτη, ενώ το ρίσκο που αναλαμβάνεις είναι πολύ μεγαλύτερο²⁸.

Συγκεκριμένα στη Kleemann, όλοι οι μηχανικοί θα πρέπει να έχουν γνώσεις του αντικειμένου τους. Στο τμήμα του R&D χρειάζεται να έχουν πολλά στο μυαλό τους, όπως να έχουν ένα προϊόν το οποίο θα εξυπηρετεί τις πωλήσεις διότι όλα συμβαίνουν έτσι ώστε να πουληθεί ένα προϊόν. Θα πρέπει να είναι εύκολο και χαμηλό σε κόστος ώστε να το βγάλει η

²⁶ Βλέπε υπ.25

²⁷ Βλέπε υπ.25

²⁸ Βλέπε υπ.25

παραγωγή, είτε να χρειαστεί να αγοράσει καινούργια μηχανήματα, να φροντίσει να είναι φιλικό προς τον εγκαταστάτη και να μη τον δυσκολέψει, καθώς αν δυσκολευτεί, θα χρειαστεί περισσότερο χρόνο και περισσότερος χρόνος σημαίνει μεγαλύτερο κόστος²⁹.

Ο ανελκυστήρας χωρίζεται σε υδραυλικό και μηχανικό και επειδή υπάρχουν πολλά υποσυστήματα του ανελκυστήρα, δε γίνεται κάποιος να κάνει R&D ολόκληρο τον ανελκυστήρα. Το κάθε κομμάτι έχει τις ιδιαιτερότητες και την τεχνογνωσία του³⁰.

Ο κύκλος ενός project για ένα νέο προϊόν είναι ο εξής :

Στην αρχή γίνεται μία συζήτηση με το τμήμα των πωλήσεων σχετικά με το τι προϊόν θέλουν και δίνουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που θέλουν να αναπτύξουν. Έπειτα γίνεται μία έρευνα για τον ανταγωνισμό και μία έρευνα εξαρτημάτων για το τι υπάρχει διαθέσιμο στην αγορά. Στη συνέχεια γίνονται υπολογισμοί και ένας γενικός σχεδιασμός, χτίζεται ο ανελκυστήρας στον υπολογιστή σε μοντέλο 3D και στη συνέχεια κατασκευάζεται ένα πρότυπο και γίνονται δοκιμές σε αυτό, βλέποντας τα λάθη που μπορεί να έχουν γίνει έτσι ώστε στη πορεία να γίνουν οι διορθώσεις. Τέλος γίνεται η τυποποίηση/βιομηχανοποίηση του προϊόντος και παραδίδεται σε πωλήσεις, aftersales και παραγωγή. Κομμάτι της τυποποίησης είναι και η κοστολόγηση. Ο κύκλος ενός project μπορεί να κρατήσει αναλόγως το μέγεθος του αντικειμένου, από 6 μήνες ως και 1,5 χρόνο³¹.

Το τμήμα R&D διοικείται από τον R&D group manager. Σκοπός της θέσης του είναι:

- Ο συντονισμός των εργαζομένων και των διαδικασιών για τον σχεδιασμό, η έρευνα και η ανάπτυξη νέων και υφιστάμενων προϊόντων, και η αντιμετώπιση τεχνικών προβλημάτων.
- Η εισαγωγή καινοτομίας στον τομέα προϊόντων³².

Κύριες αρμοδιότητές του είναι:

- Τα νέα προϊόντα και η τήρηση της διαδικασίας ανάπτυξής τους.
- Οι πατέντες και οι καινοτόμες ιδέες.
- Η κατασκευή και η δοκιμή πρωτοτύπων.
- Η τήρηση επίσημων προδιαγραφών προτύπων ανελκυστήρων.
- Η πιστοποίηση προϊόντων.
- Η προ-κοστολόγηση.
- Οι προμήθειες και οι μελέτες μηδενικής παρτίδας.
- Η εκπαίδευση στελεχών του τμήματός του.
- Η εκπαίδευση στελεχών άλλων τμημάτων.
- Ο σχεδιασμός και η πραγματοποίηση έρευνας αγοράς για τα νέα προϊόντα.
- Η επικοινωνία με προμηθευτές.
- Η έγκριση τεχνικών λύσεων για το group.
- Η βελτίωση προϊόντων.
- Η έγκριση νέων υλικών για τα προϊόντα των θυγατρικών.
- Οι τεχνικές γνωμοδοτήσεις – προτάσεις για προμήθεια ή μη υλικών στον όμιλο.
- Η παροχή τεχνικής υποστήριξης των τμημάτων παραγωγής, after sales.

²⁹ Βλέπε υπ.25

³⁰ Βλέπε υπ.25

³¹ Βλέπε υπ.25

³² Βλέπε υπ.25

- Η υποστήριξη, η οργάνωση, ο συντονισμός, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των καθημερινών εργασιών του τμήματός του.
- Η περιοδική ενημέρωση του άμεσα προϊσταμένου του για σημαντικές ενέργειες, την πρόοδο των εργασιών της ομάδας καθώς και τα έργα τα οποία έχουν ολοκληρωθεί.
- Η διατήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας, των αξιών και της φήμης του οργανισμού στην παγκόσμια αγορά καθώς και στους εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και κρατικούς φορείς.
- Η διεκπεραίωση όλων των καθηκόντων σύμφωνα με τη νομοθεσία και στο πλαίσιο της επιχειρησιακής ηθικής και δεοντολογίας.
- Η αξιολόγηση και η ανάπτυξη προσωπικού τμήματος.
- Η παρακίνηση, η καθοδήγηση και η υποστήριξη προσωπικού τμήματος.
- Η οργάνωση και ο συντονισμός λειτουργιών τμήματος.
- Η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς και ιδρύματα για την εύρεση και υλοποίηση καινοτόμων λύσεων.
- Η διαχείριση ερευνητικών project.
- Η έγκριση υλικών και τιμών προμηθευτών.
- Η παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων και υλοποίησης των project³³.

³³ Βλέπε υπ.25

3.4. Εφαρμογή καινοτομίας

Η εταιρεία, σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους εισήγαγε την καινοτομία ως βασικό στοιχείο της ανάπτυξης της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η διοίκηση της εταιρείας συμπέρανε ότι η καινοτομία δεν περιορίζεται σε θέματα τεχνολογίας αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και στην κουλτούρα του οργανισμού.

Η βασική ιδέα της καθολικής εφαρμογής καινοτόμων λύσεων είναι ότι η καινοτομία ή αλλιώς ανατρεπτική σκέψη μπορεί να εφαρμοστεί από όλους και μπορεί να αφορά από σημαντικές έως καθημερινές διαδικασίες και δράσεις. Το ζητούμενο είναι η πολυεπίπεδη βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και της εξυπηρέτησης πελατών αλλά και προμηθευτών.

Η εισαγωγή σεμιναρίων και μάθησης μέσω της πράξης θεωρήθηκε από τη διοίκηση ως εργαλείο για να υλοποιηθεί το επιχειρησιακό όραμα. Πολύ μεγάλη σημασία έδωσαν επίσης στη δέσμευση των ατόμων, στο κατά πόσο δηλαδή είναι το προσωπικό της εταιρείας είναι ενήμερο για τους γενικούς και τους τμηματικούς στόχους, κατά πόσο αυτοί οι στόχοι εμπνέουν τους ανθρώπους και κατά πόσο εν τέλει υλοποιούνται σύμφωνα με προκαθορισμένα πλάνα δράσης.

Έτσι, συγκροτούνται σε ετήσια βάση, ομάδες εργασίας οι οποίες θέτουν ανατρεπτικούς στόχους οι οποίοι για να επιτευχθούν, απαιτούνται καινοτόμες δράσεις και λύσεις. Λύσεις δηλαδή οι οποίες δεν είναι γνωστές ακόμη στον οργανισμό, οπότε οι εργαζόμενοι καλούνται είτε να τις ανακαλύψουν ή να τις επινοήσουν.

Κατά τις συνεντεύξεις συμπεράναμε ότι οι παραπάνω δράσεις αυξάνουν το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς θεωρούν ότι συμμετέχουν στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Επίσης, λόγω τα αναγνώρισης που υπάρχει στις πιο αποδοτικές ιδέες, είτε με βραβεύσεις, δώρα ή χρηματικά ποσά, οι εργαζόμενοι έχουν έναν παραπάνω κίνητρο να συμμετάσχουν ενεργά στις διαδικασίες ανατρεπτικής σκέψης.

Το στοιχείο που θεωρείται πιο σημαντικό στις παραπάνω διαδικασίες είναι ότι οι εργαζόμενοι ορίζουν μόνοι τους τους προσωπικούς τους στόχους ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι από τη διοίκηση γενικοί στόχοι. Κατά τις συνεντεύξεις, όλα τα στελέχη της εταιρείας ενημέρωσαν ότι ένας εργαζόμενος δεν αναλαμβάνει έναν στόχο αν αυτός ο στόχος δεν τον εμπνέει. Επίσης ένα στοιχείο το οποίο δε συναντάται συχνά σε άλλες εταιρείες είναι ότι υπάρχει ένα ειδικό τμήμα το οποίο συντονίζει και παρακολουθεί τις διαδικασίες καινοτομίας ή αλλιώς ανατρεπτικής σκέψης (breakthrough think).

Κατά τη δήλωση των στελεχών της εταιρείας, η λεγόμενη Breakthrough Culture συνοψίζεται ως εξής:

«Οι άνθρωποι της εταιρείας καινοτομούν σε όλους τους τομείς, αναπτύσσονται, εξελίσσονται διαρκώς και βελτιώνονται. Θέτουν εξαιρετικούς στόχους, δεσμεύονται, αναλαμβάνουν το ρίσκο και δεν φοβούνται να αποτύχουν.

Οι εργαζόμενοι νοιάζονται για το συνάδελφο, τον πελάτη και το συνάνθρωπό τους. Έχουν πολύ καλές σχέσεις μεταξύ τους. Αγαπούν τη δουλειά τους και δημιουργούν ευκαιρίες ανάπτυξης για όλους.»

3.5. Τμήμα Πωλήσεων

Το τμήμα πωλήσεων είναι αυτό που λαμβάνει αίτηση προσφοράς από τον πελάτη, ο οποίος δίνει συγκεκριμένα στοιχεία για την εγκατάσταση, για το χώρο τον οποίο θέλει να τοποθετήσει ένα ανελκυστήρα και για το τι θα εξυπηρετήσει ο ανελκυστήρας, εάν θα είναι ατόμων, φορτίων, για άτομα με ειδικές ανάγκες, ή μία ανυψωτική πλατφόρμα αυτοκινήτων ενδεχομένως³⁴.

Η εταιρεία έχει πωλητές είτε στη μητρική εταιρία που αποτελούν το τμήμα εξαγωγών και τις πωλήσεις έδρας στην Ελλάδα, είτε στις θυγατρικές εταιρείες.

Στη Ρωσία υπάρχει θυγατρική, κομμάτι της οποίας εξυπηρετείται από την Ελλάδα, ενώ στη Γερμανία υπάρχει η ιδρυτική ομάδα της εταιρίας αλλά σύντομα θα προσληφθεί και πωλητής καθώς προς το παρόν για τη συγκεκριμένη διαδικασία εξυπηρετεί η ελληνική εταιρία. Τμήμα πωλήσεων υπάρχει και στη Σερβία, τη Τουρκία, τη Κίνα, τη Σαουδική Αραβία, και στην Αυστραλία η οποία είναι καινούρια θυγατρική. Τα τμήματα πωλήσεων των θυγατρικών είναι αυτόνομα και λειτουργούν στις τοπικές αγορές. Παραδείγματος χάρη στη Ρωσία, οι πωλήσεις καλύπτουν και τις γύρω χώρες της πρώην Σοβιετικής ένωσης όπως το Καζακστάν, το Ουζμπεκιστάν κ.τ.λ. Στη Κίνα οι πωλητές καλύπτουν την ευρύτερη περιοχή, δηλαδή μπορεί να ταξιδέψουν στην Ινδία, στο Μπαγκλαντές, καλύπτοντας όλη την ακτίνα γύρω από τη χώρα. Εμπορικά γραφεία υπάρχουν στη Γαλλία. Αυτές είναι οι πωλήσεις ανά χώρα³⁵.

Στη μητρική το τμήμα πωλήσεων εξυπηρετεί πωλήσεις προς τρίτες χώρες. Στην Αφρική, την Αμερική και το Βέλγιο, δεν έχουν θυγατρική οπότε εξυπηρετούνται από την Ελλάδα. Επίσης παρέχουν υποστήριξη και στις υπόλοιπες θυγατρικές. Στις πωλήσεις εξωτερικού, στην περιοχή Α', ασχολούνται με την Αγγλία και την Ιρλανδία και οι υπόλοιπες περιοχές, όπως η περιοχή Β', έχει μέσα στις Βαλκανικές χώρες και την υποστήριξη κάποιων θυγατρικών όπου χρειάζεται με τις παραγγελίες τους. Με αυτό τον τρόπο καλύπτονται όλα τα γεωγραφικά κομμάτια μέσα από αυτές τις περιοχές. Κάθε περιοχή είναι προσανατολισμένη στο να καλύψει όμορες χώρες. Η περιοχή C' περιλαμβάνει τις βαλτικές, τη Σκανδιναβία, και τη Γερμανία. Επίσης γίνεται προσπάθεια έτσι ώστε η μία χώρα να είναι κοντά στην άλλη, για να μπορούν να εξυπηρετηθούν από μία περιοχή. Οι περιοχές πωλήσεων είναι 7³⁶.

Όσον αφορά τη δομή, η κάθε περιοχή αποτελείται από μηχανικούς πωλήσεων που ασχολούνται με τη διαχείριση του πελατολογίου. Ο κάθε μηχανικός πωλήσεων έχει ένα συγκεκριμένο πελατολόγιο το οποίο και διαχειρίζεται, αναλαμβάνει το κομμάτι του να ετοιμάσει την προσφορά, να διαπραγματευτεί την τιμή, το χρόνο παράδοσης, τα διάφορα χαρακτηριστικά που ζητάει ο πελάτης και να ετοιμάσει την οικονομοτεχνική προσφορά καθώς και το σχέδιο. Πολλές φορές χρειάζεται να προτείνει πράγματα, να δώσει λύσεις και να καθοδηγήσει το πελάτη. Επίσης έχει ως καθήκον να παρακολουθεί το τζίρο και το στόχο του³⁷.

Ο στόχος στο τμήμα είναι ετήσιος. Για κάθε μηχανικό πωλήσεων, υπάρχει ένας στόχος, τον οποίο παρακολουθεί κάθε μήνα. Αφορά ένα συνολικό νούμερο για το οποίο αξιολογείται στο τέλος του χρόνου και συμβάλει στο συνολικό στόχο της κάθε περιοχής, και η κάθε περιοχή συμβάλει στο στόχο του τμήματος³⁸.

³⁴ Χρύσα Γκόκου-Sales accounts analyst

³⁵ Βλέπε υπ.34

³⁶ Βλέπε υπ.34

³⁷ Βλέπε υπ.34

³⁸ Βλέπε υπ.34

Σαν αρμοδιότητες έχει το follow up στον πελάτη και παρακολουθεί την πορεία των προσφορών του, επειδή χάθηκε (π.χ.) ή ποιος είναι ο ανταγωνισμός και δεν κλείνουν μία δουλειά, ή το τι μπορεί να περιμένουν στο μέλλον, μία πρόβλεψη δηλαδή από τον πελάτη. Συνήθως γίνονται 4 επισκέψεις στον πελάτη το χρόνο, καθώς και όποτε έρχεται ο πελάτης στην Ελλάδα, πρέπει να τον συνοδεύσουν είτε στην εταιρία, είτε εκτός εταιρίας για γεύμα³⁹.

Σε κάθε περιοχή υπάρχουν ένας ή δύο παραγγελιολήπτες, όπου αφού ο πωλητής κλείσει τη παραγγελία, προωθείται στο παραγγελιολήπτη ο οποίος την καταχωρεί μέσα στο σύστημα, κάνει μία προμελέτη της παραγγελίας και την προωθεί στο τμήμα μελετών όπου ανήκει στην τεχνική διεύθυνση της εταιρίας. Το τεχνικό τμήμα αναλαμβάνει να κάνει τον τελικό έλεγχο της παραγγελίας και να την προωθήσει στην παραγωγή. Κόβει δηλαδή τα έντυπα και τις εντολές παραγγελίας και τα προωθεί στην παραγωγή. Αυτή είναι η αλυσίδα μέχρι και την παραγωγή. Επομένως η προσφορά γίνεται από τον μηχανικό πωλήσεων. Μόλις γίνει η παραγγελία πηγαίνει στον παραγγελιολήπτη, ο οποίος ανήκει στο τμήμα πωλήσεων και την παραχωρεί στο τμήμα μελετών, ο οποίος ανήκει στην τεχνική διεύθυνση. Εκείνος με τη σειρά του την παραχωρεί στην παραγωγή, όπου κατασκευάζεται η παραγγελία για να φύγει στον πελάτη⁴⁰.

Συνοψίζοντας, στη μητρική στο Κιλκίς υπάρχουν 7 περιοχές πωλήσεων, οι οποίες είναι χωρισμένες γεωγραφικά και η κάθε περιοχή έχει τους αντίστοιχους μηχανικούς πωλήσεων. Η περιοχή Α' αποτελείται από 10 άτομα. Στο σύνολο, στις εξαγωγές στη μητρική, υπάρχουν 55 άτομα και σε όλες τις πωλήσεις του ομίλου 100. Υπάρχουν ένας με δύο παραγγελιολήπτες που επεξεργάζονται τις παραγγελίες και τις προωθούν στη τεχνική διεύθυνση και στο τμήμα μελετών. Ακόμη υπάρχουν άνθρωποι που ασχολούνται επίσης με το business development και έχουν στην ευθύνη τους να αναπτύξουν είτε νέες αγορές, είτε νέους πελάτες σε υπάρχουσες αγορές. Στη περιοχή Α' (π.χ.), υπάρχει ένας μηχανικός πωλήσεων ο οποίος έχει αναλάβει αποκλειστικά την ανάπτυξη νέου πελατολογίου σε υπάρχουσα αγορά της Αγγλίας⁴¹.

Οι πωλήσεις που γίνονται είναι B to B (business to business), οπότε απευθύνονται σε εγκαταστάτες και τεχνικά γραφεία εγκατάστασης ανελκυστήρων, όπου οι πελάτες τους μιλούν με τον τελικό πελάτη. Ο τελικός πελάτης μπορεί να είναι μία κατασκευαστική, ή ένας ιδιοκτήτης μίας πολυκατοικίας (π.χ.) κ.τ.λ. Σαν Kleemann δεν έχει απευθείας επικοινωνία με τον τελικό πελάτη, οπότε γίνεται B to B πώληση. Επιπρόσθετα, σαν εταιρία δεν αναλαμβάνει το κομμάτι της συντήρησης και της εγκατάστασης των ανελκυστήρων⁴².

³⁹ Βλέπε υπ.34

⁴⁰ Βλέπε υπ.34

⁴¹ Βλέπε υπ.34

⁴² Βλέπε υπ.34

3.5.1. ΚΥΡΙΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

- Η διατήρηση και η ανάπτυξη πωλήσεων / πελατολογίου (ταξίδια, επισκέψεις πελατών, τηλέφωνο, επικοινωνία, email) μέσω της βέλτιστης εκπόνησης προσφορών και το κλείσιμο παραγγελιών.
- Η έρευνα αγοράς και ανταγωνισμού και η εμπορική πολιτική κάθε περιοχής.
- Η υποστήριξη πελατών και η υποστήριξη σε θέματα after sales.
- Οι προβλέψεις παραγγελιών / follow up προσφορών σε πελάτες.
- Η συμμετοχή σε σεμινάρια (πωλήσεων – τεχν. κατάρτισης – breakthrough).
- Η εκπαίδευση και η ενημέρωση νέων συναδέλφων.
- Η παρακολούθηση και η τήρηση προϋπολογισμού.
- Η τεχνική επεξεργασία παραγγελίας με σκοπό την μείωση των λαθών και την αρτιότερη μετάδοση πληροφοριών στα τμήματα μελετών στον συντομότερο δυνατό χρόνο.
- Ο εποπτικός έλεγχος προσφοράς πριν γίνει παραγγελία και διορθωτικές βελτιώσεις σε πρώιμο στάδιο.
- Η δημιουργία A4 (κάτοψης φρεατίου) σχεδίου και η αίτηση για A1 σχέδιο.
- Η προετοιμασία και αίτηση για προτιμολόγια (όπου απαιτείται).
- Η παραγγελιοληψία.
- Η υποστήριξη πελατών σε τεχνικά θέματα.
- Ο συμβουλευτικός ρόλος σε τεχνικά θέματα προς τους μηχανικούς πωλήσεων και εκπαιδεύσεις⁴³.

⁴³ Βλέπε υπ.34

3.6. Τμήμα Μελετών

Γενικά υπάρχουν πολλές χρήσεις ενός ανελκυστήρα. Το τμήμα πωλήσεων μας δίνει πληροφορίες σχετικά με το που θα τοποθετηθεί ο ανελκυστήρας και ποια θα είναι η χρήση του. Κατόπιν, οι πωλητές, ετοιμάζουν μία προσφορά για το τι θα χρησιμοποιηθεί και για το ποιο προϊόν της εταιρίας καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη για τη συγκεκριμένη εγκατάσταση. Αυτή η προσφορά επιστρέφει στο πελάτη ο οποίος τη βλέπει από άποψη κόστους και στοιχείων. Τα καλλιτεχνικά του θαλάμου, το οποίο είναι και το οπτικό κομμάτι του ανελκυστήρα, είναι αυτό που βλέπει ο χρήστης, οι επιλογές του πελάτη. Όλα αυτά μεταφέρονται στον πωλητή, ο οποίος με ένα σύστημα της εταιρίας, το σύστημα παραγγελιοληψίας, δίνει το κόστος και την τιμή πώλησης. Εάν αυτό εγκριθεί, επιστρέφει στον πελάτη και γίνεται συμφωνία για το κόστος και το χρόνο παράδοσης⁴⁴.

Η αρχική προσφορά παίρνει μορφή παραγγελίας και ετοιμάζονται τα σχέδια, μία κάτοψη, η τομή του φρεατίου, όπου είναι συνοδευτικά της παραγγελίας. Αυτά ελέγχονται από το τμήμα πωλήσεων και αφού εγκριθεί ότι η εγκατάσταση είναι καλή, προχωράει η παραγγελία. Έπειτα παίρνει βδομάδα παράδοσης από το τμήμα προγραμματισμού και στη συνέχεια προωθείται έτσι ώστε να φύγει από το γραφείο πωλήσεων και να φτάσει στο τμήμα μελετών. Το τμήμα μελετών είναι υπεύθυνο στο να μετατρέψει την παραγγελία, τα στοιχεία της, σε κατασκευαστικά σχέδια/έντυπα. Μετά το τμήμα μελετών βρίσκεται το τμήμα παραγωγής στο οποίο κατασκευάζεται ο ανελκυστήρας και πηγαίνει στο τμήμα αποστολών, όπου γίνεται η αποστολή της παραγγελίας. Η εταιρία έχει καθορισμένη πολιτική⁴⁵.

Το τμήμα μελετών είναι αυτό που λαμβάνει την παραγγελία από τις πωλήσεις, όταν έχει συμφωνηθεί ο χρόνος παράδοσής της. Η βασική αρμοδιότητα του τμήματος είναι η ορθότητα της παραγγελίας (ότι η παραγγελία θα φύγει με τον σωστό τρόπο). Αυτό γίνεται μέσω ελέγχων σε όλα τα υποσυστήματα του ανελκυστήρα. Μία γενική επίβλεψη της παραγγελίας γίνεται από τον μελετητή πακέτου, ο οποίος ελέγχει όλα τα υποσυστήματα ως προς την εφικτότητα, τη συμβατότητα δηλαδή των εξαρτημάτων. Συστηματικά πλέον δημιουργούνται έντυπα κατασκευής και εγκαταστάσεις φόρτωσης. Το τμήμα μελετών έχει υποστηρικτικό ρόλο προς το τμήμα πωλήσεων. Υποστηρικτικό ρόλο έχει και το τμήμα του service, το οποίο σε περίπτωση που κάτι δε πάει καλά είτε λόγω του ότι έχουν περάσει πολλά χρόνια παραδείγματος χάρη και χρειάζεται να γίνει αντικατάσταση κάποιου υλικού, είτε από φυσική φθορά, είτε για απρόβλεπτους λόγους, η υπηρεσία του είναι εικοσιτετράωρη. Στην ουσία το τμήμα του service βρίσκει λύσεις σε οποιοδήποτε πρόβλημα έχει ο ανελκυστήρας. Άλλη αρμοδιότητα του τμήματος είναι η εκπαίδευση, είτε εσωτερικά στην εταιρία, είτε η εκπαίδευση πελατών. Οι νέοι υπάλληλοι της εταιρίας περνάνε από μία ολοκληρωμένη εκπαίδευση για όλο τον ανελκυστήρα. Ο κάθε εκπαιδευτής είναι υπεύθυνος να μεταφέρει την τεχνογνωσία του στους νέους του συνεργάτες⁴⁶.

Πολιτική της εταιρίας είναι η λιτή ροή (kanban), το γεγονός δηλαδή ότι κρατάει μικρά αποθέματα. Μερικά υλικά τα παραγγέλνει μόνο σε περίπτωση που έχουν ζήτηση. Δε κρατάει stock καθώς τα υλικά είναι πολλά και απαιτείται μεγάλος αποθηκευτικός χώρος. Το τμήμα μελετών κάνει τον έλεγχο και ενημερώνει το τμήμα προμηθειών, σχετικά με το αν

⁴⁴ Παναγιώτης Γρηγοριάδης – group Engineering Specialist / Νίκος Σπυρόπουλος – group Engineering Manager

⁴⁵ Βλέπε υπ. 44

⁴⁶ Βλέπε υπ. 44

χρειάζονται κάποιο υλικό. Στη συνέχεια το τμήμα προμηθειών ενημερώνεται για το πότε το υλικό θα είναι διαθέσιμο στην εταιρία, ώστε να ενημερωθούν τα αρμόδια τμήματα. Τέλος, υπάρχουν και οι ειδικές κατασκευές, οι οποίες απαιτούν ειδικά σχέδια, μελέτη μη τυποποιημένου προϊόντος και ειδικές κατασκευές⁴⁷.

⁴⁷ Βλέπε υπ. 44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

4.1. Ο Κλάδος της Εταιρείας

Ο όμιλος της Kleemann δραστηριοποιείται στον κλάδο παραγωγής και εμπορίας εξαρτημάτων ανελκυστήρων, υπηρεσιών και κυλιόμενων σκαλών αλλά και στο σχεδιασμό, την κατασκευή και την εμπορία ολοκληρωμένων συστημάτων ανελκυστήρων. Η εμπορική της πορεία επηρεάζεται από γενικότερες τάσεις όπως η εξοικονόμηση ενέργειας, η ανάγκη για καλύτερες υπηρεσίες και αυστηρότερους κανονισμούς ασφαλείας και οι νέες τεχνολογίες.

Ανάλογα με την δραστηριότητά τους, έχει επικρατήσει, οι εταιρείες του κλάδου να διαχωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Παραγωγής εξαρτημάτων:

Πρόκειται για βιομηχανίες και βιοτεχνίες, οι οποίες παράγουν εξαρτήματα ανελκυστήρων.

- Εγκαταστάσεων και συντηρήσεων:

Προμηθεύουν και εγκαθιστούν τον ανελκυστήρα στον κατασκευαστή του κτιρίου και συνήθως αναλαμβάνουν την συντήρησή του.

- Εμπορίας εξαρτημάτων ανελκυστήρων:

Είναι συνήθως προμηθευτές των πιο πάνω κατηγοριών και συνήθως κατασκευάζουν εξαρτήματα ασφαλείας για ανελκυστήρες ή υλικά τα οποία δεν έχουν κατεργασία χάλυβα.

- Προμήθειας ολοκληρωμένων ανελκυστήρων:

Οι εταιρείες που προσφέρουν ολοκληρωμένους ανελκυστήρες είναι συνήθως οι μεγαλύτερες. Είναι υπεύθυνες για τον σχεδιασμό του ανελκυστήρα ασχέτως αν παράγουν ή αν προμηθεύονται τα εξαρτήματα που εμπορεύονται.

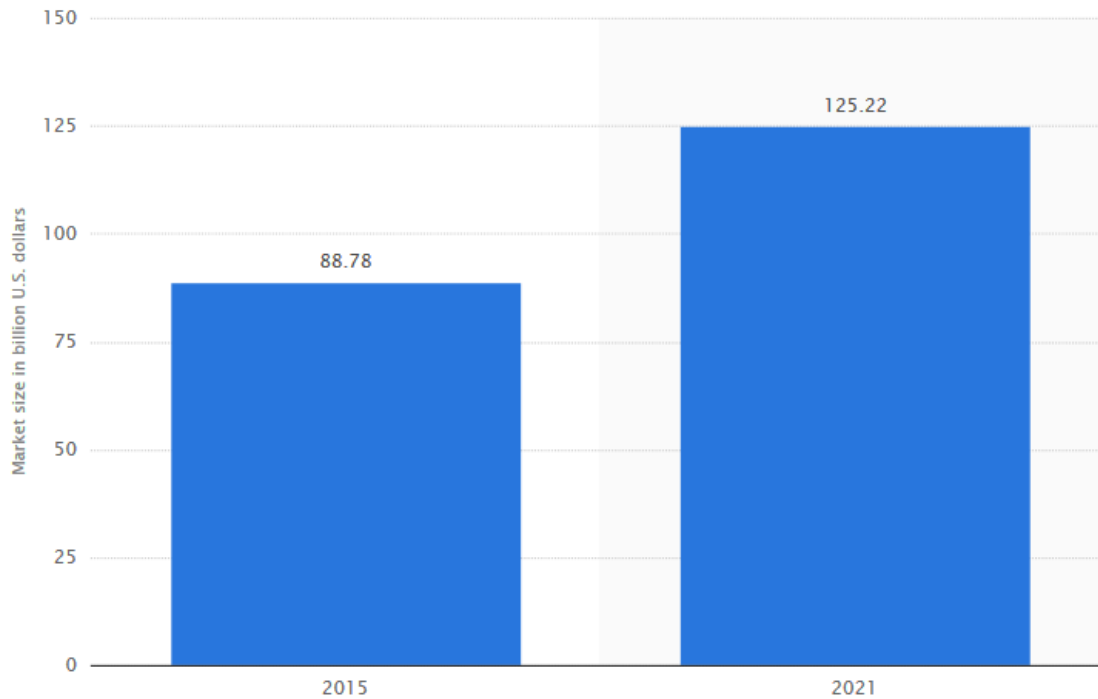
Τα όρια ανάμεσα στις κατηγορίες είναι δυσδιάκριτα επειδή υπάρχουν εταιρείες που συνδυάζουν τις ανωτέρω δραστηριότητες. Για παράδειγμα, σε Ευρωπαϊκό επίπεδο δραστηριοποιούνται τέσσερις σημαντικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες εκτός από τη παραγωγή συγκεκριμένων εξαρτημάτων, αναλαμβάνουν την εγκατάσταση και την συντήρηση των ανελκυστήρων. Οι συγκεκριμένες εταιρίες έχουν αλλάξει με το πέρασμα του χρόνου το επιχειρηματικό τους μοντέλο δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην αγορά της συντήρησης των ανελκυστήρων. Στη συντήρηση ανελκυστήρων, η Kleemann έχει αποφασίσει να μη δραστηριοποιηθεί καθώς σε αυτή την περίπτωση θα ανταγωνιστεί τους πελάτες της.

Ο ανταγωνισμός στο χώρο των ανελκυστήρων προέρχεται κατά κύριο λόγο από πολυεθνικές εταιρείες με έδρα την Ευρώπη και τις Η.Π.Α.

Οι εταιρείες αυτές έχουν αντιπροσώπευση σε όλες σχεδόν τις χώρες της υφηλίου.

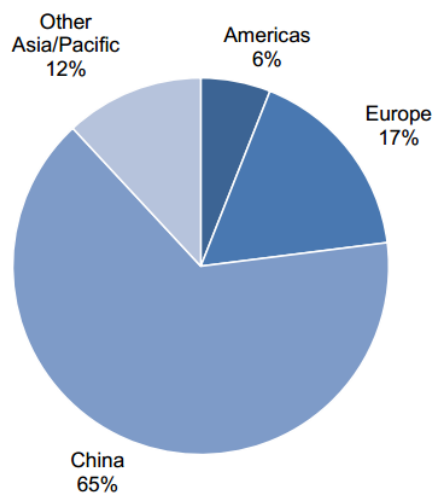
Σημαντικοί ανταγωνιστές είναι επίσης Ισπανικές και Ιταλικές εταιρείες οι οποίες ναι μεν δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό αλλά δεν έχουν παγκόσμια παρουσία.

Λόγω της αστυφιλίας, η παγκόσμια τάση για ζήτηση ανελκυστήρων είναι αυξητική, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα:



<https://www.statista.com/statistics/261866/worldwide-sales-of-elevators-and-escalators/>
Μέγεθος παγκόσμιας αγοράς ανελκυστήρων και κυλιόμενων σκαλών σε δισεκατομμύρια USD

Η κατανομή στην παγκόσμια αγορά, ανελκυστήρων και κυλιόμενων σκαλών, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει μια εικόνα, περίπου σταθερή, όπως η παρακάτω:



4.2. Θετικοί παράγοντες που ευνοούν την πορεία της εταιρείας

Η διεθνής αγορά ανελκυστήρων και κυλιόμενων σκαλών έως το τέλος του 2017 ήταν σχεδόν 1.000.000 τεμάχια. Μεγάλες αυξητικές τάσεις παρουσιάζουν αγορές αναπτυσσόμενων χωρών όπως η Ινδία και η Κίνα. Η μισή από την παγκόσμια αγορά είναι στην Κίνα, όπου η ζήτηση για το 2017 ήταν περίπου 500,000 τεμάχια. Το μέγεθος της κινέζικης αγοράς οφείλεται κυρίως στην αστυφιλία και την οικονομική ανάπτυξη όπως και στον πληθυσμό της ασιατικής χώρας. Στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ, δεν αναμένεται σημαντική αύξηση της ζήτησης για νέες εγκαταστάσεις (2-3% και το πολύ 7% αντίστοιχα). Ωστόσο εκτιμάται ότι θα αυξηθεί η ζήτηση στην αγορά της ανακαίνισης (μέσο όρο 8%) λόγω της ανάγκης συμμόρφωσης με νέους κανονισμούς ασφαλείας για εγκατεστημένους ανελκυστήρες, όπως προαναφέρθηκε⁴⁸.

Σύμφωνα με στατιστικές που αφορούν το 2016, εκτιμάται ότι το 50% του παγκόσμιου πληθυσμού κατοικεί σε πόλεις, ενώ στην Κίνα ο ίδιος δείκτης ανέρχεται στο 43%, στην Αφρική στο 33% και στην Ινδία στο 29%. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, το 2050, αναμένεται το ποσοστό του παγκόσμιου πληθυσμού που θα κατοικεί σε πόλεις να φτάσει το 70%⁴⁹.

4.3. Αρνητικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την πορεία της εταιρείας:

- Η πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα, την έδρα δηλαδή της εταιρείας, προκαλεί αβεβαιότητα και ανησυχία ιδιαίτερα σε νέους υποψήφιους πελάτες της. Όπως προαναφέρθηκε οι πελάτες εξωτερικού είναι ο κύριος κορμός πωλήσεων της εταιρείας. Επίσης παράγοντας αβεβαιότητας αποτελεί το συνεχώς μεταβαλλόμενο φορολογικό σύστημα της Ελλάδας.
- Οι Ευρωπαϊκές νομοθετικές απαιτήσεις αλλάζουν συχνά, είτε ριζικά είτε με προσθήκες παρατημάτων και αναγκάζουν την εταιρεία να ξοδεύει σημαντικούς πόρους σε έρευνα και ανάπτυξη, νέα μηχανήματα παραγωγής και έξοδα διάθεσης (marketing) ώστε να συμμορφωθεί και να διατηρήσει την θέση της στον κλάδο⁵⁰.

⁴⁸ Βλέπε υπ.2

⁴⁹ Βλέπε υπ.2

⁵⁰ Βλέπε υπ.2

4.4. Οι κύριοι ανταγωνιστές του κλάδου

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, οι μεγαλύτερες ανταγωνιστικές εταιρίες είναι οι πολυεθνικές Otis , η Schindler, η Kone και η ThyssenKrupp. Αυτές είναι οι μεγαλύτερες εταιρίες παγκοσμίως με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Οι εταιρίες αυτές είναι όμιλοι που πέρα από την κατασκευή ανελκυστήρων ασχολούνται και με την εγκατάσταση και με τη συντήρηση ανελκυστήρων. Η στρατηγική τους είναι διαφορετική από της Kleemann οπότε δεν υπάρχει άμεσος ανταγωνισμός. Οι εταιρίες αυτές είναι B to C (business to customers), δηλαδή απευθύνονται στους τελικούς πελάτες⁵¹.

Παρά το γεγονός ότι η Kleemann ακολουθεί διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο από τις μεγάλες πολυεθνικές και δεν τις ανταγωνίζεται άμεσα, οι πελάτες της ανταγωνίζονται τις εταιρίες αυτές. Υπάρχουν βέβαια και μικρότερες εταιρίες που ακολουθούν το ίδιο επιχειρηματικό μοντέλο με αυτό της Kleemann (B2B)⁵².

Έντονος ανταγωνισμός υπάρχει κυρίως με εταιρίες που έχουν ίδια στρατηγική. Αυτές είναι οι εξής : η ORONA, η Raloe και η MacPuarsa, οι οποίες είναι Ισπανικές, η IGV, η Morris και η GMV οι οποίες είναι Ιταλικές. Υπάρχουν και άλλες εταιρίες, κυρίως στην Ευρώπη οι οποίες είναι άμεσοι ανταγωνιστές. Ο βασικός ανταγωνισμός έρχεται από Ισπανία και Ιταλία. Αυτές οι χώρες έχουν παράδοση στην κατασκευή ανελκυστήρων καθώς η κατασκευή πολυκατοικιών ευνόησε την ανάπτυξη εταιρειών ανελκυστήρων.

Η Ευρωπαϊκή κρίση ώθησε όλες τις εταιρίες στην εξωστρέφεια με συνέπεια ο ανταγωνισμός να γίνεται όλο και πιο μεγάλος και πολύπλοκος⁵³.

Ένας συνοπτικός πίνακας ο οποίος αποτυπώνει τα μεγέθη των σημαντικών εταιρειών ανελκυστήρων είναι ο παρακάτω:

Company	Turnover		EBIT [blue] / EBITDA [yellow]		Employees
	€ million	% vs previous year	€ million	%	
OTIS	11.179	1,0%	2.018	18,1%	66.000
Schindler	9.720	3,6%	1.040	11,5%	58.271
KONE	8.784	1,6%	1.293	14,7%	52.100
THYSSEN	7.468	3,6%	771	10,3%	51.335
WITTUR	698	18,2%	61	8,7%	4.358
ORONA (2015)	611	5,7%	111	18,2%	4.498
Mac Puarsa	117	7,0%	8	6,5%	1.050

⁵¹ Βλέπε υπ.2

⁵² Βλέπε υπ.2

⁵³ Βλέπε υπ.2

KLEEMANN	116	8,7%	6	5,3%	1.249
----------	-----	------	---	------	-------

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

Η Κίνα, όπως προαναφέρθηκε έχει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη και μπαίνουν οι περισσότεροι ανελκυστήρες από κάθε άλλη αγορά. Έτσι ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος και τα περιθώρια μικρότερα. Οι κινέζικες εταιρίες δεν ασχολούνται συνεχώς με τις εξαγωγές γιατί έχουν ήδη πολλή δουλειά μέσα στη Κίνα. Αυτή είναι και η αιτία που η Kleemann έχει εργοστάσιο μέσα στην Κίνα, για να εξυπηρετεί την Κίνα και τις όμορες χώρες⁵⁴.

Οι μεγάλες πολυεθνικές έχουν 70% μερίδιο αγοράς περίπου και μετά μοιράζεται στους υπολοίπους. Η Kleemann είναι δυνατή στους υδραυλικούς ανελκυστήρες με πολύ μεγάλη τεχνογνωσία και είναι αρκετά γνωστή στην Ευρώπη. Η εταιρία έχει πολύ δυνατή παρουσία στη Ρωσία, ενώ είναι από τις μεγαλύτερες αγορές στη Τουρκία, στην Αγγλία, η οποία είναι ίσως και η πιο παλιά αγορά στο εξωτερικό της Kleemann, στην Αυστραλία, που λόγω της θυγατρικής εμφανίζει πολύ μεγάλη ανάπτυξη και στο Βέλγιο, το οποίο με τη σειρά του έχει μία σταθερή καλή πορεία⁵⁵.

Η Kleemann δίνει μεγάλη σημασία στο κομμάτι των εξαγωγών και την παρουσία της στις αγορές. Αρκετά μεγάλη ανάπτυξη λόγω της κίνησης αυτής έχει σημειωθεί σε σχέση με πέρσι στη Σαουδική Αραβία, στην οποία έχει συνεργασία με ένα άτομο το οποίο βρίσκεται εκεί και στη Γαλλία, στην οποία έχει εμπορικό γραφείο και δηλώνει την παρουσία του στην αγορά και εκεί ένα άτομο. Η εταιρία έχει πάρει επίσης, σαν έργα reference, ένα εμπορικό γραφείο στο Ιράν, το οποίο ήταν σημαντικό έργο για τη περσινή χρονιά. Κατά κύριο λόγο αυτές είναι οι αγορές που έχουν ανάπτυξη. Στην Kleemann το περασμένο χρόνο, οι πωλήσεις στις εξαγωγές ήταν 92 εκατομμύρια. Από αυτές τις αγορές γίνανε αυτές οι πωλήσεις στο μεγαλύτερο κομμάτι τους και έπειτα στις αγορές που δραστηριοποιείται ούτως ή άλλως. Δηλαδή από τις 100 χώρες στις οποίες εξάγει, οι μεγαλύτερες για αυτή είναι αυτές οι αγορές. Το 2007 οι εξαγωγές της ήταν γύρω στα 34 εκατομμύρια. Σήμερα είναι στα 62 εκατομμύρια περίπου.

Σε κάθε αγορά υπάρχει ένα δίκτυο πελατών. Στην Αγγλία (π.χ.) η Kleemann, έχει 40 πελάτες οι οποίοι προωθούν το προϊόν και έτσι καλύπτει όλη τη χώρα. Φυσικά όλοι οι πελάτες δεν έχουν την ίδια δυναμική. Κάποια γραφεία είναι μεγαλύτερα και άλλα μεσαία ή μικρότερα. Στην ουσία αυτό που κάνει η εταιρία είναι το εξής: Εκπαιδεύει τους πελάτες της όσο το δυνατόν καλύτερα είτε τεχνικά από το aftersales της εταιρείας, είτε λίγο περισσότερο εμπορικά (προϊόντα, πλεονεκτήματα), έτσι ώστε να μπορέσουν οι ίδιοι να πάνε στο τελικό πελάτη και να προωθήσουν το προϊόν.

Όσον αφορά το τεχνικό κομμάτι, ένας υπάλληλος από το aftersales, έχει τη δυνατότητα να πάει επιτόπου στο έργο και να εκπαιδεύσει το πελάτη πάνω στο προϊόν, διαφορετικά μπορεί να έρθει ο πελάτης στις εγκαταστάσεις της και να εκπαιδευτεί εκεί. Το κομμάτι της εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντικό γιατί ουσιαστικά διασφαλίζει ότι η εγκατάσταση του ανελκυστήρα θα γίνει με το σωστό τρόπο, δε θα υπάρχουν προβλήματα και ότι η φήμη της εταιρίας θα είναι καλή⁵⁶.

Όσον αφορά τη γενική εξυπηρέτηση των πελατών, ένα κομμάτι είναι το presales support, να βρίσκονται δηλαδή οι εργαζόμενοι κοντά στο πελάτη, να τον καθοδηγούν, να του κάνουν προτάσεις, να τον εξυπηρετούν, να δίνουν λύσεις σε τυχόν προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει σε κάποιες περιπτώσεις και να τον εκπαιδεύουν. Το κομμάτι του aftersales

⁵⁴ Βλέπε υπ.2

⁵⁵ Βλέπε υπ.2

⁵⁶ Βλέπε υπ.2

support ανήκει σε άλλο τμήμα όπου ασχολείται με την υποστήριξη των πελατών μετά τη πώληση και αφότου φτάσει ο ανελκυστήρας στον προορισμό του. Το aftersales είναι πολύ σημαντικό κομμάτι, καθώς παρέχει υποστήριξη στο πελάτη 24 ώρες τη μέρα και 7μέρες την εβδομάδα⁵⁷.

Τέλος, όσον αφορά τον ανταγωνισμό, η εταιρία λαμβάνει πληροφορίες είτε μέσα από τα ταξίδια, είτε μέσα από έρευνες που μπορεί να γίνονται μέσω κάποιων προγραμμάτων και από την έρευνα που γίνεται από το new business development. Οι πληροφορίες όμως κατά κύριο λόγο έρχονται από τους πελάτες⁵⁸.

⁵⁷ Βλέπε υπ.2

⁵⁸ Βλέπε υπ.2

Στοιχεία της Ευρωπαϊκής αγοράς (πηγή European Lift Association)

Country	2016	
	Employees	Existing lifts
Austria	2.100	115.689
Belgium	2.500	103.308
Bulgaria	2.500	84.000
Cyprus	300	19.106
Czech Republic	2.320	134.500
Denmark	915	38.320
Estonia	150	5.170
Finland	1.500	61.800
France	16.700	560.000
Germany	18.000	736.400
Greece	3.100	420.000
Hungary	810	38.250
Ireland	500	30.517
Italy	23.000	958.000
Latvia	350	6.210
Lithuania	390	8.640
Luxemburg	355	11.800
The Netherlands	2.650	97.000
Norway	1.220	37.370
Poland	5.000	107.950
Portugal	2.350	151.900
Romania	2.900	45.759
Slovakia	1.100	46.500
Slovenia	450	10.401
Spain	19.095	1.033.010
Sweden	3.355	123.281
Switzerland	4.100	245.700
Turkey	25.000	424.900
United Kingdom	12.200	292.500
TOTAL	154.910	5.947.982

Ανελκυστήρες και κυλιόμενες σκάλες το 2016 στην Ευρώπη

- Χώρες: 31
- Εργαζόμενοι: 154.900
- Υπάρχοντες ανελκυστήρες: 5.950.000 τεμάχια
- Υπάρχουσες κυλιόμενες σκάλες: 137.000
- Καινούριοι ανελκυστήρες το 2016: 139.000 τεμάχια
- Καινούριοι ανελκυστήρες το 2015 (αξία): 5,1 δισεκατομμύρια €
- Εκμοντερνισμός ανελκυστήρων (αξία): 1,7 δισεκατομμύρια €
- Νέες κυλιόμενες σκάλες το 2015: 4.800 τεμάχια
- Νέες κυλιόμενες σκάλες (αξία): 343εκατομμύρια €

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά στοιχεία από τις πιο μεγάλες εταιρείες ανελκυστήρων στον κόσμο:

Schindler

- Ιδρύθηκε το 1874 στην Ελβετία.
- Πολυεθνική εταιρία με 58.000 υπαλλήλους, θυγατρικές σε 140 χώρες και περισσότερα από 1000 παραρτήματα σε όλο τον κόσμο.
- Παραγωγικές μονάδες σε Βόρεια και Λατινική Αμερική, Ευρώπη και Κίνα.
- Προϊόντα:
 - Ανελκυστήρες.
 - Κυλιόμενες κλίμακες & διάδρομοι.
 - Υπηρεσίες εγκατάστασης & συντήρησης.
- Τα προϊόντα τους μετακινούν 900 εκ. ανθρώπων σε όλη τη Γη (πηγή Schindler site).

KONE

- Ιδρύθηκε το 1910 στη Φινλανδία.
- Πολυεθνική εταιρία με 52.000 υπαλλήλους και παρουσία σε 50 χώρες.
- 8 παραγωγικές μονάδες σε Βόρεια και Λατινική Αμερική, Ευρώπη, Ινδία και Κίνα.
- Προϊόντα:
 - Ανελκυστήρες .
 - Κυλιόμενες κλίμακες & διάδρομοι.
 - Υπηρεσίες εγκατάστασης & συντήρησης.
- Η πρώτη εταιρία που εισήγαγε το MRL (ανελκυστήρα χωρίς μηχανοστάσιο, 1996).
- Στρατηγική συνεργασία με την Toshiba (1998).

OTIS

- Ιδρύθηκε το 1853 στις Η.Π.Α.
- Πολυεθνική εταιρία με 66.000 υπαλλήλους και παρουσία σε 200 χώρες.
- 12 παραγωγικές μονάδες σε ΗΠΑ, Βραζιλία, Αυστρία, Τσεχία, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, Ινδία, Κίνα, Κορέα & Ιαπωνία.
- Προϊόντα:
 - Ανελκυστήρες.
 - Κυλιόμενες κλίμακες και διάδρομοι.

- Υπηρεσίες εγκατάστασης & συντήρησης.
- Από τις πρώτες χρονολογικά εταιρίες ανελκυστήρων στον κόσμο με πολλές καινοτομίες.
- Διαθέτει 2 από τους υψηλότερους πύργους δοκιμών (Japan 181m, USA 117m).
- 80% από χώρες εκτός ΗΠΑ.
- 2,3 εκατ. εγκατεστημένοι ανελκυστήρες & σκάλες παγκοσμίως.
- 1,7 εκατ. συντηρήσεις παγκοσμίως.

THYSSEN KRUPP

- Ιδρύθηκε το 1999 στη Γερμανία από τη συγχώνευση των Krupp (1810) και Thyssen (1860).
- Πολυεθνική εταιρία με 51.500 υπαλλήλους και παρουσία σε 60 χώρες.
- Παραγωγικές μονάδες σε Αμερική, Ευρώπη και Ασία.
- Προϊόντα:
 - Ανελκυστήρες.
 - Κυλιόμενες κλίμακες και διάδρομοι.
 - Υπηρεσίες εγκατάστασης και συντήρησης.
- Η εταιρία που εισήγαγε το TWIN® στην αγορά των ανελκυστήρων (δύο ανελκυστήρες σε ένα φρεάτιο) και το MULTI, ανελκυστήρες με κάθετη και οριζόντια μετακίνηση.

ORONA

- Ιδρύθηκε το 1964 στην Ισπανία.
- Εταιρία με 4.500 υπαλλήλους και παρουσία σε 85 χώρες.
- 5 areas: Orona Spain, Orona Portugal, Orona France, Orona UK & Orona Export.
- Προϊόντα:
 - Ανελκυστήρες .
 - Κυλιόμενες κλίμακες και διάδρομοι.
 - Υπηρεσίες εγκατάστασης και συντήρησης.
- Η δυνατότερη ισπανική εταιρία ανελκυστήρων.
- 180.000 εγκατεστημένες μονάδες παγκοσμίως.
- Η πρώτη εταιρία ανελκυστήρων που απέκτησε το πιστοποιητικό Eco design. Management System σύμφωνα με το πρότυπο UNE 150301:2003 (Ιούνιος 2008).
- Μεγάλη έμφαση στη πράσινη τεχνολογία.
- Πάρκο R & D.

WITTUR

Ιδρύθηκε το 1968 στη Γερμανία.

Γερμανική εταιρία με παρουσία σε 21 χώρες

10 παραγωγικές μονάδες σε Βραζιλία, Αργεντινή, Αυστρία, Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, Σλοβακία, Τουρκία & Κίνα.

Προϊόντα:

Κυρίως εξαρτήματα ανελκυστήρων (motto: “*excellence in components*”).

Ανελκυστήρες .

Δεν παρέχει υπηρεσίες εγκατάστασης και συντήρησης.

Η πλέον αναγνωρισμένη εταιρία ανελκυστήρων στον κόσμο σε ότι αφορά σε εξαρτήματα με περισσότερες από 300 πατέντες.

Mac Puardsa

- Ιδρύθηκε το 1989 στην Ισπανία.
- Παρουσία σε 100 χώρες.
- 5 παραγωγικές μονάδες όλες στην Ισπανία.
- Προϊόντα:
 - Ανελκυστήρες.
 - Κυλιόμενες κλίμακες και διάδρομοι.
 - Ειδικοί ανελκυστήρες για ανεμογεννήτριες.

GMV

- Ιδρύθηκε το 1958 στην Ιταλία.
- 4 παραγωγικές μονάδες στην Ιταλία.
- Προϊόντα:
 - Υδραυλικά σετ.
 - Κομπλέ ανελκυστήρες (υδραυλικοί και μηχανικοί).
- Το 40% (παγκοσμίως) και το 50% (στην Ευρώπη) των υδραυλικών ανελκυστήρων έχουν κάποιο εξάρτημα GMV.
- Συνεργάζεται με την General Electric (GE).

SODIMAS

- Ιδρύθηκε το 1975 στη Γαλλία.
- Παραγωγική μονάδα στη Γαλλία, παραρτήματα σε Βέλγιο, Βουλγαρία, Γερμανία, Ρωσία, Τουρκία και Ακτή Ελεφαντοστού.
- 230 άτομα προσωπικό.
- Προϊόντα:
 - Κομπλέ ανελκυστήρες (υδραυλικοί και μηχανικοί).
 - Σετ ανακαίνισης.

4.5. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης

Όταν η συντήρηση των αποδόσεων μιας επιχείρησης είναι πάνω από το μέσο όρο του κλάδου της επιχείρησης αυτής, τότε έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι στους ανταγωνιστές της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που το κάνουν αμέσως ανώτερο των ανταγωνιστικών.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ερευνά τις οικονομικές πτυχές μιας εταιρίας, δίνοντας βάση στην ικανότητα της να παράγει επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και στη σύνδεση της τακτικής της, με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για περισσότερο χρονικό διάστημα. Ακόμη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να πετύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της.

Χωρίς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια εταιρία έχει μικρό οικονομικό λόγο ύπαρξης. Κάθε εταιρία πρέπει να στοχεύει στη δημιουργία αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς αυτό μπορεί να είναι και το κυριότερο χαρακτηριστικό.

Σύμφωνα με τα στελέχη της εταιρείας η Kleemann κατέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών προϊόντων. Τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα προέρχονται από:

- Την 20ετή παρουσία της εταιρείας στη διεθνή αγορά.
- Τις μακροχρόνιες συνεργασίες με πελάτες – εγκαταστάτες.
- Τη ανθρωποκεντρική κουλτούρα.

Πλεονέκτημα είναι και η μεγάλη σειρά προϊόντων, η οποία είναι ικανή να καλύψει τις περισσότερες ανάγκες του πελάτη. Η εταιρεία χρησιμοποιεί ως πλεονέκτημα το γεγονός ότι βασίστηκε στη γερμανική τεχνογνωσία την οποία εξαγόρασε με το ξεκίνημά της.

Όπως περιγράφονται από το τμήμα marketing και διαφημίζονται στον εταιρικό ιστότοπο, συνοπτικά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας είναι:

« **Ειδικοί στα ειδικά:** Οι πελάτες την επιλέγουν για την εμπειρία της σε έργα με ειδικές προδιαγραφές.

Customization: Το προϊόν έχει τη δυνατότητα να μην είναι τυποποιημένο. Μπορεί να σχεδιαστεί ακριβώς στα μέτρα του πελάτη.

Αξιοπιστία: Προσφέρει προϊόντα αξιόπιστα, που αντέχουν στο χρόνο (προσεκτική επιλογή προμηθευτών). Ακόμη στην εταιρία λειτουργεί τμήμα ειδικών κατασκευών.

Value for money: Πρόκειται για επενδύσεις που αποδίδουν. Ένα φιλικό σε τιμή προϊόν ανάλογο της ποιότητας και της αντοχής του. Μία επένδυση που αποδίδει σε μέγιστο βαθμό.

Υψηλή Αισθητική: Η αισθητική για την Kleemann υψίστης σημασίας. Κάνουμε προτάσεις στους πελάτες μας . Συστήνουμε συνδυασμούς και τους υποστηρίζουμε με ένα ολόκληρο τμήμα το οποίο ασχολείται με το design.

Blue line χαρακτηριστικό σημείο. Ο σχεδιασμός της περιλαμβάνει σήμα κατατεθέν το blue line – πατενταρισμένο.

Design: Πριν από 10 περίπου χρόνια (2007) εντοπίστηκε ένα κενό στην αγορά. Ο ανελκυστήρας για την εταιρία δεν ήταν μόνο ένα κουτί το οποίο ανεβοκατέβαινε και ο κλάδος το αντιμετώπιζε ως τέτοιο. Σημασία είχε το συναίσθημα που δημιουργούσε ο χώρος στον επιβάτη κατά τη διάρκεια της διαδρομής. Η Kleemann με τον παγκοσμίου φήμης βιομηχανικό σχεδιαστή Ανδρέα Ζαπατίνα που έχει δουλέψει για την BMW, Subaru, Fiat κ.α. πρώτη εισήγαγε την καμπύλη στο σχεδιασμό της καμπίνας. Κάπως έτσι, δημιουργήθηκε το Kleemann design. «

Ολοκληρωμένα πακέτα – λύσεις ανελκυστήρα

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε στο σύστημα ποιότητας που έχει υιοθετήσει η εταιρεία.

Συγκεκριμένα, ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται σε τρία επίπεδα:
των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών.

Στην παραγωγή εφαρμόζεται έλεγχος σε όλα τα στάδια. Ουσιαστικά, στελέχη του ποιοτικού ελέγχου διαπιστώνουν αν τα παραγόμενα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές που ζητήθηκαν από τα τμήματα πωλήσεων και μελετών.

Για να διασφαλιστεί η σταθερή ποιότητα, η εταιρεία πιστοποιήθηκε με στα σχετικά Ευρωπαϊκά πρότυπα όπως επίσης και με πρότυπα κατά ISO. Έτσι, το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζεται πληροί όλες τις προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας, που

απαιτούνται από την ελληνική και την Ευρωπαϊκή νομοθεσία. Το σύστημα ποιότητας είναι σύμφωνο με τα παρακάτω:

Lift Directive 95/16/EC, Annexes XIII and VIII, Module H and E

EN ISO 9001: 2008 requirements

OHSAS 18001:2007 [Occupational health and safety management system]

EN ISO 14001:2004 [Environmental management system]

EN ISO 14006:2011 [ECO Design ISO]

Στο πλαίσιο της ποιότητας, γίνονται αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων. Όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους προϊστάμενούς τους. Μετά την αξιολόγηση και την συζήτηση ένα προσωπικό πλάνο ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο, είναι να αναπτύξει τις δεξιότητες στις οποίες είναι αδύναμος.

Επίσης εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης των 360 μοιρών, δηλαδή αξιολόγηση από τους υφισταμένους στους προϊσταμένους και στους συναδέλφους τους της ίδιας βαθμίδας.

Άλλες υπηρεσίες ή δεδομένα τα οποία η εταιρεία αντιλαμβάνεται ως ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, είναι:

Έχει συμμετάσχει σε μεγάλα Project τα οποία χρησιμοποιεί ως έργα αναφοράς: Τέτοια παραδείγματα είναι ανελκυστήρες στο Κρεμλίνο, στο μουσείο Mary Rose στο Η.Β., το Ολυμπιακό χωριό, ανελκυστήρες στα IKEA, στα ξενοδοχεία Hilton κ.α.

Turn Key Solutions (ισχύει σε συγκεκριμένες αγορές – Σκανδιναβικές χώρες, Γερμανία). Η εταιρεία προσφέρει εγκατάσταση ανελκυστήρων σε συνεργασία με τον τοπικό πελάτη – εγκαταστάτη.

Εξυπηρέτηση 24 ώρες - 7 ημέρες (Technical Support σε 7 γλώσσες) – Είναι διαθέσιμοι τεχνικοί ώστε να βοηθήσουν πελάτες σε τεχνικά ζητήματα

Delivery Time (γρήγοροι χρόνοι παράδοσης - 4 εβδομάδες). Η παράδοση σε 4 εβδομάδες είναι η ταχύτερη του κλάδου σε όλη την Ευρώπη. Έτσι όλα τα επείγοντα έργα, τα διεκδικεί η εταιρία με πλεονέκτημα.

3 παραγωγικές μονάδες (μείωση χρόνων παράδοσης και ευρεία κάλυψη γεωγραφικά). Έτσι υπάρχει η δυνατότητα για μείωση των μεταφορικών εξόδων και η προσαρμογή σε τοπικές ιδιαιτερότητες.

Παγκόσμια παρουσία με θυγατρικές και γραφεία πωλήσεων. Η παγκόσμια παρουσία της εταιρίας δημιουργεί ένα ισχυρό δίκτυο πωλήσεων. Έτσι η προσέγγιση νέων πελατών γίνεται μάλιστα ακόμη πιο άμεση και η υποστήριξη τους πιο αποτελεσματική.

BPTW: Το 2012 και το 2015 κατέκτησε τη δεύτερη θέση στο διαγωνισμό Best Workplaces που διοργανώνει κάθε χρόνο το Great Place to Work Institute. Το 2012, επίσης, το Great Place to Work Institute απένειμε στην Kleemann το βραβείο του Σεβασμού, της Διαφορετικότητας και των Ίσων Ευκαιριών για τις εξαιρετικές πρακτικές που εφαρμόζει η εταιρία σε αυτόν τον τομέα. Έτσι, κατά τη δική της απόδοση, η εταιρεία υπονοεί ότι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι παράγουν ποιοτικά προϊόντα.

Οικολογική Διαδικασία Παραγωγής (ecodesign). Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης σχεδιάζει βάσει σχετικών προτύπων και κάθε χρόνο πιστοποιεί ένα νέο προϊόν σύμφωνα με το σχετικό ISO 14006.

Δράσεις ΕΚΕ (τοπική κοινωνία).

Τέλος, βασισμένος σε επενδύσεις των τελευταίων 14 ετών ύψους 48,5 εκατομμυρίων ευρώ, ο όμιλος έχει τη χρηματοοικονομική δυνατότητα να επενδύει σε νέες τεχνολογίες, να ανανεώνει τις υποδομές του όπως μηχανήματα, λογισμικό και συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1. Εταιρική διακυβέρνηση

Το σύνολο των κανόνων που τίθενται σε εφαρμογή στις ανώνυμες εταιρίες και ρυθμίζουν τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου σε σχέση με τους μετόχους, ονομάζεται εταιρική διακυβέρνηση. Με βλέψεις την αύξηση της αξίας της εταιρίας και την προστασία των νόμιμων συμφερόντων κυρίως των μετόχων που αποτελούν μειοψηφία, η εταιρική διακυβέρνηση επιζητεί τον έλεγχο, την λειτουργία, την οργάνωση, και τη διοίκηση μιας επιχείρησης.

Ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας εταιρίας, η αποτίμηση των εταιρικών κινδύνων, η θέσπιση συστημάτων παρακολούθησης, αλλά και η εξασφάλιση της διαφάνειας των πεπραγμένων της διοίκησης ενάντια στους μετόχους, επιλέγονται από την εταιρική διακυβέρνηση⁵⁹.

Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου της Kleemann, αποτελείται από ένα επταμελές διοικητικό συμβούλιο, δύο ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη και ένα μη εκτελεστικό μέλος, ενώ ο εσωτερικός έλεγχος του ομίλου, γίνεται από τη τριμελή επιτροπή ελέγχου και τη τριμελή επιτροπή υποψηφιοτήτων και αμοιβών.

Ο όρος εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που έχουν σκοπό να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Επομένως έχουν το όφελος να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στο περιβάλλον και φυσικά και στη κοινωνία. Να σέβονται δηλαδή τις αξίες και τις αρχές που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας, (τον σεβασμό προς τον άνθρωπο, την παροχή ίσων ευκαιριών και την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής).

Στο πλαίσιο της εταιρικής στρατηγικής της Kleemann και με στόχο να διαδραματίζει με κάθε πρακτική της ένα θετικό ρόλο στην κοινωνία, θέτει την εταιρική κοινωνική ευθύνη στο επίκεντρο της δουλειάς της. Σήμερα, ως μόνιμο μέλος του ελληνικού δικτύου εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και του Quality Net Foundation δραστηριοποιείται και προσφέρει έργο στα εξής πεδία:

- Στο ανθρώπινο δυναμικό και στον εργασιακό χώρο (βελτίωση συνθηκών, εκπαίδευση, ίσες ευκαιρίες, υγιεινή και ασφάλεια, οικειοθελείς παροχές).
- Στο περιβάλλον και την υγεία (απορρίμματα, ιδιαίτερη μέριμνα, ανακύκλωση και φροντίδα για τον περιβάλλοντα χώρο).

⁵⁹

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7

- Την αγορά (προώθηση υπεύθυνων πρακτικών, σχέσεις με συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές, μη κυβερνητικούς οργανισμούς).
- Την κοινωνία και το παιδί (θετικός αντίκτυπος στην κοινωνία και οικονομία, προϊόντα και υπηρεσίες, εθελοντισμός, κοινωνική συνεισφορά, αιμοδοσία, χορηγίες).

5.2. Σημαντικά έργα και διακρίσεις

5.2.1. Σημαντικά έργα

Ζητήσαμε από τα στελέχη της εταιρείας να μας υποδείξουν μερικά έργα αναφοράς, έργα δηλαδή που χρησιμοποιούν ως εργαλεία πώλησης ή έχουν κάποια ιδιαιτερότητα. Μας δόθηκε η παρακάτω λίστα:

- Το εκθετήριο Ferrari-Maserati στο Σύδνεϋ της Αυστραλίας
- Το διεθνές αεροδρόμιο στη Λετονία
- Το στάδιο American express Brighton στο Ηνωμένο Βασίλειο
- Το στάδιο Aniva (18 αντιβανδαλικοί ανελκυστήρες) στο Δουβλίνο
- Το μουσείο Mary rose στο Ηνωμένο Βασίλειο
- Το κτίριο state insurance στη Σερβία
- 420 έργα ολυμπιακών αγώνων στην Ελλάδα
- Το εμπορικό κέντρο T4 στη Πετρούπολη της Ρωσίας
- Το εμπορικό κέντρο Tempelhofer στη Γερμανία και τη Νορβηγία
- Τον υδραυλικό ανελκυστήρα με 10 τόνους φορτίου στην Εσθονία
- Το διαβαλκανικό ιατρικό κέντρο
- 4 αντισεισμικούς ανελκυστήρες στην Αίγυπτο
- Τις σκάλες του club Vogue στη Θεσσαλονίκη
- Το εμπορικό κέντρο Jet land στο Ηνωμένο Βασίλειο και το department of foreign affairs στην Ιρλανδία
- Το διεθνές αεροδρόμιο στην Ελλάδα
- Το εθνικό αεροδρόμιο στη Γερμανία
- Το βασιλικό θέατρο στη Θεσσαλονίκη
- Τον προαστιακό στην Αθήνα
- Το διεθνές αεροδρόμιο στη Λετονία
- Το μετρό στην Αθήνα
- Τον υπόδρομο στην Ελλάδα
- Το μέγαρο μουσικής στην Ελλάδα
- Την τράπεζα Ελλάδας
- Το airport Macedonia
- Κρεμλίνο, 17 τόνοι φορτίο στη Μόσχα της Ρωσίας

5.2.2. Διακρίσεις

Η μητρική εταιρεία έχει διακριθεί τα προηγούμενα χρόνια, χωρίς να εξετάζουμε τη χρονολογική σειρά με:

Best Workplaces : Τη δεύτερη θέση στην ετήσια κατάταξη Best Workplaces (διάκριση για το εργασιακό της περιβάλλον).

Η κατάταξη των εταιριών γίνεται σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων τους στο ερωτηματολόγιο Trust Index (βαρύτητα 2/3). Επίσης λαμβάνονται υπόψη οι απαντήσεις της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού σχετικά με τις πρακτικές και πολιτικές διοίκησης προσωπικού (βαρύτητα 1/3).

Η εταιρία έχει κερδίσει τις διακρίσεις :

- True leaders
- Σε τομείς του health & safety
- First industrial exporting company award
- First listed exporting company award.

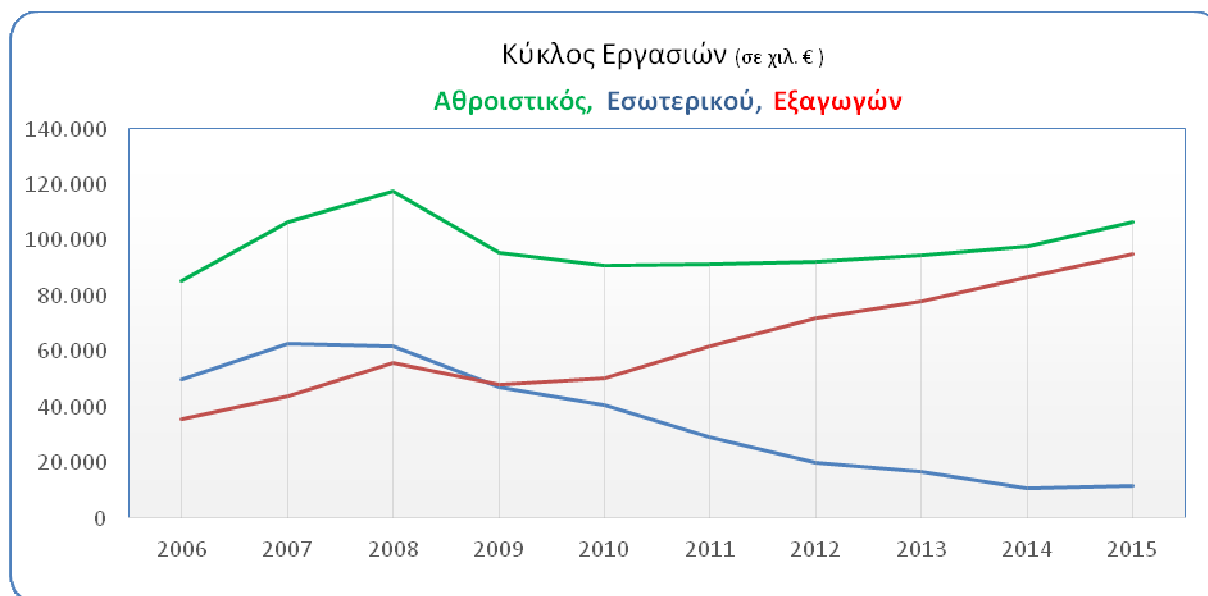
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

6.1. Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης

Λειτουργικό Επίπεδο (Κύκλος εργασιών, EBITDA)

Από τα αποτελέσματα οικονομικής χρήσης 2005-2015 (www.kleemann.gr), ο κύκλος εργασιών της εταιρείας καταγράφει την παρακάτω εξέλιξη⁶⁰. (Γράφημα 3)

⁶⁰ Δημήτρης Παπακωνσταντίνου – Financial Analyst



Η Μεταβολή του Κύκλου Εργασιών του ομίλου Klemann 2006-2015,

Πηγή :
 Οικονομικές
 καταστάσεις
 Klemann

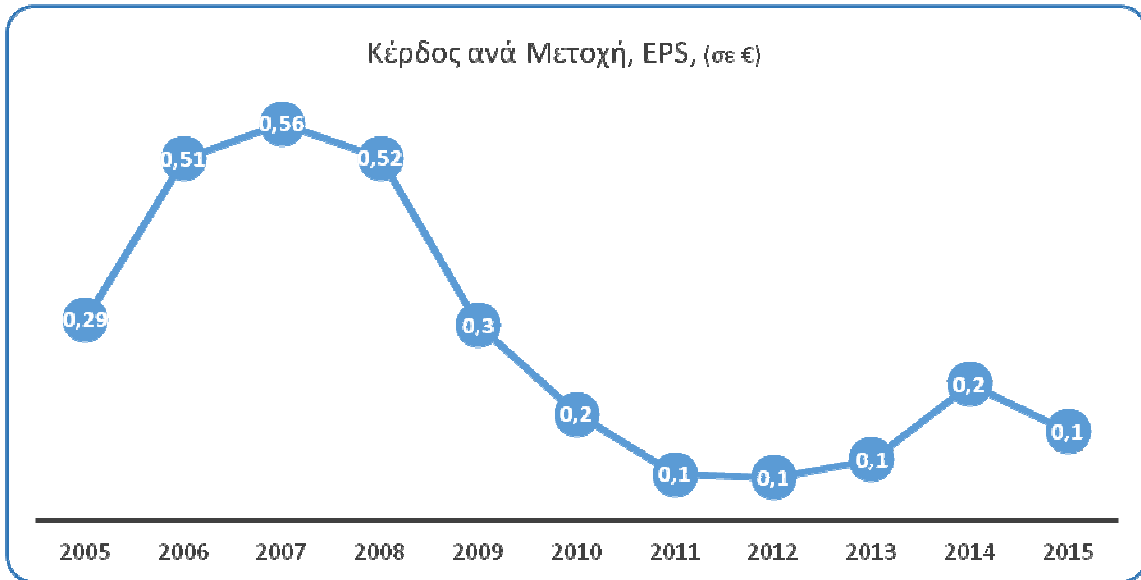
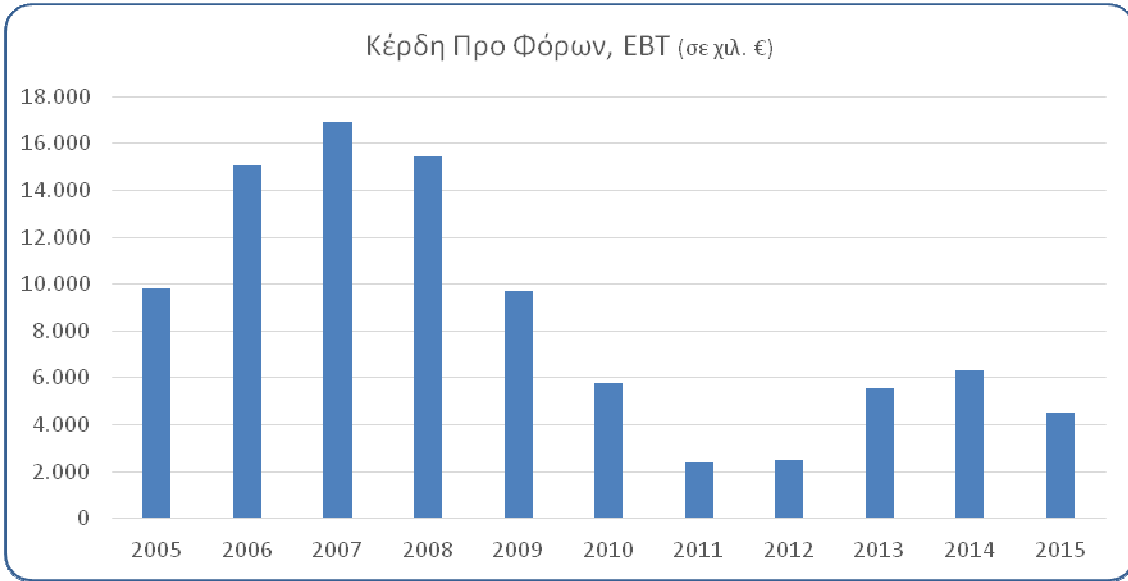
Ένας δείκτης που αντανακλά την απόδοση σε λειτουργικό επίπεδο είναι ο EBITDA σε % (μεικτό κέρδος μείον το κόστος λειτουργίας)



Επιχειρηματικό Επίπεδο (Αξία για τον Μέτοχο)

Στα παρακάτω Γραφήματα 5,6 και 7, βάσει των δεδομένων του Παραρτήματος Α, καταγράφουμε την εξέλιξη της κερδοφορίας και της αποδοτικότητας της εταιρείας⁶¹.

⁶¹ Βλέπε υπ.60



6.2. Οι οικονομικές εκθέσεις των πέντε τελευταίων ετών⁶²

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012

⁶² Βλέπε υπ. 60

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	2016	2015	2016	2015	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	5	33.933.177,49	33.577.677,05	24.246.742,74	25.068.043,53
Επενδύσεις σε ακίνητα	6	1.510.763,67	1.594.557,01	1.424.912,30	1.480.479,74
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	1.938.931,25	1.453.413,48	1.910.552,42	1.412.772,40
Συμμετοχές σε θυγατρικές εταιρείες	8	-	-	19.297.626,00	12.297.626,00
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	9	5.549.014,58	6.717.531,21	5.089.675,39	6.367.808,70
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	10	2.500.889,91	1.948.803,31	2.187.493,94	1.694.766,86
Υπεραξία	8	1.787.873,86	1.787.873,86	-	-
		47.220.650,76	47.079.855,92	54.157.002,79	48.321.497,23
Κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Αποθέματα	11	27.581.192,57	25.727.043,27	19.158.069,15	18.377.962,92
Απαιτήσεις από πελάτες	12	29.741.075,48	31.037.046,45	23.590.369,97	26.221.446,80
Λοιπές απαιτήσεις	13	16.635.845,22	12.777.370,35	7.837.902,00	12.546.722,74
Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις και χρεόγραφα	14	145.971,00	690.072,57	145.971,00	690.072,57
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	15	25.721.214,75	20.663.911,91	12.177.287,24	5.231.366,75
		99.825.299,02	90.895.444,55	62.909.599,36	63.067.571,78
Σύνολο Ενεργητικού		147.045.949,78	137.975.300,47	117.066.602,15	111.389.069,01
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Ίδια Κεφάλαια					
Μετοχικό κεφάλαιο	16	8.277.045,00	8.277.045,00	8.277.045,00	8.277.045,00
Αποθεματικό υπέρ το άρτο	16	15.176.472,62	15.176.472,62	15.176.472,62	15.176.472,62
Λοιπά αποθεματικά	16	45.020.423,66	43.649.636,99	42.034.293,70	40.823.202,74
Κέρδη εις νέο		17.381.082,62	15.336.627,40	6.635.129,36	5.836.385,17
Συν/κή διαφορά ενοπ. θυγατρικών εταιρειών		(4.318.032,18)	(3.125.688,05)	-	-
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων Μετόχων Εταιρείας		81.536.991,72	79.314.093,96	72.122.940,68	70.113.105,53
Μη ελεγχόμενα δικαιώματα		9.318.375,	9.495.931,12	-	-
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων		90.855.367,34	88.810.025,08	72.122.940,68	70.113.105,53
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	17	7.099.451,68	7.945.328,55	6.850.000,00	7.700.000,00
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	18	2.545.483,55	2.121.053,79	2.206.651,00	1.795.197,00
Προβλέψεις	22	8.720,00	-	-	-
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	19	4.625.454,32	3.389.287,49	1.088.119,22	1.138.328,28
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	10	108.452,04	155.057,23	-	-
		14.387.561,95	13.610.727,06	10.144.770,22	10.633.525,28
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Προμηθευτές	20	12.286.853,31	12.611.167,39	15.121.072,19	15.401.772,40
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	28	2.163.698,73	1.840.086,18	287.510,41	839.138,03
Λοιπές υποχρεώσεις	21	9.000.824,61	7.806.291,57	4.402.350,38	4.399.363,72
Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	17	16.604.586,20	11.647.208,98	13.700.000,00	8.750.000,00
Βραχυπρόθεσμες Προβλέψεις	22	1.747.057,64	1.649.794,21	1.287.958,27	1.252.164,05
		41.803.020,49	35.554.548,33	34.798.891,25	30.642.438,20
Σύνολο υποχρεώσεων		56.190.582,44	49.165.275,39	44.943.661,47	41.275.963,48
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων		147.045.949,78	137.975.300,47	117.066.602,15	111.389.069,01

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως		
	ΣΗΜ.	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
Πωλήσεις	22	92.344.326,12	91.187.203,71	73.755.550,00	73.849.200,83
Κόστος πωληθέντων	23	(63.718.361,70)	(63.276.899,23)	(53.706.577,08)	(54.838.824,68)
Μικτό κέρδος		28.625.964,42	27.910.304,48	20.048.972,92	19.010.376,15
Λοιπά έσοδα / (έξοδα) (καθαρά)	25	2.949.121,61	2.642.197,46	2.891.281,64	1.729.060,96
Έξοδα Διάθεσης	23	(19.730.370,38)	(18.576.855,29)	(16.661.360,91)	(15.667.321,48)
Έξοδα Διοίκησης	23	(7.395.128,23)	(6.988.858,47)	(5.187.191,50)	(5.542.273,52)
Έξοδα Ερευνών Αναπτύξεως	23	(1.106.005,54)	(1.222.946,19)	(976.216,86)	(1.105.476,86)
Κέρδη / (ζημίες) προ φόρων και χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων		3.343.581,88	3.763.841,99	115.485,29	(1.575.634,75)
Χρηματοδοτικά έσοδα	26	609.402,86	333.272,89	252.639,18	223.924,99
Χρηματοδοτικά έξοδα	26	(1.437.514,60)	(1.655.751,24)	(970.304,23)	(1.201.681,45)
Έσοδα από μερίσματα		-	-	639.772,32	418.353,83
Αύξηση (μείωση) αξίας επενδύσεων σε συμμετοχές και χρεόγραφα		-	(38.926,80)	-	(38.926,80)
Κέρδη / (ζημίες) προ φόρων		2.515.470,14	2.402.436,84	37.592,56	(2.173.964,18)
Φόρος εισοδήματος	27	(1.074.964,36)	(862.003,14)	(229.585,56)	451.048,37
Κέρδη / (ζημίες) μετά από φόρους		1.440.505,78	1.540.433,70	(191.993,00)	(1.722.915,81)
Κατανεμημένα σε:					
-Μετόχους Μητρικής	29	(78.415,60)	73.235,53	(191.993,00)	(1.722.915,81)
-Μη ελεγχόμενα δικαιώματα		1.518.921,38	1.467.198,17	-	-
		1.440.505,78	1.540.433,70	(191.993,00)	(1.722.915,81)
Βασικά και απομειωμένα καθαρά κέρδη / (ζημίες) μετά από φόρους ανά μετοχή της Μητρικής Εταιρείας (σε απόλυτα ποσά)	30	(0,0033)	0,0031	(0,0081)	(0,0729)
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων		5.694.622,54	6.050.319,69	1.746.386,19	130.652,52

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)				
ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως	
	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2011
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες				
	Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες			
28	13.648.340,83	10.074.754,55	11.232.385,01	11.343.674,21
	Καταβληθέντες τόκοι			
	(1.217.529,83)	(948.506,25)	(972.350,39)	(675.237,55)
	Καταβληθείς φόρος εισοδήματος			
	(662.686,80)	(2.117.683,81)	(58.460,89)	(1.156.022,77)
	11.768.124,20	7.008.564,49	10.201.573,73	9.512.413,89
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες				
	Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών και λοιπών επενδύσεων			
	-	72.191,52	(992.407,22)	(3.682.240,32)
	Αγορές ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων			
	(595.805,56)	(2.055.899,52)	262.079,87	(1.225.129,96)
	Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων			
	310.392,51	9.298,82	123.281,05	-
	Τόκοι εισπραχθέντες			
	288.484,60	318.509,97	252.639,18	221.093,95
	Μερίσματα εισπραχθέντα			
	(182.727,14)	-	457.045,18	418.353,83
	(179.655,59)	(1.655.899,21)	102.638,06	(4.267.922,50)
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
	Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου			
	1.220,00	-	-	-
	Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια			
	3.580.793,00	8.993.000,00	3.500.000,00	8.900.000,00
	Εξοφλήσεις δανείων			
	(7.900.000,00)	(12.693.000,00)	(7.900.000,00)	(13.300.000,00)
	Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)			
	(4.984,98)	(5.124,73)	-	-
	Εισπράξεις κρατικών επιχορηγήσεων			
	26.501,50	456.393,00	-	782.790,00
	Μερίσματα πληρωθέντα και αμοιβές Δ.Σ.			
	(961.358,07)	(2.796.963,20)	(698.533,45)	(2.591.538,26)
	(5.257.828,55)	(6.045.694,93)	(5.098.533,45)	(6.208.748,26)
	6.330.640,06	(693.029,65)	5.205.678,34	(964.256,87)
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στην αρχή της χρήσης			
	18.937.514,00	19.630.543,65	12.273.010,51	13.237.267,38
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στο τέλος της χρήσης			
	25.268.154,06	18.937.514,00	17.478.688,85	12.273.010,51

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΩΝ 31.12.2012

Η θετική πορεία του Ομίλου, λαμβάνοντας υπόψιν τα νέα δεδομένα της οικονομικής κρίσης που πλήττει ολόκληρο τον κόσμο, αποτυπώνεται στα οικονομικά αποτελέσματα της κλειόμενης χρήσης.

Κύκλος εργασιών: Ο κύκλος εργασιών του Ομίλου ανήλθε σε Ευρώ 92,3 εκατ. (αύξηση 1,3%), ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 73,8 εκατ. (μείωση 0,1%) σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Ο Όμιλος παράλληλα με την εξωστρεφή στρατηγική του πέτυχε την περαιτέρω εξάπλωσή του διεθνώς και δραστηριοποιείται σε 90 χώρες έναντι 75 το 2011, με το ποσοστό των διεθνών πωλήσεών του να ανέρχεται στο 78% από 68% πέρσι.

Μικτά κέρδη: Το μικτό περιθώριο τόσο του Ομίλου (31,0% έναντι 30,6% το 2011) όσο και της Εταιρείας (27,2% έναντι 25,7% το 2011) εμφανίζεται αυξημένο. Σημειώνεται επίσης ότι η επίτευξη του μικτού περιθωρίου στο Δ' τρίμηνο ήταν ακόμα πιο βελτιωμένη, και ανήλθε σε 32,6%. Η βελτίωση αυτή προήλθε από την επιτυχή εφαρμογή στρατηγικών project από όπου πρόέκυψαν και υλοποιήθηκαν ενέργειες μείωσης κόστους μέσα στο 2012.

Αποτελέσματα προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA): Τα αποτελέσματα του Ομίλου ανήλθαν σε Ευρώ 5,5 εκατ. (2011: Ευρώ 6,0 εκατ.)

και το περιθώριο EBITDA σε 5,9 (2011: 6,6%), ενώ της Εταιρείας ανήλθαν σε Ευρώ 1,5 εκατ. (2011: Ευρώ 0,1 εκατ.) και το περιθώριο EBITDA σε 2,1% (2011: 0,2%). Σημειώνεται ότι στο αποτέλεσμα του Ομίλου έχουν συμπεριληφθεί και προβλέψεις επισφάλειας ύψους Ευρώ 5,6 εκ. έναντι Ευρώ 3,3 εκ. το 2011. Οι υψηλές προβλέψεις αυτές έγιναν στα πλαίσια της συντηρητικής πολιτικής του Ομίλου και αφορούν πελάτες της ελληνικής αγοράς οι οποίοι επηρεάστηκαν από την κρίση της ελληνικής αγοράς. Παράλληλα το αποτέλεσμα επηρεάστηκε από τη ζημία των νεοσύστατων θυγατρικών της Κίνα & Αγγλίας ύψους 1,1 εκ. Ευρώ, από έκτακτα έξοδα εμπορικής ανάπτυξης και γραφείων αντιπροσώπευσης ύψους 0,6 εκ. Ευρώ, καθώς και από συναλλαγματικές διαφορές στην θυγατρική της Τουρκίας ύψους - 117 χιλ. Ευρώ έναντι +604 χιλ. Ευρώ το 2011.

Καθαρά κέρδη μετά φόρων: Το αποτέλεσμα μετά φόρων του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 1,4 εκατ. (2011: Ευρώ 1,5 εκατ.), ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ -0,2 εκατ. (2011: Ευρώ - 1,7 εκατ.).

Ταμειακές ροές: Οι καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες του Ομίλου διαμορφώθηκαν σε εισροή Ευρώ 13,6 εκατ. (2011: εισροή Ευρώ 10,0 εκατ.) και της Εταιρείας σε εισροή Ευρώ 11,0 εκατ. (2011: εισροή Ευρώ 11,2 εκατ.). Η ισχυρή ρευστότητα του Ομίλου και της Εταιρείας στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, καθώς επιτρέπει την απρόσκοπτη λειτουργική του ανάπτυξη.

Αποθέματα: Τα αποθέματα του Ομίλου ανέρχονται σε Ευρώ 19,3 εκατ. ή 13,4% του συνολικού Ενεργητικού (2011: Ευρώ 18,5 εκατ. ή 12,7% του συνολικού Ενεργητικού) και της Εταιρείας Ευρώ 14,7 εκατ. έναντι Ευρώ 14,6 εκατ. το 2011 (ή 12,1% και 11,8% επί του συνολικού Ενεργητικού αντίστοιχα).

Απαιτήσεις από πελάτες: Οι απαιτήσεις των πελατών για τον Όμιλο ύψους Ευρώ 45,6 εκατ. (2011: Ευρώ 52,4 εκατ.) ή 31,7% του συνόλου ενεργητικού του (2011: 36,0%) και για την εταιρεία Ευρώ 36,7 εκατ. (2011: Ευρώ 42,9 εκατ.) ή 30,2% του συνόλου ενεργητικού της (2011: 34,6%), εμφανίζονται μειωμένες λόγω της αυξημένης συμμετοχής στο μίγμα πωλήσεων των εξαγωγών, όπου οι μέσες ημέρες είσπραξης είναι λιγότερες σε σχέση με τις πωλήσεις εσωτερικού. Παράλληλα, η μείωση οφείλεται και στο ότι έχουν υπολογιστεί προβλέψεις επισφάλειας στα πλαίσια της συνετής πολιτικής του Ομίλου και αφορούν κυρίως πελάτες της ελληνικής αγοράς οι οποίοι επηρεάστηκαν από την ελληνική κρίση.

Προμηθευτές: Το υπόλοιπο των προμηθευτών του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 13,3 εκατ. (2011: Ευρώ 13,5 εκατ.) ή 25,3% (2011: 24,1%) του συνόλου των υποχρεώσεων, ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 16,5 εκατ. (2011: Ευρώ 17,0 εκατ.) ή 33,6% (2011: 32,7%) του συνόλου των υποχρεώσεων.

Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις: Για τον Όμιλο ανήλθαν σε Ευρώ 20,7 εκατ. (2011: Ευρώ 23,1 εκατ.) και για την Εταιρεία ανήλθαν σε Ευρώ 15,9 εκατ. (2011: Ευρώ 18,4 εκατ.).

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013

⊕ (Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	2013	2012(*)	2013	2012(*)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Μη κυκλοφορούν Ενεργητικό				
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	32.586.707,03	34.332.382,78	25.785.983,80	27.076.675,91
Επενδύσεις σε ακίνητα	378.366,00	396.141,06	296.950,50	396.141,06
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	890.301,66	1.139.523,92	748.938,25	863.727,85
Συμμετοχές σε θυγατρικές εταιρείες	-	-	9.627.948,87	8.819.231,56
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	8.039.218,24	9.837.256,83	7.447.629,23	9.769.682,93
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	2.188.764,09	2.325.720,20	1.972.131,42	2.165.491,13
	44.083.357,02	48.031.024,79	45.879.582,07	49.090.950,44
Κυκλοφορούν Ενεργητικό				
Αποθέματα	20.348.147,32	19.309.733,95	15.359.443,60	14.669.045,59
Απαιτήσεις από πελάτες	41.190.712,00	45.623.509,08	34.152.908,02	36.689.895,64
Λοιπές απαιτήσεις	6.235.726,60	5.638.835,50	2.757.033,86	3.156.880,39
Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις και χρεόγραφα	18.745,68	18.745,68	18.745,68	18.745,68
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	26.348.281,19	25.268.154,06	16.086.981,66	17.478.688,85
	94.141.612,79	95.858.978,27	68.375.112,82	72.013.256,15
Σύνολο Ενεργητικού	138.224.969,81	143.890.003,06	114.254.694,89	121.104.206,59
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
Ίδια Κεφάλαια				
Μετοχικό κεφάλαιο	7.804.071,00	7.804.071,00	7.804.071,00	7.804.071,00
Αποθεματικό υπέρ το άρτιο	22.271.082,62	22.271.082,62	22.271.082,62	22.271.082,62
Λοιπά αποθεματικά	41.203.898,85	42.071.117,65	38.542.420,35	39.504.983,77
Κέρδη εις νέο	11.604.864,43	9.861.632,45	4.125.727,71	2.585.073,95
Συν/κή διαφορά ενοπ. θυγατρικών εταιρειών	(2.522.083,70)	(1.374.796,13)	-	-
Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων Μετόχων Εταιρείας	80.361.833,20	80.633.107,59	72.743.301,68	72.165.211,34
Μη ελεγχόμενα δικαιώματα	11.201.094,57	10.612.970,15	-	-
Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων	91.562.927,77	91.246.077,74	72.743.301,68	72.165.211,34
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	13.217.001,02	7.300.000,00	12.850.000,00	7.300.000,00
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	1.326.715,36	1.463.684,19	1.123.661,00	1.247.657,00
Προβλέψεις	326.397,00	-	-	-
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.664.940,64	1.983.542,01	1.142.440,70	1.184.685,74
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	93.622,42	46.336,30	-	-
	16.628.676,44	10.793.562,50	15.116.101,70	9.732.342,74
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Προμηθευτές	11.898.328,59	13.340.036,86	15.479.211,67	16.492.047,32
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	3.165.126,50	970.563,13	2.269.110,24	1.396.509,57
Λοιπές υποχρεώσεις	5.151.820,89	5.556.069,83	3.839.469,60	4.389.195,62
Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	8.135.589,62	20.680.793,00	3.350.000,00	15.900.000,00
Βραχυπρόθεσμες Προβλέψεις	1.682.500,00	1.302.900,00	1.457.500,00	1.028.900,00
	30.033.365,60	41.850.362,82	26.395.291,51	39.206.652,51
Σύνολο υποχρεώσεων	46.662.042,04	52.643.925,32	41.511.393,21	48.938.995,25
Σύνολο Ίδιων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων	138.224.969,81	143.890.003,06	114.254.694,89	121.104.206,59

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως		
	ΣΗΜ.	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012
Πωλήσεις	23	94.824.973,14	92.344.326,12	75.862.159,68	73.755.550,00
Κόστος πωληθέντων	24	(62.241.409,15)	(63.718.361,70)	(52.782.651,35)	(53.706.577,08)
Μικτό κέρδος		32.583.563,99	28.625.964,42	23.079.508,33	20.048.972,92
Λοιπά έσοδα / (έξοδα) (καθαρά)	26	1.910.982,65	2.949.121,61	1.344.371,10	2.891.281,64
Έξοδα Διάθεσης	24	(18.050.474,67)	(19.730.370,38)	(13.663.366,26)	(16.661.360,91)
Έξοδα Διοίκησης	24	(8.486.009,82)	(7.395.128,23)	(5.861.873,94)	(5.187.191,50)
Έξοδα Ερευνών Αναπτύξεως	24	(1.303.145,99)	(1.106.005,54)	(1.162.663,24)	(976.216,86)
Κέρδη / (ζημίες) προ φόρων και χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων		6.654.916,16	3.343.581,88	3.735.975,99	115.485,29
Χρηματοδοτικά έσοδα	27	554.956,93	609.402,86	331.976,31	252.639,18
Χρηματοδοτικά έξοδα	27	(1.639.121,66)	(1.437.514,60)	(1.068.094,58)	(970.304,23)
Έσοδα από μερίσματα		-	-	275.014,47	639.772,32
Αύξηση (μείωση) αξίας επενδύσεων σε συμμετοχές και χρεόγραφα		-	-	-	-
Κέρδη / (ζημίες) προ φόρων		5.570.751,43	2.515.470,14	3.274.872,19	37.592,56
Φόρος εισοδήματος	28	(3.537.195,25)	(1.074.964,36)	(2.605.752,68)	(229.585,56)
Κέρδη / (ζημίες) μετά από φόρους		2.033.556,18	1.440.505,78	669.119,51	(191.993,00)
Κατανεμημένα σε:					
-Μετόχους Μητρικής	30	884.354,31	(78.415,60)	669.119,51	(191.993,00)
-Μη ελεγχόμενα δικαιώματα		1.149.201,87	1.518.921,38	-	-
		2.033.556,18	1.440.505,78	669.119,51	(191.993,00)
Βασικά και απομειωμένα καθαρά κέρδη / (ζημίες) μετά από φόρους ανά μετοχή της Μητρικής Εταιρείας (σε απόλυτα ποσά)	31	0,0374	(0,0033)	0,0283	(0,0081)
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων		8.986.631,64	5.694.622,54	5.293.298,31	1.746.386,19

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)						
ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ			
	Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως			
	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2012		
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες						
	Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	29	11.912.348,24	13.648.340,83	9.065.149,16	11.232.385,01
	Καταβληθέντες τόκοι		(1.277.172,51)	(1.217.529,83)	(1.002.067,76)	(972.350,39)
	Καταβληθείς φόρος εισοδήματος		(2.171.198,90)	(662.686,80)	(1.435.119,27)	(58.460,89)
	Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες		β.463.976,83	11.768.124,20	6.627.962,13	10.201.573,73
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες						
	Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών και λοιπών επενδύσεων		-	-	(808.717,31)	(992.407,22)
	Αγορές ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων		(753.356,93)	(595.805,56)	(469.466,23)	262.079,87
	Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων		18.840,97	310.392,51	2.580,81	123.281,05
	Τόκοι εισπραχθέντες		364.033,75	288.484,60	331.976,31	252.639,18
	Μερίσματα εισπραχθέντα		(102.030,37)	(182.727,14)	172.984,10	457.045,18
			(472.512,58)	(179.655,59)	(770.642,32)	102.638,06
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες						
	Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου		-	1.220,00	-	-
	Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια		21.942.668,09	3.580.793,00	21.500.000,00	3.500.000,00
	Εξοφλήσεις δανείων		(28.580.793,00)	(7.900.000,00)	(28.500.000,00)	(7.900.000,00)
	Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)		(8.470,10)	(4.984,98)	-	-
	Εισπράξεις κρατικών επιχορηγήσεων		-	26.501,50	-	-
	Μερίσματα πληρωθέντα και αμοιβές Δ.Σ.		(264.742,11)	(961.358,07)	(249.027,00)	(698.533,45)
			(6.911.337,12)	(5.257.828,55)	(7.249.027,00)	(5.098.533,45)
Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών						
			1.080.127,13	6.330.640,06	(1.391.707,19)	5.205.678,34
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στην αρχή της χρήσης		25.268.154,06	18.937.514,00	17.478.688,85	12.273.010,51
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στο τέλος της χρήσης		26.348.281,19	25.268.154,06	16.086.981,66	17.478.688,85

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΩΝ

Η θετική πορεία του Ομίλου, λαμβάνοντας υπόψιν τα νέα δεδομένα της οικονομικής κρίσης που πλήττει ολόκληρο τον κόσμο, αποτυπώνεται στα οικονομικά αποτελέσματα της κλειόμενης χρήσης.

Κύκλος εργασιών: Ο κύκλος εργασιών Ομίλου ανήλθε σε Ευρώ 94,8 εκατ. (αύξηση 2,7%), ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 75,9 εκατ. (αύξηση 2,9%) σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή

περίοδο. Ο Όμιλος παράλληλα με την εξωστρεφή στρατηγική του πέτυχε την περαιτέρω εξάπλωσή του διεθνώς και δραστηριοποιείται σε 92 χώρες, με το ποσοστό των διεθνών πωλήσεων του να ανέρχεται στο 82% από 78% πέρσι.

Μικτά κέρδη: Το μικτό περιθώριο τόσο του Ομίλου (34,4% έναντι 31,0% το 2012) όσο και της Εταιρείας (30,4% έναντι 27,2% το 2012) εμφανίζεται αυξημένο. Σημειώνεται επίσης ότι η επίτευξη του μικτού περιθωρίου στο Δ' τρίμηνο ήταν ακόμα πιο βελτιωμένη, και ανήλθε σε 36,3%. Η βελτίωση αυτή προήλθε από την επιτυχή εφαρμογή στρατηγικών project από όπου πρόέκυψαν και υλοποιήθηκαν ενέργειες μείωσης κόστους μέσα στο 2013.

Αποτελέσματα προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA):

Τα αποτελέσματα του Ομίλου ανήλθαν σε Ευρώ 9,0 εκατ. (2012: Ευρώ 5,7 εκατ.) και το περιθώριο EBITDA σε 9,5% (2012: 6,2%), ενώ της Εταιρείας ανήλθαν σε Ευρώ 5,3 εκατ. (2012: Ευρώ 1,7 εκατ.) και το περιθώριο EBITDA σε 7,0% (2012: 2,4%). Σημειώνεται ότι στο αποτέλεσμα του Ομίλου έχουν συμπεριληφθεί και προβλέψεις επισφάλειας ύψους Ευρώ 4,3 εκ. έναντι Ευρώ 5,7 εκ. το 2012. Οι υψηλές προβλέψεις αυτές έγιναν στα πλαίσια της συντηρητικής πολιτικής του Ομίλου και αφορούν πελάτες της ελληνικής αγοράς οι οποίοι επηρεάστηκαν από την κρίση της ελληνικής αγοράς.

Καθαρά κέρδη μετά φόρων: Το αποτέλεσμα μετά φόρων του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 2,0 εκατ. (2012: Ευρώ 1,4 εκατ.), ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 0,7 εκατ. (2012: Ευρώ -0,2 εκατ.).

Ταμειακές ροές: Οι ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες Ομίλου διαμορφώθηκαν σε εισροή Ευρώ 11,9 εκατ. (2012: εισροή Ευρώ 13,6 εκατ.) και της Εταιρείας σε εισροή Ευρώ 9,1 εκατ. (2012: εισροή Ευρώ 11,2 εκατ.). Η ισχυρή ρευστότητα του Ομίλου και της Εταιρείας στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, καθώς επιτρέπει την απρόσκοπτη λειτουργική του ανάπτυξη.

Αποθέματα: Τα αποθέματα του Ομίλου ανέρχονται σε Ευρώ 20,3 εκατ. ή 14,7% του συνολικού Ενεργητικού (2012: Ευρώ 19,3 εκατ. ή 13,4% του συνολικού Ενεργητικού) και της Εταιρείας Ευρώ 15,4 εκατ. έναντι Ευρώ 14,7 εκατ. το 2012 (ή 13,4% και 12,1% επί του συνολικού Ενεργητικού αντίστοιχα).

Απαιτήσεις από πελάτες: Οι απαιτήσεις των πελατών για τον Όμιλο ύψους Ευρώ 41,2 εκατ. (2012: Ευρώ 45,6 εκατ.) ή 29,8% του συνόλου του ενεργητικού του (2012: 31,7%) και για την εταιρεία Ευρώ 34,2 εκατ. (2012: Ευρώ 36,7 εκατ.) ή 29,9% του συνόλου Ενεργητικού της (2012: 30,3%), εμφανίζονται μειωμένες λόγω της αυξημένης συμμετοχής στο μίγμα πωλήσεων των εξαγωγών, όπου οι μέσες ημέρες είσπραξης είναι λιγότερες σε σχέση με τις πωλήσεις εσωτερικού. Παράλληλα, η μείωση οφείλεται και στο ότι έχουν υπολογιστεί προβλέψεις επισφάλειας στα πλαίσια της συνετής πολιτικής του Ομίλου και αφορούν κυρίως πελάτες της ελληνικής αγοράς οι οποίοι επηρεάστηκαν από την ελληνική κρίση.

Προμηθευτές: Το υπόλοιπο των προμηθευτών του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 11,9 εκατ. (2012: Ευρώ 13,3 εκατ.) ή 25,5% (2012: 25,3%) του συνόλου των υποχρεώσεων, ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 15,5 εκατ. (2012: Ευρώ 16,5 εκατ.) ή 37,3% (2012: 33,7%) του συνόλου των υποχρεώσεων.

Μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις: Για τον Όμιλο ανήλθαν σε Ευρώ 13,2 εκατ. (2012: Ευρώ 7,3 εκατ.) και για την εταιρεία ανήλθαν σε Ευρώ 12,9 εκατ. (2012: Ευρώ 7,3 εκατ.). Η αύξηση τους οφείλεται στην ολοκλήρωση της ανανέωσης ομολογιακών δανείων μέσα στο δεύτερο τρίμηνο του 2013. Τα νέα ομολογιακά είναι 5ετούς διάρκειας.

Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις: Για τον Όμιλο ανήλθαν σε Ευρώ 8,1 εκατ. (2012: Ευρώ 20,7 εκατ.) και για την εταιρεία ανήλθαν σε Ευρώ 3,4 εκατ. (2012: Ευρώ 15,9 εκατ.). Η μεταβολή τους οφείλεται κυρίως στην προαναφερθείσα ανανέωση των ομολογιακών δανείων που έληξαν το 2013.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014

ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	2014	2013	2014	2013	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	5	31.885.284,07	32.586.707,03	24.826.963,24	25.785.983,80
Επενδύσεις σε ακίνητα	6	1.594.654,41	378.366,00	1.519.043,91	296.950,50
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	1.021.770,94	890.301,66	962.143,63	748.938,25
Συμμετοχές σε θυγατρικές εταιρείες	8	-	-	11.370.769,00	9.627.948,87
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	9	7.856.613,69	8.039.218,24	7.396.548,90	7.447.629,23
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	10	1.429.272,91	2.188.764,09	1.283.046,06	1.972.131,42
		43.787.596,02	44.083.357,02	47.358.514,74	45.879.582,07
Κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Αποθέματα	11	22.798.244,83	20.348.147,32	17.269.839,23	15.359.443,60
Απαιτήσεις από πελάτες	12	30.339.304,48	41.190.712,00	27.908.348,36	34.152.908,02
Λοιπές απαιτήσεις	13	9.511.484,57	6.235.726,60	4.936.781,34	2.757.033,86
Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις και χρεόγραφα	14	18.745,68	18.745,68	18.745,68	18.745,68
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	15	27.431.169,16	26.348.281,19	17.342.099,73	16.086.981,66
		90.098.948,72	94.141.612,79	67.475.814,34	68.375.112,82
Σύνολο Ενεργητικού		133.886.544,74	138.224.969,81	114.834.329,08	114.254.694,89
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Ίδια Κεφάλαια					
Μετοχικό κεφάλαιο	16	8.277.045,00	7.804.071,00	8.277.045,00	7.804.071,00
Αποθεματικό υπέρ το άρτιο	16	19.196.751,62	22.271.082,62	19.196.751,62	22.271.082,62
Λοιπά αποθεματικά	16	42.464.873,02	41.203.898,85	39.720.465,78	38.542.420,35
Κέρδη εις νέο		13.596.644,41	11.604.864,43	8.341.027,76	4.125.727,71
Συν/κή διαφορά ενοπ. θυγατρικών εταιρειών		(2.323.647,78)	(2.522.083,70)	-	-
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων Μετόχων Εταιρείας		81.211.666,27	80.361.833,20	75.535.290,16	72.743.301,68
Μη ελεγχόμενα δικαιώματα		8.817.913,51	11.201.094,57	-	-
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων		90.029.579,78	91.562.927,77	75.535.290,16	72.743.301,68
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	17	9.129.014,88	13.217.001,02	8.850.000,00	12.850.000,00
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	18	1.943.108,78	1.326.715,36	1.656.273,00	1.123.661,00
Προβλέψεις	22	326.397,00	326.397,00	-	-
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	19	1.569.305,03	1.664.940,64	1.101.405,53	1.142.440,70
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	10	100.173,72	93.622,42	-	-
		13.067.999,41	16.628.676,44	11.607.678,53	15.116.101,70
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Προμηθευτές	20	12.751.917,61	11.898.328,59	15.982.596,99	15.479.211,67
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	28	1.086.592,16	3.165.126,50	270.617,82	2.269.110,24
Λοιπές υποχρεώσεις	21	6.893.194,42	5.151.820,89	5.231.282,36	3.839.469,60
Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	17	8.091.398,14	8.135.589,62	4.400.000,00	3.350.000,00
Βραχυπρόθεσμες Προβλέψεις	22	1.965.863,22	1.682.500,00	1.806.863,22	1.457.500,00
		30.788.965,55	30.033.365,60	27.691.360,39	26.395.291,51
Σύνολο υποχρεώσεων		43.856.964,96	46.662.042,04	39.299.038,92	41.511.393,21
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων		133.886.544,74	138.224.969,81	114.834.329,08	114.254.694,89

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ⁶³

ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως		
	ΣΗΜ.	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Πωλήσεις	23	97.964.157,29	94.824.973,14	78.200.546,82	75.862.159,68
Κόστος πωληθέντων	24	(63.721.238,00)	(62.241.409,15)	(54.146.424,91)	(52.782.651,35)
Μικτό κέρδος		34.242.919,29	32.583.563,99	24.054.121,91	23.079.508,33
Λοιπά έσοδα / (έξοδα) (καθαρά)	26	1.701.986,74	1.910.982,65	2.032.151,10	1.344.371,10
Έξοδα Διάθεσης	24	(18.845.318,93)	(18.050.474,67)	(14.539.026,44)	(13.663.366,26)
Έξοδα Διοίκησης	24	(8.647.235,62)	(8.486.009,82)	(6.292.751,60)	(5.861.873,94)
Έξοδα Ερευνών Αναπτύξεως	24	(1.290.737,45)	(1.303.145,99)	(1.153.402,78)	(1.162.663,24)
Κέρδη / (Ζημίες) προ φόρων και χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων		7.161.614,03	6.654.916,16	4.101.092,19	3.735.975,99
Χρηματοδοτικά έσοδα	27	553.045,51	554.956,93	245.840,46	331.976,31
Χρηματοδοτικά έξοδα	27	(1.378.196,39)	(1.639.121,66)	(927.292,88)	(1.068.094,58)
Έσοδα από μερίσματα	27	-	-	3.350.000,00	275.014,47
Αύξηση (μείωση) αξίας επενδύσεων σε συμμετοχές και χρεόγραφα		-	-	-	-
Κέρδη / (Ζημίες) προ φόρων		6.336.463,15	5.570.751,43	6.769.639,77	3.274.872,19
Φόρος εισοδήματος	28	(1.758.643,22)	(3.537.195,25)	(894.473,67)	(2.605.752,68)
Κέρδη / (Ζημίες) μετά από φόρους		4.577.819,93	2.033.556,18	5.875.166,10	669.119,51
Κατανεμημένα σε:					
-Μετόχους Μητρικής	30	3.688.332,01	884.354,31	5.875.166,10	669.119,51
-Μη ελεγχόμενα δικαιώματα		889.487,92	1.149.201,87	-	-
		4.577.819,93	2.033.556,18	5.875.166,10	669.119,51
Βασικά και απομειωμένα καθαρά κέρδη / (Ζημίες) μετά από φόρους ανά μετοχή της Μητρικής Εταιρείας (σε απόλυτα ποσά)	31	0,1560	0,0374	0,2484	0,0283
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων		9.518.781,46	8.986.631,64	5.679.164,62	5.293.298,31

⁶³ Βλέπε υπ.60

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014



(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες				
	Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες			
29	19.497.949,21	11.912.348,24	11.269.377,60	9.065.149,16
	Καταβληθέντες τόκοι	(978.111,70)	(1.277.172,51)	(755.870,04)
	Καταβληθείς φόρος εισοδήματος	(3.881.404,40)	(2.171.198,90)	(2.918.564,92)
	Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	14.638.433,11	8.463.976,83	7.594.942,64
	6.627.962,13			
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες				
	Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών και λοιπών επενδύσεων	†	-	(1.742.820,13)
	Αγορές ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	(3.271.237,41)	(753.356,93)	(2.314.763,00)
	Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	41.570,83	18.840,97	31.020,00
	Τόκοι εισπραχθέντες	271.892,82	364.033,75	245.840,46
	Μερίσματα εισπραχθέντα	-	(102.030,37)	3.350.000,00
	(2.957.773,76)	(472.512,58)	(430.722,67)	(770.642,32)
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
	Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	-	-	-
	Πληρωμές για μείωση μετοχικού κεφαλαίου	(2.601.357,00)	-	(2.601.357,00)
	Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	100.000,00	21.942.668,09	-
	Εξοφλήσεις δανείων	(4.232.177,62)	(28.580.793,00)	(2.950.000,00)
	Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)	(8.338,37)	(8.470,10)	-
	Εισπράξεις κρατικών επιχορηγήσεων	(54.756,57)	-	(54.756,57)
	Μερίσματα πληρωθέντα και αμοιβές Δ.Σ.	(3.801.141,82)	(264.742,11)	(302.988,33)
	(10.597.771,38)	(6.911.337,12)	(5.909.101,90)	(7.249.027,00)
	Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	1.082.887,97	1.080.127,13	1.255.118,07
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στην αρχή της χρήσης	26.348.281,19	25.268.154,06	16.086.981,66
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στο τέλος της χρήσης	27.431.169,16	26.348.281,19	17.342.099,73
				16.086.981,66

Με αύξηση των κερδών προ φόρων του Ομίλου σε 6,3 εκ. € από 5,6 εκ. € και τις βελτιωμένες επιδόσεις, τόσο στο επίπεδο του κύκλου εργασιών όσο και στο επίπεδο περιθωρίων, έκλεισε τη χρήση του 2014 για τον Όμιλο της Kleemann.

Η στρατηγική διεθνοποίησης και εξωστρέφειας τα τελευταία χρόνια είχε ως αποτέλεσμα στο τέλος του 2014 ο Όμιλος να έχει παρουσία σε 98 χώρες και το ποσοστό των διεθνών πωλήσεων να ανέρχεται πλέον σε 89% του ενοποιημένου κύκλου εργασιών.

Πιο συγκεκριμένα σε ενοποιημένη βάση ο κύκλος εργασιών ανήλθε σε 98 εκ. € από 94,8 εκ. € το 2013, αυξημένος κατά 3,3%. Το μικτό περιθώριο κέρδους διαμορφώθηκε σε 35,0% από 34,4% το προηγούμενο έτος, ενώ το EBITDA του Ομίλου ανήλθε σε 9,5 εκ. € από 9,0 εκ. € το 2013. Σημειώνεται ότι στα αποτελέσματα του Ομίλου έχουν συμπεριληφθεί και πρόσθετες προβλέψεις επισφάλειας ύψους 3,3 εκ. €. Οι προβλέψεις αυτές γίνονται στα πλαίσια της συνετής πολιτικής του Ομίλου και αφορούν κυρίως παλαιά υπόλοιπα πελατών της ελληνικής αγοράς οι οποίοι επηρεάστηκαν από την ελληνική κρίση. Ως αποτέλεσμα, το περιθώριο κερδών προ φόρων διαμορφώθηκε σε 6,5% αυξημένο από πέρσι που ήταν 5,9% ενώ τα κέρδη μετά από φόρους και μη ελεγχόμενα δικαιώματα διαμορφώθηκαν σε 3,7 εκ. € από 0,9 εκ. €.

Περαιτέρω, ο Όμιλος παρουσιάζει ικανοποιητική κεφαλαιακή διάρθρωση έχοντας θετικές λειτουργικές ροές ύψους 19,5 εκ. €. Ως αποτέλεσμα αυτού, τα διαθέσιμα είναι υψηλότερα των δανείων κατά περίπου 10 εκ. € από 5 εκ. € το προηγούμενο έτος, επίδοση που δείχνει την χρηματοδοτική αυτάρκεια του Ομίλου. Παράλληλα, ο συνολικός δανεισμός είναι μειωμένος κατά 4,1 εκ. € σε σχέση με το κλείσιμο του 2013. Τα ίδια κεφάλαια είναι σχεδόν διπλάσια των υποχρεώσεων με το δείκτη ιδίων προς ξένα να ανέρχεται σε 2,03 αντικατοπτρίζοντας την περιορισμένη έκθεση και την υγιή οικονομική πορεία του ομίλου και διασφαλίζοντας την λειτουργική του ανάπτυξη στο μέλλον.

Τέλος σημειώνεται ότι στη πρόσφατη Έκτακτη Γενική Συνέλευση της 04/02/15 αποφασίστηκε η επιστροφή κεφαλαίου στους μετόχους ύψους 4.020.279,00 ευρώ ή αλλιώς 0,17 € ανά μετοχή με ταυτόχρονη ισόποση κεφαλαιοποίηση αποθεματικών υπέρ το άρτιο. Η καταβολή θα πραγματοποιηθεί στις 07/4/2015.

Η διοίκηση για το 2015 αναμένει τη συνέχιση των βελτιωμένων επιδόσεων, με διατήρηση της υγιούς ρευστότητας του ομίλου, έχοντας ως βασικό άξονα τη διεθνή εξάπλωσή του και την διεύρυσή του σε αγορές που εμφανίζουν προοπτικές ανάπτυξης.

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΩΝ

Η θετική πορεία του Ομίλου, λαμβάνοντας υπόψιν τα νέα δεδομένα της οικονομικής κρίσης που πλήττει ολόκληρο τον κόσμο, αποτυπώνεται στα οικονομικά αποτελέσματα της κλειόμενης χρήσης.

Κύκλος εργασιών: Ο κύκλος εργασιών Ομίλου ανήλθε σε Ευρώ 98,0 εκατ. (αύξηση 3,3%), ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 78,2 εκατ. (αύξηση 3,1%) σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Ο Όμιλος παράλληλα με την εξωστρεφή στρατηγική του πέτυχε την περαιτέρω εξάπλωσή του διεθνώς και δραστηριοποιείται σε 98 χώρες, με το ποσοστό των διεθνών πωλήσεών του να ανέρχεται στο 89% από 82% πέρσι.

Μικτά κέρδη: Το μικτό περιθώριο τόσο του Ομίλου (35,0% έναντι 34,4% το 2013) όσο και της Εταιρείας (30,8% έναντι 30,4% το 2013) εμφανίζεται αυξημένο.

Αποτελέσματα προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA): Τα αποτελέσματα του Ομίλου ανήλθαν σε Ευρώ 9,5 εκατ. (2013: Ευρώ 9,0 εκατ.) και το περιθώριο EBITDA σε 9,7% (2013: 9,5%), ενώ της Εταιρείας ανήλθαν σε Ευρώ 5,7 εκατ. (2013: Ευρώ 5,3 εκατ.) και το περιθώριο EBITDA σε 7,3% (2013: 7,0%). Σημειώνεται ότι στο αποτέλεσμα του Ομίλου έχουν συμπεριληφθεί και προβλέψεις επισφάλειας ύψους Ευρώ 3,3 εκ.. Οι υψηλές προβλέψεις αυτές έγιναν στα πλαίσια της συντηρητικής πολιτικής του Ομίλου και αφορούν κυρίως πελάτες της ελληνικής αγοράς οι οποίοι επηρεάστηκαν από την κρίση της ελληνικής αγοράς.

Καθαρά κέρδη μετά φόρων: Το αποτέλεσμα μετά φόρων του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 4,6 εκατ. (2013: Ευρώ 2,0 εκατ.), ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 5,9 εκατ. (2013: Ευρώ 0,7 εκατ.).

Ταμειακές ροές: Οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες Ομίλου διαμορφώθηκαν σε εισροή Ευρώ 19,5 εκατ. (2013: εισροή Ευρώ 11,9 εκατ.) και της Εταιρείας σε εισροή Ευρώ 11,3 εκατ. (2013: εισροή Ευρώ 9,1 εκατ.). Η ισχυρή ρευστότητα του Ομίλου και της Εταιρείας στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, καθώς επιτρέπει την απρόσκοπτη λειτουργική του ανάπτυξη.

Αποθέματα: Τα αποθέματα του Ομίλου ανέρχονται σε Ευρώ 22,8 εκατ. ή 17% του συνολικού Ενεργητικού (2013: Ευρώ 20,3 εκατ. ή 14,7% του συνολικού Ενεργητικού) και της Εταιρείας Ευρώ 17,3 εκατ. έναντι Ευρώ 15,4 εκατ. το 2013 (ή 15,0% και 13,4% επί του συνολικού Ενεργητικού αντίστοιχα).

Απαιτήσεις από πελάτες: Οι απαιτήσεις των πελατών για τον Όμιλο ύψους Ευρώ 30,3 εκατ. (2013: Ευρώ 41,2 εκατ.) ή 22,6% του συνόλου του ενεργητικού του (2013: 29,8%) και για την εταιρεία Ευρώ 27,9 εκατ. (2013: Ευρώ 34,2 εκατ.) ή 24,3% του συνόλου ενεργητικού της

(2013: 29,9%), εμφανίζονται βελτιωμένες χάρη στην επίτευξη καλύτερων όρων πληρωμών και τον αποτελεσματικό πιστωτικό έλεγχο.

Προμηθευτές: Το υπόλοιπο των προμηθευτών του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 12,8 εκατ. (2013: Ευρώ 11,9 εκατ.) ή 28,8% (2013: 25,5%) του συνόλου των υποχρεώσεων, ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 16,0 εκατ. (2013: Ευρώ 15,5 εκατ.) ή 40,7% (2013: 37,3%) του συνόλου των υποχρεώσεων.

Μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις: Για τον Όμιλο ανήλθαν σε Ευρώ 9,1 εκατ. (2013: Ευρώ 13,2 εκατ.) και για την Εταιρεία ανήλθαν σε Ευρώ 8,1 εκατ. (2013: Ευρώ 12,9 εκατ.).

Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις: Για τον Όμιλο ανήλθαν σε Ευρώ 8,1 εκατ. (2013: Ευρώ 8,1 εκατ.) και για την Εταιρεία ανήλθαν σε Ευρώ 4,4 εκατ. (2013: Ευρώ 3,4 εκατ.).

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2015

ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	2015	2014	2015	2014	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	5	33.577.677,05	31.885.284,07	25.068.043,53	24.826.963,24
Επενδύσεις σε ακίνητα	6	1.594.557,01	1.594.654,41	1.480.479,74	1.519.043,91
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	1.453.413,48	1.021.770,94	1.412.772,40	962.143,63
Συμμετοχές σε θυγατρικές εταιρείες	8	-	-	12.297.626,00	11.370.769,00
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	9	6.717.531,21	7.856.613,69	6.367.808,70	7.396.548,90
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	10	1.948.803,31	1.429.272,91	1.694.766,86	1.283.046,06
Υπεραξία	8	1.787.873,86	-	-	-
		47.079.855,92	43.787.596,02	48.321.497,23	47.358.514,74
Κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Αποθέματα	11	25.727.043,27	22.798.244,83	18.377.962,92	17.269.839,23
Απαιτήσεις από πελάτες	12	31.037.046,45	30.339.304,48	26.221.446,80	27.908.348,36
Λοιπές απαιτήσεις	13	12.777.370,35	9.511.484,57	12.546.722,74	4.936.781,34
Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις και χρεόγραφα	14	690.072,57	18.745,68	690.072,57	18.745,68
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	15	20.663.911,91	27.431.169,16	5.231.366,75	17.342.099,73
		90.895.444,55	90.098.948,72	63.067.571,78	67.475.814,34
Σύνολο Ενεργητικού		137.975.300,47	133.886.544,74	111.389.069,01	114.834.329,08
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Ίδια Κεφάλαια					
Μετοχικό κεφάλαιο	16	8.277.045,00	8.277.045,00	8.277.045,00	8.277.045,00
Αποθεματικό υπέρ το άρτιο	16	15.176.472,62	19.196.751,62	15.176.472,62	19.196.751,62
Λοιπά αποθεματικά	16	43.649.636,99	42.464.873,02	40.823.202,74	39.720.465,78
Κέρδη εις νέο		15.336.627,40	13.596.644,41	5.836.385,17	8.341.027,76
Συν/κή διαφορά ενοπ. θυγατρικών εταιρειών		(3.125.688,05)	(2.323.647,78)	-	-
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων Μετόχων Εταιρείας		79.314.093,96	81.211.666,27	70.113.105,53	75.535.290,16
Μη ελεγγόμενα δικαιώματα		9.495.931,12	8.817.913,51	-	-
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων		88.810.025,08	90.029.579,78	70.113.105,53	75.535.290,16
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	17	7.945.328,55	9.129.014,88	7.700.000,00	8.850.000,00
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	18	2.121.053,79	1.943.108,78	1.795.197,00	1.656.273,00
Προβλέψεις	22	-	326.397,00	-	-
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	19	3.389.287,49	1.569.305,03	1.138.328,28	1.101.405,53
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	10	155.057,23	100.173,72	-	-
		13.610.727,06	13.067.999,41	10.633.525,28	11.607.678,53
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Προμηθευτές	20	12.611.167,39	12.751.917,61	15.401.772,40	15.982.596,99
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	28	1.840.086,18	1.086.592,16	839.138,03	270.617,82
Λοιπές υποχρεώσεις	21	7.806.291,57	6.893.194,42	4.399.363,72	5.231.282,36
Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	17	11.647.208,98	8.091.398,14	8.750.000,00	4.400.000,00
Βραχυπρόθεσμες Προβλέψεις	22	1.649.794,21	1.965.863,22	1.252.164,05	1.806.863,22
		35.554.548,33	30.788.965,55	30.642.438,20	27.691.360,39
Σύνολο υποχρεώσεων		49.165.275,39	43.856.964,96	41.275.963,48	39.299.038,92
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων		137.975.300,47	133.886.544,74	111.389.069,01	114.834.329,08

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2015

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως		
	ΣΗΜ.	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014
Πωλήσεις	23	107.047.446,78	97.964.157,29	83.680.192,65	78.200.546,82
Κόστος πωληθέντων	24	(73.736.604,12)	(63.721.238,00)	(61.675.391,99)	(54.146.424,91)
Μικτό κέρδος		33.310.842,66	34.242.919,29	22.004.800,66	24.054.121,91
Λοιπά έσοδα / (έξοδα) (καθαρά)	26	1.943.566,53	1.701.986,74	2.055.575,97	2.032.151,10
Έξοδα Διάθεσης	24	(18.628.767,01)	(18.845.318,93)	(13.587.984,85)	(14.539.026,44)
Έξοδα Διοίκησης	24	(9.578.000,07)	(8.647.235,62)	(6.661.853,37)	(6.292.751,60)
Έξοδα Ερευνών Αναπτύξεως	24	(1.423.242,48)	(1.290.737,45)	(1.248.463,27)	(1.153.402,78)
Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων και χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων		5.624.399,63	7.161.614,03	2.562.075,14	4.101.092,19
Χρηματοδοτικά έσοδα	27	550.238,17	553.045,51	312.958,14	245.840,46
Χρηματοδοτικά έξοδα	27	(1.356.899,78)	(1.378.196,39)	(911.240,94)	(927.292,88)
Έσοδα από μερίσματα	27	-	-	112.871,32	3.350.000,00
Αύξηση (μείωση) αξίας επενδύσεων σε συμμετοχές και χρεόγραφα		(13.673,11)	-	(13.673,11)	-
Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων		4.804.064,91	6.336.463,15	2.062.990,55	6.769.639,77
Φόρος εισοδήματος	28	(1.182.130,99)	(1.758.643,22)	(103.359,43)	(894.473,67)
Κέρδη / (ζημιές) μετά από φόρους		3.621.933,92	4.577.819,93	1.959.631,12	5.875.166,10
Κατανομημένα σε:					
-Μετόχους Μητρικής	30	2.840.264,65	3.688.332,01	1.959.631,12	5.875.166,10
-Μη ελεγχόμενα δικαιώματα		781.669,27	889.487,92	-	-
		3.621.933,92	4.577.819,93	1.959.631,12	5.875.166,10
Βασικά και απομειωμένα καθαρά κέρδη / (ζημιές) μετά από φόρους ανά μετοχή της Μητρικής Εταιρείας (σε απόλυτα ποσά)	31	0,1201	0,1560	0,0829	0,2484
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων		7.751.698,29	9.518.781,46	4.025.755,13	5.679.164,62

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2015

ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως		
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	
	Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες				
	Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	29 1.826.815,17	19.497.949,21	(5.195.973,20)	11.269.377,60
	Καταβληθέντες τόκοι	(1.096.116,18)	(978.111,70)	(894.798,71)	(755.870,04)
	Καταβληθείς φόρος εισοδήματος	(928.983,96)	(3.881.404,40)	(96.404,16)	(2.918.564,92)
	Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	(198.284,97)	14.638.433,11	(6.187.176,07)	7.594.942,64
	Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες				
	Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών και λοιπών επενδύσεων	(2.193.725,58)	-	(4.635.000,00)	(1.742.820,13)
	Αγορές ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	(3.782.193,19)	(3.271.237,41)	(1.114.437,53)	(2.314.763,00)
	Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	186.380,64	41.570,83	173.495,15	31.020,00
	Τόκοι εισπραχθέντες	320.951,09	271.892,82	312.958,14	245.840,46
	Μερίσματα εισπραχθέντα	-	-	112.871,32	3.350.000,00
	Χρηματικά διαθ. αποροφ. θυγατρικής Moda Lift & εξαγορασθ. εταιρείας στην Αυστραλία	977.373,46	-	1.164.853,28	-
	(4.491.213,58)	(2.957.773,76)	(3.985.259,64)	(430.722,67)	
	Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
	Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	-	-	-	-
	Πληρωμές για μείωση μετοχικού κεφαλαίου	(4.020.279,00)	(2.601.357,00)	(4.020.279,00)	(2.601.357,00)
	Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	12.800.000,00	100.000,00	12.800.000,00	-
	Εξοφλήσεις δανείων	(10.491.398,14)	(4.232.177,62)	(10.400.000,00)	(2.950.000,00)
	Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)	56.990,14	(8.338,37)	-	-
	Εισπράξεις κρατικών επιχορηγήσεων	-	(54.756,57)	-	(54.756,57)
	Μερίσματα πληρωθέντα και αμοιβές Δ.Σ.	(423.071,70)	(3.801.141,82)	(318.018,27)	(302.988,33)
	(2.077.758,70)	(10.597.771,38)	(1.938.297,27)	(5.909.101,90)	
	Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	(6.767.257,25)	1.082.887,97	(12.110.732,98)	1.255.118,07
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στην αρχή της χρήσης	27.431.169,16	26.348.281,19	17.342.099,73	16.086.981,66
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στο τέλος της χρήσης	20.663.911,91	27.431.169,16	5.231.366,75	17.342.099,73

ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ

Με την αύξηση του κύκλου εργασιών, σε σχέση με την περσινή περίοδο, έκλεισε το δωδεκάμηνο τον Όμιλο Kleemann.

Συγκεκριμένα, ο κύκλος εργασιών του Ομίλου για το δωδεκάμηνο του 2015 ανέρχεται σε 107,1 εκ. ευρώ έναντι 98,0 εκ. ευρώ, παρουσιάζοντας έτσι αύξηση 9,3%, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2014.

Τα κέρδη προ φόρων του Ομίλου στο δωδεκάμηνο 2015 ανήλθαν σε 4,8 εκ. € από 6,3 εκ. € το 2014, ενώ το EBITDA διαμορφώθηκε σε 7,8 εκ. € από 9,5 εκ. €. Τα κέρδη μετά από φόρους και μη ελεγχόμενα δικαιώματα διαμορφώθηκαν σε 2,8 εκ. ευρώ από 3,7 εκ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2014. Η παραπάνω επιβάρυνση της κερδοφορίας οφείλεται κατά κύριο λόγο στις αυξημένες εκπτώσεις προς τους πελάτες, ώστε να αντισταθμιστεί η αυξανόμενη πίεση της διεθνούς αγοράς για ανταγωνιστικότερες τιμές και η αρνητική διεθνής συγκυρία σε αγορές όπως της Τουρκίας και της Ρωσίας, οι οποίες αντιπροσωπεύουν σημαντικό κομμάτι του κύκλου εργασιών, ενώ επιπρόσθετη επιβάρυνση προήλθε από την επιβολή των capital controls τον Ιούλιο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο στην Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων που διεξάχθηκε στις 17 Μαΐου 2016 δεν ήταν πρόθυμο να προτείνει την διανομή μερίσματος.

Όσον αφορά την ανάπτυξη, ο Όμιλος μέσα στο 2015 μεταξύ άλλων προχώρησε στην ίδρυση νέων εμπορικών θυγατρικών εταιριών στην Κροατία και τη Γερμανία καθώς και στην εξαγορά εμπορικής εταιρείας στην Αυστραλία, με στόχο την περαιτέρω ισχυροποίηση της παρουσίας του στις αγορές αυτές.

Η διοίκηση για το 2016 αναμένει τη διατήρηση της υγιούς ρευστότητας του Ομίλου, έχοντας ως βασικό άξονα τη διεθνή επέκτασή του και την περαιτέρω διεξόδυσή του σε αγορές που εμφανίζουν προοπτικές ανάπτυξης.

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΩΝ

Η θετική πορεία του Ομίλου, λαμβάνοντας υπόψιν τα νέα δεδομένα της οικονομικής κρίσης που πλήττει ολόκληρο τον κόσμο, αποτυπώνεται στα οικονομικά αποτελέσματα της κλειόμενης χρήσης.

Κύκλος εργασιών: Ο κύκλος εργασιών Ομίλου ανήλθε σε Ευρώ 107,0 εκατ. (αύξηση 9,3%), ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 83,7 εκατ. (αύξηση 7,0%) σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Ο Όμιλος παράλληλα με την εξωστρεφή στρατηγική του πέτυχε την περαιτέρω εξάπλωσή του διεθνώς και δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 χώρες, με το ποσοστό των διεθνών πωλήσεών του να ανέρχεται στο 90% από 89% πέρσι.

Μικτά κέρδη: Το μικτό περιθώριο τόσο του Ομίλου (31,1% έναντι 35,0% το 2014) όσο και της Εταιρείας (26,3% έναντι 30,8% το 2014) εμφανίζεται μειωμένο.

Αποτελέσματα προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA):

Τα αποτελέσματα του Ομίλου ανήλθαν σε Ευρώ 7,8 εκατ. (2014: Ευρώ 9,5 εκατ.) και το

περιθώριο EBITDA σε 7,2% (2014: 9,7%), ενώ της Εταιρείας ανήλθαν σε Ευρώ 4,0 εκατ. (2014: Ευρώ 5,7 εκατ.) και το περιθώριο EBITDA σε 4,8% (2014: 7,3%). Σημειώνεται ότι στο αποτέλεσμα του Ομίλου έχουν συμπεριληφθεί και προβλέψεις επισφάλειας ύψους Ευρώ 2,6 εκ. Οι υψηλές προβλέψεις αυτές έγιναν στα πλαίσια της συντηρητικής πολιτικής του Ομίλου και αφορούν κυρίως πελάτες της ελληνικής αγοράς οι οποίοι επηρεάστηκαν από την κρίση της ελληνικής αγοράς.

Καθαρά κέρδη μετά φόρων: Το αποτέλεσμα μετά φόρων του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 3,6 εκατ. (2014: Ευρώ 4,6 εκατ.), ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 2,0 εκατ. (2014: Ευρώ 5,9 εκατ.).

Ταμειακές ροές: Οι ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες Ομίλου διαμορφώθηκαν σε εισροή Ευρώ 1,8 εκατ. (2014: εισροή Ευρώ 19,5 εκατ.) και της Εταιρείας σε εισροή Ευρώ -5,2 εκατ. (2014: εισροή Ευρώ 11,3 εκατ.).

Αποθέματα: Τα αποθέματα του Ομίλου ανέρχονται σε Ευρώ 25,7 εκατ. ή 18,6% του συνολικού Ενεργητικού (2014: Ευρώ 22,8 εκατ. ή 17,0% του συνολικού Ενεργητικού) και της Εταιρείας Ευρώ 18,4 εκατ. έναντι Ευρώ 17,3 εκατ. το 2014 (ή 16,5% και 15,0% επί του συνολικού Ενεργητικού αντίστοιχα).

Απαιτήσεις από πελάτες: Οι απαιτήσεις των πελατών για τον Όμιλο ύψους Ευρώ 31,0 εκατ. (2014: Ευρώ 30,3 εκατ.) ή 22,5% του συνόλου του ενεργητικού του (2014: 22,7%) και για την εταιρεία Ευρώ 26,2 εκατ. (2014: Ευρώ 27,9 εκατ.) ή 23,5% του συνόλου ενεργητικού της (2014: 24,3%), παρουσιάζονται βελτιώμενες χάρη στην επίτευξη καλύτερων όρων πληρωμών και τον αποτελεσματικό πιστωτικό έλεγχο.

Προμηθευτές: Το υπόλοιπο των προμηθευτών του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 12,6 εκατ. (2014: Ευρώ 12,8 εκατ.) ή 25,7% (2014: 29,1%) του συνόλου των υποχρεώσεων, ενώ της εταιρείας σε Ευρώ 15,4 εκατ. (2014: Ευρώ 16,0 εκατ.) ή 37,3% (2014: 40,7%) του συνόλου των υποχρεώσεων.

Μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις: Για τον Όμιλο ανήλθαν σε Ευρώ 7,9 εκατ. (2014: Ευρώ 9,1 εκατ.) και για την Εταιρεία ανήλθαν σε Ευρώ 7,7 εκατ. (2014: Ευρώ 8,9 εκατ.).

Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις: Για τον Όμιλο ανήλθαν σε Ευρώ 11,6 εκατ. (2014: Ευρώ 8,1 εκατ.) και για την Εταιρεία ανήλθαν σε Ευρώ 8,8 εκατ. (2014: Ευρώ 4,4 εκατ.).

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2016

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	2016	2015	2016	2015	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	5	33.933.177,49	33.577.677,05	24.246.742,74	25.068.043,53
Επενδύσεις σε ακίνητα	6	1.510.763,67	1.594.557,01	1.424.912,30	1.480.479,74
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	7	1.938.931,25	1.453.413,48	1.910.552,42	1.412.772,40
Συμμετοχές σε θυγατρικές εταιρείες	8	-	-	19.297.626,00	12.297.626,00
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	9	5.549.014,58	6.717.531,21	5.089.675,39	6.367.808,70
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	10	2.500.889,91	1.948.803,31	2.187.493,94	1.694.766,86
Υπεραξία	8	1.787.873,86	1.787.873,86	-	-
		47.220.650,76	47.079.855,92	54.157.002,79	48.321.497,23
Κυκλοφορούν Ενεργητικό					
Αποθέματα	11	27.581.192,57	25.727.043,27	19.158.069,15	18.377.962,92
Απαιτήσεις από πελάτες	12	29.741.075,48	31.037.046,45	23.590.369,97	26.221.446,80
Λοιπές απαιτήσεις	13	16.635.845,22	12.777.370,35	7.837.902,00	12.546.722,74
Βραχυπρόθεσμες επενδύσεις και χρεόγραφα	14	145.971,00	690.072,57	145.971,00	690.072,57
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών	15	25.721.214,75	20.663.911,91	12.177.287,24	5.231.366,75
		99.825.299,02	90.895.444,55	62.909.599,36	63.067.571,78
Σύνολο Ενεργητικού		147.045.949,78	137.975.300,47	117.066.602,15	111.389.069,01
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Ίδια Κεφάλαια					
Μετοχικό κεφάλαιο	16	8.277.045,00	8.277.045,00	8.277.045,00	8.277.045,00
Αποθεματικό υπέρ το άρτιο	16	15.176.472,62	15.176.472,62	15.176.472,62	15.176.472,62
Λοιπά αποθεματικά	16	45.020.423,66	43.649.636,99	42.034.293,70	40.823.202,74
Κέρδη εις νέο		17.381.082,62	15.336.627,40	6.635.129,36	5.836.385,17
Συν/κή διαφορά ενοπ. θυγατρικών εταιρειών		(4.318.032,18)	(3.125.688,05)	-	-
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων Μετόχων Εταιρείας		81.536.991,72	79.314.093,96	72.122.940,68	70.113.105,53
Μη ελεγχόμενα δικαιώματα		9.318.375,	9.495.931,12	-	-
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων		90.855.367,34	88.810.025,08	72.122.940,68	70.113.105,53
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	17	7.099.451,68	7.945.328,55	6.850.000,00	7.700.000,00
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	18	2.545.483,55	2.121.053,79	2.206.651,00	1.795.197,00
Προβλέψεις	22	8.720,00	-	-	-
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	19	4.625.454,32	3.389.287,49	1.088.119,22	1.138.328,28
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	10	108.452,04	155.057,23	-	-
		14.387.561,95	13.610.727,06	10.144.770,22	10.633.525,28
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Προμηθευτές	20	12.286.853,31	12.611.167,39	15.121.072,19	15.401.772,40
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	28	2.163.698,73	1.840.086,18	287.510,41	839.138,03
Λοιπές υποχρεώσεις	21	9.000.824,61	7.806.291,57	4.402.350,38	4.399.363,72
Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	17	16.604.586,20	11.647.208,98	13.700.000,00	8.750.000,00
Βραχυπρόθεσμες Προβλέψεις	22	1.747.057,64	1.649.794,21	1.287.958,27	1.252.164,05
		41.803.020,49	35.554.548,33	34.798.891,25	30.642.438,20
Σύνολο υποχρεώσεων		56.190.582,44	49.165.275,39	44.943.661,47	41.275.963,48
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων		147.045.949,78	137.975.300,47	117.066.602,15	111.389.069,01

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2016

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

	ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως	
		31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Πωλήσεις	23	115.858.599,37	107.047.446,78	81.112.589,16	83.680.192,65
Κόστος πωληθέντων	24	(77.665.650,28)	(73.736.604,12)	(60.021.866,54)	(61.675.391,99)
Μικτό κέρδος		38.192.949,09	33.310.842,66	21.090.722,62	22.004.800,66
Λοιπά έσοδα / (έξοδα) (καθαρά)	26	390.513,46	1.943.566,53	1.664.790,10	2.055.575,97
Έξοδα Διάθεσης	24	(18.624.356,47)	(18.628.767,01)	(12.207.866,07)	(13.587.984,85)
Έξοδα Διοίκησης	24	(12.347.457,52)	(9.578.000,07)	(7.807.366,65)	(6.661.853,37)
Έξοδα Ερευνών Αναπτύξεως	24	(1.511.130,39)	(1.423.242,48)	(1.325.700,71)	(1.248.463,27)
Κέρδη / (ζημίες) προ φόρων και χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων		6.100.518,17	5.624.399,63	1.414.579,29	2.562.075,14
Χρηματοδοτικά έσοδα	27	570.701,59	550.238,17	176.997,26	312.958,14
Χρηματοδοτικά έξοδα	27	(1.367.460,29)	(1.356.899,78)	(1.060.028,95)	(911.240,94)
Έσοδα από μερίσματα	27	-	-	1.426.503,52	112.871,32
Αύξηση (μείωση) αξίας επενδύσεων σε συμμετοχές και χρεόγραφα	27	18.333,43	(13.673,11)	18.333,43	(13.673,11)
Κέρδη / (ζημίες) προ φόρων		5.322.092,90	4.804.064,91	1.976.384,55	2.062.990,55
Φόρος εισοδήματος	28	(1.333.584,45)	(1.182.130,99)	59.065,43	(103.359,43)
Κέρδη / (ζημίες) μετά από φόρους		3.988.508,45	3.621.933,92	2.035.449,98	1.959.631,12
Κατανεμημένα σε:					
-Μετόχους Μητρικής	31	3.536.596,60	2.840.264,65	2.035.449,98	1.959.631,12
-Μη ελεγχόμενα δικαιώματα		451.911,85	781.669,27	-	-
		3.988.508,45	3.621.933,92	2.035.449,98	1.959.631,12
Βασικά και απομειωμένα καθαρά κέρδη / (ζημίες) μετά από φόρους ανά μετοχή της Μητρικής Εταιρείας (σε απόλυτα ποσά)	31	0,1495	0,1201	0,0861	0,0829
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων		8.317.781,82	7.751.698,29	2.984.468,23	4.025.755,13

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2016

(Ποσά σε Ευρώ, εκτός εάν αναφέρεται διαφορετικά)

ΣΗΜ.	ΟΜΙΛΟΣ		ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	Από 1 Ιανουαρίου έως		Από 1 Ιανουαρίου έως	
	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες				
	Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες			
29	6.057.023,89	1.826.815,17	11.705.754,88	(5.195.973,20)
	Καταβληθέντες τόκοι	(1.043.389,48)	(1.096.116,18)	(808.751,55)
	Καταβληθείς φόροι εισοδήματος	(2.618.379,88)	(928.983,96)	(1.289.915,85)
	Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	2.395.254,53	(198.284,97)	9.607.087,48
	(6.187.176,07)			(6.187.176,07)
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες				
	Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών και λοιπών επενδύσεων	468.000,00	(2.193.725,58)	(6.532.000,00)
	Αγορές ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	(3.180.096,62)	(3.782.193,19)	(1.188.920,55)
	Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	116.657,43	186.380,64	-
	Τόκοι εισπραχθέντες	178.389,09	320.951,09	176.997,26
	Μερίσματα εισπραχθέντα	-	-	1.080.317,09
	Χρηματικά διαθ. αποροφ. θυγατρικής Moda Lift & εξαγορασθ. εταιρείας στην Αυστραλία	-	977.373,46	-
	(2.417.050,10)	(4.491.213,58)	(6.463.606,20)	(3.985.259,64)
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
	Πληρωμές για μείωση μετοχικού κεφαλαίου	-	(4.020.279,00)	-
	Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	21.370.000,00	12.800.000,00	19.670.000,00
	Εξοφλήσεις δανείων	(15.660.446,93)	(10.491.398,14)	(15.570.000,00)
	Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις (χρεολύσια)	77.802,12	56.990,14	-
	Μερίσματα πληρωθέντα και αμοιβές Δ.Σ.	(708.256,78)	(423.071,70)	(297.560,79)
	5.079.098,41	(2.077.758,70)	3.802.439,21	(1.938.297,27)
Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών				
	5.057.302,84	(6.767.257,25)	6.945.920,49	(12.110.732,98)
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στην αρχή της χρήσης	20.663.911,90	27.431.169,16	5.231.366,75
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα αυτών στο τέλος της χρήσης	25.721.214,74	20.663.911,91	12.177.287,24
			5.231.366,75	

ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ

Με αύξηση κύκλου εργασιών σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο, έκλεισε το έτος για τον Όμιλο Kleemann.

Συγκεκριμένα, ο κύκλος εργασιών του Ομίλου το 2016 ανέρχεται σε 115,9 εκ. ευρώ έναντι 107,0 εκ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση 8,2%, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2015.

Τα κέρδη προ φόρων του Ομίλου το 2016 ανήλθαν σε 5,3 εκ. € από 4,8 εκ. € το 2015 ενώ το EBITDA διαμορφώθηκε σε 8,3 εκ. € από 7,8 εκ. €. Το αντίστοιχο περιθώριο για τα κέρδη προ φόρων ανέρχεται σε 4,6% από 4,5%, ενώ το EBITDA 7,2% όσο και πέρσι.

Τέλος, τα κέρδη μετά από φόρους και μη ελεγχόμενα δικαιώματα διαμορφώθηκαν σε 3,5 εκ. ευρώ από 2,8 εκ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2015, με το περιθώριο να ανέρχεται σε 3,1% από 2,7%.

Παρά τις συνεχιζόμενες προκλήσεις το 2016 σε σημαντικές διεθνείς αγορές όπως η Τουρκία και το Ηνωμένο Βασίλειο, η Διοίκηση για το 2017 αναμένει τη διατήρηση της υγιούς ρευστότητας του Ομίλου, ενώ συνεχίζει την περαιτέρω διεξόδου του σε αγορές που εμφανίζουν προοπτικές ανάπτυξης.

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΜΕΓΕΘΩΝ

Η θετική πορεία του Ομίλου αποτυπώνεται στα οικονομικά αποτελέσματα της κλειόμενης χρήσης:

Κύκλος εργασιών: Ο κύκλος εργασιών Ομίλου ανήλθε σε Ευρώ 115,9 εκατ. (αύξηση 8,2%), ενώ της εταιρείας σε Ευρώ 81,1 εκατ. (μείωση -3,1%) σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Ο Όμιλος παράλληλα με την εξωστρεφή στρατηγική του πέτυχε την περαιτέρω εξάπλωσή του διεθνώς και δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 100 χώρες, με το ποσοστό των διεθνών πωλήσεων του να ανέρχεται στο 91% από 90% πέρσι.

Μικτά κέρδη: Το μικτό περιθώριο του Ομίλου (33,0% το 2016 έναντι 31,1% το 2015) εμφανίζεται αυξημένο ενώ της Εταιρείας (26,0% έναντι 26,3% το 2015) εμφανίζεται ελάχιστα μειωμένο.

Αποτελέσματα προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA):

Τα αποτελέσματα του Ομίλου ανήλθαν σε Ευρώ 8,3 εκατ. (2015: Ευρώ 7,8 εκατ.) και το περιθώριο EBITDA σε 7,2% (2015: 7,2%), ενώ της Εταιρείας ανήλθαν σε Ευρώ 2,9 εκατ. (2015: Ευρώ 4,0 εκατ.) και το περιθώριο EBITDA σε 3,7% (2015: 4,8%).

Καθαρά κέρδη μετά φόρων: Το αποτέλεσμα μετά φόρων του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 4,0 εκατ. (2015: Ευρώ 3,6 εκατ.), ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 2,0 εκατ. (2015: Ευρώ 2,0 εκατ.).

Ταμειακές ροές: Οι ταμιακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες Ομίλου διαμορφώθηκαν σε εισροή Ευρώ 6,1 εκατ. (2015: εισροή Ευρώ 1,8 εκατ.) και της Εταιρείας σε εισροή Ευρώ 11,7 εκατ. (2015: εισροή Ευρώ -5,2 εκατ.).

Αποθέματα: Τα αποθέματα του Ομίλου ανέρχονται σε Ευρώ 27,6 εκατ. ή 18,8% του συνολικού Ενεργητικού (2015: Ευρώ 25,7 εκατ. ή 18,6% του συνολικού Ενεργητικού) και

της Εταιρείας Ευρώ 19,2 εκατ. και 16,4% επί του συνολικού Ενεργητικού (2015: Ευρώ 18,4 εκατ. και 16,5% επί του συνολικού Ενεργητικού αντίστοιχα).

Απαιτήσεις από πελάτες: Οι απαιτήσεις των πελατών για τον Όμιλο ύψους Ευρώ 29,7 εκατ. (2015: Ευρώ 31,0 εκατ.) ή 20,2% του συνόλου του ενεργητικού του (2015: 22,5%) και για την εταιρεία Ευρώ 23,6 εκατ. (2015: Ευρώ 26,2 εκατ.) ή 20,2% του συνόλου Ενεργητικού της (2015: 23,5%).

Προμηθευτές: Το υπόλοιπο των προμηθευτών του Ομίλου διαμορφώθηκε σε Ευρώ 12,3 εκατ. (2015: Ευρώ 12,6 εκατ.) ή 21,9% (2015: 25,7%) του συνόλου των υποχρεώσεων, ενώ της Εταιρείας σε Ευρώ 15,1 εκατ. (2015: Ευρώ 15,4 εκατ.) ή 33,6% (2015: 37,3%) του συνόλου των υποχρεώσεων.

Μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις: Για τον Όμιλο ανήλθαν σε Ευρώ 7,1 εκατ. (2015: Ευρώ 7,9 εκατ.) και για την Εταιρεία ανήλθαν σε Ευρώ 6,9 εκατ. (2015: Ευρώ 7,7 εκατ.).

Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις: Για τον Όμιλο ανήλθαν σε Ευρώ 16,6 εκατ. (2015: Ευρώ 11,6 εκατ.) και για την Εταιρεία ανήλθαν σε Ευρώ 13,7 εκατ. (2015: Ευρώ 8,8 εκατ.).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η κρίση έχει σίγουρα επηρεάσει την εταιρία όπως και όλο τον κόσμο άλλωστε, αλλά την ξεπερνάει στη παρούσα φάση, καθώς έγιναν προληπτικές κινήσεις από τη διοίκηση της εταιρίας και δεν αντιμετωπίζεται κάποιο σοβαρό πρόβλημα. Το κυριότερο πρόβλημα ήταν η ανασφάλεια που προκλήθηκε στους συνεργάτες ανά τον κόσμο, καθώς υπήρχε φόβος για το αν θα παραχθούν όλα τα προϊόντα.

Οι πωλήσεις στην Ελλάδα έχουν πέσει, η Kleemann όμως, εξακολουθεί να θεωρείται νούμερο 1 επιλογή σε ανελκυστήρες στη χώρα. Αν ορίσουμε τη κρίση από το 2008, η εταιρία αναγκάστηκε να μειώσει προσωρινά το ανθρώπινο δυναμικό της. Σε σχέση με το 2008 όμως, αυτή τη στιγμή το ανθρώπινο δυναμικό της είναι πολύ μεγαλύτερο.

Μέχρι πριν 4-5 χρόνια το μεγαλύτερο κομμάτι του τζίρου της εταιρίας εξαρτιόταν από την Ελλάδα, με αναλογία 60% - 40% . Το 60 % προερχόταν από την ελληνική αγορά, ενώ το 40% από το εξωτερικό, από τις εξαγωγές της δηλαδή. Μέσα σε μία πενταετία κατάφερε να αντιστρέψει θεαματικά το λόγο των πωλήσεών της, κάνοντας στροφή κατά τη διάρκεια της κρίσης, ανοίγοντας γραφεία και θυγατρικές σε όλες αυτές τις χώρες που προαναφέραμε. Η μετατόπιση επιβλήθηκε από τη κρίση, αλλά πρόσφερε ευκαιρίες στο ελληνικό όμιλο κατασκευής ανελκυστήρων να αναπτυχθεί θεαματικά, μέσα στη πιο δύσκολη οικονομική συγκυρία που έχει αντιμετωπίσει η χώρα.

Από το 2010 η εταιρία είχε δημιουργήσει συνθήκες εξαγωγών και έπειτα από μια ραγδαία πτώση της τάξης του 90% στην ελληνική αγορά εντατικοποίησε τις προσπάθειές της στο εξωτερικό. Ακόμη και όταν ξέσπασε η κρίση, ο όμιλος δεν έπαψε να επενδύει, ώστε να ενισχύσει τη παραγωγή και την τεχνολογική του υπεροχή. Οι επενδύσεις ωστόσο δε περιορίστηκαν μόνο στους τομείς της τεχνολογίας και της παραγωγής, αλλά και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα στη βαθιά κρίση, αύξησε σημαντικά το κόστος κατάρτισης και εκπαίδευσης, ενώ δημιούργησε προγράμματα υποστήριξης (coaching) για όλους. Δεν υπήρχε μήνας που να μην υπήρχε εκπαίδευση ή υποστήριξη για κάθε έναν από τους εργαζομένους της. Το γεγονός αυτό αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την εταιρία και εν μέρει, εξηγεί, την ανάπτυξη που κατέγραψε τα τελευταία χρόνια.

Η Kleemann πλέον είναι μία καθαρά εξαγωγική εταιρία. Το 90% του τζίρου της προέρχεται από τις εξαγωγές και το 10% από την Ελλάδα. Τηρουμένων βέβαια των αναλογιών για την Ελλάδα έτσι όπως έχει πέσει η κατασκευή, έχει καταφέρει να κρατήσει το μερίδιο που είχε ακολουθώντας τη πτώση που είχε η κατασκευή στην Ελλάδα. Οπότε το 90% του τζίρου έρχεται είτε από τις εξαγωγές του ομίλου, είτε από εργοστάσιο στην Ελλάδα, είτε από τα εργοστάσια στη Κίνα και τη Σερβία.

Εν κατακλείδι, παρά την εξωστρέφεια της Kleemann, ο κίνδυνος ενός Grexit, η πολύμηνη οικονομική αβεβαιότητα και τα capital controls, δεν είναι υγιείς συνθήκες για την άσκηση επιχειρηματικότητας του ομίλου. Ακόμη και αν η εταιρία δεν εξαρτάται από την εσωτερική ζήτηση, έχει εξάρτηση από εισαγωγές πρώτων υλών.

Με μία συνεπή προσπάθεια αποκατάστασης της εμπιστοσύνης και σταθεροποίησης της οικονομίας, είναι δυνατή η επαναφορά της χώρας σε ορθή πορεία ανάπτυξης.

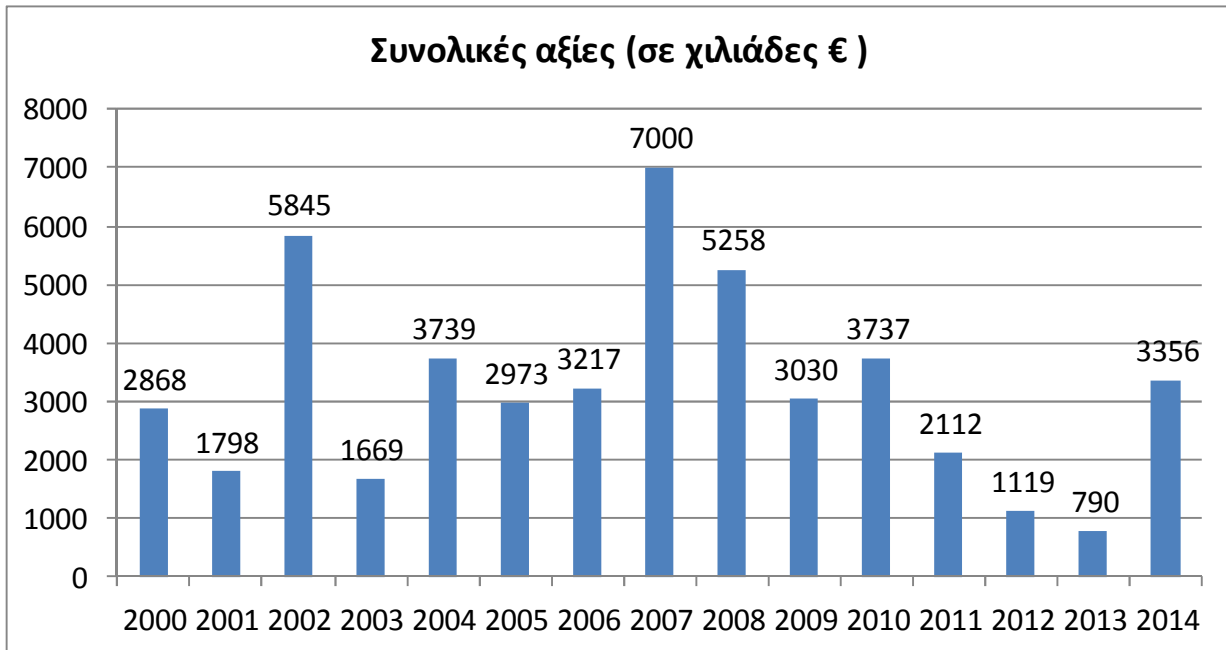
Προαπαιτούμενα της ανάκαμψης είναι η διαμόρφωση ενός σταθερού φορολογικού πλαισίου, η προώθηση των μεταρρυθμίσεων και η πάταξη της φοροδιαφυγής και της εισφοροδιαφυγής, προκειμένου να μη στρεβλώνεται ο ανταγωνισμός και να μη ζημιώνεται η πολιτεία.

Η διεύθυνση σε ακόμα περισσότερες νέες αγορές του εξωτερικού θα συνεχίσει να είναι βασικός στόχος του Ομίλου και το 2017. Στο πλαίσιο αυτό, το στρατηγικό πλάνο περιλαμβάνει προωθητικές ενέργειες, όπως είναι η δημιουργία νέων γραφείων αντιπροσώπευσης στο εξωτερικό καθώς επίσης και η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Φυσικά, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται συνεχώς σε project που περιλαμβάνουν την εύρεση και υλοποίηση ενεργειών περαιτέρω μείωσης κόστους για προσαρμογή στα νέα οικονομικά δεδομένα αλλά και για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, κυρίως στα παραγωγικά και διοικητικά τμήματα.

Η Διοίκηση με κριτήριο την ικανότητα ανάπτυξης του Ομίλου, ο οποίος σε λίγα χρόνια άλλαξε επιτυχώς το πεδίο δραστηριότητας του από την εγχώρια στη παγκόσμια αγορά, εκτιμά ότι ο Όμιλος θα συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία του και το 2017. Παράλληλα, η ρευστότητα εκτιμάται ότι θα συνεχίσει να βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα και να δίνει στον Όμιλο την απαιτούμενη δυνατότητα να προχωράει σε νέες επενδύσεις. Ο Όμιλος είναι σε θέση να καλύπτει τις λειτουργικές του ανάγκες και επιπλέον να χρηματοδοτεί την γεωγραφική αλλά και προϊόντική του ανάπτυξη.

Τέλος, τονίζεται ότι οι εκτιμήσεις για την εξέλιξη των δραστηριοτήτων, στηρίζονται σε παραμέτρους των οποίων η θετική ή η αρνητική μεταβολή δε μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια από τη διοίκηση, οι σημαντικότερες των οποίων είναι, η εξέλιξη της αγοράς της πρώτης ύλης, το κόστος ενέργειας, η πορεία της οικοδομικής δραστηριότητας, το ύψος των επιτοκίων, η πιστωτική επέκταση των τραπεζών, η τρέχουσα πορεία της Ελληνικής οικονομίας, ο πληθωρισμός και η αγοραστική δύναμη του καταναλωτικού κοινού.

ΣΥΓΡΙΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ



Η εταιρία είναι από τις πλέον σύγχρονες τεχνολογικά στην Ευρώπη, έχοντας τα τελευταία 14 χρόνια επενδύσεις ύψους 48,5 εκ. ευρώ. Επενδύει στον μηχανολογικό εξοπλισμό και η στρατηγική της έχει στηριχθεί στη καινοτομία, την ταχύτητα και την ποιότητα της.

ΠΗΓΕΣ

1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Deakins, David & Freel, Mark: «Επιχειρηματικότητα», εκδόσεις Κριτική, 2007

HARVARD BUSINESS REVIEW : «Για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», Κλειδάριθμος, 2002

Luecke, Richard: «Διαχείριση κρίσεων», Modern Times, 2008

Maitland, Iain: «Επιτυχημένα Business Plans σε μια εβδομάδα», Anubis, 2001

Russell - Walling, Edward: «50 βασικές έννοιες που πρέπει να γνωρίζετε για το μάνατζμεντ», Modern Times, 2011

Tiffany, Paul: «Επιχειρηματικός σχεδιασμός (Business Plans) για πρωτάρηδες», Κλειδάριθμος, 2008

Tyson, S.: «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού», Γκιούρδας Μ., 2004

Ward, Stephen: «Διαχείριση κινδύνων έργων», Επίκεντρο, 2006

White, Margaret A.: «Η στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας», Κριτική, 2010

Αραβώσης, Κωνσταντίνος: «Κατάρτιση και αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων και προγραμμάτων», Νομική Βιβλιοθήκη, 2003

- Γκλεζάκης Μιχάλης: «Αξιολόγηση επιχειρήσεων», εκδόσεις ιδίου, 2008
- Γκλεζάκης Μιχάλης: «Ασκήσεις αξιολόγησης επιχειρήσεων», εκδόσεις ιδίου, 2008
- Μαθιόπουλος, Χάρης Η.: «Μικρό εγχειρίδιο του επενδυτή», Βιβλιοπωλείον της Εστίας, 1995
- Μουρδουκούτας, Πάνος Γ.: «Επιχειρηματικότητα», Κλειδάριθμος, 2004
- Μπαλωμένου, Χρυσάνθη Κ.: «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και οι διαδικασίες αξιολόγησης έγκρισης επενδυτικών σχεδίων», Παπαζήσης, 2003
- Πετράκης Παν.: «Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη», εκδόσεις Παπαζήση, 1996
- Πιπερόπουλος, Πάνος Γ.: «Επιχειρηματικότητα, καινοτομία και Business Clusters», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 2007
- Πρακτικός οδηγός επιχειρηματικότητας (Συλλογικό έργο), Κλειδάριθμος, 2009
- Σιώμκος, Γεώργιος Ι.: «Εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης στην έρευνα αγοράς», Σταμούλη ΑΕ, 2005
- Τζαβαλής, Ηλίας: «Επενδύσεις», Οικονομικό Πανεπ/μιο Αθηνών ΑΕ, 2009

2. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.kleemannlifts.com
www.schindler.com
www.kone.com
www.otis.com
www.orona-group.com
www.wittur.com
www.sodimas.com
<https://www.thyssenkrupp-elevator.com>
<https://www.slideshare.net/koshicatamang/matrix-organization>
<http://www.helex.gr>

3. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Για τις ανάγκες εκπόνησης της παρούσας εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από συνεντεύξεις και συζητήσεις με τα ακόλουθα στελέχη της εταιρείας:

Κωνσταντίνος Λιαρετίδης – group Technical senior manager

Νίκος Σπυρόπουλος – group Engineering manager

Παναγιώτης Γρηγοριάδης - group Engineering specialist

Μάνος Ζώτος – group Innovation manager

Δανάη Τζίκα – group HR specialist

Δημήτρης Παπακωνσταντίνου – Financial analyst

Χρύσα Γκόγκου – Sales accounts manager