



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα»

Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ο κλάδος των Καλλυντικών

Η περίπτωση της Estée Lauder Hellas S.A. (The Estée Lauder Companies)

Γεωργία-Βασιλεία Σ. Ελευσινιώτη

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

2013

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

«Στην οικογένειά μου»

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι η προσέγγιση, εν αρχή, της θεωρίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς και η μεταξύ τους εφαρμογή και υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις και ο ρόλος της ποιότητας στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αυτές.

Παρουσιάζονται αναλυτικά βάσει της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας οι έννοιες όπως ποιότητα, Δ.Ο.Π., στρατηγική αλλά και ο τρόπος με τον οποίο είναι δυνατή η χάραξη και εφαρμογή της στρατηγικής και των πολιτικών των επιχειρήσεων και ομίλων επιχειρήσεων, έπειτα από την ενοποίηση και ενσωμάτωση της ποιότητας σε αυτήν ως προτεραιότητα και βασικό εργαλείο, τόσο σε θεωρητικό υπόβαθρο αλλά και επί του πρακτέου.

Αναλύεται η θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με περιεκτική ανάλυση των τριών βασικών αρχών της, οι οποίες είναι εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό και εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων

Η έννοια της στρατηγικής δίδεται μέσω της παρουσίασης των τεσσάρων σταδίων του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ (ανάλυση του περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος), καθώς και ο τρόπος που η Δ.Ο.Π. μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, ιδίως όταν αυτές οι δύο έννοιες ενοποιούνται διαμέσου του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας αλλά και μέσα από την παρουσίαση διαφόρων μοντέλων και διαγραμμάτων.

Συγκεκριμένα αναλύεται διεξοδικά ο κλάδος των καλλυντικών στην Ελλάδα, σε βασική ορολογία και μοντέλα Στρατηγικής. Στην προσπάθεια αυτή αναλύεται πιο συγκεκριμένα ο όμιλος εταιρειών Estée Lauder Hellas, και αναλύεται η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο, η οποία κατά το 49% της, αποτελεί Joint Venture με τον Όμιλο Γρ. Σαράντης. Ο κλάδος και τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, παρουσιάζονται μέσω χρηματοοικονομικών και λογιστικών καταστάσεων, προκειμένου να υπολογισθούν τα μερίδια αγοράς ώστε να προκύψει εν τέλει ανάλυση μέσω των 5 Δυνάμεων του Michael Porter, SWOT Analysis κ.ά.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Στρατηγικό μανάτζμεντ, στρατηγική, τακτικές, πολιτικές, εξωτερικό περιβάλλον, εσωτερικό περιβάλλον, μοντέλο στρατηγικού μανάτζμεντ, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαμόρφωση στρατηγικής, αποστολή, όραμα, σκοποί (objectives), πολιτικές, προγράμματα, προϋπολογισμός, διαδικασίες, εργαλεία διευθυντικών στελεχών, τακτικός σχεδιασμός, υπόδειγμα Porter, Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων, ανταγωνισμός, αλυσίδα αξίας, επιχειρηματική στρατηγική, επιχειρησιακή στρατηγική, ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, υλοποίηση, αξιολόγηση, ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έλεγχος, αρχές ΔΟΠ, εστίαση στον πελάτη, συνεχής βελτίωση, Νόμος (SOX) Sarbanes & Oxley, εσωτερικός έλεγχος, SQM (Strategic Quality Management – Στρατηγική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας), διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Μοντέλο Akao, Μοντέλο GAO, οργανωσιακά προφίλ, Estee Lauder Hellas, JV, ανάλυση κλάδου, διαφοροποίηση, retailers, sell in, sell out, έρευνα και ανάπτυξη, υποκατάστατα προϊόντα, δυνάμεις, αδυναμίες.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: «Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT-ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ»	9
1.1. Εισαγωγή.....	9
1.1.1 Η έννοια της Στρατηγικής.....	10
1.1.1.1 Ο Ορισμός της Στρατηγικής.....	10
1.2. Βασικό Μοντέλο Στρατηγικού Μανατζμεντ.....	11
1.2.1. Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	13
1.2.2. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	14
1.3. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	17
1.3.1. Στάδια ανάπτυξης διαμόρφωσης στρατηγικής.....	20
1.3.1.1. Επιλογή στρατηγικής.....	21
1.4. Ανάλυση του Υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	22
1.4.1. Τα εργαλεία του Manager.....	25
1.4.1.1. Λόγοι ύπαρξης τεκμηριωμένης Στρατηγικής.....	27
Βιβλιογραφία 1 ^ο Κεφαλαίου.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: «ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ»	32
2.1. Το Εξωτερικό Περιβάλλον.....	32
2.1.1. Γενικευμένο – Μάκρο περιβάλλον (<i>societal environment</i>).....	32
2.1.2. Περιβάλλον Κλάδου - <i>TASK Environment</i> (Μίκρο περιβάλλον).....	33
2.2. Το Εσωτερικό Περιβάλλον.....	38
2.2.1. Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων.....	40
2.2.2. Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας.....	42
2.2.2.1. Ορισμός Αλυσίδας Αξίας.....	42
2.2.2.2. Κύριες Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας.....	43
2.2.2.3. Υποστηρικτικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας.....	45
Βιβλιογραφία 2 ^ο Κεφαλαίου.....	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: «Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»	49
3.1. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	49
3.2. Τα τρία επίπεδα Στρατηγικής.....	51
3.3. Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	51
3.3.1. Μορφές Επιχειρησιακής Στρατηγικής	53
3.4. Επιχειρηματική Στρατηγική	55
3.4.1. Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (χαμηλού κόστους)	55
3.4.2. Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	56
3.4.3. Στρατηγική Εστίασης.....	57
3.5. Λειτουργική Στρατηγική	59
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: «ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»	62
4.1. Υλοποίηση Στρατηγικής.....	62
4.2. Αξιολόγηση και Έλεγχος Αποτελεσμάτων	63
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: «Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.»	66
5.1. Ιστορική Εξέλιξη του Management.....	66
5.1.2. Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)	69
5.2. Αρχές της Δ.Ο.Π.	72
5.3. Θεωρίες και Προσεγγίσεις σχετικές με τη Δ.Ο.Π.	74
5.4. Εφαρμογή Προγραμμάτων Δ.Ο.Π.....	88
5.5. Προβλέψεις, Δυσκολίες και Λόγοι Αποτυχίας της Ποιότητας.....	89
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»	94
6.1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις	95
6.2. Ο ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας	98
6.3. Δ.Ο.Π. & εφαρμογή της Στρατηγικής της Επιχείρησης-Τα 5 στάδια	99

6.4. Ανάπτυξη και εφαρμογή Πολιτικών Ολικής Ποιότητας (Policy Deployment Process)	102
6.5. Δ.Ο.Π & Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	105
6.6. Δ.Ο.Π. & Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας (Μοντέλο Akao)	107
6.7. Δ.Ο.Π. & Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας (Μοντέλο GAO)	109
6.8. Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στον Στρατηγικό Σχεδιασμό	111
6.9. ΔΟΠ και Διαμόρφωση στρατηγικής. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή δυναμικών μοντέλων.	111
6.10. Βασικά σημεία στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π.	112
6.11. Η Στρατηγική Εφαρμογή της Δ.Ο.Π. (Strategic Quality Management)	114
6.12. Τα οργανωσιακά προφίλ και η Δ.Ο.Π.	116
6.13. Δ.Ο.Π. και επιχειρησιακό περιβάλλον	117
Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου	120
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: «Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ESTEE LAUDER HELLAS S.A.»	122
7.1. Γενικά	122
7.2. Estée Lauder, Ιστορική Αναδρομή	127
7.2.1. Όραμα Επιχείρησης	129
7.2.2. Αποστολή Επιχείρησης	129
7.3. Όμιλος Σαράντη - Παρουσίαση Ομίλου	130
7.3.1. Ιστορική Αναδρομή	130
7.3.2. Όμιλος Σαράντη & Estee Lauder Hellas S.A.	131
7.4. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	138
7.4.1. Γενικευμένο Περιβάλλον	139
7.4.2. Πολιτικό και Νομικό	140
7.4.3. Τεχνολογικό	141
7.4.4. Κοινωνικό και Πολιτισμικό	141
7.4.5. Περιβάλλον Κλάδου - Μικρο Περιβάλλον	145
7.5. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος – The Estee Lauder Companies	161
7.5.1. Εισαγωγή	162

7.5.2. Βασική Οργανωτική Δομή & Ανθρώπινοι Πόροι.....	163
7.5.3. Κουλτούρα.....	170
7.5.4. Μάρκετινγκ - 4Ps	171
7.5.5. ISO και λοιπές πιστοποιήσεις.....	176
7.6. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	178
Βιβλιογραφία 7 ^{ου} Κεφαλαίου	195
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: «ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ»	196
Παράρτημα.....	198
Βιβλιογραφία.....	327

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε από τη φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων & Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Πειραιώς, Ελευσινιώτη Γεωργία-Βασιλεία, κατά το ακαδημαϊκό έτος 2012-2013, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή Γεωργόπουλου Νικόλαου.

Στον αξιότιμο κύριο Γεωργόπουλο οφείλω τις θερμές μου ευχαριστίες για την καθοδήγηση καθ' όλη την διάρκεια διεκπεραίωσης της παρούσας εργασίας αλλά και τη συνολική συμβολή του κατά τα φοιτητικά μου έτη. Θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω όλους τους Καθηγητές μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς κατά τα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά μου έτη φοίτησης, για τις πολύτιμες ακαδημαϊκές γνώσεις και τις ηθικές αξίες που μου μετέδωσαν και ιδίως τον Καθηγητή κο Κανελλόπουλο Παναγιώτη ο οποίος με δίδαξε πρωτίστως την αξία της προσπάθειας και της καλλιέργειας και ανάπτυξης του πνεύματος.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να αποτείνω και στον αξιότιμο, αξιοθαύμαστο και αξιοσέβαστο κύριο Σαράντη Γρηγόρη, ο οποίος μου έδωσε την ευκαιρία να εργασθώ στον όμιλο εταιρειών του και μου επέτρεψε με μεγάλη ευγένεια να διαχειρισθώ τα αρχεία της εταιρείας με σκοπό να τα αξιοποιήσω για την ολοκλήρωση της εργασίας μου. Το αυτό ισχύει και για όλα τα στελέχη της Estée Lauder Hellas S.A. των οποίων η συμβολή ήταν καθοριστικής σημασίας και ιδίως στον πρώτο διευθυντή «δάσκαλό μου» στην εταιρεία κο Κοκολάκη Γεώργιο, καθώς και τις κυρίες Αναγνώστου Άννα και Τσιουρή Αργυρώ για όλη τη βοήθεια που μου παρείχαν συνολικά.

Οφείλω τέλος και κυρίως να ευχαριστήσω εκ βάθους καρδιάς την οικογένειά μου, τους γονείς μου Σπυρίδωνα και Μαριέττα, καθώς και τον αδελφό μου Δημήτρη, για την ανυπολόγιστη και ανεκτίμητη ηθική υποστήριξη, οι οποίοι στέκονται δίπλα μου καθόλα τα χρόνια των σπουδών μου και της ζωής μου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: «Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT-ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ»

1.1. Εισαγωγή

Ο μεγάλος στρατηγικός αναλυτής Σουν Τζου στο έργο του *Η Τέχνη του Πολέμου* αναφέρει: «Εάν δεν ξέρουμε το χώρο στον οποίο ο εχθρός σκοπεύει να συγκεντρωθεί ή την ημέρα κατά την οποία θα αρχίσει η μάχη, θα χάσουμε τα πλεονεκτήματα που μας δίνει η ενότητά μας, γιατί θα είμαστε απασχολημένοι με τις προπαρασκευές μας για την άμυνα, ενώ οι θέσεις που θα κρατούμε δεν θα είναι ασφαλείς.» (Tzu, 2008)

Η ίδια ακριβώς παραδοχή ισχύει ομολογουμένως και στην περίπτωση της στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Η συμπεριφορά των κρατών, των πολιτών, των εξαρτημένων τους, καθώς και των ηγεμόνων αυτών, όπως έχουν τοποθετηθεί στις διαχρονικές θεωρίες των Διεθνών Σχέσεων και της Πολιτικής παρουσιάζουν απόλυτη ταύτιση με τη συμπεριφορά των στελεχών και του ανταγωνισμού που υφίσταται εντός και εκτός του επιχειρηματικού κόσμου. Στην προσπάθεια αυτή της κάθε επιχείρησης με άμεσο κίνητρο την αποκόμιση του μέγιστου κέρδους και την ταυτόχρονη επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών της στον κλάδο, ορίζει τη στρατηγική και τις τακτικές - πολιτικές που υιοθετεί, με τρόπο τέτοιο ο οποίος να εξασφαλίζει την πώληση και κερδοφορία μεν, πάντα όμως με κατασταλακτικό παράγοντα σε αυτήν της την προσπάθεια, την ισχυροποίηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτημάτος, με την ταυτόχρονη ανέλιξη των ενεργειών της προκειμένου να το καταστήσει διατηρήσιμο και να ηγηθεί του κλάδου ή ενδεχομένως των κλάδων που ανταγωνίζεται.

Σημαντικός παράγων της παραπάνω επιτυχίας ή αποτυχίας είναι ο χρόνος και η τοποθέτηση. Χρόνος και τοποθέτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει ή διακινεί η επιχείρηση, στην προσπάθεια που καταβάλλει με τη χρήση των απαραίτητων μέσων, πόρων και ικανοτήτων ώστε να φέρει εις πέρας το έργο και την αποστολή της, δίνοντας σάρκα και οστά στο όραμά της άμα τη ιδρύσει της.

Αποτελεί άλλωστε κοινή πραγματικότητα το γεγονός ότι το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι ιδιαιτέρως πολύπλευρο και μεταβαλλόμενο, απαρτιζόμενο από ισχυρότερους και λιγότερο ισχυρούς «παίκτες», τόσο άναρχο και πολύπλοκο, όσο και η γεωστρατηγική σκακιέρα που αποτελεί το διεθνές σύστημα των κρατών.

Στην παρούσα μελέτη εξετάζεται ο κλάδος των ανδρικών και γυναικείων καλλυντικών. Συγκεκριμένα, διερευνώνται τα προϊόντα περιποίησης δέρματος, τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών, τα προϊόντα μακιγιάζ και τα αρώματα / κολόνιες.

1.1.1. Η έννοια της Στρατηγικής

Η έννοια της στρατηγικής και οι ορισμοί που της έχουν αποδοθεί ποικίλλουν. Στη στρατιωτική ορολογία στρατηγική και διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν ένα βασικό και στοχοπροσηλωμένο πλαίσιο δράσης για την επίτευξη ενός στρατιωτικού στόχου, ο οποίος είναι προσανατολισμένος σε ένα μακροπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη τα υπάρχοντα μέσα και αποθέματα.

1.1.1.1. Ο Ορισμός της Στρατηγικής

Η πολύκροτη και πολυσυζητημένη έννοια της Στρατηγικής υποδιαιρείται και ταυτίζεται συχνά με άλλες πιο ειδικές έννοιες όπως το όραμα ενός οργανισμού, τη δήλωση αποστολής λειτουργίας του αλλά και φυσικά στην καθημερινή ρουτίνα των διευθυντικών στελεχών που αναλώνεται βέβαια σε τελικό στόχο τη χάραξη και εφαρμογή της Στρατηγικής.

Η πλειάδα των εννοιών που αποτελούν σήμερα τη βάση για την κατανόηση της στρατηγικής, αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια του πρώτου μισού του 20^{ου} αιώνα. Παράδειγμα αποτελούν η εργασία του Frederic Taylor πάνω στην αποδοτικότητα, η «έκρηξη» των τεχνικών μέτρησης και πρόβλεψης γύρω στα 1930 και η εξέλιξη των οργανωσιακών δομών.

Εν έτει 1951, ο πρώτος που αναφέρθηκε στη φύση και τη σημασία της στρατηγικής, υπήρξε ο Newman ενώ το 1960 οι Andrews, Christiansen και Ansoff έθεσαν τα θεμέλια για το στρατηγικό σχεδιασμό. Ομολογουμένως, μία τάση γενίκευσης ακολούθησε, κατά την οποία οι ερευνητές προσπάθησαν να αναγνωρίσουν κοινά υποδείγματα. Αποτέλεσμα των πολύχρονων αυτών ερευνών ήταν η εμφάνιση ενός μεγάλου αριθμού τεχνοοικονομικών και απολύτως θεωρητικών εργαλείων και πλαισίων που χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα για λόγους ανάλυσης. (Παπαδάκης, 2002).

Οι απόψεις όμως για το τί εν τέλει σημαίνει στρατηγική όπως είναι αναμενόμενο είναι πολυάριθμες. Ο λόγος για την ύπαρξη διαφορετικών ορισμών είναι η ελληνική ρίζα της λέξης στρατηγική που σημαίνει «η τέχνη του πολέμου». Κάποιοι από τους ορισμούς της στρατηγικής είναι οι εξής:

i. Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσης ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που συνδυάζει τους πόρους του οργανισμού με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα με τις αγορές και τους πελάτες, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών (G. Johnson and K. Scholes, 1993).

ii. Στρατηγική είναι ο πρωταρχικός τρόπος προσέγγισης ενός αντικειμενικού σκοπού οποιοσδήποτε κι αν είναι αυτός είναι ανούσιο να μιλάμε για στρατηγική εάν δεν υπάρχει ένας αντικειμενικός σκοπός στο μυαλό (H.B. Theorelli, 1977).

iii. Στρατηγική είναι η δεξιότητα του να διοικείς ή να σχεδιάζεις (Webster's NewWorld Dictionary, 1992).

iv. Στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των βασικών στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς από δράσεις και η κατανομή των κατάλληλων πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών (A. Chandler, 1962).

Πιο συγκεκριμένα, καταλήγοντας σε έναν πιο σαφή και πλήρη ορισμό, ο οποίος περιγράφει την έννοια της στρατηγικής στο χώρο των επιχειρήσεων, μπορεί να λεχθεί ότι στρατηγική καλείται η οργανωμένη και σχεδιασμένη υλοποίηση τακτικών μεθοδολογικής προσέγγισης ώστε ο ενδιαφερόμενος οργανισμός να τονίσει την θέση του, τον σκοπό του, να επιτελέσει ενέργειες σκοπού ύπαρξής του, να προσελκύσει πελάτες και τέλος να αγγίξει ή και ξεπεράσει βασικούς επιχειρησιακούς στόχους και σχεδιασμούς. Είναι εν ολίγοις ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των καθορισμένων στόχων. (Γεωργόπουλος, 2006)

Ένα τυπικό παράδειγμα υιοθέτησης μίας εκ των μορφών στρατηγικής, που θα αναλυθούν παρακάτω, αποτελεί η εταιρεία Estee Lauder International (η οποία θα παρουσιασθεί και θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο), της οποίας βασική Στρατηγική είναι η επέκταση μέσω του τεραστίου καναλιού διανομής σε όλο τον πλανήτη. Ο Mintzberg υποστήριξε το 1994 ότι οι στρατηγικές είναι επιθυμητές (intentional) και η εφαρμογή τους προσεκτικά μελετημένα (deliberate) πριν αυτές πραγματοποιηθούν. Άρα, οι επιθυμητές στρατηγικές που δεν πραγματοποιούνται (unrealized) απορρίπτονται. Βέβαια, αποτελεί κοινό τόπο ότι οι επιθυμητές στρατηγικές, σπάνια πραγματοποιούνται απόλυτα κι έτσι οι πραγματοποιήσιμες (realized) στρατηγικές αποκλίνουν σε μεγάλο ή μικρό βαθμό από τις επιθυμητές.

Κατά συνέπεια η πραγματοποιήσιμη στρατηγική είναι το αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών αποφάσεων που λαμβάνονται σε ατομικό επίπεδο. Συναποτελεσματικά, αυτό έχει ως συνέπεια οι στρατηγικές να είναι μερικές φορές αναδυόμενες (emergent), οι οποίες εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής πορείας. (Wheelen & Hunger, 2008).

1.2. Βασικό Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

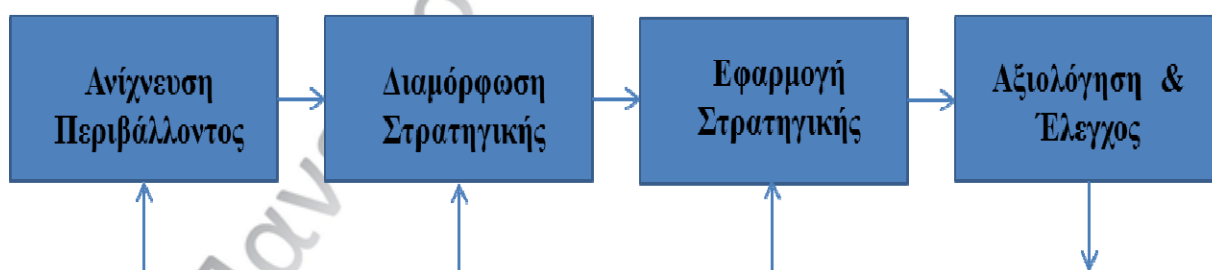
Σύμφωνα με τον Fred R. David, (2010) «Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης διαλειτουργικών αποφάσεων, που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς». Συνεπώς, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προϋποθέτει τον αρμονικό συνδυασμό των πέντε κύριων λειτουργιών που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση, δηλαδή του Μάνατζμεντ, του Μάρκετινγκ, των Χρηματοοικονομικών, της Παραγωγής και της Έρευνας & Ανάπτυξης.

Μια ακόμη προσέγγιση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι αυτή των Thomas L. Wheelen και David J. Hunger, σύμφωνα με την οποία «Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση μιας

επιχείρησης. Στο πλαίσιο του εντάσσονται η ανίχνευση του περιβάλλοντός της (τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού), η διαμόρφωση στρατηγικής (δηλ. ο μακροχρόνιος σχεδιασμός), η εφαρμογή της τεθείσας στρατηγικής και, τέλος, η αξιολόγηση και ο έλεγχος». (Wheelen & Hunger, 2008)

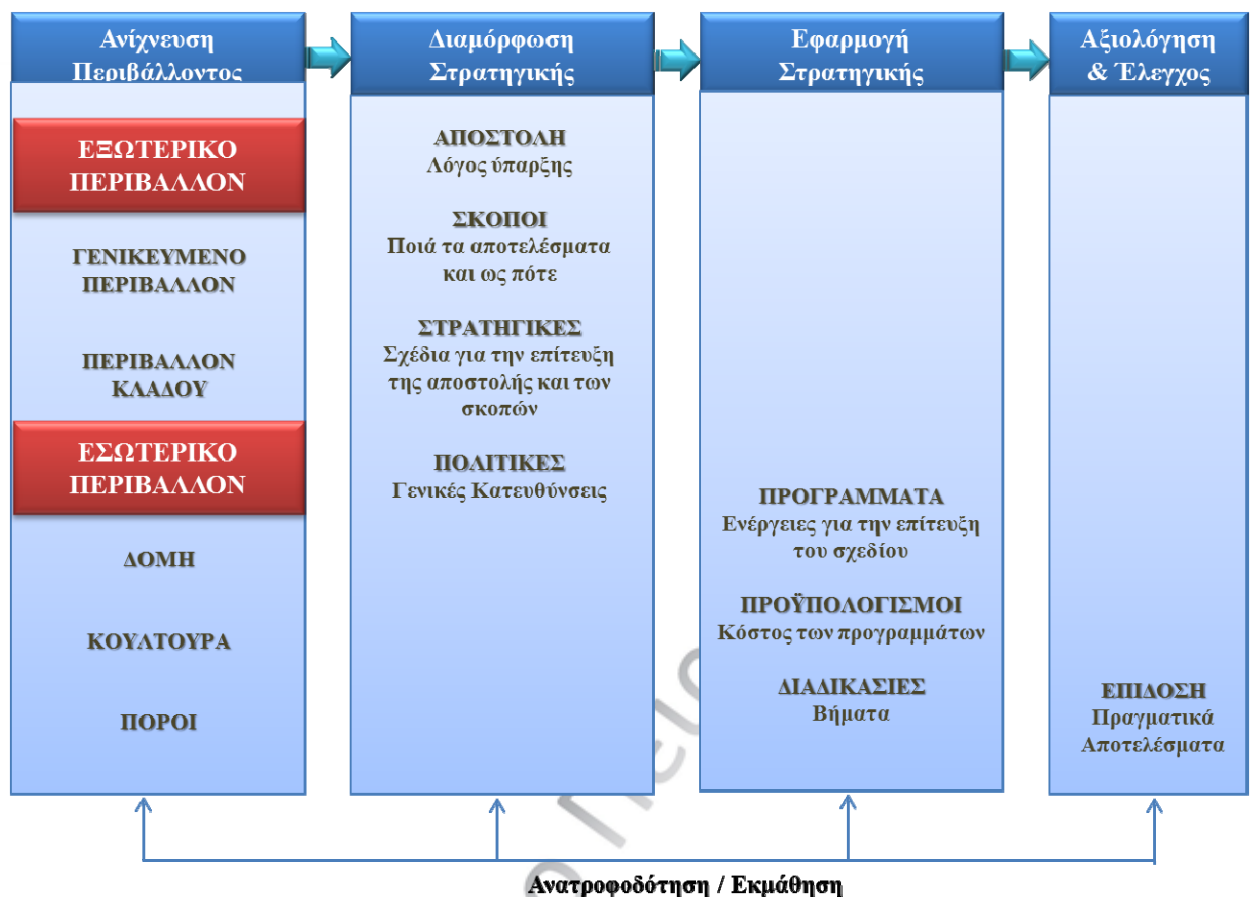
Κοινός παρονομαστής των περισσότερων προσεγγίσεων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι ο πρωταγωνιστικός ρόλος που διαδραματίζει, πλέον, το εξωτερικό περιβάλλον στην πορεία της επιχείρησης. (Wheelen & Hunger, 2008). Οι ραγδαίες και αλληλέγγυες μεταβολές που επιφέρουν η παγκοσμιοποίηση και οι ταχύτατες τεχνολογικές ανακαλύψεις δεν μπορούν να αφήσουν ανέπαφο τον επιχειρηματικό κόσμο. Κατά συνέπεια, η αποκλειστική διοχέτευση της προσοχής στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης καθίσταται ανεπαρκής, ανατρέποντας έτσι την πρωτοκαθεδρία των αρχών της Επιχειρηματικής Στρατηγικής .

Οι Wheelen και Hunger που αποτύπωσαν σχηματικά το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ ορίζουν ότι η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ συνίσταται σε τέσσερα βασικά στάδια, με επιστέγασμα και σημείο αναφοράς, όπως προκύπτει και από τα παραπάνω, την Ανίχνευση του Περιβάλλοντος της εταιρείας, που αποτελεί και το πρώτο στάδιο πριν ακολουθήσουν όλα τα υπόλοιπα. Στο διάγραμμα 1.1 απεικονίζεται συνοπτικά η σχέση και η αλληλεπίδραση των τεσσάρων αυτών σταδίων, ενώ στο διάγραμμα που ακολουθεί (1.2 και 1.2.2.) , φαίνεται πιο αναλυτικά τί ακριβώς περιλαμβάνει κάθε ένα από τα στάδια αυτά.



Διάγραμμα 1.1. Τα στάδια της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall,2008)



Διάγραμμα 1.2. Το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008

1.2.1. Η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται όμως στην έννοια «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»! Ο κύριος σκοπός τους σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει αποτελεσματικά μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Ο Porter θεωρεί ότι μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα απ'ότι οι ανταγωνιστές της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τον Porter, είναι το πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση λόγω της ικανότητάς της να μετατρέπει αποτελεσματικότερα πρώτες ύλες σε έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από τις πολλές δραστηριότητες που η επιχείρηση εκτελεί, όπως ο σχεδιασμός, παραγωγή, marketing, πωλήσεις, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους ανταγωνιστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι αυτό που οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν και η

υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζονται μέσω των υψηλών τιμών.

1.2.2. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό management αποτελεί ουσιαστικά έναν τρόπο σκέψης και βάσει αυτού εφαρμόζεται. Με αυτό τον τρόπο συνδέεται η επιλογή της στρατηγικής με την υλοποίηση και το έλεγχο. Ο Peter Ducker το 2001 είπε: «Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί τεχνασμάτων ή ένα σύνολο από τεχνικές. Είναι αναλυτική σκέψη και κατανομή των πόρων σε πράξη. Αλλά η ποσοτικοποίηση από μόνη της δεν είναι διαμόρφωση στρατηγικής. Κάποια από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν.»

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ θεωρείται ως μια περιεκτική προσέγγιση της διοίκησης με σκοπό να βοηθήσει τους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν την οργανωτική τους κατεύθυνση με τους στόχους που έχουν θέσει για την επίτευξη της στρατηγικής αλλαγής. Ξεκινώντας αρχικά από την έμφαση στο σχεδιασμό, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εξελίχθηκε να περιγράφει την ενοποίηση διαφόρων λειτουργιών όπως την κατανομή των πόρων, τη διοίκηση πληροφοριών και τις διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης. (Wheelen & Hunger, 2008)

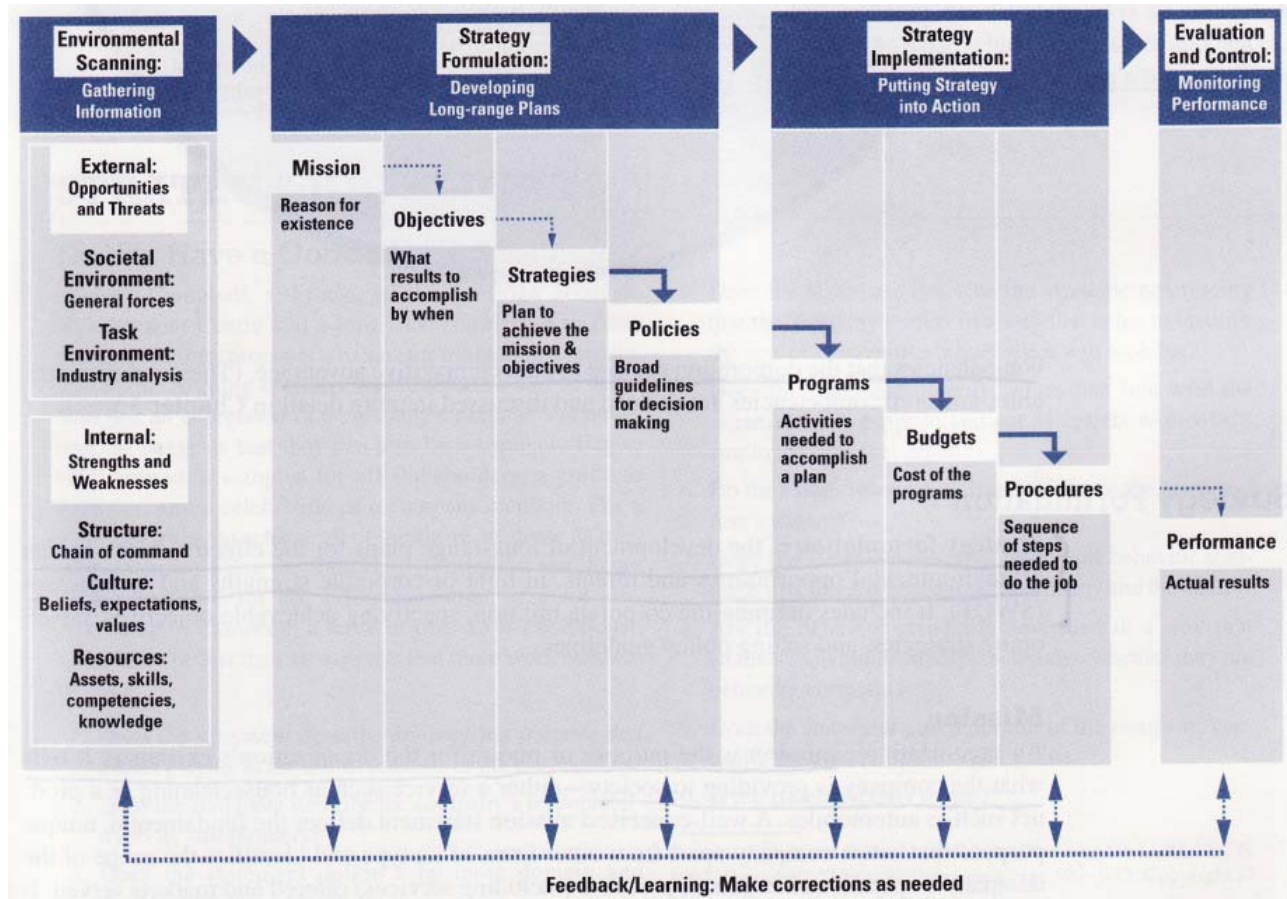
Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επομένως αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που οδηγούν στην ανάπτυξη πλάνων, δράσεων και πολιτικών για την πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η ιδέα στην οποία βασίζεται είναι ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αναλύσουν το περιβάλλον τους και αφού λάβουν υπ' όψιν τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες τους και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές να δημιουργήσουν το μέλλον τους. Παρά τις διάφορες προσεγγίσεις σε θέματα στρατηγικής, ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ θεωρείται αυτό που περιλαμβάνει τα παρακάτω τέσσερα στάδια: α) την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (environment scanning), β) τη διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation or development), γ) την υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation or deployment) και δ) την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της στρατηγικής (evaluation and control). Στις επόμενες ενότητες θα αναλύσουμε τις τέσσερις αυτές φάσεις. Ενώ λοιπόν θα μπορούσε εύλογα να συναχθεί βάσει των παραπάνω ότι η στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί εκ των πραγμάτων και εκ του αποτελέσματος της έκβασης των εφαρμοζόμενων στρατηγικών, μία περιεκτική και συνεχής διαδικασία μάνατζμεντ που στοχεύει στη διαμόρφωση και ουσιαστικά αφορά την υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Ένας τρόπος για προσέγγιση επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων. Εν κατακλείδι, τρεις στρατηγικές ερωτήσεις δίνουν απάντηση:

- i. Πού είμαστε τώρα; Ποιά είναι η κατάσταση; (Strategic Analysis - SWOT)

ii. Πού θέλουμε να βρεθούμε; (Strategic Choice & Formulation)

iii. Πώς θα φτάσουμε εκεί; (Strategy Implementation).

Το εν λόγω υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ παρουσιάζεται στο διάγραμμα κατωτέρω. (1.2.2)



Διάγραμμα 1.2.2. Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ (ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ)

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις στρατηγικές δραστηριότητες:

- i. Ανίχνευση Περιβάλλοντος
- ii. Διαμόρφωση Στρατηγικής
- iii. Υλοποίηση Στρατηγικής
- iv. Αξιολόγηση και Έλεγχος

- **Ανίχνευση Περιβάλλοντος**

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας περιλαμβάνει την ανίχνευση και την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών στο εξωτερικό πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον καθώς και των δυνάμεων και των αδυναμιών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οδηγούν στην υπόδειξη των σημείων που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της και να έχει μια θέση υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών της. (Αναλύεται πλήρως στο 2^ο κεφάλαιο)

- **Διαμόρφωση Στρατηγικής**

Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής καθορίζεται η αποστολή, οι στόχοι και αναπτύσσονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που η επιχείρηση θα εφαρμόσει. Για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης λαμβάνονται υπόψη οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

- **Υλοποίηση Στρατηγικής**

Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας αποτελεί την υλοποίηση της στρατηγικής όπου στρατηγικές και πολιτικές θέτονται σε λειτουργία μέσω της υλοποίησης των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Στο στάδιο αυτό είναι δυνατόν να προκύψουν σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού.

Προγράμματα: Τα προγράμματα αποτελούν τις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξη του σχεδιασμού της στρατηγικής. Είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Το πρόγραμμα ως λειτουργία, δίνει κατεύθυνση δράσης στην επιχείρηση. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει σημαντικές αλλαγές.

Προϋπολογισμοί: Ο προϋπολογισμός εκφράζει το κόστος των αναφερόμενων προγραμμάτων σε χρηματικούς πόρους. Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει σε μία επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία, καθώς και των κερδών που αναμένονται από αυτή. Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει το ποιες στρατηγικές ιδέες-προγράμματα θα εφαρμοσθούν. Στόχος

του προϋπολογισμού είναι η διαφύλαξη της αποδοτικότητας του εταιρικού κεφαλαίου και κατ'επέκταση η στήριξη της αξίας της μετοχής της επιχείρησης.

Διαδικασίες: διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν αν υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών και τις περισσότερες φορές συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Οι διαδικασίες περιγράφουν το σύνολο των διαδικασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν με σκοπό να υλοποιηθούν τα προγράμματα.

• Αξιολόγηση και Έλεγχος

Ο έλεγχος και η αξιολόγηση είναι το τελικό στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Σε αυτό το στάδιο καταγράφονται όλα τα πραγματικά αποτελέσματα των διαδικασιών και των στρατηγικών και στη συνέχεια συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Αν και η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο κύριο στοιχείο των στρατηγικών διαδικασιών, μπορεί να φανερώσει αδυναμίες στα ήδη υλοποιούμενα στρατηγικά σχέδια και επομένως να ενεργοποιήσει την όλη διαδικασία από την αρχή. Ο έλεγχος θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες βασικές απαιτήσεις όπως ότι δεν θα πρέπει να συγκεντρώνεται μεγάλη ποσότητα πληροφοριών παρά μόνο η αναγκαία, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης που πραγματοποιούν τον έλεγχο να έχουν μια σαφή εικόνα των θετικών και αρνητικών στοιχείων της εταιρείας.

Ο έλεγχος σε μια εταιρεία είναι βασικό στοιχείο για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων που καλύπτουν τις ανάγκες της, αλλά και την αξιολόγηση ατόμων και δραστηριοτήτων.

Συνοπτικά, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι εν τέλει το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Περιέχει την ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, την διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής αλλά και την αξιολόγηση της.

Τώρα πλέον τα στελέχη, που έχουν κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και έχουν ασπασθεί το όραμά της, πρέπει να αναλάβουν να υλοποιήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό στη διαμόρφωση του οποίου συμμετείχαν και οι ίδιοι.

1.3. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής στηρίζεται στην υπόθεση ότι η μέχρι τώρα (επιτυχημένη ή όχι) πορεία μιας επιχείρησης δεν εγγυάται τη συνέχιση της στο μέλλον. Τα στελέχη μιας εταιρείας πρέπει να δώσουν έμφαση στο ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις αναγκαίες διοικητικές και παραγωγικές αλλαγές, που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και θα βελτιώσουν τη συνολική αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών. (Wheelen & Hunger, 2004)

Μια παραδοσιακή προσέγγιση της διαδικασίας της διαμόρφωσης στρατηγικής είναι ορθολογική και αυστηρά δομημένη. Η κριτική που της έχει ασκηθεί εντοπίζεται κυρίως στο ότι, το περιβάλλον και ο κόσμος όπου ζούμε κυριαρχούνται από τόσο μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας και αμφιβολίας, που ακόμη και μικρά γεγονότα μπορεί να έχουν μη αναστρέψιμες συνέπειες. Εξάλλου, το ίδιο το μέλλον είναι απρόβλεπτο από τη φύση του και το μόνο διαρκές στη σύγχρονη πραγματικότητα είναι η αλλαγή. Υπό αυτές τις συνθήκες, όσο προσεκτικά και καλά μελετημένοι είναι οι στρατηγικοί σχεδιασμοί που καταρτίζουν οι επιχειρήσεις, δεν παύει να εξακολουθούν να είναι εκτεθειμένοι στις ραγδαίες και απροσδόκητες αλλαγές του περιβάλλοντος. Σε έναν απρόβλεπτο λοιπόν κόσμο αναδύεται έντονη για τις επιχειρήσεις η ανάγκη να ανταποκρίνονται άμεσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, προσαρμόζοντας τις εκάστοτε ακολουθούμενες στρατηγικές τους στα ανακύπτοντα δεδομένα.

Ένα δεύτερο, εξίσου σημαντικό, σημείο κριτικής που έχει υποστεί η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η υπερβολική έμφαση που επισυνάπτει στο ρόλο των ανώτερων διοικητικών στελεχών (“Ivory Tower”). Πρόκειται για κάτι που παραβλέπει την αδυναμία αυτών των στελεχών να διαθέτουν πλήρη επίγνωση και ολοκληρωμένη κατανόηση όλων των λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης. Η αποκλειστική πραγματοποίηση της διαμόρφωσης στρατηγικής από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν μπορεί παρά να ενέχει κινδύνους, όταν από τη διαδικασία παραγκωνίζονται στελέχη (operating managers) τα οποία, λόγω της θέσης τους, έχουν άμεση επαφή με την πραγματικότητα και τις αδυναμίες της επιχείρησης και, επομένως, μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην εύστοχη διαμόρφωση της στρατηγικής. (Wheelen & Hunger, 2008)

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων, δηλαδή το χρονικό διάστημα που ένα προϊόν καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, έχει μικρύνει πάρα πολύ σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. (Δερβιτσιώτης, 2001). Αυτό οφείλεται κυρίως στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και στην ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα. Πόσοι θα αγόραζαν σήμερα αυτοκίνητο χωρίς air condition; Ποιος θα αγόραζε μεταχειρισμένο ηλεκτρονικό υπολογιστή της προηγούμενης χρονιάς, όταν ο φετινός έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες με ελάχιστη διαφορά στην τιμή; Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι η συνεχής προσπάθεια των επιχειρήσεων να προλάβουν τον ανταγωνισμό ώστε να μη βρεθούν εκτός αγοράς. Εξ αιτίας του μεγάλου αυτού ανταγωνισμού, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον στο marketing, με στόχο την διατήρηση και ισχυροποίηση της επιχείρησης στην αγορά.

Για να ξεκινήσουμε λοιπόν να διαμορφώνουμε τη στρατηγική της επιχείρησής μας - μικρής ή μεγάλης- θα πρέπει αρχικά να δώσουμε απαντήσεις σε απλά ερωτήματα όπως:

- i. Ποιους στόχους θέτει ο επιχειρηματίας για το άμεσο και απώτερο μέλλον με βάση τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες του;
- ii. Ποιες δυνατότητες έχει η επιχείρηση από πλευράς πόρων για να πετύχει τους επιλεχθέντες στόχους;

- iii. Πώς ανταποκρίνεται η εταιρεία στις απειλές και στις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον που την πλαισιώνει;
- iv. Ποια είναι η θέση της επιχείρησης σε ηθικά και κοινωνικά θέματα όπως η ανεργία, η μόλυνση του περιβάλλοντος κλπ;

Δυνάμει των παραπάνω ερωτήσεων προκύπτει το αλληλοσυγκρουόμενο των αποφάσεων, που θα πρέπει ο επιχειρηματίας με τα στελέχη του να λάβουν από κοινού, προκειμένου να χαράξουν την πορεία της επιχείρησης. Έτσι είναι πολύ πιθανόν οι στόχοι να έρθουν σε σύγκρουση με τους πόρους. Πιο συγκεκριμένα ένα παράδειγμα που μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της παραπάνω παραδοχής και διαπίστωσης μπορεί να αποδοθεί μέσα από το χώρο των πωλήσεων: «Έχω σαν στόχο να διπλασιάσω τις πωλήσεις μου στα επόμενα πέντε χρόνια, αλλά δεν μπορώ γιατί μου λείπουν τα απαραίτητα χρηματικά κεφάλαια. Είμαι σε θέση να ανταποκριθώ σε μια απειλή από κάποιο ανταγωνιστή μου, μειώνοντας την τιμή πώλησης και οδηγώντας τον στην χρεοκοπία. Όμως αντιμετωπίζω το ηθικό ζήτημα των ανέργων που θα προκύψουν - εξαιτίας μου- με το κλείσιμο της ανταγωνίστριας εταιρείας, ποιες θα είναι οι συνέπειες στη μελλοντική πορεία της επιχείρησής μου μία ενδεχόμενη δυσφήμιση; Μήπως θα ήταν προτιμότερο να επιλέξω μια στρατηγική συμμαχίας;»

Παρατηρούμε λοιπόν ότι, τα απλά αρχικά ερωτήματα δημιουργούν μια αλυσίδα άλλων ερωτημάτων και υποθέσεων που, η επιτελική ικανότητα του επιχειρηματία και των στελεχών του, καλείται να δώσει τη βέλτιστη λύση. Να εντοπίσει το αποτελεσματικότερο συνδυασμό των πόρων και των ευκαιριών, ώστε να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τις όποιες απειλές και τα ηθικά θέματα που θα προκύψουν. Η διαμόρφωση στρατηγικής απαιτεί από τα στελέχη την ακόμη και άριστη γνώση όλων των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Προϋποθέτει την αποτελεσματική επεξεργασία των μηνυμάτων που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης της εταιρείας. Η διαμόρφωση στρατηγικής προτείνει τη διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ώστε, σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας της αρχικής επιλογής, να υπάρχει η ετοιμότητα της αλλαγής της μεθόδου και της στρατηγικής επίτευξης του βασικού στόχου.

Υπάρχουν ωστόσο, κάποιες διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν, προκειμένου να εκφράσουμε το στρατηγικό σχεδιασμό, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι πρέπει να ακολουθηθούν κατά γράμμα.

Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης στρατηγικής παραλείπεται η επισήμανση της καταλυτικής επίδρασης που μπορεί να διαδραματίσουν τυχαία γεγονότα στο μέλλον της επιχείρησης. Τα γεγονότα αυτά, τα οποία αναφέρονται συχνά με τον όρο “serendipities” (αναδυόμενων στρατηγικών), σχετίζονται με συμπτωματικές ανακαλύψεις που προκύπτουν συνήθως από επιστημονικούς πειραματισμούς, στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να ανακαλύψουν κάτι.

Οι απρόσμενες θετικές συνέπειες αυτών των, «κατά τύχη» θα μπορούσαμε να πούμε, γεγονότων μπορεί να είναι τόσο επικερδείς που να αντιστρέψουν την πορεία της επιχείρησης, επαναπροσδιορίζοντας τις μελλοντικές της προοπτικές. Επομένως, αν η αξιοποίησή τους παραμεληθεί είναι πολύ πιθανό μια δυνητική ευκαιρία να παραμείνει ανεκμετάλλευτη, περιχαρακώνοντας τις δυνατότητες της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη.

Διάφορες τεχνικές ανάλυσης των επιχειρήσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο στρατηγικό σχεδιασμό, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης SWOT (Πλεονεκτήματα, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές), της GE / McKinsey ανάλυσης χαρτοφυλακίου, της ανάλυσης PEST (πολιτική, οικονομική, κοινωνική, και τεχνολογική - Political, Economic, Social, and Technological) και άλλων.

1.3.1. Στάδια ανάπτυξης διαμόρφωσης στρατηγικής

Κατά το αρχικό στάδιο οι Διευθύνοντες – managers καλούνται να προσδιορίσουν και να αποσαφηνίσουν με ακρίβεια το όραμα (vision) και τους στόχους (goals) της επιχείρησης – οργανισμού. (Wheelen & Hunger, 2008)

Το όραμα δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Αντιπροσωπεύει ένα σύνολο διαχρονικών αξιών το οποίο εκφράζει την επιθυμία των διοικούντων και μετόχων της εταιρείας, για το πώς θα ήθελαν να είναι η επιχείρησή τους στο μέλλον. Μια τυπική δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στους πελάτες της και τις ανάγκες των οποίων εξυπηρετεί, καθώς και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί για την επίτευξη αυτών. Αυτό που προσπαθεί και ελπίζει να πετύχει η επιχείρηση μεσο-μακροπρόθεσμα αποτελεί το στόχο ή τους στόχους της. (Γεωργόπουλος, 2006)

Εκείνο που επίσης χρειάζεται η επιχείρηση να γνωρίζει πολύ καλά, είναι οι δυνατότητές της και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή σαν **SWOT analysis** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ή στα Ελληνικά : Δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές). (Wheelen & Hunger, 2008).

Τα πρώτα δύο στοιχεία αφορούν την εσωτερική ανάλυση μιας εταιρείας που εντοπίζει τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία της έναντι του ανταγωνισμού. Τα σημεία που εξετάζονται συνήθως είναι η κεφαλαιακή της ευρωστία, ο βαθμός τεχνολογικής της ανάπτυξης, η εμπειρία της, τα πάγιά της, η φήμη της στην αγορά και φυσικά η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. (Wheelen & Hunger, 2008).

Τα άλλα δύο στοιχεία αφορούν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κατά την οποία οι managers προσπαθούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες (Opportunities) που υπάρχουν αλλά και τις απειλές (Threats) που ελλοχεύουν. Οι ευκαιρίες μπορεί να είναι νέες αγορές, εργατικό δυναμικό χαμηλού κόστους ή αυξημένων δεξιοτήτων, επενδυτικοί νόμοι, φορολογικές ρυθμίσεις, κλπ. Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος

πιθανόν να είναι, η έλλειψη εργατικού δυναμικού, ο ισχυρός ανταγωνισμός, οι νόμοι του κράτους που περιορίζουν την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι πιθανές αλλαγές στο φορολογικό σύστημα, κλπ.

Προκειμένου όμως να είναι η επιχείρηση σε θέση να προχωρήσει στην παραπάνω ανάλυση θα πρέπει να κάνει σε πρώτο στάδιο μία αποτύπωση της κατάστασής της όπως είναι αυτή σήμερα. (Wheelen & Hunger, 2008). Η καταγραφή αυτή είναι σύντομη αλλά περιεκτική και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα σημεία εκείνα που προσδιορίζουν το όραμά της και τους στόχους της. Φυσικά, περιλαμβάνει και τους λόγους για τους οποίους η παρούσα κατάσταση δεν είναι ικανοποιητική καθώς και κριτική για τον τρόπο αντιμετώπισης των διαφόρων θεμάτων. Στην καταγραφή αυτή περιλαμβάνονται όλοι οι βασικοί τομείς μιας επιχείρησης ανάλογα με το πού δραστηριοποιείται π.χ.

- i. Οικονομική κατάσταση (ίδια – ξένα κεφάλαια, κέρδη ή ζημιές, πελάτες, αποθέματα, πωλήσεις κλπ)
- ii. Οργάνωση και Διοίκηση (οργανόγραμμα, αρμοδιότητες και υπευθυνότητες κλπ)
- iii. Τεχνολογικός εξοπλισμός, υποδομές και γραμμές παραγωγής (κτίρια, μηχανήματα, παραγωγικότητα, εκσυγχρονισμός κλπ)
- iv. Ανθρώπινοι πόροι (ικανότητες στελεχών, συστήματα επιβράβευσης και αμοιβών, εκπαίδευση προσωπικού κλπ)
- v. Δημόσιες σχέσεις – Marketing (προώθηση, επαφές με Κρατικούς και τοπικούς φορείς, με επαγγελματικές οργανώσεις κλπ)
- vi. Συστήματα ποιότητας (ISO, HACCP κλπ)
- vii. Φορολογικό και νομικό πλαίσιο (υφιστάμενη νομοθεσία)
- viii. Επενδυτικά κίνητρα (επιδότησεις, ευρωπαϊκά προγράμματα κλπ)

Εν συνεχεία, έχοντας καταγράψει τα παραπάνω, προωθείται η διαδικασία ανάλυσης SWOT των πραγματικών δεδομένων της επιχείρησής που εξετάζουμε κατά περίπτωση.

Έπειτα, με βάση το όραμα και τους στόχους μας και αφού έχουμε εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας μας και προσδιορίσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία - να προχωρήσουμε στην επιλογή της πλέον κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη μιας επιτυχημένης πορείας.

1.3.1.1. Επιλογή στρατηγικής

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειώσουμε ότι στην εφαρμογή της στρατηγικής από μία επιχείρηση σε κάποιον κλάδο, πρέπει να δίδεται έμφαση κυρίως σε στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο κλάδο (ή

και παρεμφερείς κλάδους) . Η επιλογή της επιχειρηματικής στρατηγικής βασίζεται στη διαμόρφωση ενός προϊόντος (ή μιας υπηρεσίας) που έχει τη δυνατότητα να αποσπάσει από τους ανταγωνιστές μερίδιο της αγοράς, προσφέροντας στους καταναλωτές τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για τα χρήματα που θυσιάζουν προκειμένου να το αποκτήσουν. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται (π.χ. παιδιά, γυναίκες, κατοίκους Αθήνας, κλπ), τί είδους προϊόν ή υπηρεσία θα τους παρέχει που να καλύπτει τις επιθυμίες ή τις ανάγκες τους (π.χ. παιδικό έπιπλο, γυναικεία προϊόντα καλλωπισμού,) και πώς η επιχείρηση θα μπορέσει να ικανοποιήσει τους συγκεκριμένους καταναλωτές μέσα από τη στρατηγική που θα επιλέξει. (Αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο)

1.4. Ανάλυση του Υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το πρώτο στάδιο του υποδείγματος όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό ερευνούμε και αναλύουμε το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο γενικευμένο περιβάλλον και το άμεσο περιβάλλον που είναι ουσιαστικά ο κλάδος στον οποίον δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, θα πρέπει να αναγνωρίζουμε τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. (Feurer & Chaharbaghi, 1997). Οι ευκαιρίες και οι απειλές δεν είναι τίποτα άλλο παρά οι εξωτερικές περιβαλλοντολογικές τάσεις που βελτιώνουν ή εμποδίζουν αντίστοιχα την οργανωσιακή επίδοση της επιχείρησης. (Pearce & Robinson, 1997) Αυτή η ανάλυση δεν είναι και πολύ εύκολη, αν συνυπολογίσουμε και το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, αλλά και τους ταχείς ρυθμούς αλλαγής του. Σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι για κάθε μία επιχείρηση, οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι διαφορετικές. Ευκαιρία για μία επιχείρηση μπορεί κάλλιστα να αποτελεί απειλή για μία άλλη.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τη δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα της αλλά και τους πόρους τους οποίους διαθέτει. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στοχεύουμε στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2006). Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Έτσι, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε κατάσταση ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών απαιτεί τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν πώς οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης διαφέρουν από αυτές των ανταγωνιστών. (Wheelen & Hunger, 2008)

Αφού πλέον έχει πραγματοποιηθεί η ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η εταιρεία βρίσκεται πλέον σε θέση να εφαρμόσει την

ανάλυση με το ακρωνύμιο SWOT. Η βασική επιδίωξη της ανάλυσης SWOT είναι η αναγνώριση εκείνων των στρατηγικών που ευθυγραμμίζουν, ταιριάζουν και συνδυάζουν τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. (Hill & Jones, 2001)

Το δεύτερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση στρατηγικής. Αφού, καμία επιχείρηση δεν έχει απεριόριστους πόρους τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αποφασίσουν ποιες εναλλακτικές στρατηγικές της ταιριάζουν περισσότερο. Η διαμόρφωση της στρατηγικής δεσμεύει την επιχείρηση σε συγκεκριμένα προϊόντα, συγκεκριμένες αγορές και συγκεκριμένους πόρους και τεχνολογίες που θα χρησιμοποιηθούν για ένα χρονικό διάστημα. (Hill & Jones, 2001). Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι, η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών της επιχείρησης. Εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

Όραμα (vision): Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον. Όραμα είναι κάτι γενικότερο. Αποτελεί μια μακροπρόθεσμη προοπτική, μερικές φορές περιγράφει πώς η οργάνωση θα ήθελε να είναι ο κόσμος στον οποίο δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, μια φιλανθρωπική οργάνωση που ασχολείται με τους φτωχούς θα μπορούσε να έχει μια προγραμματική δήλωση η οποία αναφέρει «Ένας κόσμος χωρίς φτώχεια».

Αποστολή (mission): Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης της. Εξηγεί επίσης, τι προσφέρει η επιχείρηση αυτή στην κοινωνία.

Σκοποί (objectives): Ως σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι σκοποί θα πρέπει να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και μέχρι πότε.

Στρατηγικές (strategies): Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνει ένα αναλυτικό σχέδιο που στηρίζει το πώς η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Τα επίπεδα της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι τρία και χωρίζονται σε επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική και λειτουργική στρατηγική.

Πολιτικές (policies): Οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές τους για να είναι σίγουρες ότι οι υπάλληλοι της λαμβάνουν αποφάσεις και προβαίνουν σε ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2006)

Το τρίτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η υλοποίηση της στρατηγικής. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσω της οποίας

εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. (Pearce & Robinson, 1997). Η υλοποίηση της στρατηγικής προϋποθέτει η επιχείρηση να καθιερώσει ετήσιους σκοπούς, να εκτελεί πολιτικές, να παρακινεί τους υπαλλήλους της και να αναθέτει τους πόρους της έτσι ώστε να εκτελούνται οι διατυπωμένες στρατηγικές από το προηγούμενο στάδιο του υποδείγματος. Η υλοποίηση της στρατηγικής συχνά ονομάζεται και ως η φάση εκτέλεσης του στρατηγικού μανάτζμεντ και θεωρείται η δυσκολότερη φάση από όλες του υποδείγματος. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι διαμορφωμένες αλλά όχι υλοποιούμενες στρατηγικές δεν εξυπηρετούν κανένα σκοπό. (David, 1997)

Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει τα παρακάτω :

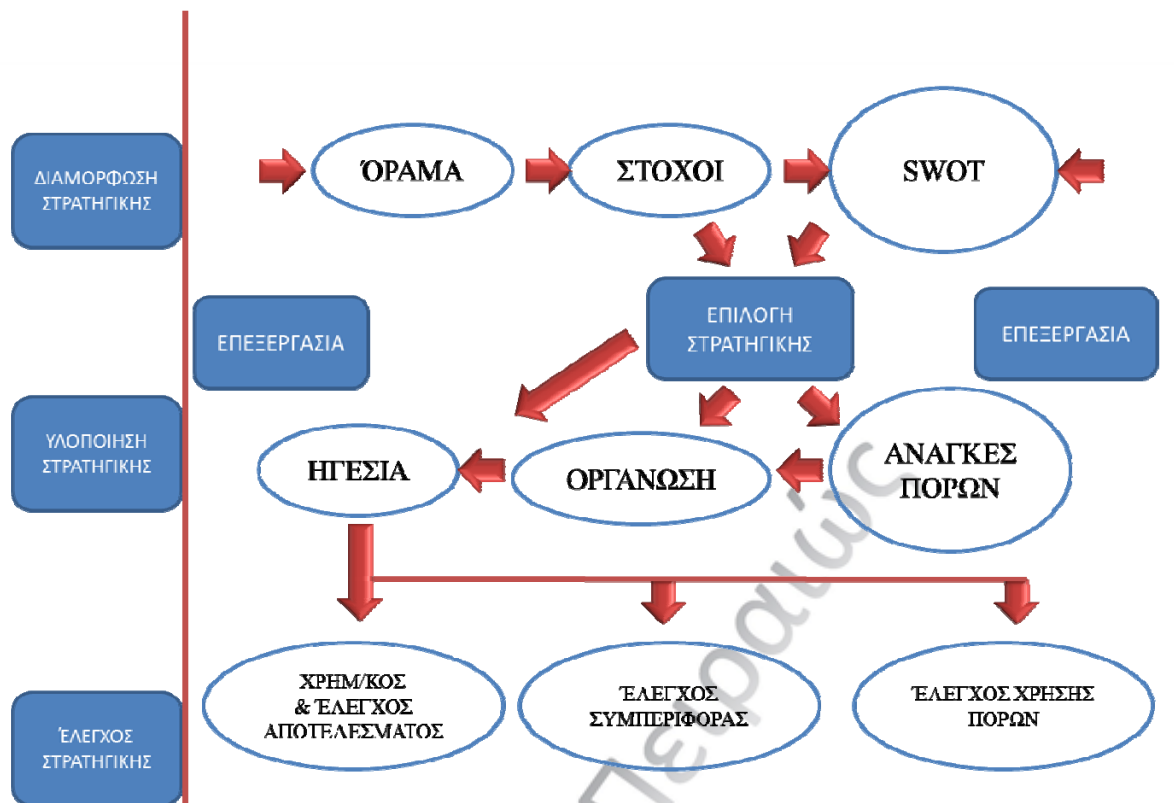
Προγράμματα (programs): Πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Τα προγράμματα γίνονται προκειμένου η επιχείρηση να υλοποιήσει την στρατηγική και τις πολιτικές της.

Προϋπολογισμοί (budgets): Ο προϋπολογισμός είναι η περιγραφή σε χρήματα των προγραμμάτων της επιχείρησης. Αποτελεί ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής στην πράξη και συνήθως ζητείται για την έγκριση των προγραμμάτων.

Διαδικασίες (Procedures): Οι διαδικασίες περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. (Wheelen & Hunger, 2008)

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Το στάδιο αξιολόγησης και ελέγχου μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον αρχικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωση του. (Γεωργόπουλος, 2006). Για το λόγο αυτό παρατηρούμε και την ανατροφοδότηση που υπάρχει στο παρακάτω διάγραμμα 1.4.



Διάγραμμα 1.4. Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall,2008

1.4.1. Τα εργαλεία του Manager

Στην προσπάθεια όμως για επίτευξη των παραπάνω και τη συνακόλουθη εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης, καταλυτικός είναι ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών και των εργαλείων και μεθόδων που χρησιμοποιεί, στον τρόπο που δουλεύει. Τα εργαλεία λοιπόν του Manager στην επίτευξη του στρατηγικού σχεδιασμού και των στόχων του δεν είναι άλλα από την ορθολογική κατανομή των πλουτοπαραγωγικών πόρων, εύρεση βέλτιστων συντελεστών της παραγωγής, επενδύσεις σε Research and Development, στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού (σε ιδανικές ποσότητες και ποιότητες), αλλά και βέβαια εύρεση εξωτερικών συνθηκών ώστε να είναι οι ενέργειες προσοδοφόρες.

Η διαρκής αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδιασμού κατά τα στάδια εξέλιξής του αποτελεί βασική αρχή, από κοινού με την ορθή κατασκευή τους αλλά και φυσικά την υποστήριξη από Κυρίων Παραγόντων Επιτυχίας (Key Success Factors). Αν μιλάμε για έναν οργανισμό με κτηματομεσιτικά προϊόντα ένα στοιχείο επιτυχίας είναι η τοποθεσία τους.

Χαρακτηριστική είναι μάλιστα και η φράση “Operations can make you or brake you”, επιβεβαιώνοντας φυσικά την παραπάνω διαπίστωση. (Thompson & Martin, 2005)

Τα σημαντικά στοιχεία που πρέπει ο manager να έχει κατά νου όταν σχηματίζει, επεξεργάζεται τη Στρατηγική του, ορίζονται από μία ποικιλία εξωτερικών αλλά και εσωτερικών παραγόντων.

i. Εξωτερικοί παράγοντες:

- Ευρύτερο πεδίο ενεργειών και κατά πόσο η αγορά λαμβάνει και στέλνει θετικά μηνύματα (κατάργηση τμημάτων ΤΕΙ της χώρας, κλείσιμο ανενεργών στρατοπέδων)
- Ποιά είναι η δύναμη και η ισχύς του ανταγωνισμού; (είναι πρακτικά αδύνατον μια μικρή εταιρεία λογισμικού να ανταγωνιστεί την Apple η τη Microsoft σε τεχνογνωσία ή διαφήμιση)
- Όποιες αλλαγές στη δημογραφία αλλά και στη γεωγραφία του πελατολογίου του (μετανάστευση και ανεύρεση νέου πελατολογίου π.χ. Κινέζοι που αγοράζουν προϊόντα από διεθνείς μάρκες, επωφελούμενοι της έκπτωσης ενημερώνονται για τις προσφορές μέσω «καρτολίνας» στη γλώσσα τους, δηλαδή μία μορφή ανακοίνωσης.)
- Ευκαιρίες από νέες και ανεξερεύνητες αγορές παίζουν ρόλο στον σχηματισμό κατευθυντήριων εντολών. (Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Kotler, ένας επιθεωρητής πωλήσεων μίας εταιρείας παραγωγής παπουτσιών ταξιδεύει σε επαρχιακή πόλη της Αφρικής και βλέπει ότι στο συγκεκριμένο τόπο οι άνθρωποι δεν φορούν παπούτσια. Είναι μία τεράστια νέα αγορά.(Kotler, 2001)
- Εγκατάλειψη ασύμφορων τακτικών, λειτουργία με ορθολογικό τρόπο, συσχέτιση με κανόνες της αγοράς (περιορισμός κάποιων προνομίων ειδικά σε συγκεκριμένες κατηγορίες ατόμων)
- Νομοθετικές ρυθμίσεις που ακυρώνουν τις προσπάθειες του (το Υπουργείο Μεταφορών ανακοίνωσε απόσυρση ρυπογόνων αυτοκινήτων και αυτά που θα παραμείνουν θα έχουν αντικίνητρα - Polluter pays on the go).
- Κοινωνικές αλλαγές (θεσμός ολοήμερου σχολείου, ειδική προσοχή στην πραγματικότητα της ανύπανδρης μητέρας, σεβασμός σε θρησκευτικές απόψεις).

ii. Εσωτερικοί παράγοντες:

- Βαθμός οικονομικής υποθήκευσης σε ξένο κεφάλαιο, αριθμοδείκτες αποδοτικότητας, παραγωγικότητας. Κάθε σοβαρός οργανισμός οφείλει να ερμηνεύει τον Ισολογισμό του και να εξαγάγει συμπεράσματα. (Thompson & Strickland,1993)

- Μη εύρεση καινοτομιών. Πολλοί οργανισμοί οφείλουν να προσαρμοστούν στις συνθήκες ή να εκλείψουν. Τυπικό παράδειγμα η χρήση, κασέτας, VHS, DVD, HD και ό,τι καινούργιο ζητήσει η αγορά.
- •Φτωχή εικόνα -βέβαια μπορεί να αλλάξει με ενέργειες θετικής δημοσιότητας. Πολλά νοσοκομεία έχουν μέρες εθελοντικής αιμοδοσίας, ενημέρωσης κοινού, παροχής συμβουλών και εξετάσεων.
- Κτίσιμο οικονομιών κλίμακας, καμπύλης μάθησης και αποφυγής copy cut τεχνολογίας. Βέβαια η εκτέλεση έχει πολλά εμπόδια αλλά όταν υλοποιηθεί τότε εδραιώνει έναν οργανισμό. (Thompson & Strickland,1993)
- Μονοπώλιο και ορθή χρήση πρακτικών από την ύπαρξη της ωφέλειας του. Η ΕΥΔΑΠ έχει το μονοπώλιο του νερού όμως η μονάδα κατανάλωσης της είναι φθηνότερη από κάποιου αντίστοιχου.
- Στρατηγικές συμμαχίες που τυχόν υπάρχουν: πετρελαϊκή εταιρεία με οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση (άρα ελέγχει τα μέσα παραγωγής, την διανομή τους αλλά και την τελική μοναδιαία παραχθείσα ύλη.
- •Εύρος πελατολογίου: ιστορικά αρκετές εταιρίες - Δημόσιοι Οργανισμοί έχουν ευρύ κοινό π.χ. Εθνική Τράπεζα.

1.4.1.1. Λόγοι ύπαρξης τεκμηριωμένης Στρατηγικής

Η ύπαρξη μίας σαφούς και τεκμηριωμένης στρατηγικής αποτελεί σαφές όραμα του εργατικού δυναμικού όσον αφορά την περιγραφή θέσης εργασίας τους (job description).

Κατασταλτικός παράγων σε αυτό το σημείο είναι η εύρεση των δυνατών σημείων μιας Υπηρεσίας/Οργανισμού και ο διαχωρισμός της θέσης εργασίας του κάθε εργαζομένου. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι ιδανικές επιλογές μπορεί να ληφθούν όταν δούμε ρεαλιστικά και υπεύθυνα τα εργαλεία που έχουμε στα χέρια μας. Τυπικό παράδειγμα αποτελεί η ιστορική απουσία βαριάς βιομηχανίας στην Ελλάδα αλλά η στροφή μας σε κλάδους με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (τουρισμός, εκμετάλλευση κρόκου Κοζάνης, χρήση ναυτιλίας και ελληνικής σημαίας, εμπορική λιανική δραστηριότητα).

Ιδιαίτερης σημασίας είναι επίσης η ανάλυση διαφορετικών Στρατηγικών και εκμετάλλευση των συμπερασμάτων του ανταγωνισμού. (Best Practice Approach). (Wheelen & Hunger, 2004). Τα οφέλη είναι αρκετά μιας και με τη χρήση δοκιμασμένων μεθόδων από τον ανταγωνισμό εφαρμόζουμε έτοιμα εργαλεία Οργανωσιακής Ανάλυσης και Σχεδιασμού χωρίς να υποστούμε το κόστος (απόλυτο, ευκαιρίας, διαφοροποίησης, εναλλακτικό). (Coulter, 2005).

Σημαντικό στοιχείο στη Στρατηγική είναι η δημιουργία κινήτρων για τους εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς πελάτες. Ερμηνεύοντας τα σημεία των καιρών, τις δυναμικές των ομάδων αλλά και της κοινωνίας λαμβάνουμε καλύτερες αποφάσεις.

(Pun,2004). Χαρακτηριστική είναι η προσπάθεια του Υπουργείου Οικονομικών να πείσει τους υπόχρεους σε φόρο να απαιτούν απόδειξη (κίνητρο με φοροαπαλλαγή αλλά και σύνδεση αριθμού απόδειξης με την κλήρωση του Λαχείου).

Διαμόρφωση στρατηγικής που με την τακτική του να κτίζει σχέσεις με πελάτες μπορεί να θεωρηθεί και η προσπάθεια της μάρκας αρωμάτων Donna Karan New York πρώτα με διαφημιστική προώθηση με τσάντες και συλλεκτικά είδη με τις αγορές συγκεκριμένης αξίας προϊόντων και έπειτα με την κατάρτιση και εφαρμογή πλάνου δημοσίων σχέσεων (Δελτίο Τύπου, προώθηση σε νέους πελάτες, γραφείο τύπου).

Ο ρόλος του σύγχρονου Manager εστιάζεται και στον ρόλο του μέντορα. Οφείλει να σχηματίζει την κουλτούρα της επιχείρησης του μέσα στο πλαίσιο και τον άξονα της ορθής κατά την γνώμη της στρατηγικής. (Thompson & Martin, 2005). Οι δυναμικές που δημιουργούνται είναι τέτοιες που περνώντας στο υποσυνείδητο των εργαζόμενων μπορεί να γίνουν δεύτερη τους φύση. (Vinzant & Vinzant, 1999). Χαρακτηριστικό παράδειγμα η αλληλεγγύη και συναδελφικότητα προσωπικού (που ίσως να μην γνωρίζεται προσωπικά αλλά όταν είναι κάτω από την ίδια Εταιρία - Οργανισμό γίνεται μια ομάδα).

Η τήρηση αυστηρών διαδικασιών πολλές φορές οδηγεί στην αποφυγή της δημόσιας κατακραυγής, κρατικού ελέγχου και προστίμου αλλά φυσικά και σε καλή εταιρική εικόνα.

Αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτική μη διάκρισης από φύλο, έθνος, ηλικία κ.τ.λ. όσον αφορά την αξιολόγηση και επιλογή στελεχών (Estee Lauder International). Όταν είναι σαφές σε όλους (εσωτερικό - εξωτερικό κοινό) ότι ο οργανισμός λειτουργεί Εταιρικά Κοινωνικά Υπεύθυνα τότε μόνο ωφέλειες μπορεί να απορρέυσουν. (Lynch, 2006)

Κτίσιμο Brand Name, υποστήριξη από τοπική κοινότητα, καταξίωση στη συνείδηση του καταναλωτή (Fair Trade Products που πωλούνται στη λιανική, παρά το γεγονός ότι κοστίζουν περισσότερο από τα αντίστοιχα της αγοράς έχουν αξιοπρεπές μερίδιο). Πάλι βέβαια ο ρόλος της Στρατηγικής είναι να παράσχει τα μέσα και τα εργαλεία για αυτήν την πράξη πχ. παροχή ειδικών συσκευών εργασίας για άτομα με ειδικές ικανότητες, ισότητα στις προαγωγές, πολιτική ίσης αμοιβής, απαίτηση από το προσωπικό για ίση μεταχείριση. (Pun,2004)

Σημαντικός ρόλος της Στρατηγικής είναι η εύρεση νέων στόχων αλλά και τακτικών για την απόκτηση τους. Για παράδειγμα μία Εφορία μπορεί να βάλει ως στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών. Ο τρόπος που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να περιλαμβάνει όμως κάποια βασικά κατορθώματα - επιτεύγματα, σημαντικά σημεία στον χρόνο, βασικά γεγονότα και επιλεγμένα βραβεία. Για παράδειγμα:

- Έτος 1990 Στόχος: Μηχανογραφημένο Λογιστήριο (Τρόπος: Αγορά λογισμικού - IBM Computer) Έτος 1990 Στόχος: Μηχανογραφημένο Λογιστήριο (Τρόπος: Αγορά λογισμικού - IBM Computer)

- Έτος 1991 Στόχος: Ορθή φοροδοτική κατανομή (Τρόπος: Στενή συνεργασία με Υπουργείο Οικονομικών)
- Έτος 2000 Στόχος: Αλλαγή στο δεκαδικό σύστημα (Τρόπος: Μαζικές δοκιμές για τον «ιό του 2000»)
- Έτος 2005 Στόχος: Εναρμόνιση με Ευρωπαϊκά πρότυπα (Τρόπος: Total Quality Management - ISO 9000 - 14000)

Ιδανικά, αξίζει να αναφερθεί ότι όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες έχουν έναν βαθμό επικάλυψης ή έστω απαιτούν κάποια στοιχειώδη συνεργασία ή κάποια εναλλαγή ρόλων μέσα στο κάθε επιμέρους τμήμα (job rotation).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

- A. A. Thompson and A. J. Strickland, Strategic management: concepts and cases, Richard D. Irwin, 1993
- Wheelen T.L., and Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2008
- N. Δερβιτσιώτης Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks 2001
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 56-60
- P Kotler, KL Keller, Marketing Management - Stuttgart, Verlag Schäffer-Poeschel, 2001 - Pearson
- N. Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2006
- J. C. Vinzant and D. H. Vinzant, “Strategic management spin-offs of the Deming approach”, Journal of Management History, Vol. 5, No. 8, 1999
- Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- F. R. David, Strategic Management, sixth edition, Prentice-Hall, 1997
- Sun Tzu, Η Τέχνη του Πολέμου, εκδόσεις Παπασωτηρίου, 2008
- J. A. Pearce and R.B. Robinson, Strategic Management: formulation, implementation and control, sixth edition, 1997, The McGraw-Hill Companies
- C.W.L. Hill and G.R. Jones, Strategic Management: an integrated approach, fifth edition, Houghton Mifflin Company, 2001
- Thompson J. and Martin Fr., (2005), Strategic Management Awareness and Change, Fifth Edition, Editor Thomson
- Coulter M., (2005), Strategic Management in Action, Third Edition, Editor Pearson Education International
- R. Lynch, Corporate Strategy, Forth Edition, Editor Prentice Hall Financial Times, 2006
- R. Feurer and K. Chaharbaghi, “Strategy development: past, present and future”, Training for Quality, Vol. 5, No. 2, 1997

K. F. Pun, "A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing",
International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24, No. 9, 2004

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: «ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ»

Η ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), έχει ως σκοπό την αναγνώριση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν το παρόν και το μέλλον μιας επιχείρησης για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής. Χρήσιμο εργαλείο για την ανίχνευση του περιβάλλοντος και για τη σύνοψη της στρατηγικής θέσης μιας εταιρείας αποτελεί η ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (S.W.O.T. analysis). Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών (opportunities) και απειλών (threats) μιας επιχείρησης αλλά και των εσωτερικών δυνάμεων (strengths) και αδυναμιών (weaknesses) της. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε το εξωτερικό και εσωτερικό των επιχειρήσεων.

2.1. Το Εξωτερικό Περιβάλλον

Στόχος της αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάπτυξη μιας λίστας με τις ευκαιρίες που θα μπορούσαν να ωφελήσουν μια επιχείρηση και με τις απειλές που θα πρέπει να αποφευχθούν. (Γεωργόπουλος, 2006) Η λίστα αυτή δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει κάθε παράγοντα που δύναται να επηρεάσει την εταιρεία, αλλά στοχεύει στην αναγνώριση των κρίσιμων μεταβλητών που προσφέρουν τη δυνατότητα για ταχύτερες αντιδράσεις στις ευμετάβλητες εξωτερικές συνθήκες. (Wheelen & Hunger, 2008)

2.1.1. Γενικευμένο – Μάκρο περιβάλλον (*societal environment*)

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο (*societal*) και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο. Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον διακρίνουμε τέσσερις κύριες κατηγορίες: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό και το Τεχνολογικό (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST). (Γεωργόπουλος, 2006)

Το **Πολιτικό περιβάλλον**, αναφέρεται στη γενική πολιτική κατάσταση που επικρατεί, στους νόμους και στους κυβερνητικούς φορείς της χώρας που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός. Πιο συγκεκριμένα, διάφοροι πολιτικοί παράγοντες ενδέχεται να περιορίζουν τη δράση των εταιρειών όπως φορολογικά προγράμματα, νομοθεσία για τα μονοπώλια, νόμοι για το περιβάλλον και τους εργαζομένους. (Wheelen & Hunger, 2008) Ωστόσο υπάρχουν και πολιτικοί κανόνες που σχεδιάζονται για να ευνοήσουν και να προστατέψουν τις εταιρείες όπως νόμοι για τις πατέντες και κρατικές επιχορηγήσεις για ερευνητικούς σκοπούς. Μεγαλύτερη σημασία στο πολιτικό περιβάλλον απαιτείται να δώσουν όπως είναι φανερό οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές πολιτικές συνθήκες και έτσι είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν απρόσμενα προβλήματα.

Το **Οικονομικό περιβάλλον**, αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση που βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σημαντικοί δείκτες εδώ είναι ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ, η προσφορά χρήματος, οι πληθωριστικές τάσεις, το ύψος των επιτοκίων, τα επίπεδα ανεργίας και το ύψος των επενδύσεων. Ωστόσο, λόγω της παγκοσμιοποίησης, ένα οικονομικό γεγονός σε μια χώρα μπορεί να έχει αντίκτυπο και σε άλλες οικονομίες όπως π.χ. συνέβη με το τρομοκρατικό χτύπημα στη Ν. Υόρκη το 2001, γι' αυτό οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να είναι ενήμερες και για το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.

Το **Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον**, σχετίζεται με τις αξίες, τα πιστεύω, τις αντιλήψεις, τις γνώμες και τον τρόπο ζωής των ατόμων, στοιχεία δηλαδή που διέπουν τη λειτουργία μιας κοινωνίας. Όσο οι κοινωνικές αντιλήψεις θα μεταβάλλονται έτσι θα αλλάζει και η ζήτηση για διάφορους τύπους αγαθών. (Γεωργόπουλος, 2006) Μια από τις πιο σημαντικές κοινωνικές αλλαγές των τελευταίων χρόνων είναι η όλο και αυξανόμενη εισοδος των γυναικών στην εργασία. Άλλες κρίσιμες διαστάσεις εδώ είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού, οι συνήθειες των καταναλωτών, οι προσδοκίες καριέρας, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, οι ηθικοί κανόνες των επιχειρήσεων κτλ. Η σημασία του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος είναι τεράστια για το πώς θα λειτουργήσει μια εταιρεία, αφού μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά αποδεκτά πρότυπα, μπορεί να της δημιουργήσει εξαιρετικά προβλήματα. (Thompson & Martin, 2005)

Το **Τεχνολογικό περιβάλλον**, αφορά τις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες κτλ. Κύριες μεταβλητές του Τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι η διάδοση του Διαδικτύου, η πρόοδος της αυτοματοποίησης, οι βελτιώσεις στα μηχανήματα και τις μεθόδους παραγωγής, οι ανακαλύψεις της επιστήμης και οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές.

Ζούμε σε μία εποχή που οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε όλους τους τομείς, μεταβάλλουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού με προϊόντα και διαδικασίες να οδηγούνται σε γρήγορη απαρχαίωση. (Coulter, 2005) Επομένως, κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής η διοίκηση θα πρέπει να παρακολουθεί με ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνο τα όρια βελτίωσης της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί, αλλά και το ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας που θα την αντικαταστήσει.

2.1.2. Περιβάλλον Κλάδου - TASK Environment (Μίκρο περιβάλλον)

Αφού αναφερθήκαμε στις διαστάσεις του μακρο-περιβάλλοντος, ας προχωρήσουμε στο μικρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων. Για την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος σημαντική βοήθεια προσφέρει το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι επιχειρήσεις με βάση τον Porter θα πρέπει να βρουν μια θέση στον κλάδο όπου να μπορούν να αμυνθούν με

τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις δυνάμεις αυτές ή να τις επηρεάζουν προς όφελός τους για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Το Υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Michael Porter, με βάση το οποίο περιγράφεται η δομική ανάλυση ενός κλάδου και αναλύεται το Ανταγωνιστικό «Μικρο-Περιβάλλον» της Επιχείρησης, φαίνεται παρακάτω:

A. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων (απειλή νεοεισερχόμενων)

Προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- i. Οικονομίες κλίμακας
- ii. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- iii. Διαφοροποίηση προϊόντος
- iv. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- v. Νομικοί περιορισμοί
- vi. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

B. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- i. Αριθμός των προμηθευτών
- ii. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- iii. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθειών
- iv. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- v. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Γ. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης

Προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- i. Μέγεθος του αγοραστή
- ii. Αριθμός προμηθευτών
- iii. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
- iv. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- v. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- vi. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Δ. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

Προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- i. Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
- ii. Επίδραση της τιμής
- iii. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Ε. Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο.

- i. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- ii. Υψηλά σταθερά κόστη
- iii. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- iv. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- v. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

(Γεωργόπουλος, 2006)

Παρόλα αυτά το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter, επιδέχεται κριτική ως προς την αποτελεσματικότητά του. Το επιχειρήμα αυτό υποστηρίζεται ότι είναι ένα ιδιαίτερος στατικό μοντέλο, το οποίο υστερεί καθώς δεν λαμβάνει υπόψη την προοπτική συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στη δυνατότητά τους να επηρεάσουν από κοινού το περιβάλλον, μη λαμβάνοντας υπόψιν του τον παράγοντα άνθρωπο, ερχόμενο σε αντίθεση με τον ανθρώπινο χαρακτήρα που έχει το μανάτζμεντ εν γένει και εν είδει.

Στο βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική», ο Porter, υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται (κάθε κλάδος έχει διαφορετικό σύνολο δυνάμεων).

Ο βαθμός της έντασης ανταγωνισμού σε ένα κλάδο καθορίζεται από 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις (παράγοντες) και πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι οι εξής:

- i. **Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.** Η δύναμη αυτή είναι συνήθως η πιο ισχυρή από τις πέντε. Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης θεωρούνται επιτυχημένες μόνο όταν της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Αλλαγές στη στρατηγική μιας εταιρείας δύναται να οδηγήσει σε αντιδράσεις των υπολοίπων όπως π.χ. μειώσεις των τιμών, βελτίωση της ποιότητας, περισσότερη διαφήμιση και μεγαλύτερες εγγυήσεις. Η ένταση του ανταγωνισμού τείνει να αυξάνεται όσο μεγαλώνει ο αριθμός των ανταγωνιστών, όσο οι ανταγωνιστές γίνονται ίσοι σε μέγεθος και ικανότητες, όσο η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου μειώνεται και όσο οι τιμές γίνονται παρόμοιες. Καθώς λοιπόν ο ανταγωνισμός εντείνεται όλο και περισσότερο, τα κέρδη του κλάδου μειώνονται και σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα σε τέτοιο σημείο που ο κλάδος να χάνει την ελκυστικότητά του. (Γεωργόπουλος, 2006)
- ii. **Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών.** Όταν νέες εταιρείες μπορούν να εισέλθουν εύκολα σε έναν κλάδο, τότε η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται. (Porter, 1980) Μερικά από τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι η έλλειψη εμπειρίας τους, η έλλειψη επαρκών καναλιών διανομής, η ισχυρή αφοσίωση των πελατών σε συγκεκριμένες μάρκες, διάφορες κυβερνητικές ρυθμίσεις, η κατοχή πατέντων από πλευράς υφισταμένων επιχειρήσεων, οι μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαιο, οι δασμοί κτλ.

(Γεωργόπουλος, 2006). Παρά τα πολλά εμπόδια εισόδου, μερικές φορές νέες εταιρείες εισέρχονται σε κλάδους με χαμηλότερες τιμές, υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και σημαντικούς διαφημιστικούς πόρους, όπως συνέβη με την περίπτωση της Compaq στο χώρο των PC's. Στόχος επομένως των επιχειρήσεων είναι να αναγνωρίσουν τις απειλές από την πιθανή είσοδο νέων εταιρειών και να περάσουν στην αντεπίθεση επενδύοντας στις υπάρχουσες εσωτερικές δυνάμεις και εξωτερικές ευκαιρίες.

- iii. **Η πιθανή ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων.** Σε πολλούς κλάδους, εταιρείες βρίσκονται σε στενό ανταγωνισμό με παραγωγούς υποκατάστατων προϊόντων άλλων κλάδων. Παράδειγμα οι παραγωγοί πλαστικών δοχείων ανταγωνίζονται με παραγωγούς γυάλινων και αλουμινένιων δοχείων. Η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων δημιουργεί ένα ανώτατο όριο στην τιμή, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί πριν οι καταναλωτές στραφούν στο υποκατάστατο. Μάλιστα, οι ανταγωνιστικές πιέσεις από τα υποκατάστατα μεγάλωνουν καθώς η σχετική τιμή των υποκατάστατων και το κόστος μετακίνησης των καταναλωτών μειώνονται. (Porter, 1980)
- iv. **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Η δύναμη αυτή επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, κυρίως όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών, όταν υπάρχουν λίγες καλές υποκατάστατες πρώτες ύλες και όταν το κόστος αλλαγής των πρώτων υλών είναι υψηλό. Γενικά οι εταιρείες μπορούν να διαπραγματευθούν με ευνοϊκότερους όρους έναντι των προμηθευτών όταν υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης τους προς τα πίσω. Ωστόσο είναι προς όφελος και των δύο πλευρών, προμηθευτών και παραγωγών να υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ τους για την επίτευξη λογικών τιμών, βελτιωμένης ποιότητας, βελτίωσης του χρόνου παράδοσης παραγγελιών, μείωση του κόστους αποθεματοποίησης, γιατί έτσι αυξάνεται η μακροπρόθεσμη κερδοφορία και των δύο. (Porter, 1980)
- v. **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.** Όταν οι καταναλωτές είναι εστιασμένοι σε κάποια προϊόντα, όταν είναι πολλοί στον αριθμό ή όταν αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες η διαπραγματευτική τους δύναμη αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι ανταγωνιστές μπορούν να προσφέρουν εγγυήσεις μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας ή ειδικές υπηρεσίες για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των αγοραστών. Σε περίπτωση που η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη, τότε αυτοί είναι σε θέση να διαπραγματευθούν την τιμή πώλησης, την καλυπτόμενη εγγύηση και γενικά το συνολικό πακέτο παροχών με ευνοϊκότερους γι' αυτούς όρους

Η συλλογική δύναμη των 5 παραγόντων ανταγωνισμού καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου, ενώ ο Porter αναφέρει χαρακτηριστικά ότι τέλειες ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλά εμπόδια εισόδου, ενώ κάθε κλάδος

έχει ένα διαφορετικό σύνολο δυνάμεων. Εν τέλει αξίζει να σημειωθεί ότι το στρατηγικό στέλεχος θα πρέπει να βρει μια θέση στον κλάδο για την ελαχιστοποίηση των επιδράσεων από αυτές τις δυνάμεις. (Porter, 1980)

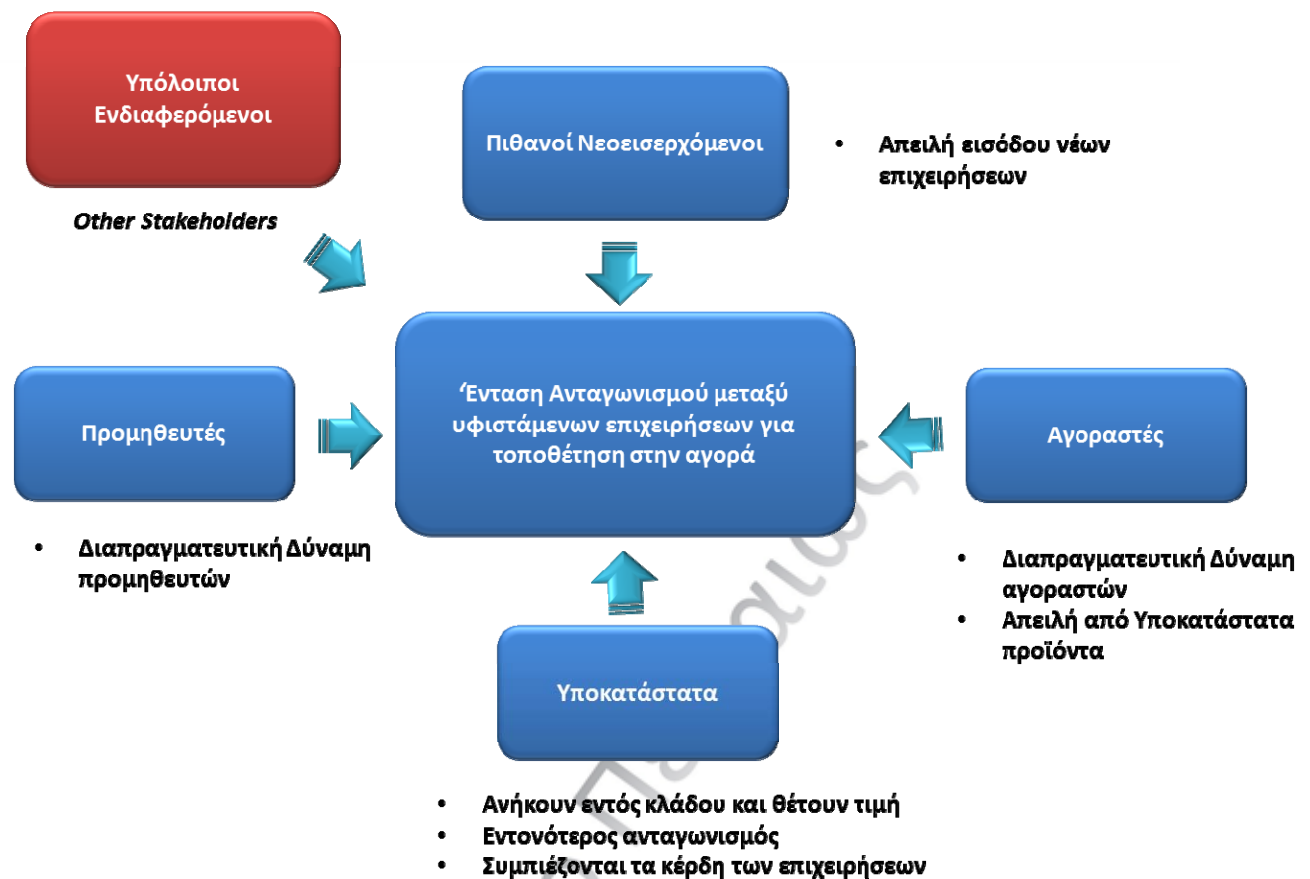
Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής. Στο κέντρο του υποδείγματος είναι ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος- άρα το υπόδειγμα ΔΕΝ αναφέρεται σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Υπάρχει επίσης ένταση του ανταγωνισμού εντός των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Ο Porter χρησιμοποιώντας έννοιες της βιομηχανικής οικονομικής, ανέτρεψε τις θεωρίες της στρατηγικής, υποστηρίζοντας ότι τα διευθυντικά στελέχη θα μπορούσαν είτε να επιλέξουν λιγότερο ανταγωνιστικούς κλάδους, είτε να ενεργήσουν για τη μείωση του ανταγωνισμού στον κλάδο. (Γεωργόπουλος, 2006)

Όσον αφορά το τρίπτυχο ΔΟΜΗ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ-ΕΠΙΔΟΣΗ, δέχθηκε ότι η δομή θα μπορούσε να επηρεάσει την επίδοση, αλλά υποστήριξε επίσης ότι η συμπεριφορά του στελέχους θα μπορούσε να τροποποιήσει τη δομή του κλάδου. (Porter, 1980)

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου.

Τα διευθυντικά στελέχη για να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις 5 δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστική φύση και δομή των κλάδων της επιχείρησης που ανήκουν. Έτσι τα στελέχη θα είναι σε πολύ καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές τους στο να εκτιμήσουν τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στον κλάδο, όσον αφορά τις επιχειρήσεις τους. (Porter, 1980)



Διάγραμμα 2.1. Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008

2.2. Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στην αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας εταιρείας οι οποίες ενισχύουν ή περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία θα είναι σε θέση να διακρίνει ποιες είναι οι ικανότητές της για ανταγωνισμό αλλά και θα τη βοηθήσει να αντιληφθεί καλύτερα τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν στο εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources) του οργανισμού. (Γεωργόπουλος, 2006)

Η *δομή*, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία είναι οργανωμένη σχετικά με τη ροή εξουσίας, τη ροή επικοινωνίας και τη ροή εργασίας. Αλλαγές στη στρατηγική απαιτούν συχνά και αλλαγές στην οργανωσιακή δομή, ενώ και από τη μεριά της η δομή επηρεάζει τη στρατηγική. Οι βασικοί τύποι δομής που συναντάμε πιο συχνά είναι οι εξής: λειτουργική δομή, τμηματική δομή, δομή στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και δομή μήτρας. Η πιο δημοφιλής από αυτές θεωρείται η λειτουργική γιατί είναι η πιο απλή και η λιγότερο δαπανηρή. Πιο συγκεκριμένα η λειτουργική δομή, ομαδοποιεί τις δραστηριότητες

ανά επιχειρηματική λειτουργία , ενώ επίσης προωθεί την εξειδίκευση εργασίας, διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων και ελαχιστοποιεί την ανάγκη για λεπτομερή συστήματα ελέγχου. Βέβαια η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μεσαίου τύπου επιχειρήσεις. (Παπαδάκης, 2002) Για μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντων, χρειάζεται ένας από τους υπόλοιπους τύπους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η δομή μήτρας είναι η πιο πολύπλοκη καθώς συνδυάζει ταυτόχρονα και την οριζόντια και την κάθετη ροή εξουσίας και επικοινωνίας, σε αντίθεση με τη λειτουργική ή τμηματική στις οποίες οι ροές είναι κάθετες. (Γεωργόπουλος, 2006)

Η *κουλτούρα*, αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω ενός οργανισμού και στη φιλοσοφία σχετικά με τον τρόπο σκέψης και δράσης των μελών του. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης, αποτυπώνεται στις αξίες και τις αρχές που υιοθετούν τα στελέχη, στα ηθικά πρότυπα που απαιτούν, στις πολιτικές που θέτουν, στις παραδόσεις που κρατάει ο οργανισμός, στις αντιλήψεις και τα αισθήματα του προσωπικού και γενικά στη «χημεία» που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον. Κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα, η οποία μπορεί να είναι αδύναμη και αναποτελεσματική όταν το προσωπικό δεν έχει κατανοήσει τους στόχους της εταιρείας. Αντίθετα όταν η κουλτούρα είναι ισχυρή, η εργασία μετατρέπεται σε τρόπος ζωής, οι εργαζόμενοι νοιώθουν ικανοποίηση σε ότι κάνουν και αποδίδουν καλύτερα για να γίνει η εταιρεία πιο επιτυχημένη. Επομένως «ο σωστός συνδυασμός στρατηγικής και κουλτούρας είναι απαραίτητος για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και γενικότερα για την εφαρμογή και εκτέλεση των στρατηγικών πλάνων». (Σαρσέντης,1996)

Οι *πόροι*, είναι τα στοιχεία που έχει στην κατοχή της η επιχείρηση και που της επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι χωρίζονται σε υλικούς και άυλους. Υλικοί πόροι είναι οι χρηματοοικονομικοί (π.χ. η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει κεφάλαια), οι φυσικοί (όπως οι εγκαταστάσεις και η πρόσβαση σε πρώτες ύλες), οι ανθρώπινοι (π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό) και οι οργανωτικοί (όπως τα συστήματα ελέγχου). Με τη σειρά τους άυλοι πόροι είναι οι τεχνολογικοί (όπως οι πατέντες και τα εμπορικά σήματα) και η φήμη της εταιρείας. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι, ότι ένας οργανισμός δεν αρκεί να έχει πόρους για να επιτύχει αλλά θα πρέπει και να τους συνδυάζει σωστά για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Στόχος κάθε εταιρείας είναι να συνδυάσει με τέτοιο τρόπο τους πόρους της έτσι ώστε να δημιουργήσει θεμελιώδεις ικανότητες γιατί αυτές αποτελούν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.2.1. Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Σύμφωνα με τη θεωρία «Πόρων και Ικανοτήτων», η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Η θεωρία αυτή επιχειρεί να εντοπίσει κάποιες σταθερές που ανταποδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στο πολυτάραχο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως είναι οι πόροι.

Οι Πόροι: Οι πόροι χωρίζονται γενικά σε *υλικούς*: χρηματοοικονομικοί (δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης), φυσικοί (πρώτες ύλες) και ανθρώπινοι πόροι και *άυλους*: τεχνογνωσία, έρευνα, φήμη, πελατεία και κουλτούρα του οργανισμού.

Η αξιολόγηση κυρίως των υλικών πόρων θα πρέπει να ξεφεύγει από την ποσοτική εκτίμησή τους και να επικεντρώνεται κυρίως σε ποιοτικά στοιχεία, όπως η παλαιότητά τους, η κατάσταση και ευελιξία της χρήσης τους. Οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία. Πρέπει να μετασχηματίζονται και να συνδυάζονται σε ικανότητες.

Οι ικανότητες: Οι ικανότητες αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού ή των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης που με τη σειρά τους είναι η θεμελίωση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί το δρόμο για τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Μία τεχνολογική ανακάλυψη π.χ. μπορεί να είναι ένας σημαντικός πόρος, αλλά εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερη ικανότητα μάρκετινγκ, η επιχείρηση δεν πρόκειται να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: *σε βασικές και μοναδικές ή διακεκριμένες*. (Γεωργόπουλος, 2006)

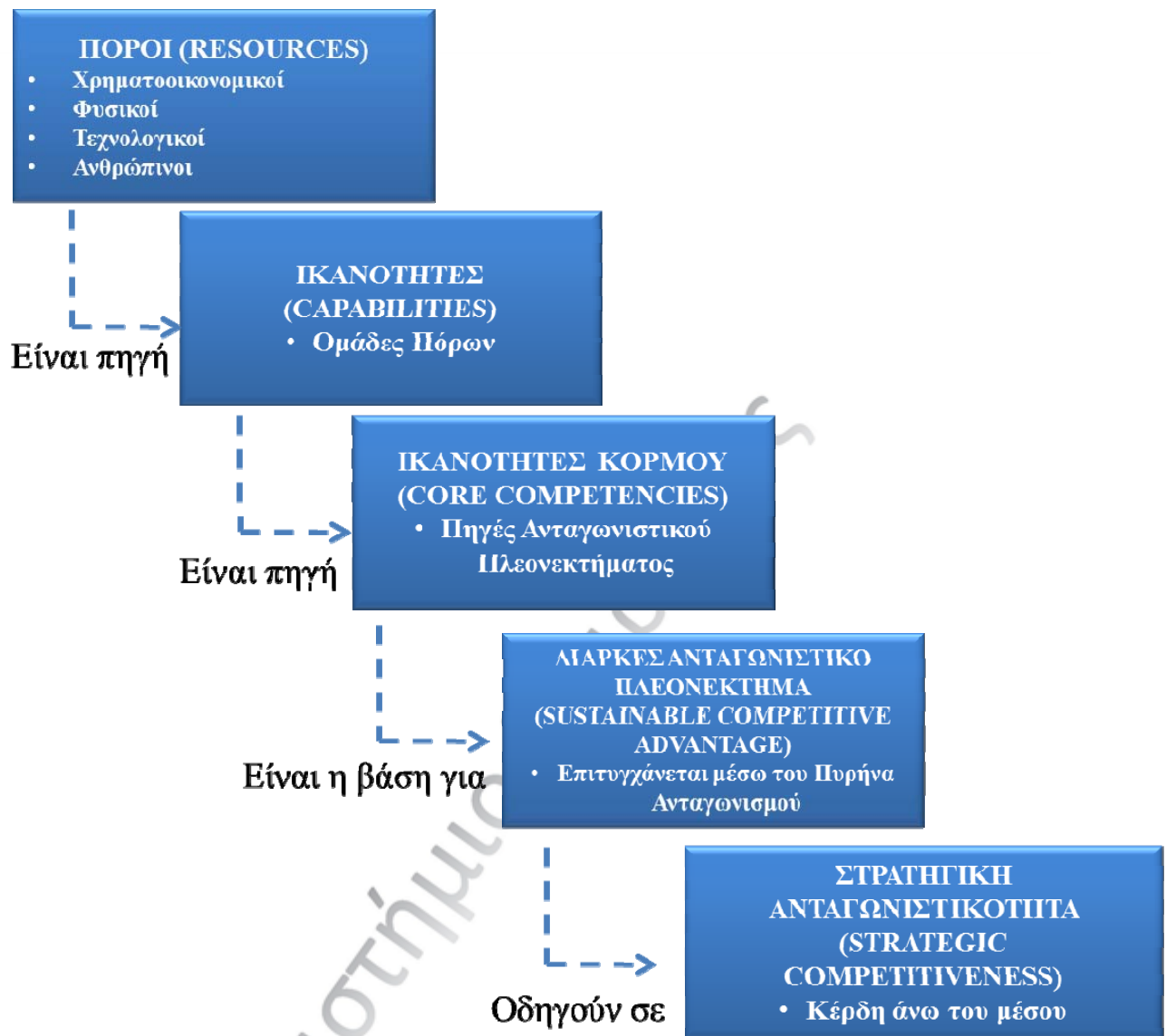
Ως *βασικές* ορίζονται εκείνες που διαθέτουν, εκτός από την επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της ή μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από αυτούς. Μία βασική ικανότητα αφορά την υψηλή απόδοση σε μία εσωτερική δραστηριότητα, που οδηγεί σε υψηλή ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία. Μία ικανότητα γίνεται βασική ικανότητα όταν οδηγεί στην καλή απόδοση μίας δραστηριότητας που είναι κεντρική για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1997). Συχνά μία βασική ικανότητα προκύπτει από τη συνεργασία μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης. Οι βασικές ικανότητες βρίσκονται κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και όχι στα πάγια ή στον ισολογισμό. Μία βασική ικανότητα προσδίδει σε μία επιχείρηση μία βάση για αυξημένη ανταγωνιστικότητα. (Γεωργόπουλος, 2006)

Ως *μοναδικές ή διακεκριμένες* (πυρήνας του ανταγωνισμού) είναι εκείνες που τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Μία διακεκριμένη ικανότητα διαφέρει από τις υπόλοιπες στο ότι προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού, παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέους κλάδους

και ακόμη παρουσιάζει μεγάλο χρόνο ζωής. Οι ικανότητες αυτές δεν ταυτίζονται με συγκεκριμένα προϊόντα αφού παρουσιάζουν μεγαλύτερο κύκλο ζωής από αυτά. Βέβαια δε σημαίνει ότι οι διακεκριμένες ικανότητες δεν υπόκεινται σε απαξίωση, απλώς ότι μπορούν να αποδώσουν πολλά προϊόντα πριν απαξιωθούν και αντικατασταθούν από νέες. Μία διακεκριμένη ικανότητα έχει στρατηγική σημασία καθώς οδηγεί στην υψηλότερη απόδοση, μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. (Γεωργόπουλος,2006)

Διαχρονικά πάντως, ο κύκλος ζωής των ικανοτήτων μειώνεται εξ αιτίας της γρήγορης εμφάνισης των νέων τεχνολογιών. Επειδή οι διακεκριμένες ικανότητες απαξιώνονται και μετατρέπονται σε βασικές, στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι ο προγραμματισμός των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες στο μέλλον και η προσπάθεια επίτευξης ενός ρυθμού ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων , ταχύτερο , από το ρυθμό αύξησης του ανταγωνισμού στον αντίστοιχο κλάδο. (Hitt, Ireland & Hoskisson,1997)

Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση ενώ οι μοναδικές είναι δυνατόν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης. Η χάραξη στρατηγικής επαναπροσδιορίζεται πλέον ως ένας αγώνας δημιουργίας μοναδικών ικανοτήτων πριν από τους ανταγωνιστές. Ζητούμενο λοιπόν δεν είναι αυτό καθ' αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά η δημιουργία ικανοτήτων που είναι σε θέση να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 2.2. Υπόδειγμα Πόρων και Ικανοτήτων

Πηγή: Hitt, M. Ireland R. and Hoskisson, R. “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, West Publishing, 1997

2.2.2. Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας

2.2.2.1. Ορισμός Αλυσίδας Αξίας

Η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα εργαλείο, που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter, και δείχνει τον τρόπο με τον οποίο αποσυντίθεται μια εταιρεία στις βασικές δραστηριότητές της. Μια αλυσίδα αξίας είναι μια αλυσίδα από δραστηριότητες για μια επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Τα προϊόντα περνούν από το σύνολο των δραστηριοτήτων της αλυσίδας στη σειρά, και σε κάθε δραστηριότητα το προϊόν αποκτά κάποια αξία. Η αλυσίδα των δραστηριοτήτων που δίνει στα προϊόντα μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία από το άθροισμα της αξίας της ανεξάρτητης δραστηριότητας του. Είναι σημαντικό να μην αναμειγνύεται η έννοια της αλυσίδας αξίας με το κόστος που συμβαίνουν σε όλες τις δραστηριότητες. Ένας κόφτης διαμαντιών, ως επάγγελμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τονίσει τη διαφορά του κόστους και της αλυσίδας αξίας.

Η κοπή ως δραστηριότητα μπορεί να έχει χαμηλό κόστος, αλλά η δραστηριότητα προσθέτει ένα μεγάλο μέρος της αξίας του τελικού προϊόντος, δεδομένου ότι ένα ακατέργαστο διαμάντι είναι σημαντικά μικρότερη αξία από ένα διαμάντι κοπεί. Συνήθως, η περιγράφεται αλυσίδα αξίας και την τεκμηρίωση των διαδικασιών, της αξιολόγησης και του ελέγχου της τήρησης των ρουτίνες διαδικασία βρίσκονται στο επίκεντρο της πιστοποίησης της ποιότητας της επιχείρησης, π.χ. ISO 9001.

Η αλυσίδα αξίας κατηγοριοποιεί τα γενικά προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες ενός οργανισμού. Οι "κύριες δραστηριότητες" περιλαμβάνουν: τα εισερχόμενα εφοδιαστικής, οι επιχειρήσεις (παραγωγής), το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις (ζήτηση), καθώς και υπηρεσίες (συντήρηση). Οι «δραστηριότητες υποστήριξης» περιλαμβάνουν: διοικητική διαχείριση των υποδομών, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, της τεχνολογίας (E & A), και τις προμήθειες. Το κόστος και η αξία τους οδηγούς που προσδιορίζονται για κάθε δραστηριότητα αξία.

Μια αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας είναι μια φυσική εκπροσώπηση των διαφόρων διαδικασιών που εμπλέκονται στην παραγωγή αγαθών (και υπηρεσιών), ξεκινώντας με τις πρώτες ύλες και τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος (επίσης γνωστή ως η εφοδιαστική αλυσίδα). Είναι βασισμένο στην έννοια της προστιθέμενης αξίας στη σύνδεση (διάβαζε: το στάδιο της παραγωγής) επίπεδο. Το συνολικό ποσό του συνδέσμου επιπέδου προστιθέμενης αξίας αποδόσεις συνολική αξία. (Lynch,2006)

2.2.2.2. Κύριες Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας

Διαχείριση εισροών:

1. Διακίνηση υλικών που παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές στην επιχείρηση,
2. Κατάλληλη τοποθεσία των εγκαταστάσεων
3. Αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων αποθήκευσης-παραλαβής& διαχείρισης των α' υλών-των υλικών συσκευασίας κλπ-εισαγόμενων στην επιχείρηση,
4. Αποδοτικότητα των συστημάτων ελέγχου υλικών και αποθεμάτων-προγραμματισμού-διαχείρισης απαιτούμενων μέσων και τυχόν επιστροφής τους στους προμηθευτές.
5. Πρόσθεση αξίας κατά τη διαδικασία εισαγωγής των εισροών

6.Κύρια πηγή άμεσου κόστους για την επιχείρηση-βελτίωση κοστολογικής θέσης της επιχείρησης μέσω νέων τεχνικών & βελτιώσεων στον έλεγχο αποθεμάτων.

Λειτουργίες :

- 1.Αποδοτικότητα εξοπλισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- 2.Δυνατότητα αυτοματοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών (H/Y κλπ)
- 3.Συναρμολόγηση, χρήση μηχανολογικού εξοπλισμού, συσκευασία, συντήρηση, έλεγχος ποιότητας προϊόντος /Μετατροπή α' υλών, εξαρτημάτων και άλλων εισροών σε έτοιμα προϊόντα/ Δημιουργία ,κατασκευή, παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών.
- 4.Αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου της παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους
- 5.Αποτελεσματικότητα της χωροταξικής διάταξης των εγκαταστάσεων και της σχεδίασης ροής των προϊόντων

Διαχείριση Εκροών :

- 1.Αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων αποθήκευσης, διακίνησης, ελέγχου αποθεμάτων, μεταφοράς και διαδικασίας παραγγελιών των τελικών προϊόντων.
- 2.Αποτελεσματικότητα της μεταφοράς των τελικών προϊόντων ή των υπηρεσιών στα δίκτυα διανομής
- 3.Διαχείριση ροής και διανομής προϊόντων στους ενδιάμεσους αγοραστές (χονδρέμπορους & λιανοπωλητές)
- 4.Καλύτερευση ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσω επαύξησης της ανταποκρισιμότητας & αποτελεσματικότητας (μείωση κόστους διανομής εκροών)

Μάρκετινγκ και Πωλήσεις

- 1.Καθορισμός ανταγωνιστικού πεδίου δράσης των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία (π.χ. επικέντρωση Στρατηγικής σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ή «ευρεία στρατηγική»)
- 2.Αποτελεσματικότητα της έρευνας αγοράς ώστε να διαπιστωθούν οι ανάγκες και οι τομείς των καταναλωτών.
- 3.Καινοτομία στους τομείς προώθησης και διαφήμισης προϊόντων
- 4.Εκτίμηση i) εναλλακτικών δικτύων διανομής/προσεκτικός σχεδιασμός συσκευασίας & διαφήμιση ii) θέσης και διαπραγματευτικής δύναμης ενδιαμέσων σε σχέση με τη χρήση άμεσου προσωπικού πωλήσεων & καθορισμό τοποθεσίας &λιανική πώληση
- 5.Ικανότητες και παρακίνηση του προσωπικού πωλήσεων
- 6.Βαθμός κυριαρχίας σε ολόκληρη την αγορά ή σε κάποιο τμήμα της

7.Δραστηριότητες όπως: διαφήμιση, προώθηση, μίγμα προϊόντων, τιμολόγηση (μέτρηση αξίας για τους πελάτες της επιχείρησης), διαθέσιμα δίκτυα διανομής, συνεργασία με χονδρέμπορους ή πωλητές

8.Ανάπτυξη i) ποιοτικής εικόνας και ευνοϊκής φήμης της επιχείρησης ii) ανταγωνιστικών στρατηγικών για την εξυπηρέτηση ποικιλίας ή συγκεκριμένων τμημάτων στον κλάδο.

9.Αφοσίωση στα προϊόντα της επιχείρησης μεταξύ αγοραστών

Υπηρεσίες μετά την πώληση

1.Διαχείριση δραστηριότητας εξυπηρέτησης πελατών (σημαντικό μέσο - όπλο ανταγωνισμού οποιουδήποτε επιχειρηματικού περιβάλλοντος) γιατί η αξία καθορίζεται από τον πελάτη και όχι από το τι η επιχείρηση νομίζει ότι έχει δημιουργήσει γι' αυτόν-η αξία δημιουργείται πριν τον αγοραστή

2.Προσοχή στα παράπονα των πελατών-Καταλληλότητα πολιτικών εγγυήσεων-Ποιότητα εκπαίδευσης & ενημέρωσης καταναλωτών

3.Δυνατότητα παροχής ανταλλακτικών ή κ άλλων υπηρεσιών μετά την πώληση (π.χ. δωρεάν μεταφορά των προϊόντων στο χώρο του πελάτη, επιδιορθώσεις, υποστήριξη προϊόντος/υπηρεσίας, εγγυήσεις, προσαρμογή του προϊόντος σε τυχόν απαιτήσεις των αγοραστών, ανταπόκριση της επιχείρησης σε συγκεκριμένες ανάγκες και παράπονα τελικών καταναλωτών)

4.Επηρεάζονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών-πελατών για τη συνέχιση αγορών τους από την επιχείρηση (σημειώσεις μαθήματος.)

2.2.2.3.Υποστηρικτικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας

Προμήθεια: εξασφάλιση εισροών για την υλοποίηση κύριων δραστηριοτήτων (παρατηρείται σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας)

1.Προμήθεια υλικών στον κατάλληλο χρόνο, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και με αποδεκτά επίπεδα ποιότητας

2.Διαδικασίες προμήθειας μηχανολογικού εξοπλισμού, εγκαταστάσεων και κτιρίων

3.Λειτουργία εφοδιασμού: Συστήματα λογαριασμών, μέθοδοι συναλλαγών με προμηθευτές και αγοραστές, πληροφοριακά συστήματα για ανταλλακτικά και εξαρτήματα.

4.Δημιουργία και ανάπτυξη κριτηρίων για την επιλογή μεταξύ διαφορετικών συστημάτων χρηματοδότησης (π.χ. leasing)

5. Καλές, μακροχρόνιες σχέσεις με αξιόπιστους προμηθευτές

Ανάπτυξη Τεχνολογίας: βρίσκεται σε κάθε δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης (ιδιαίτερη σημασία γι' αυτήν)

1. Ανάπτυξη εναλλακτικών πηγών εισροών για την ελαχιστοποίηση της εξάρτησης από έναν και μοναδικό προμηθευτή
2. Επηρεάζει δραστηριότητες που ποικίλουν από την ανάπτυξη προϊόντων ή διαδικασιών στην εισαγωγή παραγγελιών & διανομή προϊόντων στον πελάτη – τεχνολογία υπάρχει στα λογισμικά Η/Υ, προτυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες διαχείρισης της επιχείρησης, στις ειδικές γνώσεις (know-how) των εργαζομένων για κατασκευή, ανάπτυξη και πώληση προϊόντων
3. Επιτυχία των δραστηριοτήτων R&D προς την κατεύθυνση καινοτομιών αναφορικά με προϊόντα ή διαδικασίες
4. Ποιότητα εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού του τμήματος R&D και των υπόλοιπων τμημάτων της επιχείρησης.
5. Εμπειρία και προσόντα των τεχνικών και των επιστημόνων των εργαστηρίων
6. Ικανότητα του εργασιακού περιβάλλοντος να ενθαρρύνει και να προάγει τη δημιουργικότητα και καινοτομία
7. Ακρίβεια των δραστηριοτήτων ανάπτυξης τεχνολογίας, ώστε να είναι έγκαιρες και να προλαβαίνουν τυχόν προθεσμίες. (σημειώσεις μαθήματος, 2008.)

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: επηρεάζει κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας προώθησης, εξέλιξης

1. Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στρατολόγησης, εκπαίδευσης και παρακίνησης όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση
2. Εργασιακό περιβάλλον που δεν ευνοεί τις συχνές απουσίες και συντελεί στη διατήρηση του κύκλου εργασιών σε επιθυμητά επίπεδα
3. Ανάπτυξη θετικών σχέσεων με τα εργατικά συνδικάτα και τους εμπορικούς συνδέσμους- Στρατηγικός ρόλος στη δημιουργία νέων τύπων ανταγωνιστικών δυνάμεων και ικανοτήτων
4. Επίπεδα κινητοποίησης των εργαζομένων και βαθμός ικανοποίησης τους από την εργασία τους- Δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
5. Καταλληλότητα των συστημάτων ανταμοιβών για την κινητοποίηση και πρόκληση του εργατικού δυναμικού (σημειώσεις μαθήματος.)
6. Αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων – βελτιωμένη ποιότητα παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών- έτσι η επιχείρηση ανταποκρίνεται ταχύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς.

Υποδομή της Επιχείρησης (χρημ/κή, λογιστική, σχέσεις της επιχείρησης με το ευρύτερο νομικό και πολιτικό περιβάλλον, πληροφοριακά συστήματα) -στη διαμόρφωση ανταγωνιστικών στρατηγικών της επιχείρησης δεν πρέπει να αγνοείται η υποδομή. (Σαρσέντης, 1996)

1. Ικανότητα αναγνώρισης ευκαιριών αγορών νέων προϊόντων και πιθανών μελλοντικών περιβαλλοντικών απειλών
 2. Ποιότητα του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι
 3. Συντονισμός και ολοκλήρωση όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την αλυσίδα αξίας μεταξύ ξεχωριστών οργανωτικών μονάδων
 4. Ικανότητα απόκτησης χαμηλού κόστους κεφαλαίων για τις παρουσιαζόμενες κεφαλαιακές ανάγκες
 5. Επίπεδο υποστήριξης της διαδικασίας λήψης λειτουργικών, διοικητικών και στρατηγικών αποφάσεων μέσω πληροφοριακών συστημάτων.
 6. Γρήγορη, έγκυρη, έγκαιρη πληροφόρηση της διοίκησης για στοιχεία του μακρο και μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης.
 7. Δημόσια εικόνα και φήμη της επιχείρησης
- Και τέλος υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες κύριες δραστηριότητες. (σημειώσεις μαθήματος, 2008.)

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
- Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ 56-60
- Σαρσέντης Β., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996
- Hitt, M. Ireland R. and Hoskisson, R. “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, West Publishing, 1997
- Thompson J. and Martin Fr., (2005), Strategic Management Awareness and Change, Fifth Edition, Editor Thomson
- Coulter M., (2005), Strategic Management in Action, Third Edition, Editor Pearson Education International
- R. Lynch, (2006), Corporate Strategy, Forth Edition, Editor Prentice Hall Financial Times
- Σημειώσεις Μαθήματος (2008 – Στρατηγικό Μάνατζμεντ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: «Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»

3.1. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Μετά την ανάλυση του περιβάλλοντος, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει τη στρατηγική της, να αναπτύξει δηλαδή μακροπρόθεσμα σχέδια για την αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών και ευκαιριών υπό τους περιορισμούς και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι εσωτερικές αδυναμίες και δυνάμεις αντίστοιχα. Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει την αποστολή της επιχείρησης, τον καθορισμό σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών και τη δημιουργία πολιτικών.

Η αποστολή, είναι ο λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού, λειτουργώντας ως ένα «αόρατο χέρι» που καθοδηγεί το προσωπικό να εργαστεί για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης στην επιχείρηση. Η αποστολή (ή δήλωση αποστολής) θα πρέπει να ορίζει τη στρατηγική πρόθεση του οργανισμού δηλαδή σε ποια αγορά λειτουργεί, ποια είναι η φιλοσοφία του, ποιοι είναι οι πελάτες του και οι ανάγκες τους και ποιοι είναι οι στόχοι αποδοτικότητας για τα επόμενα χρόνια. Με λίγα λόγια θα πρέπει να αναφέρει τι κάνει η επιχείρηση σε καθημερινή βάση αλλά και πού θέλει να βρεθεί στο μέλλον. Ο όρος αποστολή συνδέεται όπως βλέπουμε στενά με την έννοια του οράματος και πολλές φορές οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Η αποστολή πάντως, είναι ένα σημαντικότερο κομμάτι του στρατηγικού μανάτζμεντ και από πολλούς θεωρείται το πρώτο βήμα της διαμόρφωσης στρατηγικής μία επιχείρηση δεν ορίζεται από το όνομά της, αλλά από την αποστολή της. (Γεωργόπουλος, 2006)

Οι σκοποί, αντιπροσωπεύουν τη δέσμευση της διοίκησης να παράγει συγκεκριμένα αποτελέσματα σε έναν καθορισμένο χρόνο, περιέχουν δηλαδή το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι σκοποί θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και κατανοητοί και θεωρούνται απαραίτητοι από πλευρά διοίκησης για κάθε κρίσιμη εκροή. Υπό αυτή την έννοια διακρίνονται δύο ειδών σκοποί: οι χρηματοοικονομικοί (financial objectives) και οι στρατηγικοί (strategic objectives) (Γεωργόπουλος, 2006). Η επίτευξη αποδεκτής χρηματοοικονομικής απόδοσης είναι αναγκαία για την επιβίωση του οργανισμού, ενώ η αποδεκτή στρατηγική απόδοση βοηθάει τον οργανισμό να διατηρήσει και να βελτιώσει μακροπρόθεσμα τη θέση του στην αγορά.

Παράδειγμα σκοπού είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς από 8% σε 10% σε δύο χρόνια. Αξίζει να σημειωθεί ότι άλλο σκοπός και άλλο στόχος (goal), αφού ο στόχος δεν διαθέτει τα χαρακτηριστικά της ποσοτικοποίησης και του χρονικού περιορισμού. Ωστόσο και οι σκοποί και οι στόχοι απαιτείται να συμβαδίζουν με τη δήλωση αποστολής. Η στρατηγική, είναι το πλάνο της διοίκησης για την επίτευξη των σκοπών και της αποστολής που έχει θέσει. Το πλάνο αυτό είναι σχεδόν πάντα, ένα μίγμα από προηγούμενες κινήσεις, από ήδη υπάρχουσες πρακτικές που λειτουργούν με επιτυχία και από νέες δράσεις που χαράσσονται.

Τα άτομα υπεύθυνα για τη χάραξη της στρατηγικής, επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική μέσα από πλήθος εναλλακτικών λύσεων. Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να συνταχθεί η επιχειρησιακή στρατηγική και στη συνέχεια η επιχειρηματική στρατηγική, όπως είδαμε στην ενότητα της ιεράρχησης της στρατηγικής. (Wheelen & Hunger, 2008). Τα στελέχη βέβαια, θα πρέπει να ανανεώνουν τη στρατηγική στο κατάλληλο χρονικό διάστημα ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τις ανάγκες του οργανισμού. Οι πολιτικές, είναι το μέσο με το οποίο θα επιτευχθούν οι ετήσιοι στόχοι του οργανισμού, ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, ως απόρροια της στρατηγικής, περιλαμβάνουν οδηγίες, κανόνες και διαδικασίες για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και αναφέρονται σε επαναλαμβανόμενες καταστάσεις. Οι πολιτικές μπορούν να συνταχθούν στο επιχειρησιακό επίπεδο για να εφαρμοστούν σε ολόκληρο τον οργανισμό, ή στο λειτουργικό επίπεδο για να εφαρμοστούν σε ένα τμήμα και σε καθημερινές δραστηριότητες. Η σημασία τους είναι μεγάλη αφού περιγράφουν τις προσδοκίες των εργαζομένων και των στελεχών μέσα στην επιχείρηση και επιτρέπουν το συντονισμό και τη συνοχή ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες.

Σε μια μεγάλη διευρυμένη, πολυτιμηματική επιχείρηση διακρίνονται τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy). (Dale & Boaden, 1994)

3.2. Τα τρία επίπεδα Στρατηγικής

Οι στρατηγικές χωρίζονται σε τρία επίπεδα που είναι : η επιχειρησιακή (corporate strategy), η επιχειρηματική (business strategy) και η λειτουργική (functional strategy). Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται τα τρία επίπεδα στρατηγικής και τι δείχνει το καθένα.



Διάγραμμα 1.7. Τα 3 επίπεδα στρατηγικής

3.3. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική, αποτελεί το συνολικό πλάνο της διοίκησης που επεκτείνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό λειτουργεί δηλαδή σαν μία «ομπρέλα» που καλύπτει όλες τις επιχειρηματικές μονάδες (business units) και περιλαμβάνει τις κινήσεις που πρέπει να γίνουν για την τοποθέτηση των επιχειρηματικών μονάδων στους διάφορους κλάδους. (Γεωργόπουλος, 2006)

Η στρατηγική αυτή προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποια επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πώς οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Είναι στενότερη και αφορά το μανάτζμεντ διαφόρων λειτουργικών μονάδων και πρωτοβουλιών τους, όπως π.χ. κάποια παραγωγική μονάδα, προμήθεια πρώτων υλών και εξοπλισμού, γραμμή προϊόντων, διαφημιστική εκστρατεία, τιμολόγηση, κέντρο διανομής, μονάδα πωλήσεων κλπ. (Hax and Majluf, 1986)

Αφορά τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της, τη διοίκηση των διάφορων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις σχέσεις με τις άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον και τέλος, τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων. (Wheelen & Hunger, 2008)

Είναι ευθύνη διαφόρων μανάτζερ των λειτουργικών τμημάτων, και αν και είναι συνήθως εξειδικευμένες και θεωρούνται λεπτομέρειες της επιχειρηματικής στρατηγικής δεν παύουν να είναι κρίσιμες στην επιτυχία της επιχείρησης. (Wheelen & Hunger, 2008) Η αδυναμία π.χ. μιας παραγωγικής μονάδας να παράγει ποιοτικά προϊόντα μπορεί να καταδικάσει σε αποτυχία μια επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στην υψηλή ποιότητα προϊόντων. Η σημασία μιας στρατηγικής δεν είναι ποτέ συνάρτηση του επιπέδου στο οποίο καταστρώνεται και εκτελείται. Πολύ συχνά οι λεπτομέρειες αυτές και ο συντονισμός τους είναι καθοριστικές στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Αν π.χ. μια επιχείρηση θέλει να επιδιώξει επιχειρηματική στρατηγική με προϊόντα χαμηλών τιμών και μεγάλων ποσοτήτων, η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας της είναι κρίσιμη. (Bawden and Skerritt, 2002). Ο μανάτζερ προσλήψεων στο τμήμα ανθρώπινων πόρων π.χ. μπορεί να επιδιώξει την πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων, ο μανάτζερ μισθοδοσίας μπορεί να βρει τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα, ο μανάτζερ προμήθειας εξοπλισμού νέο παραγωγικότερο εξοπλισμό, ο μανάτζερ συστημάτων πληροφορικής τα κατάλληλα συστήματα κλπ. που συλλογικά κάνουν το τμήμα παραγωγής αποδοτικότερο. (Wheelen & Hunger, 2008)

Η επιχειρησιακή στρατηγική γενικά αναφέρεται στις παρακάτω πρωτοβουλίες από πλευράς Ανώτατης Διοίκησης:

- Αναφορικά με τη δόμηση και τη διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής απόδοσης. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται την ενδυνάμωση των υπάρχοντων επιχειρηματικών μονάδων και τον αποκλεισμό των μονάδων που δεν ταιριάζουν στα πλάνα της διοίκησης.
- Την επίτευξη συνέργιας ανάμεσα σε σχετιζόμενες επιχειρηματικές μονάδες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Helms and Wright, 1997)
- Την ιεράρχηση των επενδυτικών προτεραιοτήτων και την ανάθεση των επιχειρησιακών πόρων στις πιο «ελκυστικές» από άποψη ευκαιριών μονάδες.
- Τον έλεγχο και την αναθεώρηση των πιο βασικών προσεγγίσεων και δράσεων που προτείνονται από τα στελέχη του επιχειρηματικού επιπέδου.

3.3.1. Μορφές Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Στρατηγική Κατεύθυνσης: Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει για το ποια πορεία θα ακολουθήσει στο μέλλον. Αν δηλαδή θα δραστηριοποιηθεί σε νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες ή αν θα τις περιορίσει. Η στρατηγική κατεύθυνσης του οργανισμού απαρτίζεται από τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών : τις στρατηγικές Ανάπτυξης, Σταθερότητας και Περισυλλογής . (Wheelen &Hunger, 2008)

Στρατηγική Ανάπτυξης: Σημαίνει επαύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών. Περιλαμβάνει αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών. Κατά τη συγχώνευση, δύο επιχειρήσεις, συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μια σχετικά ισάξια βάση επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά την Εξαγορά μια επιχείρηση (εξαγοράζουσα) αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση (εξαγοραζόμενη) μετατρέποντάς τη σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιο της . Κατά τη Στρατηγική Συμμαχία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. (Wheelen &Hunger, 2008). Η ελάττωση του κύκλου ζωής των προϊόντων επιβάλλει την καινοτομία με συνέπεια το κόστος R&D των προϊόντων να αυξάνει με εκθετικούς ρυθμούς. Η αυξημένη τάση που υπάρχει από πιθανές προσπάθειες αντιγραφής των τεχνολογικών επιτευγμάτων από ανταγωνιστές μεγεθύνει την έννοια του κινδύνου. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υπάρξει ολοκληρωμένα σε διεθνές επίπεδο συνδέεται άμεσα με την ικανότητά της να συμμαχεί με άλλες επιχειρήσεις (συμ. HP-Intel για τον επεξεργαστή Intel Pentium)

Στρατηγική Σταθερότητας: Χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής. Για παράδειγμα, εξυπηρέτηση των ίδιων πελατών προσφέροντας τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες, τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς κλπ. Ακολουθούνται όταν η επίδοση της επιχείρησης κρίνεται ως ικανοποιητική και το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό. Η επιχείρηση έτσι δεν έχει κάποια σημαντική δύναμη ή κριτική αδυναμία, και δεν υπάρχουν περιβαλλοντικές ευκαιρίες να εκμεταλλευθεί ή σημαντικές αλλαγές να αποφύγει. Είναι αρκετά δύσκολο να αναγνωρισθούν επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές σταθερότητας, κυρίως γιατί τα διευθυντικά στελέχη συνήθως δεν παραδέχονται ότι τις ακολουθούν, ενώ είναι μια στρατηγική που θεωρείται αναπόφευκτο κακό.

Διαποίκιση / Διερεύνηση : Η στρατηγική της διαποίκισης περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που

μέχρι τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η διεύρυνση ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο διαποίκισης και τη σχέση της ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγικές διαποίκισης για να επιτύχουν επαύξηση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητας ολόκληρης της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αυξηθεί η συνολική αξία της. Άλλες επιχειρήσεις ακολουθούν τη στρατηγική αυτή για αδρανοποίηση των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών, όπως στην περίπτωση κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά παρόμοιο δίκτυο διανομής με αυτό των ανταγωνιστών. Είναι δυνατόν επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τη διαποίκιση για επέκταση των χαρτοφυλακίων τους και επομένως μείωση του κινδύνου της μη απασχόλησης των διευθυντικών στελεχών. (Wheelen & Hunger, 2008)

- **Συσχετισμένη Διαποίκιση:** Είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες, σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Σχετίζεται με την επέκταση της ανταγωνιστικής ικανότητας της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες.
- **Ασυσχέτιστη Διαποίκιση:** Είναι η επέκταση της επιχείρησης σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν καμία εμφανή σχέση με οποιαδήποτε δραστηριότητα της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την είσοδο σε νέους κλάδους που δε μοιράζονται καμία διακεκριμένη ικανότητα με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης. Η διαποίκιση αυτή μπορεί να είναι πολύ κερδοφόρα εάν υιοθετηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή και στυλ διοίκησης αν και μπορεί να ενέχει πολύ μεγάλο κίνδυνο.

Γονική Στρατηγική

Όσον αφορά τη γονική στρατηγική, αυτή θεωρεί τον οργανισμό σαν ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες ΣΜΕ (Strategic Business Units SBU) όσο και για τη δημιουργία συνεργιών μέσα σε αυτές (Γεωργόπουλος, 2006). Η γονική στρατηγική έρχεται να καλύψει το κενό που άφησε η στρατηγική χαρτοφυλακίου, δηλαδή να δείξει στην επιχείρηση σε ποιους κλάδους θα πρέπει να μπει, βάσει των ικανοτήτων και των πόρων που διαθέτει. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων όσον αφορά:

1. Την εύρεση σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (critical success factors) σε κάθε ΣΜΕ.
2. Τις προτεραιότητες στην τοποθέτηση των πόρων στις ΣΜΕ.
3. Τον συνδυασμό των δραστηριοτήτων και την μεταφορά των ικανοτήτων ανάμεσα στις ΣΜΕ.

3.4. Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική, αναφέρεται στις κινήσεις της διοίκησης για την επίτευξη καλής αποδοτικότητας σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού. (Γεωργόπουλος, 2002). Κύριο μέλημα εδώ είναι το πώς θα χτιστεί και ισχυροποιηθεί η μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στην αγορά. Με βάση αυτή την κατεύθυνση, η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται κυρίως με:

- Το σχεδιασμό των δράσεων για επιτυχή ανταγωνισμό και για τη διασφάλιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. (Helms and Wright, 1997)
- Την εύρεση ανταποκρίσεων στις ευμετάβλητες εξωτερικές συνθήκες.
- Την ομαδοποίηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών των πιο σημαντικών λειτουργικών τμημάτων.
- Τη λήψη δράσης για τη διευθέτηση των προβλημάτων που αφορούν κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα, αναφορικά με τον τρόπο που θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων και υπηρεσιών που αυτή παράγει και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι από την επιχείρηση. Διαμορφώνεται και υλοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας (θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική), η οποία έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική καθώς ασχολείται με το πώς θα ανταγωνισθεί σε κάθε μια ΣΕΜ, πώς θα αποκτήσει δηλαδή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης. (Wheelen & Hunger, 2008)

Η Επιχειρηματική Στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγική Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης και σε δύο ακόμα επιμέρους την Στρατηγική Εστίασης στο κόστος και Εστίασης στη διαφοροποίηση.

3.4.1. Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (χαμηλού κόστους)

Η στρατηγική αυτή στηρίζεται ουσιαστικά στη βασική οικονομική αρχή «Επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος». Αφορά ουσιαστικά την προσπάθεια του συνόλου σχεδόν των επιχειρήσεων ανεξάρτητα σε ποιο κλάδο ανήκουν (περισσότερο ίσως αυτών που ασχολούνται με την παραγωγή), εστιάζεται στη μείωση του κόστους με την προοπτική μεγαλύτερου κέρδους. (Γεωργόπουλος, 2006). Γιατί όμως δεν το

κατορθώνουν; Γιατί άλλες είναι επιτυχημένες και άλλες όχι; Η απάντηση είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις δυνατότητες και τις προϋποθέσεις ώστε να εφαρμόσουν τέτοιου είδους στρατηγική. Οι προϋποθέσεις αυτές για την επιχείρηση είναι: Να ελέγχει μεγάλο μερίδιο της αγοράς ,να εφαρμόζει αυστηρό έλεγχο κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας (παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις κλπ), Να προμηθεύεται πρώτες ύλες φθηνές αλλά καλής ποιότητας, να έχει σύγχρονο εξοπλισμό και υψηλή παραγωγικότητα, μειωμένο κόστος εξαιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας . Μία μικρή επιχείρηση δύσκολα θα μπορούσε να προσανατολιστεί σε μία στρατηγική χαμηλού κόστους, γιατί πρώτον κατέχει μικρό μερίδιο αγοράς. Δεύτερον, λόγω μικρής ποσότητας α' υλών ή εμπορευμάτων που χρειάζεται, δεν μπορεί να διαπραγματευτεί καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές της. Τρίτον, ο αυστηρός και λεπτομερής έλεγχος του κόστους απαιτεί διαδικασίες και μηχανισμούς που το κόστος εφαρμογής τους θα ήταν τελικά ασύμφορο και θα έφερνε το αντίθετο αποτέλεσμα (αύξηση του κόστους). Εκτός της απαίτησης κατοχής μεγάλου μεριδίου της αγοράς, και εύκολης πρόσβασης σε φθηνές και υψηλής ποιότητας α' ύλες, ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος, μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως R&D, πωλήσεις, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση κλπ . Ένα παράδειγμα επιχείρησης ηγεσίας κόστους είναι το κατάστημα IKEA .Σκοπός είναι να γίνει η επιχείρηση ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο. Το χαμηλό κόστος δεν είναι συνώνυμο με τη χαμηλή τιμή. Η υψηλή κερδοφορία οφείλεται σε μεγάλα περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής ή σε συνδυασμό των δύο. Μεγάλα περιθώρια είναι πιθανά μόνο εάν η τιμή διατηρείται επαρκώς πάνω από το κόστος. Μεγάλος όγκος παραγωγής διατηρείται μόνο εάν ο συνδυασμός τιμής-ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές (Wheelen &Hunger, 2008). Ο ηγέτης κόστους έχει πλεονέκτημα στους αγοραστές που αγοράζουν με βάση την τιμή και έχει δύναμη να θέτει την κατώτατη τιμή της αγοράς. Η στρατηγική αυτή έχει καλά αποτελέσματα όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, όταν οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις πωλούν το ίδιο προϊόν και όταν μια επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας.

3.4.2. Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική της διαφοροποίησης εστιάζεται στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που είναι μοναδικά και δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές. Συνήθως είναι υψηλής ποιότητας και απευθύνονται σε καταναλωτικό κοινό που έχει τη δυνατότητα και είναι διατεθειμένο να καταβάλει επιπλέον χρήματα για να τα αποκτήσει. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα. (Armistead,1996). Ο παράγων κόστος ίσως δεν είναι τόσο σημαντικός αλλά δεν αγνοείται. Όπου υπάρχουν περιθώρια μείωσης του κόστους, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία όχι όμως σε βάρος της ποιότητας. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δίνει στην εταιρεία ισχυρό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου. Η αυτοκινητοβιομηχανία Mercedes είναι ένα καλό παράδειγμα της στρατηγικής αυτής. (Γεωργόπουλος, 2006). Η επιχείρηση ενδιαφέρεται να χτίσει την εμπιστοσύνη των πελατών να παράγει προϊόντα, τα οποία είναι ή φαίνονται μοναδικά στα μάτια των αγοραστών. Βασική ιδέα είναι να είναι η επιχείρηση ιδιαίτερη σε κάτι που έχει αξία στον αγοραστή. Βάση της διαφοροποίησης πρέπει να αποτελεί μια διακεκριμένη ικανότητα, κάτι για το οποίο η επιχείρηση είναι μοναδικά καλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι παράγοντες διαφοροποίησης δεν πρέπει να αντιγράφονται εύκολα και είναι η πραγματική ποιότητα, αντιληπτή ποιότητα, η εικόνα, η διαφήμιση, το γόητρο, τα χαρ/κά του προϊόντος, η τεχνολογία και οι επιθυμίες των αγοραστών. (Παπαδάκης, 2002) Επειδή οι αγοραστές βρίσκουν κάποια αξία λόγω της διαφοροποίησης, είναι πολύ πιθανή η υπερτίμηση, ικανοποιητικά έσοδα οφείλονται σε υψηλά περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής ή συνδυασμό και των 2: Υψηλά περιθώρια είναι πιθανά μόνο εάν οι τιμές διατηρούνται επαρκώς επάνω από το κόστος. Μεγάλος όγκος παραγωγής διατηρείται μόνο εάν ο συνδυασμός τιμής - εικόνας (ή οποιαδήποτε άλλης βάσης διαφοροποίηση) προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές. (Γεωργόπουλος, 2006)

3.4.3. Στρατηγική Εστίασης

Η τρίτη κατηγορία σχεδιασμού στρατηγικής αναφέρεται στην επιλογή της επιχείρησης να εστιάσει τις προσπάθειές της, σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Το τμήμα αυτό της αγοράς μπορεί να προσδιορίζεται γεωγραφικά π.χ. στα πλαίσια του νομού στον οποίο εδρεύει η επιχείρηση. Η επιλογή του τμήματος της αγοράς μπορεί να αφορά ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό με κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες, επίπεδο μόρφωσης ή αγοραστική δύναμη. (Παπαδάκης, 2006) Η επιχείρηση επιλέγει ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών σε μία αγορά, αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες ή ενδιαφέροντά τους και στη συνέχεια στοχεύει με ένα προϊόν/υπηρεσία, σχεδιασμένο αποκλειστικά γι' αυτούς. Η στρατηγική αυτή στηρίζεται στις διαφορές ανάμεσα στα τμήματα της αγοράς. Αντί λοιπόν να προσπαθήσει να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά, η επιχείρηση εστιάζεται στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος (ή πολλών τμημάτων) μέσα στην αγορά. (Γεωργόπουλος, 2006). Η στρατηγική αυτή μπορεί να υποστηριχθεί με στρατηγική χαμηλού κόστους ή με στρατηγική διαφοροποίησης ή με συνδυασμό και των δύο. Η βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων "ΚΡΙ-ΚΡΙ" που εδρεύει στις Σέρρες, επέλεξε τη στρατηγική αυτή προκειμένου να εισέλθει σε μια αγορά που ελέγχεται κατά 80% από δύο μεγάλες εταιρείες (ΦΑΓΕ και ΔΕΛΤΑ). Η τμηματοποίηση μπορεί να βασίζεται στον πελάτη (ύψος εισοδήματος - επίπεδο εκπαίδευσης - ηλικία - περιοχές ενδιαφέροντος), στο προϊόν, στη γεωγραφική περιοχή.

Η στρατηγική εστίασης αποτελείται από την εστίαση με βάση κόστος και την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Στη στρατηγική αυτή η επιχείρηση εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς με πιο καλές τιμές, στην πρώτη περίπτωση ή με διαφοροποιημένο προϊόν, στη δεύτερη περίπτωση. Κάποιες συνθήκες που ευνοούν την στρατηγική εστίασης είναι οι εξής :

- i. Η επιχείρηση να είναι καινούργια
- ii. Η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να πετύχει μια ευρύτερη αγορά
- iii. Οι ηγέτες του κλάδου δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για αυτό το κομμάτι αγοράς
- iv. Ελάχιστοι ή κανένας είναι οι ανταγωνιστές στο κομμάτι αυτό της αγοράς

Τα καταστήματα Lady L ακολουθούσαν την στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση προσφέροντας ποιοτικά ρούχα σε μεγάλα μεγέθη με μεγάλη επιτυχία. (Γεωργόπουλος, 2006)

Σύμφωνα με τον Porter μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να ακολουθεί μία από τις τρεις στρατηγικές. Σε περίπτωση που προσπαθήσει να εφαρμόσει και τις δύο ή τρεις ταυτόχρονα ή αποτύχει να ακολουθήσει μια κινδυνεύει να βρεθεί αποκλεισμένη στην μέση (stuck in the middle). Αν συμβεί αυτό θα πρέπει να αποφασίσει ποια θα ακολουθήσει, συνήθως αυτή είναι η στρατηγική που ακολουθούν οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου. Σπάνια υπήρξαν επιχειρήσεις που κατάφεραν να πετύχουν και τις δύο στρατηγικές μια από αυτές είναι η γνωστή Gillette που ακολουθεί στρατηγική έντονης διαφοροποίησης με καινοτομικά ξυριστικά προϊόντα και ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους με την ανάπτυξη δικής της τεχνολογίας παραγωγής.

Εκτός από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές υπάρχουν και οι στρατηγικές συνεργασίας, τις οποίες βέβαια δεν αποδέχεται ο Porter. Σύμφωνα με αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της συνεργασίας τους με άλλες εταιρείες, ανταγωνιστικές ή μη. Οι πιο γνωστοί τύποι στρατηγικών συνεργασίας είναι οι εξής (Lynch, 2006):

- i. Η στρατηγική συμμαχία (strategic alliance),
- ii. Η συνεργασία δύο ή περισσότερων εταιρειών σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο (joint venture: Estee Lauder Hellas),
- iii. Η σύμπραξη (collusion),

Επίσης από άλλη πηγή προκύπτουν και οι παρακάτω τύποι στρατηγικών συνεργασίας (Wheelen, Hunger, 2008) :

- i. Η συνεργασία αλυσίδας αξίας (value-chain partnership),
- ii. Η συνεργασία αδειας (licensing arrangement),
- iii. Η συνεργασία παρόμοιων εταιρειών σε παρόμοιους κλάδους (mutual service consortia),

Ο πλέον κατάλληλος διαμόρφωση στρατηγικής είναι αυτός που αναδεικνύει τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, περιορίζει ή διορθώνει τα αδύνατα σημεία, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και εξουδετερώνει τις απειλές. Η ανάλυση των παραπάνω δίνει την δυνατότητα στους managers να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές. Αυτό προϋποθέτει δημιουργική σκέψη και καινοτόμες ιδέες ώστε να βρεθούν μπροστά από τον ανταγωνισμό, που είναι σίγουρο ότι εφαρμόζει τις ίδιες τεχνικές ανάλυσης. Όμως απλά ο σχεδιασμός δεν είναι ικανός ούτε αρκετός να μας οδηγήσει σε επιτυχία. Το καλύτερο σχέδιο που όμως δεν είναι εφαρμόσιμο ή δεν υπάρχουν οι συνθήκες για να εφαρμοστεί, παραμένει στο επίπεδο της θεωρίας και των υποθέσεων. Σε αυτό το στάδιο βρίσκεται εφαρμογή το στρατηγικό management. (Γεωργόπουλος, 2006)

Ας σημειωθεί τέλος ότι σε κάθε επίπεδο μιας επιχείρησης υπάρχουν αμφίδρομες σχέσεις, κάθετες (μεταξύ ηγεσίας και τμημάτων) και οριζόντιες (μεταξύ τμημάτων) που επηρεάζουν την κατάστροψη στρατηγικής. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζεται και επηρεάζει π.χ. τη στρατηγική μάρκετινγκ, και η στρατηγική μάρκετινγκ επηρεάζει και επηρεάζεται από την στρατηγική παραγωγής.

Ο συντονισμός των κάθετων σχέσεων είναι πιο σημαντικός στην κατάστροψη κάποιας καλά συντονισμένης στρατηγικής, και έτσι είναι βασικό καθήκον της ηγεσίας να επικοινωνεί με σαφήνεια προς τα κάτω και σε όλη την ιεραρχία τους βασικούς στόχους και στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης, ώστε να δίνει τον τόνο της ομαδικής, συντονισμένης προσπάθειας. (Γεωργόπουλος, 2006)

3.5. Λειτουργική Στρατηγική

Τέλος, **η λειτουργική στρατηγική**, σχετίζεται με το σύνολο των στρατηγικών πρωτοβουλιών που λαμβάνονται σε κάθε τμήμα μιας επιχειρηματικής μονάδας. Μια επιχείρηση χρειάζεται μια λειτουργική στρατηγική για κάθε κρίσιμη λειτουργική δραστηριότητα: μία στρατηγική παραγωγής, μία χρηματοοικονομική στρατηγική, μία στρατηγική διανομής κλπ. Κύριος ρόλος λοιπόν της λειτουργικής στρατηγικής είναι να υποστηρίξει την επιχειρηματική στρατηγική και να χαράξει το δρόμο για το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι παραγωγικότητας σε κάθε λειτουργική περιοχή.

Κάθε επιχείρηση είτε ως μέλος ενός ομίλου είτε ανεξάρτητα, έχει κάποια στρατηγική για τα λειτουργικά της τμήματα: μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων και διανομής κλπ. Δύο είναι οι βασικές αποστολές μίας λειτουργικής στρατηγικής που καθορίζει και το μάνατζμεντ των δραστηριοτήτων ενός λειτουργικού τμήματος: α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα. Σκοπό έχει τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων, ενώ αφορά τον τρόπο υποστήριξης της επιχειρηματικής στρατηγικής. (Γεωργόπουλος, 2006)

Αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική, ενώ συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Βασικοί υπεύθυνοι κατάστροφης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους, αν και σε πολλές περιπτώσεις ο επικεφαλής της επιχείρησης μπορεί να επιδιώκει μεγαλύτερη ανάμιξη στην κατάστροφή τους. (Thompson & Martin, 2005)

Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική και πρέπει πάντα να συντονίζονται. Έτσι η συνεχής συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής λειτουργικών τμημάτων είναι πάντα κρίσιμη, ιδιαίτερα σε μια σύγχρονη επιχείρηση όπου τα στεγανά μεταξύ τμημάτων πρέπει είναι μηδαμινά.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
- Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008
- Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ 56-60
- Σαρσέντης Β., Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996
- Armistead, C., 1996. "Principles of business process management", Managing Service Quality, Vol. 6, No. 6.
- Bawden, R., Skerritt, O.Z., 2002. "The concept of process management", The Learning Organization, Vol. 9, No. 3.
- Hitt, M. Ireland R. and Hoskisson, R. "Strategic Management Competitiveness and Globalization", West Publishing, 1997
- Thompson J. and Martin Fr., (2005), Strategic Management Awareness and Change, Fifth Edition, Editor Thomson
- Coulter M., (2005), Strategic Management in Action, Third Edition, Editor Pearson Education International
- Hax, A.C., Majluf, N.S., August 1986. *Strategy And The Strategy Formation Process* School of Management M.I.T.
- Helms, M. M., Dibrell, C., Wright, P., 1997. "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry", Management Decision, 35/9.
- Hill, C., Jones, G., 2001. *Strategic Management, An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, 5th Edition.
- R. Lynch, (2006), Corporate Strategy, Forth Edition, Editor Prentice Hall Financial Times

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: «ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»

4.1. Υλοποίηση Στρατηγικής

Αφού διατυπωθούν οι στρατηγικές και οι πολιτικές, το βάρος του στρατηγικού μάνατζμεντ ρίχνεται στην υλοποίηση της στρατηγικής. Υλοποίηση στρατηγικής είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των επιλογών που απαιτούνται για την εκτέλεση του στρατηγικού πλάνου. Είναι η διεργασία μέσω της οποίας οι στρατηγικές και πολιτικές τίθενται σε λειτουργία διαμέσου της ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures). Η φάση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή και το σύστημα διοίκησης ολόκληρου του οργανισμού. Πάντως εάν οι δραστηριότητες αυτές αλλαγές δεν είναι απαραίτητες, η υλοποίηση στρατηγικής πραγματοποιείται συνήθως από τα μεσαία ή κατώτερα στελέχη υπό την επίβλεψη της Ανώτατης Διοίκησης. (Γεωργόπουλος, 2006)

Το πρόγραμμα, είναι μία δήλωση των βημάτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός απλού σχεδίου. Μπορεί να συνεπάγεται την αναδιοργάνωση του οργανισμού, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας ή την έναρξη νέων ερευνητικών προσπαθειών. Στόχος του είναι ο προσανατολισμός της στρατηγικής στη δράση. Μετά την ανάπτυξη των κατάλληλων προγραμμάτων, ξεκινάει η διαδικασία του προϋπολογισμού. Ο προϋπολογισμός, είναι η δήλωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων σε χρηματικούς όρους όπου κατηγοριοποιεί, με λεπτομέρεια, το κόστος κάθε προγράμματος. Πολλοί οργανισμοί απαιτούν ένα συγκεκριμένο ποσοστό επενδυτικής απόδοσης, προτού η διοίκηση εγκρίνει ένα νέο πρόγραμμα. Η απαίτηση αυτή, διασφαλίζει ότι το νέο πρόγραμμα θα προσθέσει κέρδη στον οργανισμό και αξία στους μετόχους. Επομένως ο προϋπολογισμός, δεν αποτελεί μόνο το λεπτομερές πλάνο μιας νέας στρατηγικής εν δράσει, αλλά προδιαγράφει επίσης και την αναμενόμενη επίδραση στα χρηματοοικονομικά ποσά. Ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο από πλευράς διοίκησης για την εφικτότητα της επιλεγμένης στρατηγικής. Εκτιμήσεις στο κόστος συγκεκριμένων προγραμμάτων, μπορεί να δείξουν ότι μία ιδεώδη στρατηγική είναι τελικά ανεφάρμοστη. Ωστόσο, εφόσον γίνουν αποδεκτά τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί το τελευταίο βήμα της υλοποίησης στρατηγικής είναι η ανάπτυξη διαδικασιών. (Cobbold and Lawrie, 2002).

Οι διαδικασίες, είναι ένα σύστημα από διαδοχικά βήματα ή τεχνικές που περιγράφουν με λεπτομέρεια, πώς θα εκτελεστεί μία συγκεκριμένη εργασία. Τυπικά αποτελούνται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Στο παράδειγμα της εταιρείας Ajax Continental, νέες διαδικασίες θα πρέπει να δημιουργηθούν για τις εσωτερικές προαγωγές, για τη λήψη παραγγελιών, για την αποθεματοποίηση, για τις σχέσεις με τους πελάτες, για τη διανομή, την τιμολόγηση κτλ. Οι διαδικασίες αυτές θα διασφαλίσουν ότι οι καθημερινές

λειτουργίες των καταστημάτων που αγοράστηκαν θα είναι σταθερές μέσα στο χρόνο αλλά και θα συμβαδίζουν μεταξύ των διαφορετικών καταστημάτων του ομίλου. (Γεωργόπουλος, 2002)

4.2. Αξιολόγηση και Έλεγχος Αποτελεσμάτων

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου, το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, σκοπεύει στο να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει από την αρχή. Συγκρίνει την απόδοση του οργανισμού με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση στην διοίκηση, για να εκτιμήσει τις εκροές και να αναλάβει διορθωτική δράση όπου επιβάλλεται. (Γεωργόπουλος, 2006)

Τα βήματα αυτά είναι:

α) Προσδιορισμός του τί θα μετρηθεί. Η διοίκηση επιβάλλεται να συγκεκριμενοποιήσει τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα που θα αποτελέσουν αντικείμενο ελέγχου. Οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι μετρήσιμα, αντικειμενικά και συνεπή. Η εστίαση θα πρέπει να είναι στα στοιχεία που ευθύνονται για το μεγαλύτερο μέρος των εξόδων το μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων.

β) Δημιουργία προκαθορισμένων προτύπων. Τα πρότυπα είναι μέτρα των αποδεκτών αποτελεσμάτων απόδοσης και αποτελούν λεπτομερείς εκφράσεις των στρατηγικών στόχων. Κάθε πρότυπο, περιλαμβάνει συνήθως ένα όριο ανοχής το οποίο καθορίζει τις επιτρεπόμενες αποκλίσεις. Τα πρότυπα μπορούν να τεθούν όχι μόνο για την τελική εκροή αλλά και σε ενδιάμεσα στάδια.

γ) Μέτρηση της απόδοσης. Οι μετρήσεις θα πρέπει να γίνουν σε χρονικό διάστημα που να έχει προκαθοριστεί.

δ) Σύγκριση μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και της πρότυπης. Αν τα πραγματικά αποτελέσματα βρίσκονται ανάμεσα στο επιθυμητό όριο ανοχής, η διαδικασία της μέτρησης διακόπτεται σε αυτό το σημείο.

ε) Ανάλυση διορθωτικής δράσης. Αν οι εκροές αντίθετα είναι εκτός των αναμενόμενων ορίων, αναλαμβάνεται δράση για τη διόρθωση της απόκλισης. Στόχος εδώ είναι η ανάληψη δράσης όχι μόνο για να διορθωθούν οι αποκλίσεις αλλά και για να εμποδίσουν την επανάληψή τους.

Κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος ελέγχου, η διοίκηση θα πρέπει να έχει υπ' όψη της αν οι έλεγχοι ακολουθούν τη στρατηγική. Αυτό σημαίνει, ότι είναι πιθανό ένα ακατάλληλο σύστημα ελέγχου να υπομονεύσει ολοκληρωτικά την εφαρμογή μιας στρατηγικής.

Παρακάτω προτείνονται κάποιες οδηγίες για την αποφυγή τέτοιων δυσάρεστων καταστάσεων:

- Οι έλεγχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν το ελάχιστο ποσοστό πληροφοριών που απαιτούνται για να δοθεί μια πλήρης εικόνα των γεγονότων. Οι πολλοί έλεγχοι δημιουργούν σύγχυση.
- Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να παρακολουθεί μόνο κρίσιμες δραστηριότητες και εκροές, ανεξάρτητα από τη δυσκολία μέτρησης. Αν ο συντονισμός ανάμεσα στα τμήματα είναι απαραίτητος για την επιχειρησιακή απόδοση, καλό θα ήταν να δημιουργηθεί ένα είδος ποιοτικής ή ποσοτικής μέτρησης για την παρακολούθηση του συντονισμού αυτού.
- Οι έλεγχοι απαιτείται να είναι έγκαιροι, έτσι ώστε η διορθωτική δράση να ληφθεί πριν είναι αργά.
- Η διάρκεια των ελέγχων θα πρέπει να είναι μακρά και όχι βραχεία, γιατί η έμφαση μόνο σε βραχυχρόνιες μετρήσεις πιθανόν να οδηγήσει τη διοίκηση σε βραχυχρόνιο προσανατολισμό όσον αφορά τους γενικούς σκοπούς.
- Οι έλεγχοι θα πρέπει να ορίζουν εξαιρέσεις, έτσι ώστε μόνο οι δραστηριότητες και οι εκροές που βρίσκονται εκτός του προκαθορισμένου ορίου ανοχής να προσελκύουν την προσοχή.
- Τα εργαλεία ελέγχου θα πρέπει να λειτουργούν ως σύστημα επιβράβευσης όταν επιτυγχάνεται εναρμόνιση με τα πρότυπα, παρά ως όργανο τιμωρίας επειδή δεν επιτεύχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων ολοκληρώνει το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με βάση τα αποτελέσματα των επιδόσεων, η διοίκηση μπορεί να χρειαστεί να τροποποιήσει είτε την ανάπτυξη είτε την εφαρμογή της στρατηγικής ή και τα δύο. Εξαιτίας της ανατροφοδότησης που παρέχουν, η αξιολόγηση και ο έλεγχος μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν την αρχή και το τέλος της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G.; (2002). “Classification Of Balanced Scorecards Based On Their Effectiveness As Strategic Control Or Management Control Tools”, Proceedings, Third International Conference on Performance Measurement and Management (PMA 2002) Boston, MA, USA July 2002.

Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006

Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: «Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.»

Ως γνωστόν η «Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων», ευρύτερα γνωστή ως Management, είναι ένας από τους πολλούς κλάδους στους οποίους υποδιαιρείται η οικονομική επιστήμη. Ορίζεται ως η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

Ο εν λόγω κλάδος στις σημερινές υστεροκαπιταλιστικές κοινωνίες βρίσκεται σε περίοπτη θέση. Είναι επιστήμη που θεωρείται «εκ των ων ουκ άνευ», τόσο για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων, όσο και άλλων οργανισμών όπως νοσοκομείων, σχολείων κ.τ.λ.. Ζούμε σε μια κοινωνία τόσο πολύπλοκη που η διοίκηση των επιχειρήσεων και άλλων κοινωφελούς χαρακτήρα οργανισμών, ανάγεται σε υψίστης σημασίας προτεραιότητα. Αρκετοί μάλιστα οικονομολόγοι θεωρούν το Management ως τον τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, δίπλα στην εργασία, τη φύση και το κεφάλαιο. Σήμερα το επάγγελμα του Manager θεωρείται ως το πιο ακριβοπληρωμένο στον κόσμο.

5.1. Ιστορική Εξέλιξη του Management

Στην αρχαία Ελλάδα το Management περιοριζόταν μέσα στα πλαίσια του «οίκου». Η διοίκηση του οίκου ήταν αποκλειστικό προνόμιο και αρμοδιότητα των ανδρών και δη του αρχηγού της οικογένειας. Εντός του οίκου γινόταν καταμερισμός, τόσο από απόψεως παραγωγής (καταμερισμός εργασίας) όσο και από απόψεως διανομής των προϊόντων. Αρμόδιος για τον καταμερισμό ήταν ο αρχηγός της οικογένειας. Το βασικό ερώτημα που απασχολεί διαχρονικά την οικονομική επιστήμη, δηλαδή του τι και πώς θα παραχθεί και πώς θα διανεμηθεί το παραγόμενο προϊόν, είναι ζήτημα που απασχολούσε τον αρχηγό της οικογένειας. Ο Ξενοφών στον «Οικονομικό» του, δίνει συμβουλές στον άνδρα (αρχηγό της οικογένειας) πώς να διευθύνει αποτελεσματικότερα τα οικονομικά της οικογένειάς του. Ξεκινώντας από το «οικονόμου αγαθού είναι ευ οικείν τον εαυτού οίκον», εκθέτει τα προσόντα που πρέπει να έχει ο αρχηγός της οικογένειας, εκείνος δηλαδή που διευθύνει την ομαδική εργασία που συντελείται εντός του οίκου. Οι συμβουλές αναφέρονται και στα καθήκοντα που πρέπει να έχει η γυναίκα στο σπίτι, καθώς επίσης και στα καθήκοντα του επιστατικού και του υπηρετικού προσωπικού. Δίνει επίσης και ειδικότερες συμβουλές που αφορούν στο χρόνο και στον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων αγροτικών εργασιών (όργωμα, σπορά, θερισμός, αλώνισμα κ.τ.λ.). Στην αρχαιότητα, λοιπόν, δεν μπορούμε να μιλάμε για ολοκληρωμένη επιστήμη της διοίκησης αλλά ταυτόχρονα δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι όλα όσα σχετικά γράφτηκαν αποτέλεσαν το θεμέλιο πάνω στο οποίο έκτισαν οι κατοπινοί τη διοικητική επιστήμη.

Το Management, ως επιστήμη, ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Ο Αμερικανός Frederick Taylor (1865-1915) υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Με τα συγγράμματα του «Shop Management» και «Principles of Scientific Management», που δημοσιεύτηκαν αντίστοιχα το 1910 και 1911 στις ΗΠΑ, αναδείχτηκε ως ο πατέρας της εν λόγω επιστήμης. Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν τη διανομή κερδών ως το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. Είχε μάλιστα διατυπώσει και αρχές οι οποίες, κατά την άποψή του, έπρεπε να τηρούνται από τους διευθύνοντες τις επιχειρήσεις. Οι απόψεις του Taylor όσον αφορά στη διοίκηση έμειναν στην ιστορία με το όνομα «τεϋλορισμός».

Οι γενικές αρχές του τεϋλορισμού είναι οι εξής:

- α. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αυστηρών προδιαγραφών
- β. Η προσαρμοστικότητα εργαλείων και μηχανών
- γ. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση
- δ. Η εκπαίδευση του προσωπικού
- ε. Η επιβράβευση των αποδοτικότερων εργατών
- στ. Ο καταμερισμός εργασίας
- ζ. Η εξειδίκευση της εργασίας

Οι πιο πάνω αρχές εντάσσονται μέσα σε ένα αυστηρό πυραμιδοειδές οργανόγραμμα με ένα πεδίο ελέγχου (κάθε προϊστάμενος εποπτεύει ορισμένο αριθμό εργαζομένων) και μια τυπική σχέση μεταξύ των συντελεστών της επιχείρησης η οποία παραβιάζεται μόνο για αποφάσεις ρουτίνας (ισχύει δηλαδή εδώ η αρχή της εξαιρέσεως).

Ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol (1841-1925), θεωρείται ο μετά τον Taylor σπουδαιότερος θεμελιωτής της Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρηματικές

λειτουργίες. Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσέθεσε και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου των εργαζομένων. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του Management.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Max Weber (1864-1920) ασχολούμενος με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, γιατί είναι ένας τρόπος οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού-πυραμιδοειδούς τρόπου οργάνωσης.

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητήσεις εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάλιστα μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανών, απαιτώντας απ' αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω κίνημα αποτέλεσε την απαρχή της μετάβασης από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης οι οποίες βασίζονται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου. Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) που αποτελεί τη σύγχρονη μορφή της διοίκησης έχει τις ρίζες της στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων.

5.1.2. Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεδειγμένα από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

i. Ο ρόλος της διοίκησης και ο ρόλος των εργαζομένων

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση οι αναφερθείσες καινοτομίες σχετίζονται με την αυτοδιαχείριση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των managers περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η επικοινωνία και συνεργασία του manager με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της.

Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας. Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Αυτό δίνει και το επιχείρημα στους επικριτές του μοντέλου της Δ.Ο.Π. να ισχυρίζονται ότι ο σημερινός υστεροκαπιταλισμός βρήκε τη λύση της υποβάθμισης της παραδοσιακής αντίθεσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, έτσι όπως διατυπώθηκε από τις παραδοσιακές μαρξιστικές θεωρίες. Επιστρέφουν, δηλαδή, οι κεφαλαιοκράτες ένα μέρος της υπεραξίας που ιδιοποιούνται από τους εργαζόμενους υπό τη μορφή της συμμετοχής τους στα κέρδη, αμβλύνοντας τοιουτοτρόπως την οξύτητα των ταξικών αντιθέσεων.

ii. Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές: η εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών κ.τ.λ.. Η εστίαση στους πελάτες δεν παρέχει μόνο ένα στόχο, αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει, δηλαδή, την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία, διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Συνδέεται έτσι ο ποιοτικός έλεγχος και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας με τον όλο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση κερδίζει το σεβασμό των πελατών, με αποτέλεσμα αυτοί να προτιμούν την εν λόγω επιχείρηση.

Η Δ.Ο.Π., ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης, διαφέρει από τις παραδοσιακές θεωρίες του Management στα εξής:

i. Τους στόχους της επιχείρησης και τους στόχους των εργαζομένων

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης της επιχείρησης. Αντίθετα σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη μεγιστοποίησης των κερδών, επιδίωξη η οποία δεν αντιμετωπίζεται σαν αυτοσκοπός αλλά σαν αποτέλεσμα των παραγωγικών διαδικασιών. Επίσης, ενώ παλαιότερα

οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας, σήμερα οι στόχοι των εργαζομένων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας έτσι την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην επιχείρησή τους ανεβάζει την ψυχολογία τους, τους καταξιώνει κοινωνικά, έτσι ώστε να κερδίζουν το σεβασμό από τον κοινωνικό τους περίγυρο.

ii. Τον έλεγχο που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζόμενους

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, απ' ό, τι αναφέραμε και πιο πάνω, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επίτευξης του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με μεθόδους όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, ο έλεγχος, ο αυστηρός καταμερισμός της εργασίας, η υπερβολική εξειδίκευση κ.τ.λ., μέθοδοι που σήμερα τίθενται στο μικροσκόπιο αυστηρής κριτικής.

Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων, σεβόμενη τον εργαζόμενο και τις συνθήκες εργασίας. Επίσης οι managers, που παλαιότερα ήταν οι ειδικοί που συντόνιζαν και κατεύθυναν τους υφιστάμενους τους, σήμερα στηρίζονται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους, τους οποίους θεωρούν ειδικούς και αποτελεσματικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται οι ίδιοι.

iii. Το ρόλο της πληροφόρησης

Στην πρώτη περίπτωση το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των managers και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη δεύτερη οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζομένων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων. Επίσης, ενώ στην πρώτη περίπτωση η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών βρίσκεται στο κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αναπτυγμένων βιομηχανικών κρατών, αντίθετα, στη δεύτερη, το κέντρο βάρους μετατοπίζεται στην εστίαση στον πελάτη και στην απαίτηση συνεχούς επαφής και συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

5.2. Αρχές της Δ.Ο.Π.

Σήμερα το μοντέρνο Management αναζητά βοήθεια και αξιοποιεί τα πορίσματα άλλων επιστημών. Οι επιστήμες οι οποίες υποβοηθούν το Management είναι κυρίως οι κοινωνικές:

Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση των ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση της αξίας μετοχών και οι αρχές της λογιστικής). Η ψυχολογία βοηθά με την ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων. Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης. Πολλά επίσης στοιχεία δανείζεται η Δ.Ο.Π. από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών αποτελεί τον πυρήνα της.

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την επιδίωξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όχι μόνο της επιστήμης της διοίκησης, αλλά και άλλων επιστημών όπως αυτές που αναφέραμε πιο πάνω.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση του Management, χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές που βασίζονται στις ακόλουθες βασικές αρχές:

i. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα της επιχείρησης

Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η επιχείρηση τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα (εκροές).

ii. Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που τη συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση. (Baker, 2002)

iii. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. η επιχείρηση δεσμεύεται για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις

επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.τ.λ., συνεπώς η επιχείρηση υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

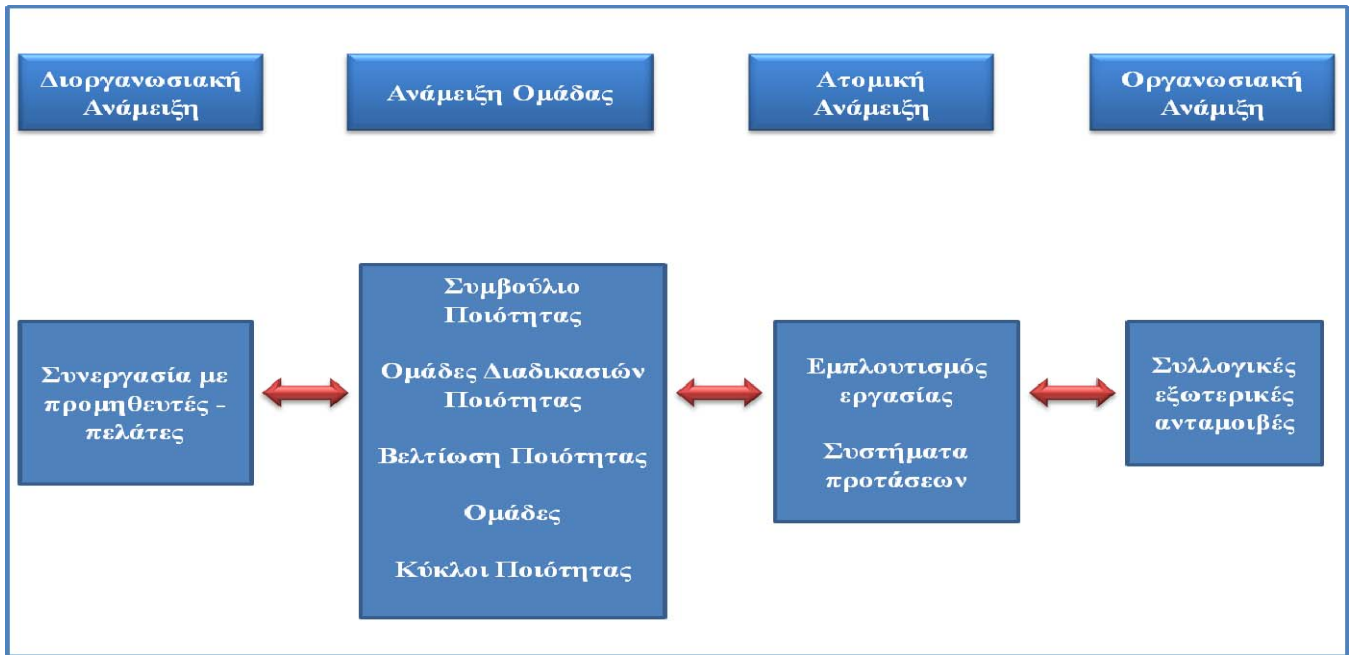
iv. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία

Η εμπλοκή ολόκληρου του προσωπικού (ακόμα και της τελευταίας καθαρίστριας) στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί την αιχμή του δόρατος της Δ.Ο.Π.. Γι' αυτό προτείνονται συνεργασίες μεταξύ:

- ο διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,
- ο τμημάτων της επιχείρησης,
- ο επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν τα τμήματα που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου.

Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επομένως στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων και εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν προτάσεις που να είναι κοινά αποδεκτές. Αν λάβει κανείς, λοιπόν, υπόψη και τη συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στα κέρδη, αντιλαμβάνεται τα κίνητρα που έχει ο απλός εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικά και με ζήλο. (Bhuiyan and Baghel, 2005)



Διάγραμμα 5.2.1. : Η ολική ανάμιξη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Πηγή: Z.S. Dimitriades, “Total Involvement in quality management”, Team Performance Management: An International Journal, Vol.6, No 7/8, 2000 (σελ 211)

5.3. Θεωρίες και Προσεγγίσεις σχετικές με τη Δ.Ο.Π.

Ένας από τους πιο ευρέως αποδεκτούς ορισμούς για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αυτός που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, όπου συγκεντρώνονται ακαδημαϊκοί ηγέτες και ηγέτες του επιχειρηματικού χώρου. Μία ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας το 1992 όρισε τη ΔΟΠ ως εξής: «ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μία προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και αναπόσπαστο μέρος στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και στις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών» (Bounds, Yorks, Adams and Ranney, 1994).

Ίσως ο πιο ενδιαφέρον και πιο περιεκτικός ορισμός για το τί είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει διατυπωθεί από την Ένωση Ιαπώνων Μηχανολόγων (JUSE) που διοργανώνει το βραβείο Deming. Σύμφωνα με αυτήν «η ΔΟΠ είναι ένα σύνολο από συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται από ολόκληρο τον οργανισμό με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της εταιρείας, ώστε να παρέχονται προϊόντα και

υπηρεσίες με ένα επίπεδο ποιότητας που ικανοποιεί τους πελάτες, στον κατάλληλο χρόνο και τιμή».

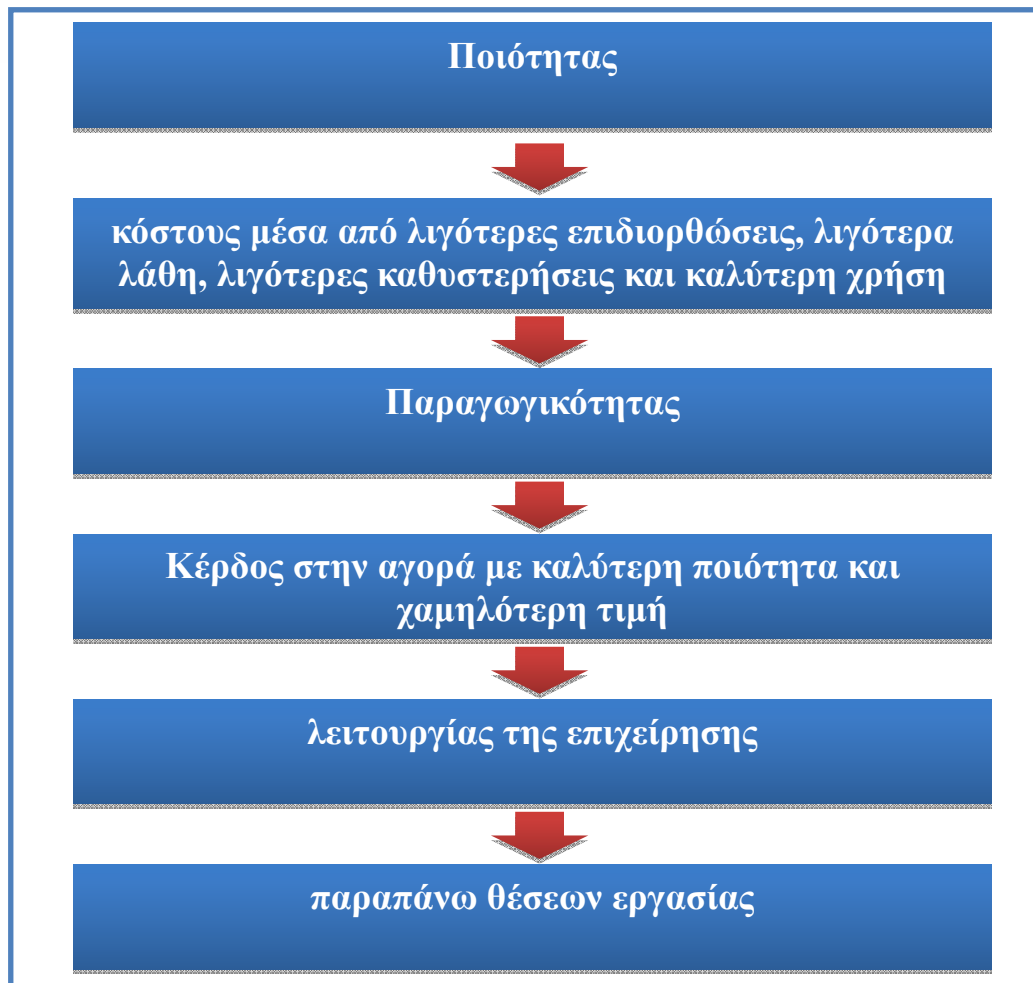
i. Deming

Είναι γνωστό και παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι διοικητικές αρχές και τεχνικές του William Edwards Deming (1900 – 1993) συντέλεσαν στο Ιαπωνικό θαύμα. Γεννήθηκε το 1900 και σπούδασε στα πανεπιστήμια του Wyoming και Yale. Πολύ γρήγορα αντιλήφθηκε τη μεγάλη χρησιμότητα της στατιστικής στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Μεγάλο ενδιαφέρον για τη στατιστική και τις μεθόδους της έδειξε στα 11 χρόνια (έως το 1939) που εργάστηκε στο Υπουργείο Γεωργίας της Αμερικής.

Μαθήτευσε και εφάρμοσε τις τεχνικές του Shewhart. Οι μελέτες του βοήθησαν στην καλύτερη κατανόηση του έργου του Shewhart ο οποίος ήταν και ο πρώτος που αναφέρθηκε στην έννοια του στατιστικού Ποιοτικού Ελέγχου.

Παρόλο που μέχρι τις αρχές του δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου ο Deming εργαζόταν στην Αμερική γνωστότερος έγινε για τη δράση του στην Ιαπωνία όπου από το 1950 και μετά δίδαξε πως μέσω της βελτίωσης του σχεδιασμού αυξάνεται η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αντίθετα με άλλους ειδικούς ή συμβούλους στη διοίκηση επιχειρήσεων, ο Deming, ποτέ δεν προσπάθησε να δώσει ένα ακριβή ορισμό της ποιότητας. Η φιλοσοφία του βασιζόταν στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω της μείωσης των περιττών σταδίων της διαδικασίας σχεδιασμού και παραγωγής. Σύμφωνα με την δική του άποψη αιτία της κακής ποιότητας ήταν οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό. Η φιλοσοφία του συνοψίζεται στο εξής: υιοθετώντας τις κατάλληλες αρχές της διοίκησης επιχειρήσεων, μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων της, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος μέσω της μείωσης των λαθών των επιδιορθώσεων, το χάσιμο χρόνου, την εξειδίκευση του προσωπικού και την ικανοποίηση του πελάτη αφού υψηλής ποιότητας προϊόντα θα τον οδηγήσουν σε αύξηση της αφοσίωσής του, στο προϊόν. Αυτό θα οδηγήσει με τη σειρά του σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε συνδυασμό με τη δυνατότητα χρέωσης χαμηλότερων τιμών αυξάνεται το μερίδιο αγοράς.

Άμεσο αποτέλεσμα είναι η συντήρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η αυξανόμενη παροχή θέσεων εργασίας. Η θεωρία αυτή του Deming είναι γνωστή και ως νόμος της αλυσιδωτής αντίδρασης (Chain Reaction) (Διάγραμμα 3.3). Το κλειδί για την επίτευξη αυτού είναι η κατανόηση της ανάγκης και η συνεχής εξάσκηση για συνεχή βελτίωση και η αναγνώριση του οργανισμού σαν ένα ενιαίο σύστημα παραγωγής και όχι σαν μεμονωμένα κομμάτια. (Evans, J. & Lindsay, W., 2005).



Πηγή Evans, J & Lindsay, W., 2005

Το 1970 μερικοί Ιάπωνες υπερασπιστές του Deming υποστήριξαν ότι η φιλοσοφία του συνοψίζεται μέσω των δυο παρακάτω αντικρουόμενων προτάσεων:

1. Όταν η επιχείρηση και τα στελέχη της εστιάζουν κυρίως στην ποιότητα, τότε η ποιότητα αυξάνεται και το κόστος πέφτει με την πάροδο του χρόνου. Αυτό καθορίζεται από τον παρακάτω δείκτη:

$$\text{Quality} = \text{Results of work efforts} / \text{Total costs}$$

2. Παρόλα αυτά όταν τα στελέχη μιας επιχείρησης εστιάζουν μόνο στη μείωση του κόστους που είναι και το επιθυμητό στη διοίκηση επιχειρήσεων (αγνοώντας όλους τους παραπάνω παράγοντες που αναφέραμε ότι οδηγούν στη μείωση του κόστους) τότε μακροχρόνια υπάρχει η τάση το κόστος να αυξάνεται και η ποιότητα να μειώνεται.

Ο Deming συνοψίζοντας όλα τα ζητήματα τα οποία τον απασχόλησαν, διατύπωσε 14 θεμελιώδη σημεία που αφορούν τον μετασχηματισμό της επιχειρησιακής

αποτελεσματικότητας και αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τα οποία πρωτοπαρουσιάστηκαν στο βιβλίο του “Out of the Crisis”. Αυτά είναι:

1. Δημιούργησε σταθερότητα με στόχο τη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη χάραξη μακροχρόνιας κατεύθυνσης για εργαζόμενους και διοίκηση.
2. Βρισκόμαστε σε νέα οικονομική εποχή. Υιοθέτησε νέα φιλοσοφία αυτή της οικονομικής σταθερότητας.
3. Μην εξαρτάσαι από την τελική επιθεώρηση για την επίτευξη της Ποιότητας.
4. Κατάργησε την πρακτική για την επιλογή προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή. Αντ’ αυτού, ελαχιστοποίησε το συνολικό κόστος για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους. Προτίμησε έναν μόνο προμηθευτή για κάθε ξεχωριστό είδος και σύναψε μακροπρόθεσμες συμβάσεις βάσει ικανοποιητικών τεκμηρίων εμπιστοσύνης.
5. Βελτίωνε με σταθερότητα και συνεχώς τα συστήματα παραγωγής για να υπάρχει συνεχής βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.
6. Φρόντισε για την εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο της εργασίας.
7. Υιοθέτησε και θέσπισε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας.
8. Διώξε το φόβο των εργαζομένων δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα εργασίας.
9. Κατάργησε τα εμπόδια μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Οι άνθρωποι στην έρευνα, το σχεδιασμό, τις πωλήσεις και την παραγωγή πρέπει να εργάζονται ομαδικά για να προβλέπουν τα προβλήματα της παραγωγής και να συμμετέχουν στην παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας.
10. Απόκλεισε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινέσεων που ζητούν καλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας και μείωση των προβλημάτων χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Απόφυγε τα αυθαίρετα πρότυπα εργασίας και τα αυθαίρετα αριθμητικά ποσοστά.
12. Απομάκρυνε τα εμπόδια (κακώς σχεδιασμένων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης) που στερούν από τον εργαζόμενο τη δυνατότητα να υπερηφανεύεται για τη δουλειά του. Η υπευθυνότητα πρέπει να αλλάξει και από σκέτους αριθμούς να μεταβληθεί σε ποιότητα.
13. Καθιέρωσε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης.
14. Οδήγησε όλους στην ανάληψη δράσης για την επίτευξη των παραπάνω. Η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση είναι δουλειά όλων μέσα στην επιχείρηση. Εκτός από τα 14 σημεία που αναφέραμε παραπάνω ο Deming προσδιόρισε και 7 θανάσιμες ασθένειες, όπως τις ονόμασε, για τις επιχειρήσεις οι οποίες είναι τα ακόλουθα:
 1. Απουσία της αφοσίωσης στον σκοπό.

2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
3. Αποτίμηση της επίδοσης, του δείκτη κερδοφορίας ή του ετήσιου απολογισμού.
4. Κινητικότητα της διοίκησης.
5. Διοίκηση της εταιρείας με ορατούς στόχους μόνο.
6. Υπερβολικά κόστη περιθάλψης.
7. Το κόστος από εξουσιοδοτήσεις σε τρίτους δημιουργεί απρόβλεπτα έξοδα

ii. *Juran*

Ο Joseph Juran γεννήθηκε στην Braila της Ρουμανίας το Δεκέμβριο του 1904. Ο Juran μετανάστευσε παιδί ακόμα από τη Ρουμανία στις ΗΠΑ γύρω στο 1910, όπου αφού αποφοίτησε από το Παν/μιο με το δίπλωμα ηλεκτρολόγου μηχανικού, άρχισε τη σταδιοδρομία του στην Western Electric, μια από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις στο στατιστικό έλεγχο της ποιότητας. Τη δεκαετία του '50 ο Juran δίδαξε στους Ιάπωνες, μαζί με τον Deming, τις βασικές αρχές της ποιότητας και ήταν από τους αρχιτέκτονες της επανάστασης της ποιότητας στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά η δουλειά του ανακαλύφθηκε από τις αμερικανικές επιχειρήσεις μετά το 1980. Το 1951 έγραψε επίσης και το Quality Control Handbook, ένα από τα πιο σημαντικά εγχειρίδια του τομέα αυτού που βρίσκεται ακόμα σε κυκλοφορία και χρήση.

Σε αντίθεση με τον Deming, ο οποίος εισήγαγε τον στατιστικό έλεγχο για την επίτευξη της ποιότητας, οι προσπάθειες του Juran εστιάζονταν στο να βελτιώσει την Ποιότητα μέσω του συστήματος με το οποίο η διοίκηση ήταν εξοικειωμένη. Σχεδίαζε τα προγράμματα του για βελτίωση της ποιότητας με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζουν με τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και έτσι να παρουσιάζουν πολύ λίγες πιθανότητες απόρριψης. Από αυτήν την άποψη ο Juran είναι ίσως πιο ενδιαφέρον για την τυπική ελληνική επιχείρηση. Μια βασική διαπίστωση του είναι ότι οι εργαζόμενοι στα διάφορα τμήματα μέσα σε μια επιχείρηση μιλούν διαφορετικές γλώσσες. Η διοίκηση ασχολείται κυρίως με οικονομικά μεγέθη, οι εργαζόμενοι με την παραγωγή των προϊόντων, ενώ οι μάνατζερ βρίσκονται ανάμεσα και θα πρέπει να αποτελούν αυτούς που θα γεφυρώσουν αυτό το χάσμα. Για το λόγο αυτό συμβουλεύει ότι πρέπει να γίνεται τόσο ο υπολογισμός του κόστους ποιότητας από την πλευρά των ηγετικών στελεχών, όσο και ο έλεγχος για την τήρηση των προδιαγραφών παραγωγής από την πλευρά των εργαζομένων.

Ο Juran βλέπει την επιδίωξη της ποιότητας σε δύο επίπεδα, πρώτον στην αποστολή της επιχείρησης να επιτύχει ένα προϊόν υψηλής ποιότητας και δεύτερον στην αποστολή των επί μέρους τμημάτων της να έχουν υψηλής ποιότητας παραγωγή. Έτσι συμβουλεύει ένα αέναο σπινάλ δραστηριοτήτων, που αρχίζει με έρευνα της αγοράς, ανάπτυξη προϊόντων, σχεδιασμό προϊόντων και της παραγωγής τους, προμήθειες υλικών, έλεγχο διαδικασιών

παραγωγής και τελικού προϊόντος και τελικά feedback από τους πελάτες, που οδηγεί σε ένα νέο επίπεδο έρευνας της αγοράς κοκ.

Επειδή οι διαδικασίες αυτές δεν είναι απομονωμένες μεταξύ τους απαιτείται ειδικό μάνατζμεντ της ποιότητας που καλύπτει την επιχείρηση σε όλο το φάσμα της. Η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει να είναι ενεργά αναμεμιγμένη. (Evans, J. & Lindsay, W., 2005). Η φιλοσοφία του Juran σχετικά με την ποιότητα συνοψίζεται στην ξακουστή "Τριλογία Ποιότητας" που διατύπωσε:

- α) Σχεδιασμός ποιότητας δηλαδή προετοιμασία για την επίτευξη των στόχων. Η Ποιότητα δεν είναι τυχαίο γεγονός, πρέπει να έχει προσχεδιαστεί από την αρχή.
- β) Έλεγχος ποιότητας, δηλαδή η διαδικασία ελέγχου, εντοπισμού και διόρθωσης μιας δυσμενούς μεταβολής που μπορεί να επηρεάσει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ποιότητας κατά τη λειτουργία της επιχείρησης.
- γ) Βελτίωση της ποιότητας, δηλαδή επίτευξη συνεχώς υψηλότερων επιδόσεων. Με λίγα λόγια αποτελεί μια διαδικασία που ορίζει ένα νέο επίπεδο λειτουργίας και απόδοσης του οργανισμού. (Juran, 1992)

Ο Juran βασίζοντας την άποψη του σε παρατηρήσεις που πραγματοποίησε σε πολλές επιχειρήσεις, οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι ο δεύτερος τομέας είναι αυτός συνήθως αυτός που τραβάει την προσοχή των πιο πολλών επιχειρήσεων όσον αφορά θέματα ποιότητας, ενώ οι δύο άλλοι, και ιδιαίτερα ο τρίτος, αμελούνται. Όμως το τελευταίο μέρος της τριλογίας του είναι και το πλέον σημαντικό και γι αυτό ο Juran συμβουλεύει ότι η βελτίωση αυτή πρέπει να γίνεται συνήθεια σε μια επιχείρηση, κατά το δυνατόν πάνω σε συγκεκριμένα προβλήματα σε ετήσια βάση. Πρέπει να μπορεί και να έχει τη δυνατότητα κάποιος να επιλέγει μια περιοχή με συγκεκριμένα χρόνια προβλήματα και να μπορεί επίσης να πείθει όλους τους γύρω του ότι πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές και μέσα από μια σειρά εναλλακτικών λύσεων να επιλέγει αυτή που θεωρεί την καλύτερη δυνατή για την επίλυση του προβλήματος και αφού στη συνέχεια την εφαρμόσει θα πρέπει μέσα από το συνεχή έλεγχο να παρακολουθεί τα αποτελέσματα και την πρόοδο της.

Μέσα από πολλές έρευνες ο Juran διαπίστωσε ότι οι ιαπωνικές επιχειρήσεις παρόλο που χρησιμοποιούσαν ίδιες διαδικασίες, ίδια υλικά και τεχνολογία με τις αμερικανικές εντούτοις παρουσίασαν πολύ μεγαλύτερα επίπεδα ποιότητας και παραγωγικότητας και επισήμανε ότι αυτό συμβαίνει εξαιτίας της ηγεσίας των αμερικανικών επιχειρήσεων. Η τεράστια βελτίωση που παρουσίασαν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις οφείλεται στην υποστήριξή τους από προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς και από πρωτοβουλίες των εργαζομένων οι οποίες είχαν την υποστήριξη και την παρότρυνση της ηγεσίας των επιχειρήσεων. Άρα θεωρεί ότι η ηγεσία πρέπει να βρίσκεται συνεχώς στο πλευρό του

εργαζόμενου και να τον υποστηρίζει ενώ βρίσκει τις παραινήσεις τύπου "φτιάξτε το καλά από την αρχή" που υπάρχουν σε πολλούς εργασιακούς χώρους προσβλητικές για τους εργαζόμενους, όταν ένα μικρό μόνο ποσοστό των προβλημάτων ποιότητας οφείλεται στη δουλειά τους. (Juran, 1992)

iii. Crosby

Ο Philip Crosby θεωρείται μαζί με τον Deming και τον Juran ο τρίτος μεγάλος Αμερικανός θεωρητικός του μάνατζμεντ της ποιότητας. Ο Crosby, έγινε διάσημος μέσα από το βιβλίο του "Quality is Free" μετά την έκδοσή του το 1979. Ο Crosby ήταν για πολλά χρόνια ηγετικό εταιρικό στέλεχος στον έλεγχο παραγωγής ενώ στη συνέχεια έγινε διευθυντής ποιότητας στην εταιρεία Martin Marietta. Το πρόγραμμα που δημιούργησε για τη μείωση των ελαττωματικών (zero defects program) υιοθετήθηκε και από την αμερικανική κυβέρνηση και έκανε τον ίδιο γνωστό στους αμερικανικούς κυβερνητικούς κύκλους.

Τα Απόλυτα του Μάνατζμεντ της Ποιότητας (Absolutes of Quality Management) που αποτελούν συνοπτική παρουσίαση των λεγομένων του και τα οποία τον έκαναν γνωστό είναι:

α) Η ποιότητα δεν είναι μια αφηρημένη έννοια αλλά απαιτεί συγκεκριμένους στόχους. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά για επίτευξη υψηλής ποιότητας οδηγούνται σε γενικές διατυπώσεις του τύπου "υπεροχή προϊόντων".

Αντίθετα με αυτό ο Crosby πιστεύει ότι η ποιότητα είναι συγκεκριμένοι στόχοι που έχουν τεθεί και που πρέπει να επιτευχθούν. Αν δεν μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους αυτούς δεν υπάρχει ποιότητα. Η επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί είναι ευθύνη των στελεχών μιας επιχείρησης.

β) Προβλήματα ποιότητας που αποδίδονται από πολλές εταιρείες αποκλειστικά στο τμήμα ποιότητας, δεν υπάρχουν. Σύμφωνα με τον Crosby για προβλήματα σχετικά με την ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, οι ρίζες τους βρίσκονται σε άλλα τμήματα μέσα στην εταιρεία όπως για παράδειγμα το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα παραγωγής, ή το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, και τα οποία πρέπει να φροντίσουν για την εξάλειψή τους. Το τμήμα ποιότητας έχει την ευθύνη μόνο για τη διάγνωση τους και να προσπαθήσει να τα κάνει κατανοητά στην υπόλοιπη επιχείρηση.

γ) Σύμφωνα με τον Crosby αυτή καθεαυτή η ποιότητα δεν έχει κόστος. Πιστεύει ότι είναι στην πραγματικότητα δωρεάν γι' αυτό και δεν δέχεται κανένα έργο σχετικά με τα οικονομικά του μάνατζμεντ της ποιότητας. Αυτό συμβαίνει καθώς ο ίδιος θεωρεί ότι οποιοδήποτε κόστος απαιτείται για τη διόρθωση λαθών είναι επειδή κάτι δεν έγινε σωστά από την αρχή και μάλιστα ότι το κόστος αυτό είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος οργάνωσης και παραγωγής που αποκλείει λάθη.

δ) Ο Crosby θεωρεί ότι το μοναδικό μέτρο για να μετρήσει κάποιος την ποιότητα είναι το κόστος που υπάρχει για την επιδιόρθωση των λαθών. Διαπιστώθηκε από τον Crosby ότι

πολλές επιχειρήσεις δαπανούν ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό του τζίρου τους (περίπου 15% με 20%) για τη διόρθωση προβλημάτων σχετικών με την ποιότητα. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που έχουν σαν στόχο την πρόληψη το κόστος αυτό είναι κατά πολύ μικρότερο (δεν ξεπερνά το 2,5%). Όπως και ο Juran, ο Crosby συμβουλεύει τις επιχειρήσεις να συζητούν ανοικτά τα προβλήματα που υπάρχουν ώστε να γίνονται γνωστά αυτά μέσα στην επιχείρηση και να επιδιώκεται η επίλυση τους.

ε) Όπως προαναφέραμε ο Crosby δημιούργησε το πρόγραμμα ελαχιστοποίησης των ελαττωματικών. Τα Μηδέν Ελαττωματικά (Zero Defects) είναι το μοναδικό πρότυπο απόδοσης σύμφωνα με τον Crosby και το οποίο έχει δημιουργήσει πολλές παρεξηγήσεις και διαφωνίες. Πιστεύει ότι το να γίνεται αποδεκτό από μια επιχείρηση ορισμένο ποσοστό ελαττωματικών κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας είναι απαράδεκτο. Θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη για τη σωστή τέλεση της εργασίας τους από την αρχή και ότι πρέπει να προλαμβάνουν τα λάθη. Αυτό το σημείο της θεωρίας του Crosby έρχεται και σε πλήρη αντίθεση με τους Deming και Juran οι οποίοι πιστεύουν ότι για οποιεσδήποτε ατέλειες οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία ευθύνη και ότι αυτές οφείλονται στο τρόπο με τον οποίο έχουν σχεδιαστεί τα συστήματα παραγωγής.

Η δεύτερη διάσταση της δουλειάς του Crosby περιλαμβάνει τις θέσεις του σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας. Ο Crosby θεωρεί ότι για να γίνει πραγματικότητα η συνεχής βελτίωση, η οποία δεν πρέπει να σταματάει ποτέ, πρέπει η επιχείρηση να αποκτήσει την κατάλληλη νοοτροπία και την κατάλληλη κουλτούρα. Ο Crosby, διατύπωσε και 14 σημεία τα οποία συμπληρώνουν την θεωρία του για την ποιότητα.

1. Υπόσχεση της Διοίκησης: Βοηθήστε τη διοίκηση να συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να είναι προσωπικό θέμα η συμμετοχή της σε ένα πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας.
2. Ομάδα βελτίωσης ποιότητας: Συγκεντρώστε αντιπροσώπους του κάθε τμήματος για να σχηματίσετε μια τέτοια ομάδα.
3. Μέτρηση ποιότητας: Προσδιόρισε την κατάσταση της ποιότητας μέσα στην εταιρεία.
4. Αποτίμηση του κόστους ποιότητας: Πόσο ωφέλιμη είναι για την εταιρεία η διορθωτική του δράση.
5. Ενημέρωση για την ποιότητα: Μοιραστείτε μαζί με τους εργαζόμενους τις μετρήσεις για οτιδήποτε μη ποιοτικό κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της επικοινωνίας.
6. Διορθωτική δράση: Φέρτε τα προβλήματα στο φως για όλους και δείτε τα και αναλύστε τα με μεθοδικό τρόπο.
7. Σχεδιασμός προγράμματος για «Μηδέν Ελαττωματικά»: Σχεδιασμός προγράμματος με βάση το οποίο ο καθένας πρέπει να κάνει τα σωστά πράγματα την πρώτη φορά.

8. Εκπαίδευση της διεύθυνσης: Εκπαίδευση της Διοίκησης θα βοηθήσει και στην καλύτερη υλοποίησή του προγράμματος.
9. Ημέρα Μηδέν Ελαττωματικών: Καθιέρωση ημέρας «μηδέν ελαττωματικών», ως πρότυπο απόδοσης της εταιρείας για την επίτευξη ποιότητας.
10. Καθορισμός στόχων: Τακτικές συσκέψεις μεταξύ των υπευθύνων και των εργαζομένων βοηθούν τους ανθρώπους να σκέπτονται με όρους ομαδικών στόχων και να εκτελούν καθοριστικά καθήκοντα σαν ομάδα.
11. Αποβολή των αιτιών για λάθη: Ζητείτε από τα άτομα να περιγράψουν κάθε πρόβλημα που προκαλεί λάθη και να το αποβάλλουν.
12. Αναγνώριση: Προγράμματα επιβράβευσης έχουν δημιουργηθεί για την αναγνώριση εκείνων που πετυχαίνουν τους σκοπούς τους και εκείνων που δεν τους πετυχαίνουν.
13. Συμβούλια ποιότητας: Οι ειδικοί της ποιότητας θα πρέπει να επικοινωνούν και να καθορίζουν τις δραστηριότητες με σκοπό την αναβάθμιση και τη βελτίωση του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας.
14. Κάντο πάλι: Δημιουργήστε μια νέα ομάδα από αντιπροσώπους και καταθέστε τα αποτελέσματα και τις αλλαγές που μπορεί να υπήρξαν σε ένα χρονικό διάστημα για να εφαρμόσετε ένα τυπικό πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας. (Crosby, 1967)

iv. Ο Νόμος Sarbanes & Oxley

Εισαγωγή

Έπειτα από την κατάρρευση ορισμένων από τις μεγαλύτερες, εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών των ΗΠΑ, τα μέτρα και τα εταιρικά πρότυπα είναι αυστηρότερα από ποτέ.

Σαν αντίδραση στην απώλεια εμπιστοσύνης του αμερικανικού επενδυτικού κοινού ύστερα από το ξέσπασμα αρκετών οικονομικών σκανδάλων, φέρνοντας στο μυαλό μνήμες του Κραχ – ο πρόεδρος των ΗΠΑ George W. Bush πέρασε την πρόταση των Sarbanes – Oxley (μελών του Κογκρέσου) σε νόμο, στις 30 Ιουλίου 2002 στο Κογκρέσο με την υποστήριξη και των δύο κομμάτων. Ο SOX – όπως αναφέρεται συντομογραφικά – δημιουργήθηκε με σκοπό την εξασφάλιση της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών εκθέσεων που παραθέτουν οι δημόσιες επιχειρήσεις (και αυτές που είναι εισηγμένες στα χρηματιστήρια), καθώς επίσης και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στις αμερικάνικες κεφαλαιαγορές. (Welytok, 2006)

Περιλαμβάνει υποχρεώσεις αλλά και ποινές για τα εταιρικά συμβούλια, τα ανώτατα στελέχη, τους διευθυντές, τους ελεγκτές, τους υπαλλήλους, μέχρι και τους δικηγόρους των εταιρειών. Είναι πλέον προφανές ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν αναλάβει την ευθύνη για την παρακολούθηση των εταιρικών αρχείων και των χρηματοοικονομικών

αναφορών, καθώς οι απαιτήσεις για διαφάνεια, συχνότητα αλλά και απλοποίηση των σχετικών εγγράφων αυξάνονται συνεχώς. Είναι υπόλογα για τις πράξεις τους απέναντι στους μετόχους με συνέπεια ακόμα και ποινικές διώξεις, ενώ οι αποφάσεις τους ελέγχονται εξονυχιστικά από επενδυτές και κρατικούς φορείς. Ενδεικτικό της αυστηρότητας είναι και το γεγονός ότι από το 2002, το υπουργείο Δικαιοσύνης των ΗΠΑ έχει επιβάλει περισσότερες από 1000 καταδικαστικές αποφάσεις για απάτη, ενώ τουλάχιστον 160 από τους καταδικασθέντες ήταν πρόεδροι εταιρειών ή ανώτερα εκτελεστικά και διοικητικά στελέχη.

Αν και η πλειοψηφία των προβλεπόμενων μέτρων αφορά μόνο τις δημόσιες επιχειρήσεις, πλέον μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αλλά και ιδιωτικές εταιρείες, που πιέζονται από εξωγενείς συνθήκες – αξιοπιστία πελατών, επενδυτών, δωρητών, δυσκολία εξεύρεσης κεφαλαίων, αυξημένα ασφάλιστρα, αναγκάζονται να συμμορφωθούν με το συγκεκριμένο νόμο.

Συστήματα Εσωτερικών Ελέγχων & ο ρόλος της νομοθεσίας Sarbanes – Oxley

Παρά το γεγονός ότι υπήρχαν νόμοι σχετικοί με την υποχρεωτική περιοδική παρουσίαση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων, οι Sarbanes – Oxley εισήγαγαν για πρώτη φορά και τις έννοιες της ακρίβειας και της αξιοπιστίας, όχι μόνο για τα ίδια τα αποτελέσματα που δημοσιεύονται αλλά και για τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την περισυλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών. (Green, 2005). Μετά το SOX, οι εταιρείες υποχρεούνται να υιοθετούν συστήματα εσωτερικών ελέγχων για να εξασφαλίζουν την ορθότητα των οικονομικών αποτελεσμάτων που δημοσιεύονται. Περιλαμβάνονται δεσμευτικοί κανονισμοί ακόμα και σχετικά με το πώς λειτουργεί η επιχείρηση σε ημερήσια βάση προκειμένου να αποφεύγονται καταχρήσεις ή κλοπές, ενώ αναλύονται τα καθήκοντα των εργαζομένων όπως και των διοικητικών στελεχών. (Welytok, 2006)

Γεγονότα που οδήγησαν στο SOX

Τα βασικότερα οικονομικά σκάνδαλα που «ταρακούνησαν» τον επιχειρηματικό κόσμο και οδήγησαν στο νόμο των Sarbanes – Oxley είναι τα εξής:

Η πτώση της Enron

Πολλαπλές παραιτήσεις ανώτερων στελεχών της διεύθυνσης : τον Αύγουστο του 2004 ο CEO Jeff Skilling, παραιτήθηκε ύστερα από έξι μήνες στη θέση αυτή. 4ύο μήνες αργότερα, ύστερα από μια πολύκροτη αναθεώρηση στα έσοδα του 3ου τετράμηνου, η Enron ανακοίνωσε και την αντικατάσταση του οικονομικού διευθυντή της, Andrew Fastow.

Ανακριβείς και αναξιόπιστες χρηματοοικονομικές εκθέσεις: τον Νοέμβριο του 2001, η Enron ανακοίνωσε ότι έπρεπε να επαναλάβει τους απολογισμούς της από το 1997 και ύστερα, αφού τα έσοδα της ως τότε είχαν παρουσιαστεί αυξημένα κατά 586 εκατ. δολάρια.

Σε περιόδους όπου δεν επιτρεπόταν στους μετόχους της εταιρείας να πουλήσουν τις μετοχές τους – προκειμένου να ανακάμψει – ο CEO Ken Lay κατάφερε να πουλήσει σχεδόν όλο το μετοχικό του μερίδιο, αποκρύπτοντας τη συναλλαγή του αυτή – πράγμα το οποίο με τις νέες διατάξεις απαιτεί πλήρη διαφάνεια.

Ίδρυση θυγατρικών εταιρειών προκειμένου να καλυφθούν οι ζημιές της Enron – εταιρείες «ειδικού σκοπού» όπως ονομάζονταν.

Καταστροφή εγγράφων σχετικών με τις προαναφερθείσες θυγατρικές εταιρείες, από την Arthur Andersen – την εταιρεία που έλεγχε την Enron.

Τελικά, το Δεκέμβριο του 2001 η Enron δηλώνει πτώχευση απολύοντας χιλιάδες εργαζόμενους. Το Μάρτιο του 2002 η Arthur Andersen καταδικάζεται για παρακώλυση δικαιοσύνης και το 2004 ο CFO Andrew Fastow λαμβάνει ποινή φυλάκισης 10 ετών για ξέπλυμα χρήματος, συνωμοσία και απάτη. Σε αντίστοιχες κατηγορίες, ο ιδρυτής της Ken Lay δηλώνει αθώος.

Global Crossing

Μόλις τρεις μήνες μετά το σκάνδαλο της Enron, η Global Crossing (μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών internet) δήλωσε πτώχευση, ύστερα από την παραπλάνηση αναφορικά με τα έσοδά της. Ακόμη, ο πρόεδρος της φέρεται να πούλησε μετοχές αξίας \$734εκ ακριβώς πριν η αξία της μετοχής πέσει κατακόρυφα.

WorldCom

Η συγκεκριμένη εταιρεία – με υπηρεσίες αντίστοιχες της προηγούμενης, έφερε στο φως μια από τις μεγαλύτερες και πρωτοφανείς υποθέσεις παραποίησης λογιστικών βιβλίων. Αποκαλύφθηκε ότι είχε παρουσιάσει ψευδή κέρδη της τάξεως των \$3,8 δις, ενώ ο CEO της εταιρείας είχε δανειστεί ποσά ύψους \$366 εκ. από το ενεργητικό της.

Adelphia Communications Corporation

Η 6η μεγαλύτερη εταιρεία καλωδιακής τηλεόρασης στην Αμερική, το Μάρτιο του 2002 αποκάλυψε την ύπαρξη χρέους της τάξης των \$2,3 δις σε συναλλαγές «κάτω από το τραπέζι». Οι ιδρυτές της βρίσκονται στη φυλακή.

Société Générale

Στις 24 Ιανουαρίου 2008 ήρθε στο φως το μεγαλύτερο τραπεζικό σκάνδαλο σε τραπεζικές συναλλαγές όλων των εποχών. Απ' ό,τι αποκαλύφθηκε, ένας υπάλληλος της τράπεζας, του οποίου η θέση περιλάμβανε και την ευθύνη να αποκομίζει κέρδη εκμεταλλευόμενος τις διακυμάνσεις διαφόρων δεικτών, εκμεταλλεύτηκε τις γνώσεις του δημιουργώντας πλασματικές συναλλαγές με σκοπό να δίνει την εντύπωση ότι οι πράξεις του

ήταν προσοδοφόρες. Παρόλα αυτά, κόστισε στην τράπεζα περισσότερα από €5 δισ σε απώλειες και περισσότερα από €70 δισ σε notional positions. Ύστερα από την οργή των μετόχων/επενδυτών που είχαν εξαπατηθεί, έγινε φανερό το γεγονός ότι η απλή δημοσίευση των απολογισμών μιας εταιρείας και η πρόχειρη ανάγνωσή τους από τους μετόχους, δεν ήταν αρκετή. Χρειαζόταν αυστηρότερες ρυθμίσεις και ελέγχους σε όλες τις δραστηριότητες που θα μπορούσαν να έχουν κάποιον οικονομικό αντίκτυπο. (Marchetti, 2005)

SOX

Αναλυτικότερα για τη νομοθεσία θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο, θα ήταν όμως σκόπιμο να περιγράψουμε συνοπτικά τα βασικά της σημεία.

Επιτροπή εσωτερικού ελέγχου

Μια από τις σημαντικότερες βελτιώσεις που εισήγαγε η νομοθεσία αυτή ήταν η ισχυροποίηση μιας ανεξάρτητης ελεγκτικής επιτροπής (internal audit committee). Μιας επιτροπής αποτελούμενης από ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου με στόχο την συλλογή πληροφοριών από τη διεύθυνση (management), την υποστήριξη των εσωτερικών ελέγχων και τη συνεργασία με τους εξωτερικούς ελεγκτές, με γνώμονα το συμφέρον των μετόχων.

Η επιτροπή ουσιαστικά έχει αρμοδιότητες επίβλεψης, δίνοντας έτσι την αίσθηση ότι η εταιρεία ανεξαρτητοποιείται από τη διεύθυνση και δεν χειραγωγείται από αυτή. (Marchetti, 2005)

Οι ελεγκτές (*auditors*) – εσωτερικοί ή εξωτερικοί – είναι λογιστές υπεύθυνοι για τον έλεγχο – εξακρίβωση των λογιστικών δεδομένων που συλλέγονται από τη διεύθυνση και τους εργαζομένους. Παραδοσιακά, οι ελεγκτές θεωρούνταν πολύ αξιόπιστα άτομα. Όμως, μετά το σκάνδαλο της *Enron* και την επακόλουθη πτώση, της *Arthur Andersen*, της μεγαλύτερης εταιρείας ορκωτών ελεγκτών της Αμερικής, που έλεγχε και την *Enron*, τα δεδομένα άλλαξαν. Στις δίκες που ακολούθησαν, τα στελέχη της ανώτερης διεύθυνσης κατέθεσαν ότι αν και ήταν υπεύθυνα για όσα συμπεριλαμβάνονταν στις χρηματοοικονομικές αναφορές της εταιρείας, η ίδια η *Arthur Andersen* απέκρυπτε πληροφορίες, καθώς είχε οικονομικά κίνητρα και οφέλη από την *Enron* (εκτός των ελεγκτικών, παρείχε συμβουλευτικές, φορολογικές υπηρεσίες αντί να είναι ξεκάθαρη για τα ελαττώματα που υπήρχαν στα λογιστικά βιβλία – προφανής περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων). Οι δημόσιες εταιρείες, πλέον, οφείλουν να ακολουθούν τις νέες οδηγίες όσον αφορά στις πληροφορίες που υποχρεούνται να δημοσιοποιήσουν, όμως οι επενδυτές στερούνται του δικαιώματός τους να προσλαμβάνουν οι ίδιοι δικηγόρους για να μηνύσουν τις εταιρείες – όταν τίθεται ζήτημα παρανομίας ή απάτης. Αντίθετα πρέπει να περιμένουν το υπουργείο 4ικαιοσύνης να κινήσει τις αγωγές εκ μέρους τους. Βρίσκονται όμως σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με το παρελθόν, όπου ήταν

δύσκολο να αποδειχθούν τα σκάνδαλα, αφού τώρα μπορούν να επικαλούνται τα πρότυπα του SOX. (Marchetti, 2005)

Η τραγική ειρωνεία είναι ότι μια από τις εταιρείες που θα μπορούσε να έχει συμμορφωθεί πλήρως με τις απαιτήσεις περί ανεξαρτησίας των μελών του διοικητικού συμβουλίου ήταν και η Enron, το 86% του board της οποίας ήταν ανεξάρτητο. Πρόεδρος, μάλιστα, της επιτροπής ελέγχου ήταν ένας πρώην πρόεδρος του πανεπιστημίου του Stanford, ο οποίος με το ξέσπασμα του σκανδάλου υποστήριξε ότι δεν κατανοούσε τα έγγραφα των ελέγχων.

Καινοτομίες

Εν συνεχεία, ο νόμος SOX προέβλεψε και τη δημιουργία του Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) – Συμβούλιο Επίβλεψης Απολογισμών Δημοσίων Εταιρειών – με στόχο τη θέσπιση προτύπων γύρω από την ηθική, τη σύγκρουση συμφερόντων, αλλά και την πειθαρχία των λογιστών σε συνδυασμό με τη διεξαγωγή ετήσιων αξιολογήσεων σε μεγάλες ελεγκτικές εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές απαγορεύεται πλέον δυναμικά, να παρέχουν υπηρεσίες όπως τήρηση λογιστικών βιβλίων, σχεδιασμό πληροφοριακών συστημάτων, συμβουλές επενδύσεων στους πελάτες τους.

Υπαιτιότητα των ανώτερων στελεχών

Οι CEOs και οι CFOs (δηλαδή ο Διευθύνων και ο Οικονομικός Σύμβουλος) των οργανισμών έχουν την ευθύνη – επί ποινή – να πιστοποιούν γραπτώς ότι οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις δημοσιοποιούμενες χρηματοοικονομικές εκθέσεις είναι ακριβείς. Σε περίπτωση που οι αναφορές της επιχείρησης κρίνεται ότι πρέπει να αναθεωρηθούν, τα συγκεκριμένα άτομα πέρα από ποινικές διώξεις έχουν και την υποχρέωση να επιστρέψουν τις πρόσθετες αμοιβές τους (bonus) για την κάλυψη του κόστους αυτού.

Βασικότερα σημεία του SOX – συγκεντρωτικά

- Ίδρυση του PCAOB, το οποίο: επιβλέπει τον έλεγχο των δημοσίων εταιρειών, καθιερώνει ελεγκτικά πρότυπα και κανόνες, επιθεωρεί τις ελεγκτικές εταιρείες
- Υποχρεωτική τήρηση των σχετικών εγγράφων για 7 χρόνια
- Υποχρεωτική συνεργασία 2 συνεταίρων για την επικύρωση ενός ελέγχου
- Αξιολόγηση (από τους ελεγκτές) των εσωτερικών διαδικασιών που έχουν αναπτύξει οι εταιρείες για να ελέγχουν την εγκυρότητα των οικονομικών αρχείων που αφορούν συναλλαγές
- Ανεξαρτησία των ελεγκτών
- Επικύρωση εκθέσεων από τη διεύθυνση

- Παραίτηση από το δικαίωμα του bonus σε περιπτώσεις ανάκλησης και αναθεώρησης των απολογισμών
- Απαγόρευση λήψης προσωπικών δανείων από τα στελέχη
- Ενημέρωση για αλλαγές στην ιδιοκτησία μετοχών
- Υποστήριξη και χρηματοδότηση ερευνών
- Επιβολή ποινών σε πρόσωπα τα οποία εκουσίως έχουν καταστρέψει, αλλάξει, αποκρύψει, παραποιήσει αρχεία ή έχουν υπογράψει μη συμμορφούμενες με τη νομοθεσία χρηματοοικονομικές αναφορές
- Προστασία ατόμων που καταγγέλλουν παράνομες πράξεις σε εταιρείες ή συμμετέχουν βοηθητικά σε σχετικές έρευνες.

Με στόχο την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των ελεγκτικών εταιρειών, οι τελευταίες απαγορεύεται να παρέχουν ορισμένες υπηρεσίες προς τους πελάτες τους, οι οποίες θεωρείται ότι συνιστούν σύγκρουση συμφερόντων, όπως:

- Τήρηση λογιστικών βιβλίων
- Σχεδιασμός οικονομικών πληροφοριακών συστημάτων
- Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- Χρηματιστηριακές – επενδυτικές συμβουλές

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι οι ελεγκτές δεν πρέπει να εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα για την ίδια εταιρεία, καθώς κάτι τέτοιο θεωρείται ότι δημιουργεί στενότερες σχέσεις από το επιτρεπτό και διακυβεύεται η ανεξαρτησία και αξιοπιστία του ελέγχου. Οι εξωτερικοί ελεγκτές προφανώς συνεργάζονται με την επιτροπή ελέγχου (audit committee) της ίδιας της εταιρείας – που πρέπει υποχρεωτικά να έχουν όλες οι δημόσιες επιχειρήσεις.

Σημείο σταθμός στη νομοθεσία Sarbanes – Oxley είναι το τμήμα **404**, το οποίο προβλέπει ότι στους ετήσιους απολογισμούς πρέπει να περιλαμβάνεται και μια «έκθεση εσωτερικού ελέγχου» η οποία συγκεντρώνει:

- Την αξιολόγηση της διεύθυνσης για την αποτελεσματικότητα της δομής εσωτερικών ελέγχων για τα οικονομικά ζητήματα
- Την επικύρωση του ελεγκτή για την επάρκεια της αξιολόγησης του Διευθυντή.

(Welytok, 2006)

5.4. Εφαρμογή Προγραμμάτων Δ.Ο.Π.

Κάθε πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας στα πλαίσια της Δ.Ο.Π., θα πρέπει να ξεκινήσει με μια σύνοψη της παρούσας κατάστασης που βρίσκεται η εταιρεία· μετά θα μπορούν να αναπτυχθούν τα στρατηγικά πλάνα για το που θέλει να φτάσει ο οργανισμός και με ποιους τρόπους θα τα καταφέρει. Η δυσκολία για την έναρξη ενός προγράμματος Δ.Ο.Π. είναι μεγάλη στην πράξη. Ο λόγος είναι ότι όλοι αλλά κυρίως τα στελέχη ομιλούν για ένα όραμα Ολικής Ποιότητας, ωστόσο κανένας δε μπορεί ή δεν επιθυμεί να ξεκινήσει η όλη διαδικασία. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως παράλυση ολικής ποιότητας (total quality paralysis). Η εφαρμογή ενός προγράμματος Δ.Ο.Π. αποτελείται από τέσσερις φάσεις:

Αυτοαξιολόγηση. Ένας από τους σκοπούς της φάσης αυτής είναι να δημιουργήσει η εταιρεία το ποιοτικό της προφίλ. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός ερωτηματολογίου, όπου οι μάνατζερ διαφορετικών διοικητικών επιπέδων απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις για το ζήτημα της ποιότητας. Το ερωτηματολόγιο καλό θα ήταν να βασιστεί στα κριτήρια των πιο διαδεδομένων μοντέλων διεθνώς, όπως το Βραβείο Ποιότητας Deming της Ιαπωνίας που υφίσταται από το 1951, το Βραβείο Ποιότητας Baldrige των ΗΠΑ που εγκαινιάστηκε το 1987 και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (του ιδρύματος E.F.Q.M.) που καθιερώθηκε το 1992. Ένας άλλος σημαντικός σκοπός της φάσης αυτής, είναι να αναγνωρίσει η εταιρεία τις πιο προβληματικές περιοχές της οι οποίες είναι ταυτόχρονα και κρίσιμες για την επιτυχία της.

Εκπαίδευση του μάνατζμεντ σε θέματα Δ.Ο.Π. Το στάδιο αυτό θα πρέπει να ξεκινήσει με σεμινάρια για το διοικητικό προσωπικό. Εδώ παρουσιάζεται το ποιοτικό προφίλ της προηγούμενης φάσης, αναλύονται οι δυσκολίες σχετικά μ' αυτό και αναζητούνται λύσεις. Επιπλέον τίθεται το θέμα βελτίωσης της ποιότητας και γίνεται ταξινόμηση ανάμεσα σε εσωτερικές και εξωτερικές βελτιώσεις. Τέλος, στα σεμιναριακά μαθήματα επεξηγείται το ζήτημα της εφαρμογής του προγράμματος, δηλαδή πώς θα ξεκινήσουν οι δύο τελευταίες φάσεις και ποιες είναι οι υποχρεώσεις των στελεχών σ' αυτές. Τα δύο πρώτα στάδια, δε δημιουργούν συνήθως μεγάλα προβλήματα. Στις πιο πολλές επιχειρήσεις δύναται να ολοκληρωθούν μέσα σε δύο με τρεις μήνες, ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ίσως διαρκέσει πιο πολύ. (Δερβιτσιώτης, 2001)

Δημιουργία πλάνων για ποιοτικές βελτιώσεις τα οποία αναμινγνούν όλα τα στελέχη στην επιμόρφωση και την επικοινωνία. Στη φάση αυτή η Διοίκηση πρέπει να αποφασίσει αν χρειάζονται δραστικές αλλαγές στη λειτουργία της εταιρείας. Το σημείο αυτό είναι κομβικό, γιατί η Διοίκηση δύσκολα θα παραδεχθεί ότι οι μέθοδοι που έχουν εφαρμοστεί μέχρι τώρα είναι ανεπαρκείς. Ένας από τους σκοπούς των σεμιναρίων είναι να αντιληφθούν τα στελέχη ότι οι μέχρι τώρα πρακτικές είναι όχι μόνο ανεπαρκείς, αλλά και εμπόδιο για το ταξίδι στην ποιότητα. Η Ανώτατη Διοίκηση δηλαδή ο γενικός διευθυντής και οι διευθυντές των τμημάτων, θα πρέπει να δείξουν σε όλο το προσωπικό ότι αναλαμβάνουν την ευθύνη στη

φάση αυτή και να συστήσουν Επιτροπή Ποιότητας (της οποίας θα είναι μέλη δίνοντας κατευθύνσεις) και διάφορες ομάδες βελτίωσης της ποιότητας ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Το εγχείρημα αυτό διαρκεί ένα με δύο έτη. Οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας επιλέγουν ένα πρόβλημα που παρακινούνται να λύσουν γρήγορα. Στα πρώτα έργα που θα αναληφθούν από τις ομάδες, καλό θα ήταν να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από το μανατζμεντ στον παράγοντα χρόνο και όχι στην τεχνολογία. Κι' αυτό γιατί τα αρχικά έργα επιβάλλεται να αποδείξουν ότι είναι εφικτή η πραγματοποίησή τους με τη χρήση των υπαρχόντων πόρων, βελτιώνοντας έτσι τη διαδικασία χωρίς να γίνουν μεγάλες επενδύσεις.

Εφόσον οι βελτιώσεις στην ποιότητα πρέπει να είναι συνεχείς, με βάση την τρίτη αρχή που περιγράψαμε στην προηγούμενη ενότητα, κανείς δε θα πρέπει να αδρανεύει μέσα στον οργανισμό. Μόλις ένα έργο βελτίωσης ολοκληρώνεται, μια νέα ομάδα θα πρέπει να συστηθεί για να ασχοληθεί με ένα άλλο πρόβλημα. Σημαντικό είναι να καταγράφεται ο αριθμός των έργων που ολοκληρώνονται κάθε χρόνο καθώς και το αποτέλεσμα κάθε βελτίωσης. Αυτονόητο είναι ότι οι επιπτώσεις κάθε έργου επιβάλλεται να ανακοινώνονται σε όλο το προσωπικό.

5.5. Προβλέψεις, Δυσκολίες και Λόγοι Αποτυχίας της Ποιότητας

Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιφέρει πολλά και πολύ αξιόλογα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση. Παρόλα αυτά όποιοι προσπαθούν να εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα και δυσκολίες. Παρακάτω αναφέρονται διάφορα προβλήματα που σχετίζονται με την Διοίκηση της Ποιότητας και που πολλές φορές οδηγούν σε αποτυχία του προγράμματος.

Εσφαλμένη αντίληψη σχετικά με την έννοια, τις αρχές και τα στοιχεία της ΔΟΠ. Η ΔΟΠ είναι μία επαναστατική φιλοσοφία, η οποία απαιτεί συνεχή και μόνιμη αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Λόγω του ότι η προέλευση και η διάχυση της ΔΟΠ είναι αρκετά διαφορετικές από σχεδόν οποιαδήποτε άλλη διοικητική ανακάλυψη του τελευταίου μισού αιώνα, πολλές επιχειρήσεις, προσπερνώντας τα ηγετικά σχολεία διοίκησης και τα συμβουλευτικά γραφεία, την κατάλαβαν και την εφάρμοσαν λανθασμένα. Στο ίδιο θέμα, ο Juran (Juran, 1993) ισχυρίζεται ότι «από εκατοντάδες προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, τις δεκαετίες του 70 και του '80, οι περισσότερες απέτυχαν, κυρίως λόγω της άγνοιας σχετικά με την ποιότητα, των κατά τα άλλα έξυπνων ανώτερων διευθυντών». Για πολλές δεκαετίες, οι ανώτεροι διευθυντές ανέθεσαν το θέμα της ποιότητας αποκλειστικά στο τμήμα της ποιότητας και απαλλαγμένοι από τις ευθύνες τους σχετικά μ' αυτήν και τη διαχείριση της, δεν απέκτησαν ποτέ την απαιτούμενη εκπαίδευση και πείρα για τη θέσπιση κατάλληλων ποιοτικών στόχων και σχεδίων δράσης για την επίτευξη τους. Ακόμη χειρότερα, μερικοί από αυτούς ανέθεσαν την όλη προσπάθεια στη μέση διοίκηση. «Πίστεψαν ότι μπορούσαν να βγάλουν ωραίους λόγους, να θεσπίσουν ευρύτερους στόχους και να αφήσουν όλα τα άλλα,

καθώς και την ευθύνη για την υλοποίηση τους, στους υφισταμένους.» Αυτό αποτελεί ένα απ' τα σημαντικότερα εμπόδια υιοθέτησης της ΔΟΠ.

Η ασυνέχεια μεταξύ προθέσεων και έργων και η ανυπομονησία της διοίκησης. Εάν ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας δεν εφαρμοστεί σωστά και εγκαταλειφθεί μετά από ένα χρονικό διάστημα, τότε εμφανίζεται η παλινδρόμηση που λειτουργεί ιδιαίτερα αρνητικά, εκτός των άλλων και στην ψυχολογία του προσωπικού. Αυτό που απαιτεί είναι ανάπτυξη σχεδίων δράσης παροχή πόρων, ανάθεση υπευθυνοτήτων και διατήρηση ισορροπίας μεταξύ υπομονής και επιμονής. Η μεμονωμένη εφαρμογή κάποιων ιδεών της ΔΟΠ. Μερικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευκαιριακά κάποιες ιδέες και έχουν την πεποίθηση ότι εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα. Η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα διοίκησης και όχι μια σειρά προγραμμάτων. Πολλά από τα εργαλεία που έχουν προωθηθεί σαν μέρος της ΔΟΠ, μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία μέσα σε οποιαδήποτε επιχείρηση, αλλά το σύνολο των ωφελειών της δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την αλλαγή στάσεων και προτεραιοτήτων στις καθημερινές λειτουργίες. Για να είναι επιτυχημένη η ΔΟΠ, θα πρέπει να υιοθετηθεί από όλη την επιχείρηση και απαιτεί μακροπρόθεσμη δέσμευση από πάνω προς τα κάτω. (. Martinez-Lorente 1987).

Η αποτυχία των επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν ότι κάθε επιχείρηση καθώς και κάθε περιβάλλον είναι διαφορετικά. Για να είναι επιτυχημένη μία επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τις ιδιαιτερότητες της και τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος της και η εφαρμογή της ΔΟΠ να ευθυγραμμιστεί με το ανταγωνιστικό περιβάλλον και την στρατηγική της. Η επανάπαυση των επιχειρήσεων σε πρακτικές παγκόσμιας εμβέλειας, μπορεί να εξηγήσει τα διαφορετικά και πολλές φορές αντίθετα, αποτελέσματα που έχει η εφαρμογή της.

Η αποτυχία των επιχειρήσεων να αναθεωρήσουν τις προτεραιότητες τους και να εισάγουν την ποιότητα μέσα σε αυτές. Παρά την αναγνώριση ότι η ποιότητα θα πρέπει να αποτελεί τον κύριο στόχο, οι αποτυχημένες επιχειρήσεις δεν διεύρυναν το επιχειρησιακό τους πλάνο, συμπεριλαμβάνοντας στόχους ποιότητας-στόχους για βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, στόχους για μείωση του κόστους κακής ποιότητας, στόχους για βελτίωση βασικών διαδικασιών, κ.ά., ή απέτυχαν να αναθέσουν υπευθυνότητες για την εκτέλεση αυτών των προγραμμάτων και να παρέχουν τους κατάλληλους πόρους για την πραγματοποίησή τους. Ακόμη, μερικές απ' αυτές απέτυχαν να ενσωματώσουν τη διαχείριση της ποιότητας στην ευρύτερη διαχείριση της επιχείρησης. Ειδικότερα στα πρώτα χρόνια εφαρμογής προγραμμάτων ΔΟΠ, πολλές επιχειρήσεις έχουν ασαφείς, ανύπαρκτους, ή χαμηλούς στόχους σχετικά με την βελτίωση των στοιχείων που εκτιμούν περισσότερο οι πελάτες. Ακόμη χειρότερα, σε πολλές περιπτώσεις, οι στόχοι βελτίωσης που θέτονται είναι εντελώς ανέφικτοι. (Boston, Industrial Education Institute, 1969)

Η παράλειψη ανάπτυξης μέσων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης. Η έμφαση θα πρέπει να δίνεται σε συγκεκριμένα θέματα ή επιθυμητά αποτελέσματα. Οι στόχοι βελτίωσης θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες της επιχείρησης και να γίνεται

καταγραφή της προόδου και επιβράβευση. Τέλος, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει τη ποιότητα σα βασικό στοιχείο αξιολόγησης της απόδοσης και των συστημάτων διοίκησης. Σε αυτό το θέμα, ο Juran σχολιάζει: «Πολλές επιχειρήσεις παρέλειψαν να αναπτύξουν μέσα μέτρησης της ποιότητας (βαθμός ικανοποίησης πελατών), τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με την ποιότητα. Αντίθετα, εστίασαν περισσότερο σε οικονομικά μέσα μέτρησης (πωλήσεις, κέρδη, μερίδιο αγοράς). Η έλλειψη όμως μέσων μέτρησης της ποιότητας είχε ως αποτέλεσμα να μην ενημερωθούν για τα προβλήματα ποιότητας τους, παρά μόνον αφού είχαν ήδη προκληθεί καταστροφικά αποτελέσματα.»

Η αντίσταση κάποιων στελεχών. Συνήθως στελέχη με πολλά χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση, τα οποία αισθάνονται ότι απειλούνται από την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ανάθεση ευθυνών στις κατώτερες βαθμίδες, μπορούν να σαμποτάρουν και να οδηγήσουν σε αποτυχία τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να υιοθετήσουν την ΔΟΠ.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Baker, T., 2002. "Customer-focused organizations", *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 4.

Bhuiyan, N., Baghel, A., 2005. "*An overview of continuous improvement: from the past to the present*", *Management Decision*, Vol. 43, No. 5.

J.R. Evans and W.M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, sixth edition, South-Western Thomson Learning, 2005

B. G. Dale and R. J. Boaden, *Managing Quality*, Prentice-Hall, 1994,

J.R. Evans and W.M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, sixth edition, South-Western Thomson Learning, 2005

A.R. Martinez-Lorente, F. Dewhurst and B.G. Dale, "Total Quality Management: origins and evolution of the term", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 5, 1998

N. Hardie and P. Walsh, "Towards a Better Understanding of Quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 4, 1994,

D. Garvin, *Managing Quality: the strategic and competitive edge*, The Free Press, 1988, σελ. 39-46

R. Sebastianelli and N. Tamimi, "How product quality dimensions relate to defining quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, 2002

M. Zairi, "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 6, 2000

N. Δερβιτσιώτης *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks 2001

A.R. Martinez-Lorente, F. Dewhurst and B.G. Dale, "Total Quality Management: origins and evolution of the term", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 5, 1998

Sarbanes – Oxley for Dummies, Jill Gilbert Welytok, JD, CPA, Wiley Publishing 2006

Beyond Sarbanes – Oxley Compliance Effective Enterprise Risk Management, Anne Marchetti, Wiley Publishing 2005

Sarbanes – Oxley and the Board of Directors Techniques and Best Practices for Corporate Governance, Scott Green, Wiley Publishing Protivity

Crosby, Philip, *Cutting the cost of quality*. Boston, Industrial Education Institute, 1967

The strategy of situation management. Boston, Industrial Education Institute, 1969

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»

Μία σύγχυση, ασυνέχεια, αοριστολογία και μία διχογνωμία επικρατεί στον κόσμο των επιχειρήσεων, αναφορικά με το αν αποτυπώνεται επιτυχώς όλη η ουσία του ορισμού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τόσο της έννοιας ως ορολογία, της εφαρμογής όσο και της αποτελεσματικότητάς της, επί του πρακτέου, καθώς και της υιοθέτησής της, ως Strategic Quality Management (Στρατηγική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας), μέσα στην εκάστοτε επιχείρηση, δηλαδή ως αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής που υιοθετεί στη δραστηριότητά της. Καίτοι, ακόμη και αν αποτυπώνεται διχάζει επίσης το αν έχει αποδοθεί σωστά κατά την εφαρμογή της στις επιχειρήσεις.

Μία πλειάδα θεωριών για την ποιότητα και πολλές έρευνες που αφορούν την εφαρμογή του S.Q.M. σε διάφορες επιχειρήσεις κατέληξαν σε μία δομημένη επαγωγική θεωρία (grounded theory), απέδειξαν τόσο την παραπάνω παραδοχή υπό την έννοια ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να μην να ενσωματώσουν την έννοια της ποιότητας στη στρατηγική τους, ως επίτευξη ενός στόχου. (Leonard & R. McAdam, 2004)

Η σχέση μεταξύ ποιότητας και στρατηγικής αποτυπώνεται στον όρο Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας που παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1988 από τον Garvin. Ο Garvin δήλωνε τότε, ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας αποτελεί το θεμελιώδες ξεκίνημα όλων των δραστηριοτήτων σε έναν οργανισμό και ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δουν την ποιότητα ως ένα ισχυρό ανταγωνιστικό όπλο. (Evans & Lindsay, 2005)

Ο Garvin θεωρεί ότι το S.Q.M. αποτελεί την τέταρτη «διάσταση-εποχή» της ποιότητας, ακολουθώντας τις επιθεωρήσεις, τον ποιοτικό στατιστικό έλεγχο (χρήση μεθόδων lean management, six sigma κλπ) και της πιστοποίησης ποιότητας (ISO, HACCP κλπ.).

Οι Tummala and Tang (1996) όρισαν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας ως ένα περιεκτικό και στρατηγικό πλαίσιο που συνδέει την κερδοφορία, τους επιχειρησιακούς στόχους και την ανταγωνιστικότητα (μέσω προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας) με τη χρήση υλικών και άυλων πόρων σε όλο τον οργανισμό. (Dale & Boaden, 1994) Με βάση τον Bin Srinidhi, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας είναι η ένταξη των αρχών της Δ.Ο.Π. σε όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό συνεπάγεται ότι οι έννοιες της ποιότητας ενσωματώνονται στο όραμα και τους στόχους της εταιρείας, στη διατύπωση των πολιτικών και των δραστηριοτήτων για την επίτευξη της αλλαγής και στην υλοποίηση της στρατηγικής. Ο Juran από την πλευρά του θεωρεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας ως μία συστηματική προσέγγιση που θέτει και ικανοποιεί ποιοτικούς στόχους σε όλη την επιχείρηση. (Evans & Lindsay, 2005)

Βέβαια, το μειονέκτημα αυτού του ορισμού είναι ότι δεν προσεγγίζει την αναγνώριση βασικών και καίριων στρατηγικών ποιότητας. Οι Aravindan and Devadasan απέδωσαν έναν ακόμη ορισμό ο οποίος φαίνεται να καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα παρουσιάστηκε από τους:

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι δραστηριότητες διοίκησης της ποιότητας εστιάζονται στη μακροχρόνια πρόοδο στρατηγικών ποιότητας με το να διασφαλίζουν την προσεκτική ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού, την κανονική εφαρμογή του και τη συνεχή αξιολόγηση μέσω ελέγχου».

Κάτι που αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο έχει να κάνει με την ορολογία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας. Πολλές εταιρείες στην προσπάθειά τους να εντάξουν την ποιότητα στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού χρησιμοποιούν διάφορους όρους όπως, Διαμόρφωση στρατηγικής της Ποιότητας, Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Έλεγχος Ολικής Ποιότητας. (Evans & Lindsay, 2005). Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι όροι αυτοί δεν είναι ξεκάθαροι και ακριβείς, με αποτέλεσμα το προσωπικό να νοιώθει σύγχυση στην προσπάθειά του να κατανοήσει την αλλαγή που επίκειται μέσα στον οργανισμό. Πολλά ανώτατα στελέχη μάλιστα περιορίζουν το ρόλο τους, με το να θέτουν μονάχα ασαφείς στόχους και ύστερα να απαιτούν από όλους τους υπόλοιπους να ικανοποιήσουν τους στόχους αυτούς. Επομένως οι επιχειρήσεις που θέλουν να λάβουν μια σημαντική και ευρεία πρωτοβουλία όπως είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας, επιβάλλεται να χρησιμοποιήσουν ακριβή ορολογία. Είναι επιτακτική ανάγκη να γνωρίζει απόλυτα το προσωπικό: α) ποιές είναι οι επιθυμητές αλλαγές σε σχέση με προηγούμενες πρακτικές και β) πώς θα επηρεαστεί από τις αλλαγές αυτές. (Leonard & R. McAdam, 2004)

6.1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις

Σήμερα το μοντέρνο Management αναζητά βοήθεια και αξιοποιεί τα πορίσματα άλλων επιστημών. Οι επιστήμες οι οποίες υποβοηθούν το Management είναι κυρίως οι κοινωνικές:

Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση των ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση της αξίας μετοχών και οι αρχές της λογιστικής). Η ψυχολογία βοηθά με την ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων. Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης. Πολλά επίσης στοιχεία δανείζεται η Δ.Ο.Π. από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών αποτελεί τον πυρήνα της.

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την επιδίωξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όχι μόνο της επιστήμης της διοίκησης, αλλά και άλλων επιστημών όπως αυτές που αναφέραμε πιο πάνω.

Τα διοικητικά στελέχη που προσπαθούν να εφαρμόσουν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας στην εταιρεία τους, απαιτούν την ύπαρξη ενός συστήματος για να αναπτυχθεί η πολιτική, να υπάρχει επικοινωνία, να ανατεθούν οι πόροι, να ευθυγραμμιστούν οι

δραστηριότητες και να ελέγχεται γενικά η πορεία της επιχείρησης. Μια εξαιρετική λύση στην περίπτωση αυτή, αποτελεί η μεθοδολογία της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας, η οποία θεωρείται θεμελιώδης για τη Δ.Ο.Π. αφού με βάση τους Wicher and Butterworth (1997) «το στοιχείο που κάνει διαφορετική την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας από άλλες μεθόδους ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικής είναι η χρήση της Δ.Ο.Π.». Οι Lee and Dale βλέπουν την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας ως τον τρόπο για να προσανατολιστούν όλες οι δυνάμεις της εταιρείας ως προς την κατεύθυνση επίτευξης των σκοπών, με το να συνδέει τη Δ.Ο.Π. με τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο όρος παρουσιάστηκε στην Ιαπωνία, στα τέλη του 1960 (ως hoshin kanri) και αναφέρεται ουσιαστικά στην τεχνική της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας, για να μεταδώσει την πολιτική και τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας σε όλη την ιεραρχία. Στην Αμερική και τον υπόλοιπο κόσμο η μέθοδος της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας άργησε να κάνει την εμφάνισή της, στις αρχές του 1990 από τότε εφαρμόστηκε με επιτυχία σε γνωστές επιχειρήσεις όπως Hewlett-Packard; Procter & Gamble, Intel, Florida Power & Light, Xerox και Dow Chemical. Σημαντικό συστατικό της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας είναι η ανατροφοδότηση (feedback), ενώ χαρακτηριστική είναι και η ομοιότητά της με τον κύκλο PDCA του Deming.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. (Yoshio Kondo, 1998)

Αυτή η προσέγγιση του Management, χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές που βασίζονται στις ακόλουθες βασικές αρχές:

α. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα της επιχείρησης

Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η επιχείρηση τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα (εκροές). (Yoshio Kondo, 1998)

β. Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που τη συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις

προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση.

γ. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. η επιχείρηση δεσμεύεται για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεδεμένων διεργασιών. (Dale & Boaden, 1994) Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. (Garvin, 1988) Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.τ.λ., συνεπώς η επιχείρηση υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

δ. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία

Η εμπλοκή ολόκληρου του προσωπικού (ακόμα και της τελευταίας καθαρίστριας) στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί την αιχμή του δόρατος της Δ.Ο.Π.. Γι' αυτό προτείνονται συνεργασίες μεταξύ:

- διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων, τμημάτων της επιχείρησης, επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.

(Garvin, 1988)

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν τα τμήματα που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου. Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επομένως στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων και εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν προτάσεις που να είναι κοινά αποδεκτές. (Garvin, 1988) Αν λάβει κανείς,

λοιπόν, υπόψη και τη συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στα κέρδη, αντιλαμβάνεται τα κίνητρα που έχει ο απλός εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικά και με ζήλο. (Hardie & Walsh, 1994)

6.2. Ο ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση οι αναφερθείσες καινοτομίες (στο πεδίο μνείας για Δ.Ο.Π.) σχετίζονται με την αυτοδιαχείριση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των managers περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. (Srinidhi, 1998)

Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η επικοινωνία και συνεργασία του manager με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται.

Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας. Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Αυτό δίνει και το επιχείρημα στους επικριτές του μοντέλου της Δ.Ο.Π. να ισχυρίζονται ότι ο σημερινός υστεροκαπιταλισμός βρήκε τη λύση της υποβάθμισης της παραδοσιακής αντίθεσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, έτσι όπως διατυπώθηκε από τις παραδοσιακές μαρξιστικές θεωρίες. (Garvin, 1988). Επιστρέφουν, δηλαδή, οι κεφαλαιοκράτες ένα μέρος της υπεραξίας που ιδιοποιούνται από τους εργαζόμενους υπό τη μορφή της συμμετοχής τους στα κέρδη, αμβλύνοντας τοιουτοτρόπως την οξύτητα των ταξικών αντιθέσεων. (Srinidhi, 1998)

Τα περισσότερα ανώτατα στελέχη προτιμούν να μεταβιβάσουν ζητήματα σχετικά με τη διοίκηση της ποιότητας σε χαμηλότερα διοικητικά στρώματα και στους εργαζόμενους. Καθώς όμως η σημασία της ποιότητας είναι μεγαλύτερη κατά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της

Ποιότητας, η Ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει να αναλάβει προσωπικά το θέμα και να αποκτήσει τους εξής ρόλους:

- **Συμμετοχή στην ανάπτυξη των στόχων και την υλοποίησή τους.** Η ανάπτυξη των στόχων ποιότητας είναι θεμελιώδες καθήκον της Ανώτατης Διοίκησης. Επιπλέον, αφού αναθέσει την υλοποίησή των στόχων σε υφισταμένους, επιβάλλεται να εκτιμήσει και εγκρίνει ή απορρίψει ανάλογα τις προτάσεις τους.
- **Μέλος στο Συμβούλιο Ποιότητας (Quality Council).** Με τη συμμετοχή τους στο Συμβούλιο Ποιότητας, τα ανώτατα στελέχη παρέχουν τις απαραίτητες εισροές και πόρους για την επίλυση προβλημάτων. Το Συμβούλιο Ποιότητας, σπάνια είναι αποτελεσματικό εάν τα μέλη του δεν έχουν την εξουσιοδότηση για τη λήψη αποφάσεων.
- **Συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής.** Τα ανώτατα στελέχη βοηθούν στην αναγνώριση των πολιτικών ποιότητας και παρέχουν καθοδήγηση σε σημαντικά θέματα προς τα κατώτερα στελέχη. Όταν ολοκληρωθούν οι δηλώσεις πολιτικής θα πρέπει η Ανώτατη Διοίκηση να τις εξετάσει, να τις διορθώσει όπου χρειάζεται και να τις εγκρίνει.
- **Παροχή των απαραίτητων πόρων.** Για να ικανοποιηθούν οι στόχοι θα πρέπει να δοθούν και οι απαιτούμενοι υλικοί και άυλοι πόροι. Αυτό το θέμα αποτελεί συνήθως και ένα μεγάλο «αγκάθι» από πλευράς Ανώτατης Διοίκησης.
Εγκατάσταση της οργανωσιακής υποδομής. Η οργάνωση για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας περιλαμβάνει το Συμβούλιο της Ποιότητας, τον διευθυντή ποιότητας και τις διατμηματικές ομάδες. Οι ομάδες αυτές θα σχεδιάσουν τις κύριες διαδικασίες και θα χειριστούν τα έργα βελτίωσης της ποιότητας.
- **Επιθεώρηση της προόδου.** Με την επιθεώρηση διαβεβαιώνεται ότι οι στόχοι ικανοποιούνται και στέλνεται το μήνυμα στις χαμηλότερες βαθμίδες, ότι προτεραιότητα δίνεται στους στόχους ποιότητας.
- **Απονομή αναγνώρισης.** Αποτελεί κοινή πρακτική προς τα ανώτατα στελέχη να επιβραβεύουν άτομα και ομάδες για την εξαιρετική τους απόδοση σε δραστηριότητες βελτίωσης. Οι απονομές αυτές ανακοινώνονται συνήθως και δημόσια μέσω δεξιώσεων, περιοδικών της εταιρείας, πινάκων ανακοινώσεων, ηλεκτρονικών μηνυμάτων κτλ.

6.3. Δ.Ο.Π. & εφαρμογή της Στρατηγικής της Επιχείρησης-Τα 5 στάδια

Πολλοί είναι οι ερευνητές μέχρι σήμερα που έχουν προτείνει διάφορα μοντέλα για να περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο η Δ.Ο.Π. και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορούν να συνδυαστούν πρακτικά, όπως οι εργασίες των Crosby, Gluck et al., Williams and Bertsch και

Quinn and Cameron. Όλες αυτές οι έρευνες αποτελούν τη βάση για το προτεινόμενο μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας. Σημείο αναφοράς εδώ είναι η αναγνώριση ότι η ενοποίηση στρατηγικής και Δ.Ο.Π. προκύπτει από μία εξελικτική αλλαγή που συμβαίνει σε ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ μεγάλη σημασία έχει ο παράγοντας χρόνος. Το προτεινόμενο μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας αποτελείται από πέντε διαδοχικά στάδια και παρουσιάζεται ως εξής.

1^ο Στάδιο - Κατάρτιση Ετησίου προϋπολογισμού (annual budgeting).

Στο πρώτο στάδιο όπου ο οργανισμός είναι νέος, στόχος είναι η επιβίωση και η εστίαση είναι σε χρηματοοικονομικούς δείκτες και στην εφαρμογή στρατηγικών σε λειτουργικό επίπεδο. Οι καταναλωτές δεν παραπονιούνται για τη μέτρια ποιότητα λόγω της ισχυρής ζήτησης, ενώ δεν οριοθετούνται συγκεκριμένοι στόχοι ποιότητας. (Hardie & Walsh, 1994). Η διασφάλιση της ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω επιθεώρησης και οι απαιτήσεις των πελατών δεν λαμβάνονται υπ' όψιν κατά το σχεδιασμό των προϊόντων. Η κατάσταση που επικρατεί γενικά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.

2^ο Στάδιο – Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (long range planning).

Στο στάδιο αυτό προετοιμάζονται μακροχρόνια πλάνα από τα στελέχη, τα οποία συνεισφέρουν στην κατεύθυνση των ασφαλέστερων προβλέψεων για ποσοτικούς στόχους. Στα πλάνα αυτά γίνονται τυχαίες αναφορές στην ποιότητα και σε άλλους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες που ωστόσο επηρεάζουν τη δομή του κόστους και την κατάσταση κερδών. Η Ανώτατη Διοίκηση κατά το δεύτερο στάδιο θεωρεί τη διοίκηση της ποιότητας ως την κατάλληλη στρατηγική για να ικανοποιηθεί ο πελάτης και να βελτιωθεί η απόδοση της εταιρείας στην αγορά. Ένα αρχικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας που ικανοποιεί τα πρότυπα του ISO 9000. Προς το τέλος του σταδίου αυτού, ενεργοποιείται σε ολόκληρο τον οργανισμό μια διαδικασία επιμόρφωσης, μέσω της οποίας ο καθένας μαθαίνει να χρησιμοποιεί μεθόδους επίλυσης προβλημάτων και βασικές έννοιες της Δ.Ο.Π. Ο βαθμός επένδυσης του οργανισμού στην ποιότητα και στην εκπαίδευση θα προσδιορίσει το αν ο οργανισμός είναι έτοιμος να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο. (Walsh,1994)

3ο Στάδιο – Διαμόρφωση στρατηγικής της ποιότητας (strategic quality planning).

Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση γίνεται πιο ενεργητική και από το να βασίζεται σε προβλέψεις της αγοράς, προσπαθεί να κατανοήσει τις παραμέτρους που οδηγούν την αλλαγή. (Crosby, 1967). Τα στελέχη, κατά την αναζήτηση νέων τρόπων ικανοποίησης των πελατών συγκρίνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών. Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής είναι ένα νέο επίπεδο σχεδιασμού που

είναι εξωτερικά προσανατολισμένο (externally-oriented planning). Κατά το σχεδιασμό αυτό τονίζονται ξεκάθαρα ποιοτικοί στόχοι, λαμβάνονται υπ' όψιν οι ανάγκες των καταναλωτών και επεξεργάζονται δεδομένα αναφορικά με τους ανταγωνιστές. Πολλές φορές η ανάλυση των ανταγωνιστών φτάνει σε υψηλά επίπεδα όπως π.χ. με την εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης επιδόσεων (benchmarking) ενάντια στους καλύτερους οργανισμούς παγκοσμίως (best in class). (Srinidhi, 1998)

Η εκπαίδευση γύρω από τον έλεγχο ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό, έχει σχεδόν ολοκληρωθεί με το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών και των εργαζομένων να έχουν καταρτιστεί σχετικά με τη Δ.Ο.Π. Τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων εφαρμόζονται στα τμήματα, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να αποκτήσουν εμπειρία και να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους. Κύκλοι ποιότητας ή ομάδες βελτίωσης εργασίας σχηματίζονται και η διασφάλιση ποιότητας μετατοπίζει την έμφαση της από την αξιοπιστία του προϊόντος, στην ποιότητα σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Προς το τέλος του τρίτου σταδίου οι οργανισμοί έχουν αποκτήσει έναν υψηλό βαθμό πρόληψης λαθών διαμέσου του ελέγχου των διαδικασιών.

4ο Στάδιο – Διοίκηση βάσει πολιτικής (management by policy).

Στο στάδιο αυτό η ποιότητα χρησιμοποιείται με σαφήνεια ως ένα στρατηγικό «όπλο». Ο οργανισμός οδεύει ως προς την ένταξη της ποιότητας στο στρατηγικό πλάνο με το να εφαρμόζει τις αρχές της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (policy deployment or hoshin kanri) για τις οποίες θα αναφερθούμε αργότερα σε άλλη ενότητα. Η καθιέρωση αυτών των αρχών, ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στο 4ο στάδιο από αυτές που βρίσκονται στο 3ο στάδιο. Διαμέσου της επιτυχημένης εφαρμογής της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας αλλά και παρόμοιων τεχνικών για τουλάχιστον έναν κύκλο επιχειρησιακού σχεδιασμού (business planning cycle) οι οργανισμοί έχουν προχωρήσει σε ένα υψηλότερο επίπεδο ωρίμανσης όσον αφορά την ενοποίηση ποιότητας και στρατηγικής. Ο ρυθμός με τον οποίο επιτυγχάνεται η ωρίμανση αυτή εξαρτάται από το εάν τα στελέχη είναι τα ίδια και για την ανάπτυξη του στρατηγικού πλάνου και για την ανάπτυξη του πλάνου ποιότητας. Εφόσον είναι διαφορετικά, τότε ενδέχεται να υπάρξει καθυστέρηση από την άποψη ότι τα στελέχη υπεύθυνα για τη διατύπωση του πλάνου ποιότητας ίσως να μην έχουν εύκολη πρόσβαση σε «ευαίσθητα» χρηματοοικονομικά δεδομένα. Ο βαθμός ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στους υπεύθυνους σχεδιασμού θα κρίνει το εάν ο οργανισμός μπορεί να μεταβεί στο τελευταίο στάδιο.

5ο Στάδιο – Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας (strategic quality management).

Στο στάδιο αυτό όπως γίνεται κατανοητό, συμβαίνει η πλήρης ενοποίηση μεταξύ στρατηγικού μάνατζμεντ και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο οργανισμός πια, εκτός από την

άσκηση του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι επικεντρωμένος στον πελάτη και προσανατολισμένος στις διαδικασίες. Το «πάντρεμα» μεταξύ ποιότητας και στρατηγικής έχει ολοκληρωθεί, ωστόσο στο στάδιο αυτό φτάνουν λίγες έως ελάχιστες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Ο διαμόρφωση στρατηγικής και ο σχεδιασμός για την ποιότητα αποτελούν μια ενιαία διαδικασία εξαιτίας της ελεύθερης διακίνησης πληροφοριών μέσα στην εταιρεία. Τα ίδια διοικητικά στελέχη είναι αυτά που επιφορτίζονται το έργο του συνολικού σχεδιασμού και αυτά είναι που αναγνωρίζουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ και η Δ.Ο.Π. είναι οι δύο όψεις της ίδιας διαδικασίας η οποία επηρεάζει καταλυτικά την επιτυχία του οργανισμού στην αγορά. (Martinez-Lorente & Dewhurst & Dale, 1998)

Ενώ το πρώτο στάδιο χαρακτηριζόταν από μία κατάσταση αβεβαιότητας εδώ συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Ο οργανισμός σχεδιάζει συνειδητά για δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας ωστόσο τα πλάνα αυτά αντικαθίστανται σταδιακά από ριψοκίνδυνες πρωτοβουλίες όπως μείωση του κύκλου παραγωγής, πειραματισμούς βελτιστοποίησης και ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών. (Hansson and Klefsjo, 2003). Οι πρωτοβουλίες αυτές στόχο έχουν την επίτευξη καλύτερης αποδοτικότητας και τη δημιουργία μίας κουλτούρας ολικής ποιότητας σε κάθε φάσμα του οργανισμού. Ο οργανισμός δεν είναι πια προσανατολισμένος εσωτερικά, αλλά γίνεται ενεργός συμμετέχων στο χώρο της αγοράς που δραστηριοποιείται, με το να αξιολογεί τις διάφορες αποφάσεις από την οπτική γωνία των ομάδων ενδιαφερομένων (όπως πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές). (Garvin, 1988)

6.4. Ανάπτυξη και εφαρμογή Πολιτικών Ολικής Ποιότητας (Policy Deployment Process)

Η μεθοδολογία hoshin kanri δίκαια θεωρείται από πολλούς ως ένα σύστημα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας που θα βρει κανείς σε παγκόσμιας κλάσης οργανισμούς, οι οποίοι έχουν αποκτήσει ωριμότητα στον τομέα της ποιότητας. Το 1996 ο Calingo παρουσίασε μία απλοϊκή εικόνα του σχεδιασμού hoshin kanri (διάγραμμα 4.1) που τα κύρια χαρακτηριστικά του αναλύονται στη συνέχεια:

- **Ανάπτυξη του πλάνου.**

Πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι η ανάπτυξη ενός στρατηγικού πλάνου και ενός οράματος για πέντε έως δέκα έτη και η μετάφρασή τους αργότερα σε ένα λειτουργικό πλάνο διάρκειας ενός έτους. Παρατηρούμε δηλαδή τις συνηθισμένες δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού με την ανάλυση των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η συνεχής παρακολούθηση της εγκυρότητας του σχεδιασμού, οδηγώντας έτσι το στρατηγικό πλάνο σε συνεχή βελτίωση. (Yoshio Kondo, 1998)

- **Μετάδοση του πλάνου στα τμήματα.**

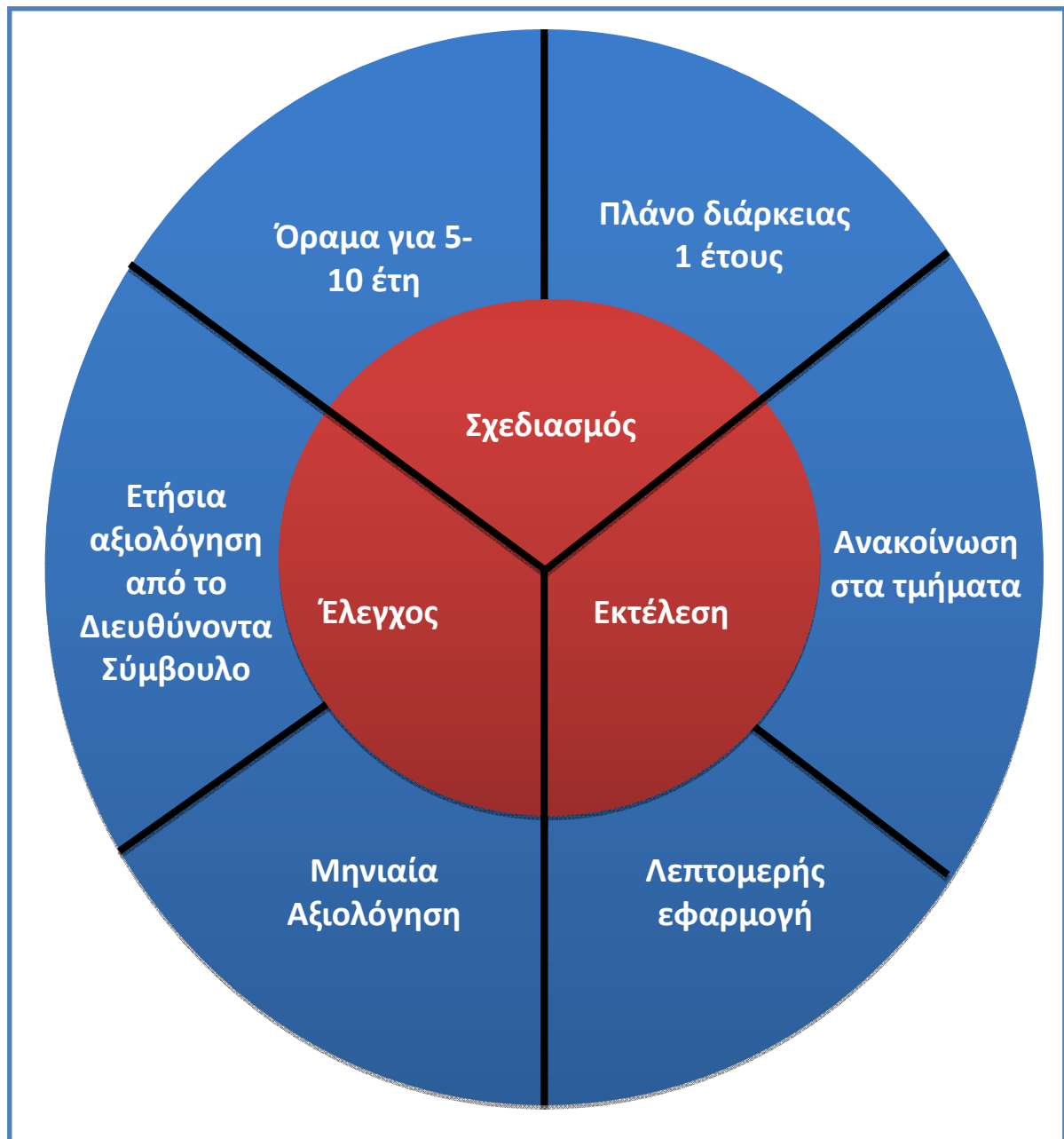
Το στρατηγικό πλάνο επικοινωνείται σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα και με βάση αυτό αναπτύσσονται ξεχωριστοί στόχοι και στρατηγικές για κάθε τμήμα. Η ανατροφοδότηση στο στάδιο αυτό επιτρέπει την τροποποίηση του αρχικού πλάνου όπου κρίνεται σκόπιμο.

- **Εφαρμογή του πλάνου.**

Τα στρατηγικά και λειτουργικά πλάνα εφαρμόζονται σε όλα τα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού. Μια καλά σχεδιασμένη μέθοδος ανάπτυξης της ποιότητας (quality function deployment) χρησιμοποιείται για το μετασχηματισμό των αντικειμενικών στόχων και των απαιτήσεων των πελατών σε λειτουργικές τεχνικές.

- **Έλεγχος.**

Το κάθε τμήμα διεξάγει μία αυτο-αξιολόγηση, με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, να ανακοινώνει τα αποτελέσματα των αυτοαξιολογήσεων αυτών στο προσωπικό και να βελτιώνει τα πλάνα του οργανισμού αναλόγως. Και σε αυτή τη φάση συμβαίνει συνεχής ανατροφοδότηση που συνεισφέρει στην εκτίμηση της προόδου. Όπως παρατηρούμε η όλη διαδικασία εναρμονίζεται με τον κύκλο του Deming.



Διάγραμμα 6.4.1. : Ο κύκλος του σχεδιασμού hoshin kanri

Πηγή: L.M.R. Calingo, “The evolution of strategic quality management”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No.9, 1996 page

6.5. Δ.Ο.Π & Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Σε προηγούμενη ενότητα περιγράψαμε τα τρία είδη ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter. Οι υποστηρικτές της «σχολής» του, θεωρούν ότι είναι ανέφικτο για μια εταιρεία να υιοθετήσει ταυτόχρονα τις στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης γιατί από τη μία μεριά η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος, ενώ από την άλλη η διαφοροποίηση συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος (εξαιτίας μικρών παρτίδων παραγωγής, υψηλών εξόδων μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης κτλ.). Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν είναι απόλυτο, αφού τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης, ανάμεσά τους και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Ένα είναι το σίγουρο· εφόσον εξασφαλιστεί η ταυτόχρονη επίτευξη και των δύο στρατηγικών, αυτό θα συμβεί προσωρινά και σε καμία περίπτωση μακροπρόθεσμα. Ο λόγος είναι ότι μακροχρόνια, οι υπάρχοντες ή νέοι ανταγωνιστές θα ανατρέψουν αυτή την κατάσταση, είτε διαβρώνοντας τα πλεονεκτήματα εκείνα που οδηγούν στη διαφοροποίηση, είτε εκείνα που οδηγούν σε χαμηλότερο κόστος. (Garvin, 1988)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επειδή στοχεύει στο να μειώσει το κόστος αλλά και να βελτιώσει την ποιότητα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα πρόγραμμα για την εφαρμογή είτε της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είτε της στρατηγικής διαφοροποίησης είτε και των δύο μαζί. Πιο συγκεκριμένα για μια εταιρεία που υιοθετεί με επιτυχία ένα πρόγραμμα Δ.Ο.Π., η επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενδέχεται να είναι διπλή. Πρώτον, παρέχοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα, αυξάνεται η αξία των προϊόντων αυτών στα μάτια των αγοραστών, με συνέπεια να μπορεί η επιχείρηση να χρεώσει μια υψηλότερη τιμή. Δεύτερον, η καλύτερη ποιότητα δημιουργεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα και χαμηλότερο ανά μονάδα κόστος. Λιγότερες εργατοώρες χρειάζονται για να φτιαχτούν ελαττωματικά προϊόντα αλλά και για να διορθωθούν ατέλειες, με αποτέλεσμα να μεγαλώνει η παραγωγικότητα των εργαζομένων και να περιορίζονται τα κόστη. (Leonard & R. McAdam, 2004)

Η επίτευξη ανώτερης ποιότητας μέσω της Δ.Ο.Π. επομένως μπορεί να οδηγήσει μια εταιρεία και στη διαφοροποίηση και στην ηγεσία κόστους. Παρ' όλα αυτά οι πιο πολλοί ερευνητές θεωρούν την ποιότητα κυρίως ως βάση για διαφοροποίηση. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τη στρατηγική της διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα, στα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής ενός κλάδου δηλαδή κατά τη φάση της εισαγωγής (introduction), της ανάπτυξης (growth), της ωρίμανσης (maturity) και της παρακμής (decline). Ο κύκλος ζωής ενός κλάδου θεωρείται από πολλούς ειδικούς μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές για τον προσδιορισμό της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής, αφού η φύση και η ένταση του ανταγωνισμού διαφέρουν από στάδιο σε στάδιο. Έτσι ενώ στη φάση της εισαγωγής, ο ανταγωνισμός στηρίζεται στην τεχνολογική καινοτομία, κατά την ωρίμανση παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός με βάση την τιμή. Κατά συνέπεια, καλύτερη επίδοση

από πλευράς εταιρειών πραγματοποιείται μέσω της ευθυγράμμισης των ανταγωνιστικών στρατηγικών τους με τις απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά της κάθε φάσης του κύκλου ζωής ενός κλάδου. Στη φάση της εισαγωγής, οι πελάτες που αγοράζουν για πρώτη φορά τα προϊόντα, ψάχνουν για καινοτομικά χαρακτηριστικά, ωστόσο η αξιοπιστία είναι πρωταρχικής σημασίας γι' αυτούς. Δεν είναι ασυνήθιστο για τα προϊόντα κάποιων εταιρειών κατά το στάδιο της εισαγωγής, να περιέχουν σημαντικές ατέλειες. Επομένως οι εταιρείες που προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα είναι πολύ πιθανό να επιτύχουν καλές πωλήσεις και έτσι μπορούμε να πούμε ότι κατά το εισαγωγικό στάδιο, η έμφαση στη στρατηγική της διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης.

Το δεύτερο στάδιο δηλαδή αυτό της ανάπτυξης χαρακτηρίζεται από αύξηση στη ζήτηση των προϊόντων του κλάδου. Ο Porter θεωρεί ότι οι εταιρείες προσπαθούν να τοποθετηθούν σε μικρές αγορές με εξειδικευμένες ανάγκες (niches), που να ταιριάζουν με τις ικανότητες της κάθε μιας. (Porter,1980) Στο στάδιο αυτό διαχέονται περισσότερες πληροφορίες στους πελάτες για την αξιοπιστία των προϊόντων και έτσι αυξάνεται η απαίτηση για την εξάλειψη ή τον περιορισμό ελαττωμάτων, για καλύτερη απόδοση του προϊόντος και για περισσότερες εγγυήσεις. Άρα, οι πελάτες που είναι γνώστες της ποιότητας των προϊόντων, αποτελούν μια προσοδοφόρα αγορά για τις επιχειρήσεις που παράγουν ανώτερης ποιότητας αγαθά σε σχέση με τους ανταγωνιστές. (Porter,1980)

Καταλήγουμε έτσι και εδώ στο συμπέρασμα ότι η διαφοροποίηση που στηρίζεται στην ποιότητα θα έχει θετικά οφέλη. Στο στάδιο της ωρίμανσης το επίπεδο των πωλήσεων αυξάνεται, ωστόσο οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον είναι περισσότερες και οι ευκαιρίες λιγότερες. Ο ανταγωνισμός είναι εντονότατος και βασίζεται στην τιμή. Έτσι είναι λογικό οι περισσότερες εταιρείες να αναζητούν πλεονεκτήματα κόστους και έτσι να αφήνουν την ποιότητα σε «δεύτερη μοίρα». Παρ' όλα αυτά η έρευνα των Beal and Lockamy σε 500 επιχειρήσεις των Η.Π.Α. έδειξε ότι η διαφοροποίηση με βάση την ποιότητα έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εταιρειών. Επομένως και στο στάδιο της ωρίμανσης η στρατηγική της διαφοροποίησης με έμφαση στην ποιότητα έχει πολλές πιθανότητες επιτυχίας. Κάτι τέτοιο δε φαίνεται να ισχύει στο στάδιο της παρακμής. Κατά το τελευταίο αυτό στάδιο, οι πωλήσεις πέφτουν, ο αριθμός των διαφορετικών προϊόντων περιορίζεται, τα έξοδα προώθησης μειώνονται και κύριος στόχος των εταιρειών είναι η επιβίωση τους παρά η επίτευξη κέρδους. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική της ηγεσίας κόστους αποτελεί τη μόνη βιώσιμη λύση. Σε γενικές γραμμές παρατηρούμε, ότι η διαφοροποίηση με βάση την ποιότητα αποτελεί μια επιτυχημένη στρατηγική στα τρία πρώτα στάδια του κύκλου ζωής ενός κλάδου. Απαραίτητη προϋπόθεση εδώ είναι ότι οι ανταγωνίστριες εταιρείες δεν έχουν καταφέρει να εφαρμόσουν μία από τις τρεις βασικές στρατηγικές, πράγμα ωστόσο κάπως δύσκολο σε μακροπρόθεσμη βάση. Ο κίνδυνος βέβαια που πάντα ελλοχεύει είναι η αδυναμία να

ακολουθηθεί με επιτυχία η στρατηγική διαφοροποίησης (με βάση την ποιότητα). Στην περίπτωση αυτή είναι εύκολος ο «αποκλεισμός στη μέση» (stuck in the middle, όρο που χρησιμοποίησε ο Porter). Κι' αυτό γιατί είναι δύσκολο να γίνει η εν λόγω επιχείρηση ηγέτης κόστους (κάτι που πιθανόν να επιχειρήσει αφού δεν μπόρεσε να διαφοροποιηθεί), εφόσον οι πόροι που απαιτούνται είναι συνήθως διαφορετικοί για την υλοποίηση των δύο στρατηγικών. Ο «αποκλεισμός στη μέση» είναι ακόμη πιο πιθανός για τις εταιρείες που στοχεύουν στην ενοποίηση στρατηγικών ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης για την οποία αναφερθήκαμε πιο πριν.

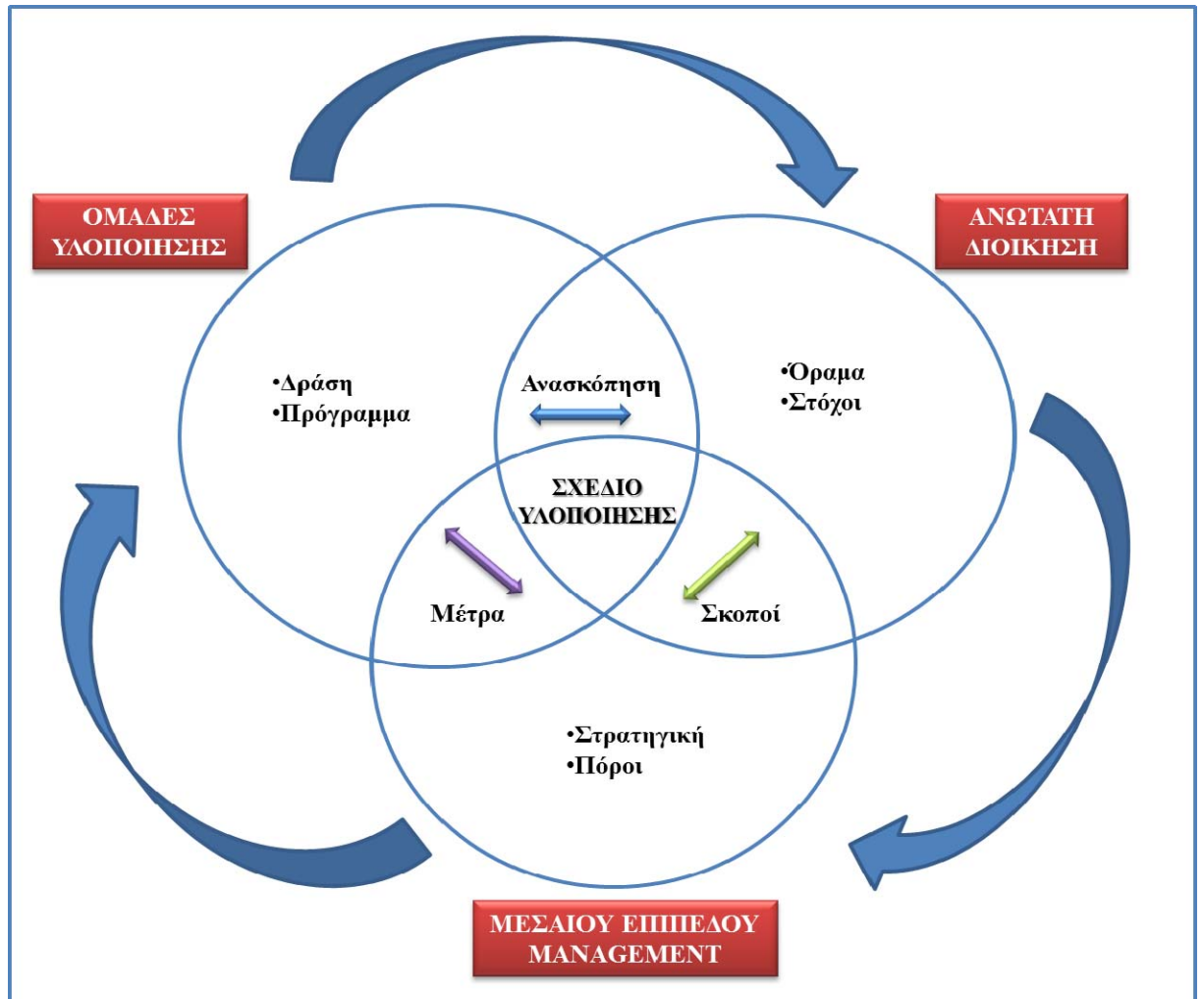
6.6. Δ.Ο.Π. & Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας (Μοντέλο Ακαο)

Το 1991 ο Yoji Akaο δημιούργησε ένα μοντέλο ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (hoshin model) το οποίο είχε ευρεία αποδοχή λόγω της έμφασής του στη διαδικασία “catch-ball” που θα ερμηνεύσουμε παρακάτω. Πρώτο βήμα κατά το μοντέλο αυτό, είναι ο προσδιορισμός του οράματος και των στόχων του οργανισμού από την Ανώτατη Διοίκηση. Τα στελέχη του μεσαίου επιπέδου ύστερα, αναλαμβάνουν να βρουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι του πρώτου βήματος.

Αναπτύσσονται έτσι σχέδια δράσης τα οποία όταν συμφωνηθούν, σχηματίζονται ομάδες υλοποίησης μέσα στον οργανισμό για να εκτελέσουν τα σχέδια δράσης. Το όλο σύστημα περιλαμβάνει μια διαδικασία συνεχών διαπραγματεύσεων ανάμεσα στην Ανώτατη Διοίκηση, το μάνατζμεντ μεσαίου επιπέδου και τις ομάδες υλοποίησης, που ονομάζεται “catch-ball”.

Τα τρία αυτά γκρουπ θα πρέπει να διαπραγματευθούν μπρος και πίσω ιεραρχικά (όπως δείχνουν και τα βελάκια διπλής κατεύθυνσης), ωστόσο να συμφωνήσουν στους στόχους, τα μέτρα και την ανασκόπηση. Ο Ακαο υποστηρίζει ότι η Ανώτατη Διοίκηση καθορίζει το «τί θα γίνει» (the whats), τα στελέχη μεσαίου επιπέδου διαπραγματεύονται πρώτα με την Ανώτατη Διοίκηση το «πώς θα γίνει» (the hows) και αργότερα με την ομάδα υλοποίησης σε όρους χρηματοοικονομικών δεικτών. Εάν δεν είναι δυνατό να προσδιοριστούν αποτελεσματικά σχέδια δράσης, τότε οι στόχοι αλλάζουν. Η ομάδα υλοποίησης επίσης, ενθαρρύνεται να ενεργήσει και να προγραμματίσει τις δραστηριότητές της. Η φάση της ανασκόπησης στο τέλος, εμπλέκει την Ανώτατη Διοίκηση να παρατηρεί η ίδια λεπτομέρειες εφαρμογής του συστήματος ποιότητας, κρίνοντας με αυτόν τον τρόπο την πρόοδο και την επιτυχία της ομάδας υλοποίησης. Ενώ οι γνώσεις και οι δεξιότητες στη χρήση εργαλείων Δ.Ο.Π. είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας, ίσως το πιο δύσκολο κομμάτι της μεθόδου είναι η διαδικασία “catch-ball”. Η διαδικασία “catchball” όπως είπαμε, αναφέρεται στις συζητήσεις που γίνονται πριν αποφασιστεί η πολιτική που θα ακολουθηθεί· στόχος της είναι να μετατρέψει τους υποχρεωτικούς στόχους που τίθενται από την Ανώτατη Διοίκηση σε οικειοθελείς σκοπούς των εργαζομένων μέσα από την ανατροφοδότηση. Οι

συζητήσεις που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού, εμβαθύνει τις γνώσεις τους για τις πολιτικές και τους επιτρέπει να αντιληφθούν καλύτερα την αναγκαιότητα των προτεινόμενων στόχων. Η όλη διαδικασία λοιπόν δίκαια θεωρείται ως ένας αποτελεσματικό μέσο για την υποκίνηση του προσωπικού.



Διάγραμμα 6.6.1: Το μοντέλο ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (hoshin model)

Πηγή: G.D. Beecroft, "The role of quality in strategic management", Management Decision, 37/6, 1999 σελ. 501

6.7. Δ.Ο.Π. & Βελτίωση Ανταγωνιστικότητας (Μοντέλο G.A.O.)

Έχει αποδειχθεί ότι στις επιχειρήσεις που η διοίκηση τους επενδύει και χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης ποιότητας τα αποτελέσματα τόσο από πλευράς επιδόσεων αυτής στην αγορά όσο και από άποψη κερδών είναι αν μη τί άλλο εντυπωσιακά.

Οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες αναγνωρίζουν τη σημασία της ποιότητας και εστιάζουν σ' αυτή πετυχαίνουν μεγαλύτερη και ενεργότερη συμμετοχή των εργαζομένων, καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, προϊόντα και υπηρεσίες με σαφώς βελτιωμένη ποιότητα, μεγαλύτερα μερίδια αγοράς για την επιχείρηση καθώς και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών ενώ τέλος βελτιώνει αισθητά την κερδοφορία της. (*U. S. General Accounting Office, 1995*).

Το Γενικό Λογιστικό Γραφείο των Ηνωμένων Πολιτειών (U.S. General Accounting Office) στην προσπάθειά του να δείξει τη σημαντικότερη επίδραση που έχει η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και γενικότερα η ευρύτερη εφαρμογή της ΔΟΠ στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης ή οποία με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δημιούργησε ένα μοντέλο που είναι γνωστό ως "GAO Model" Σύμφωνα με αυτό ο ρόλος της ηγεσίας σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός. (Leonard & R. McAdam, 2004)

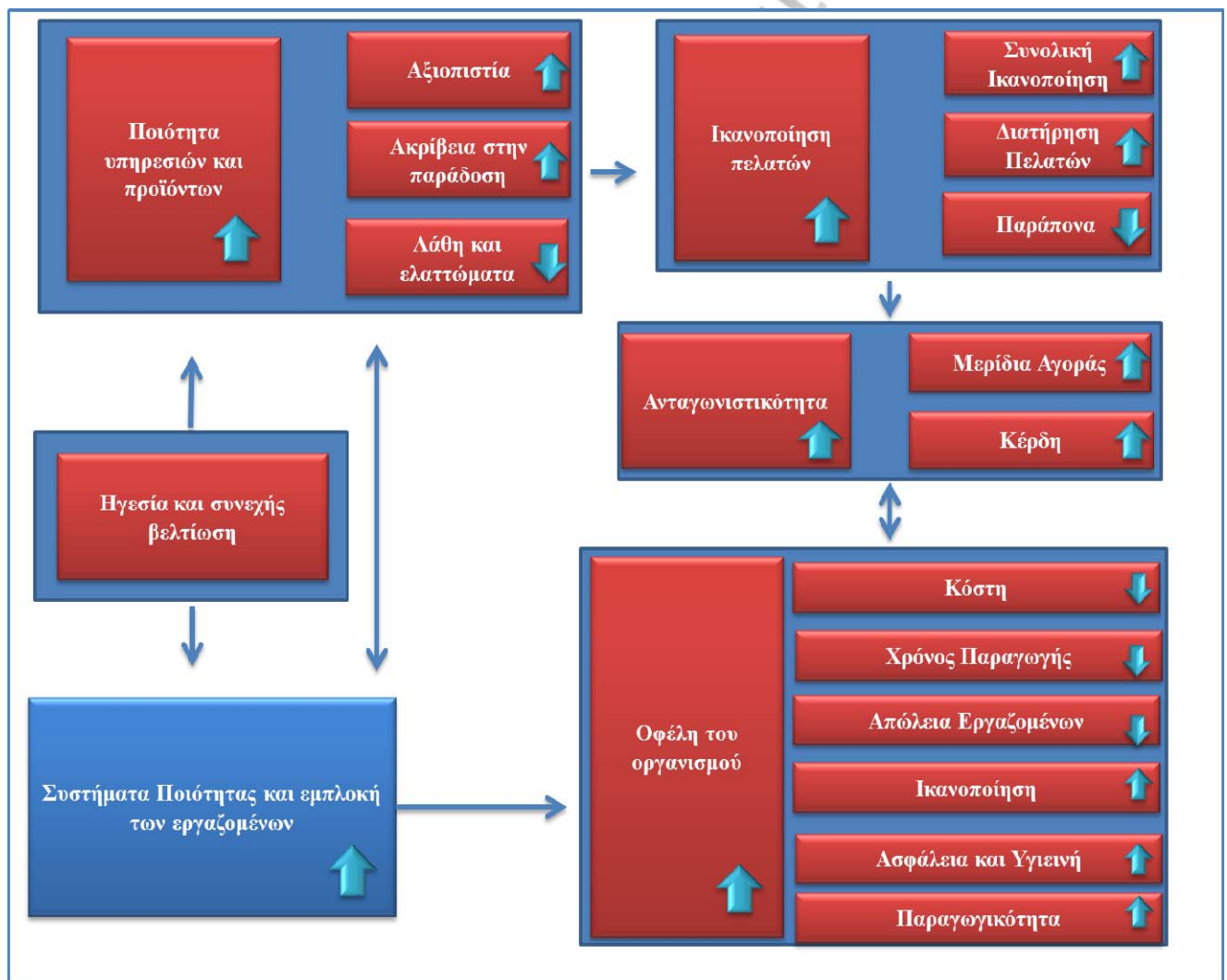
Για να μπορεί να είναι αποτελεσματική η συνεχής βελτίωση μέσω της ΔΟΠ απαιτείται η δέσμευση της διοίκησης προς τις αρχές της ΔΟΠ. Μόνο με τη δέσμευση της διοίκησης μπορεί να εξασφαλιστεί η προσήλωση στην ποιότητα καθώς και η σωστή λειτουργία των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης έχει τεράστια σημασία και η ηγεσία είναι αυτή που πρέπει να ενθαρρύνει την συμμετοχή αυτή των εργαζομένων, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων έχουν επίσης μεγάλη σημασία για το μέγεθος των επιδόσεων. Η συμμετοχή της διοίκησης στις αρχές τις ΔΟΠ σε συνδυασμό με την χρησιμοποίηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων έχουν σαν αποτέλεσμα την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας. (Leonard & R. McAdam, 2004)

Αποτέλεσμα της υψηλότερης ποιότητας των προϊόντων είναι να αυξάνεται η αξιοπιστία της επιχείρησης. Επίσης δεν παρουσιάζονται καθυστερήσεις σε παραδόσεις προϊόντων, ενώ μειώνονται τα λάθη και τα ελαττωματικά στην παραγωγή και έχουμε λιγότερες επιστροφές. Όλα αυτά, τα οποία όπως προαναφέρθηκε είναι αποτέλεσμα της καλύτερης ποιότητας των προϊόντων, συνεπάγονται την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση τους στο συγκεκριμένο προϊόν καθώς και την μείωση των παραπόνων τους σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία που τους προσφέρεται.

Από την άλλη πλευρά η δέσμευση της διοίκησης στις αρχές τις ΔΟΠ και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργούν μια σειρά από ωφέλειες για τον οργανισμό. Σε ένα πρώτο επίπεδο επιτυγχάνεται σημαντική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα ελαττώνονται

και οι χρόνοι παραγωγής του προϊόντος. Επιπλέον παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους, τα οποία τους αποθαρρύνουν απ' το να αποχωρήσουν και επίσης μέσω αυτών αυξάνεται η ικανοποίησή τους καθώς και η παραγωγικότητα ενώ βελτιώνονται οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής. (Sebastianelli&Tamimi, 2002)

Τα συνολικά οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση, τόσο από την ικανοποίηση των πελατών όσο και από τα οφέλη που απολαμβάνει ο οργανισμός λόγω της χρησιμοποίησης και λειτουργίας συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε συνδυασμό με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, έχουν σαν αποτέλεσμα να αυξάνουν το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης καθώς επίσης να αυξάνονται μακροχρόνια και τα κέρδη της γεγονός που βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά. Το μοντέλο (G.A.O. model) που μόλις αναλύσαμε παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 6.7.1: Το μοντέλο G.A.O.

Πηγή: U. S. General Accounting Office, Management Practices: U.S., Companies Improve Performance through Quality Efforts,GA/NSIAD, May 1991.

6.8. Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στον Στρατηγικό Σχεδιασμό

Η σωστή χρήση της μεθοδολογίας hoshin kanri μπορεί να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό. Μερικά από αυτά (Hill, 1994) είναι τα εξής:

- Δημιουργεί συνοχή στον οργανισμό και ομοφωνία όσον αφορά τους στόχους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.
- Τονίζει την εφαρμογή του κύκλου του Deming στις μηνιαίες ανασκοπήσεις προόδου.
- Αναπτύσσει ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού που είναι ανταποκρίσιμο, ευέλικτο και πειθαρχημένο.
- Βελτιώνει το συντονισμό ανάμεσα στα τμήματα.
- Προσφέρει στην ηγεσία ένα μηχανισμό έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται τις προβληματικές περιοχές και διευκολύνει την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων.
- Δημιουργεί έναν πιο γρήγορο και ακριβή τρόπο ανατροφοδότησης, και διαμέσου της διαδικασίας “catch-ball”, παρέχει την καλύτερη δυνατή επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

(Yoshio Kondo, 1998)

Σε γενικές γραμμές η μεθοδολογία της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ολική ποιότητα, γιατί παρέχει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο που συνδέει το σχεδιασμό της στρατηγικής με πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας. Δεν αποτελεί μία πολύπλοκη τεχνική και ούτε απαιτεί σημαντική εκπαίδευση ωστόσο αποδίδει «καρπούς», μόνο όταν υπάρχει δέσμευση από πλευράς οργανισμού στη συνεχή βελτίωση.

6.9. ΔΟΠ και Διαμόρφωση στρατηγικής. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή δυναμικών μοντέλων.

Παραπάνω, αναλύσαμε την έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας, όπου ο διαμόρφωση στρατηγικής και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συγκλίνουν και αποτελούν μία ενιαία διαδικασία. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν από τότε που ο Garvin αναφέρθηκε για την σχέση ποιότητας και στρατηγικής, ήταν ποικίλες. Ωστόσο καμία από αυτές δεν έχει εξετάσει το θέμα σε βάθος και εμπειρικά, ενώ οι εταιρείες, με ελάχιστες εξαιρέσεις, έχουν «παραγνωρίσει» την πλήρη δυναμική της Δ.Ο.Π. η οποία αναφέρεται στη δυνατότητα της πλήρους εφαρμογής της σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας (στρατηγικό, τακτικό, λειτουργικό). Η Δ.Ο.Π. πράγματι έχει τη δυνατότητα ως φιλοσοφία και κουλτούρα να επηρεάζει όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης, από τη δημιουργία του οράματός της έως τις καθημερινές της δραστηριότητες, παρ' όλα αυτά αντιμετωπίζεται συνήθως από λειτουργική σκοπιά τα στελέχη αυτό που κάνουν είναι να θεωρούν τη Δ.Ο.Π. ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού (operational) ή του τακτικού (tactical) επιπέδου εκεί

δηλαδή που συμβαίνει η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με λίγα λόγια, δεν αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία της Δ.Ο.Π. έτσι ώστε να είναι σε θέση να οδηγεί την ανάπτυξη της στρατηγικής (strategy development). (Zairi, 2000)

Μία πλειάδα επιτυχημένων προγράμμάτων της Δ.Ο.Π. έχουν οδηγήσει σε αλλαγές και βελτιώσεις στο λειτουργικό επίπεδο, οι προσπάθειες αυτές όμως περιορίζονται από την αδυναμία να αντιμετωπιστεί η Δ.Ο.Π. ως στρατηγική μεθοδολογία. Και λόγω του περιορισμού αυτού υπάρχει ο κίνδυνος να θεωρηθεί από τη διοίκηση, ότι η Δ.Ο.Π. χρησιμοποιεί λαθεμένα ζωτικούς πόρους. Τα περισσότερα διοικητικά συμβούλια δεν εμπλέκονται με τη στρατηγική κατεύθυνση της ποιότητας, ενώ σε άλλες περιπτώσεις δεν έχουν πεισθεί τα ανώτατα στελέχη για την επιτυχία της Δ.Ο.Π.

Ακόμη όμως και στην περίπτωση που υπάρχει πρόθεση να προωθηθεί στρατηγικά η ποιότητα, τις πιο πολλές φορές η πρόθεση αυτή δεν γίνεται κατανοητή στα χαμηλότερα ιεραρχικά στρώματα λόγω της κακής επικοινωνίας και της δομής των οργανισμών.

Η επίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στα τρία επίπεδα ενός οργανισμού μπορεί να αποτυπωθεί καλύτερα μέσα από την ανάπτυξη δυναμικών μοντέλων. Η ανάγκη αυτή έγινε πραγματικότητα μέσα από την έρευνα των D. Leonard and R. McAdam το 2001, οι οποίοι εφάρμοσαν τη λεγόμενη «εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία» (grounded theory). Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην επαγωγική μέθοδο όπου ο ερευνητής χρησιμοποιεί ελάχιστα τη θεωρία και βασίζεται περισσότερο στην πράξη πιο συγκεκριμένα οι διαφορετικές πηγές δεδομένων (από επιτόπιες παρατηρήσεις, συνεντεύξεις, συναντήσεις ομάδων, έγγραφα κτλ.) συνδυάζονται και συγκρίνονται για να δημιουργηθούν τα υποδείγματα, με την υπάρχουσα θεωρία να συνεισφέρει μόνο στην ερμηνεία των ποικίλων αυτών δεδομένων. Οι κύριες διαστάσεις των δυναμικών μοντέλων που τα κάνουν ξεχωριστά είναι ο χρόνος (που περιλαμβάνει μακράς διάρκειας ανάπτυξη, σύγχρονες αλλαγές και πρόβλεψη της μελλοντικής κατεύθυνσης), η περιοδικά επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά (με το να δίνεται η δυνατότητα σύνδεσης των συμπεριφορών αυτών) και οι σύνθετες αλλαγές που συμβαίνουν σε όλο τον οργανισμό (δηλαδή φαινόμενα που δεν μπορούν να προβλεφθούν χρονικά). Οι D. Leonard and R. McAdam λοιπόν προσπάθησαν να παρουσιάσουν την πλήρη δυναμική της Δ.Ο.Π. και κυρίως πώς αυτή τοποθετείται στρατηγικά, αφού είχαν παρατηρήσει το κενό που υπήρχε στη βιβλιογραφία και στις αντιλήψεις των στελεχών. Αποτέλεσμα της έρευνας τους, ήταν η ανάπτυξη τεσσάρων δυναμικών μοντέλων που αναλύονται στη συνέχεια.

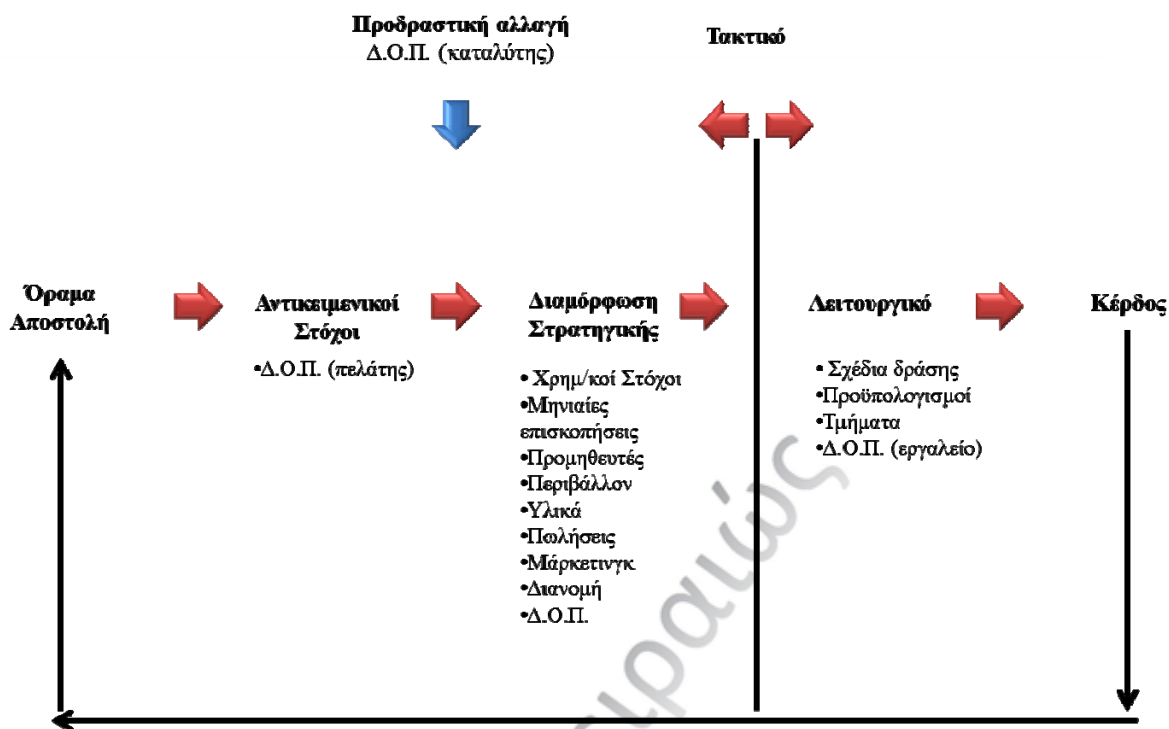
6.10. Βασικά σημεία στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π.

Το διάγραμμα 4.3 παρουσιάζει το πρώτο υπόδειγμα που αναφέρεται στα κρίσιμα σημεία εφαρμογής της Δ.Ο.Π. Το μοντέλο αυτό ξεκινάει με τη διατύπωση του οράματος και της αποστολής και προχωράει με την ανάπτυξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να έχει επίδραση κατά την ανάπτυξη των στόχων, με το να δημιουργεί

εστίαση στον πελάτη στο στρατηγικό επίπεδο· αυτό συνεπάγεται ότι η Δ.Ο.Π. έχει τη δυνατότητα της επιρροής κατά τη διατύπωση της στρατηγικής. (Leonard & McAdam, 2002)

Στη συνέχεια η Δ.Ο.Π. μπορεί να λειτουργήσει ως «καταλύτης» (catalyst) για να διαφοροποιήσει την κατεύθυνση της στρατηγικής οπότε η διατύπωση στρατηγικής επηρεάζεται από προδραστική αλλαγή (proactive change). Ο ρόλος της Δ.Ο.Π. ως «καταλύτης» ωστόσο είναι προσωρινός, αφού συνήθως άλλες φιλοσοφίες και τεχνικές χρησιμοποιούνται στη συνέχεια, για να φέρουν νέες ιδέες και να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα στον οργανισμό. Η παραδοχή αυτή δείχνει ότι η Δ.Ο.Π. θα πρέπει να ανανεώνεται συνεχώς, να αναγνωρίζεται συνεπώς ως μια φιλοσοφία που έχει κυκλική ζωή, γιατί μόνο έτσι θα μπορέσει να διατηρήσει και να αυξήσει το ενδιαφέρον της μέσα στην εταιρεία.

Το επόμενο κρίσιμο σημείο σχετίζεται με τη φάση της διατύπωσης της στρατηγικής. Εδώ όπως είναι γνωστό συλλέγονται και επεξεργάζονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες (ανάλυση S.W.O.T.) ούτως ώστε να προσδιορισθεί η βέλτιστη στρατηγική. Σε αυτό το πλαίσιο η Δ.Ο.Π. αντιμετωπίζεται ως ένα (one issue) από τα πολλά θέματα που δίνεται προσοχή κατά την ανάλυση των πληροφοριών και όχι ως ο κύριος παράγοντας που θα επηρεάσει τις στρατηγικές αποφάσεις. Άλλα θέματα ή παράγοντες είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, οι προμηθευτές κτλ. Στο σημείο αυτό όπου η σημασία της Δ.Ο.Π. «υποβιβάζεται» σε ένα κατώτερο επίπεδο, συμβαίνει η «διχοτόμηση» μεταξύ στρατηγικού και λειτουργικού επιπέδου (και αντιπροσωπεύει το τακτικό επίπεδο, στο οποίο συγχρονίζονται όλες οι δραστηριότητες και κατανέμονται οι πόροι). (Leonard & R. McAdam, 2004). Το τελευταίο κρίσιμο σημείο, είναι η χρήση της Δ.Ο.Π. ως λειτουργικό εργαλείο. Η Δ.Ο.Π. εδώ βοηθάει στην επίτευξη του οράματος και των στόχων μέσα από τα σχέδια δράσης και τους προϋπολογισμούς, τα οποία διαδίδονται στα διάφορα τμήματα. Τελικός στόχος της διαδικασίας είναι η επίτευξη κέρδους. (Beal and Lockamy, 1999)



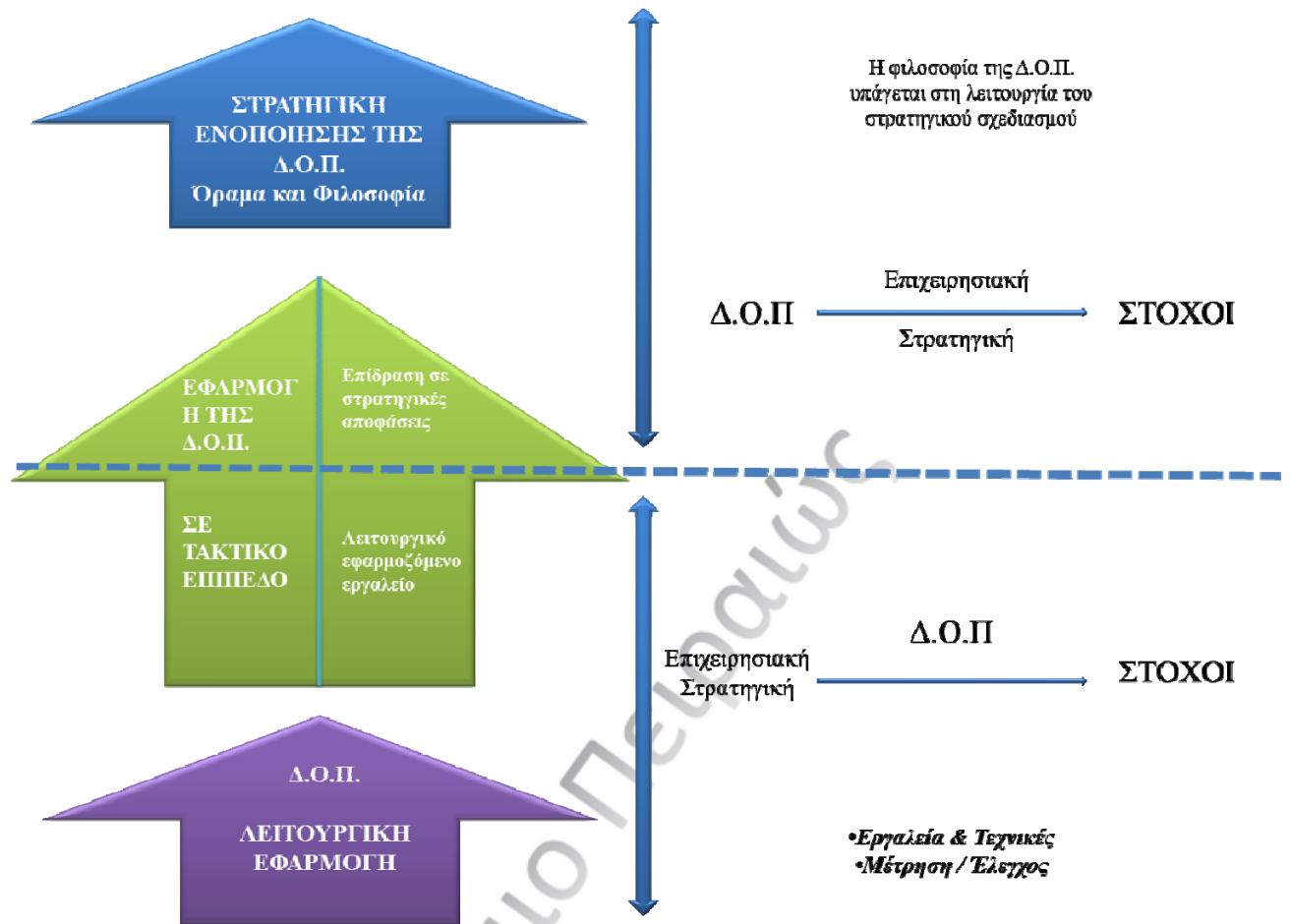
Διάγραμμα 6.10.1: Το υπόδειγμα των κρίσιμων σημείων εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Πηγή: D. Leonard and R. Mc Adam. “The corporate strategic – operational divide and TQM”, *Measuring Business Excellence*, Vol.6, No. 1, 2002, σελ. 11

6.11. Η Στρατηγική Εφαρμογή της Δ.Ο.Π. (Strategic Quality Management)

Το υπόδειγμα της στρατηγικής εφαρμογής της Δ.Ο.Π., χρησιμοποιεί την ιεραρχική δομή με το να ξεκινάει από πάνω με το στρατηγικό επίπεδο, στη μέση βρίσκεται το τακτικό επίπεδο και στη βάση (όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.4) έχουμε το λειτουργικό επίπεδο. Όπως είναι προφανές, το ανώτερο επίπεδο εφαρμογής της Δ.Ο.Π. είναι στο στρατηγικό. (Leonard & McAdam, 2002)

Στην περίπτωση αυτή κύριο χαρακτηριστικό είναι η δέσμευση και η πίστη της Ανώτατης Διοίκησης στη Δ.Ο.Π., αλλά και η κατανόηση από πλευράς των ομάδων διοίκησης του φιλοσοφικού ρόλου της Δ.Ο.Π. που αντιτίθεται στην αντίληψή της ως λειτουργικού μονάχα εργαλείου. Επομένως, η επίδρασή της στο στρατηγικό σχεδιασμό (και κατά συνέπεια σε όλο τον οργανισμό) είναι τεράστια.



Διάγραμμα 6.11.1. Το υπόδειγμα της στρατηγικής εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Πηγή: D.Leonard and R. McAdam, “Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models”. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15 No 3, 2004, page 259

Εν συνεχεία το μοντέλο χωρίζεται οριζόντια από μία διακεκομμένη γραμμή που αντιπροσωπεύει όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο υπόδειγμα τη «διχοτόμηση» ανάμεσα σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο (είναι το τακτικό επίπεδο). Η γραμμή αυτή σκοπό έχει να διακρίνει μεταξύ των δύο διαφορετικών ρόλων της Δ.Ο.Π. πριν τη διατύπωση της στρατηγικής και μετά (pre-strategic and post-strategic role). Στη μία περίπτωση η Δ.Ο.Π. φαίνεται να οδηγεί την επιχειρησιακή στρατηγική ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (επιρροή “push”), ενώ στην άλλη θεωρείται απλά ως ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων (επιρροή “pull”). Στο τρίτο σενάριο (κάτω άκρο του μοντέλου), βρίσκουμε τα εργαλεία και τις τεχνικές της Δ.Ο.Π. και τις εφαρμογές της σχετικά με τη μέτρηση και τον έλεγχο σε λειτουργικό επίπεδο. (Feigenbaum, 1999)

6.12. Τα οργανωσιακά προφίλ και η Δ.Ο.Π.

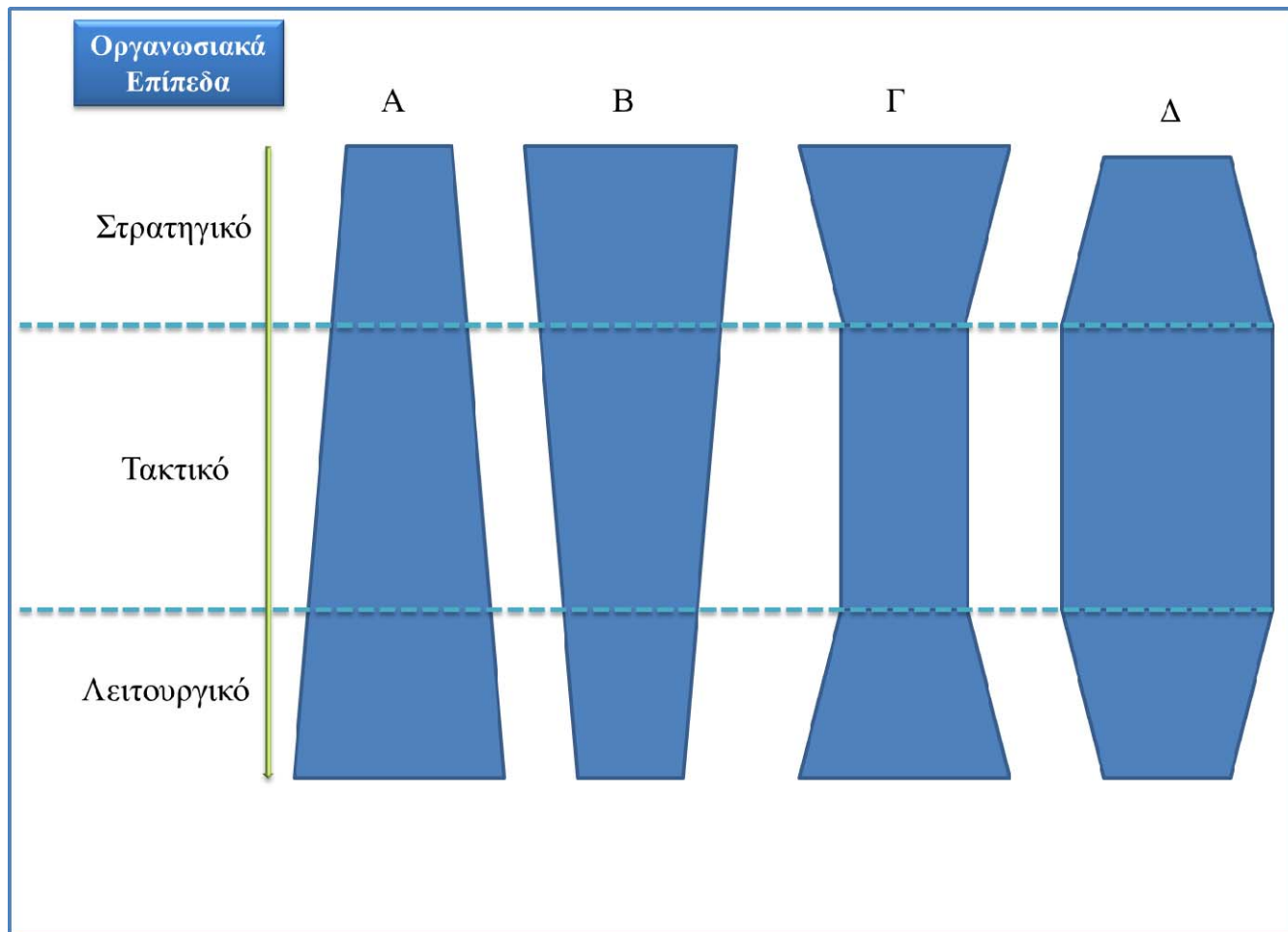
Το μοντέλο που παρουσιάζει τα οργανωσιακά προφίλ και τη σχέση τους με τη Δ.Ο.Π. (διάγραμμα 4.5) αποτελεί συμπλήρωμα των δύο προηγούμενων. Τα προφίλ αυτά είναι τέσσερα (Α, Β, Γ και Δ) και αντιστοιχούν σε διαφορετικά σχήματα ανάλογα με τη σημαντικότητα της Δ.Ο.Π. σε κάθε οργανωσιακό επίπεδο από τα ανώτερα κλιμάκια μέχρι τον πιο χαμηλόβαθμο εργαζόμενο:

Α) Έλλειψη ανάμιξης από πλευράς Ανώτατης Διοίκησης. Στο προφίλ αυτό, η Δ.Ο.Π. δεν αντιμετωπίζεται από στρατηγική σκοπιά, αλλά υποβαθμίζεται στο μόνιμο του μεσαίου επιπέδου (τακτικό επίπεδο) και έχει τη μεγαλύτερη εφαρμογή και επιρροή στο λειτουργικό επίπεδο. (Leonard & McAdam, 2002)

Β) Έλλειψη λειτουργικής επιρροής. Εδώ η Ανώτατη Διοίκηση έχει κατανοήσει τη στρατηγική σημασία της Δ.Ο.Π., ωστόσο αυτή η αντίληψη δεν αντικατοπτρίζεται στα χαμηλότερα επίπεδα με συνέπεια να μην υπάρχουν λειτουργικά προγράμματα και μέτρα που να σχετίζονται με τη Δ.Ο.Π.

Γ) Αναποτελεσματική ερμηνεία των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων στο τακτικό επίπεδο. Στο προφίλ αυτό, η Ανώτατη Διοίκηση και οι εργαζόμενοι του λειτουργικού επιπέδου, επιδεικνύουν αφοσίωση στην αλλαγή που βασίζεται στη Δ.Ο.Π. και έχουν ωφεληθεί από την εφαρμογή της. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν δυσκολίες που περιορίζουν τα προγράμματα αλλαγής. Οι δυσκολίες αυτές είναι η ανυπαρξία κατάλληλων «δίαυλων» επικοινωνίας και η αρνητική αντίδραση των στελεχών του τακτικού επιπέδου στην οποιαδήποτε αλλαγή.

Δ) Απομόνωση των στελεχών μεσαίου επιπέδου στην προσπάθειά τους να προωθήσουν τη Δ.Ο.Π. Στο τελευταίο αυτό προφίλ, τα στελέχη του τακτικού επιπέδου έχουν υποκινηθεί και πειστεί για τη δυναμική της Δ.Ο.Π., όμως οι προσπάθειες τους να την προωθήσουν πέφτουν στο κενό λόγω έλλειψης δέσμευσης από την Ανώτατη Διοίκηση. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην διατίθενται οι απαραίτητοι πόροι (όπως χρόνος και χρήμα) για εργασίες βελτίωσης και έτσι να περιορίζεται η επίδραση της Δ.Ο.Π. σε στρατηγικό και ταυτόχρονα σε λειτουργικό επίπεδο (Leonard & McAdam, 2002)



Διάγραμμα 6.12.1 : Οργανωσιακό προφίλ και Δ.Ο.Π.

Πηγή: D.Leonard and R. McAdam, “The corporate strategic – operational divide and TQM”, Measuring Business Excellence, Vol.6, No 1, 2002 σελ 12.

6.13. Δ.Ο.Π. και επιχειρησιακό περιβάλλον

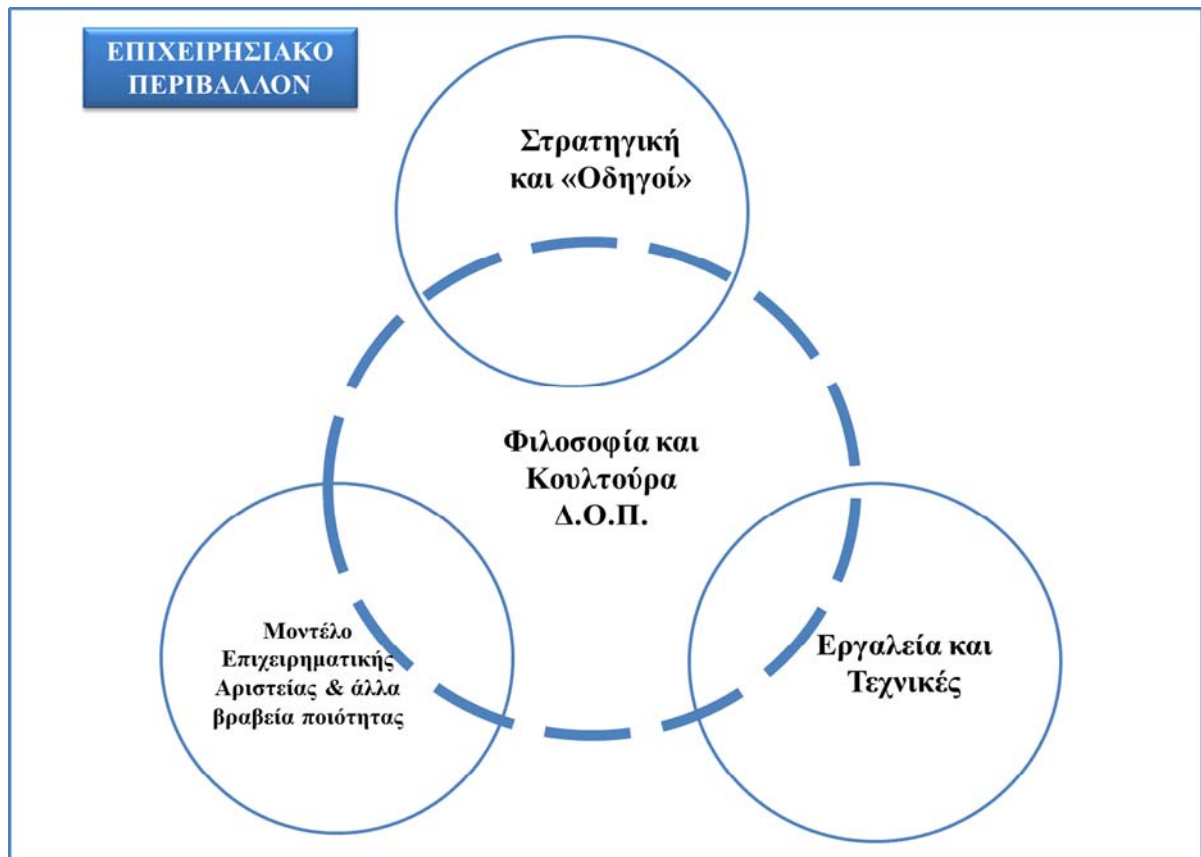
Στην προσπάθεια να γίνουν κατανοητά τα δεδομένα που σχετίζονται με τη Δ.Ο.Π., αναπτύχθηκε ένα μοντέλο (διάγραμμα 4.6) που περιλαμβάνει τέσσερα σημαντικά στοιχεία (σε κύκλους) τα οποία συνδέουν τη Δ.Ο.Π. και το περιβάλλον ενός οργανισμού. Το υπόδειγμα αυτό αποτελεί ένα ευρύ πλαίσιο των τριών προηγούμενων μοντέλων που περιγράψαμε. (Δερβιτσιώτης,2001)

Από την μέχρι τώρα ανάλυση διαπιστώσαμε ότι η στρατηγική και οι λειτουργικές δραστηριότητες διαχωρίζονται εμφανώς και ότι το ζήτημα της φιλοσοφίας και κουλτούρας της Δ.Ο.Π. (πρώτο στοιχείο) βασίζεται στο στρατηγικό επίπεδο, ενώ τα εργαλεία και οι τεχνικές της Δ.Ο.Π. (δεύτερο στοιχείο) στηρίζουν το λειτουργικό επίπεδο. Τα δύο αυτά θέματα μπορεί να συνδέονται αλλά αντιμετωπίζονται ξεχωριστά. Το στοιχείο της φιλοσοφίας

και κουλτούρας Δ.Ο.Π. όπως είναι γνωστό αναφέρεται στις θεμελιώδεις αρχές (όπως π.χ. εστίαση στον πελάτη) που χρησιμοποιούνται για να στηρίξουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Οι εταιρείες που συστηματικά εφαρμόζουν εκπαίδευση στη Δ.Ο.Π. σε όλο τον οργανισμό, διατμηματικές ομάδες βελτίωσης της ποιότητας, εκτιμήσεις βασισμένες στη Δ.Ο.Π. και σχήματα επιβραβεύσεων, καταφέρνουν να δημιουργήσουν μία κουλτούρα Δ.Ο.Π. που υπερνικάει τη διχοτόμηση των δύο επιπέδων (στρατηγικού και λειτουργικού).

Ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο είναι το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (Business Excellence Model του EFQM) μαζί με τα μοντέλα παρόμοιων βραβείων ποιότητας. Τα μοντέλα αυτά, ενώ έχουν καθιερωθεί πια στο χώρο της Δ.Ο.Π., εφαρμόζονται συνήθως στο λειτουργικό επίπεδο και έτσι δεν έχουν μεγάλη στρατηγική σημασία. (Δερβιτσιώτης, 2001)

Μάλιστα οι Ghobadian and Woo (1996), θεωρούν ότι τα μοντέλα των διαφόρων βραβείων ποιότητας δεν απεικονίζουν την πλήρη δυναμική της Δ.Ο.Π., αλλά περιορίζονται σε «στατικούς» ελέγχους. Παρ' όλα αυτά κάποια κριτήριά τους ευθυγραμμίζονται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Το τελευταίο συστατικό είναι αυτό της επιχειρησιακής στρατηγικής και των κρίσιμων οδηγιών ενός οργανισμού, που αντιπροσωπεύει την αναγνώριση της Δ.Ο.Π. ως μιας μεθοδολογίας που επηρεάζει το όραμα και την αποστολή μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, αναπτύσσονται δραστηριότητες και διαδικασίες (βασισμένες στη στρατηγική) που οδηγούν σε μια πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων της εταιρείας. Τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν, αναδεικνύουν την στρατηγική και συνάμα τη λειτουργική δυναμική της Δ.Ο.Π. παρέχουν τον μηχανισμό με τον οποίο η Δ.Ο.Π. μπορεί να μελετηθεί εκτός από λειτουργική και από φιλοσοφική σκοπιά. (Foster and Jonker, 2003) Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την «δυνατότητα ανάπτυξης όλων των πιθανών σεναρίων εφαρμογής της Δ.Ο.Π. σε κάθε δραστηριότητα του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας».(Martinez-Lorente, Dewhurst & Dale, 1998)



Διάγραμμα 6.13.1. Επιχειρησιακό περιβάλλον και Δ.Ο.Π.

Πηγή: D. Leonard and R. McAdam, "Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models". Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15 No 3, 2004, page 260

Βιβλιογραφία 6^ο Κεφαλαίου

- Aravindan, P., Devadasan, S.R., 1996. “*A focused system model for strategic quality management*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13, No. 8.
- Beal, R. M., Lockamy III, A., 1999. “*Quality differentiation for competitive advantage: a contingency approach*”, European Journal of Innovation Management, Vol. 2, No. 2.
- D. Leonard and R. McAdam, “The strategic impact and implementation of TQM”, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 1, 2002
- B. Srinidhi, “Strategic quality management”, International Journal of Quality Science, Vol. 3, No 1, 1998
- J. M. Juran, Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Good and Services, The Free Press, 1992
- L. M. R. Calingo, “The evolution of strategic quality management”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 9, 1996
- R. G. Lee and B. G. Dale, “Policy deployment: an examination of the theory”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15 No. 5, 1998
- G. D. Beecroft, “The role of quality in strategic management”, Management Decision, 37/6, 1999
- Feigenbaum, A.V., 1999. “*The new quality for the twenty-first century*”, The TQM Magazine, Vol. 11, No. 6.
- Foster, D., Jonker, J., 2003. “*Third generation quality management: the role of stakeholders in integrating business into society*”, Managerial Auditing Journal, Vol. 18, No. 4.
- Garvin, D., 1988. “*Managing Quality: the strategic and competitive edge*”, The Free Press.
- Green, S., 2005. *Sarbanes-Oxley and the board of directors: Techniques and best practices for corporate governance*, Wiley Publishing.
- Hansson, J., Klefsjo, B., 2003. “*A core value model for implementing total quality management in small organizations*”, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 2.

Hardie, N., Walsh, P., 1994. “*Towards a Better Understanding of Quality*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, No. 4.

Yoshio Kondo, “Hoshin Kanri-a participative way of quality management in Japan”, The TQM Magazine, Vol. 10, No. 6, 1998

D. Leonard and R. McAdam, “Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models”, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15, No. 3, 2004

D. Leonard and R. McAdam, “The strategic impact and implementation of TQM”

D. Leonard and R. McAdam, “The strategic placement of TQM in the organization: a grounded study”, Managing Service Quality, Vol. 12, No. 1, 2002

D. Leonard and R. McAdam, “Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models”

D. Leonard and R. McAdam, “The corporate strategic-operational divide and TQM”, Measuring Business Excellence, Vol. 6, No. 1, 2002

U. S. General Accounting Office, Management Practices: U.S., Companies Improve Performance through Quality Efforts, GA/NSIAD, May 1991

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: «Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ESTEE LAUDER HELLAS S.A.»

7.1. Γενικά

ι. Η προσφορά και η ζήτηση καλλυντικών

Η ζήτηση καλλυντικών επηρεάζεται άμεσα από τις δημογραφικές εξελίξεις. Οι γυναίκες αποτελούν τους κυριότερους καταναλωτές καλλυντικών προϊόντων, ενώ η οικονομική ανεξαρτησία που έχουν αποκτήσει τα τελευταία χρόνια, καθώς και η ολοένα μεγαλύτερη παρουσία τους στην αγορά εργασίας, τους επιτρέπει να δαπανούν ετησίως σημαντικά κονδύλια για τον καλλωπισμό τους. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά και το ενδιαφέρον των ανδρών για είδη καλλωπισμού, όπως αρώματα, προϊόντα styling, αποσμητικά κ.α.

Η διαφήμιση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση για καλλυντικά. Επιπρόσθετα η μόδα αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση κάποιων κατηγοριών προϊόντων του κλάδου.

Ορισμένες κατηγορίες καλλυντικών προϊόντων έχουν εποχιακό χαρακτήρα, με αποτέλεσμα να παρατηρείται μεγαλύτερη ζήτηση ορισμένων μήνες του χρόνου. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των αντηλιακών προϊόντων και αποσμητικών, τα οποία παρουσιάζουν υψηλή εποχικότητα τους θερινούς μήνες.

Το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, σε συνδυασμό με τις τιμές των προϊόντων, επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση για καλλυντικά. Για ορισμένες κατηγορίες καλλυντικών, όπως τα προϊόντα περιποίησης προσώπου, η τιμή δεν παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ζήτησης, καθώς οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν αρκετά χρήματα για την αγορά των εν λόγω καλλυντικών. Αντίθετα, στα προϊόντα περιποίησης σώματος και μαλλιών, η ζήτηση παρουσιάζει μεγαλύτερη ελαστικότητα ως προς την τιμή. Στον κλάδο των καλλυντικών δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων ασχολείται με περισσότερες από μία κατηγορίες καλλυντικών. Στοιχείο διαφοροποίησης των επιχειρήσεων αποτελεί η διάρθρωση του δικτύου διανομής τους. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος στα δίκτυα της ευρείας και επιλεκτικής διανομής, καθώς προσφέρεται πληθώρα εμπορικών σημάτων προϊόντων, ενώ δεν υπάρχουν ριζικές διαφοροποιήσεις στη τιμή και την ποιότητά τους.

Οι εισαγωγές καλλυντικών αυξάνονται συνεχώς τα τελευταία χρόνια, καθώς αρκετές αμιγώς παραγωγικές επιχειρήσεις έχουν στραφεί πλέον στον εισαγωγικό τομέα. Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου είναι κυρίως μεγάλου μεγέθους και αποτελούν συνήθως θυγατρικές μεγάλων ομίλων του εξωτερικού, κατέχοντας σημαντικά μερίδια της αγοράς.

Μερικές από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις ασχολούνται και με την παραγωγή καλλυντικών προϊόντων κατόπιν αδείας από τη μητρική εταιρεία.

Το κανάλι ευρείας διανομής αποτελεί το κυριότερο δίκτυο προώθησης των καλλυντικών και περιλαμβάνει σουπερμάρκετ, καθώς και τμήματα self service σε καταστήματα καλλυντικών. Σημαντική παρουσία έχει και το κανάλι της επιλεκτικής διανομής στην αγορά καλλυντικών, το οποίο περιλαμβάνει καταστήματα καλλυντικών, όπου εξειδικευμένοι πωλητές / αισθητικοί εξυπηρετούν και παρέχουν συμβουλές στους καταναλωτές. Αξιόλογη ανάπτυξη παρουσιάζει τελευταία και η αγορά καλλυντικών μέσω φαρμακείων.

ii. Αγορά

Η εγχώρια παραγωγή καλλυντικών (σε τιμές χονδρικής) εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε το 2008 στα €219,5 εκατ. Τα προϊόντα περιποίησης δέρματος κάλυψαν το εν λόγω έτος το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής (38,7%) και ακολούθησαν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών με ποσοστό 34,2%.

Αναφορικά με τα μερίδια παραγωγής, το 2008 η επιχείρηση Ελλένικα ΑΕ εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο 11,5% περίπου και ακολούθησε η εταιρεία Κορρές Φυσικά Προϊόντα ΑΕ με εκτιμώμενο μερίδιο μεταξύ του 11%-11,5%.

Η εγχώρια αγορά καλλυντικών ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1996-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 7,7%. Το 2008 ανήλθε σε €981,7 εκατ., σημειώνοντας αύξηση 3,1% σε σχέση με το 2007. Τα προϊόντα περιποίησης δέρματος αποτελούν διαχρονικά την κυριότερη κατηγορία καλλυντικών. Το 2008 εκτιμάται ότι κάλυψαν το 49,3% της συνολικής εγχώριας αγοράς. Ακολούθησαν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών με ποσοστό 31%.

Οι εισαγωγές καλλυντικών ακολούθησαν ανοδική πορεία την εξεταζόμενη περίοδο, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 11%. Η σημαντική άνοδος που παρατηρείται στην αξία των εισαγομένων καλλυντικών οφείλεται εν μέρει και στη στροφή κάποιων παραγωγικών επιχειρήσεων προς τον εισαγωγικό τομέα τα τελευταία χρόνια.

Αναφορικά με τα μερίδια αγοράς, το 2008 η L' Oréal Hellas ΑΕ εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο μεταξύ του 18%-19%. Ακολούθησε η Εστέ Λώντερ Ελλάς ΑΕ με εκτιμώμενο μερίδιο 7,5% περίπου. Σχετικά με τη διάρθρωση της εγχώριας αγοράς καλλυντικών, το 2008 το κανάλι ευρείας διανομής εκτιμάται ότι κάλυψε το 44,8% της αγοράς και ακολούθησε το κανάλι της επιλεκτικής διανομής με ποσοστό 24,5%.(ICAP,2009)

Στην ευρεία διανομή καλλυντικών κυρίαρχη θέση κατείχαν το 2008 οι επιχειρήσεις Ελαΐς – Unilever Hellas ΑΕΒΕ, Πρόκτερ & Γκάμπλ Ελλάς ΕΠΕ, L' Oréal Hellas ΑΕ, Beiersdorf Hellas ΑΕ (εκτιμώμενο μερίδιο 12% περίπου), Johnson & Johnson Ελλάς ΑΕΒΕ, Σαράντης Γρ. ΑΒΕΕ, Rilken ΑΕ (εκτιμώμενο μερίδιο μεταξύ του 7%-7,5%), Ελλένικα ΑΕ

(εκτιμώμενο μερίδιο 5% περίπου), Αρόμκα ΑΕ (εκτιμώμενο μερίδιο 4% περίπου) και Colgate Palmolive Εμπορική (Ελλάς) ΑΕ (με εκτιμώμενο μερίδιο 3% περίπου).

Στο κανάλι της επιλεκτικής διανομής η Εστέ Λόντερ Ελλάς ΑΕ εκτιμάται ότι απέσπασε το 2008 μερίδιο αγοράς μεταξύ του 30,5%-31% και ακολούθησε η εταιρεία Notos Com Συμμετοχές ΑΕ με εκτιμώμενο μερίδιο μεταξύ του 28%-28,5%. Στο κανάλι των φαρμακείων ξεχωρίζουν οι εταιρείες Pierre Fabre Hellas ΑΕΕ με εκτιμώμενο μερίδιο μεταξύ του 19,5%-20% και Κορρές Φυσικά Προϊόντα ΑΕ με εκτιμώμενο μερίδιο μεταξύ του 19%-19,5%.

Η τρέχουσα οικονομική κρίση δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο και τον κλάδο των καλλυντικών. Όπως επισημαίνουν παράγοντες της αγοράς, η εγχώρια αγορά καλλυντικών εκτιμάται ότι θα κινηθεί με αρνητικούς ρυθμούς την περίοδο 2009-2010 (2%-4% ετησίως). Ειδικότερα, η αγορά των καλλυντικών ευρείας διανομής προβλέπεται να παρουσιάσει ετήσια μείωση της τάξης του 4% περίπου, ενώ ακόμη μεγαλύτερη εκτιμάται η πτώση για τα καλλυντικά επιλεκτικής διανομής. Χωρίς ιδιαίτερες απώλειες εκτιμάται ότι θα παραμείνει η κατηγορία των βιολογικών και φυτικών καλλυντικών που εκτιμάται ότι θα εξακολουθήσει να αναπτύσσεται με ικανοποιητικούς ρυθμούς και το επόμενο διάστημα (2009-2010). (ICAP,2009)

Η επιλεκτική διανομή καλλυντικών στην Ελλάδα, που πραγματοποιείται μέσω των retailers, πιο συγκεκριμένα τα H/C, ΑΤΤΙΚΑ Πολυκαταστήματα, Sephora, notosgalleries και λοιπούς franchisees, σε όρους αντικτύπου και συνδρομής των πωλήσεων (sell out σε όρους net present value) στην Ελληνική Οικονομία από το 2008 ως τα τέλη του 2012 παρουσιάζεται ως εξής:

Key Accounts	No. of stores in Dec 31 st , 2008	No. of stores in Dec 31 st , 2011	Sell out contribution 2011	No. of stores in Dec 31 st , 2012	Sell out contribution 2012
Total	238	196		189	
Hondos Center	78	79	63.7%	75	63,9%
Own Stores	33	32	46.1%	32	46,4%
Franchisee Stores	45	47	17.7%	43	17.50%
Sephora	66	38	12.2%	35	13.80%
BS Concept Own	25	7		0	
BS Concept Franchisee	15	0		0	
Sephora Concept	26	31		35	13.80%
GDB	32	36	6.7%	38	6,5%
Own Stores	24	25		28	6.10%
Franchisee Stores	8	11		10	0.30%
Attica Center	2	2	4.6%	3	7.20%
Notos Galleries	6	6	5.3%	6	5.10%
Beauty Com	12	5	1.9%	5	1.40%
Own Stores	11	5		5	1.40%
Franchisee Stores	1	0		0	
Other Independents	42	30	5.60%	27	2.14%

iii. Ευρωπαϊκή Αγορά

Η αξία της αγοράς καλλυντικών της Ευρώπης (σε τιμές χονδρικής) ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 2006-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,8%. Σύμφωνα με στοιχεία της Colipa, η ΕΕ κάλυψε το 2008 το 96,3% της συνολικής ευρωπαϊκής αγοράς καλλυντικών. Το 2008 οι πέντε μεγαλύτερες αγορές (Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ην. Βασίλειο και Ισπανία) συγκέντρωσαν από κοινού το 71,5% της συνολικής ευρωπαϊκής αγοράς καλλυντικών (σε τιμές χονδρικής).

Η αξία της αγοράς καλλυντικών της Ευρώπης (σε τιμές λιανικής) ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 2006-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,9%. Σύμφωνα με στοιχεία της Colipa, η ΕΕ κάλυψε το 2008 το 96% της συνολικής αγοράς καλλυντικών της Ευρώπης.

Αναφορικά με τις τάσεις που επικράτησαν το 2008 στην ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών, τονίζεται ότι αρκετοί καταναλωτές στράφηκαν στα καλλυντικά ευρείας διανομής, καθώς και στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η τρέχουσα οικονομική κρίση ευνόησε την αύξηση των πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, κυρίως στη Γαλλία και στη Μ. Βρετανία. Οι πωλήσεις των εν λόγω προϊόντων αφορούσαν κατά κύριο λόγο σαπούνια, αφρόλουτρα, αντηλιακά και οδοντόκρεμες.

Στον τομέα του μακιγιάζ παρατηρείται στροφή των καταναλωτών στα προϊόντα μακιγιάζ από ανόργανες ουσίες οι οποίες θρέφουν το δέρμα, προσφέρουν φυσική προστασία από τον ήλιο, ενώ η χρήση τους ενδείκνυται και από άτομα με ευαίσθητο δέρμα.

Στον κλάδο των αρωματικών προϊόντων αρχίζει σταδιακά η παραγωγή οργανικών αρωμάτων, γεγονός που αναμένεται να συμβάλει στην αύξηση της κατανάλωσης τέτοιων προϊόντων (σε αντίθεση με τα αρώματα επιλεκτικής διανομής), παρά την παγκόσμια ύφεση.

Το 2008 παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση στη ζήτηση βαφών μαλλιών. Το εν λόγω έτος οι καταναλωτές περιόρισαν τις δαπάνες τους στα κομμωτήρια, στρεφόμενοι στην αγορά οικονομικότερων βαφών για οικιακή χρήση.

Οι πωλήσεις κρεμών αντιγήρανσης σημείωσαν σημαντική αύξηση το 2008, καθώς αρκετοί παραγωγοί στράφηκαν και σε καταναλωτές νεότερης ηλικίας (κάτω των 30 ετών), δημιουργώντας προϊόντα πρόληψης της πρόωρης γήρανσης του δέρματος.

Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από το αναμενόμενο κέρδος στη βιομηχανία των προϊόντων προσωπικής περιποίησης (καλλυντικών), θα τροφοδοτείται από την αυξανόμενη ζήτηση που θα έχουν τα προϊόντα σε νέα καταστήματα και σε νέες αναδυόμενες αγορές.

Οι εκτιμήσεις έχουν δείξει ότι κατά τα επόμενα 20 χρόνια, 70 εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο θα φτάσουν σε ένα επίπεδο εισοδήματος που θα επιτρέπει την αγορά των καλλυντικών προϊόντων .

Κλινικές μελέτες έδειξαν ότι το επίπεδο της γήρανσης που αναμένεται στον παγκόσμιο πληθυσμό θα αυξηθεί κατά 2,5 φορές μέσα στα επόμενα 40 χρόνια, που αντιπροσωπεύει πάνω από το 33% του συνολικού πληθυσμού. Όλες οι γεωγραφικές περιοχές αναμένεται να επηρεαστούν από την αύξηση αυτή, συμπεριλαμβανομένων των υψηλών χώρες ανάπτυξης, όπως η Κίνα και η Ινδία. Έτσι, η Υπηρεσία Απογραφής των ΗΠΑ προβλέπει ότι μέχρι το έτος 2030, οι Αμερικανοί ηλικίας άνω των 65 ετών θα αντιπροσωπεύουν το 1/5 του πληθυσμού, οι οποίοι αναμένεται να αφιερώσουν ένα σημαντικό μέρος του εισοδήματός τους στην αγορά προϊόντων αντιγήρανσης. Νεότεροι σε ηλικία

καταναλωτές, 20-30 ετών, (ακόμη και έφηβοι κάτω των 18) επιλέγουν να επενδύσουν το εισόδημά τους στην αγορά καλλυντικών πρόληψης της γήρανσης.

Συναποτελεσματικά, οι εταιρείες καλλυντικών ανά τον κόσμο, αναμένεται να συνεχίσουν να επενδύουν σημαντικά ποσά στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων και πιο ελκυστικών προϊόντων ομορφιάς και αντιγήρανσης. Ωστόσο, με δεδομένη την ανταγωνιστική τιμολόγηση σε πολυκαταστήματα όπως το Wal-Mart, οι εταιρείες μπορούν να κληθούν να συνεχίσουν τις καινοτομικές τους έρευνες.

Επιπλέον, υπήρξαν κάποιες καταγγελίες καταναλωτών και έρευνες σχετικά με τη χρήση των ζωικών δοκιμών στην Παρασκευή νέων προϊόντων.

Αν και η ομοσπονδιακή Υπηρεσία Τροφίμων και Φαρμάκων δεν απαιτεί τον έλεγχο των καλλυντικών, ο οργανισμός έχει κοινοποιήσει τους κατασκευαστές ότι θα αρχίσει να επιβάλλει την επισήμανση στα προϊόντα: «Προσοχή η ασφάλεια του προϊόντος δεν έχει καθοριστεί.», εκτός από τις περιπτώσεις όπου η νομοθεσία επιβάλλει οι κλινικές μελέτες για έλεγχο των προϊόντων να γίνονται στα ζώα, όπως π.χ. στην Κίνα.

Ωστόσο, τα θέματα αυτά δεν είναι νέα, έχουν κατά καιρούς επηρεάσει τη βιομηχανία για περισσότερο από 100 χρόνια.

Οι ανησυχίες σχετικά με τη χρήση των αεροζόλ και φθοροανθράκων που εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στην μέσα του 1960 παραμένει ένα θέμα, ιδιαίτερα καθώς η ανάγκη για την μείωση επιβλαβών περιβαλλοντικών ρύπων εξακολουθεί να συζητείται από τις κυβερνήσεις, τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές.

Επιπλέον, παρουσιάστηκαν πρόσφατα κάποιοι περιορισμοί σχετικά με τα προϊόντα που μπορούν να μεταφερθούν στο αεροπλάνο (εν ώρα πτήσης) καθώς έχουν δημιουργήσει αβεβαιότητα αναφορικά με την προοπτική λιανικής πώλησης σε αεροδρόμια και ταξιδιωτικούς σταθμούς. Κατά το οικονομικό έτος 2006, οι λιανικές πωλήσεις στο χώρο των ταξιδίων, άγγιξαν το ποσοστό του 7% επί των συνολικών καθαρών πωλήσεων των προϊόντων της εταιρείας, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 20% των λειτουργικών εσόδων.

7.2. Estée Lauder, Ιστορική Αναδρομή

Οι εταιρείες Estée Lauder είναι υπερήφανες που κατέχουν τον ηγετικό ρόλο στα καλλυντικά επιλεκτικής διανομής και προϊόντα προσωπικής περιποίησης. Καμία εταιρεία δεν στοχεύει και δεν οριοθετεί τις λειτουργίες της με σκοπό την «απομόνωση».

Στην έρευνα στον κόσμο των καλλυντικών, χρησιμοποιείται ο όρος «καταιγισμός γεγονότων», προκειμένου να περιγράψουμε την αντίδραση της επιδερμίδας σε ορισμένα εξωτερικά ερεθίσματα. Ομοίως, η επίδοση της εταιρείας είναι τέτοια που επηρεάζει την παγκόσμια κοινότητα των εαζομένων του Ομίλου των εταιρειών όσο και το εξωτερικό περιβάλλον και τα ερεθίσματα που έρχονται από αυτό στην εταιρεία.

Οι εταιρείες Estee Lauder, είναι υπεύθυνες απέναντι απέναντι σε έναν μεγάλο αριθμό stakeholders (ενδιαφερόμενων μελών),την παγκόσμια κοινότητα των JV εταιρειών Estee Lauder,τους προμηθευτές τους, τους πελάτες τους και κυρίως τους καταναλωτές! Δεσμευμένη στη δημιουργία νέων και μοναδικά καινοτομικών προϊόντων υψηλής ποιότητας για τους καταναλωτές, τα οποία όμως έχουν το ελάχιστο περιβαλλοντικό αντίκτυπο στον πλανήτη, διατηρεί ένα άριστο επίπεδο ενεργειών αναφορικά με την εταιρική κοινωνικής της ευθύνης.

Η Estée Lauder ίδρυσε την εταιρεία το 1946 εφοδιασμένη με 4 μόνο προϊόντα και με την ακλόνητη πίστη, ότι κάθε γυναίκα μπορεί να είναι όμορφη. Σήμερα, περισσότερο από 60 χρόνια μετά, αυτή η τόσο απλή αντίληψη άλλαξε κυριολεκτικά το πρόσωπο της βιομηχανίας της ομορφιάς. Γεννήθηκε με το όνομα Josephine Esther Mentzer και μεγάλωσε στην περιοχή Κορόνα στο Queens της Ν.Υόρκης. Η μητέρα της, Rose, ήταν από την Ουγγαρία και ο πατέρας της, Max από την Τσεχία. Το όνομα Estée, ήταν παραλλαγή του χαϊδευτικού της Esty, που την αποκαλούσε οικογένειά της.

Από μικρή την ενδιέφερε έντονα ο χώρος της ομορφιάς και με μέντορα το θείο της John Schotz που ήταν χημικός, ξεκίνησε, πουλώντας προϊόντα περιποίησης της επιδερμίδας σε σαλόνια ομορφιάς και ξενοδοχεία. «Η δύναμη του αγγίγματος»: Ίσως η πιο σημαντική κληρονομιά της κ. Lauder ήταν η πίστη της, ότι για να πουλήσει το προϊόν της, έπρεπε να «αγγίξει» τον πελάτη. Πέρασε αρκετές ώρες συμβουλευοντας τους πελάτες και διδάσκοντας τις Συμβούλους Ομορφιάς. «Δεν έφτασα εδώ που είμαι επειδή το ευχόμουν ή το ήλπιζα, αλλά γιατί δούλευα γι' αυτό», θύμιζε συχνά στο προσωπικό της.

Μεγάλη ηγετίδα και επιχειρηματίας, η ηγετική μορφή της κας Lauder, ενέπνευσε χιλιάδες ανθρώπους και της αποδόθηκαν πολλές τιμές, όπως το "Προεδρικό Μετάλλιο της Ελευθερίας" των ΗΠΑ και το "Μετάλλιο της Λεγεώνας της τιμής " της Γαλλίας. Ωστόσο, η κα Lauder ήταν πιο ευτυχισμένη όταν συμβούλευε την πελάτισσά της από κοντά. Μία από τις αγαπημένες της εκφράσεις ήταν : "Αν θέλεις να διαδόσεις κάτι χρησιμοποίησε το Τηλέφωνο, τον Τηλέγραφο πες το σε μία Γυναίκα" γιατί γνώριζε καλά ότι, από τη στιγμή που μία γυναίκα δοκιμάσει ένα προϊόν της Estee Lauder, θα το αγαπήσει και θα το πει και στις φίλες της.

Όταν η εταιρεία άρχισε να διαφημίζεται, η κυρία Lauder επέμενε ότι η ομορφιά που θα απεικόνιζαν οι διαφημίσεις της έπρεπε να εμπνέει αλλά συνάμα να είναι και προσιτή. Με το πέρασμα του χρόνου, τα σουπερμοντέλς Karen Graham, Willow Bay, Paulina Porizkova, Liya Kebede και τώρα η Elizabeth Hurley, Carolyn Murphy, Hillary Rhoda και η Gwyneth Paltrow, έχουν αντιπροσωπεύσει την Estée Lauder.

Η κυρία Lauder είχε εμπλακεί ακόμα και με το σχεδιασμό της συσκευασίας των προϊόντων της. Ένθερμη υποστηρικτής της κομψής εμφάνισης, μία από τις πολλές ιδέες της,

ήταν και η επιλογή του μπλε λογότυπου, που πίστευε πως θα ταίριαζε με τη διακόσμηση των περισσότερων μπάνιων και υπνοδωματίων.

7.2.1. Όραμα Επιχείρησης

Το 1970, η ίδια η Estee Lauder όταν ρωτήθηκε πώς ξεκίνησε την επιχειρηματική της δραστηριότητα απάντησε το εξής: «Όλα τα σπουδαία πράγματα ξεκινούν με ένα όραμα... ένα όνειρο»

Το όραμα της Estée Lauder, διατηρώντας τις αξίες μιας ιδιωτικής εταιρείας και την οικονομική πολυπλοκότητα μιας δημόσιας εταιρείας, είναι το εξής: «Να γίνει ο παγκόσμιος ηγέτης στον κλάδο των καλλυντικών γοήτρου, μία διαφοροποιημένη υπερδύναμη στα πλαίσια ενός δυναμικού ομίλου που χτίζει μέρα με τη μέρα τις μάρκες της στην αγορά, διατηρώντας ένα προφίλ αμίμητης καινοτομίας και δημιουργικότητας», επιβεβαιώνοντας τη στρατηγική διαφοροποίησής της με τον πιο σαφή τρόπο.

7.2.2. Αποστολή Επιχείρησης

Με μία μικρή περιληπτική δήλωση, η ELC καθιστά σαφές ότι η αποστολή της είναι η εξής: «Φέρνουμε το καλύτερο σε όποιον αγγίζουμε». Η εταιρεία φημίζεται για την ηθική, ακεραιότητα και τη διακριτικότητά της.

“We bring the best to everyone we touch” – δήλωσε η κα Esther Mentzer, όπως είδαμε. Με την έννοια «το καλύτερο» εννοεί την παραγωγή και χρήση δηλαδή των προϊόντων της εταιρείας, ιδεών και φυσικά όλα μέσω της δουλειάς των ανθρώπων της, να αποκαλύπτει τον καλύτερο δυνατό εαυτό του καταναλωτή-πελάτη, στον οποίο δεσμεύεται να φέρεται ξεχωριστά. Να τον εξυπηρετεί με βάση τις δικές του εξατομικευμένες ανάγκες.

Αυτή είναι η αποστολή της επιχείρησης, καθοδηγούμενη από το όραμα των ιδρυτών της. Κάνοντας πράξη την επίτευξη της αποστολής τους, οι E.L.C. προσδοκούν φυσικά το κέρδος αλλά ποτέ εις βάρος της ποιότητας, της παροχής υπηρεσιών ή της φήμης τους.

Ιδέες, προϊόντα και άνθρωποι επομένως αποτελούν τους 3 πυλώνες των E.L.C. άμα τη ιδρύσει τους, το 1946, παράγοντες πολύ σημαντικοί, των οποίων η δυναμική οδηγεί στην συνεχή επιτυχία και επέκταση των επιχειρήσεων μέχρι σήμερα.

7.3. Όμιλος Σαράντη - Παρουσίαση Ομίλου

7.3.1. Ιστορική Αναδρομή

Το 1930, ιδρύεται στην Κωνσταντινούπολη από τον κο Γρηγόρη Σαράντη η εταιρεία που έμελλε να διαμορφώσει το τοπίο των επιχειρήσεων καλλωπισμού στην Ελλάδα. Με αντικείμενο την αντιπροσώπευση και διάθεση καλλυντικών πολυτελείας, η εταιρία, που μέχρι σήμερα φέρει το όνομά του ιδρυτή της, αποτελεί σημείο αναφοράς για τον επιχειρηματικό κόσμο στον κλάδο των καλλυντικών προϊόντων. (<http://www.sarantis.gr/>)

Το 1956, η πολιτική κατάσταση επιτάσσει τη μεταφορά της έδρας της εταιρίας στην Αθήνα. Το γεγονός αυτό γίνεται η απαρχή της μεγάλης ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία έχει ήδη αποκτήσει βαθειά γνώση του αντικειμένου στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η δεκαετία του 1980 βρίσκει τον Όμιλο Σαράντη να αναπτύσσει μία σαφή στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης των δραστηριοτήτων του. Συνάπτονται νέες συνεργασίες με ηγετικές εταιρίες καλλυντικών της Ευρώπης και της Αμερικής (Estee Lauder, Clinique κ.α.), ενώ οι συνεχώς αυξανόμενες καταναλωτικές επιθυμίες καλύπτονται με νέα, πρωτοποριακά προϊόντα.

Η δεκαετία του 1990 είναι από τις πλέον δυναμικές για τον Όμιλο Σαράντη. Η στρατηγική της διαρκούς επέκτασης αποδίδει καρπούς και η οικονομική συγκυρία ευνοεί την ανάπτυξη των κλάδων στους οποίους δραστηριοποιείται ο Όμιλος. Νέα, ιδιοπαραγόμενα προϊόντα τοποθετούνται στα «ράφια» ενός όλο και περισσότερο ευρέως δικτύου διανομής. (<http://www.sarantis.gr/>)

Από τους πρωτοπόρους στον εγχώριο επιχειρηματικό κόσμο, ο Όμιλος Σαράντη εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1994, αποκτώντας τα εχέγγυα για μία διαρκώς ανοδική πορεία.

Σημαντικό σημάδι της ανθοφορίας του Ομίλου αποτελεί η επέκτασή του στην αγορά των Βαλκανίων το 1995, προσδίδοντας στη δραστηριότητά του πολυεθνικό χαρακτήρα. Είναι από τις πρώτες Ελληνικές εταιρίες που διεισδύουν στην αγορά αυτή, κάτι που συνιστά ένα ποιοτικό άλμα, ειδικά για τα δεδομένα της περιόδου εκείνης. Σήμερα, ο Όμιλος έχει παρουσία, πέρα από την Ελλάδα, σε επτά χώρες στην Ευρώπη, με ισάριθμες θυγατρικές: Πολωνία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Σκόπια, Τσεχία και Ουγγαρία.

Το 1997, ο Όμιλος Σαράντη επεκτείνει το φάσμα των δραστηριοτήτων του, ξεκινώντας την παραγωγή προϊόντων οικιακής χρήσης.

Η διετία 1997-1999 εγκαινιάζει την κτηριακή «αναδιάρθρωση» του Ομίλου. Οι αποθηκευτικοί χώροι και το κέντρο διανομής μεταφέρονται το 1997 σε νέες, υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις στα Οινόφυτα Βοιωτίας, σε μία ιδιόκτητη έκταση 98 στρεμμάτων και 27.000 τ.μ. κτιριακής κάλυψης. Τον Αύγουστο του 1999 μεταφέρονται στον ίδιο χώρο και οι παραγωγικές εγκαταστάσεις του Ομίλου.

7.3.2. Όμιλος Σαράντη & Estee Lauder Hellas S.A.

Εν έτει 2002, ο Όμιλος Γρ. Σαράντη, συνάπτει Joint Venture (Κοινοπραξία – Κοινή Επιχείρηση) με την Estee Lauder International, κίνηση που ενισχύει τη δραστηριότητα του Ομίλου στο χώρο των καλλυντικών επιλεκτικής διανομής.

Το προφίλ των δύο εταιρειών ταιριάζει απόλυτα και είναι οι αποστολές τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Όπως αναφέρει και ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου, κος Σαράντης Γρηγόρης ο Όμιλος Σαράντη αποτελείται από μια ιδιαίτερος δυναμική ομάδα ανθρώπων, που εμπνέεται από κοινές αξίες και θέτει υψηλούς στόχους. Η συνεχής έρευνα, η διαρκής ανάπτυξη του design , η αδιάκοπη επιθυμία να ικανοποιούμε τις πλέον απαιτητικές ανάγκες των καταναλωτών, αποτελούν πυξίδα στην επιτυχημένη πορεία του στην ελληνική, και όχι μόνο, αγορά. (<http://www.sarantis.gr/>)

Η έμπνευση των ανθρώπων της εταιρείας απορρέει αποκλειστικά και μόνο από την τελειότητα. Τελειότητα, η οποία εφαρμόζεται σε όλα τα προϊόντα του ομίλου και εξασφαλίζει τη δημιουργία «σπουδαίων προϊόντων για καθημερινή χρήση». Σπουδαίων προϊόντων που καταλήγουν στα εκατομμύρια των ανθρώπων που εμπιστεύονται τον Όμιλο. «Αυτή η σχέση εμπιστοσύνης μας κινητοποιεί προς ένα μέλλον ανάπτυξης και φροντίδας. Για όλους εσάς!».

"Go for Great" είναι η αποστολή της επιχείρησης. Η τελειότητα. Το όραμα είναι η εταιρεία να γίνει ο Νο1 οργανισμός marketing και πωλήσεως προϊόντων, τόσο στην Ανατολική όσο και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, μέσω ενός ισχυρού portfolio ιδιοπαραγόμενων προϊόντων, καθώς και μέσω του ισχυρότερου άμεσου και έμμεσου δικτύου διανομής στα καταναλωτικά προϊόντα.

Αυτή η στρατηγικής σημασίας απόφαση ενισχύει περαιτέρω την παρουσία του Ομίλου τόσο στην Ελλάδα, όσο και στις αγορές της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας.

Το 2004 ολοκληρώνεται το πλάνο συγχωνεύσεων των θυγατρικών εταιριών του Ομίλου στην Ελλάδα, σχηματίζοντας μία δυναμική, ισχυρή εταιρία με μακρά παράδοση και σίγουρα ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον!

Το 2005 χαρακτηρίζεται από μια σειρά από ενέργειες που εξυπηρετούν τα στρατηγικά σχέδια του Ομίλου για επέκταση των δραστηριοτήτων του στην Ανατολική Ευρώπη και περαιτέρω ενίσχυση του portfolio των ιδιοπαραγόμενων προϊόντων του στις βασικές κατηγορίες δραστηριοποίησης του. Επίσης εντατικοποιήθηκαν οι ενέργειες για τη σύσταση θυγατρικής εταιρείας στην Ουγγαρία εντός του 2006. (www.sarantis.gr)

Ο Όμιλος μέσω της Joint Venture που έχει συνάψει με την Estee Lauder διατηρεί αποκλειστικές συνεργασίες με οίκους, όπως την ESTEE LAUDER και τη CLINIQUE προσφέροντας σημαντική αναπτυξιακή ώθηση στις δραστηριότητες του Ομίλου.

Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια του 2005 πραγματοποιήθηκαν επιτυχώς τα επαναλανσάρισματα του STR8 και του Carroten, ενώ παράλληλα συνάφθηκαν νέες συνεργασίες για τη διάθεση νέων καλλυντικών όπως Prada, miss sixty, κα.

Το 2006 ο Όμιλος συμπληρώνει 50 «Σπουδαία» χρόνια στην Ελληνική αγορά προσφέροντας «Σπουδαία Προϊόντα» για τις καθημερινές ανάγκες 100 εκ. καταναλωτών στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής και Νοτιανατολικής Ευρώπης. Παράλληλα, το 2006 συστάθηκε η θυγατρική του Ομίλου στην Ουγγαρία. Το 2007 έως και το 2011 συνεχίζεται η δυναμική ανάπτυξη του Ομίλου σε όλους τους τομείς και σε όλες τις χώρες δραστηριοποίησής του. (www.sarantis.gr)

Τα καλλυντικά ευρείας διανομής και τα προϊόντα οικιακής χρήσης αποτελούν τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης του Ομίλου, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των εν λόγω κατηγοριών είναι ιδιοπαραγόμενων προϊόντα τα οποία παράγονται στις σύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής του Ομίλου σε Ελλάδα, Πολωνία, Ρουμανία και Ουγγαρία. Εξάλλου, στόχος της εταιρείας είναι η περαιτέρω ενδυνάμωση του χαρτοφυλακίου των ιδιοπαραγόμενων προϊόντων και η περαιτέρω αύξηση των ηγετικών μεριδίων αγοράς που αυτά κατέχουν. Παράλληλα, η εταιρεία διατηρεί ισχυρό portfolio εμπορικών σημάτων ηγετικών εταιρειών καταναλωτικών προϊόντων παγκοσμίως μέσω συμφωνιών αποκλειστικής διανομής που διατηρεί μαζί τους. Η κατηγορία των Λοιπών Πωλήσεων περιλαμβάνει τις υποκατηγορίες των Προϊόντων Υγείας & Φροντίδας και των καλλυντικών Επιλεκτικής Διανομής. Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί η κοινοπραξία που έχει συνάψει ο Όμιλος με την εταιρεία Estee Lauder Hellas για την διανομή προϊόντων της Estee Lauder σε Ελλάδα, Ρουμανία και Βουλγαρία. (www.sarantis.gr)

Δύναμη της εταιρείας αποτελούν τα προϊόντα που διαθέτει στην αγορά καλύπτοντας τις καθημερινές ανάγκες των καταναλωτών στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής και Νοτιανατολικής Ευρώπης. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία διατηρεί σημαντικό portfolio ιδιοπαραγόμενων και διανεμόμενων καταναλωτικών προϊόντων, τα οποία θα μπορούσαν να καταταχθούν σε τρεις κατηγορίες :Α. Καλλυντικά Ευρείας Διανομής, Β. Προϊόντα Οικιακής Χρήσης και Γ. Λοιπές Πωλήσεις. (Δεν θα γίνει περαιτέρω αναφορά καθώς δεν αποτελεί εξ ολοκλήρου το αντικείμενο της εργασίας)

Έρευνα και Ανάπτυξη

Η τεχνογνωσία, η πείρα και η έμφαση στην υψηλή ποιότητα αποτελούν το μεγαλύτερο κεφάλαιο του ομίλου Σαράντη. Ως εκ τούτου, η συνεχής έρευνα καθώς και η ανάπτυξη νέων, αλλά και η διαρκής βελτίωση των υφισταμένων προϊόντων λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη των ποικίλων δραστηριοτήτων του ομίλου. Παράλληλα, οι συνεργασίες με τα πιο εξειδικευμένα ινστιτούτα ερευνών του κόσμου διασφαλίζουν ώστε κάθε νέο προϊόν να ανταποκρίνεται στα πλέον απαιτητικά ποιοτικά κριτήρια αλλά και στις σύγχρονες ανάγκες ενός διαρκώς διευρυνόμενου καταναλωτικού κοινού. (<http://www.estelauder.gr/>)

Στο τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης επιστήμονες όλων των ειδικοτήτων, χημικοί, φαρμακοποιοί και βιολόγοι διασφαλίζουν ώστε πάντα η επιστημονική γνώση να υλοποιείται με τον καλύτερο τρόπο σε προϊόντα καινοτόμα όσο και απόλυτα ασφαλή για την υγεία. Ο έλεγχος ποιότητα εγγυάται την απόλυτη ποιότητα κάθε προϊόντος, από το στάδιο της συλλογής πρώτων υλών μέχρι και την εμφάνιση του στα σημεία πώλησης. Έτσι δημιουργούνται δεσμοί εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές, δεσμοί που έχουν φέρει τα προϊόντα του ομίλου Σαράντη στην κορυφή των προτιμήσεων των καταναλωτών.

iv. Εταιρείες Κλάδου – Ανταγωνισμός

Ο κλάδος των καλλυντικών αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, αρκετές από τις οποίες αποτελούν θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων. Τα τελευταία χρόνια, ορισμένες από τις επιχειρήσεις που ασχολούνταν με την εγχώρια παραγωγή καλλυντικών στράφηκαν στον εισαγωγικό τομέα, προμηθευόμενες τα καλλυντικά κατευθείαν από τις επιχειρήσεις του ομίλου στο εξωτερικό.

Κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου των καλλυντικών αποτελεί ο ισχυρός ανταγωνισμός, κυρίως στο κανάλι της ευρείας διανομής. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο κανάλι, καθώς οι περισσότεροι καταναλωτές επιλέγουν το κανάλι της ευρείας διανομής (κυρίως σουπερμάρκετ) για την αγορά κάποιων κατηγοριών καλλυντικών προϊόντων (σαμπουάν, αφρόλουτρα, αποσμητικά κ.ά.), λόγω της ευκολίας πρόσβασης και της προσιτής τιμής τους, αλλά και της δυνατότητας επιλογής μεταξύ πολλών εμπορικών σημάτων. Σημαντική κρίνεται από παράγοντες του κλάδου η αύξηση των πωλήσεων φυτικών καλλυντικών από τα φαρμακεία, ενώ τελευταία προστίθενται και μεμονωμένα καταστήματα με ιδιοπαραγόμενα φυτικά καλλυντικά. Αυτές οι αλυσίδες έχουν αξιόλογη παρουσία και στο εξωτερικό (πχ. Aripvita, Fresh Line, Mastic Spa, Korρές κλπ.). Η νέα γενιά (ηλικίες 18-25), παρότι δεν αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του καταναλωτικού κοινού, διαμορφώνει σε σημαντικό βαθμό τις τάσεις, εφόσον επιδεικνύει μεγαλύτερη ροπή προς τη μόδα και την ανανέωση, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες (30 και άνω) που επιδεικνύουν πιστότητα (brand loyalty). Με τα μέχρι σήμερα δεδομένα οι νέοι δείχνουν να προτιμούν το self-service format στη λιανική. Στα σημεία αυτά βρίσκονται τα καλλυντικά ευρείας διανομής αλλά και τα μεσαίας κατηγορίας προϊόντα (medium brands versus premium or mass brands) που αποτελούν τη σημαντικότερη και ανερχόμενη κατηγορία καλλυντικών για τα επόμενα χρόνια.

Τα καλλυντικά επιλεκτικής διανομής έχουν μεγαλύτερη απήχηση συνήθως μετά την ηλικία των 30, όπου το κοινό απαιτεί πιο εξελιγμένα προϊόντα και περισσότερη πληροφόρηση, σε συνδυασμό με το περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο για αγορές και υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα, με την προϋπόθεση ότι συνοδεύονται από υψηλής ποιότητας

εξυπηρέτηση από τους αισθητικούς στα καταστήματα. Η αγορά του φαρμακείου έχει επίσης αποκτήσει αξιόλογη θέση στη λιανική διάθεση καλλυντικών.

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές στη βιομηχανία της ομορφιάς βρίσκονται κάτω από το πρίσμα ενός μεγάλου αριθμού από εμπορικά σήματα και ένα ευρύ φάσμα προϊόντων.

L'Oreal

Η L'Oreal, αποτελεί έναν από τους παγκόσμιους ηγέτες στα καλλυντικά και διανέμει προϊόντα σε 130 χώρες με 19 παγκόσμια μάρκες και γραφεία σε 58 χώρες. Το 2006, οι καθαρές πωλήσεις € 15.7 δισεκατομμύρια ,λειτουργικά έσοδα της τάξης των € 2,5 δισ. ευρώ, και μία δαπάνη της τάξης του 3,4% τοις εκατό επί των ετήσιων πωλήσεων για την έρευνα και την ανάπτυξη.

Procter & Gamble

Η Procter & Gamble είναι ένας όμιλος που έχει ακολουθήσει με ιδιαίτερη συνέπεια την παγκοσμιοποίηση και τις επιταγές της, απασχολώντας περισσότερους από 135.000 εργαζομένους, σε περισσότερες από 80 χώρες και διανομή καταναλωτικών προϊόντων σε 140 χώρες. Το χαρτοφυλάκιο των εμπορικών σημάτων της P & G περιλαμβάνει τις εξής μάρκες: Pampers, Tide, Ariel, Always, Pantene, Bounty, Folgers, Pringles, Charmin, Downy, Iams, Crest, Actonel, και Olay. Αν και ίσως η πιο διαφοροποιημένη εταιρεία, με το μεγαλύτερο εύρος γραμμών παραγωγής της αγοράς, η Procter & Gamble εξακολουθεί να εμφανίζει ισχυρή ανάπτυξη και κερδοφορία. Για το οικονομικό έτος 2006, η εταιρεία είδε για 5η συνεχή χρονιά αύξηση των πωλήσεων και των ταμειακών ροών της. Η P & G δήλωσε το 2008 έσοδα της τάξης των 68.200.000.000 \$ με μεικτό κέρδος 8,6 δισ. \$.

Unilever

Η Unilever είναι μία αγγλοολλανδική εταιρεία τροφίμων και προϊόντων ευρείας κατανάλωσης. Έχει 400 μάρκες, που καλύπτουν πάνω από 14 κατηγορίες προϊόντων για το σπίτι, προσωπικής φροντίδας και προϊόντα διατροφής. Παραδείγματα των εμπορικών σημάτων τους είναι τα εξής: Sunsilk, Suave, Dove, Lipton, και της Hellmans. Με αύξηση των πωλήσεων κατά 3,8 %, με αυξημένα περιθώρια κέρδους λειτουργίας, και καθαρά κέρδη που σημείωσαν αύξηση κατά 10 % (€ 5.400.000) από το 2005, η εταιρεία εξακολουθεί να αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό παίκτη. Η αυξανόμενη οικονομική ευρωστία της εταιρείας Unilever, της επέτρεψε να επιστρέψει € 750 εκατομμύρια στους μετόχους της, ως εφάπαξ μερίσματος.

Η κατηγορία των καλλυντικών προϊόντων και προϊόντων προσωπικής περιποίησης εξακολουθεί να αποτελεί ένα εντυπωσιακό μερίδιο της ανάπτυξής τους, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 6,3 % το 2006. Η Unilever επιπλέον, δαπανά περίπου 400 εκατομμύρια ευρώ ετησίως για έρευνα και ανάπτυξη, αντιστακώντας τριτογενώς τη δυναμική παρουσία του διαδικτύου και των ψηφιακών μέσων, όσο και του ηλεκτρονικού εμπορίου στην παγκόσμια βιομηχανία έρευνας αγοράς καλλυντικών προϊόντων.

Colgate-Palmolive

Η Colgate-Palmolive, που διατηρεί παρουσία 207 χρόνων στην αγορά με μια ποικιλία προϊόντων οικιακής και προσωπικής περιποίησης και φροντίδας, σημείωσε έσοδα της τάξης των 11,3 δισ. το 2006, με το μικτό κέρδος κατά 54,4% και μια αναλογία τιμής κέρδους στο 26,77. Η εταιρεία ανακοίνωσε καθαρά έσοδα ύψους 1.351.400.000 \$ το 2006. Η Colgate-Palmolive διατηρεί επίσης μια πολύ ισχυρή και υποστηρικτική σχέση με τους συνεργάτες της, ήτοι τις επαγγελματικές ομάδες και το εμπόριο που έχει αυξηθεί με την εισαγωγή των νέων οδοντιατρικών προϊόντων.

Επιχειρηματική Αριστεία - Βραβεία Επιχείρησης – Malcolm Baldrige Business Excellence Award

Η συνεχής βελτίωση στους μηχανισμούς και στις μεθόδους που ακολουθεί ο όμιλος για την παροχή των καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν στους πελάτες τους, είναι μία από τις δεσμεύσεις των εταιρειών ELC, η οποία θα λέγαμε ότι αποτελεί και εφαρμογή της ποιότητας στο κομμάτι της παροχής υπηρεσιών.

Η επιβεβαίωση της παραπάνω αρχής της επιχείρησης και εφαρμογής της με τρόπο που άγει στην οδό της ποιότητας, είναι η παροχή καινοτόμων προϊόντων, υψηλής ποιότητας, ιατρικώς και ποιοτικώς ελεγμένων βάσει προτύπων ποιότητας, τηρουμένων πάντα των προτύπων ασφαλείας και υγείας.

Ο παγκόσμιος Όμιλος των αναγνωρισμένων παγκοσμίως εταιρειών της Estee Lauder International για την καινοτομία και την ποιότητά τους, έχει τιμηθεί εξαιρετικά πολλές φορές με μία πλειάδα βραβείων, τόσο σε επίπεδο ομίλου, αλλά και προϊόντων και μαρκών ξεχωριστά από διάφορους φορείς, MME, συνεργάτες, πελάτες, καταναλωτές κ.ά.

Ιδιαίτερος φόρος τιμής αποδόθηκε στις εταιρείες ELC, εν έτει 2011 με το βραβείο επιχειρηματικής αριστείας Malcolm Baldrige, επιβεβαιώνοντας τους λόγους αναγνώρισης και ηγετικής θέσης της επιχείρησης στον κλάδο των καλλυντικών παγκοσμίως.

Ακολουθεί και το Δελτίο Τύπου των E.L.C. για το παραπάνω:



ESTÉE LAUDER
767 FIFTH AVENUE
NEW YORK, NY 10153
(212) 572 – 4200

News Release

FOR IMMEDIATE RELEASE
Jan. 8, 2011

FOR MORE INFORMATION, CONTACT:
Kelly Autenrieth
Director of Media Relations
212 – 572 – 4200
kautenrieth@estee.com

Estée Lauder Companies receives 2011 Malcolm Baldrige National Quality Award

WASHINGTON – As a leading U.S. business that exemplifies innovation and world-class performance, Estée Lauder Companies Inc. has received the 2011 Malcolm Baldrige National Quality Award. President Barack Obama presented the award on Jan. 8 at the National Outstanding Leadership Award Gala in the Smithsonian Institution, with more than 5,000 guests in attendance.

“It is businesses, education, health care and nonprofit organizations like these here today that are leading the United States toward a better future,” the president said of the honorees.

“We are extremely proud of our 31,000 employees in the United States and around the world who are committed to moving this company forward.”

-more-

said William P. Lauder, executive chairman of Estée Lauder Companies Inc. “Our employees continue to carry out Estée’s mission that every woman can be beautiful.”

The 1,000 hours of review and on-site visits by examiners determined the winners from this year’s 84 applicants who are recognized in seven areas that define quality, excellence and achievement.

Named after Secretary of Commerce Malcolm Baldrige, the award was established by Congress in 1987 to improve the competitiveness and performances of U.S. businesses.

More information about the Baldrige Award is available at www.nist.gov.

Estée Lauder Companies Inc. has earned a strong reputation for innovation, quality and customer service since its establishment in 1946. The company is a premier manufacturer of makeup, skin care, perfumes and hair care products with 28 brand names sold in over 150 countries.

###

Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφέρουμε στο κομμάτι αυτό των πιστοποιήσεων της εταιρείας, ELHSA, μία πολύ σημαντική εξέλιξη για τον Όμιλο Γρ. Σαράντης. Με ιδιαίτερη τιμή, τον Ιούλιο του 2013, ο Όμιλος πιστοποιείται από την TÜV Hellas. Στους τομείς παραγωγής και συσκευασίας των καλλυντικών της. Η εταιρεία καλλυντικών Σαράντης πιστοποιήθηκε από τον Οργανισμό Επιθεώρησης και Πιστοποίησης TÜV Hellas, μέλος του TÜV Nord Group, με βάση το πρότυπο ISO 22716 για την Ορθή Βιομηχανική Πρακτική κατά την παραγωγή καλλυντικών. Η πιστοποίηση, η οποία πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με τον TÜV Nord Czech, αφορά στους τομείς παραγωγής και συσκευασίας αντηλιακών, προϊόντων περιποίησης μαλλιών, δέρματος και αρωματικών προϊόντων. Η πιστοποίηση της Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής στα καλλυντικά σύμφωνα με το EN ISO 22716 αποδεικνύει στην πράξη την τήρηση από τη Σαράντης των νομοθετικών απαιτήσεων, τη σταθερότητα της παραγωγικής διαδικασίας και της ποιότητας των προϊόντων της. Για την έκδοση του πιστοποιητικού πραγματοποιήθηκε επιθεώρηση του συστήματος, της παραγωγής, του εργαστηρίου και των αναλύσεων, καθώς και επιθεώρηση στους αποθηκευτικούς χώρους πρώτων υλών και τελικών προϊόντων. Η απόκτηση κι αυτής της πιστοποίησης για τον Όμιλο, πέρα από μία σημαντική επιτυχία που επιβεβαιώνει την αξία και την αέναη ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει, είναι ιδιαίτερης σημασίας για την ταυτότητα και την ταυτοποίηση του Ομίλου Γρ. Σαράντης και της Estee Lauder Hellas, ως εταιρείες των οποίων οι δραστηριότητες είναι συνυφασμένες με την ποιότητα των προϊόντων της, ως απόδειξη αφοσίωσης στο έργο τους αλλά φυσικά και ως υποχρέωση στον καταναλωτή.

7.4 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η Ελλάδα, εν έτει 2013, αποτελεί θα λέγαμε μια ιδιαίτερος δύσκολη αγορά. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων θα λέγαμε ότι διατηρεί την ευμεταβλητότητα και την Αντιμετωπίζει τις συνέπειες και τους ελλοχεύοντες κινδύνους των συνεπειών, των 5 συνεχών χρόνων διαμονής της στην οικονομική κρίση, την ύφεση και χαμηλή ανάπτυξη, ενώ διατηρεί υψηλά ποσοστά ανεργίας.

Οι έμποροι λιανικής πώλησης υποφέρουν από πτώση των πωλήσεων του 50% κατά την τελευταία 5ετία. Το λιανεμπόριο είχε παγιδευτεί σε ένα φαύλο κύκλο με υψηλά ενοίκια και πάγια έξοδα που δεν ήταν δυνατόν να παύσουν λόγω κυρώσεων και επενδύσεων που έγιναν και υψηλές δαπάνες σε μετρητά (π.χ. αποζημιώσεις). Οι Έλληνες καταναλωτές λόγω της εξαιρετικά σύντομης ανατροπής στο βιοτικό τους επίπεδο και στο κόστος διαβίωσής τους, σοκαρίστηκαν και απώλεσαν την αγοραστική τους ψυχολογία, ενώ οποιασδήποτε μορφής αποταμίευση προορίζεται για την εξόφληση της πρόσθετης επιβεβλημένης φορολογίας. Η συνεχής προεξόφληση είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την διασφάλιση των

πωλήσεων. Λόγω της μακράς διάρκειας της κρίσης, πολλά καταστήματα αναμένεται να κλείσουν.

Η επανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών εξακολουθεί να καθυστερεί, με αποτέλεσμα οι τράπεζες να μην διαθέτουν αρκετά μετρητά αδυνατώντας να τροφοδοτήσουν την αγορά, ενώ οι ταμειακές ροές αποτελούν κατασταλτικό πλέον παράγοντα επιβίωσης. Λόγω της δυσβάσταχτης, για τον ελληνικό λαό, εφαρμογής των δεινών μέτρων λιτότητας στην παραμονή το 2013, αναμένεται δυστυχώς περαιτέρω ύφεση, με την ταυτόχρονη περαιτέρω επιδείνωση της αγοράς.

Πολλές πολυεθνικές ή μεγάλες επιχειρήσεις βρίσκονται με όρους μικροοικονομίας σε νεκρό σημείο (breakeven point) ή ακόμη αντιμετωπίζουν τις απώλειες που προκύπτουν στο πλαίσιο της παρατεταμένης ύφεσης. Έτσι, πολλές αποφασίζουν την αλλαγή της στρατηγικής και του μεγέθους τους και της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων τους (δημιουργία clusters), ή ακόμα χειρότερα, τις κατευθύνουν εκτός των ελληνικών συνόρων. Η Coca Cola3E είναι μια κλασική περίπτωση μιας μεγάλης εταιρείας που επέλεξε να μετακινήσει την έδρα της στην Ελβετία και την εισαγωγή των μετοχών της στο Λονδίνο, αποτελώντας ένα ακόμη πλήγμα για την αγωνιζόμενη χώρα της ζώνης του ευρώ.

7.4.1. Γενικευμένο Περιβάλλον

Η εγχώρια αγορά των καλλυντικών χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ή και εισαγωγή καλλυντικών προϊόντων, ενώ μεγάλος είναι και ο αριθμός των εμπορικών σημάτων που κυκλοφορούν στην αγορά, ιδιαίτερα στο κανάλι της ευρείας και επιλεκτικής διανομής. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο και να διευρύνουν τα μερίδια που κατέχουν στην αγορά, αρκετές επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην κυκλοφορία ολοένα και πιο εξειδικευμένων προϊόντων. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και τα «οικολογικά» καλλυντικά, η ζήτηση των οποίων παρουσιάζει αυξητικές τάσεις λόγω της ευαισθησίας που δείχνουν αρκετοί καταναλωτές για τη διατήρηση της καλής υγείας τους.

Στην Ελλάδα η παραγωγή καλλυντικών ξεκίνησε το 1864 από την επιχείρηση Φ. Γεωργαντάς 1864 ΑΕΒΕ που ασχολείτο αρχικά με την παραγωγή και εμπορία αρωμάτων. Από το 1900 έως και τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια, (ICAP, 2009) έκαναν την εμφάνισή τους αρκετές επιχειρήσεις, η δραστηριότητα των οποίων περιορίζονταν στις τοπικές αγορές, ενώ αργότερα ξεκίνησε και η παραγωγή καλλυντικών, κατόπιν αδείας οίκων του εξωτερικού (under licence). Αρχικά η ζήτηση καλύπτονταν κυρίως από τα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα. Εντούτοις, με την κατάργηση των δασμών στα πλαίσια της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς το 1992, οι περισσότερες επιχειρήσεις στράφηκαν στις εισαγωγές καλλυντικών

προϊόντων, με αποτέλεσμα πλέον το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς να καλύπτεται από εισαγόμενα προϊόντα.

7.4.2. Πολιτικό και Νομικό

Η ΕΕ έχει θεσπίσει κανόνες με σκοπό την καθιέρωση μιας κοινής αγοράς καλλυντικών. Οι κανόνες αυτοί περιλαμβάνονται στην Οδηγία 76/768/ΕΟΚ (βασική), η οποία τροποποιήθηκε αρκετές φορές από την ημερομηνία θέσπισής της (1976). Η Οδηγία 2003/15/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου της 27ης Φεβρουαρίου 2003 και η οποία τέθηκε σε ισχύ από τις 11 Μαρτίου 2003 αποτελεί την τελευταία τροποποίησή της. Με τη συγκεκριμένη οδηγία απαγορεύεται η διεξαγωγή πειραμάτων σε ζώα για την παρασκευή καλλυντικών, καθώς και η διάθεση στην αγορά προϊόντων η σύνθεση των οποίων έχει γίνει αντικείμενο δοκιμών σε ζώα.

Προκειμένου να απλουστευθεί η ήδη υπάρχουσα νομοθεσία για τα καλλυντικά αλλά και να καταστούν τα εν λόγω προϊόντα ασφαλέστερα για τους καταναλωτές, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ενέκρινε τον Μάρτιο του 2009 σχετική πρόταση Κανονισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (COD(2008)/0035). Με τον εν λόγω κανονισμό συγκεντρώνονται σε ένα κείμενο η υπάρχουσα Οδηγία και οι τροποποιήσεις της. Ο συγκεκριμένος Κανονισμός προβλέπει την υποχρεωτική ανιχνευσιμότητα των καλλυντικών προϊόντων και καθιστά δυνατό τον εντοπισμό του προσώπου που ευθύνεται για τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην ΕΕ. Επιπλέον, θεσπίζεται διαδικασία εκτίμησης ασφαλείας όλων των προϊόντων τα οποία περιέχουν ναουλικά, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε απαγόρευση μιας ουσίας εάν υπάρχει κίνδυνος για την ανθρώπινη υγεία. Η αλλαγή της νομικής μορφής της υφιστάμενης νομοθεσίας από Οδηγία σε Κανονισμό έγινε προκειμένου να τυποποιηθούν τα μέτρα εφαρμογής στο σύνολο των 27 κρατών μελών της ΕΕ, κάτι που δεν ίσχυε βάσει της τρέχουσας νομοθεσίας.

Στις 26 Σεπτεμβρίου του 2006 δημοσιεύτηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την αποτελεσματικότητα των αντηλιακών προϊόντων. Με τη σύσταση αυτή καταργήθηκε ο χαρακτηρισμός «αντηλιακό ολικής προστασίας», καθώς κρίθηκε παραπλανητικός για τους καταναλωτές (κανένα αντηλιακό δεν προστατεύει πλήρως από την υπεριώδη ακτινοβολία). Η Επιτροπή πρότεινε τη χρήση τυποποιημένων φραστικών περιγραφών όπως «χαμηλή», «μεσαία», «υψηλή» και «πολύ υψηλή» προστασία παράλληλα με τους δείκτες ηλιακής ακτινοβολίας. Η νέα σήμανση των αντηλιακών έγινε υποχρεωτική από το 2008.

7.4.3. Τεχνολογικό

Οι επιχειρήσεις που προτίθενται να επενδύσουν σε μια ξένη αγορά -αλλά και οι εγχώριοι επενδυτές- εξετάζουν προσεκτικά όλα τα πλεονεκτήματα, αλλά και τους κινδύνους που ενδεχόμενα απειλούν την βιωσιμότητα της επένδυσης. Ανάλογα με το είδος της επένδυσης μπορεί να αναζητούν χαμηλό κόστος εργασίας ή ανθρώπινο δυναμικό υψηλής εκπαιδευτικής στάθμης. Στην πρώτη περίπτωση ανήκουν οι παραδοσιακοί τομείς με ώριμη τεχνολογία (π. χ. κλωστοϋφαντουργία) ενώ στην δεύτερη περίπτωση ανήκουν οι επιχειρήσεις έντασης γνώσης (π.χ εταιρείες λογισμικού).

Σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται η συνύπαρξη πολλών προϋποθέσεων για να είναι εφικτή η πραγματοποίηση μιας επένδυσης αυτού του τύπου. Πρέπει, συγκεκριμένα, να υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε ένα σύνολο υπηρεσιών που υποστηρίζουν ένα κλάδο. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που κατασκευάζει μονάδες τεχνητού νεφρού πρέπει να είναι σε θέση να αναθέσει την κατασκευή ενός εξαρτήματος ακριβείας σε ένα εργαστήριο μικρομηχανικής, την κατασκευή των ηλεκτρονικών πλακετών σε ένα αντίστοιχο εργαστήριο/βιομηχανία, το λογισμικό σε μια εξειδικευμένη εταιρεία λογισμικού μικροεπεξεργαστών κλπ.

Εν προκειμένω, στον κλάδο των καλλυντικών μπορούμε να πούμε ότι ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι απαραίτητος ως προς την επικαιροποίησή του

Όλα αυτά συνθέτουν ένα τεχνολογικό περιβάλλον που δημιουργείται σε μια χώρα σταδιακά (σε δεκαετίες) μέσα από την παράλληλη ενεργοποίηση πολλών παραγόντων. Στα τέλη της δεκαετίας του '70 και στις αρχές του '80, έγινε συνείδηση σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες δεν είχαν παράδοση στην τεχνολογική ανάπτυξη, ότι πρέπει να αναλάβουν συντονισμένη δράση για την άμεση δημιουργία τεχνολογικού περιβάλλοντος.

Στην Ελλάδα τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά, παρά την ύπαρξη πολλών αναπτυξιακών προγραμμάτων για επενδύσεις σε τεχνολογίες αιχμής -ίσως λόγω κατακερματισμού και έλλειψης συντονισμού. (ICAP, 2009)

7.4.4. Κοινωνικό και Πολιτισμικό

Εν έτει 2013, η αβεβαιότητα έχει περικυκλώσει τη χώρα, ενώ το ένα τρίτο του πληθυσμού ζει κάτω από το όριο της φτώχειας, ενόσω αναμένονται πιο επώδυνα μέτρα λιτότητας. Η Ελλάδα αντιμετωπίζει μια άνευ προηγουμένου οικονομική κατάσταση, με το ΑΕΠ μειώνεται κατά 6% και την αύξηση της ανεργίας σε πολύ υψηλά επίπεδα, αγγίζοντας πιο συγκεκριμένα το 27% το Νοέμβριο του 2012. Όλα τα κεφάλαια της Τρόικα αγγίζουν μέχρι σήμερα τα € 142 δισ. Με σκοπό τη χρήση τους για την αναδιάρθρωση και την «εξαγορά» των ιδιωτών πιστωτών, με σκοπό τη χρηματοδότηση του τρέχοντος ελλείμματος, ενώ μηδενικό είναι το ποσό που δαπανάται για επενδύσεις και ανάπτυξη. Ελλάδα δεσμεύεται για:

(1) πρωτογενές πλεόνασμα Και (2) κεφαλαιοποίηση των τραπεζών, ενώ η δέσμευση της Τρόικα αφορά την επέκταση σε επενδυτικά κεφάλαια.

Οι πολιτικοί ηγέτες της Κύπρου πρόκειται να συναντηθούν για συνομιλίες έκτακτης ανάγκης αφού το κοινοβούλιο του με συντριπτική πλειοψηφία, απέρριψε μια διεθνή συμφωνία διάσωσης. Ο υπουργός Οικονομικών ζητά βοήθεια από τη Ρωσία, η οποία έχει μεγάλες επενδύσεις στην Κύπρο, ενώ Γερμανία υποστηρίζει ότι οι τράπεζες στην Κύπρο δεν δύνανται να εφαρμόσουν κανένα σχέδιο διάσωσης εφόσον δεν έχει συμφωνηθεί.

Οι τράπεζες στην Κύπρο παραμένουν κλειστές με σκοπό την αποτροπή μαζικών αναλήψεων, γεγονός που θα σημαίνει και τη μαζική δυσαρέσκεια των πολιτών και την απώλεια εμπιστοσύνης στο Τραπεζικό σύστημα της χώρας, γεγονός που θα σηματοδοτεί την μεγαλοπρεπή «συνοδεία» της Κύπρου στο οικονομικό αδιέξοδο της Ελλάδος. Το χρηματιστήριο παραμένει κλειστό. Η Κύπρος απέρριψε να ακολουθήσει τα μέτρα που πρότεινε η Τρόικα, γεγονός που θα είχε ως άμεση συνέπεια να βλάψει την ευρωπαϊκή οικονομία και κατά συνέπεια την οικονομία των ευρωπαϊκών εταίρων. Αυτό θα μπορούσε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στις παγκόσμιες αγορές.

Η Ρουμανία, στην οποία αναπτύσσει ο Όμιλος επιχειρηματική δραστηριότητα, έχει εκτεθεί ήδη στην ύφεση της ευρωζώνης, συγκεκριμένα λόγω της μαζικής εξαγωγής της Γερμανίας, Ιταλίας και Γαλλίας. Το διεθνές προφίλ της Ρουμανίας βελτιώθηκε κατά πολύ με τη Barclays Bank και τη JP Morgan να αποφασίζουν να συμπεριλάβουν τη χώρα, στους αναδυόμενους δείκτες της δευτερογενούς αγοράς ομολόγων τους. (www.sarantis.gr)

Η οικονομία της Βουλγαρίας (στην οποία επίσης αναπτύσσει επιχειρηματική δραστηριότητα) έχει μείνει στάσιμη τα τελευταία χρόνια, κυρίως ως αποτέλεσμα της ευρωπαϊκής οικονομικής κρίσης. Οι προοπτικές για την υιοθέτηση του ευρώ στο εγγύς μέλλον, έχουν μειωθεί και η χώρα βρίσκεται υπό συνεχή παρακολούθηση του προγράμματος λιτότητας.

Η κυβέρνηση της Βουλγαρίας παραιτήθηκε πριν από ένα μήνα, μετά από μαζικές διαδηλώσεις έναντι των υψηλών τιμών ενέργειας και την πτώση του βιοτικού επιπέδου, κυρίως λόγω των αυστηρών και επώδυνων μέτρων λιτότητας που ακολουθήθηκαν από τις ευρωπαϊκές διοικήσεις κατά τη διάρκεια των τεσσάρων χρόνων της κρίσης χρέους. (ICAP, 2009)

Δυνάμει την παραπάνω κατάσταση στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό τμήμα του PESTLE περιβάλλοντος της επιχείρησης και του κλάδου των καλλυντικών, χρήσιμο θα ήταν να δούμε την μακροοικονομική αποτύπωση του χώρου, στα πλαίσια της οικονομίας και αγοράς στον κλάδο.

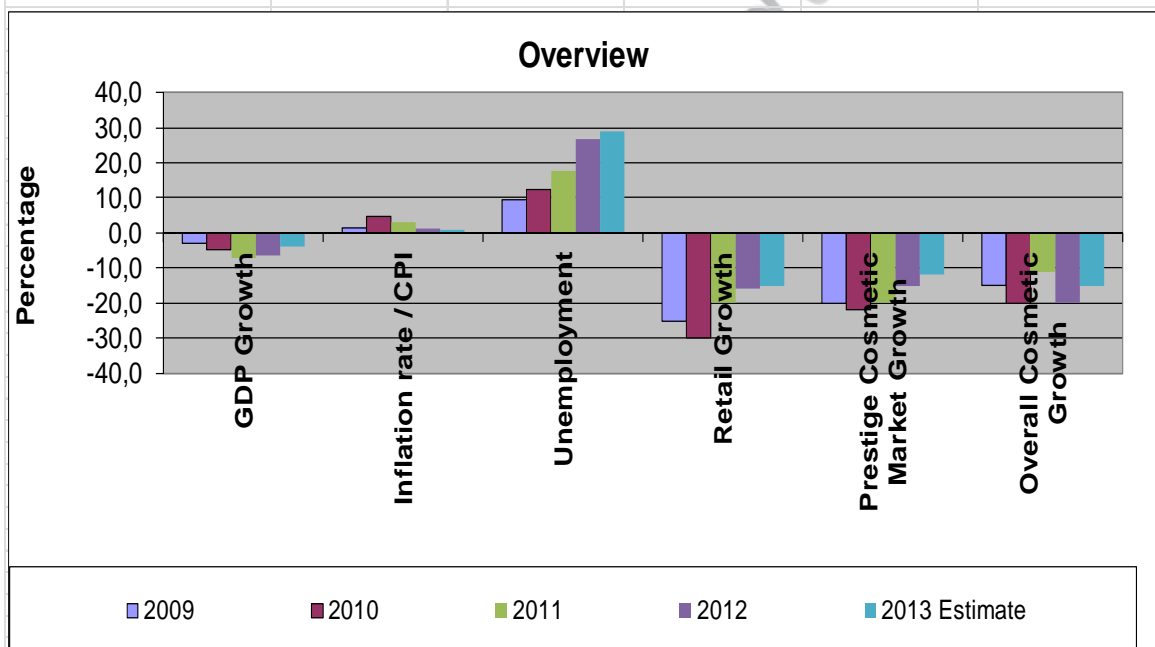
Το ΑΕΠ, αγγίζοντας ένα ποσοστό της τάξεως του -6,3%, λόγω της μείωσης της εγχώριας ζήτησης και της χαμηλής εγχώριας παραγωγής και κατανάλωσης λόγω των αυξημένων εισαγωγών της χώρας, εν προκειμένω σε προϊόντα καλλυντικής χρήσης.

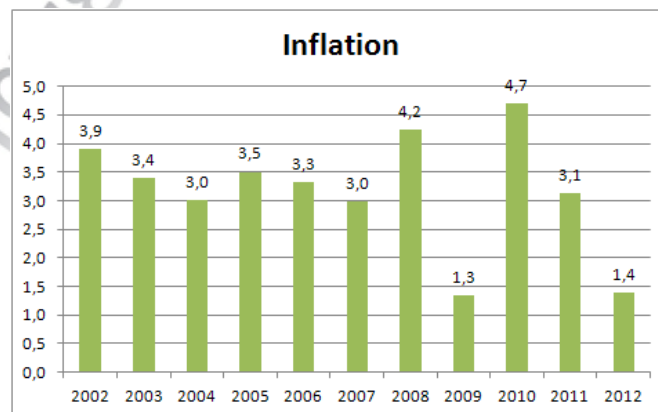
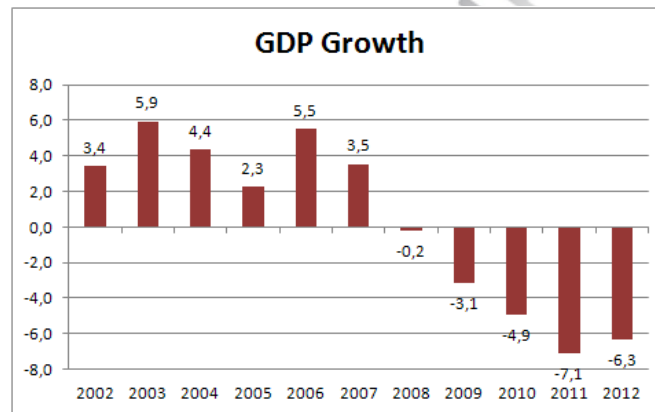
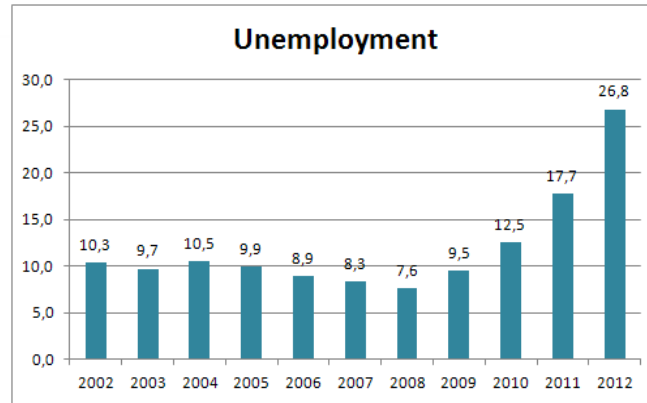
Η ανεργία άγγιξε το 26,8% όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το 55% του οποίου αποτελείται από νέους κάτω των 25 ετών.

Ο πληθωρισμός στο 1,4%, φαίνεται να είναι λογική απόρροια της χαμηλής ζήτησης και του χαμηλού εργασιακού κόστους.

Ενδεικτικά:

Inflation rate / CPI	1,3	4,7	3,1	1,4	1,0
Unemployment	9,5	12,5	17,7	26,8	29,0
Retail Growth	-25,0	-30,0	-20,0	-16,0	-15,0
Prestige Cosmetic Market Growth					
	-20,0	-22,0	-20,0	-15,0	-12,0
Overall Cosmetic Growth	-15,0	-20,0	-11,0	-20,0	-15,0





Συνεχίζοντας, παρατηρούμε και τους δείκτες για το ΑΕΠ, τον πληθωρισμό, την ανεργία και τις λιανικές πωλήσεις στη Ρουμανία.

Indicator	2010	2011	2012	2013
GDP growth (% , YOY)	-1,1	2,2	0	1,1
Inflation (% , YOY)	6,0	5,8	5,0	5,7
Unemployment (%)	7,3	7,4	7,0	6,9
Retail Sales (% , YOY)	-0,4	4,4	2,5	3,0

Συνολικά, η κακή οικονομική κατάσταση - η ανάπτυξη είναι βραδύτερη από την αναμενόμενη, καθώς και ο πληθωρισμός και η ανεργία. Η μοναδική θετική τάση είναι στις εξαγωγές. Όσον αφορά τις πρόσφατες προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η BNP και το Υπουργείο Οικονομικών αναθεώρησαν προς τα κάτω, δίνοντας μια αισιόδοξη ματιά στο μέλλον.

Indicator	2010	2011	2012	2013
GDP growth (% , YOY)	0,2	1,6	2,2	2,6
Inflation (% , YOY)	3,0	3,6	3,2	3,0
Unemployment (%)	10,2	12,2	12,1	11,3
Public budget balance (% of GDP)	-3,1	-2,5	-1,7	-1,3
Current account balance (% of GDP)	-1,0	1,6	1,4	0,9

7.4.5. Περιβάλλον Κλάδου - Μικρο Περιβάλλον

- *Ανάλυση Κλάδου βάσει Ενοποιημένων Ισολογισμών – Παρουσίαση μέσω υποδείγματος Porter*

Ακολουθούν τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης παρουσιασμένα βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter.

Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Στον κλάδο των καλλυντικών δεν υπάρχουν ιδιαίτερα υψηλά εμπόδια εισόδου. Ωστόσο, στην πράξη αυτά καθορίζονται από τον ανταγωνισμό. Όπως εκτιμούν παράγοντες της αγοράς, η τεχνογνωσία και η πρόσβαση σε πρώτες ύλες δε χαρακτηρίζονται από μοναδικότητα ή αποκλειστικότητα που να δημιουργεί σοβαρά εμπόδια τεχνολογικού χαρακτήρα. Ωστόσο, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν τους μεγάλους πολυεθνικούς ομίλους που διαθέτουν ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα λόγω της πολυετούς εμπειρίας στην έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, αλλά και την μεγάλη αναγνωρισιμότητα των εμπορικών τους σημάτων.

Δεδομένης της φύσης των καλλυντικών, θα πρέπει να προβλεφθούν σημαντικές επενδύσεις από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, όχι μόνο στο επίπεδο της παραγωγής, αλλά και για την προβολή, λανσάρισμα των προϊόντων (δαπάνες marketing κλπ.).

Κίνδονοι από Υποκατάστατα Προϊόντα

Στον κλάδο των καλλυντικών η υποκατάσταση προϊόντων ουσιαστικά υπάρχει μόνο μέσα στα όρια του κλάδου, μεταξύ διαφόρων κατηγοριών προϊόντων ή μεταξύ διαφόρων εμπορικών σημάτων. Παρόλα αυτά η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει σαν αποτέλεσμα την “υποκατάσταση” ή και αντικατάσταση ως ένα βαθμό ορισμένων κατηγοριών καλλυντικών προϊόντων, από σύγχρονες υπηρεσίες ή ουσίες με ανάλογα αποτελέσματα (πχ. τεχνολογία laser η οποία μπορεί να δράσει ως υποκατάστατο των αντιγηραντικών ή και αντικυτταριδικών προϊόντων, χάπια κατά της τριχόπτωσης κλπ.).

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Προμηθευτές των παραγωγικών επιχειρήσεων καλλυντικών είναι οι εταιρείες παραγωγής πρώτων υλών. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών καθώς και το μη σημαντικό κόστος μετακίνησης από τον ένα προμηθευτή στον άλλο περιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Επιπλέον, οι χημικές πρώτες ύλες μπορούν εύκολα να παραχθούν από την επιστημονική ομάδα κάθε εταιρείας καλλυντικών, γεγονός που περιορίζει την εξάρτησή της από τους προμηθευτές της. Όσον αφορά συγκεκριμένες πρώτες ύλες που διατίθενται αποκλειστικά από έναν προμηθευτή (πχ. μαστίχα Χίου, κλπ.), στις περιπτώσεις αυτές η διαπραγματευτική θέση των προμηθευτών είναι σαφώς καλύτερη, συγκριτικά με προμηθευτές λοιπών προϊόντων και υπηρεσιών.

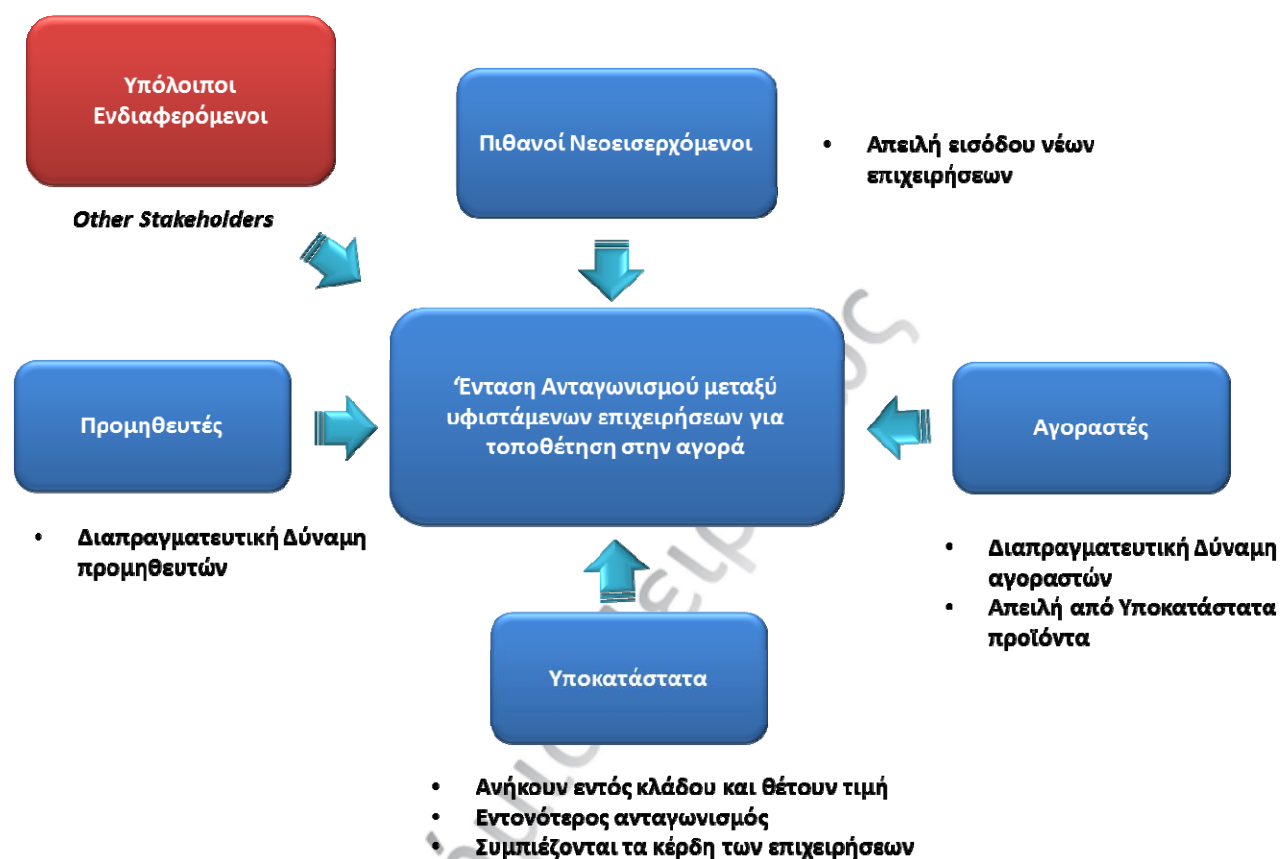
Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου προμηθεύονται τα προϊόντα τους από οίκους του εξωτερικού. Η διαπραγματευτική τους δύναμη εξαρτάται άμεσα από τη θέση που

κατέχουν στην ελληνική αγορά, το ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιούν, καθώς και από την “αποκλειστικότητα” των εισαγωγών από τους εκάστοτε οίκους του εξωτερικού. Σύμφωνα με τις ίδιες πηγές, η διαπραγματευτική δύναμη των μικρότερων εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου είναι αρκετά περιορισμένη.

Η πίεση από τους πελάτες – λιανέμπορους, αυξάνει τα περιθώρια και τις ημέρες πίστωσης. Οι ασφαλιστικές εταιρείες πιστωτικών αποσύρουν τα ασφαλιστήρια συμβόλαια που συνήπταν στο παρελθόν σε επικίνδυνους πελάτες (π.χ. Hondos Pallas) Ο αποδιδόμενος κίνδυνος (A / R risk) αναφορικά με την δυνατότητα εισπραξιμότητας γίνεται δυσβάστακτο βάρος, ενώ πολύ σκληρά μέτρα για την προστασία των κατώτατων εισοδημάτων. Η Estee Lauder Hellas πραγματοποιεί περικοπές μισθών από 8% σε μη προσωπικό POS από τον Φεβρουάριο του 2012. Με βάση τη νέα εταιρική σύμβαση εργασίας POS επιτάσσεται σε μείωση των μισθών του προσωπικού κατά 9% από τον Ιούνιο του 2012., ενώ αύξηση στο ωράριο εργασίας από 38 σε 40 ώρες την εβδομάδα. Ενώ η νέα συλλογική σύμβαση εργασίας που υπεγράφη για προσωπικό POS στην Ένωση Εταιρειών Καλλυντικών, πραγματοποιείται μείωση της τάξεως του 7% στους μισθούς και καμία αλλαγή στις ώρες εργασίας.

Πίνακας 7.4.5.1.

ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER



- *Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων για την εταιρεία Estee Lauder Hellas S.A. βάσει Ενοποιημένων Ισολογισμών & Πινάκων (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ)*

Θεωρία Στρατηγικών Ομάδων και ELHSA

Ιδιαίτερη σημασία στον κόσμο των επιχειρήσεων και στην παρούσα εργασία έχει η παρουσίαση και ανάλυση της έννοιας «Στρατηγικές Ομάδες», των οποίων η ύπαρξη και η σημασία επηρεάζει την ανάλυση κάθε κλάδου με διάφορους τρόπους. Μία στρατηγική ομάδα εξετάζει τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ως βάση για τη στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθούν ως προαπαιτούμενο. Μια στρατηγική ομάδα αποτελεί μια ομάδα επιχειρήσεων εντός συγκεκριμένου κλάδου που ακολουθούν την ίδια ή παρόμοια στρατηγική. Εν προκειμένω, η μελέτη περίπτωσης της ELHSA η οποία όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, με τους εξής βασικούς ανταγωνιστές στον κλάδο των καλλυντικών προϊόντων επιλεκτικής διανομής κατά το έτος 2008, για το οποίο υπάρχουν τα διαθέσιμα στοιχεία. (L’Oreal, Notoscom, Prestige Coty, ΕΛΛΕΝΙΚΑ, Γερολυμάτος,

Shisheido, Dior κλπ, όπως φαίνεται από τα μερίδια αγοράς που κατέχουν στην αγορά - ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ενοπ.Ισολογισμοί)

Εν ολίγοις, «Στρατηγικές Ομάδες» σημαίνει μία ομάδα επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τις ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές σε έναν συγκεκριμένο κλάδο.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι ο Hunt παρατήρησε πως ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν πολύ διαφορετικές στρατηγικές σε σχέση με άλλες στην ίδια αγορά και ταξινόμησε τις ενιαίες υπο-ομάδες του κλάδου με βάση την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας τους. Οι επιμέρους αυτές ομάδες, που παρουσιάζουν παρόμοια συμπεριφορά σε βασικές στρατηγικές διαστάσεις, ονομάστηκαν στρατηγικές ομάδες. Ο Porter ανακάλυψε ότι τα μέλη των επιμέρους στρατηγικών ομάδων αντιμετωπίζουν ανάλογες απειλές αλλά και ευκαιρίες στην αγορά μέσα στην οποία ανταγωνίζονται. Επιπλέον, παρόμοιοι σχηματισμοί πόρων σχηματίζουν προστατευτικά εμπόδια γύρω από τις στρατηγικές ομάδες.

Η στρατηγική συμπεριφορά και οι επιδόσεις εντός μίας στρατηγικής ομάδας είναι παρόμοιες. Ο κλάδος μπορεί να αποτελείται από πολλές ή και μόνο μία στρατηγική ομάδα. Μια στρατηγική ομάδα μπορεί να αποτελείται από ένα ή περισσότερα μέλη. (Γεωργόπουλος, 2006)

Είναι λίγο παράδοξο αλλά ο Hunt παρατήρησε πως η επίδραση των Πέντε Δυνάμεων του Porter χάνει τη σημασία της καθώς οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να έχουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά σε έναν κλάδο (π.χ. μεγάλες επιχειρήσεις έχουν πολύ μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές τους σε σύγκριση με τις μικρές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι έχουν πολύ μεγαλύτερη ποσότητα παραγγελιών ή διαφημιστικών δαπανών όπως θα δούμε και παρακάτω στην ανάλυση της μελέτης περίπτωσης).

Η έννοια των στρατηγικών ομάδων είναι περισσότερο επικεντρωμένη στον ανταγωνισμό εντός της ομάδας. Σε αυτές τις στρατηγικές ομάδες λαμβάνει χώρα έντονος ανταγωνισμός, καθώς ο ανταγωνισμός με άλλες ομάδες είναι ήσσονος σημασίας. Για παράδειγμα, τα εστιατόρια πολυτελείας δεν ανταγωνίζονται τις αλυσίδες γρήγορου φαγητού, αν και οι δύο ανήκουν στον ίδιο τομέα. Εν προκειμένω, στην παρούσα μελέτη περίπτωσης τη του ομίλου ELHSA, θα περιοριστούμε στη δημιουργία στρατηγικών ομάδων, σε δύο διαφορετικές εκδοχές, επικεντρωμένοι στην κατηγορία «Καλλυντικά προϊόντα επιλεκτικής διανομής» για το 2008, και όχι ευρείας κατανάλωσης κ.ά.

Ο κλάδος στο σύνολό του, οι μεμονωμένες στρατηγικές ομάδες και επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας προσπαθούν να υιοθετούν στρατηγικές που φέρουν τα πιο ελπιδοφόρα αποτελέσματα αναφορικά με τις επενδύσεις τους σε μάρκετινγκ και διαφημίσεις με σκοπό το μεγαλύτερο επίπεδο πωλήσεων και μεικτού κέρδους, σε σχέση με τα διατιθέμενα κεφάλαια. Κατ'αυτόν τον τρόπο, προσπαθούν να προστατευθούν από τον εξωτερικό ανταγωνισμό με τη δημιουργία μηχανισμών απομόνωσης από τους ανταγωνιστές τους, οι οποίοι προσπαθούν να εισέλθουν στον κλάδο ή σε μία στρατηγική ομάδα.

Μια στρατηγική ομάδα προσπαθεί να διατηρήσει ατελώς τις ανταγωνιστικές συνθήκες και τη σταθερότητα με την αύξηση του κόστους της επένδυσης, γιατί τα υψηλά εμπόδια εισόδου συνεπάγονται μικρότερο ανταγωνισμό, γεγονός που οδηγεί σε μία καλύτερη απόδοση σε μακροπρόθεσμη βάση και κατόπιν στη μείωση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος.

Για να γίνει διάκριση μεταξύ των στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου και να αναλυθούν οι διαφορές στη συμπεριφορά τους, χρησιμοποιούνται κάποια κριτήρια όπως η κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση, οι πωλήσεις, τα μερίδια αγοράς, η γεωγραφική κατάτμηση της αγοράς, η δομή ιδιοκτησίας, το μέγεθος επιχείρησης, η χρήση παραγωγικής ικανότητας, η διάρθρωση κόστους, τα κανάλια πωλήσεων, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και οι διαφημιστικές δαπάνες, η ιδιοκτησία εμπορικού σήματος, η διαφοροποίηση και η ποιότητα προϊόντος κ.ά. (Γεωργόπουλος, 2006)

Προκειμένου να απεικονίσουμε εν προκειμένω την κατάτμηση των στρατηγικών ομάδων για την περίπτωση της ELHSA, σχεδιάσθηκαν οι παρακάτω χάρτες.

Προσδιορίσθηκαν τα εξής δύο κριτήρια: Μερίδια αγοράς και Διαφημιστικές Δαπάνες, τα οποία μπορούν να μας βοηθήσουν να ταξινομήσουμε τις στρατηγικές ομάδες στην πρώτη περίπτωση και το περιθώριο μεικτού κέρδους προς τη ρευστότητα των επιχειρήσεων, όπως φαίνεται και στους πίνακες. Τα κριτήρια αυτά αποτελούν ξεχωριστά (ανά ζεύγος) τον άξονα, όπου σχεδιάστηκε το καλούπι της κατάτμησης. Τα δύο συγκεκριμένα κριτήρια (στην κάθε περίπτωση) είναι υψίστης σημασίας από την άποψη της συμπεριφοράς των ανταγωνιστών της εταιρείας.

Εν συνεχεία ξεχωρίσαμε και τοποθετήσαμε στο χάρτη τα δεδομένα των κριτηρίων που αποτυπώνονται στις επιχειρήσεις του κλάδου των καλλυντικών προϊόντων επιλεκτικής διανομής, από τους εξής συγκεντρωτικούς πίνακες:

Πίνακας 7.4.5.2.

Πίνακας 3.2 Πωλήσεις επιχειρήσεων καλλυντικών (2004-2008)												
Επωνυμία	2004	2005	2006	2007	2008	2004-2008	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ 2008 ΚΑΤ ΣΚ-ΜΑΣΚ	ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ 2008 ΚΑΤ ΣΚ-ΜΑΣΚ	ΜΕΡ ΑΓΟΡΑΣ ΕΠΙΛΕΚΤ	ΜΕΡ ΑΓΟΡΑΣ 2008	ΜΕΡ ΑΓΟΡΑΣ 2004-2008
TOTAL ΤΖΙΡΟΣ	1.550.676.080	1.910.520.461	2.138.161.351	2.763.209.908	3.659.791.058	12.022.358.858		44%	100%	100%	100%	100%
ΕΛΑΙΣ - UNILEVER HELLAS A.E.B.E.	263.527.303	250.225.080	249.694.235	258.358.791	624.636.246	1.646.441.655	ΕΥΡΕΙΑΣ				17%	14%
ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΛ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε. ⁽¹⁾	283.131.520	322.785.179	363.582.153	424.206.122	446.780.856	1.840.485.830	ΕΥΡΕΙΑΣ	21%	63%		12%	15%
ALAPIS A.B.E.E. ⁽²⁾	-	-	-	-	438.759.000	438.759.000	ΕΥΡΕΙΑΣ				12%	4%
NOTOS COM. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ Α.Ε. ⁽³⁾	-	-	-	301.887.000	310.171.000	612.058.000	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ	2%	8%	43%	8%	5%
L OREAL HELLAS A.E. ⁽⁴⁾	111.819.260	108.552.044	109.955.120	193.825.587	193.403.506	717.555.517	ΕΥΡΕΙΑΣ	4%	8%		5%	6%
JOHNSON & JOHNSON ΕΛΛΑΣ Α.Ε.&Β.Ε.	142.515.364	169.818.923	175.492.602	174.516.429	184.707.857	847.051.175	ΕΥΡΕΙΑΣ				5%	7%
BAYER ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε. ⁽⁵⁾	-	147.924.096	148.857.208	179.166.457	182.818.605	658.766.366	ΕΥΡΕΙΑΣ				5%	5%
ΓΕΡΟΥΛΑΤΟΣ Π. Ν. Γ. Α.Ε.& Β.Ε. ⁽⁶⁾	-	-	126.801.000	154.736.000	166.826.000	448.363.000	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ	0%	0%	23%	5%	4%
COLGATE - PALMOLIVE ΕΜΠΟΡΙΚΗ (HELLAS) ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε. ⁽⁷⁾	-	106.611.177	112.465.839	118.563.162	126.622.185	464.262.363	ΕΥΡΕΙΑΣ				3%	4%
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΓΡ. Α.Β.Ε.Ε.	106.892.397	111.007.883	115.290.533	119.168.175	123.586.928	575.945.916	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ	1%	2%	17%	3%	5%
RECKITT ΜΠΕΝΚΙΖΕΡ ΕΛΛΑΣ ΧΗΜΙΚΑ Α.Β.&Ε.Ε.	54.422.370	62.238.905	71.425.716	80.318.086	90.467.784	358.872.861	ΕΥΡΕΙΑΣ				2%	3%
BOLTON HELLAS Α.Ε.Β.Ε.	41.022.618	67.656.745	73.704.345	74.153.188	79.707.068	336.243.964	ΕΥΡΕΙΑΣ				2%	3%
ΕΣΤΕ ΛΩΝΤΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ⁽⁸⁾	64.236.715	66.264.937	70.560.038	76.977.505	77.975.806	356.015.001	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ	4%	3%	11%	2%	3%
BEIERSDORF HELLAS Α.Ε.	53.770.788	52.037.741	57.317.348	63.556.955	70.057.849	296.740.681	ΕΥΡΕΙΑΣ	2%	7%		2%	2%
LAVIPHARM Α.Ε.	59.302.000	54.870.000	48.590.000	56.254.000	54.369.000	273.385.000	ΕΥΡΕΙΑΣ				1%	2%
ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ Α.Ε.	14.778.019	17.064.487	26.914.023	35.393.731	46.950.142	141.100.402	ΕΥΡΕΙΑΣ	0%	4%		1%	1%
SHISHEIDO	38.210.541	34.854.242	34.038.972	43.765.200	43.388.674	194.257.629	ΕΥΡΕΙΑΣ	1%	1%		1%	2%
RILKEN Α.Ε. ⁽⁹⁾	26.029.760	25.687.280	23.258.810	39.532.560	42.094.010	156.602.420	ΕΥΡΕΙΑΣ	0%	1%		1%	1%
DIOPHAR Α.Ε.	25.740.666	25.346.031	26.652.407	29.796.540	34.747.929	142.283.573	ΕΥΡΕΙΑΣ				1%	1%
ΜΑΡΒΟ Α.Β.Ε.Ε.	51.390.141	54.263.213	54.450.526	62.788.496	32.742.749	255.635.125	ΕΥΡΕΙΑΣ				1%	2%
WELLA ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε. ⁽¹⁰⁾	29.241.050	28.862.381	30.478.577	31.257.900	30.221.568	150.061.476	ΕΥΡΕΙΑΣ				1%	1%
ΕΛΜΕΝΙΚΑ Α.Ε.	18.534.127	20.822.934	22.560.650	27.768.136	28.164.944	117.850.791	ΕΥΡΕΙΑΣ	0%	1%		1%	1%

PIERRE FABRE HELLAS A.E.E.	17.841.630	19.841.460	22.204.610	24.501.727	27.696.728	112.086.155	ΕΥΡΕΙΑΣ				1%	1%
PARFUMS CHRISTIAN DIOR HELLAS A.E.B.E.	20.588.182	23.084.269	25.619.643	27.032.075	27.493.077	123.817.246	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ	9%	1%	4%	1%	1%
ORIFLAME ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	21.562.218	23.802.257	24.144.373	23.898.120	25.397.412	118.804.380	ΕΥΡΕΙΑΣ				1%	1%
ΩΜΕΓΑ ΦΑΡΜΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	13.274.796	16.860.349	19.013.860	23.115.865	23.128.336	95.393.206	ΕΥΡΕΙΑΣ				1%	1%
ΑΡΙΒΙΤΑ Α.Ε.Β.Ε.	23.584.256	25.209.846	25.342.845	23.103.242	22.851.138	120.091.327	ΕΥΡΕΙΑΣ				1%	1%
L.R HEALTH & BEAUTY SYSTEMS Ε.Π.Ε.	18.473.903	18.584.150	20.551.786	22.152.811	20.743.749	100.506.399	ΕΥΡΕΙΑΣ				1%	1%
ΠΑΠΑΕΛΛΗΝΑΣ Κ. Α. (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.Β.Ε.	7.418.611	8.331.511	10.311.463	13.653.596	17.497.291	57.212.472	ΕΥΡΕΙΑΣ				0%	0%
ΑΡΟΜΚΑ Α.Ε.	7.746.976	9.195.038	11.126.246	13.419.036	17.224.025	58.711.321	ΕΥΡΕΙΑΣ				0%	0%
ΡΛΙΑΣ Α.Β.&Ε.Ε.	11.586.494	14.269.204	12.983.400	16.537.189	16.675.350	72.051.637	ΕΥΡΕΙΑΣ				0%	1%
MEDICON HELLAS A.E.	14.087.793	14.301.033	14.273.882	15.270.859	16.153.634	74.087.201	ΕΥΡΕΙΑΣ				0%	1%
COTY PRESTIGE HELLAS A.E. ⁽¹¹⁾	9.946.582	10.148.066	10.499.141	14.535.368	15.730.612	60.859.769	ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ	0%	1%	2%	0%	1%

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πίνακας 7.4.5.3.

Δείκτες κερδοφορίας επιχειρήσεων καλλυντικών (2004-2008)

Επωνυμία	2004	2005	2006	2007	2008	ΜΟΔ
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)						
L OREAL HELLAS A.E.	73	73,68	74,58	76,22	75,52	74,6
ΕΛΛΕΝΙΚΑ Α.Ε.	68,05	70,19	71,6	72,87	73,19	71,18
BEIERSDORF HELLAS A.E.	68,92	68,22	70,78	70,82	72,4	70,23
ΕΣΤΕ ΛΩΝΤΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ⁽¹⁾	67,3	69,49	69,3	67,11	66,05	67,85
WELLA ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε. ⁽²⁾	73,93	79,44	62,45	60,28	55,86	66,39
ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ Α.Ε.	61,85	62,42	65,33	62,54	62,1	62,85
PIERRE FABRE HELLAS A.E.E.	69,46	69,93	64,77	53,78	53,94	62,38
RILKEN A.E.	61,85	59,08	63,77	59,39	61,44	61,1
PARFUMS CHRISTIAN DIOR HELLAS A.E.B.E.	58,21	58,99	60,17	60,98	61,06	59,88
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΓΡ. Α.Β.Ε.Ε.	47,84	47,77	48,01	47,8	46,72	47,63
ORIFLAME ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	30,39	29,33	29,8	28,02	29,44	29,39
Ταμειακή Ρευστότητα (%)						
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΓΡ. Α.Β.Ε.Ε.	0,6	0,69	0,49	0,73	0,18	0,54
BEIERSDORF HELLAS A.E.	0,22	0,32	0,27	0,67	0,17	0,33
L OREAL HELLAS A.E.	0,27	0,21	0,29	0,28	0,18	0,25
PIERRE FABRE HELLAS A.E.E.	0,23	0,19	0,11	0,25	0,13	0,18
WELLA ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε. ⁽²⁾	0,03	0,05	0,06	0,27	0,46	0,17
PARFUMS CHRISTIAN DIOR HELLAS A.E.B.E.	0,01	0,15	0,18	0,24	0,12	0,14
RILKEN A.E.	0	0,0001	0	0,0019	0,6	0,12
ORIFLAME ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	0,1	0,11	0,1	0,05	0,1	0,09
ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ Α.Ε.	0,03	0,07	0,1	0,1	0,04	0,07
ΕΛΛΕΝΙΚΑ Α.Ε.	0,02	0,02	0,04	0,07	0,05	0,04
ΕΣΤΕ ΛΩΝΤΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ⁽¹⁾	0,0053	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03

(ICAP,2009)

Κατά το τελευταίο στάδιο, χωρίσαμε τις εταιρείες σε στρατηγικές ομάδες. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται η μία κοντά στην άλλη συγκροτούν μία στρατηγική ομάδα.

Από το σύνολο των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των καλλυντικών, επιλέξαμε τις 33 πρώτες σε επίπεδο πωλήσεων κατά το έτος 2008 και εν γένει κατά τα έτη 2004-2008, βάσει του πίνακα 3.2 του παραρτήματος. Έπειτα προσδιορίσαμε το σύνολο των εταιρειών που ανταγωνίζονται στον κλάδο των καλλυντικών προϊόντων επιλεκτικής διανομής, θέτοντας τα μερίδια αγοράς τους βάσει των πωλήσεων ως εξής:

Πίνακας 7.4.5.4.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗΣ	2008	2004-2008	ΜΕΡ ΑΓΟΡΑΣ 2008	ΜΕΡ ΑΓΟΡΑΣ 2004- 2008
TOTAL	721.783.423	2.177.058.932	100%	100%
NOTOS COM. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ Α.Ε. ⁽³⁾	310.171.000	612.058.000	43%	28%
ΓΕΡΟΥΜΑΤΟΣ Π. Ν. Γ. Α.Ε.& Β.Ε. ⁽⁶⁾	166.826.000	448.363.000	23%	21%
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΓΡ. Α.Β.Ε.Ε.	123.586.928	575.945.916	17%	26%
ΕΣΤΕ ΛΩΝΤΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ⁽⁸⁾	77.975.806	356.015.001	11%	16%
PARFUMS CHRISTIAN DIOR HELLAS A.E.B.E.	27.493.077	123.817.246	4%	6%
COTY PRESTIGE HELLAS A.E. ⁽¹¹⁾	15.730.612	60.859.769	2%	3%

Βέβαια, το πιο σημαντικό στοιχείο κάθε ανάλυσης στρατηγικής ομάδας είναι να εντοπισθούν τα κινητικά εμπόδια που αποτρέπουν την κυκλοφορία μεταξύ των ομάδων. Τα κινητικά εμπόδια είναι ομάδα ειδικών εμποδίων εισόδου που περιορίζουν τη μετατόπιση των στρατηγικών ομάδων από τη μια θέση στην άλλη. Τα κινητικά εμπόδια δυσχεραίνουν την άμεση αντιγραφή των επιτυχημένων στρατηγικών. Μιας και δεν υπάρχει ένας εξαντλητικός και περιορισμένος αριθμός τέτοιων εμποδίων, το «ύψος» των εμποδίων εισόδου εξαρτάται από τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα στην οποία ενδιαφέρεται να εισέλθει ο νεοεισερχόμενος.

Στην παρούσα περίπτωση θα αναφερθούμε σε δύο. Την στρατηγική τιμολόγησης και συναποτελεσματικά, τελική λιανική τιμή προϊόντος και τα κανάλια διανομής.

Ίσως το σημαντικότερο εμπόδιο κινητικότητας είναι η τιμολόγηση και η τιμή των προϊόντων. Όπως έχει προαναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, το κύριο και σημαντικότερο στοιχείο του marketing και της μέριμνας σε στρατηγικό επίπεδο της Estee Lauder Hellas , είναι η διαδικασία τιμολόγησης των προϊόντων της.

Παρά το γεγονός που παράγοντες άλλοι πλην της τιμής έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σπουδαιότητα στη συμπεριφορά του αγοραστή την τελευταία πενταετία στην Ελλάδα, η τιμή συνεχίζει να παραμένει ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν το μερίδιο αγοράς της εταιρίας και την αποδοτικότητά της (και ακολούθως οι πωλήσεις). Άλλωστε η τιμή είναι η μόνη, από τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ, που παράγει έσοδα. Είναι λοιπόν φανερό η σπουδαιότητα της επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής τιμολόγησης για το εκάστοτε προϊόν.

Πολύ συχνό είναι το φαινόμενο, η τιμολόγηση να είναι έντονα προσανατολισμένη προς το κόστος ή να μην αναθεωρείται αρκετά συχνά ώστε να ενσωματώνει τις αλλαγές που σημειώνονται στην αγορά. Επίσης έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο η τιμολόγηση να καθορίζεται ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και να μην

διαφοροποιείται αρκετά για διαφορετικά προϊόντα, τμήματα και περιπτώσεις αγοράς. Για την αποφυγή φαινομένων όπως τα παραπάνω η Estee Lauder Hellas εν προκειμένω, να λαμβάνει υπόψη της πέντε σημαντικούς παράγοντες στην επιλογή της στρατηγικής τιμολόγησης που θα ακολουθήσει. Πρώτα απ' όλα τους στόχους της, πωλήσεις, μερίδιο πελάτη, εταιρική εικόνα, και άλλους εσωτερικούς παράγοντες όπως τη γραμμή προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι λιανικές τιμές των προϊόντων των εμπορικών σημάτων της εταιρείας, ανά κατηγορία και είδος είναι αρκετά «υψηλές» σε σχέση με τα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης, λόγω της υψηλής ποιότητας και κόστους πρώτων υλών παραγωγής τους, φορολογίας κλπ, αλλά και λόγω της στρατηγικής διαφοροποίησης που ακολουθείται.

Έξω από τα ενδοεπιχειρησιακά πλαίσια η εταιρία είναι σημαντικό να εξετάζει τον ανταγωνισμό της, τους αγοραστές της και τους συνεργάτες της που επηρεάζουν τα κανάλια προμηθειών και διανομής, με τους μάντζερς να μην ξεχνούν ποτέ ότι η εταιρεία κινείται σε ένα γενικότερο περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, νομικό) που έχει πού σημαντική επιρροή πάνω της. Ακολουθώντας τη στρατηγική τιμολόγησης Premium pricing, η οποία καθώς τα προϊόντα του Ομίλου είναι μοναδικά στο είδος τους και υπάρχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται για αγαθά πολυτελείας (καλλυντικά γοήτρου και ακριβά αρώματα). Αυτή η πρακτική, γνωστή και ως prestige pricing (όπως αναφέρθηκε και παραπάνω), τείνει να προσελκύσει πελάτες όπου συνδέουν άμεσα την υψηλή τιμή με την ποιότητα. Βασική αρχή που άλλωστε πρεσβεύει και η ίδια η εταιρεία.

Δεύτερο εμπόδιο εισόδου και κινητικότητας αποτελεί η ανάπτυξη των καναλιών διανομής. Αυτό μπορεί να γίνει πράξη μέσω της πλήρους κατανόησης της δυναμικής των καναλιών διανομής στις κύριες αγορές και χώρες δραστηριοποίησης της εταιρείας, είτε με φυσική παρουσία και ενδυνάμωση των σχέσεων και συμφωνιών της εταιρείας με τους λιανέμπορους (Sephora, Douglas, Boots etc.) είτε μέσω ηλεκτρονικής παρουσίας (ηλεκτρονικό εμπόριο). Η οικοδόμηση συνεργασιών επιπλέον με καταστήματα στη Νέα Υόρκη όπου υιοθετούνται μοντέλα εξειδικευμένης εξυπηρέτησης πελατών όπως στο Macy's, είναι μία μέθοδος που είναι ευκατὰ να ακολουθηθεί στο πλαίσιο της ανακατανομής πόρων και μεθόδων προώθησης και πώλησης των προϊόντων, έτσι ώστε οι δαπάνες για χάρη των επενδύσεων να αποτυπώνουν και να έχουν τον αντίστοιχο αντίκτυπο στο μέγεθος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που ακολουθείται και της σχετικής δυνατότητας ανάπτυξης. Δεν μπορούν όλες οι εταιρείες με προϊόντα γοήτρου και ευρείας κατανάλωσης να φιλοξενούνται στους ίδιους χώρους ούτε να εξαρτήσουν την ίδια μεταχείριση, κοστολογική και μη από τα κανάλια διανομής. Εν προκειμένω, τα προϊόντα επιλεκτικής φιλοξενούνται κυρίως στα Αττικά Πολυκαταστήματα, στους ειδικούς τομείς των Hondos Center και των Sephora. Η Max Factor της P&G, βρίσκεται στο ενδεδειγμένο τμήμα των H.C & S. όπου βρίσκονται και τα προϊόντα ευρείας, ακόμα κι αν έχει ανατιμήσει τα προϊόντα της, ακόμα κι αν έχει κάνει φιλότιμες προσπάθειες να υπερνικήσει το εμπόδιο κινητικότητας: τιμή.

Παρατηρούμε λοιπόν (Διάγραμμα 1.) ότι εν έτει 2008, η Notoscom με Μ.Α. στα καλλυντικά προϊόντα επιλεκτικής διανομής 43% και 5% στο σύνολο του κλάδου, αποτελεί την 1η στρατηγική ομάδα, αφήνοντας πίσω της την Γερολυμάτος Π.Ν.Γ. και έπειτα στην 2η στρατηγική ομάδα τις ELHSA, SARANTIS, CHRISTIAN DIOR & PRESTIGE, ως προς το εύρος και το ύψος της διαφημιστικής δαπάνης που κατέβαλλαν το λογιστικό έτος 2008, για την προώθηση των προϊόντων τους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το είδος των διαφημιστικών δαπανών που κατέβαλλαν οι εξής εταιρείες και προορίζεται καθαρά για προϊόντα που ανήκουν στην κατηγορία **«Καλλυντικά γοήτρου – Καλλυντικά επιλεκτικής διανομής – προϊόντα: Σκιές Ματιών και Μάσκαρα»**, κατέβαλλαν μέσω διαφόρων ενεργειών και οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου που ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία των καλλυντικών, δηλαδή τα «Ευρείας κατανάλωσης», σε μία προσπάθεια να εισχωρήσουν στον κλάδο των καλλυντικών Επιλεκτικής.

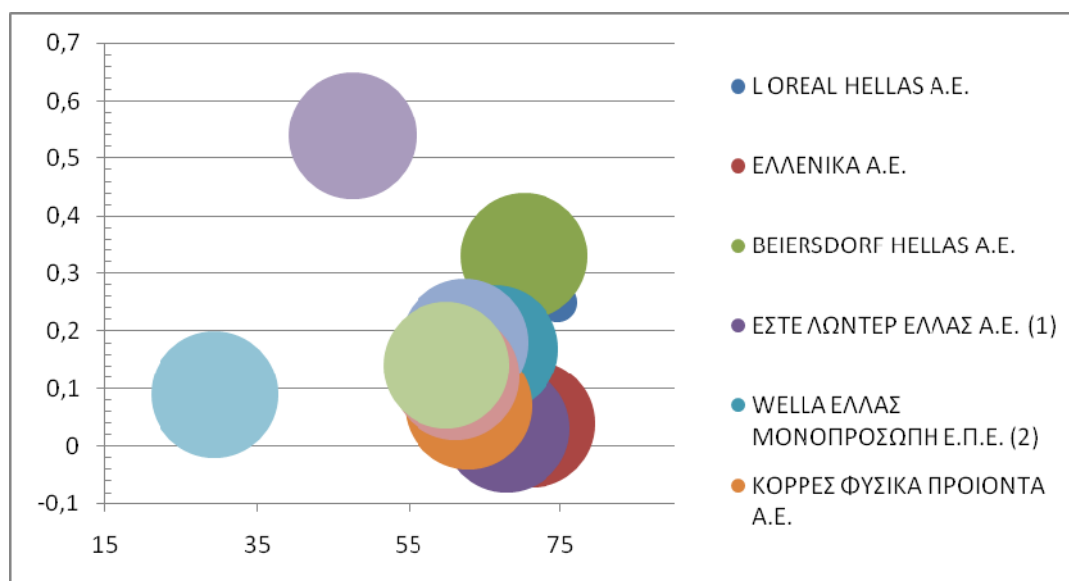
Έτσι λοιπόν έχουμε την P&G, 1η εταιρεία στον κλάδο, με προϊόντα ευρείας κατανάλωσης που τείνουν να γίνουν γοήτρου, δαπανώντας 2.357.845ευρώ, ήτοι το 20,55% των διαθέσιμων διαφημιστικών της εξόδων σε σχέση με τις πωλήσεις τις, για την προώθηση προϊόντος μακιγιάζ ματιών (mascara) της μάρκας της Max Factor, υιοθετώντας μία ταυτόχρονη πολιτική ανατίμησής της κατηγορίας των προϊόντων της, εξυπηρετώντας το σκοπό της να εισέλθει στον κλάδο των καλλυντικών επιλεκτικής διανομής, προσπαθώντας να προσπαθήσει ένα από τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο, την υψηλή τιμολόγηση και αξία των προϊόντων των εταιρειών, ανά εμπορικό σήμα και κατηγορία.

Μία προσπάθεια που μέχρι σήμερα καταβάλλει αρκετά επιτυχημένα εν έτει 2013, με τη χρήση διαφημιστικών μεθόδων και αξιοποίηση τέτοιας μορφής δαπανών. Αντίστοιχη προσπάθεια και της L' Oreal, η οποία επένδυσε το 8% των διαθέσιμων της για τη διαφήμιση του εμπορικού σήματος L' Oreal De Lux, σε μία προσπάθεια εισχώρησης στο κομμάτι των καλλυντικών γοήτρου.

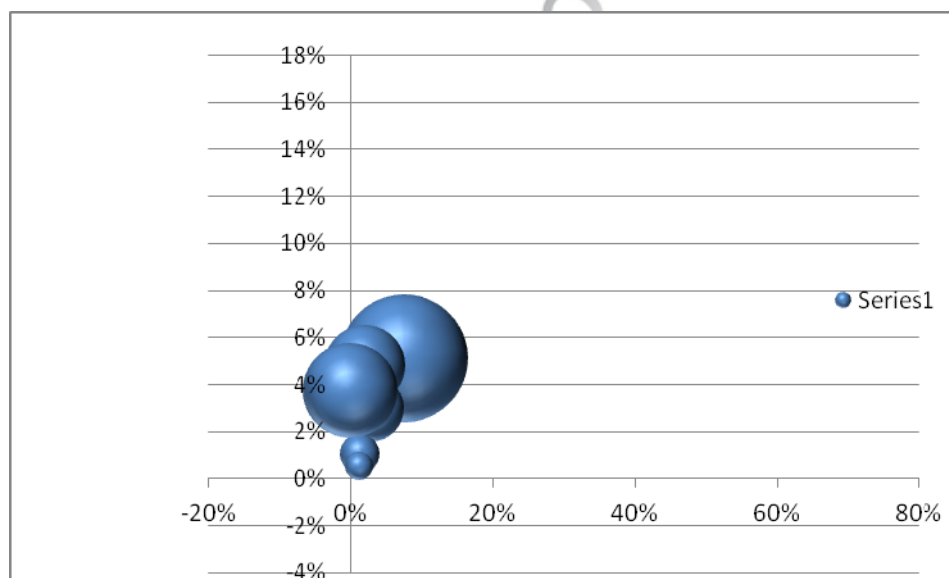
Ακολούθησε η Biersdorf και ο KOPPEΣ με ποσοστά αντίστοιχα της τάξης του 7 και 4%, δίνοντας χώρο στη Shiseido, τη Rilken και την ELLENIKA A.E. να κατέχουν το 1% η καθεμία.

Αντιστοίχως το αυτόν ισχύει και στη 2η περίπτωση (Διάγραμμα 2.) παίρνοντας ως κριτήρια και το περιθώριο μεικτού κέρδους προς τη ρευστότητα των επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 2.



Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές των προϊόντων που διαθέτουν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι κυρίως καταστήματα καλλυντικών, σουπερμάρκετ, φαρμακεία, κομμωτήρια κλπ. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων καλλυντικών διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών τους. Σε αυτό συμβάλλει η

μεγάλη προσέλευση καταναλωτών στα συγκεκριμένα καταστήματα και ο υψηλός όγκος πωλήσεων που πραγματοποιείται μέσα από αυτά. Παράλληλα, υπάρχει πληθώρα προσφοράς από την πλευρά των επιχειρήσεων καλλυντικών και έντονος ανταγωνισμός για την τοποθέτηση των προϊόντων τους στα ράφια των αλυσίδων. Μείωση σε πωλήσεις, ασφυξία των ταμειακών ροών, εξάρτηση από τις τράπεζες, παροχές μεγάλων εκπτώσεων και χαμηλά περιθώρια ανάπτυξης ενός υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις, πιο ειδικά στον κλάδο των καλλυντικών, αναφερόμενοι σε όρους «μάρκας» (branding & labeling) δεν δύνανται να επιβιώσουν και στο ρίσκο του να γίνουν οι μεγάλοι, μεγαλύτεροι και πιο κερδοφόροι.

Ορισμένες παραγωγικές ή και εισαγωγικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν και λιανικές πωλήσεις μέσω ιδίων καταστημάτων λιανικής πώλησης καλλυντικών. Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές των προϊόντων τους είναι οι ιδιώτες, οι οποίοι δεν διαθέτουν ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη.

Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου

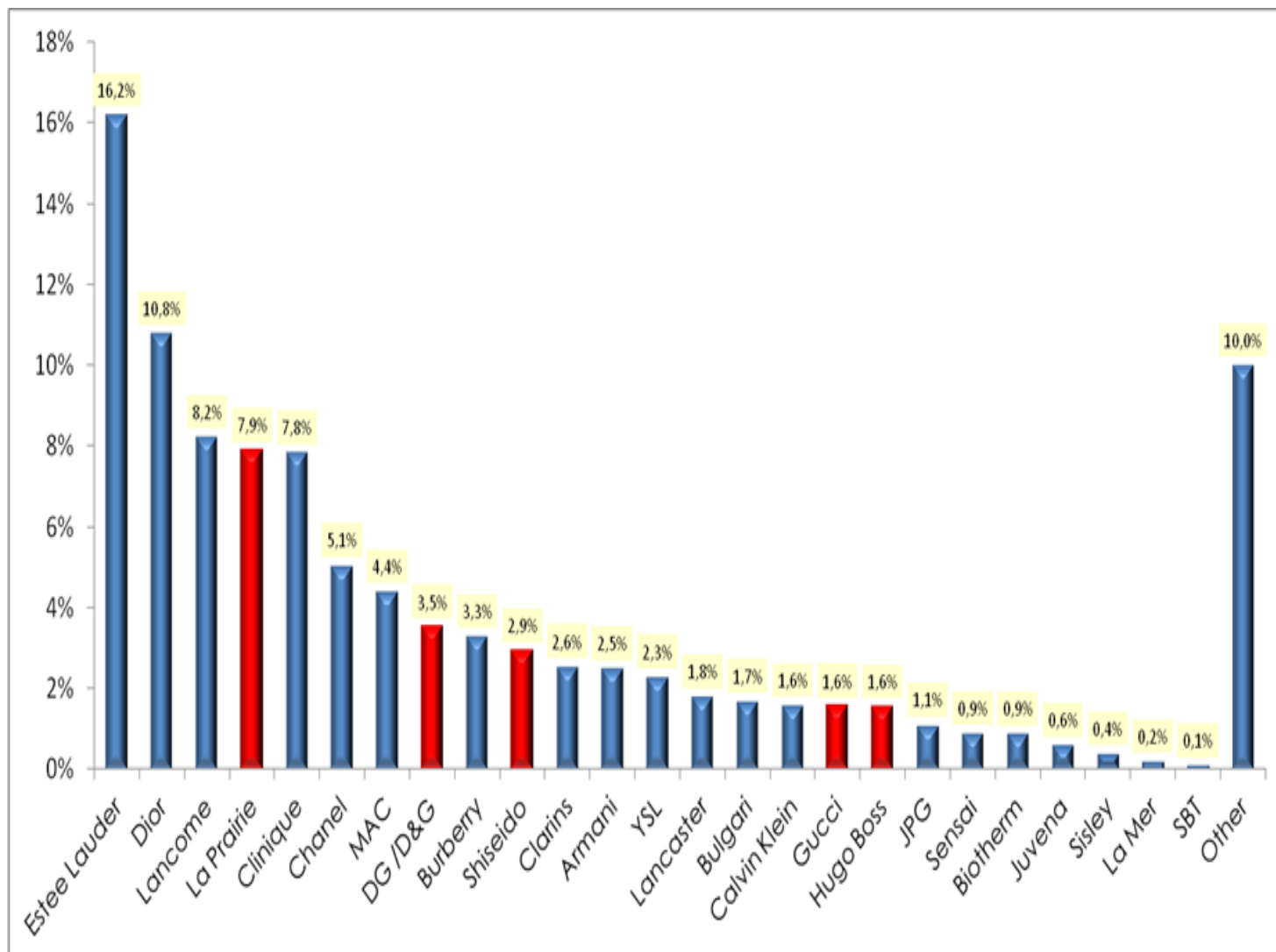
Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων καλλυντικών είναι έντονος. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, τα μικτά περιθώρια κέρδους είναι σε γενικές γραμμές υψηλά και τα ποσά που δαπανώνται ετησίως για την προώθηση και τη διαφήμιση των προϊόντων μεγάλα. Προκειμένου να βελτιώσουν τα μερίδια αγοράς τους οι εταιρείες αναπτύσσουν συνεχώς νέα προϊόντα με στόχο την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών των καταναλωτών, γεγονός που προϋποθέτει την πραγματοποίηση υψηλών επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη.

Ενδεικτικά, Ο οίκος Dior, ο οποίος αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα, χάνοντας σταδιακά έδαφος στο μερίδιο αγοράς του στον κλάδο των καλλυντικών, θέλοντας να σταματήσει την εκπροσώπησή του στην Ελλάδα, δίνοντας το δικαίωμα διανομής των προϊόντων του αποκλειστικά σε κάποιο λιανέμπορο.

Ο όμιλος notosgalleries, μετρά ζημιές τόσο το 2011, όσο και το 2012, στα κανάλια διανομής τους και στο sellout τους (βάσει της τελευταίας ΚΑΧ τους), γεγονός που σημαίνει ότι ο συγκεκριμένος λογαριασμός (profits vs losses) διατρέχει υψηλό κίνδυνο.

Η Shiseido από την άλλη, αυξάνει διαρκώς μεν το μερίδιο αγοράς της κάνοντας πωλήσεις, χωρίς όμως να εξασφαλίζει την αναμενόμενη ταμειακή ροή (έσοδα) σε όρους καθαρής παρούσας αξίας. Το τοπίο είναι λίγο χλωμό και ιδιαίτερος μη αποδοτικό καθώς παρατηρείται ότι τα κέρδη τους ισούνται με τις πωλήσεις τους και την παραγωγή παρουσιάζει απώλειες ίσες με τις πωλήσεις τους!

Ενδεικτικά παρουσιάζονται παρακάτω τα μερίδια αγοράς των προϊόντων της επιλεκτικής διανομής για το 2013, φέρνοντας στην 1^η θέση την Estee Lauder Hellas, αποδεικνύοντας για ακόμη μία φορά την ηγετική της θέση στον κλάδο.



Διάγραμμα 7.4.5.5.

Οικονομικά Αποτελέσματα

Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα, οι πωλήσεις της Estée Lauder αυξήθηκαν κατά 3 % το 2006. Αυτό οφείλεται στην αύξηση των λανσαρισμάτων στα προϊόντα μακιγιάζ, περιποίησης δέρματος, και στις κατηγορίες προϊόντων περιποίησης μαλλιών, η οποία εν μέρει αντισταθμίστηκε από τη μείωση των πωλήσεων στην κατηγορία του προϊόντος αρώματος.

Year Ended June 30 (In millions, except per share data)	2007	2006	2005	2004
Net Sales	\$ 7,037.5	6,463.8	6,280.0	5,741.5
Cost of sales	1,774.8	1,686.6	1,602.8	1,464.3
Gross Profit	5,262.7	4,777.2	4,677.2	4,277.2
Operating expenses:				
Selling, general and administrative	4,511.7	4,065.5	3,950.4	3,609.5
Special charges related to cost savings initiative	1.1	92.1	–	–
Related party royalties	–	–	–	18.8
	–	4,157.6	3,950.4	3,628.3
Operating Income	749.9	619.6	726.8	648.9
Interest expense, net	38.9	23.8	13.9	27.1
Earnings before Income Taxes, Minority Interest and Discontinued Operations	711.0	595.8	712.9	621.8
Provision for income taxes	255.2	259.7	293.7	234.4
Minority interest, net of tax	(7.1)	(11.6)	(9.3)	(8.9)
Net Earnings from Continuing Operations	448.7	324.5	409.9	378.5
Discontinued operations, net of tax	.5	(80.3)	(3.8)	(36.4)
Net Earnings	\$ 449.2	244.2	406.1	342.1
Basic net earnings per common share:				
Net earnings from continuing operations		1.51	1.82	1.66
Discontinued operations, net of tax		(.37)	(.02)	(.16)
Net earnings		1.14	1.80	1.50
Diluted net earnings per common share:				
Net earnings from continuing operations		1.49	1.80	1.64
Discontinued operations, net of tax		(.37)	(.02)	(.16)
Net earnings		1.12	1.78	1.48
Weighted average common shares outstanding:				
Basic		215.0	225.3	228.2
Diluted		217.4	228.6	231.6
Cash dividends declared per share		.40	.40	.30

Πίνακας 7.4.5.6. Consolidated Statements of Earnings Estee Lauder Intl.

Πηγή: <http://www.elcompanies.com>

Η αύξηση των καθαρών εσόδων αντανakλά την αύξηση των πωλήσεων σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές. Αξίζει να σημειωθεί ότι το κόστος πωλήσεων ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων αυξήθηκε κατά 26,1% σε σύγκριση με το 25,5% κατά το προηγούμενο έτος. Τα λειτουργικά έσοδα μειώθηκαν κατά 15 %, ενώ το μακροπρόθεσμο χρέος της Estée Lauder μειώθηκε κατά 4,6 % το 2006.

Με βάση την ανάλυση του ομαδοποιημένου ισολογισμού ο οποίος συνετάχθη με δείγμα 41 εταιρειών καλλυντικών προκύπτουν τα εξής: Οι συνολικές πωλήσεις των 41 εταιρειών του δείγματος αυξήθηκαν το 2008 κατά 5,26%. Οι χρηματοοικονομικές δαπάνες

αυξήθηκαν το ίδιο έτος κατά 10,86% καθώς και τα λοιπά λειτουργικά έξοδα κατά 3,27%. Αποτέλεσμα αυτών ήταν η μείωση του λειτουργικού αποτελέσματος κατά 0,80%.

Η πτώση αυτή σε συνδυασμό και με τη μείωση (κυρίως) των μη λειτουργικών εσόδων οδήγησαν στην επιδείνωση των συνολικών καθαρών κερδών των επιχειρήσεων του δείγματος το 2008 (μείωση κατά 16,19%). Τα κέρδη EBITDA αυξήθηκαν κατά 1,97% το 2008/2007.

Προοπτικές

Η τρέχουσα οικονομική κρίση δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστο και τον κλάδο των καλλυντικών. Όπως επισημαίνουν παράγοντες της αγοράς, η εγχώρια αγορά καλλυντικών εκτιμάται ότι θα κινηθεί με αρνητικούς ρυθμούς την περίοδο 2009-2010 (2%-4% ετησίως). Ειδικότερα, η αγορά των καλλυντικών ευρείας διανομής προβλέπεται να παρουσιάσει ετήσια μείωση της τάξης του 4% περίπου, ενώ ακόμη μεγαλύτερη εκτιμάται η πτώση για τα καλλυντικά επιλεκτικής διανομής. Χωρίς ιδιαίτερες απώλειες εκτιμάται ότι θα παραμείνει η κατηγορία των βιολογικών και φυτικών καλλυντικών που εκτιμάται ότι θα εξακολουθήσει να αναπτύσσεται με ικανοποιητικούς ρυθμούς και τα επόμενα χρόνια. Το περιβάλλον για το λογιστικό έτος 2014 (Fiscal Year 14) παρουσιάζεται ως εξής:

Ο διαμελισμός της ελληνικής οικονομίας συνεχίζεται για το κλείσιμο του FY13. Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο αισιοδοξεί ότι η Ελλάδα θα επιστρέψει στην ανάπτυξη το 2014 καταγράφοντας αύξηση του ΑΕΠ 0,6%, έπειτα από ύφεση 4,2% το 2013.

Η άρνηση της Κύπρου να ακολουθήσει τις επιταγές της Τρόικας προμηνύει ένα ακόμη πιο ασταθές οικονομικό περιβάλλον, ενώ η αβεβαιότητα στη ζώνη του Ευρώ ενισχύεται.

Ευχάριστα νέα μας έρχονται από την προώθηση του Ελληνικού Τουρισμού παρά ταύτα, καθώς προωθείται σταδιακά μία νέα προωθητική καμπάνια και η παγκόσμια αγορά τουρισμού βρίσκει ως καταλληλότερο προορισμό την Ελλάδα. Γεγονός, που θα δώσει ώθηση τόσο στην ελληνική οικονομία, τις πωλήσεις αλλά και την ψυχολογία των Ελλήνων πολιτών.

7.5. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος – The Estee Lauder Companies

Το 1948, η πρώτη έδρα της Estée Lauder ήταν στο πολυκατάστημα με Saks Νέα Υόρκη. Κατά τη διάρκεια των επόμενων 15 ετών, τα προϊόντα διανέμονται επιλεκτικά σε άλλα καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το 1960 η εταιρεία παγκοσμιοποιεί τις δραστηριότητές της με την εισαγωγή των προϊόντων της στο Harrods στο Λονδίνο, και έπειτα σε πολυκατάστημα στο Χονγκ Κονγκ, κατά το επόμενο έτος.

Τα πρώτα προϊόντα της Estée Lauder που πωλήθηκαν ήταν οι εξής κρέμες: Super Rich All Purpose Creme, Creme Pack, Cleansing Oil, and Skin Lotion και διάφορες λοσιόν για το δέρμα.

Διάφορες μάρκες, όπως η Aramis, μια σειρά από υψηλού κύρους αρώματα και προϊόντα περιποίησης για τους άνδρες ξεκίνησε το 1964. Η μάρκα πλέον βρίσκεται υπό το εμπρικό σήμα ADF (Aramis & Designer Fragrances).

Ακολούθησαν οι μάρκες Clinique (υποαλλεργικά δερματολογικά ελεγμένα προϊόντα), το 1968, η Prescriptives, Tommy Hilfiger, MAC, Bobbi Brown, La Mer, Kiton, Donna Karan, και Aveda. Η κα Estée Lauder ανακηρύχθηκε μία τις δέκα Γυναίκες Επιχειρηματίες της δεκαετίας στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1967. Αργότερα οι Stila Cosmetics, Bumble και Bumble LLC, ενώ το 2003, ακολούθησε η εξαγορά των μαρκών: Darphin, Rodan (σε είδη φαρμακείου), ενώ δόθηκε αδειοδότηση στη διανομή των αρωμάτων της Michael Kors λίγο αργότερα, το 2006 της Sean John, Missoni, και Donald Trump, ενώ το εμπορικό σήμα Stila πωλήθηκε. (<http://www.elcompanies.com>)

Ένα χρόνο αργότερα παρέλαβε το Βραβείο του Albert Einstein College of Medicine από το Πανεπιστήμιο της Yeshiva, ενώ την ίδια χρονιά εγκαινιάστηκαν τα εργαστήρια «Clinique Laboratories» με σκοπό την Παρασκευή των προϊόντων της μάρκας.

Το 1983, τα προϊόντα της εταιρείας, εισάγονται για πρώτη φορά στη Σοβιετική Ένωση ενώ το 1998, η Estée Lauder άρχισε να πουλά μια ποικιλία προϊόντων μέσω του Διαδικτύου και ήταν μία από τις πρώτες μεγάλες εταιρείες καλλυντικών που προσέφερε online αγορές.

Ένα νέο τμήμα που ονομάζεται ELC Online δημιουργήθηκε για να διαχειριστεί όλες τις σε απευθείας διαδικτυακές στρατηγικές και δραστηριότητες για όλες τις μάρκες του ομίλου.

Σήμερα, η Estée Lauder, αποτελεί μια εταιρία η οποία έχει 26 μάρκες στο χαρτοφυλάκιό της, με διεθνή παρουσία και πώληση φυσικά.

Παρά το γεγονός ότι η κα Estée Lauder απεβίωσε τον Απρίλιο του 2004, έγινε μάρτυρας της ανάπτυξης της μικρής της επιχείρησης σε μια παγκόσμια εταιρεία με ετήσια έσοδα άνω των 5.000.000.000 δολάρια. Ήταν πολύ περήφανη που η εταιρεία της εισήχθη στο χρηματιστήριο το 1995 και σήμερα, η εταιρεία βρίσκεται υπό την ηγεσία των απογόνων του και της Λώντερ. (<http://www.elcompanies.com>)

7.5.1. Εισαγωγή

Η ELC εδρεύει στη Νέα Υόρκη και αποτελεί την κατασκευάστρια εταιρεία και διανομέα τεσσάρων (4) βασικών γραμμών προϊόντων: 1) περιποίησης επιδερμίδας (skin care), 2) μακιγιάζ (makeup), 3) αρώματα και 4) προϊόντα περιποίησης μαλλιών (hair care). Τα προϊόντα της ELC πωλούνται σε περισσότερες από 130 χώρες ανά τον κόσμο, με τα εξής

brand names: Estée Lauder, Aramis, Clinique, Prescriptives, Lab Series, Origins, MAC, Bobbi Brown, La Mer, Aveda, Jo Malone, Bumble and Bumble, Darphin, Rodan + Fields, American Beauty, Flirt! Good Skin and Grassroots.

Η ELC επίσης είναι κάτοχος των παγκοσμίων αδειών διακίνησης και πώλησης των αρωμάτων στα εξής brand names: Tommy Hilfiger, Donna Karan, Michael Kors, Donald Trump, Sean John, Missoni, and Daisy Fuentes

Η Estée Lauder ανακοίνωσε τον Ιούνιο του 2007 ότι θα προέβαινε στην εξαγορά της εταιρείας Murad Inc, η οποία δραστηριοποιείται στην πώληση προϊόντων περιποίησης της επιδερμίδας, με έδρα το Ελ Σεγκούντο στην Καλιφόρνια. Η Murad πωλεί τα προϊόντα της μέσω διαδικτύου, καθώς επίσης και σε spa, ιαματικά λουτρά και καταστήματα, όπως τα καταστήματα Sephora και το Bath και Body Works.

Μάλιστα αξίζει να σημειωθεί ότι οι τελικές πωλήσεις της Estée Lauder το 2007 αυξήθηκαν κατά 7 % σε 7.037.000.000 \$.

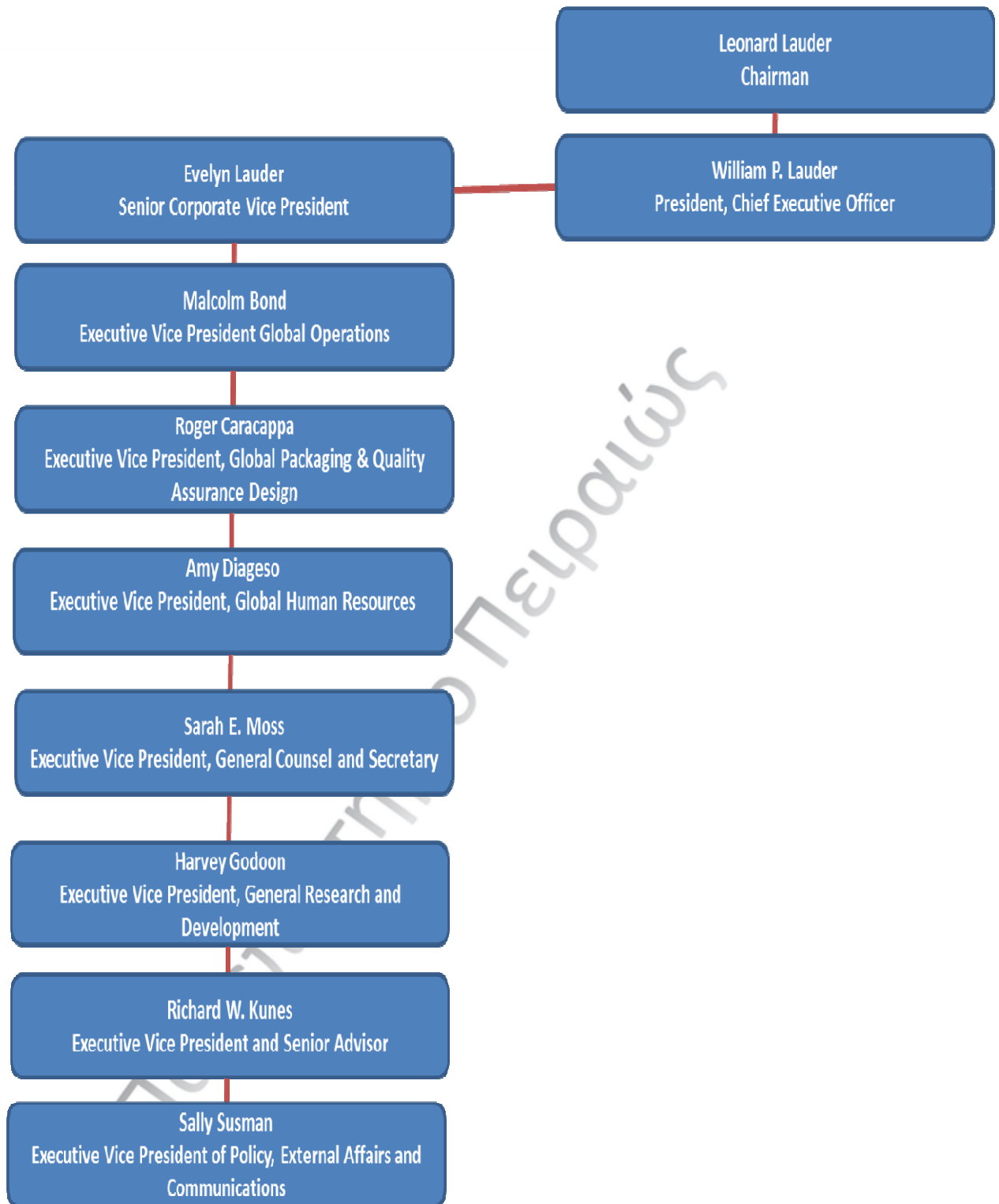
Το εύρος των προϊόντων περιποίησης που λανσάει η ELC αντιπροσωπεύουν περίπου το 37 % των καθαρών πωλήσεων σε σύγκριση με τα προϊόντα μακιγιάζ τα οποία αντιπροσωπεύουν περίπου το 39 % των πωλήσεων, ενώ οι πωλήσεις ανδρικών και γυναικείων αρωμάτων το 19%.

Επιπλέον, κατά το χρηματοοικονομικό έτος 2006, τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών αντιπροσώπευαν περίπου το 5 % επί των πωλήσεων.

Καθένα από τα εμπορικά σήματα της εταιρείας έχει μια ενιαία παγκόσμια εικόνα που προωθείται με τη συνεπή λογότυπα, τη συσκευασία και τη διαφήμιση, ειδικά σχεδιασμένα προκειμένου να διαφοροποιούνται από άλλες μάρκες.

7.5.2. Βασική Οργανωτική Δομή & Ανθρώπινοι Πόροι

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω Διάγραμμα 7.5.2.1, δεν είναι σαφές εάν Estée Lauder χρησιμοποιεί μια παραδοσιακή λειτουργική δομή ή κάποιο είδος τμηματικής δομής. Διοικείται κυρίως από τα μέλη της οικογένειας Lauder καθώς τόσο ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) και πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι Lauders. Υπάρχουν τέσσερις Διευθυντές οι οποίοι αναφέρονται στο Διευθύνοντα Σύμβουλο, αλλά δεν είναι σαφές εάν έχουν αυτά τα τέσσερα άτομα εξουσία επί των τεσσάρων γραμμών παραγωγής κι προώθησης προϊόντος ή τέσσερις γεωγραφικές περιοχές του κόσμου. (<http://www.elcompanies.com>)



Διάγραμμα 7.5.2.1 Οργανόγραμμα Estee Lauder Itl.

Πηγή: <http://www.elcompanies.com>

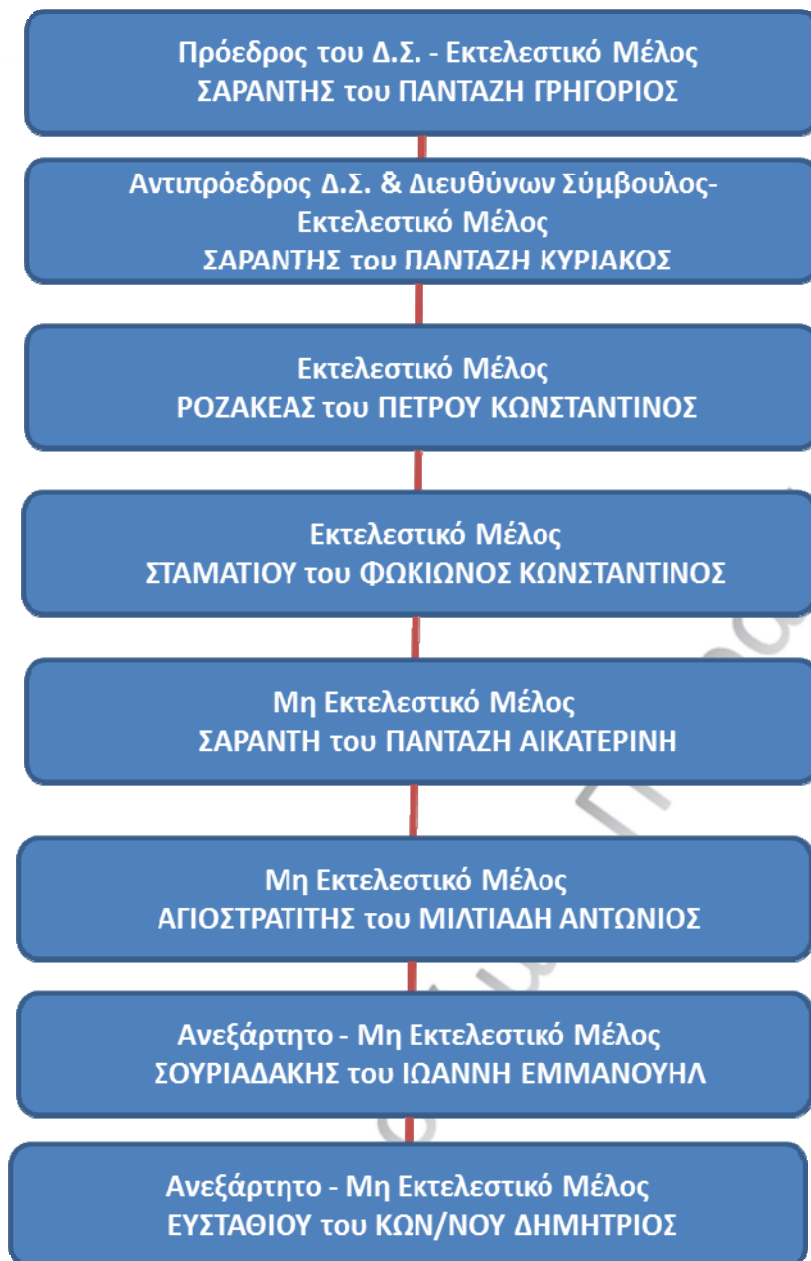
Η Estée Lauder έχει γραφεία, καταστήματα και εγκαταστάσεις σε όλο τον κόσμο, όπως αναφέρεται στο Διάγραμμα 7.5.2.2

Facility	Location
Manufacturing	United States, Belgium, Switzerland, United Kingdom
15 focused factories	and Canada
Research and Development	Melville, New York; Oevel, Belgium; Tokyo, Japan;
400 scientists	Markham, Ontario; Blaine, Minnesota; Shanghai, China, Kobe, Japan
Business Offices	North America, South America, Central America, Asia,
43 worldwide	Europe, Middle East, Australia, New Zealand, Africa

Διάγραμμα 7.5.2.2. Εγκαταστάσεις Estee Lauder Intl.

Πηγή: <http://www.elcompanies.com>

Η Οργανωτική Δομή εν προκειμένω της Estee Lauder Hellas JV, του Ομίλου Σαράντη, παρουσιάζεται παρακάτω στο Διάγραμμα 7.5.2.4, και αφορά το Δ.Σ. του Ομίλου. Η θητεία του Διοικητικού συμβουλίου είναι πενταετής. Αποτελείται από τους εξής:



Διάγραμμα 7.5.2.3. Οργανόγραμμα Δ.Σ. Σαράντης

Πηγή: <http://ir.sarantis.gr/el-gr/viograficadbod/board-of-directors>

Αξίζει να αναφερθεί πως, ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου καθορίζεται από τη Γενική Συνέλευση, μέσα στα πλαίσια που ορίζει ο Νόμος και το Καταστατικό της Εταιρείας. Το σημερινό Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από 8 (οκτώ) μέλη, 4 (τέσσερα) από τα μέλη του ΔΣ είναι μη εκτελεστικά μέλη, ενώ 2 (δύο) εκ των μη εκτελεστικών είναι παράλληλα και ανεξάρτητα μέλη.

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τις εξουσίες, τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που του παρέχει ο Νόμος, η Γενική Συνέλευση και το Καταστατικό της Εταιρείας. Μέσα στα προαναφερθέντα πλαίσια, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το όργανο που ασκεί τη διοίκηση

της εταιρείας. Στα καθήκοντά του περιλαμβάνονται η λήψη αποφάσεων και η ευθύνη άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Ειδικότερα το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την ευθύνη για τα εξής:

- i. Τον καθορισμό της στρατηγικής και τον σχεδιασμό της εταιρικής κουλτούρας και γενικής πρακτικής της επιχείρησης. Την εφαρμογή της γενικής πολιτικής και την ευθύνη της ξεκάθαρης επικοινωνίας των αποφασισμένων επιχειρηματικών στόχων προς τα κατώτερα κλιμάκια. Την αξιολόγηση των εισηγήσεων και προτάσεων των Διευθυντών των Διευθύνσεων. Την έγκριση του επιχειρησιακού σχεδίου δράσεως και του ετήσιου προϋπολογισμού.
- ii. Την παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της εφαρμογής του επιχειρησιακού σχεδίου δράσεως.
- iii. Τον έλεγχο και την έγκριση των μεγάλων κεφαλαιακών δαπανών, προς υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων.
- iv. Την εγκυρότητα και αρτιότητα των προς γνωστοποίηση οικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένης και της έκθεσης των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών.
- v. Την συμμόρφωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εν ισχύ νομοθεσία, καθώς και την Εταιρική πρακτική. Την ύπαρξη Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- vi. Την παρακολούθηση και διευθέτηση τυχόν θεμάτων σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων και των περιπτώσεων κακοδιαχείρισης περιουσιακών στοιχείων ή συναλλαγών με συνδεδεμένα μέρη.

Επίσης το Διοικητικό Συμβούλιο:

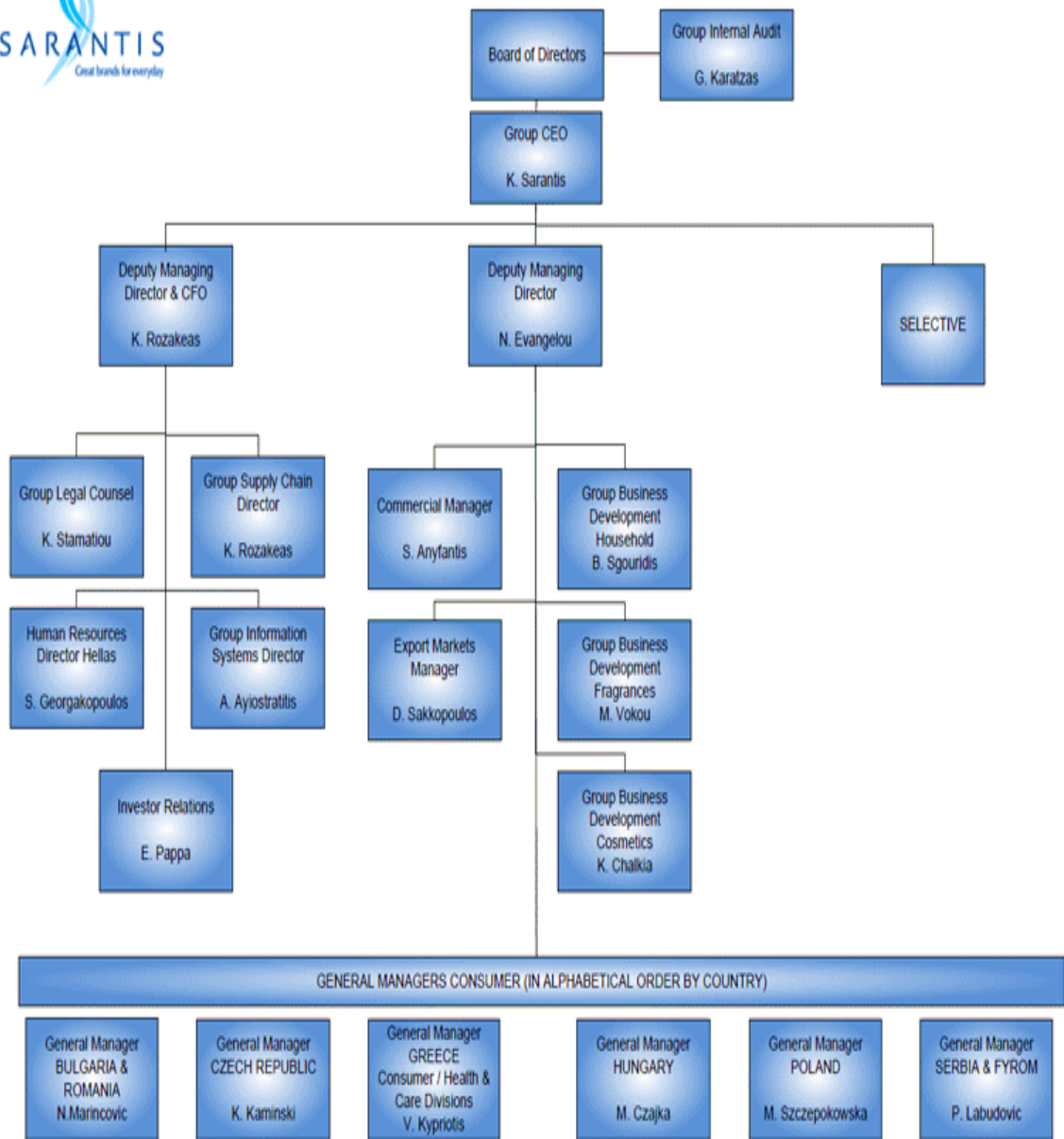
- i. Ευθύνεται για την σύνταξη των οικονομικών εκθέσεων ετησίων, εξαμηνιαίων και τριμηνιαίων, στις οποίες αναφέρονται μεταξύ άλλων και οι συναλλαγές της εταιρείας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις του άρθρου 42ε παρ 5 του Κ.Ν 2190/20. Οι εκθέσεις αυτές γνωστοποιούνται στις εποπτικές αρχές, στο επενδυτικό κοινό και σε κάθε ενδιαφερόμενο όπως προβλέπεται από τις σχετικές αποφάσεις και εγκυκλίους της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.
- ii. Αποφασίζει για θέματα που αφορούν τις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας και τη γενικότερη πολιτική αμοιβών της εταιρείας.

- iii. Στο πλαίσιο των ανωτέρω εξουσιών και καθηκόντων του, το Διοικητικό Συμβούλιο ενεργεί συλλογικά και οι σχετικές αποφάσεις του λαμβάνονται από όλα τα μέλη του ανεξαρτήτων της ιδιότητας τους ως εκτελεστικών, μη εκτελεστικών ή ανεξάρτητων.
- iv. Σύμφωνα με το Καταστατικό της Εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο δύνανται να εκχωρεί με απόφαση δικαιώματα και εξουσίες του που σχετίζονται με τη διοίκηση, διαχείριση και εκπροσώπηση της εταιρείας σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, ανεξάρτητα αν τα πρόσωπα αυτά είναι μέλη του ή όχι.

Ο τρόπος δέσμευσης και εκπροσώπησης της εταιρείας καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ενώ στο παρακάτω διάγραμμα 7.5.2.4. φαίνεται το Οργανόγραμμα του Ομίλου ως εξής:

Sarantis Group Organization Chart



Διάγραμμα 7.5.2.4. Οργανόγραμμα Ομίλου Γρ. Σαράντης

Πηγή: <http://ir.sarantis.gr/el-gr/groupchart/group-chart>

Στην Estee Lauder Hellas και τον Όμιλο Σαράντη οι εργαζόμενοι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου. Η αέναη ανάπτυξη του Ομίλου στηρίζεται στην προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, πρωτοβουλία, ενέργεια και δημιουργικότητα. Προσφέρουμε τις ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη σε ένα υψηλής ποιότητας, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Ένα περιβάλλον που προάγει και αναγνωρίζει την προσπάθεια και συμβολή όλων των εργαζομένων. Μια κουλτούρα δυναμική, πρωτοποριακή που προάγει την καινοτομία και υψηλή απόδοση. Οι προοπτικές, οι αξίες μας, το ήθος, η δέσμευση στους ανθρώπους σε συνδυασμό με το δυναμικό και φιλόδοξο χαρακτήρα της εταιρίας καθιστούν τον Όμιλο Σαράντη ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας.

7.5.3. Κουλτούρα

Η ομορφιά και η αιώνια νεότητα αποτελούν κοινά θέματα στη βιομηχανία της ομορφιάς. Μία νεαρή επιχειρηματίας ονόματι Estée Lauder θεώρησε ότι θα μπορούσε να προσφέρει ένα προϊόν που υιοθετεί αυτές τις ιδιότητες. Η εταιρεία Estée Lauder ιδρύθηκε το 1946 από την Estée Lauder και το σύζυγό της, Joseph Lauder. Η Estée, ούσα επαγγελματίας αισθητικός με αμείωτο φυσικά ενδιαφέρον για την ομορφιά και άρχισε την επιχείρησή της, παρασκευάζοντας με τη βοήθεια του χημικού θείου της John Schotz και πουλώντας τα σε ινστιτούτα αισθητικής και ξενοδοχεία πρώτα προϊόντα περιποίησης της επιδερμίδας. Στα πρώτα χρόνια, η Estée δεν ήταν σε θέση να πείσει το πολυκατάστημα Madison Avenue να μεταπωλεί τα προϊόντα της. Αντιμετωπίζοντας αυτή την απόρριψη, άρχισε να εμπορεύεται τα προϊόντα της απευθείας στους πελάτες. Με αποτέλεσμα τις επιτυχημένες πωλήσεις, οι Lauders άρχισαν να στοχεύουν σε πώληση προϊόντων ακόμη πιο υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Προωθώντας την εμπορία των προϊόντων τους, αποκλειστικά μέσω μπουτίκ καλλυντικών και πολυκαταστημάτων. (www.elcompanies.com)

Η ELC πωλεί τα προϊόντα της κυρίως μέσω πολυκαταστημάτων υψηλού προετίξ σε λιανοπωλητές δηλαδή υψηλού κύρους, αρωματοποιία και φαρμακεία, καθώς και σε περίοπτα σαλόνια ομορφιάς και ιαματικά λουτρά, free standing stores και ιστοσελίδες λιανικής πώλησης (ανά χώρα και ανά περίπτωση) . Επιπλέον, όπως αποτυπώνεται και στην στρατηγική της εταιρείας αναφορικά με τη στρατηγική επέκτασης που ακολουθεί ως προς την πώληση και τα κανάλια διανομής της, τα προϊόντα της ELC πωλούνται σε κρουαζιερόπλοια και αεροδρόμια σε καταστήματα αφορολογήτων ειδών.

Ο κος Lauder συνεχίζοντας, πιστός στο όραμα της επιχείρησης δηλώνει « Νοιαζόμαστε για τους ανθρώπους μας, παίρνουμε μια μακροπρόθεσμη προοπτική για το μέλλον. Οδηγούμαστε από το πάθος των ανθρώπων μας για ποιοτικά προϊόντα και τις νέες ιδέες.» Απόδειξη του ότι οι E.L.C. χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης αλλά και συνεργασίες με τα

ενδιαφερόμενα μέρη, βασισμένες στη δικαιοσύνη και την μακροχρόνια και αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Οι εργαζόμενοι των εταιρειών E.L.C. δεσμεύονται, πως μέσω του έργου που παράγουν, να είναι υπεύθυνοι πολίτες απέναντι στους πελάτες της εταιρείας υπό την έννοια ότι υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο, κατανοώντας ότι αποτελούν μέλη ενός ευρύτερου συνόλου, απέναντι στους οποίους είναι υπόλογοι και των οποίων οι πράξεις έχουν τις ανάλογες συνέπειες.

Κύριο μέλημα είναι να εμμένουν δεσμευμένοι στο να εργάζονται από κοινού, βασισμένοι στο αίσθημα της ηθικής και της διακριτικότητας. (www.elcompanies.com)

7.5.4. Μάρκετινγκ - 4Ps

(Το μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix) είναι από τα βασικότερα concepts του μάρκετινγκ. Το μίγμα μάρκετινγκ είναι γνωστό και ως τα 4P από τα αρχικά των λέξεων “Product” (Προϊόν), “Price” (Τιμή), “Place” (Διανομή), “Promotion” (Προώθηση).)

Το μείγμα μάρκετινγκ, τα 4Ps δηλαδή, τα εργαλεία εκείνα που κάνει χρήση ο marketer με τέτοιον τρόπο ώστε να επιτύχει την ανταπόκριση που θέλει από το κοινό-στόχο του (target group). Κάτι που γνωρίζει πολύ καλά η εταιρεία ELC και ο Όμιλος Σαράντη.

Όπως φανερώνει και η λέξη “μείγμα”, η δουλειά του marketer είναι να επιτύχει το σωστό, ισορροπημένο μείγμα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που το προϊόν είναι κακό αλλά η διαφήμισή του είναι επιτυχημένη, δεν μπορούμε να μιλάμε για σωστό μείγμα μάρκετινγκ. Σε μια τέτοια περίπτωση, το αποτέλεσμα δεν θα είναι θετικό καθώς, όπως λέγεται στο μάρκετινγκ, “nothing will kill a poor product faster than good advertising”.

Η μεγιστοποίηση επιπλέον της άμεσης σύνδεσης με τους καταναλωτές μέσω της ανώτατης μορφής λιανικής πώλησης και λιανικού εμπορίου, εξυπηρέτησης και ψηφιακής και όχι μόνο ενημέρωσης, που παρέχει η Estee Lauder, απόρροια της υψηλής δυναμικής των τμημάτων μάρκετινγκ ανά μάρκα και αγορά, είναι παράγοντας ζωτικής σημασίας για την ομαλή εφαρμογή της στρατηγικής της εταιρείας.

Η οικογένεια Σαράντη, επενδύει σημαντικά σε αυτόν τον παράγοντα ακολουθώντας τις επιταγές της μητρικής, δίδοντας έμφαση στη χρήση της τηλεόρασης, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, του ηλεκτρονικού εμπορίου (στο κομμάτι της Estee Lauder International) και των ψηφιακών μέσων, κάνοντας πραγματικότητα το ψηφιακό μάρκετινγκ, μέσω νέων ρηζικέλευθων τεχνολογιών, προωθώντας και ένα νέο τρόπο πωλήσεων πιο άμεσο και καινοτόμο. Αποκρυπτογραφώντας ουσιαστικά τον παλμό της αγοράς με αυτόν τον τρόπο, είναι πολύ πιο εύκολο να πραγματοποιηθεί και ο στόχος της πώλησης νέων προϊόντων, τα οποία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι ειδικά σχεδιασμένα για την κάλυψη των αναγκών των πελατών, βοηθώντας ουσιαστικά και στην εξυγίανση της αγοράς καλλυντικών, τόσο εν μέσω κρίσης όσο και εν γένει.

Product – Προϊόν

Η εταιρεία ELC δραστηριοποιείται στην πώληση περισσότερων από 9.000 ποιοτικών προϊόντων τα οποία εντάσσονται στο χαρτοφυλάκιο των μαρκών της. Η Estée Lauder ήταν η πρώτη μεγάλη εταιρεία διανομής καλλυντικών κύρους που προσέφερε αγορές μέσω του Διαδικτύου.

Η φυσική πώληση που διενεργείται όμως στα πολυκαταστήματα, με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή κέρδους για την εταιρεία αναφορικά με τις πωλήσεις που σημειώνονται καθημερινά. Τα 7,6 δισ. \$ που σημείωσε ως καθαρό τζίρο εν έτει 2006, η Estée Lauder στις ΗΠΑ, προήλθαν από τα πολυκαταστήματα που φιλοξενούν τα brands της εταιρείας, αντιπροσωπεύοντας το 18 % των συνολικών πωλήσεων της αγοράς καλλυντικών στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Promotion – Προώθηση

Η Estée Lauder ήταν η πρώτη εταιρεία καλλυντικών η οποία προσέφερε στους πελάτες της δωρεάν δείγματα και δώρα με κάθε αγορά τους, ενώ συνεχίζει αυτή τη στρατηγική μέχρι σήμερα.

Η εταιρεία ήταν επίσης η πρώτη στη βιομηχανία της ομορφιάς, η οποία διαμόρφωσε μία δυνατή εικόνα σε όλο τον κόσμο. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία χρησιμοποιεί επίλεκτες διασημότητες και πρέσβειρες ομορφιάς, σε επίσημες διαφημίσεις στην τηλεόραση, καθώς και σε περιοδικά, όπως για παράδειγμα οι Elizabeth Hurley, Carolyn Murphy, Liya Kebede, Gwyneth Paltrow, και η Anja Rubik έχουν υπογραφεί από την εταιρεία, καθώς και το γνωστό μοντέλο Hilary Rhoda, η οποία αποτελεί το επίσημο πρόσωπο της Estée Lauder από τον Ιανουάριο του 2007.

Price – Τιμή

Οι τιμές της Estée Lauder διαφέρουν από προϊόν σε προϊόν και από μάρκα σε μάρκα, αλλά τείνουν να είναι στα μέσα της δεκαετίας αρκετά υψηλές σε σχέση με το μεγάλο εύρος του κλάδου.

Πολύ συχνό είναι το φαινόμενο, η τιμολόγηση να είναι έντονα προσανατολισμένη προς το κόστος ή να μην αναθεωρείται αρκετά συχνά ώστε να ενσωματώνει τις αλλαγές που σημειώνονται στην αγορά. Επίσης έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο η τιμολόγηση να καθορίζεται ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και να μην διαφοροποιείται αρκετά για διαφορετικά προϊόντα, τμήματα και περιπτώσεις αγοράς. Για την αποφυγή φαινομένων όπως τα παραπάνω η Estee Lauder Hellas εν προκειμένω, να λαμβάνει υπόψη της πέντε σημαντικούς παράγοντες στην επιλογή της στρατηγικής τιμολόγησης που θα

ακολουθήσει. Πρώτα απ' όλα τους στόχους της, πωλήσεις, μερίδιο πελάτη, εταιρική εικόνα, και άλλους εσωτερικούς παράγοντες όπως τη γραμμή προϊόντων και υπηρεσιών. Έξω από τα ενδοεπιχειρησιακά πλαίσια η εταιρία είναι σημαντικό να εξετάζει τον ανταγωνισμό της, τους αγοραστές της και τους συνεργάτες της που επηρεάζουν τα κανάλια προμηθειών και διανομής, με τους μάνατζερς να μην ξεχνούν ποτέ ότι η εταιρεία κινείται σε ένα γενικότερο περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, νομικό) που έχει πού σημαντική επιρροή πάνω της. Ακολουθώντας τη στρατηγική τιμολόγησης Premium pricing, η οποία καθώς τα προϊόντα του Ομίλου είναι μοναδικά στο είδος τους και υπάρχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται για αγαθά πολυτελείας (καλλυντικά γοήτρου και ακριβά αρώματα). Αυτή η πρακτική, γνωστή και ως prestige pricing, τείνει να προσελκύσει πελάτες όπου συνδέουν άμεσα την υψηλή τιμή με την ποιότητα. Βασική αρχή που άλλωστε πρεσβεύει και η ίδια η εταιρεία. (www.elcompanies.com)

Λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό και τις μεθόδους τιμολόγησης – το εύρος τιμολόγησης και τον τοπικό πληθωρισμό και κοινωνική κατάσταση της χώρας, καθώς και την ποσοστιαία μεταβαλλόμενη καταναλωτική συμπεριφορά και το φαινόμενο της εποχικότητας με βάση τους πόρους που χρησιμοποιεί, μπορούμε να πούμε ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί και τη μέθοδο του activity based pricing και του Contribution margin-based pricing, όπου στόχος της είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους που απορρέει από το κάθε προϊόν ξεχωριστά και βασίζεται στη διαφορά μεταξύ της τιμής του προϊόντος και του μεταβλητού κόστους του και τις προβλέψεις για την ελαστικότητα της ζήτησης του προϊόντος σε σχέση με την τιμή, υπολογίζοντας την τοπική και ευρωπαϊκή φορολογία ανά κωδικό και κόστος προϊόντος. Οι μέθοδοι αυτοί αποτελούν την ορθολογικότερη συνέχιση του Dynamic Pricing. Με τον όρο δυναμική τιμολόγηση εννοούμε τον διαχωρισμό τιμής σε επίπεδο μοναδικού κωδικού προϊόντος. Η δυναμική τιμολόγηση, στην οποία οι τιμές απευθύνονται στις πιέσεις της προσφορά και της ζήτησης σε πραγματικό ή σχεδόν πραγματικό χρόνο, χρησιμοποιείται εδώ και αρκετά χρόνια από την οικογένεια Σαράντη στο κομμάτι της επιλεκτικής διανομής προϊόντων.

Επιπλέον, δύο ακόμη μέθοδοι χρησιμοποιούνται στη διαδικασία τιμολόγησης των προϊόντων του Ομίλου. Το Psychological pricing είναι η πρώτη. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται ώστε ο καταναλωτής να ανταποκριθεί σε ένα συναισθηματικό παρά σε ένα ορθολογικό ερέθισμα. Η πιο γνωστή μέθοδος υλοποίησής της οι τιμές να εκφράζονται σε περιττούς αριθμούς (συνήθως κοντά στον αριθμό 9) παρά σε ζυγούς, π.χ. 2,99€ και όχι 3€. Η θεωρία της ψυχολογικής τιμολόγησης βασίζεται στο ότι οι καταναλωτές αγνοούν τα λιγότερο σημαντικά ψηφία σε έναν αριθμό και στο ότι πιστεύουν ότι μια τιμή σε κλασματική μορφή δείχνει πως το προϊόν τιμολογείται στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο. Η τακτική αυτή ακολουθείται σε ορισμένες περιπτώσεις.

Place - Τόπος

Ο Dan Brestle, COO (Chief Operating Officer – Διευθύνων Σύμβουλος) της Estée Lauder, δήλωσε ότι τα κανάλια διανομής στη Βόρεια Αμερική, οι πωλήσεις στην τηλεόραση, και οι πωλήσεις σε ιατρεία αυξάνονται με αλματώδη ρυθμό. (www.elcompanies.com)

Παρά ταύτα, μία μεγάλη αλλαγή πραγματοποιήθηκε στο κομμάτι της τοποθέτησης των προϊόντων της εταιρείας, σε μεγάλα εμπορικά κέντρα και malls. Ωστόσο, η σημαντική αλλαγή έχει σημειωθεί καθώς το ενδιαφέρον για επενδύσεις και πώληση των προϊόντων εκ νέου μετατοπίζεται από τα κλασικά εμπορικά κέντρα. Στην Ευρώπη, η βιομηχανία των προϊόντων της περιποίησης της επιδερμίδας, συνεχίζει να μετατοπίζεται προς τα φαρμακεία αλλά και τα προϊόντα φαρμακείου, ενώ ταυτόχρονα σημειώνεται δυναμική ανάπτυξη στα αρωματοπωλεία (perfumery stores) στην Ασία, ενόσω τα ασιατικά πολυκαταστήματα εξακολουθούν να κυριαρχούν σε αυτό το κανάλι.

Παραγωγή

Οικονομικά αποτελέσματα ανά γεωγραφική περιοχή και κατηγορία προϊόντος

Όπως αναφέρεται και στον πίνακα 7.4.5.6 παραπάνω, οι πωλήσεις της εταιρείας των προϊόντων περιποίησης της επιδερμίδας αυξήθηκαν κατά 2% λόγω νέων λανσαρισμάτων, ενώ οι καθαρές πωλήσεις αυξήθηκαν στο μακιγιάζ κατά 6% ήτοι 137.400.000 δολάρια, αντικατοπτρίζοντας την ανάπτυξη που συνετελέσθη στις μάρκες μακιγιάζ, ενώ οι καθαρές πωλήσεις των αρωματικών προϊόντων μειώθηκαν κατά 4% σε μία προσπάθεια της εταιρείας να συνεχίσει να αγωνίζεται στην ενδυνάμωση αυτής της κατηγορίας προϊόντων, ιδιαίτερα στην περιοχή της Αμερικής. Οι καθαρές πωλήσεις στην κατηγορία περιποίηση των μαλλιών αυξήθηκε κατά 16 %, κυρίως λόγω της αύξησης των πωλήσεων της Bumble και Bumble και των προϊόντων Aveda . (www.elcompanies.com)

Οι πωλήσεις της Estée Lauder αυξήθηκαν κατά 3 % στις Ηνωμένες Πολιτείες, γεγονός που οφείλεται κυρίως στις μάρκες καλλυντικών, τα αρώματα, τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι καθαρές πωλήσεις στον Καναδά, τη Λατινική Αμερική και το Μεξικό συνεισέφερε επιπλέον 48 εκατομμύρια δολάρια στην συνολική αύξηση των καθαρών εσόδων.

Στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική, οι καθαρές πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 2% φτάνοντας τα \$ 2,147.7 εκατ. ευρώ. Οι αγορές στη Ρωσία και το Ηνωμένο Βασίλειο επωφελήθηκε από την επιτυχία του αρώματος της DKNY «Be Delicious» και την πώληση των προϊόντων της MAC. Οι αυξήσεις αυτές αντισταθμίστηκαν εν μέρει από τη ζημία που σημειώθηκε κατά περίπου 26.000.000 \$ στην Ισπανία και την Ιταλία.

Οι πωλήσεις της Ισπανίας και της Ιταλίας επηρεάστηκαν αρνητικά από τις αλλαγές στη νομοθεσία της εμπορίας και διανομής καλλυντικών και το ιδιαίτερος δύσκολο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον λιανικής πώλησης.

Οι καθαρές πωλήσεις στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική αυξήθηκαν κατά 5%, ενώ το 2006 οι πωλήσεις της εταιρείας στην περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού αυξήθηκαν κατά 6%. Η στρατηγική ανάπτυξης στην Κίνα, σε συνδυασμό με τα θετικά αποτελέσματα στην Κορέα και το Χονγκ Κονγκ, συνεισέφερε περίπου 57 εκατομμύρια δολάρια.

Οι αυξήσεις αυτές αντισταθμίστηκαν εν μέρει από τη ζημία της τάξης των 18 εκατομμυρίων \$ που σημειώθηκαν στην Ιαπωνία και την Αυστραλία. Αυτό κυρίως λόγω της ενίσχυσης του δολαρίου έναντι του Ιαπωνικού γιεν, ενώ η στην Αυστραλία η αγορά δεν ευνόησε καθόλου την κατηγορία των αρωμάτων. Οι καθαρές πωλήσεις στην Ασία / Ειρηνικό αυξήθηκαν κατά 7%. (www.elcompanies.com)

Ανάπτυξη & Εκπαίδευση

Η ανάπτυξη των ανθρώπων μας μέσα από την εκπαίδευση και την εξειδίκευση είναι ένας από τους βασικούς μας στόχους. Επενδύουμε στους ανθρώπους μας προσφέροντας προγράμματα που μετατρέπουν τα στελέχη μας στο ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα. Δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη μας να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, να αποκτήσουν ολοκληρωμένη εικόνα του αντικειμένου τους, και να παρακολουθούν τις αλλαγές που συντελούνται.

Επιβράβευση της Απόδοσης

Η απόδοση των ανθρώπων μας συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των εταιρικών μας στόχων. Στηρίζουμε και ενθαρρύνουμε την κουλτούρα της υψηλής απόδοσης και την επιβραβεύουμε. Με τον τρόπο αυτό ευθυγραμμίζουμε τις προσπάθειες των ανθρώπων μας με τους εταιρικούς μας στόχους.

Διαδικασία Επιλογής

Η επιλογή των Στελεχών γίνεται με βάση αξιοκρατικά και αντικειμενικά συστήματα αξιολόγησης, που εστιάζουν στις γνώσεις, ικανότητα και την προσωπικότητα των υποψηφίων. Στόχος μας είναι να προσελκύσουμε δυναμικούς και φιλόδοξους επαγγελματίες που θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας μας.

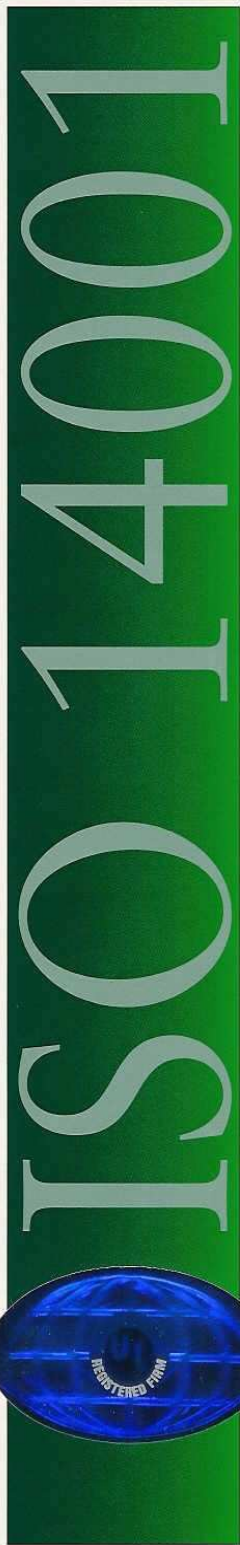
7.5.5. ISO και λοιπές πιστοποιήσεις

Η παγκόσμια δραστηριότητα των Εταιρειών Estee Lauder είναι τέτοια που καταδεικνύει το γεγονός ότι έχουν εναρμονίσει πλήρως τις λειτουργίες τους, ώστε να είναι διαρκώς συμβατές με όλα τα εφαρμοζόμενα και εγκεκριμένα διεθνή, εθνικά και τοπικά πρότυπα, καθώς και τους αντίστοιχους θεσμούς.

Προκειμένου να ενισχυθεί η συμμόρφωση των ELC με τα παγκόσμια πρότυπα, οι εταιρείες εφαρμόζουν τη λειτουργία ενός συστήματος τακτικών ελέγχων και επιθεωρήσεων, εσωτερικούς ελέγχους αλλά και εξωτερικούς, τόσο από ελεγκτικές εταιρείες στο κομμάτι της χρηματοοικονομικής και λογιστικής διαχείρισης, αλλά και στον τομέα των πωλήσεων στα καταστήματα λιανικής πώλησης αλλά και στις εμπορικές διαδικασίες, λειτουργίες και ενέργειες που υιοθετούνται στη διανομή και την πώληση των καλλυντικών, των οποίων εισαγωγή με σκοπό την εμπορία και διακίνησή τους πραγματοποιείται από το Oevel του Βελγίου.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι η παραγωγική δραστηριότητα και διαδικασία των εταιρειών Estee Lauder, διενεργείται στα εργοστάσια των εταιρειών στην Κίνα, των οποίων οι εγκαταστάσεις αξιολογούνται και κρίνονται από τα την Underwriters Laboratories, η οποία τις έχει πιστοποιήσει κατά το διεθνώς αναγνωρισμένο ISO 14001 πρότυπο για την περιβαλλοντική διαχείριση, υγεία και ασφάλεια από τις επιχειρήσεις. Παρέχει οδηγίες και απαιτούμενα σημεία ελέγχων που πρέπει να εφαρμόζονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν επίδραση στο περιβάλλον. Τέτοιες δραστηριότητες είναι εκείνες όπως η χρήση φυσικών πόρων (π.χ. νερό κτλ), χειρισμός και διάθεση των απορριμμάτων, και κατανάλωση ενέργειας. Όπως όλα τα διεθνή πρότυπα έτσι και το ISO 14001 έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εφαρμόζεται για την διαχείριση περιβάλλοντος των ELC σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.

Επιπλέον, το πρόγραμμα περιβαλλοντικής υγείας και ασφάλειας έχει επεκταθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να συμπεριλαμβάνει συνεχείς και στοχευόμενες επισκέψεις στα καταστήματα όπου διενεργείται η πώληση σε τιμές λιανικής, προκειμένου να επιβεβαιώσει τη συμμόρφωσή τους με όλους τους θεσμούς και τα μέτρα που διέπουν τον κλάδο και την επιχείρηση, κατά ISO 14001, διαβεβαιώνοντας ότι οι εργαζόμενοι βρίσκονται και εργάζονται σε ένα απολύτως ασφαλή χώρο εργασίας. (www.elcompanies.com)



Estée Lauder Companies, Inc.

at the following locations

Estée Lauder Companies, Inc.
350 South Service Road
Melville, NY 11747
USA

Northtec LLC
411 Sinclair Street
Bristol, PA 19007-1525
USA

Estée Lauder N.V.
Nijverheidstraat 15
2260 Oevel
Belgium

Estée Lauder Companies, Inc.
Environmental Affairs and Safety
350 South Service Road
Melville, NY 11747
USA

Aramis, Inc.
5 Thornton Road
Oakland, NJ 07436-3179
USA

Whitman Laboratories Limited
Bedford Road
Petersfield
GU32 3DD
United Kingdom

Estée Lauder Cosmetics Ltd.
161 Commander Blvd.
Agincourt, Ontario M1S 3K9
Canada

Estée Lauder AG Lachen
Feldmoosstrasse 2
CH-8853 Lachen
Switzerland

Estée Lauder Cosmetics Ltd.
(Markham)
200 Bentley Street
Markham, Ontario L3R 3L1
Canada

Underwriters Laboratories Inc.® (UL) issues this certificate to the Firm named above, after assessing the Firm's environmental management system and finding it in compliance with

ISO 14001:1996

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM

for the following scope of registration

The environmental management system of Estée Lauder Companies, Inc. associated with the manufacture of toilet preparation at the following locations: Estée Lauder Companies, Inc., Melville, NY, U.S.A.; Estée Lauder Companies, Inc., Environmental Affairs and Safety, Melville, NY, U.S.A.; Estée Lauder Cosmetics Ltd., Agincourt, ON, Canada; Northtec LLC, Bristol, PA, U.S.A.; Aramis, Inc., Oakland, NJ, U.S.A.; Estée Lauder AG Lachen, Lachen, Switzerland; Estée Lauder N.V., Oevel, Belgium; Whitman Laboratories Limited, Petersfield, England and Estée Lauder Cosmetics LTD (Markham), Markham, ON, Canada.

This environmental management system registration is included in UL's Directory of Registered Firms and applies to the operations of the address(es) shown above. By issuance of this certificate the firm represents that it will maintain its registration in accordance with the applicable requirements. This certificate is not transferable and remains the property of Underwriters Laboratories Inc. ©.

File Number: A9289 Volume: 1
Issue Date: July 5, 2000
Revision Date: June 28, 2004
Renewal Date: July 5, 2007

S. Joe Bhatia
Executive Vice President, International



7.6. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Ο Όμιλος Σαράντη διαγράφει τα τελευταία χρόνια μια δυναμική και επιτυχημένη πορεία ανάπτυξης. Στο πέρας του χρόνου έχει καταφέρει να αποτελεί την ηγετική δύναμη στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης στην παραγωγή και διανομή καταναλωτικών προϊόντων, κατέχοντας ηγετικά μερίδια αγοράς στους κλάδους δραστηριοποίησής του.

Έχει παρουσία στην Ανατολική και Νοτιοανατολική Ευρώπη μέσω 8 θυγατρικών εταιρειών, ενώ παράλληλα διατηρεί ισχυρό δίκτυο εξαγωγών σε περισσότερες από 20 χώρες σε Ευρώπη, Ασία, Αφρική και Αμερική, ενώ έχει καταφέρει να δημιουργεί ιδιαίτερες ισχυρές ταμειακές ροές και χαμηλό δανεισμό.

Η ιδιαίτερως υψηλή συμμετοχή των ιδιοπαραγόμενων προϊόντων στις ενοποιημένες πωλήσεις του Ομίλου, καθώς και των ξένων χωρών του Ομίλου στις συνολικές πωλήσεις αποτελεί χαρακτηριστικό του.

Παράλληλα, όπως πάντα, παραμένει επικεντρωμένη στους στρατηγικούς άξονες που υποστηρίζουν και εξασφαλίζουν την κερδοφόρα πορεία του Ομίλου Σαράντη και συνίστανται σε:

- Οργανική Ανάπτυξη στις βασικές δραστηριότητες.
- Ανάπτυξη των υπαρχόντων μεριδίων αγοράς.
- Συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων στις οικονομίες των χωρών δραστηριοποίησης του Ομίλου και προσαρμογή του στις εκάστοτε νέες συνθήκες.
- Διερεύνηση πιθανών στόχων για εξαγορά στις αγορές του Ομίλου, που να διαθέτουν ικανά μερίδια αγοράς, κερδοφορία και δομή δαπανών που επιτρέπει την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη άσκηση συνεργιών μετά την εξαγορά.

Η εναρμόνιση των δραστηριοτήτων του ομίλου σχετίζονται με την πιθανότερη δυνατή εστίαση στα πιο επικερδή κανάλια διανομής, το κλείσιμο των λιγότερο έως καθόλου επικερδών «πορτών» - καταστημάτων, βάσει απόδοσης και ιστορίας.

Η δυναμική μετατόπιση των εξόδων από έξοδα πώλησης σε διαφημιστικά, κυρίως μέσω τηλεόρασης παραμένει μέσα στα σχέδια του ομίλου για το FY14.

Η διατήρηση ενός πολύ υψηλού επιπέδου παροχής υπηρεσιών και η άρτια ποιότητα του προσωπικού τόσο στα καταστήματα όσο και η ικανότητα των στελεχών της εταιρείας. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εν προκειμένω του Ομίλου αποτελεί η πολύ δυναμική παρουσία του τμήματος HR.

Βασικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση της στρατηγικής είναι ο επαναπροσδιορισμός και αυστηρός έλεγχος ως προς τις δαπάνες, η επαναδιαπραγμάτευση με τους προμηθευτές, η ζωτικής σημασίας επέκταση σε Ρουμανία και Βουλγαρία, από κοινού με

την αύξηση της διείσδυσης στο λιανεμπόριο, καθώς και με την αύξηση της επένδυσης στην τεχνολογία μέσω της υιοθέτησης του συστήματος SAAP και η χρήση του CRM (χρήση ipad) αλλά και με το λανσάρισμα νέων μαρκών όπως η Bumble and Bumble, η Aveda και η Smash Box.

Στόχος του Ομίλου για το FY14 είναι η αύξηση του συνολικού μεριδίου αγοράς (στο σύνολο των μαρκών) και η διατήρηση του NOP στο 21,4%.

Η προστασία των account receivable risks (του πιστωτικού κινδύνου) μέσω της συνεχούς παρακολούθησης των πελατών του Ομίλου, είναι το κύριο μέλημα της Estee Lauder Hellas. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό πρέπει να επέλθει παύση στην πώληση σε πελάτες χαμηλής φερεγγυότητας, με μειωμένη πιστοληπτική ικανότητα.

«Στόχος μας είναι να προστατεύσουμε την ηγεσία μας, να ξεπεράσουμε την κρίση με τις εν δυνάμει λιγότερες απώλειες, ενώ στα δύσκολα γινόμαστε ακόμη πιο δυνατοί»

Οι Επιχειρηματικές Ευκαιρίες που προβλέπονται και αναμένεται να αξιολογηθούν και να γίνουν πράξη εν έτει FY14, συνοψίζονται στα παρακάτω ως στόχευση στις μάρκες του ομίλου.

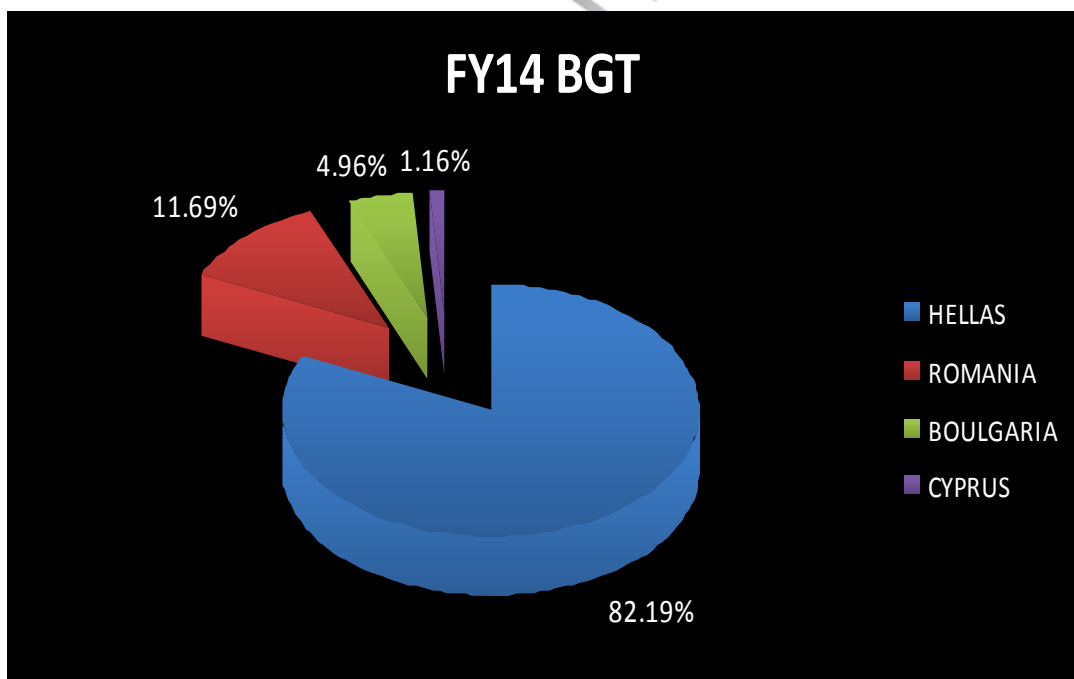
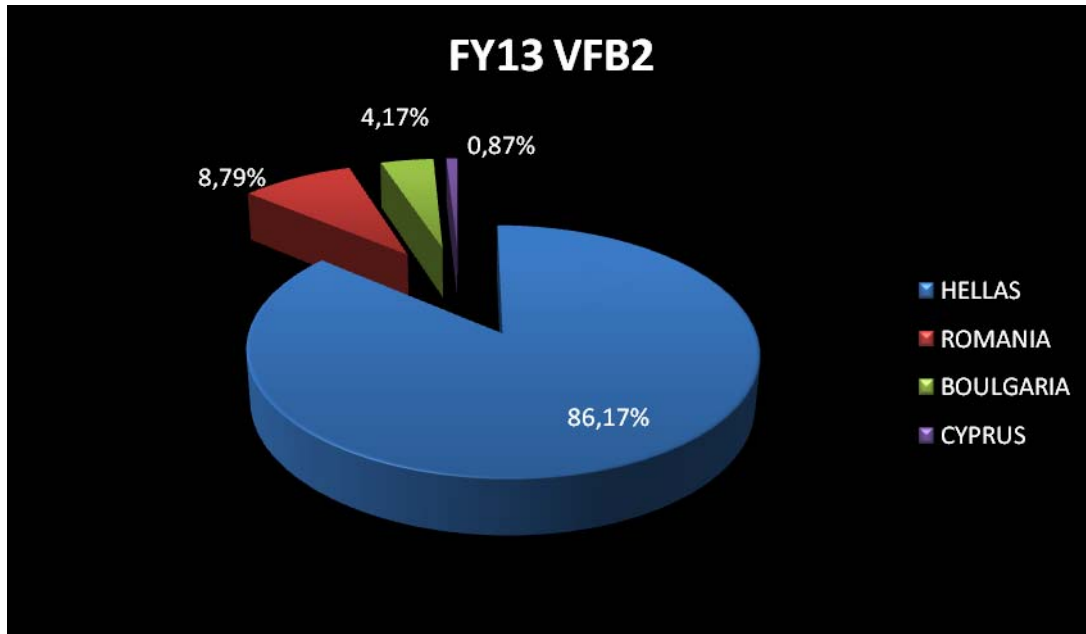
Η TOM FORD επί παραδείγματι, αποτελεί μία μάρκα με υψηλές δυνατότητες. Η μόνη μάρκα που έχει απωθήσει την κρίση μακράν.

Έμφαση στην προσέλκυση νέου πελατολογίου Clinique, ειδικά του ποσοστού εκείνου που ξεκινά την υιοθέτηση σταδιακά luxury brands.

Δημιουργία νέων retailers, μέσω του ανοίγματος νέων καταστημάτων MAC.

Στη Ρουμανία που όπως έχει προαναφερθεί παρουσιάζει μεγάλη δραστηριότητα ο Όμιλος, Η μεγάλη επιτυχία της MAC, δίνει πολλές ευκαιρίες για νέα καταστήματα, ενώ ενισχύει την ηγετική της θέση σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες μάρκες.

Η κατάσταση που εκτιμάται ότι θα επικρατήσει στη Βουλγαρία είναι η εξής: Νέα πολυκαταστήματα θα ενισχύσουν τη διείσδυση στα κανάλια διανομής, σε μία συντονισμένη προσπάθεια για ρίψη του πλήρους μονοπωλίου των BZ & Douglas. Η επέκταση της αλυσίδας των καταστημάτων Sephora καθώς και η εστίαση σε ανεξάρτητους retailers, υπό την έννοια της υιοθέτησης μίας στρατηγικής επέκτασης στον κλάδο, δεδομένης της ισχυρής απήχησης των μαρκών του ομίλου και στην ηγετική τους θέση στην αγορά.



i. Ανάλυση SWOT

Δυνατά Σημεία

Το πλέον δυνατό σημείο των εταιρειών του κλάδου είναι ότι διαθέτουν προϊόντα τα οποία ουσιαστικά δεν έχουν υποκατάστατα. Τα καλλυντικά (κυρίως της επιλεκτικής

διανομής) χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλή πιστότητα των καταναλωτών (brand loyalty), η οποία εξαρτάται άμεσα από το προϊόν. Χαρακτηριστικό είναι ότι για κάποιες κατηγορίες καλλυντικών οι περισσότεροι καταναλωτές στρέφονται προς επώνυμα καλλυντικά (πχ. προϊόντα περιποίησης προσώπου), για τα οποία ακόμη και οι οικονομικά ασθενέστεροι προτίθενται να διαθέσουν περισσότερα χρήματα.

Παράγοντες της αγοράς εκτιμούν ότι οι άνδρες καταναλωτές είναι πιο σταθεροί στις προτιμήσεις τους, διότι επηρεάζονται λιγότερο από τη διαφήμιση. Επίσης, σημαντική κρίνεται και η καλή φήμη που έχουν αποκτήσει οι εγχώριες παραγωγικές επιχειρήσεις φυτικών κυρίως καλλυντικών στο εξωτερικό.

Αδύνατα Σημεία

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο λειτουργεί εις βάρος των μικρότερων επιχειρήσεων καλλυντικών, οι οποίες δε διαθέτουν τα αναγκαία κεφάλαια για την έρευνα και ανάπτυξη εξειδικευμένων προϊόντων αλλά και για την προώθηση των καλλυντικών.

Στα αδύνατα σημεία του κλάδου συγκαταλέγεται και η έλλειψη σαφούς νομοθετικού πλαισίου για τα φυτικά καλλυντικά (σε αντίθεση με τον κλάδο των τροφίμων), με αποτέλεσμα να κυκλοφορούν στην αγορά ως φυτικά / βιολογικά προϊόντα τα οποία δε διαφέρουν ουσιαστικά από τα συμβατικά καλλυντικά. (ICAP, 2009).

Ευκαιρίες

Ευκαιρία για τον κλάδο αποτελεί η ανάπτυξη της αγοράς φυτικών – βιολογικών καλλυντικών, η διάθεση των οποίων στο παρελθόν γινόταν αποκλειστικά από τα φαρμακεία. Πρόσφατα, κάποιες ειδικευμένες εταιρείες (πχ. Arivita) αναπτύσσουν καταστήματα λιανικής όπου υπάρχει ειδικός χώρος περιποίησης (καταστήματα τύπου spa). Με τον τρόπο αυτό ο καταναλωτής έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τα προϊόντα προτού προβεί σε κάποια αγορά, αποκτώντας και την απαραίτητη πληροφόρηση.

Παράγοντες της αγοράς επισημαίνουν την ύπαρξη σημαντικών περιθωρίων για την αύξηση της αγοράς ανδρικών και παιδικών καλλυντικών, ενώ οι ίδιες πηγές αναμένουν να ενισχυθεί και το διαδίκτυο ως εναλλακτικό κανάλι διανομής των καλλυντικών.

Απειλές

Απειλή για τον κλάδο αποτελούν οι συνθήκες παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, η οποία πλήττει το εμπόριο γενικότερα και μειώνει την καταναλωτική δαπάνη (και για καλλυντικά).

Ενδεικτικά οι κυριότεροι κίνδυνοι και αβεβαιότητες της χρήσης 2012 λόγω της παρούσας οικονομικής κρίσης: Ο Όμιλος εκτίθεται σε ορισμένους χρηματοοικονομικούς κινδύνους όπως κίνδυνο αγοράς (κυρίως συναλλαγματικό και επιτοκιακό), πιστωτικό κίνδυνο, κίνδυνο ρευστότητας, κεφαλαίου καθώς και σε κινδύνους που πηγάζουν από τη γενικότερη οικονομική ύφεση και αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την ελληνική αλλά και την παγκόσμια αγορά.

Αναφορικά με τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους που συνδέονται με την μεταβλητότητα της αξίας των χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων, ο Όμιλος εκτίθεται κυρίως: στον κίνδυνο επιτοκίων, λόγω της ύπαρξης των υποχρεώσεων δανείων με κυμαινόμενο επιτόκιο (κυρίως επί του Euribor) στον συναλλαγματικό κίνδυνο, λόγω των επενδύσεων του Ομίλου στις Η.Π.Α. και παράλληλα της έντονης μεταβλητότητας που παρατηρείται στην ισοτιμία Ευρώ/USD.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης των παραπάνω κινδύνων η διοίκηση και τα εντεταλμένα στελέχη αυτής, διαμορφώνει τις διαδικασίες και τις πολιτικές που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική πρόληψη και διαχείριση του προκειμένου κινδύνου. Επίσης, μεριμνά για την αποτελεσματική εφαρμογή των προβλεπομένων για το σκοπό αυτό διαδικασιών και ρυθμίσεων και ιδίως μεριμνά ώστε να υφίσταται επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων σε σχέση με τα χρηματοδοτικά ανοίγματα του Ομίλου, ενώ ταυτοχρόνως καταγράφει την πολιτική των προσεγγίσεων και των μεθόδων υπολογισμού της αξίας των ανοιγμάτων και της προσαρμογής της αξίας και των προβλέψεων αυτών.

Η έκθεση του Ομίλου στο κίνδυνο ρευστότητας και πιστωτικό κίνδυνο, ήταν λιγότερο σημαντικοί κατά την περίοδο εκπόνησης των οικονομικών καταστάσεων, αλλά είναι βέβαιοι κίνδυνοι εξαρτώμενοι στο μέλλον από τους κινδύνους που απορρέουν από το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον του Ομίλου και της προοπτικές της ελληνικής και παγκόσμιας αγοράς.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου και του κινδύνου ρευστότητας το Διοικητικό Συμβούλιο διαμορφώνει ειδικές δικλίδες ασφαλείας, διαδικασίες και πολιτικές που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική πρόληψη και διαχείριση των εν λόγω κινδύνων.

Αναφορικά με τον πιστωτικό κίνδυνο σημειώνεται ότι, οι πωλήσεις χονδρικής του Ομίλου γίνονται κυρίως σε πελάτες με αξιολογημένο ιστορικό πιστώσεων και με πολύ μεγάλη διασπορά στα υπόλοιπά τους. Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων αφορά σε πωλήσεις προς φαρμακεία. Η πολιτική του Ομίλου είναι να συνεργάζεται μόνο με αξιόπιστους πελάτες.

Αναφορικά με τον κίνδυνο ρευστότητας το Διοικητικό Συμβούλιο, με τη συνεργασία κυρίως της Οικονομικής Διεύθυνσης, διαχειρίζεται τις ανάγκες ρευστότητάς μέσω προσεκτικής παρακολούθησης των προγραμματισμένων πληρωμών για μακροπρόθεσμες

υποχρεώσεις, καθώς και των ταμειακών εκροών από την καθημερινή της δραστηριότητα. Οι ανάγκες ρευστότητας παρακολουθούνται σε διάφορες χρονικές ζώνες (καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία βάση). Ο Όμιλος διατηρεί μετρητά και υψηλής ευκολίας ρευστοποίησης επενδύσεις, ώστε να καλύπτει τις ανάγκες ρευστότητας για διάστημα έως 30 ημερών. (ICAP, 2009).

Ευρύτερα, ο Όμιλος εκτίθεται στους κινδύνους που απορρέουν από με τη γενικότερη οικονομική ύφεση και αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την ελληνική αλλά και την παγκόσμια αγορά. Στα πλαίσια αυτής της ασταθούς και ευμετάβλητης οικονομικής κατάστασης, ο Όμιλος έχει κάνει τις ενδεδειγμένες ενέργειες προκειμένου να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα και να εκμεταλλευτεί τις νέες συνθήκες αγοράς. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy).

ii. Επιχειρηματικές & Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθείται από την εταιρεία Estee Lauder International (ELI), και κατά συνέπεια και από τη θυγατρική της Estee Lauder Hellas S.A. είναι αδιαμφισβήτητα στρατηγική διαφοροποίησης στο επίπεδο της χάραξης και εφαρμογής στρατηγικής των ELC.

Ακολουθώντας μία σταθερή στρατηγική διαφοροποίησης η Estee Lauder, δρομολογεί τις δραστηριότητές της τοιουτοτρόπως, έτσι ώστε να εστιάζει στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που είναι μοναδικά και πολύ δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές της.

Τα προϊόντα των οποίων έχει την αποκλειστικότητα στη διανομή και εμπορία, είναι υψηλής ποιότητας και απευθύνονται σε καταναλωτικό κοινό που έχει τη δυνατότητα και είναι διατεθειμένο να καταβάλει επιπλέον χρήματα για να τα αποκτήσει. Αυτό συμβαίνει διότι τα προϊόντα των οποίων έχει την αποκλειστική διανομή είναι όπως έχει προαναφερθεί προϊόντα πολυτελείας και επιλεκτικής διανομής, καλλυντικά «γοήτρου», για να χρησιμοποιήσουμε τον δόκιμο όρο. Καθώς η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα, η εταιρεία έχει κάνει παγκοσμίως. Όπως αναφέρει και η θεωρία, «ο παράγων κόστος ίσως δεν είναι τόσο σημαντικός αλλά δεν αγνοείται. Ας κρατήσουμε αυτή την παραδοχή για να οδηγηθούμε στον δεύτερο πυλώνα της σκέψης μας για την υιοθέτηση της επιχειρησιακής στρατηγικής ηγεσίας κόστους. «Όπου υπάρχουν περιθώρια μείωσης του κόστους, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία όχι όμως σε βάρος της ποιότητας.» (Γεωργόπουλος, 2006.) Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δίνει στην εταιρεία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου. Όπως φαίνεται και στα λεγόμενα των ιθυνόντων στο όραμα και την αποστολή των ELC, η επιχείρηση ενδιαφέρεται να χτίσει την εμπιστοσύνη των πελατών να παράγει προϊόντα, τα οποία είναι ή φαίνονται μοναδικά στα μάτια των αγοραστών. Η ουσία είναι να είναι η επιχείρηση ιδιαίτερη σε κάτι

που έχει αξία στον αγοραστή. Ο πυρήνας της διαφοροποίησης πρέπει να αποτελεί μία διακεκριμένη ικανότητα, κάτι για το οποίο η επιχείρηση είναι μοναδικά καλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό που έχει σημασία είναι οι παράγοντες που ουσιαστικά καθιστούν την εταιρεία να υιοθετεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης πρέπει να είναι πολύ δύσκολα αντιγράψιμοι και είναι π.χ. η πραγματική ποιότητα, αντιληπτή ποιότητα, η εικόνα, η διαφήμιση, το γόητρο, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η τεχνολογία και οι επιθυμίες των αγοραστών. Αυτό ακριβώς ισχύει για την μελέτη περίπτωσής μας. Ποιοτικά προϊόντα, πιστοποιημένα κατ'ISO 14000 και 9000, τα οποία προωθούνται με υψηλές διαφημιστικές δαπάνες και ενέργειες μάρκετινγκ, σχεδιασμένα ειδικά για πελάτες γοήτρου, όπως και τα προϊόντα αν μη τι άλλο.

Συνεχίζοντας μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ένας ακόμη παράγοντας που αποτελεί διακεκριμένη ικανότητα διαφοροποίησης, με σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση των καταναλωτών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν, καθιστώντας έτσι ενεργούς και εν δυνάμει ενεργούς και πιστούς πελάτες, αποτελεί η μεγιστοποίηση για παράδειγμα της προσαρμογής στην εκάστοτε τοπική αγορά βάσει δικαιοσύνης και ισότητας, της φιλοσοφίας του είδους και της διαχείρισης του κόστους των προϊόντων της κάθε μάρκας του ομίλου, πάντα βρίσκοντας την κατάλληλη προσφορά και αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό και ακριβή τρόπο των καναλιών διανομής από κοινού με την προσπάθεια για αποφυγή υψηλού κόστους ή προστιθέμενης αξίας, της μόχλευσης (επιτυγχάνεται έναντι έκδοσης μετοχών-equity μέσω και όχι μέσω έκδοσης ομολόγων ή άλλου χρέους όπως κάνουν πολλές εταιρείες), αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας με εξοικονόμηση κόστους συν την αύξηση χρηματοοικονομικής πειθαρχίας και συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, είναι κάποιοι θα λέγαμε παράγοντες που θεωρούνται διακεκριμένες ικανότητες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας, τόσο στο κομμάτι της διαφοροποίησης αλλά και της ηγεσίας κόστους. (ICAP, 2009).

Γενικά η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει κανείς ένα προϊόν (ή υπηρεσία) ξεχωριστό, μοναδικό. Αντίστοιχα, η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στην διαφοροποίηση, δηλ. ένα πιο στάνταρ προϊόν, πιο μικρές δαπάνες μάρκετινγκ κλπ. Έτσι δεν είναι εύκολο να επιτύχει κανείς και τα δύο. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι μια επιχείρηση που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και την μείωση του. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι και πλεονέκτημα κόστους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με θυσίες στην διαφοροποίηση. Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των δύο αυτών στρατηγικών, μπορεί μία επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δυνατός συνδυασμός. Μία από αυτές είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία και ποιότητα. Ένα κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η ELHSA που ακολουθεί στρατηγική έντονης διαφοροποίησης με καινοτομικά προϊόντα που παράγονται και ελέγχονται κλινικά στα

αποκλειστικά εργαστήρια «CLINIQUE & MAX HUBER» του ομίλου, τα οποία πουλά σε τιμές πολύ υψηλότερες των ανταγωνιστών της, και ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους με την ανάπτυξη δικής της τεχνολογίας παραγωγής, που της επιτρέπει να ανοίγει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους, και η οποία, σε αντίθεση με τα προϊόντα της, είναι πρακτικά αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Η Estee Lauder κυριαρχεί παγκόσμια στις αγορές καλλυντικών με μεγάλη διαφορά από τους ανταγωνιστές της και είναι εξαιρετικά επικερδής.

Επιπλέον, συνεχίζοντας το παραπάνω επιχείρημα και χωρίς να θέλουμε να υποστηρίξουμε φυσικά ότι ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης, η δυναμική παρουσία της εταιρείας και η επαύξηση επιπλέον του κέρδους και της ανάπτυξης σε νέες δυνητικές αναδυόμενες αγορές και την Ασία με εστίαση σε υψηλής δυναμότητας- πολυτελείς πόλεις είναι μία από τις πολιτικές που υποστηρίζουν τη στρατηγική διαφοροποίησης του Ομίλου παγκοσμίως. Σκοπός είναι η οικοδόμηση μίας δεύτερης «μητρικής αγοράς» στην Κίνα. (Η πρώτη είναι οι Η.Π.Α.). Επειδή οι αγοραστές βρίσκουν κάποια αξία λόγω της διαφοροποίησης, είναι πολύ πιθανή η υπερτίμηση, ικανοποιητικά έσοδα οφείλονται σε υψηλά περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής ή συνδυασμό και των 2. Η στρατηγική διαφοροποίησης που υιοθετείται από την ELHSA ουσιαστικά απαιτεί υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Λεπτομερής αναφορά για τις διαδικασίες τιμολόγησης γίνεται παρακάτω αλλά και στο κομμάτι των στρατηγικών ομάδων, δεδομένου ότι η τιμολόγηση αποτελεί και ένα από τα mobility barriers του κλάδου των καλλυντικών.

Ουκ ολίγες είναι οι αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση των προϊόντων. Άλλη μία διακεκριμένη ικανότητα που αιτιολογεί τη στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθεί η εταιρεία. Κύριο και σημαντικό στοιχεία του marketing και της μέριμνας σε στρατηγικό επίπεδο της Estee Lauder Hellas , είναι η διαδικασία τιμολόγησης των προϊόντων της.

Πολύ συχνό είναι το φαινόμενο, η τιμολόγηση να είναι έντονα προσανατολισμένη προς το κόστος ή να μην αναθεωρείται αρκετά συχνά ώστε να ενσωματώνει τις αλλαγές που σημειώνονται στην αγορά. Επίσης έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο η τιμολόγηση να καθορίζεται ανεξάρτητα από τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και να μην διαφοροποιείται αρκετά για διαφορετικά προϊόντα, τμήματα και περιπτώσεις αγοράς. Για την αποφυγή φαινομένων όπως τα παραπάνω η Estee Lauder Hellas εν προκειμένω, να λαμβάνει υπόψη της πέντε σημαντικούς παράγοντες στην επιλογή της στρατηγικής τιμολόγησης που θα ακολουθήσει. Πρώτα απ' όλα τους στόχους της, πωλήσεις, μερίδιο πελάτη, εταιρική εικόνα, και άλλους εσωτερικούς παράγοντες όπως τη γραμμή προϊόντων και υπηρεσιών. Έξω από τα ενδοεπιχειρησιακά πλαίσια η εταιρία είναι σημαντικό να εξετάζει τον ανταγωνισμό της, τους αγοραστές της και τους συνεργάτες της που επηρεάζουν τα κανάλια προμηθειών και

διανομής, με τους μανάτζερς να μην ξεχνούν ποτέ ότι η εταιρεία κινείται σε ένα γενικότερο περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, νομικό) που έχει πού σημαντική επιρροή πάνω της. Ακολουθώντας τη στρατηγική τιμολόγησης Premium pricing, η οποία καθώς τα προϊόντα του Ομίλου είναι μοναδικά στο είδος τους και υπάρχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρόκειται για αγαθά πολυτελείας (καλλυντικά γοήτρου και ακριβά αρώματα). Αυτή η πρακτική, γνωστή και ως prestige pricing (όπως αναφέρθηκε και παραπάνω), τείνει να προσελκύσει πελάτες όπου συνδέουν άμεσα την υψηλή τιμή με την ποιότητα. Βασική αρχή που άλλωστε πρεσβεύει και η ίδια η εταιρεία.

Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ. Υψηλά περιθώρια είναι πιθανά μόνο εάν οι τιμές διατηρούνται επαρκώς επάνω από το κόστος, ενώ μεγάλος όγκος παραγωγής διατηρείται μόνο εάν ο συνδυασμός τιμής –εικόνας προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές. Ακριβώς σε αυτή την πραγματικότητα βασίζεται και η στρατηγική διαφοροποίησης που υιοθετείται από την ELHSA. Εν συνεχεία, η γεωγραφική παρουσία και η αύξηση της κερδοφορίας, του μεριδίου αγοράς, την ανάπτυξη των πωλήσεων καθώς και το περιθώριο κέρδους σε υψηλού ή αναδυόμενου πρεστίτζ αγορές, λόγω σταδιακής οικονομικής επέκτασης, όπως π.χ. η Βόρειος Αμερική, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, Ιταλία, Ιαπωνία, Κορέα αλλά και η Κίνα, αποτελούν μερικά από τα παραδείγματα για την δικαιολόγηση της δυναμικής παρουσίας των εταιρειών Estee Lauder Companies στο χώρο του λιανικού εμπορίου. Επιπλέον, η επιχειρηματική τους δραστηριότητα επεκτείνεται σαφέστατα και στη Ρωσία, Βραζιλία και Μέση Ανατολή, τόσο στο κομμάτι της λιανικής πώλησης στα κατά περίπτωση καταστήματα, όσο και στα free tax καταστήματα σε αεροδρόμια κλπ, χτίζοντας σταδιακά και σταθερά ένα «διάδρομο πωλήσεων στο χώρο του ταξιδιού» όπως αναφέρει και ο κος Λώντερ, διαμορφώνοντας μία αποτελεσματική κατανομή λειτουργικών εξόδων ανά τον κόσμο (OPEX) με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και συνακόλουθη μειωμένη φορολογία, δικαιολογούν την υιοθέτηση της ηγεσίας κόστους, υπό την έννοια εξοικονόμηση χρημάτων στις διάφορες δραστηριότητες που υιοθετεί. (Gale, 2006)

Βέβαια θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής της, γεγονός που παρατηρείται από το χαρτοφυλάκιο μαρκών που ενέχει. Υψηλής ποιότητας brands καλλυντικών και αρωμάτων, πέρα από την Estee Lauder Cosmetics, όπως η Clinique, MAC, Aramis, Aveda, Bobbi Brown, Darphin, Donna Karan, Jo Malone, Missoni, Lab Series, La Mer, Michael Kors, Tommy Hilfiger & Tom Ford αποτελούν τις εταιρείες γοήτρου καλλυντικών και αρωμάτων που διακινεί, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της σε νέες που συνδέονται με τις υπάρχουσες, σε όρους γοήτρου, είδους αγορών και προϊόντων, επεκτείνοντας την ανταγωνιστική ικανότητά της κατ' αυτό τον τρόπο, άμα τη

ιδρύσει της, σε προϊόντα Brands εφάμιλλων της διακίνησης της μάρκας Estee Lauder και του αγοραστικού κοινού που απευθύνεται, με πρόσφατο παράδειγμα την εξαγορά της Bumble and Bumble, που αποτελεί εμπορικό σήμα περιποίησης μαλλιών, υψηλής λιανικής τιμής, στην κατηγορία καλλυντικά επιλεκτικής διανομής. Η ανάπτυξη δυνατοτήτων, διαδικασιών και μίας συγκεκριμένης οργανωσιακής δομής ώστε να πραγματοποιηθεί επιτυχώς η προσαρμογή της διαμορφωθείσας στρατηγικής διαφοροποίησης και αναπτυσσόμενης, κατά περίπτωση, καινοτομίας, στις επιταγές και την κουλτούρα της εκάστοτε τοπικής αγοράς και αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών αποτελεί ένα επιπλέον δίδαγμα για τις ELC ως παράγοντας που πρέπει να βελτιωθεί περαιτέρω για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας.

Επιπλέον, αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία για την εταιρεία και τη χάραξη και εφαρμογή της στρατηγικής της είναι η οικοδόμηση ενός ανεξάρτητου οργανισμού ο οποίος να επικεντρώνεται στην υψηλή δημιουργικότητα, την καινοτομία (με στόχο την εκμετάλλευση των παρουσιαζόμενων ελκυστικών και μακροπρόθεσμα αποδοτικών ευκαιριών) επιχειρησιακή και εκτελεστική αριστεία, των οποίων ο γνώμονας να είναι η συνεχής εκπαίδευση βασισμένη στις αρχές της οικογένειας Lauder και συνακολούθως της εταιρείας.

Μία επιχείρηση που ακολουθεί την στρατηγική της διαφοροποίησης μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τί είναι αυτό που θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Προκειμένου να γίνει αυτό πράξη, η εταιρεία στοχεύει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στην ανάπτυξη του πελατολογίου της, πάντα με βάση για την πώληση την «αρετή» της εξυπηρέτησης, επενδύοντας όμως όπως είναι φυσικό σε κατάλληλα κανάλια διανομής υψηλής κατάστασης και ποιότητας με παγκόσμια προτεραιότητα τη μείωση του κόστους. Άλλωστε οι E.L.C. όπως διαμηνύουν εμπνέονται από τις ίδιες τις ανάγκες των καταναλωτών/πελατών τους.

Συγκεκριμένα, προκειμένου να επιτευχθεί η στρατηγική της διαφοροποίησης αλλά και εστίασης στο κόστος, ακολουθούνται οι παρακάτω πολιτικές ως βασικές αρχές της εταιρείας ανά μάρκα ανά τον κόσμο. Ούσα η ηγέτιδα εταιρεία στον κλάδο των καλλυντικών, διατηρεί μεγάλο μερίδιο της αγοράς ενώ ταυτόχρονα εφαρμόζει αυστηρό έλεγχο κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας (παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις κλπ), προμηθεύεται πρώτες ύλες φθηνές αλλά καλής ποιότητας και έχει σύγχρονο εξοπλισμό και υψηλή παραγωγικότητα, μειωμένο κόστος εξαιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας.

Όπως αναφέρεται και στο καταστατικό στρατηγικής της εταιρείας, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη διατήρησή της είναι πολύ συγκεκριμένοι, κινητοποιούνται από την ίδια την αγορά και βασίζονται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Τους ανθρώπους της. Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό στα καταστήματα σε επίπεδο συμβούλων

ομορφιάς και αισθητικών με χρόνια εμπειρίας, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό των στελεχών πωλήσεων και μάρκετινγκ της εταιρείας είναι εκπαιδευμένοι στην καταναλωτική συμπεριφορά και ψυχολογία και στις εκφάνσεις της, μεταφράζοντάς της τοιουτοτρόπως προκειμένου να οδηγήσουν στον καταναλωτή στη σωστή και απαραίτητη για εκείνον επιλογή. Γεγονός που βοηθάει εξαιρετικά και στην εξαιρετικά οργανωμένη και σωστή τοποθέτηση και διακίνηση προϊόντων με γνώμονα την εκάστοτε αγορά, εξυπηρετώντας ουσιαστικά τη σωστή πρόβλεψη αποθέματος και εμπορεύματος. Προκειμένου να καταστεί αυτό πράξη, διενεργούνται έρευνες με τη χρήση ερωτηματολογίων και focus groups ενδοεταιρικά και μη, εμπορικές έρευνες και αναλύσεις αναφορικά με την ζήτηση των προϊόντων ανά κωδικό μέσω Supplier Managed Inventory Surveys, ενώ ταυτόχρονα δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι της εφαρμογής των 4P του μάρκετινγκ. Αυτοί είναι και κάποιοι ακόμη παράγοντες που διαφοροποιούν την εταιρεία στον κλάδο σε σχέση με τις

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τους marketers της εταιρείας σχετικά με τα 4P είναι πολυδιάστατες και αλληλένδετες. Δεδομένου ότι στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης της η εταιρεία, εμπνέεται από τον ίδιο τον καταναλωτή και τις προκύπτουσες ανάγκες του, εκμεταλλεζόμενη όπως αναφέρθηκε παραπάνω και τις ανάλογες ευκαιρίες τόσο στο κομμάτι της διανομής όσο και της διαχείρισης των προϊόντων, βελτιώνουν το μίγμα μάρκετινγκ ανά κατηγορία προϊόντος. Αυτό γίνεται πράξη αρχικά παραδείγματος χάριν, όσον αφορά στο προϊόν, με τη λήψη κάποιων αποφάσεων από τον marketer που σχετίζονται με το brand name, τη συσκευασία, το design, την ποιότητα, την ποικιλία, τα χαρακτηριστικά, τις εγγυήσεις κ.λπ. Το σημαντικότερο όμως όλων είναι η «αριθμητική» απεικόνιση των αποτελεσμάτων και η επιστροφή κέρδους ανάλογα με την επένδυση προς όφελος της εκάστοτε μάρκας και των προϊόντων της. Η παρούσα παραδοχή απεικονίζεται μέσω της αύξησης των μεριδίων αγοράς ανά μάρκα, την αύξηση των πωλήσεων, την αναγνωρισιμότητα των εμπορικών σημάτων, με σκοπό φυσικά την αποκόμιση και αύξηση του περιθωρίου κέρδους (που να αποτυπώνεται σαν ποσοστό κέρδους επί των πωλήσεων) και περαιτέρω ανάπτυξης καθώς και την αύξηση του ROIC (Return On Invested Capital). Η ορθή φυσικά όμως διαχείριση των εξόδων και μισθολογικών απολαβών του προσωπικού διατηρείται σε επίπεδο τέτοιο ανάλογο με την εξοικονόμηση χρημάτων με σκοπό την βιωσιμότητα του ομίλου, με την από κοινού προσπάθεια για αύξηση των πωλήσεων και των NOP αποτελεσμάτων ανά έτος, ανά κατάσταση και ανά κανάλι διανομής. (ICAP, 2009).

Αρκετές όμως είναι και οι διδαχές στο εμπορικό κομμάτι για τις ELC στο πλαίσιο της στρατηγικής διαφοροποίησης που ακολουθεί. Για τη βελτίωση επομένως της στρατηγικής της εστιάζει σε τέσσερις παράγοντες κλειδιά. Πρώτο θέμα αποτελεί η εστίαση με διάφορες ενέργειες ανά κοινωνικό στρώμα και πελατολόγιο, στην αγορά της Κίνας, της Μέσης Ανατολής, της Ρωσίας και Βραζιλίας αλλά και στην αγορά που αναδύεται μέσω της εκμετάλλευσης του εμπορικού τμήματος της αεροπορικής βιομηχανίας των χωρών αυτών. Η

επίτευξη αυτού του στόχου δίδεται μέσω της καλύτερης κατανόησης των αναγκών των καταναλωτών των μέσων κοινωνικών στρωμάτων, της βελτίωσης της δέσμευσης των καταναλωτών στοχεύοντας σε ταξιδιώτες καταναλωτές-δυναμικούς πελάτες και της άρτιας κατανομής πόρων στα πλαίσια του οργανισμού και της εφαρμογής ενός συστήματος ανάληψης πρωτοβουλιών εί δυνατόν.

iii. Λειτουργικές Διαδικασίες

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται στην εταιρεία για κάθε εργασία που πρόκειται να πραγματοποιηθεί είναι πλήρως εναρμονισμένες με το νόμο Sarbanes and Oxley ακολουθώντας βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. Ενδεικτικά παρακάτω θα παρουσιασθεί η διαδικασία που ακολουθείται από τα τμήματα και στελέχη της εταιρείας κατά την κατάρτιση του ετησίου προϋπολογισμού, στο κλείσιμο του λογιστικού έτους που διάγει η εταιρεία βάσει του προτύπου US GAAP και με βάση τα διεθνή λογιστικά πρότυπα.

Αρχικά διενεργείται η παράδοση των απαιτητών φορμών Annual Business Plan στα τμήματα και των σχετικών reporting schedules/files όπως έχουν διαμορφωθεί από το US GAAP . Έπειτα ακολουθεί Αναλυτικό Headcount ανά μάρκα στο τμήμα Προσωπικού από τους Managers Πωλήσεων.

Έπειτα τα τμήματα παραδίδουν στο τμήμα Finance, Budgeting and Reporting τους τελικούς στόχους όπως έχουν διαμορφωθεί ανά μάρκα και με βάση τις οδηγίες που έχουν δοθεί από Νέα Υόρκη στους εξής δείκτες : (NSV/Cogs/OPEX/NOP)

Ακολουθεί συνάντηση για ανάλυση - αποδοχή στόχων από NY, VFB2 FY13 & Budget FY14, ενώ ακολουθεί η αποστολή των τελικών στόχων στις μάρκες.

Επόμενο βήμα αποτελεί η αποστολή των έως εκείνο μήνα εκπόνησης του προϋπολογισμού (εκκαθάριση μήνα) Actual αποτελεσμάτων χρήσης στα τμήματα, ενώ βρίσκονται σε άμεση συνεργασία με κάθε Brand για προετοιμασία του Estimation του επόμενου μήνα.

Το εν λόγω αρχείο καταχωρείται στο πεδίο "SALES" στο WEB για το επόμενο λογιστικό έτος (Fiscal Year 14) ανά μήνα από τα Brands και παραδίδεται στο Τμήμα του Finance .

Έπειτα καταχωρείται και η εν λόγω Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης FY14 ανά μήνα από τα Brands και παραδίδεται στο Τμήμα του Finance.

Ακολουθεί η παράδοση στο Business Finance όλων των φορμών ABP κ όλων των πληροφοριακών αρχείων (excel) που έχουν ζητηθεί, ενώ έπειτα διενεργείται Pre Budget meeting με έτοιμες παρουσιάσεις και available reports και έπειτα από ομόφωνη έγκριση για την ορθότητα των αποτελεσμάτων ακολουθεί το Regional Budget Meeting, όπου συμμετέχουν οι Estee Lauder Companies της Ευρώπης .

Παρακάτω βρίσκεται το επίσημο και πιο πρόσφατο έγγραφο ως οδηγία και γνώμονας κατάρτισης της εν λόγω διαδικασίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

BUDGET FY 14

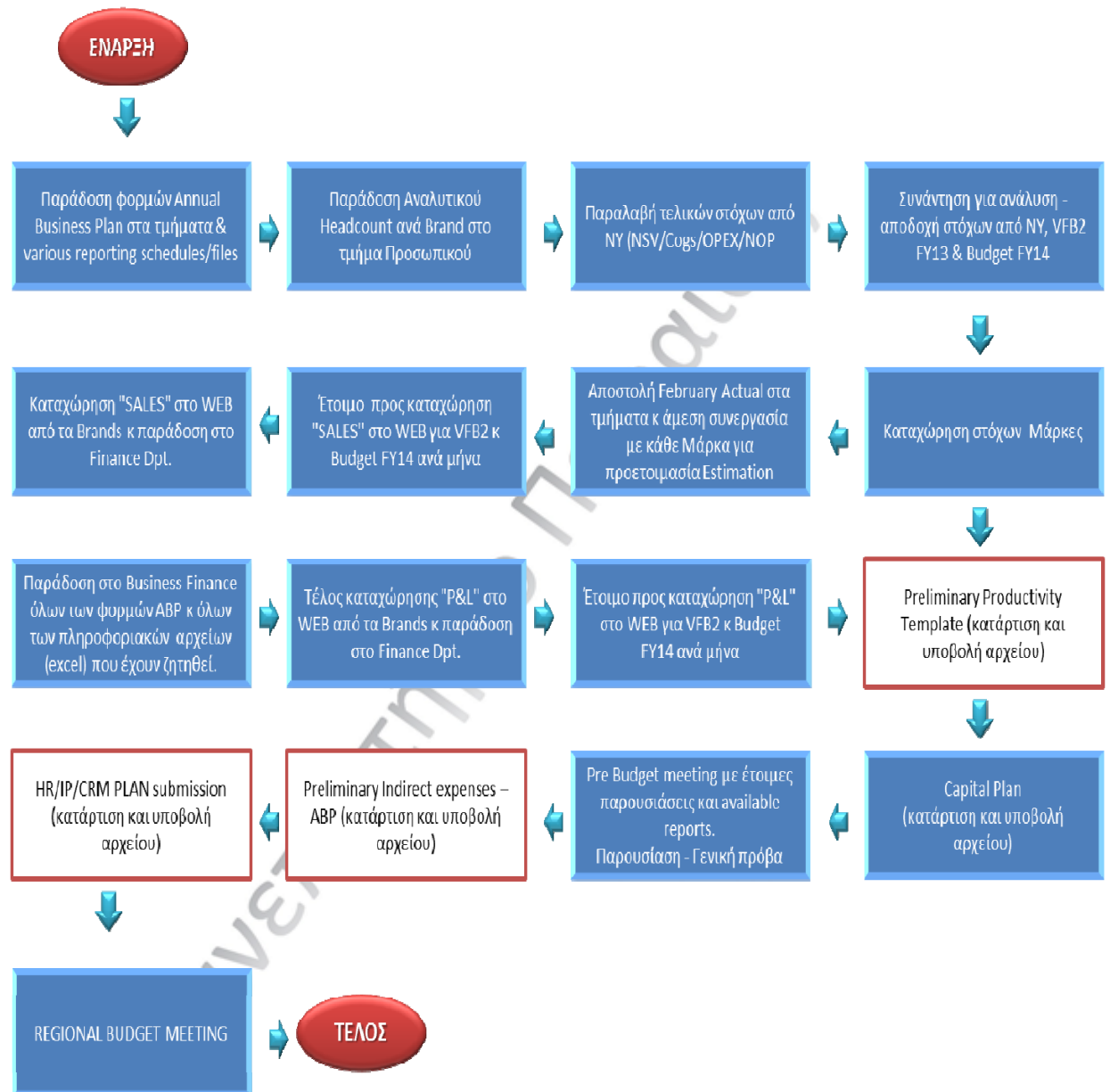
Date	Deliverable	Responsible
12/02/12	Παράδοση φορμών Annual Business Plan στα τμήματα + various reporting schedules/files (sent from NY).	S.Gavala
13/02/12	Αναλυτικό Headcount ανά Brand στο τμήμα Προσωπικού (φόρμα θα έχει δοθεί από Κα Μαγκλάρα)	Sales Managers
01/03/12	Παραλαβή τελικών στόχων από NY (NSV/COGS/OPEX/NOP)	
01/03/12	Συνάντηση για ανάλυση - αποδοχή στόχων από NY, VFB2 FY13 & Budget FY14	GS, PT, KK, AA, GK, CT
04/03/11	Αποστολή τελικών στοιχείων στα brands	A.Tsiouri
05/03/11	Αποστολή February Actual στα τμήματα κ άμεση συνεργασία με κάθε brand για προετοιμασία March Estimation	L. Chourdaki + Marketing or Brand Managers
06/03/12	Έτοιμο προς καταχώρηση "SALES" στο WEB για VFB2 κ Budget FY14 ανά μήνα	G.Chaita
07/03/12	Τέλος καταχώρησης "SALES" στο WEB από τα Brands κ παράδοση στο Finance Dpt.	Sales Managers - Marketing Managers
11/03/12	Έτοιμο προς καταχώρηση "P&L" στο WEB για VFB2 κ Budget FY14 ανά μήνα	A.Tsiouri/G.Chaita
13/03/12	Τέλος καταχώρησης "P&L" στο WEB από τα Brands κ παράδοση στο Finance Dpt.	Sales Managers - Marketing Managers
15/03/12	Παράδοση στο Business Finance όλων των φορμών ABP κ όλων των πληροφοριακών αρχείων (excel) που έχουν ζητηθεί.	ALL BRANDS
20/03/12	Pre Budget meeting με έτοιμες παρουσιάσεις και available reports. Παρουσίαση - Γενική πρόβα	ALL BRANDS
18/03/12	Capital Plan - EXCEL FILE	E.Koletsou
26/03/12	REGIONAL BUDGET MEETING	

- ΠΡΟΣΟΧΗ :**
- Θα γίνει Budget ανά Κατηγορία σε Sell In & Sell Out σε Gross-Gross τιμές
 - Θα γίνει Budget ανά Πελάτη σε Sell In & Sell Out σε Gross-Gross τιμές
 - Το Budget Θα γίνει με στοιχεία της 8ης Περιόδου - Φεβρουαρίου Actual

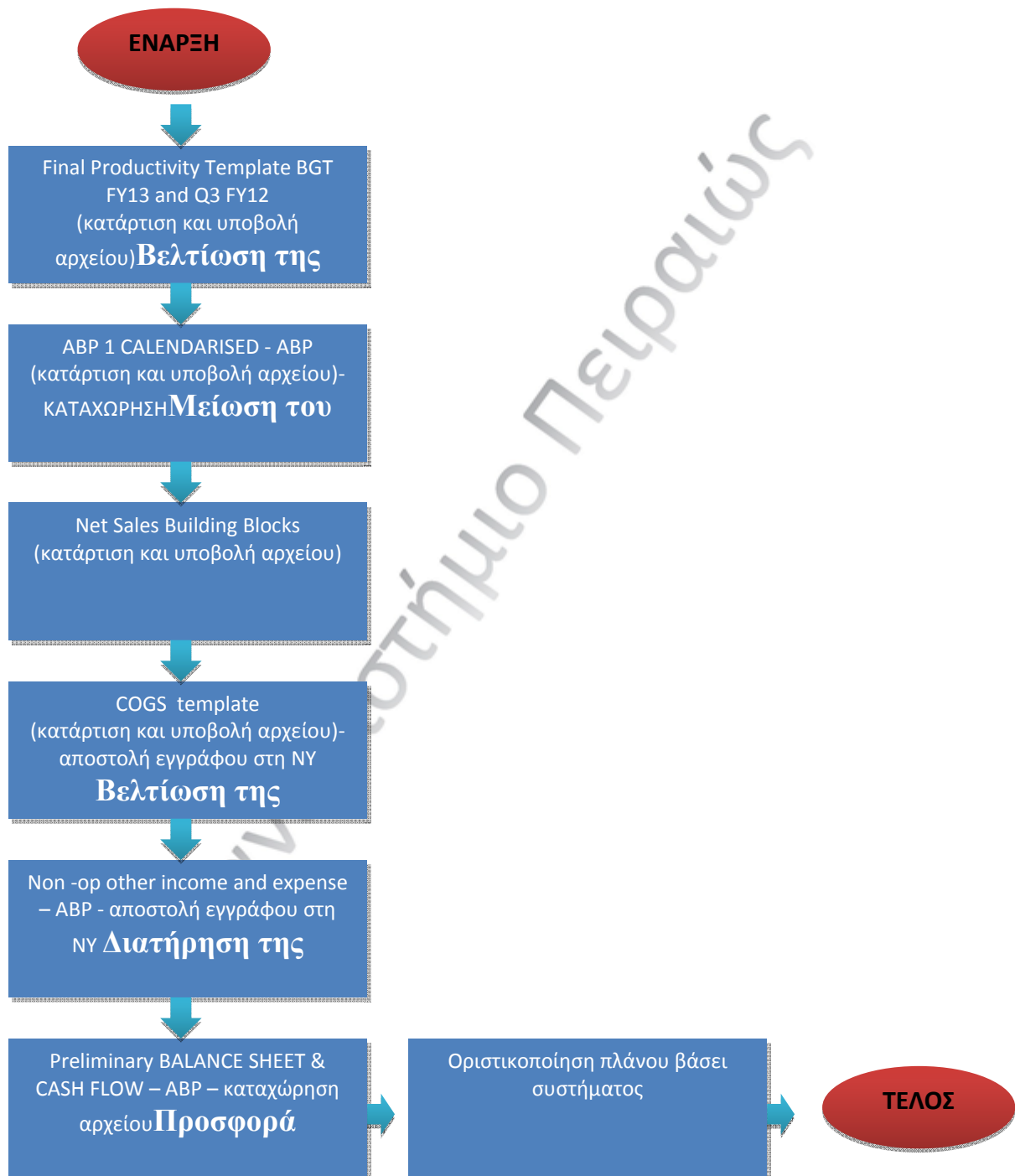
EXTRA REQUIREMENTS

08/03/12	Preliminary Productivity Template (EXCEL)	A.Tsiouri/L.Maglara
23/03/12	Preliminary Indirect expenses - ABP	L.Chourdaki
23/03/12	HR/IP/CRM PLAN submission (EXCEL)	A.Tsiouri/L.Maglara
15/04/12	Final Productivity Template BGT FY13 and Q3 FY12 (EXCEL)	A.Tsiouri/L.Maglara
18/04/12	ABP 1 CALENDARISED - ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ - ABP	L.Chourdaki
22/04/12	Net Sales Building Blocks	S.Gavala
24/04/12	COGS template αποστολή στη NY (EXCEL)	S.Gavala
22/04/12	Non-op other income and expense - ABP	A.Tsiouri
25/04/11	Preliminary BALANCE SHEET & CASH FLOW - ABP	L. Chourdaki

Ακολουθεί η διαδικασία κατάρτισης ετησίου Budget και υπό μορφή διαδικασίας. (Σε γαλάζιο πλαίσιο οι διαδικασίες, σε λευκό/κόκκινο υποδιαδικασίες υπό τη μορφή κατάρτισης και καταχώρησης των σχετικών εγγράφων που πρέπει να καταρτισθούν που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχή αποπεράτωση των διαδικασιών.)



Η διαδικασία που ακολουθεί, σε συνέχεια της παραπάνω, αποτελεί συμπληρωματική διαδικασία αναφορικά με την οριστικοποίηση των στόχων και του πλάνου προϋπολογισμού της εταιρείας Estee Lauder Hellas S.A. έπειτα από την έγκριση της μητρικής Estee Lauder International (Estee Lauder Companies.)



Εκτιμήσεις για την εξέλιξη των δραστηριοτήτων κατά την επόμενη χρήση.

Το 2014 προβλέπεται μια πολύ δύσκολη χρονιά για την Ελληνική οικονομία, με το μακροοικονομικό περιβάλλον να αποτελεί τον κύριο αποσταθεροποιητικό παράγοντα για την χώρα. Στα πλαίσια αυτής της ασταθούς και ευμετάβλητης οικονομικής κατάστασης, ο Όμιλος καλείται να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα και να εκμεταλλευτεί τις νέες συνθήκες αγοράς, εντείνοντας τις προωθητικές του ενέργειες στις στρατηγικές νέες σειρές τις οποίες λάνσαρε από το 2008 ως το 2013, εστιάζοντας παράλληλα στην μείωση του κόστους παραγωγής και στην παραγωγή θετικών ταμειακών ροών. Ο βέλτιστος χειρισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα συνεχίσει να αποτελεί επίκεντρο των προσπαθειών της διοίκησης, προκειμένου να επιτευχθεί σημαντική βελτίωση στον χειρισμό της παραγωγής και των αποθεμάτων για την διατήρηση των αποθεμάτων ασφαλείας που απαιτούνται για την λειτουργία της εταιρείας. Παράλληλα ο Όμιλος θα συνεχίσει να ακολουθεί αυστηρή πιστωτική πολιτική προς τους πελάτες Ελλάδος & Εξωτερικού προκειμένου να διασφαλιστεί η δυνατόν μικρότερη έκθεση σε τυχόν επισφάλεια.

Βιβλιογραφία 7^ο Κεφαλαίου

Thomson Gale, 2006, “Toiletries and Cosmetics.” Encyclopedia of Global Industries.

Κλαδική Μελέτη της ICAP για τον κλάδο των καλλυντικών, 2009.

Αρχεία, αναλύσεις και καταστατικά της εταιρείας E.L.C & E.L.H.S.A. (μόνο προς ίδια χρήση και όχι προς δημοσίευση)

<http://www.elcompanies.com>

<http://www.sarantis.gr/>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: «ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ»

Ο κλάδος των καλλυντικών χαρακτηρίζεται από μία σταθερότητα. Η αγορά είναι πολύ μεγάλη και χαρακτηρίζεται από τον τεράστιο ανταγωνισμό και την πληθώρα των καναλιών διανομής. Τα περισσότερα προϊόντα του κλάδου βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και, από τη στιγμή όπου δεν υπάρχουν υποκατάστατα, θα συνεχίσουν να καταναλώνονται, καθώς αποτελούν τα περισσότερα είδος πρώτης ανάγκης και η παρουσία τους είναι επιβεβλημένη, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, σε κάθε νοικοκυριό. Για το λόγο αυτό, το μέλλον του κλάδου, δεν προβλέπεται δυσόιονο. Επίσης, είναι τέτοια η φύση και η ποικιλία των προϊόντων του κλάδου, όπου πάντα θα υπάρχουν περιθώρια για καινοτόμα προϊόντα και νέες ιδέες, στα πλαίσια συνέχισης και παγίωσης με όλα τα δυνατά μέσα και εργαλεία της στρατηγικής διαφοροποίησης που ακολουθείται από την εταιρεία. Υπάρχουν όμως ορισμένες τάσεις, οι οποίες προδίδουν τους τομείς του κλάδου, όπου θα υπάρξει ιδιαίτερη ανάπτυξη στο άμεσο μέλλον. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει άμεσα και τον κλάδο των καλλυντικών. Η μεγάλη πτώση στο κανάλι της επιλεκτικής διανομής, σε σχέση με τα υπόλοιπα, είναι ενδεικτική της κατάστασης. Μέσω του δικτύου αυτού, πωλούνται ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες από το δίκτυο ευρείας διανομής και από τη στιγμή που οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν οικονομική στενότητα, αναμενόμενα το δίκτυο αυτό έχει τη μεγαλύτερη πτώση.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά. Η οικονομική κρίση οδηγεί τους καταναλωτές σε προϊόντα με μειωμένες τιμές αλλά όχι αμφιβόλου ποιότητας. Οι επιχειρήσεις στηριζόμενες στην αναγνωρισμένη ποιότητα των προϊόντων τους, θα πρέπει να κερδίσουν μερίδιο αγοράς διαθέτοντας προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές.

Σε ένα πρόσφατο συμβούλιο των στελεχών της Estee Lauder, ο κύριος William Lauder έκανε μία δήλωση αναφορικά με τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας: « Αναμένουμε και επιδιώκουμε την ενίσχυση της ηγετικής μας παρουσίας στη βιομηχανία των καλλυντικών προϊόντων γοήτρου παγκοσμίως. Θα συνεχίσουμε να παραδίδουμε καινοτόμα και δυναμικά προϊόντα, οικοδομώντας καθημερινά «παγκόσμιες» μάρκες. Θα στοχεύσουμε και θα προσεγγίσουμε περισσότερους, νέους και διαφορετικούς καταναλωτές, ελέγχοντας πιο στοχευμένα τα κανάλια διανομής μας, στις αγορές «κλειδιά» ανά τον κόσμο. Στόχος μας είναι η βελτιστοποίηση και περεταίρω ανάπτυξη της επιχείρησής μας για πολύ καιρό ακόμη.» Με αυτούς τους στόχους κατά νου η ELC βασισόμενη αρχές της βελτίωσης του χαρτοφυλακίου των μαρκών της, στην ενίσχυση των προϊόντικών της κατηγοριών, την ενδυνάμωση και επέκταση των παγκοσμίων αγορών και των καναλιών διανομής της, λειτουργεί πάντα σε ένα πλαίσιο λειτουργικής αριστείας με τη χρήση της στρατηγικής

διαφοροποίησης αλλά με ηγεσία κόστους στο παραγωγικό της κομμάτι ανά αγορά και ανά περίπτωση.

Αναφορικά με την ελαχιστοποίηση τη έκθεσής της στον πιστωτικό κίνδυνο, η Estee Lauder Hellas JV, θα μπορούσε να εφαρμόσει προγράμματα προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων (stresstesting) και ειδικών αναλύσεων ευαισθησίας, βάσει των οποίων εκτιμάται και ποσοτικά η έκθεση του Ομίλου στους κινδύνους αυτούς και μελετώντας δυνατότητες χρήσης ή απόκτησης χρηματοοικονομικών μέσων ή εργαλείων αντιστάθμισης των κινδύνων.

Πλεονέκτημα προς τη κατεύθυνση αυτή σε σχέση με τα προϊόντα των μεγάλων πολυεθνικών, είναι η εξοικονόμηση κόστους, απόρροια των πολυδάπανων προωθητικών ενεργειών, όπως οι τηλεοπτικές διαφημίσεις, αλλά και των χαμηλών μεταφορικών, καθώς πλήθος ανταγωνιστικών προϊόντων προέρχεται από εισαγωγές. Άμεση συνάρτηση των παραπάνω, είναι και η αύξηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, μία τάση που εξαπλώνεται στην αγορά και πέρα από τον κλάδο των καλλυντικών. Είναι σίγουρο λοιπόν, ότι θα υπάρξουν ευκαιρίες για τη σύναψη εμπορικών συμφωνιών με μεγάλα καταστήματα λιανικής, ειδικά της βορείου Ελλάδος, και η επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη να τις διεκδικήσει.

Παράρτημα

i. Χρηματοοικονομικά Στοιχεία – Έκθεση 6μήνου 2012 κλπ – IFRS-US GAAP

ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7500005			
ΑΔΕΛCO - ΧΡΩΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΑΦΩΝ Ε. ΚΟΛΟΚΟΤΡΩΝΗ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	3.173.198	3.291.313	4.052.024
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	3.035.830	3.035.830	3.035.830
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.571.647	1.706.818	2.147.241
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	133.306	146.647	1.045.597
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	88.282	89.858	89.858
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.665.144	1.694.193	2.272.855
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.461.677	1.481.516	1.977.845
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	115.731	124.733	206.426
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	87.736	87.944	88.584
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	9.278	6.354	6.354
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	698.416	756.831	726.113
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	236.702	241.218	351.225
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	41.860	47.982	49.580
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	419.854	467.631	325.309
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	875.883	1.264.802	1.134.274
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	869.551	1.186.105	1.053.594
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.331	78.697	80.680
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	86.207	29.457	68.979
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	4.833.704	5.342.403	5.981.390
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.173.079	1.302.253	1.963.694
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.620.000	1.620.000	2.149.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	0	0	388.856
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-446.921	-317.747	-574.162
ΜΕΣΩ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	58.329	61.792	63.136
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	58.329	61.792	63.136
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.602.296	3.978.357	3.954.560
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.034.287	1.874.274	1.910.884
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	568.009	2.104.084	2.043.676
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	4.833.704	5.342.403	5.981.390
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	3.100.866	3.798.798	4.120.412
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.546.825	2.030.842	2.160.898
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.554.041	1.767.956	1.959.514
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	31.352	9.323	22.790
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	6.071	5.907	11.182
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.658.366	1.444.982	1.607.112
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-79.044	326.390	364.010
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	46.296	8.420	63.026
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	172.041	160.165	344.226
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	47.201	44.727	122.635

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	47.201	44.727	122.635
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-204.789	174.645	82.810
ΕΒΙΤΔΑ	-25.772	377.024	497.827
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	45.470	97.551
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7500005			
ΑΔΕΛCO - ΧΡΩΜΑΤΟΥΡΓΕΙΑ ΑΘΗΝΩΝ ΑΦΩΝ Ε. ΚΟΛΟΚΟΤΡΩΝΗ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-17,46	13,41	4,22
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-4,24	3,27	1,38
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	50,12	46,54	47,56
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-2,55	8,59	8,83
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-6,60	4,60	2,01
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	-0,83	9,92	12,08
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3,12	3,10	2,05
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	30,57	8,41
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,46	0,52	0,49
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,27	0,33	0,30
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,02	0,01	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-1.941.790	-1.927.267	-2.025.194
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	102	114	93
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	716	337	323
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	165	136	123
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,64	0,71	0,69
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7506850			
ΑΛΑΡΙΣ Α.Β.Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	49.956.294	1.338.563.000	2.185.016.000
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	25.841.020	77.125.000	133.737.000
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	15.675.139	309.402.000	1.066.273.000
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	2.272.937	639.425.000	545.024.000
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.023.260	22.333.000	67.224.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.726.808	5.276.000	8.889.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	1.002.304	9.567.000	35.454.000
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	294.148	7.490.000	22.881.000
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.218.068	9.910.000	15.672.000
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	6.972.390	325.034.000	491.534.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	6.017.547	6.475.000	10.812.000
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.626.518	3.782.000	6.897.000
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	2.391.029	2.693.000	3.915.000
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	27.654.159	263.267.000	137.755.000
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	20.958.000	248.351.000	75.274.000
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.696.159	14.916.000	62.481.000
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	697.000	163.168.000	121.305.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	84.325.000	1.771.473.000	2.454.888.000
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	31.211.916	1.608.042.000	1.528.323.000
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	9.057.105	294.180.000	294.180.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	29.112.238	1.271.083.000	1.187.138.000

ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-6.957.427	42.779.000	47.005.000
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	40.209.585	85.187.000	713.843.000
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	38.709.585	82.601.000	711.387.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.500.000	2.586.000	2.456.000
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	12.903.499	78.244.000	212.722.000
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	3.078.481	64.000	135.430.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	5.482.718	37.428.000	37.229.000
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	26.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.192.803	40.752.000	40.037.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	84.325.000	1.771.473.000	2.454.888.000
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	23.223.586	405.175.000	438.759.000
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	15.146.692	302.363.000	176.297.000
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	8.076.894	102.812.000	262.462.000
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	2.493.294	47.448.000	10.576.000
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	2.297.139	0	297.000
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	10.240.267	68.907.000	197.462.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-1.967.218	81.353.000	75.279.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	282.312	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1.486.046	18.147.000	44.812.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.486.046	18.147.000	44.812.000
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.684.906	81.353.000	75.279.000
ΕΒΙΤΔΑ	1.815.967	99.500.000	120.388.000
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.152.804	-1.860.000	-34.293.000
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7506850			
ΑΛΑΡΙΣ Α.Β.Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-5,40	5,06	4,93
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-2,00	4,59	3,07
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	34,78	25,37	59,82
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-8,47	20,08	17,16
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-7,26	20,08	17,16
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	7,82	24,56	27,44
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,70	0,10	0,61
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	0,27	-	254,46
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	9,86	0,00	8,86
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,66	5,53	1,27
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,20	5,45	1,22
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,05	2,09	0,57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	21.465.207	354.666.000	57.150.000
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	329	224	63
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	132	45	77
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	145	8	22
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,28	0,23	0,18
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 46287			
ΑΡΙΒΙΤΑ Α.Ε.Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	3.380.409	5.201.826	5.578.721
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	1.150.800	1.150.800
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	5.500.501	5.922.698	7.149.844

ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	2.096.801	2.276.821	2.443.214
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	444.311	707.311	827.765
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	4.959.849	6.033.112	7.086.898
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	3.446.458	4.201.743	4.895.768
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	1.242.962	1.487.921	1.744.641
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	270.429	343.448	446.489
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	58.721	1.177.308	1.078.996
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	239.925	0	15.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	9.623.265	9.879.080	11.375.968
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	6.266.806	5.780.138	6.847.721
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	3.356.460	4.098.942	4.528.247
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	15.150.387	14.493.204	14.603.271
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	14.923.329	14.300.247	14.414.686
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	227.058	192.957	188.585
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	674.291	1.510.571	3.641.531
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	28.828.352	31.084.681	35.199.491
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4.307.185	4.635.305	4.805.992
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3.141.160	3.141.160	3.141.160
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	727.819	189.153	239.064
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	438.206	1.304.993	1.425.768
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	13.787.070	12.474.852	10.586.737
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	13.783.530	12.474.852	10.586.737
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.540	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	10.734.097	13.974.524	19.806.763
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	2.702.219	6.158.095	10.621.764
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	7.049.404	6.275.558	7.613.974
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	41.287	211.709	179.791
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	941.187	1.329.162	1.391.234
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	28.828.352	31.084.681	35.199.491
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	25.342.845	23.103.242	22.851.138
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	13.199.849	8.625.462	6.425.159
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	12.142.996	14.477.781	16.425.979
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	2.014.581	741.241	578.208
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.105.183	1.253.446	1.519.131
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	12.235.089	13.371.052	14.595.020
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	817.306	594.523	890.035
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	129.109	305.606	149.136
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	59.250	29.965	232.406
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	970.094	1.076.566	1.053.786
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	970.094	1.076.566	1.053.786
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	887.165	870.164	806.765
ΕΒΙΤΔΑ	2.892.583	2.924.535	3.462.952
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	186.340	106.480
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	295.033	192.479	222.677
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 46287			
ΑΡΙΒΙΤΑ Α.Ε.Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	20,60	18,77	16,79
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,08	2,80	2,29
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	47,91	62,67	71,88

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,22	2,57	3,89
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,50	3,77	3,53
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	11,41	12,66	15,15
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5,69	5,71	6,32
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,80	1,69	1,53
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	62,74	132,85	221,01
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,37	1,85	1,50
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,47	1,15	0,92
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,06	0,11	0,18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	14.713.846	11.908.331	9.814.007
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	215	226	230
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	195	266	433
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	266	418	646
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,88	0,74	0,65
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 238035			
ΒΑΒΟΡ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	10.387	7.680	8.086
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	34.144	34.655	44.005
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	5.469	5.469	9.993
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	33.902	37.638	51.169
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	30.621	33.307	41.264
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	3.282	4.332	9.905
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.676	5.194	5.258
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	132.189	165.361	202.236
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	132.189	165.361	202.236
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	320.848	304.624	340.928
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	317.656	303.486	340.928
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.193	1.137	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	91.756	51.850	162.103
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	555.180	529.515	713.353
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	68.512	137.683	171.345
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	180.000	180.000	180.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	0	0	0
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-111.488	-42.317	-8.655
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	3.565	3.574
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	3.565	3.574
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	486.668	388.267	538.435
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	465.211	364.250	488.161
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	21.457	24.017	50.274
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	555.180	529.515	713.353
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	696.775	759.783	753.845

ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	272.944	267.158	299.308
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	423.831	492.625	454.536
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	8.645	3.739	7.171
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	170	177	173
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	380.187	419.456	411.942
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	52.120	76.731	49.591
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	40	100
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	3.013	6.765	4.809
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	4.075	3.736	13.531
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	4.075	3.736	13.531
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	49.106	70.006	44.882
ΕΒΙΤΔΑ	56.365	80.644	63.295
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	835	11.221
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 238035			
ΒΑΒΟΡ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	71,68	50,85	26,19
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	8,85	13,22	6,29
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	60,83	64,84	60,30
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,48	10,10	6,58
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,05	9,21	5,95
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	8,09	10,61	8,40
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	7,10	2,85	3,16
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	289,86	396,51	260,43
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,12	1,34	1,31
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,85	0,92	0,93
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,19	0,13	0,30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	58.125	133.568	166.832
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	166	146	165
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	622	498	595
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	177	226	247
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,26	1,43	1,06
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 7505200			
ΒΑΥΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	10.230.819	5.080.274	2.747.805
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	976.706	341.910	478.674
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	22.482.421	5.865.068	5.981.919
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	8.208.084	10.668.330	8.720.256
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	21.974.116	12.335.782	13.018.858
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	14.513.431	4.594.019	4.902.621
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	7.460.685	7.741.764	8.116.237
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	537.724	540.748	585.815
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	15.034.267	21.884.359	22.402.527
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	9.772.586	17.912.680	19.739.509
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	5.261.681	3.971.679	2.663.018
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	79.011.400	99.544.095	112.048.831

ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ. ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	78.790.131	99.292.576	111.764.934
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	221.269	251.519	283.897
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	212.780	852.107	5.000.341
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	104.489.265	127.360.834	142.199.505
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	25.757.760	23.241.728	22.405.876
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6.064.738	6.064.738	6.064.738
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	6.597.852	6.919.214	7.080.628
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	13.095.171	10.257.777	9.260.510
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	4.890.608	6.374.825	8.525.484
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	4.890.608	6.374.825	8.525.484
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	73.840.897	97.744.281	111.268.146
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.996.966	110.235	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	10.420.975	31.602.077	25.295.968
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5.393.462	3.986.666	5.726.639
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	104.489.265	127.360.834	142.199.505
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	148.857.208	179.166.457	182.818.605
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	101.174.463	128.878.672	127.171.129
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	47.682.746	50.287.785	55.647.476
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	982.897	1.713.395	1.501.243
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	2.588.949	3.214.568	4.537.571
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	39.801.032	46.792.836	48.650.176
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	6.275.662	1.993.776	3.960.972
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2.266.540	3.427.277	2.136.772
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	3.429.493	3.700.584	4.941.768
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ. ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	9.134	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.152.288	1.381.490	1.127.056
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.143.155	1.381.490	1.127.056
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	5.103.576	1.720.468	1.155.976
ΕΒΙΤΔΑ	11.007.766	6.589.834	9.625.599
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.299.081	1.885.134	2.132.365
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 7505200			
ΒΑΥΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	19,81	7,40	5,16
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	4,88	1,35	0,81
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	32,03	28,07	30,44
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,22	1,11	2,17
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,43	0,96	0,63
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	7,39	3,68	5,27
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3,06	4,48	5,35
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	2,97	1,54	1,25
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	7,75	0,47	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,28	1,25	1,25
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,07	1,03	1,05
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,00	0,01	0,04
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	20.417.550	24.536.280	28.183.553
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	193	202	223
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	38	90	73
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	54	62	64

ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,42	1,41	1,29
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 330706			
BEAUTYWORKS Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ		144.676	279.299
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ		0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ		328.329	508.021
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.		179.747	191.169
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		396.343	454.334
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ		216.596	270.285
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.		179.747	184.049
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		32.944	34.444
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ		0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		234.600	289.449
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ		227.287	281.569
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ		0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ		7.314	7.880
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		435.008	698.065
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ		354.595	600.818
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ		0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		80.413	97.246
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ		39.552	30.917
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		853.837	1.297.730
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		191.223	304.190
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ		176.082	153.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ		15.141	7.955
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ		0	143.235
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		2.467	14.574
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		2.467	14.574
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		660.147	978.967
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ		101.558	181.769
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ		487.552	626.627
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ		0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		71.037	170.570
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		853.837	1.297.730
		01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)		1.372.789	1.524.274
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		570.335	557.030
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		802.454	967.245
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ		803	2
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ		28.095	32.867
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		621.061	722.316
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		154.102	212.063
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		12.416	3.091
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		4.026	3.032
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ		0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ		38.979	57.990
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ		38.979	57.990
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		162.492	212.122
ΕΒΙΤΔΑ		221.176	302.920

ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ		0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		17.407	60.932
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 330706			
BEAUTYWORKS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ		2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		84,98	69,73
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		19,03	16,35
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		58,45	63,46
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		11,23	13,91
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		11,84	13,92
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ		16,11	19,87
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		3,47	3,27
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ		6,78	7,45
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.		53,11	59,76
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		1,07	1,04
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,72	0,74
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,06	0,03
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)		49.013	39.464
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ		94	144
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ		312	411
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ		150	190
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		1,61	1,17
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7505600			
BEIERSDORF HELLAS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	8.717.708	8.420.242	8.945.572
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	3.688.083	3.688.083	4.454.237
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	17.715.165	18.114.389	18.516.235
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	4.962.069	5.064.093	4.849.092
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.607.465	1.629.206	1.638.398
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	19.291.860	20.116.374	20.552.935
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	14.162.860	14.664.245	15.120.147
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	3.673.858	3.911.558	3.833.658
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.455.142	1.540.572	1.599.129
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	36.785	40.845	40.545
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	4.625.800	3.783.813	5.494.102
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4.534.273	3.698.469	5.388.852
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	91.527	85.344	105.250
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	22.128.867	17.885.280	26.129.476
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	14.443.528	15.896.923	22.608.057
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	7.685.339	1.988.357	3.521.420
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	4.298.212	12.467.375	3.798.489
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	39.770.587	42.556.711	44.367.640
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	18.192.806	18.390.073	19.467.893
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12.366.623	12.366.623	12.366.623
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	5.826.184	6.023.450	7.101.270
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	0	0
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	5.677.043	5.628.297	2.620.187
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	5.677.043	5.628.297	2.620.187
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	15.900.738	18.538.341	22.279.561
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	5.831.263	8.932.782	7.445.874
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	4.319.524	4.986.372	7.021.678
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5.315.221	4.224.566	7.363.373
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	39.770.587	42.556.711	44.367.640
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	57.317.348	63.556.955	70.057.849
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	16.745.622	18.548.494	19.338.732
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	40.571.725	45.008.461	50.719.117
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	689.652	956.831	1.009.930
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	31.717	68.971	20.683
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	33.869.995	38.771.362	40.861.820
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	7.359.666	7.124.958	10.846.544
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	299.940	1.300.603	1.231.457
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.662.193	1.327.442	2.027.106
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ. ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	922.436	841.440	860.962
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	922.436	841.440	860.962
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	5.997.413	7.098.119	10.050.895
ΕΒΙΤΔΑ	8.313.819	8.035.369	11.728.189
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	4.319.524	4.986.372	7.021.678
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.020.855	1.825.527	2.593.365
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7505600			
BEIERSDORF HELLAS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	32,97	38,60	51,63
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	15,08	16,68	22,65
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	70,78	70,82	72,40
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	12,84	11,21	15,48
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	10,46	11,17	14,35
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	14,50	12,64	16,74
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,19	1,31	1,28
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	190,09	103,91	486,95
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,95	1,84	1,59
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,66	1,64	1,34
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,27	0,67	0,17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	15.152.141	15.598.127	13.142.506
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	92	91	118
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	127	176	141
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	101	74	104
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,44	1,49	1,58
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7824			
ΒΙΑCTIVE A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	4.655	4.955	4.209
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	143.364	147.110	154.085
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ. ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣΒ.	0	0	0
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	142.766	147.098	154.073

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	142.766	147.098	154.073
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	0	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.057	4.943	4.197
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	634.878	615.910	538.998
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	634.878	615.910	538.998
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	773.982	767.820	691.757
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	773.522	767.570	691.507
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	460	250	250
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	132.735	140.087	118.325
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.546.250	1.528.771	1.353.288
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	490.962	490.962	396.515
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	105.000	105.000	105.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	35.000	35.000	35.000
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	350.962	350.962	256.515
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.055.288	1.037.810	956.773
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	645.925	592.657	460.856
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	234.854	234.278	267.795
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	88.618	54.469	70.778
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	85.891	156.405	157.344
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.546.250	1.528.771	1.353.288
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.219.723	1.517.743	1.560.025
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	503.582	730.736	784.826
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	716.141	787.007	775.199
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	44	702	368
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	61.567	66.811	64.606
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	612.765	616.572	605.223
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	41.853	104.326	105.738
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	579	1.127	445
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	391	30.525	10.735
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.536	4.332	6.975
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.536	4.332	6.975
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	42.041	74.928	95.448
ΕΒΙΤΔΑ	105.956	175.469	177.319
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	88.618	54.469	70.778
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	13.622	20.459	24.670
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7824			
ΒΙΑCTIVE A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	8,56	15,26	24,07
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,72	4,90	7,05
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	58,71	51,85	49,69
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,43	6,87	6,78
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,45	4,94	6,12
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	8,69	11,56	11,37

ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,15	2,11	2,41
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,68	2,12	2,48
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	131,56	120,71	116,23
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,46	1,47	1,41
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,86	0,87	0,85
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,13	0,13	0,12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	486.307	486.007	392.307
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	231	185	162
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	170	117	125
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	460	308	251
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,79	0,99	1,15
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 225472			
ΒΙΟΚΟΣΜΕΤΙΣΤΑ INTERNATIONAL Γ. ΚΑΒΑΛΙΕΡΑΤΟΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	294.083	299.338	282.696
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	367.174	379.703	361.746
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	56.328	58.647	58.647
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	130.593	140.186	140.186
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	97.889	107.482	107.482
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	32.705	32.705	32.705
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.174	1.174	2.489
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	356.192	366.807	225.360
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	356.192	366.807	225.360
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	732.265	726.043	881.293
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	732.265	726.043	746.259
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	135.034
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	422.007	412.098	97.929
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.804.547	1.804.285	1.487.279
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	255.488	239.125	238.938
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	300.000	300.000	300.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	0	0	0
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-44.512	-60.875	-61.062
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.549.059	1.565.160	1.248.341
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	861.497	829.582	546.324
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	380.727	448.829	346.105
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	306.836	286.750	355.912
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.804.547	1.804.285	1.487.279
	01/01/2005	01/01/2006	01/01/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.044.828	1.092.536	1.189.708
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	458.194	452.010	562.556
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	586.635	640.526	627.152
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	2.028	1	0

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	69.122	94.365	94.302
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	481.410	532.068	490.050
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	38.130	14.094	42.799
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	5.754	1.681	2.361
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	18.323	28.560	34.057
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	0	0	0
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	0	0	0
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	25.561	-12.785	11.103
ΕΒΙΤΔΑ	107.252	108.459	137.101
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	8.180	3.578	11.290
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 225472			
ΒΙΟCOSMETICA INTERNATIONAL Γ. ΚΑΒΑΛΙΕΡΑΤΟΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2005	2006	2007
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	10,00	-5,35	4,65
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,42	-0,71	0,75
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	56,15	58,63	52,71
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,65	1,29	3,60
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,45	-1,17	0,93
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	10,27	9,93	11,52
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	6,06	6,55	5,22
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,37	0,86	1,12
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	337,20	346,92	228,65
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,98	0,96	0,96
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,75	0,73	0,78
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,27	0,26	0,08
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-38.595	-60.212	-43.759
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	256	243	229
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	303	362	225
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	284	296	146
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,58	0,61	0,80
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 162018			
ΒΙΟDOMUS A.B.E.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	2.131.911	3.317.168	1.390.220
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	286.249	286.249	39.185
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.257.689	2.999.844	1.016.733
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	454.566	770.434
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	123.769	231.922	304.185
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	546.162	672.289	763.495
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	483.523	219.033	226.220
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	346.738	369.252
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	62.639	106.518	168.023
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	10.366	16.877	23.177
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	788.927	970.894	1.809.706
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	424.816	462.650	750.201
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	364.111	508.243	1.059.505
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.416.518	4.116.789	4.724.563
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	3.416.518	4.091.689	4.692.346
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	25.100	32.217

ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	265.220	340.350	645.159
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	6.602.576	8.745.201	8.569.648
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.843.565	2.252.354	2.980.320
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	600.002	600.002	1.098.864
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	491.312	830.320	1.106.383
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	752.251	822.032	775.072
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.386.945	1.502.023	13.985
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.351.552	1.466.913	298
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	35.394	35.110	13.688
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.372.065	4.990.825	5.575.344
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.888.444	2.495.754	3.085.408
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.158.947	1.887.874	1.867.974
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	35.000	75.000	52.584
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	289.674	532.197	569.377
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	6.602.576	8.745.201	8.569.648
	01/01/2004	01/01/2005	01/01/2006
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	2.646.213	3.183.795	3.639.903
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.641.875	1.995.575	2.954.404
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.004.338	1.188.220	685.498
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΞΟΔΑ	127.179	162.602	344.710
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	177.475	217.334	283.853
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	863.068	981.386	1.259.240
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	90.973	152.102	-512.885
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	73.975	46.104	917.442
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.802	24.424	48.010
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	63.280	123.112	173.855
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	63.280	123.112	173.855
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	162.147	173.783	356.547
ΕΒΙΤΔΑ	331.728	492.548	-55.177
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	35.000	40.000	46.960
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	20.430	55.826	5.170
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 162018			
ΒΙΟΔΟΜΟΣ Α.Β.Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2004	2005	2006
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	8,80	7,72	11,96
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,46	1,99	4,16
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	37,95	37,32	18,83
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,44	4,78	-14,09
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	6,13	5,46	9,80
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	12,54	15,47	-1,52
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,58	2,88	1,88
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,91	1,80	2,26
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	102,43	110,81	103,53
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,33	1,09	1,29
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,09	0,89	0,96
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,08	0,07	0,12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	1.098.600	437.208	1.604.084
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	471	469	471
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	258	345	231
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	175	178	224
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,40	0,36	0,42
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1

ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 22486			
BOLTON HELLAS A.E.B.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	201.318	197.684	242.625
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	732.807	767.520	658.620
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	310.646	329.248	336.725
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	949.686	1.007.506	866.409
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	682.213	702.246	534.973
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	267.474	305.261	331.436
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	107.551	108.423	113.690
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	3.028.461	2.329.329	2.296.501
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.023.882	2.327.676	2.292.844
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	4.579	1.653	3.657
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	32.408.506	25.822.549	27.279.138
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	32.286.249	25.810.928	27.137.631
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	122.257	11.621	141.507
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	157.817	728.566	1.770.887
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	35.796.102	29.078.128	31.589.152
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	860.497	861.497	861.497
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	293.000	293.000	293.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	567.497	568.497	568.497
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	0	0
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.724.194	2.048.636	1.928.263
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.724.194	2.048.636	1.928.263
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	33.211.412	26.167.995	28.799.392
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	4.004.492	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	20.201.797	16.690.501	17.305.959
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	6.135.974	6.445.062	7.628.933
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.869.149	3.032.432	3.864.500
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	35.796.102	29.078.128	31.589.152
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	73.704.345	74.153.188	79.707.068
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	42.345.787	41.671.722	44.674.956
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	31.358.558	32.481.466	35.032.112
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	23.392	37.988	72.503
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	166.954	95.269	44.388
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	22.466.996	23.061.626	24.923.206
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	8.748.000	9.362.560	10.137.021
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	198.071	109.838	273.676
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	208.251	481.466	204.198
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	52.887	64.218	57.272
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	52.887	64.218	57.272
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	8.737.820	8.990.932	10.206.499
ΕΒΙΤΔΑ	8.967.841	9.522.047	10.238.681
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	6.134.974	6.445.062	7.628.933
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.589.519	2.356.925	2.570.566

ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 22486			
BOLTON HELLAS A.E.B.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-	-	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	24,41	30,92	32,31
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	42,55	43,80	43,95
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	11,87	12,63	12,72
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	11,86	12,12	12,81
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	12,17	12,84	12,85
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	40,60	32,75	35,67
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	53,34	95,37	230,94
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	465,37	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,07	1,10	1,09
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,98	1,01	1,01
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,00	0,03	0,06
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	2.383.372	2.712.449	2.547.134
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	160	127	124
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	174	146	141
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	26	20	19
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,06	2,55	2,52
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 225670			
CHAMBRE ELLAS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	2.233.398	2.366.802	909.711
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	580.000	580.000	580.000
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.772.764	1.976.339	427.674
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	326.913	348.790	362.313
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	507.814	599.847	515.322
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	343.613	430.535	301.403
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	164.201	169.312	213.919
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	61.535	61.520	55.047
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	331.508	808.462	660.412
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	92.991	358.212	448.975
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	238.517	450.250	211.437
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.611.505	1.856.148	2.640.858
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.398.895	1.621.623	2.421.221
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	212.610	234.525	219.636
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	791.115	694.314	865.666
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	4.967.526	5.725.725	5.076.646
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	307.462	-107.022	1.298.484
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	75.000	306.000	306.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	53.137	53.137	1.386.698
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	179.324	-466.159	-394.214
ΜΕΣΩ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.814.164	1.675.144	0
ΜΕΣΩΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.814.164	1.675.144	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.845.900	4.157.603	3.778.162
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.534.282	2.825.906	2.516.662

ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	986.895	1.011.044	583.435
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	13.500	13.500	13.500
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	311.223	307.153	664.565
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	4.967.526	5.725.725	5.076.646
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	5.506.256	6.506.496	7.275.805
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	412.559	669.116	500.493
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	5.093.698	5.837.380	6.775.312
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	13.242	36.707	14.599
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	174.845	295.755	280.898
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.739.365	6.184.395	6.463.665
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	192.729	-606.064	45.348
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	48.419	78.046	120.529
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	83.458	17.284	93.933
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	188.523	92.033	117.135
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	188.523	92.033	117.135
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	157.691	-545.302	71.945
ΕΒΙΤΔΑ	556.097	-218.276	443.381
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	4.500	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	45.730	0	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 225670			
CHAMBRE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	51,29	-	5,54
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,17	-9,52	1,42
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	92,51	89,72	93,12
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,50	-9,31	0,62
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,86	-8,38	0,99
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	10,10	-3,35	6,09
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ	15,16	-	2,91
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,90	-	1,26
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	499,02	-	193,82
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,96	0,81	1,10
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,84	0,61	0,93
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,28	0,17	0,23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	-111.772	-798.679	388.774
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	93	91	121
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	-	552	425
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	293	441	482
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,11	1,14	1,43
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 263347			
COLGATE - PALMOLIVE ΕΜΠΟΡΙΚΗ (HELLAS) ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	128.804	99.305	83.515
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	164.835	172.946	188.260
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1	1	1
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	46.953	85.812	115.979
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	46.952	85.811	115.978
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1	1	1

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	10.921	12.170	11.233
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.997	43.980	16.850
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.997	43.980	16.850
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	42.061.481	47.480.418	50.176.058
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	41.880.052	47.251.149	50.004.768
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	181.429	229.269	171.290
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	8.711	1.399	15.458
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	42.201.993	47.625.102	50.291.880
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.599.350	2.807.772	2.933.807
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	18.000	18.000	18.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	171.547	171.547	171.547
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	2.409.803	2.618.225	2.744.260
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	577.484	988.962	1.215.274
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	577.484	988.962	1.215.274
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	39.025.159	43.828.368	46.142.799
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	2.918	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	14.134.698	15.494.492	14.104.127
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	15.750.000	17.600.000	19.000.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	8.520.574	9.941.577	12.503.012
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	42.201.993	47.625.102	50.291.880
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	112.465.839	118.563.162	126.622.185
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	72.060.686	75.335.485	79.814.464
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	40.405.153	43.227.677	46.807.721
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	806.977	983.794	1.099.892
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	8.449	8.411	7.966
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	31.132.364	33.452.201	36.194.038
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	10.071.317	10.750.860	11.705.609
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	12.431.793	13.250.482	14.119.545
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	37.222	67.331	143.825
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	27.216	38.860	30.167
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	27.216	38.860	30.167
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	22.465.889	23.934.011	25.681.328
ΕΒΙΤΔΑ	10.106.982	10.798.131	11.743.742
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	15.750.000	17.600.000	19.000.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	6.620.306	6.125.589	6.555.293
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 263347			
COLGATE - PALMOLIVE ΕΜΠΟΡΙΚΗ (HELLAS) ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-	-	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	53,23	50,26	51,06
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	35,93	36,46	36,97
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,96	9,07	9,24
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	19,98	20,19	20,28
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	8,99	9,11	9,27
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	15,24	15,96	16,14
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	0,10	-

ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,08	1,08	1,09
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,08	1,08	1,09
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,00	0,00	0,00
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	3.048.030	3.697.429	4.065.567
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	136	145	144
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	72	75	64
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	0	0	0
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,66	2,49	2,52
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 240207			
COSMESIS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	27.904	42.237	26.096
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	79.324	105.540	85.947
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	2.569	2.569	2.569
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	60.414	72.258	68.806
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	58.622	70.208	66.499
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.793	2.050	2.307
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.425	6.386	6.386
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	369.470	389.156	358.328
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	369.470	389.156	358.328
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	325.994	394.316	413.002
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	325.994	394.316	413.002
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	70.959	53.433	61.785
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	794.326	879.142	859.211
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	423.234	468.827	488.375
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	592.870	592.870	592.870
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	0	0	0
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-169.636	-124.043	-104.495
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	371.092	410.316	370.836
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	302.601	319.699	277.345
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	68.491	90.617	93.492
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	794.326	879.142	859.211
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	791.034	881.309	931.032
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	264.393	302.240	313.253
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	526.642	579.069	617.779
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΞΟΔΑ	641	988	1.027
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.849	1.576	2.335
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	512.404	532.875	591.068
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	13.029	45.605	25.403

ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	220	22	731
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	35	70
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	9.531	11.844	8.530
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	9.531	11.844	8.530
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	13.249	45.592	26.064
ΕΒΙΤΔΑ	24.409	59.025	36.268
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	6.516
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 240207			
COSMESIS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,13	9,72	5,34
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,67	5,19	3,03
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	66,58	65,71	66,35
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,65	5,17	2,73
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,67	5,17	2,80
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	3,09	6,70	3,90
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,88	0,88	0,76
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	8,17	29,93	12,16
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,07	2,04	2,25
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,07	1,09	1,28
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,19	0,13	0,17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	395.331	426.589	462.279
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	150	163	162
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	418	386	323
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	510	470	418
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,00	1,00	1,08
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 204899			
COSMETIQUE ACTIVE HELLAS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.012.772	845.942	930.949
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.785.412	2.987.446	3.397.864
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	266.919	310.915	346.449
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	2.105.585	2.520.039	2.878.713
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.920.435	2.269.378	2.589.676
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	185.150	250.661	289.037
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	66.026	67.620	65.349
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.137.646	1.915.483	1.748.218
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.137.646	1.915.483	1.748.218
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.258.929	7.788.426	8.728.296
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	5.545.624	7.269.352	7.637.978
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	713.305	519.073	1.090.319
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3.641.917	4.516.243	6.124.460
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	13.051.263	15.066.094	17.531.923

ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.048.511	1.085.362	1.027.456
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	705.000	705.000	705.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	326.996	326.996	268.796
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	16.515	53.366	53.660
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	893.903	1.426.633	2.057.326
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	893.903	1.426.633	2.057.326
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11.108.849	12.554.099	14.447.142
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.056.212	3.606.206	4.608.064
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	3.900.000	4.800.000	5.484.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.152.637	4.147.892	4.355.077
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	13.051.263	15.066.094	17.531.923
	01/01/2004	01/01/2005	01/01/2006
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	32.957.260	36.170.612	38.874.360
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	8.409.981	9.136.561	9.685.127
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	24.547.280	27.034.051	29.189.232
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	461.394	544.671	643.219
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	60.982	60.207	59.068
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	18.005.066	19.414.584	20.652.566
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	6.942.626	8.103.931	9.120.817
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	623.994	581.702	276.840
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.234.682	1.136.263	1.276.299
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	464.380	438.085	364.250
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	464.380	438.085	364.250
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	6.331.938	7.549.370	8.121.358
ΕΒΙΤΔΑ	7.467.988	8.602.223	9.544.135
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	3.900.000	4.800.000	5.484.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.244.650	2.712.520	2.637.064
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 204899			
COSMETIQUE ACTIVE HELLAS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2004	2005	2006
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-	-	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	48,52	50,11	46,32
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	74,48	74,74	75,09
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	21,07	22,40	23,46
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	19,21	20,87	20,89
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	22,66	23,78	24,55
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	11,45	12,88	16,06
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	104,83	126,39	138,49
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,08	1,13	1,15
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,89	0,98	1,03
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,33	0,36	0,42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	929.643	1.666.053	2.153.832
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	61	73	72
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	133	144	174
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	93	77	66
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,53	2,40	2,22
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 246125			
COTY PRESTIGE HELLAS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	768.868	835.636	1.136.694
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	768.868	835.636	1.136.694
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	0	0	0
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	0	0	0
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	0	0	0
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	0	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	509.536	1.152.535	737.911
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	509.536	1.152.535	737.911
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.612.969	5.086.470	6.274.748
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	3.562.365	5.080.092	6.258.436
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	50.604	6.378	16.312
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.007.586	684.869	358.334
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	5.898.960	7.759.511	8.507.687
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3.061.603	3.556.060	4.205.326
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2.260.000	2.260.000	2.260.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	801.603	1.296.060	1.945.326
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	0	0
ΜΕΣΩ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	253.080	268.293	299.344
ΜΕΣΩΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	253.080	268.293	299.344
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.584.277	3.935.158	4.003.017
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	740.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	0	0	0
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.584.277	3.935.158	3.263.017
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	5.898.960	7.759.511	8.507.687
	01/07/2005	01/07/2006	01/07/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	10.499.141	14.535.368	15.730.612
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.477.172	2.098.438	2.260.962
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	9.021.969	12.436.930	13.469.650
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	0	33.865	168.332
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	5.851	7.815	6.436
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	7.944.629	10.092.345	11.353.475
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	1.071.489	2.370.635	2.278.071
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	402.810	344.610	326.968
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	402.810	344.610	326.968
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	0	0	0
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	668.679	2.026.025	1.951.104
ΕΒΙΤΔΑ	1.077.340	2.378.450	2.284.507
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-239.911	-1.169.968	-488.237
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 246125			
COTY PRESTIGE HELLAS A.E.			

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	21,84	56,97	46,40
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	11,34	26,11	22,93
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	85,93	85,56	85,63
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	10,21	16,31	14,48
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	6,37	13,94	12,40
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	10,26	16,36	14,52
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,93	1,18	1,02
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	115,28	260,25	304,15
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	17,60
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,99	1,76	1,84
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,79	1,47	1,66
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,39	0,17	0,09
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	2.545.814	2.988.716	3.367.976
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	124	128	145
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	-	-	-
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	126	200	119
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,78	1,87	1,85
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 8175			
ΔΕΚΑΣ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	137.111	127.447	171.338
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	359.565	344.891	450.563
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	3.358	10.583	15.383
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	237.057	239.537	310.221
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	236.384	232.272	301.008
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	673	7.265	9.213
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	11.245	11.510	15.613
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	407.368	661.486	677.346
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	352.115	473.011	342.234
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	55.254	188.476	335.112
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	533.302	1.076.134	1.060.853
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	531.471	1.074.633	1.059.331
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.831	1.501	1.522
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	210.557	597.590	599.062
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.288.338	2.462.657	2.508.599
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	368.000	668.000	868.000
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	51.000	51.000	51.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	17.000	17.000	17.000
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	300.000	600.000	800.000
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	920.338	1.794.657	1.640.599
ΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	743.997	1.226.920	1.258.045
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	176.341	567.737	382.554

ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.288.338	2.462.657	2.508.599
	01/01/2005	01/01/2006	01/01/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.691.452	3.101.811	3.405.994
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	560.199	963.348	1.081.541
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.131.253	2.138.463	2.324.453
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	1.673	3.836	6.557
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	536	2.428	4.458
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	726.215	940.729	1.274.936
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	406.176	1.199.141	1.051.615
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	19.561	10.338	10.837
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	10.850	29.115	46.789
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ. ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	51.393	57.933	99.424
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	51.393	57.933	99.424
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	414.887	1.180.365	1.015.663
ΕΒΙΤΔΑ	458.105	1.259.502	1.155.497
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	174.750	538.059	473.952
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	135.350	342.306	272.126
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 8175			
ΔΕΚΑΖ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2005	2006	2007
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	112,74	176,70	117,01
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	32,20	47,93	40,49
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	66,88	68,94	68,25
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	24,01	38,66	30,88
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	24,53	38,05	29,82
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	27,08	40,61	33,93
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,50	2,69	1,89
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	775,04	487,15	228,83
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,25	1,30	1,42
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,81	0,93	1,01
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,23	0,33	0,37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	230.889	540.553	696.662
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	115	126	114
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	485	465	425
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	265	251	229
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,31	1,26	1,36
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 212262			
DERMACON Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	57.127	59.463	48.087
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	163.750	175.075	208.019
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.078	1.078	1.078
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	114.956	139.741	184.400
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	114.956	139.741	184.400
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	0	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	7.255	23.050	23.390
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	247.571	288.978	262.379

ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	247.571	288.978	262.379
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	253.410	301.204	460.767
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	250.946	295.940	456.956
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.464	5.264	3.810
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	26.651	17.685	50.446
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	584.758	667.330	821.679
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	23.478	24.000	28.140
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	17.608	18.000	18.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	5.869	6.000	10.140
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	0	0
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	6.627
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	6.627
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	561.281	643.330	786.912
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	30.649	44.950	110.840
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	432.540	521.492	264.321
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	332.649
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	98.092	76.888	79.102
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	584.758	667.330	821.679
	01/01/2003	01/01/2004	01/01/2005
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2003	31/12/2004	31/12/2005
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.095.967	1.302.822	1.518.117
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	523.986	595.134	745.931
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	571.981	707.688	772.186
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	0	0	15.690
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	7.557	7.167	11.896
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	438.073	551.655	628.172
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	126.351	148.866	147.809
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	12.038	0	3.096
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	9.123	13.640
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	15.497
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	0	0	15.497
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	0	0	0
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	138.389	139.743	121.769
ΕΒΙΤΔΑ	133.908	156.033	159.705
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	70.663
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	48.436	0	38.966
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 212262			
DERMACON E.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2003	2004	2005
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-	-	432,73
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	23,67	20,94	14,82
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	52,19	54,32	50,86
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	11,53	11,43	9,74
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	12,63	10,73	8,02
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	12,22	11,98	10,52
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	23,91	26,81	28,20
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	19,31	20,50	11,24
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	130,54	187,29	393,89
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,94	0,94	0,98
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,50	0,50	0,65
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,05	0,03	0,06

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-33.649	-35.463	-13.320
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	84	83	110
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	301	320	129
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	172	177	128
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,87	1,95	1,85
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 221522			
ΔΙΜΦΙΛ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	61.161	64.247	45.838
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	134.474	194.440	202.907
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	24.250	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	136.018	140.648	140.984
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	237.981	275.241	302.454
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	88.928	138.444	161.666
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	20.441	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	128.612	136.797	140.788
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.400	4.400	4.400
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	355.683	378.742	639.652
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	252.572	267.104	372.512
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	103.111	111.638	267.140
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.385.550	1.896.300	2.544.083
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.385.550	1.837.840	2.501.413
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	58.460	42.670
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	120.371	240.688	275.596
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.922.766	2.579.977	3.505.169
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	114.734	117.729	123.769
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	108.000	108.000	108.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	6.734	9.729	15.769
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	0	0
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.808.032	2.462.248	3.381.400
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	878.569	1.193.821	1.548.374
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	892.546	1.204.466	1.739.257
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	36.916	63.961	93.769
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.922.766	2.579.977	3.505.169
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	2.460.419	3.663.217	4.980.144
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.749.948	2.359.476	3.199.705
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	710.471	1.303.742	1.780.439
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	85.670	104.543	144.021
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	557.221	1.095.820	1.446.662
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	67.580	103.378	189.757
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	306	259	1
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	12.001	19.280	28.695
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0

ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	46.802	37.260	27.113
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	46.802	37.260	27.113
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	55.885	84.357	161.062
ΕΒΙΤΔΑ	200.052	245.181	360.891
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	37.330	16.521	96.427
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	16.571	21.879	41.439
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 221522			
ΔΙΜΦΙΛ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	48,71	71,65	130,13
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,91	3,27	4,59
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	28,88	35,59	35,75
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,75	2,82	3,81
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,27	2,30	3,23
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	8,13	6,69	7,25
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	15,76	20,91	27,32
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,65	1,81	2,12
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	765,74	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,03	1,02	1,02
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,83	0,87	0,83
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,07	0,10	0,08
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	53.572	53.482	77.931
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	206	183	183
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	186	186	198
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	74	59	73
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,28	1,42	1,42
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2022800			
ΔΙΟΡΗΑ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	16.066.671	17.153.990	16.896.822
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.019.055	2.019.055	2.025.748
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	11.008.871	11.502.582	11.861.856
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	811.488	813.292	400.854
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.559.091	4.277.910	4.490.497
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	3.132.752	3.697.247	4.225.245
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	426.339	580.664	265.252
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	54.527	39.098	40.987
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	5.731.822	7.057.873	7.057.873
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	4.790.520	4.588.445	3.701.825
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4.790.520	4.588.445	3.701.825
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	43.076.059	54.178.233	62.233.493
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	42.006.146	53.884.085	61.787.629
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.069.913	294.147	445.864
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	351.547	486.559	1.145.625
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	64.284.797	76.407.227	83.977.765
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	7.918.329	7.102.328	8.125.541
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	5.100.000	5.100.000	5.100.000

ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.310.000	1.565.000	1.735.973
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	1.508.329	437.328	1.289.569
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.670.757	14.831.261	16.945.205
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11.238.614	14.762.900	16.926.450
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	432.143	68.361	18.755
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	44.695.711	54.473.638	58.907.019
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	29.211.999	40.954.744	26.936.493
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	13.432.145	12.456.516	31.340.850
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	350.000	410.000	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.701.567	652.378	629.675
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	64.284.797	76.407.227	83.977.765
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	26.652.407	29.796.540	34.747.929
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	13.700.365	15.023.841	19.472.254
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	12.952.042	14.772.699	15.275.675
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	105.508	50.878	45.934
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	2.870.568	4.550.562	4.615.974
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	5.271.599	6.097.361	6.825.162
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	4.915.383	4.175.655	3.880.473
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	35.756	466.595	58.150
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	81.399	33.203	136.247
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	732.480	936.794	864.181
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	732.480	936.794	864.181
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	4.869.739	4.609.046	3.802.376
ΕΒΙΤΔΑ	8.518.431	9.663.011	9.360.628
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	3.500.000	4.100.000	1.600.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.447.965	1.075.048	965.135
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2022800			
ΔΙΟΡΗΑΡ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	61,50	64,89	46,80
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	7,58	6,03	4,53
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	48,60	49,58	43,96
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	18,44	14,01	11,17
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	18,27	15,47	10,94
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	31,96	32,43	26,94
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	7,12	9,76	9,34
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	2,70	2,01	1,82
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	368,92	576,64	331,50
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,08	1,09	1,14
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,97	1,00	1,08
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,01	0,01	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	3.522.415	4.779.599	8.173.924
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	575	660	649
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	358	303	587
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	128	111	69
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,41	0,39	0,41
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 200096			
DON POL A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	639.049	791.744	1.000.840
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	168.394	168.394	325.751

ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	978.468	1.257.815	1.367.471
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	676.056	694.346	715.461
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	10.047	12.590	58.659
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.240.055	1.371.525	1.496.627
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	690.261	778.429	844.788
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	539.748	580.506	618.905
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	10.047	12.590	32.934
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	46.141	30.125	30.125
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	525.679	602.928	641.190
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	191.654	165.406	123.147
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	334.025	437.523	518.043
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.544.327	4.201.314	5.614.264
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	3.538.872	4.195.171	5.610.553
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.455	6.143	3.711
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	896.103	542.623	1.113.762
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	5.605.158	6.138.608	8.370.056
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	986.014	1.206.634	1.576.031
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	645.700	839.410	839.410
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	332.514	333.860	538.182
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	7.800	33.364	198.440
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.619.144	4.931.975	6.794.024
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.838.890	2.078.443	2.798.309
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.483.290	2.697.231	3.759.561
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	181.900	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	115.064	156.301	236.155
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	5.605.158	6.138.608	8.370.056
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	5.361.059	6.248.777	8.205.094
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	3.876.648	4.536.663	6.261.068
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.484.411	1.712.113	1.944.026
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	4.517	3.112	4.844
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	41.381	270.206	217.333
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.165.095	1.238.269	1.384.044
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	282.453	206.750	347.493
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.970	5.856	28
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	8.534	4.839	42.472
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	75.022	132.265	124.298
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	75.022	132.265	124.298
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	275.889	207.767	305.049
ΕΒΙΤΔΑ	398.856	609.221	689.124
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	181.900	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	80.017	51.942	76.262
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 200096			
DON POL A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	27,98	17,22	19,36
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	4,92	3,38	3,64

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	27,69	27,40	23,69
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,27	3,31	4,24
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,15	3,32	3,72
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	7,44	9,75	8,40
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,68	4,09	4,31
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	7,67	1,77	2,40
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	186,50	172,25	177,55
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,08	1,08	1,08
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,96	0,96	0,99
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,19	0,11	0,16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	346.965	414.890	575.192
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	241	245	250
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	234	217	219
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	49	49	37
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,96	1,02	0,98
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 241467			
EURO KMS GREECE A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	21.140	15.307	8.207
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	138.691	140.027	140.372
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	11.024	11.024	11.024
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	135.680	142.372	149.982
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	124.657	131.350	138.959
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	11.023	11.023	11.023
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	7.106	6.629	6.793
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	125.180	174.502	166.429
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	125.180	174.502	166.429
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	424.937	479.476	465.712
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	416.540	468.187	449.618
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	8.397	11.289	16.094
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	50.077	15.690	12.935
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	621.333	684.975	653.284
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	66.341	68.195	87.738
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	60.000	60.000	60.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	6.097	7.240	8.217
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	244	954	19.521
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	45	0	4.202
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	45	0	4.202
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	554.948	616.780	561.344
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	450.910	388.812	406.792
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	26.592	102.265	65.084
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	22.000	21.000	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	55.445	104.703	89.468
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	621.333	684.975	653.284
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.115.988	1.032.828	840.368
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	454.260	401.927	322.449
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	661.729	630.902	517.919
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	21.964	15.249	5.788
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	48.015	52.992	46.300
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	604.919	563.067	455.756
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	30.759	30.092	21.650
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	4.361	7.915	10.618
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.209	7.535	6.210
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	8.135	6.692	7.609
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	8.135	6.692	7.609
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	32.911	30.471	26.058
ΕΒΙΤΔΑ	86.909	89.776	75.559
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	22.000	21.000	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	9.544	7.618	6.514
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 241467			
EURO KMS GREECE A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	49,61	44,68	29,70
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	5,30	4,45	3,99
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	59,30	61,08	61,63
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,76	2,91	2,58
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,95	2,95	3,10
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	7,79	8,69	8,99
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	8,37	9,04	6,45
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,69	1,58	1,56
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	679,69	570,15	463,64
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,08	1,09	1,15
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,86	0,80	0,85
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,09	0,03	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	45.246	52.888	83.732
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	136	165	195
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	21	93	74
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	101	158	188
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,80	1,51	1,29
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2000021			
FARMECO A.E. ΔΕΡΜΟΚΑΛΥΝΤΙΚΑ			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ		133.327	156.091
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ		0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ		432.911	453.790
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		45.423	50.728
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.		47.163	92.490
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		405.726	454.679
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ		344.844	368.903
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		38.788	41.222
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.		22.094	44.553
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		13.555	13.762
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ		0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		1.509.449	1.472.116
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ		633.242	518.415
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ		0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ		876.208	953.701

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		1.538.376	1.012.016
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ		1.527.647	1.004.301
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ		0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		10.729	7.714
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ		450.512	1.043.625
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		3.631.664	3.683.848
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		675.338	1.046.228
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ		300.000	300.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ		32.954	73.162
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ		342.385	673.066
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		200.555	569.742
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		0	481.796
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		200.555	87.946
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		2.755.771	2.067.878
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ		368.639	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ		2.016.819	1.526.709
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ		0	150.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		370.313	391.169
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		3.631.664	3.683.848
		01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)		5.032.548	5.298.280
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		1.276.430	1.552.160
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		3.756.118	3.746.121
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ		112.804	144.970
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ		28.855	25.061
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		3.334.143	3.151.051
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		505.925	714.978
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ		18.452	22.659
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		43.833	31.594
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ		0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ		41.951	60.991
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ		41.951	60.991
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		480.544	706.044
ΕΒΙΤΔΑ		576.731	801.030
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ		0	150.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		120.139	178.093
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2000021			
FARMECO A.E. ΔΕΡΜΟΚΑΛΥΝΤΙΚΑ			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ		2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		71,16	67,48
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		13,23	19,17
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		74,64	70,70
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		10,05	13,49
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		9,55	13,33
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ		11,46	15,12
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		4,38	2,52
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ		17,65	29,17
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.		54,59	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		1,27	1,71
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,72	0,99
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,16	0,50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)		742.566	1.459.879
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ		111	69
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ		577	359

ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ		432	346
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		1,39	1,44
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 208245			
FOREVER LIVING PRODUCTS ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	248.867	280.085	244.129
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	465.890	539.268	567.528
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	78.675	114.424	118.450
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	327.867	406.891	477.065
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	302.383	363.626	414.698
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	25.483	43.264	62.367
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	30.399	31.515	33.447
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	1.769	1.769	1.769
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	358.414	379.669	361.685
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	246.853	279.221	278.604
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	111.560	100.448	83.080
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	286.174	193.060	158.482
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	188.112	143.815	127.256
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	98.062	49.245	31.226
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	114.419	161.499	186.975
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.007.874	1.014.312	951.271
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-608.839	-789.310	-731.546
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	18.000	18.000	18.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	7.168	7.168	7.168
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-634.007	-814.478	-756.714
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	94.279	201.759	107.836
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	94.279	201.759	107.836
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.522.433	1.601.863	1.574.981
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	12.569	9.042
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.371.705	1.483.209	1.366.723
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	150.728	106.085	199.216
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.007.874	1.014.312	951.271
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	4.552.985	4.958.179	5.449.916
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2.767.658	3.066.277	3.342.089
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.785.326	1.891.902	2.107.826
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	151.614	185.955	192.454
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	26.081	26.615	28.024
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.897.891	2.215.337	2.230.057
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	12.969	-164.095	42.200
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	13.239	26.356	67.127
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.160	530	51.564
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	49.226	79.023	70.174
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	49.226	79.023	70.174
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	25.048	-138.270	57.764

ΕΒΙΤΔΑ	88.276	-58.457	140.398
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 208245			
FOREVER LIVING PRODUCTS ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-	-	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,49	-13,63	6,07
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	39,21	38,16	38,68
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,28	-3,31	0,77
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,55	-2,79	1,06
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	1,94	-1,18	2,58
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-	-	-
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,96	-	3,06
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,50	0,46	0,45
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,26	0,22	0,22
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,08	0,10	0,12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-763.426	-867.635	-867.839
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	15	11	9
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	181	177	149
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	47	45	40
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	4,52	4,89	5,73
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 256521			
FRESH FORMULA Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	45.141	41.720	76.293
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	11.756	12.082	66.391
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	34.066	34.066	36.077
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	35.199	35.350	49.794
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	39.881	52.714	110.205
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	7.281	9.502	36.619
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	19.858	19.858	28.532
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	12.741	23.354	45.053
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.000	12.936	34.236
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	24.217	110.823	100.344
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	0	0	16.755
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	24.217	110.823	83.589
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	519.918	1.558.281	2.758.680
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	519.918	1.558.281	2.750.210
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	8.470
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	289.710	173.217	294.281
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	878.985	1.884.041	3.229.598
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	227.979	339.470	461.029
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	60.000	60.000	60.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	45.498	45.498	45.498
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	122.481	233.971	355.530
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	55.000	55.000

ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	55.000	55.000
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	651.006	1.489.572	2.713.570
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	100.180	308.512
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	348.910	827.273	1.790.004
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	49.160	60.031	79.029
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	252.937	502.088	536.025
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	878.985	1.884.041	3.229.598
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	2.120.764	2.543.724	3.392.975
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.966.599	1.857.873	2.625.844
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	154.166	685.852	767.131
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	24	70	4.458
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	622	1.391	35.160
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	302.562	427.663
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	153.568	381.969	308.765
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	37.002	153.279	11.179
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	30.000	12.282	57.491
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	30.000	12.282	57.491
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	116.566	228.690	297.586
ΕΒΙΤΔΑ	184.190	395.642	401.416
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	200.000	60.031	79.029
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	33.838	57.172	74.397
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 256521			
FRESH FORMULA A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	51,13	67,37	64,55
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	13,26	12,14	9,21
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,27	26,96	22,61
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,24	15,02	9,10
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,50	8,99	8,77
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	8,69	15,55	11,83
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ	2,86	4,55	6,01
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	188,41	165,41	9,46
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	29,51	66,92
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,28	1,24	1,16
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,24	1,16	1,13
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,45	0,12	0,11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	182.839	352.749	439.735
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	89	224	296
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	65	163	249
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	4	22	14
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,41	1,35	1,05
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 224488			
FREZYDERM A.B.E.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	923.554	1.597.176	2.152.060
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	39.721	39.721	55.610
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.120.362	1.428.113	1.535.306
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	63.298	72.952	93.082
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	306.403	774.530	1.406.403

ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	646.994	780.755	1.009.451
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	507.055	563.658	631.622
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	27.936	36.198	48.503
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	112.004	180.899	329.326
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	40.764	62.617	71.112
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	1.671.235	2.922.153	2.693.150
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	458.199	902.620	989.474
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	501.132	275.837	189.929
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	711.904	1.743.696	1.513.748
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.214.170	5.757.981	7.289.418
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.757.774	4.099.539	5.392.842
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.456.396	1.658.442	1.896.575
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	208.900	288.846	544.817
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	7.017.859	10.566.156	12.679.444
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.344.264	1.502.915	3.064.853
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΓΧΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	962.000	962.000	962.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	75.640	67.712	1.515.853
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	306.625	473.203	587.000
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	304.346	211.122	131.250
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	304.346	211.122	131.250
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5.369.248	8.852.119	9.483.341
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	3.250.174	4.884.355	5.443.028
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.804.284	3.626.368	3.488.136
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	314.791	341.396	552.178
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	7.017.859	10.566.156	12.679.444
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	6.988.267	10.029.458	12.810.122
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2.289.902	3.904.875	5.017.324
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	4.698.365	6.124.583	7.792.798
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	192.639	577.107	339.290
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	293.368	417.454	584.708
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.472.763	6.059.297	7.243.359
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	124.874	224.940	304.020
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	22.329	21.847	1.395.293
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	6.138	12.519	694
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	107.269	133.761	211.665
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	107.269	133.761	211.665
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	141.065	234.268	1.698.619
ΕΒΙΤΔΑ	525.511	776.155	1.100.393
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	41.247	58.905	83.059
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 224488			
FREZYDERM A.B.E.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	10,49	15,59	55,42
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,01	2,22	13,40
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	67,23	61,07	60,83
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,79	2,24	2,37
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,02	2,34	13,26

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	7,52	7,74	8,59
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,22	6,03	3,14
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,48	1,56	3,91
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	241,78	324,99	177,60
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,14	1,01	1,11
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,82	0,68	0,83
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,04	0,03	0,06
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	725.057	116.861	1.044.044
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	144	149	154
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	288	339	254
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	266	273	196
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,00	0,95	1,01
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7531200			
ΦΡΟΙΚΑ Π. & Ν. ΚΟΥΤΣΟΥΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	147.634	599.860	527.722
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	70.740	70.740	70.740
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	275.830	277.498	280.678
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	165.539	166.297	172.048
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	18.833	18.833	18.833
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	390.236	391.437	410.702
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	225.918	226.777	239.861
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	150.971	151.172	155.651
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	13.347	13.488	15.190
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.927	457.927	396.125
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	303.863	293.286	259.122
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	93.385	87.322	73.889
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	210.478	205.964	185.233
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	184.024	232.291	407.107
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	178.690	225.048	405.101
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.333	7.243	2.006
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	376.540	57.841	144.948
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.012.060	1.183.278	1.338.899
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	217.822	224.069	245.545
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	176.100	176.100	176.100
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	15.646	16.063	17.495
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	26.076	31.906	51.951
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	152.544	108.869	67.101
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	152.544	108.869	27.101
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	40.000
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	641.694	850.341	1.026.253
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	397.786	546.295	579.287
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	225.164	197.023	207.717
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	18.744	107.023	239.249
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.012.060	1.183.278	1.338.899
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	880.648	912.914	1.254.633
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	679.503	659.547	828.836
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	201.145	253.367	425.797

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	2.113	12.113	2.113
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	53.881	65.550	96.045
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	140.552	183.549	295.495
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	8.824	16.380	36.370
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.628	8.052	7.735
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	1.005	1.201	19.266
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.005	1.201	19.266
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	4.196	8.329	28.636
ΕΒΙΤΔΑ	63.710	83.131	151.681
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.217	2.082	7.159
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 7531200			
ΦΡΟΙΚΑ Π. & Ν. ΚΟΥΤΣΟΥΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,93	3,72	11,66
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,41	0,70	2,14
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	22,84	27,75	33,94
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,00	1,79	2,90
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,48	0,91	2,28
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	7,23	9,11	12,09
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3,65	4,28	4,45
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,08	1,13	1,30
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	182,62	243,81	235,92
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,35	0,69	0,79
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,87	0,34	0,54
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,59	0,07	0,14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	222.733	-266.923	-215.076
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	74	90	118
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	121	109	91
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	163	162	114
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,87	0,77	0,94
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 214413			
ΓΙΝΚΓΟ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	357.581	322.003	403.476
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	526.513	412.731	362.322
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	206.674	340.544	350.904
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	617.591	674.007	611.871
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	426.934	335.920	261.318
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	190.657	338.086	350.553
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	22.794	23.545	82.932
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	219.190	219.190	219.190
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	809.102	714.231	687.632
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	809.102	714.231	687.632
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.327.129	3.626.115	4.834.283
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	4.316.913	3.616.097	4.819.040
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0

ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	10.216	10.018	15.243
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	699.703	789.711	534.929
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	6.193.514	5.452.060	6.460.320
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.496.293	1.497.729	1.930.901
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	300.000	300.000	300.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	134.958	134.502	134.502
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	1.061.335	1.063.227	1.496.399
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.673	156	383
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.673	156	383
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.685.548	3.954.175	4.529.036
ΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	2.250.000	1.900.000	2.600.319
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.660.593	1.169.150	1.238.748
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	200.000	540.000	200.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	574.955	345.025	489.968
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	6.193.514	5.452.060	6.460.320
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	9.786.467	9.659.829	9.613.201
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	6.416.133	6.550.808	6.406.442
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	3.370.333	3.109.021	3.206.759
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	175.366	194.338	114.757
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	100.622	122.302	114.501
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.275.826	2.490.814	2.419.336
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	1.169.250	690.243	787.679
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	100.023	132.192	122.199
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	143.789	94.983	62.398
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	74.242	239.804	46.838
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	74.242	239.804	46.838
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.125.484	727.453	847.480
ΕΒΙΤΔΑ	1.344.114	1.052.349	949.018
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	200.000	540.000	200.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	330.021	185.561	214.307
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 214413			
ΓΙΝΚΓΟ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	75,22	48,57	43,89
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	18,17	13,34	13,12
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	34,44	32,19	33,36
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	11,95	7,15	8,19
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	11,50	7,53	8,82
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	13,73	10,89	9,87
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3,14	2,64	2,35
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	12,19	6,95	8,40
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	150,37	126,86	134,67
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,25	1,30	1,34
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,07	1,12	1,19
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,15	0,20	0,12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	1.150.386	1.175.882	1.527.808
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	161	137	183
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	94	65	71
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	46	40	39
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,58	1,77	1,49

ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 245074			
HEL - COSM ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	25.041	25.631	29.048
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	60.267	65.342	66.530
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	14.306	14.693	14.693
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	62.631	72.695	77.804
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	52.129	60.518	64.336
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	10.502	12.177	13.468
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	13.099	18.292	25.629
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	249.247	180.652	214.076
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	249.247	180.652	214.076
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.524.549	1.728.901	2.054.263
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.478.541	1.666.836	1.990.898
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	46.008	62.065	63.365
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	24.155	16.141	67.544
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.822.991	1.951.325	2.364.930
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-800.641	-796.876	-818.346
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	240.000	240.000	240.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	0	0	0
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-1.040.641	-1.036.876	-1.058.346
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	12.488	78.629	61.428
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	72.137	60.288
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	12.488	6.493	1.140
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.611.144	2.669.572	3.121.849
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.367.085	2.555.203	2.978.875
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	244.059	114.369	142.974
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.822.991	1.951.325	2.364.930
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.376.980	1.636.651	1.713.874
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	527.037	548.165	603.220
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	849.943	1.088.486	1.110.654
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	4.094	6.868	0
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	54.987	6.227	5.211
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.008.702	1.119.357	1.084.879
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-209.652	-30.231	20.564
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	59.734	7.258
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	92.050	25.738	24.957
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	19.731	10.065	5.109
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	19.731	10.065	5.109
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-301.703	3.765	2.865
ΕΒΙΤΔΑ	-134.934	-13.939	30.884
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0

ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 245074			
HEL - COSM ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-	-	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-16,55	0,19	0,12
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	61,73	66,51	64,80
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-15,23	-1,85	1,20
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-21,91	0,23	0,17
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	-9,80	-0,85	1,80
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-	-	-
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	1,60	1,55
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,69	0,72	0,75
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,59	0,65	0,68
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,01	0,01	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	-813.193	-743.878	-785.966
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	392	372	424
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	-	-	-
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	173	120	130
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,76	0,84	0,72
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 252022			
IMEL COSMETICS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	26.983	22.429	18.190
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	73.983	88.579	92.591
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	16.936	16.936	16.936
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	63.936	83.086	94.905
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	47.000	66.150	77.969
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	16.936	16.936	16.936
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	3.568
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	492.126	693.411	909.561
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	335.419	414.988	665.045
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	156.707	278.423	244.516
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	945.107	1.134.788	1.071.999
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	945.107	1.133.891	1.071.773
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	898	225
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	84.928	23.569	166.637
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.549.143	1.874.196	2.166.387
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	551.933	588.341	565.412
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	60.000	60.000	230.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	296.744	298.564	130.490
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	195.189	229.776	204.922
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	6.530	0	1.707
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	6.530	0	1.707
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	990.680	1.285.856	1.599.269

ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	499.277	606.914	748.599
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	371.230	452.787	499.078
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	120.173	226.154	351.591
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.549.143	1.874.196	2.166.387
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.306.018	1.278.316	1.365.459
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	685.342	472.077	526.699
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	620.676	806.239	838.760
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	476	220	799
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	43.326	76.017	91.220
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	502.061	644.632	720.419
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	75.766	85.810	27.920
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	13.776	31.674	9.411
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	38.548	19.150	11.818
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	38.548	19.150	11.818
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	61.990	54.136	18.510
ΕΒΙΤΔΑ	157.640	180.977	130.958
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	20.078	17.729	5.273
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 252022			
ΙΜΕΛ COSMETICS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	11,23	9,20	3,27
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	4,00	2,89	0,85
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	47,52	63,07	61,43
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,80	6,71	2,04
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,75	4,23	1,36
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	12,07	14,16	9,59
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,81	2,19	2,83
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	2,43	1,71	1,20
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	90,46	103,16	132,40
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,54	1,44	1,34
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,04	0,90	0,77
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,09	0,02	0,10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	531.481	565.912	548.928
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΤΗΣΕΩΝ	264	324	286
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	198	350	346
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	262	536	630
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,84	0,68	0,63
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 7524400			
JOHNSON & JOHNSON ΕΛΛΑΣ Α.Ε.&Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	12.884.015	14.507.491	15.937.123
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.361.052	2.361.052	3.287.049
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	20.596.060	22.512.457	23.877.371
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	14.856.070	16.940.301	18.643.567
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	2.754.796	2.848.898	3.249.913
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	27.912.240	30.301.592	33.239.738
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	13.920.187	15.089.613	16.466.155
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	11.237.259	12.363.085	13.523.673

ΑΠΟΣΒ. ΔΑΠ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ. ΑΚΙΝ.	2.754.793	2.848.894	3.249.910
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	228.277	146.376	118.961
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	21.269.252	22.271.799	31.711.865
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	18.634.461	19.228.709	26.741.138
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	668.499	802.737	1.113.932
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	1.966.292	2.240.352	3.856.795
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	100.658.824	126.567.625	166.083.664
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ. ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	98.681.828	125.862.750	163.059.689
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.976.996	704.875	3.023.976
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	8.512.364	16.393.134	12.705.201
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	143.324.455	179.740.049	226.437.854
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	12.700.032	12.331.137	9.255.031
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3.092.463	3.092.463	3.092.463
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	6.961.814	8.854.339	10.952.596
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	2.645.755	384.336	-4.790.028
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	6.741.828	5.890.470	6.074.656
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.101.216	2.101.216	2.101.216
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	4.640.612	3.789.254	3.973.440
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	123.882.596	161.518.442	211.108.167
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	23.208.170	23.886.275	26.381.947
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	6.000.000	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.962.100	5.669.841	7.018.230
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	143.324.455	179.740.049	226.437.854
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	175.492.602	174.516.429	184.707.857
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	115.387.799	109.965.290	112.074.639
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	60.104.803	64.551.139	72.633.218
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	3.466.305	4.050.158	3.599.136
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	3.566.058	6.111.729	9.097.667
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	56.108.094	57.853.759	67.893.621
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	3.896.956	4.635.810	-758.933
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	474.026	1.453.285	940.180
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.598.691	4.387.994	5.355.612
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ. ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	63.258	28.259	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.898.163	2.643.965	3.067.853
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.834.905	2.615.706	3.067.853
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.709.033	1.672.842	-5.174.364
ΕΒΙΤΔΑ	10.297.919	13.363.245	11.406.587
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	6.000.000	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.375.250	1.198.066	0
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7524400			
JOHNSON & JOHNSON ΕΛΛΑΣ Α.Ε.&Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	21,33	13,57	-55,91
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,89	0,93	-2,29
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	34,25	36,99	39,32
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,22	2,66	-0,41
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,54	0,96	-2,80
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	5,87	7,66	6,18
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	10,29	13,58	23,47
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,76	1,27	0,43

ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,05	1,02	1,00
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,88	0,89	0,85
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,07	0,10	0,06
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	6.557.844	3.714.116	-607.437
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	205	263	322
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	73	79	86
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	67	74	103
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΞΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,22	0,97	0,82
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 20384			
L OREAL - PRODUITS DE LUXE HELLAS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.978.673	1.976.184	1.723.993
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.047.694	5.875.383	5.630.181
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	320.295	332.895	321.695
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	4.405.261	4.246.488	4.241.954
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	4.150.276	3.952.009	3.944.447
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	254.985	294.479	297.507
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	15.946	14.394	14.071
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	1.361.299	1.278.707	727.902
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	1.361.299	1.278.707	727.902
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	12.506.225	13.795.634	17.623.119
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	11.936.654	13.189.581	16.227.315
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	569.570	606.053	1.395.804
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.356.129	1.595.066	2.606.670
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	17.202.326	18.645.589	22.681.683
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.832.801	3.084.036	1.900.824
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.025.500	1.025.500	1.025.500
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.804.067	2.055.092	871.857
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	3.234	3.444	3.467
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	4.077.780	4.432.651	5.110.486
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	4.077.780	4.432.651	5.110.486
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	10.291.744	11.128.902	15.670.373
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	3.700.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.977.648	3.130.540	3.559.007
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	3.435.000	3.980.800	4.335.800
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.879.096	4.017.562	4.075.566
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	17.202.326	18.645.589	22.681.683
	01/01/2004	01/01/2005	01/01/2006
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	34.201.305	35.335.174	39.030.371
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	6.823.568	6.817.497	7.443.928
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	27.377.738	28.517.677	31.586.443
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	120.140	43.495	100.800
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	46.943	40.646	107.669
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	21.539.800	21.203.026	23.047.808

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	5.911.135	7.317.500	8.531.767
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.220.995	683.774	868.345
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.222.941	1.516.227	2.126.157
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	715.309	752.844	763.028
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	715.309	752.844	763.028
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	5.909.189	6.485.046	7.273.956
ΕΒΙΤΔΑ	6.673.387	8.110.990	9.402.464
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	3.435.000	3.980.800	4.335.800
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.023.058	2.253.011	2.351.489
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 20384			
L OREAL - PRODUITS DE LUXE HELLAS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2004	2005	2006
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	208,60	210,28	382,67
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	34,35	34,78	32,07
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	80,05	80,71	80,93
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,28	20,71	21,86
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,28	18,35	18,64
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	19,51	22,95	24,09
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5,07	5,05	10,93
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	126,88	160,55	68,56
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	194,65
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,48	1,50	1,34
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,35	1,38	1,29
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,13	0,14	0,17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	4.931.909	5.540.505	5.287.318
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	127	136	152
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	159	168	175
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	73	68	36
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,99	1,90	1,72
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 7503200			
L OREAL HELLAS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	6.394.216	9.427.781	10.811.123
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	16.351.496	18.506.015	21.289.162
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	2.188.756	2.247.676	2.630.021
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	12.686.353	11.656.217	13.946.432
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	10.810.751	9.764.033	11.974.657
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.875.602	1.892.185	1.971.775
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	540.316	330.307	838.373
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	6.487.125	7.561.488	7.783.743
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	6.386.203	7.404.460	7.690.924
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	100.922	157.028	92.819
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	57.792.411	58.744.251	56.187.504
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	54.947.689	56.217.941	52.907.035
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.844.723	2.526.310	3.280.469
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	18.513.974	20.056.218	10.731.268
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	89.187.727	95.789.737	85.513.637

ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	10.945.687	10.986.511	10.986.511
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	5.195.613	5.195.613	5.195.613
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	5.675.118	5.675.118	5.675.118
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	74.957	115.780	115.780
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	14.749.568	12.848.288	13.403.788
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	14.749.568	12.848.288	13.403.788
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	63.492.472	71.954.938	61.123.338
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	3.700.000	7.400.000	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	17.699.830	19.515.930	18.386.630
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	21.820.144	27.536.749	23.232.220
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	19.810.703	17.046.020	19.148.206
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	89.187.727	95.789.737	85.513.637
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	109.955.120	193.825.587	193.403.506
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	27.949.362	46.086.473	47.338.584
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	82.005.758	147.739.114	146.064.922
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	3.922.957	5.162.661	1.148.720
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	141.025	386.847	246.789
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	66.163.847	115.190.934	110.918.399
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	19.623.843	37.323.994	36.048.454
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.258.125	5.344.853	4.979.449
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.892.965	5.936.462	7.379.875
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	687.825	1.909.387	2.368.532
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	687.825	1.909.387	2.368.532
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	17.989.002	36.732.384	33.648.028
ΕΒΙΤΔΑ	20.452.693	39.620.228	38.663.775
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	12.000.344	27.536.749	23.232.220
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	5.988.575	8.897.297	8.898.863
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7503200			
L OREAL HELLAS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	164,35	334,34	306,27
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	20,17	38,35	39,35
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	74,58	76,22	75,52
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,85	19,26	18,64
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	16,36	18,95	17,40
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	18,60	20,44	19,99
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	7,15	7,72	6,78
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	128,56	95,95	137,34
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	33,80	67,36	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,30	1,20	1,22
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,20	1,10	1,09
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,29	0,28	0,18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	19.301.038	14.407.019	13.579.177
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	182	106	100
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	231	155	142
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	85	60	60
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,23	2,02	2,26
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 214062			
L.R HEALTH & BEAUTY SYSTEMS E.P.E.			

ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	131.208	766.940	721.043
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	625.202	1.317.231	1.409.002
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	398.880	399.730	402.474
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	922.991	1.004.716	1.145.550
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	528.700	605.316	745.620
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	394.291	399.399	399.931
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	30.116	54.695	55.117
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.658.373	2.611.469	2.642.272
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.634.202	2.577.974	2.611.078
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	24.170	33.495	31.194
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.768.741	3.059.601	3.997.345
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.707.733	2.948.518	1.005.774
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	61.009	111.083	2.991.571
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	432.847	585.689	515.021
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	5.991.170	7.023.699	7.875.681
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-905.513	-120.716	26.565
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	130.050	130.050	130.050
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.049.453	1.049.453	1.049.453
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-2.085.016	-1.300.219	-1.152.938
ΜΕΣΩ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	106.756	156.543	161.186
ΜΕΣΩΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	106.756	156.543	161.186
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.789.927	6.987.872	7.687.930
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	5.581.398	5.633.864	6.247.244
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.208.530	1.354.008	1.440.686
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	5.991.170	7.023.699	7.875.681
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	20.551.786	22.152.811	20.743.749
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	10.159.590	10.500.312	9.936.636
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	10.392.197	11.652.500	10.807.113
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	163.829	365.855	535.851
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	74.988	63.282	45.541
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	10.695.636	10.741.334	10.846.546
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-214.598	1.213.739	450.878
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	56.650	7.331	1.139
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	300.726	227.627	203.489
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	339.627	82.322	135.884
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	339.627	82.322	135.884
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-458.674	993.442	248.528
ΕΒΙΤΔΑ	200.017	1.359.343	632.303
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	35.732	236.698	101.247
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 214062			

L.R HEALTH & BEAUTY SYSTEMS Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-	-	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-7,66	14,14	3,16
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	50,57	52,60	52,10
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-1,04	5,48	2,17
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-2,23	4,48	1,20
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	0,97	6,14	3,05
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-	-	-
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	16,70	6,46
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,86	0,90	0,93
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,47	0,52	0,59
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,06	0,08	0,07
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-929.966	-731.113	-533.292
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	48	49	18
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	201	196	229
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	96	91	97
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,43	3,15	2,63
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 7532200			
ΛΑΒΙΡΗΑΡΜ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	164.373.000	167.920.000	117.078.000
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	9.755.000	9.755.000	11.801.000
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	13.438.000	13.459.000	9.441.000
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	12.310.000	12.665.000	12.694.000
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	35.484.000	43.320.000	34.439.000
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	14.111.000	16.794.000	14.691.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	2.826.000	3.625.000	1.107.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	6.380.000	7.151.000	7.714.000
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	4.905.000	6.018.000	5.870.000
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	12.215.000	10.543.000	15.011.000
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	95.282.000	94.972.000	48.383.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.293.000	2.317.000	3.217.000
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.293.000	2.317.000	187.000
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	3.030.000
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	43.829.000	25.863.000	24.289.000
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	20.415.000	18.525.000	22.617.000
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	23.414.000	7.338.000	1.672.000
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.484.000	3.585.000	1.312.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	212.979.000	199.685.000	145.896.000
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	120.435.000	148.038.000	97.644.000
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	39.293.000	51.081.000	51.081.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	70.725.000	95.283.000	95.283.000
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	10.417.000	1.674.000	-48.720.000
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	7.768.000	3.890.000	19.037.000
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.557.000	2.525.000	16.890.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.211.000	1.365.000	2.147.000
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	84.776.000	47.757.000	29.215.000
ΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	54.264.000	23.035.000	15.083.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	7.348.000	3.710.000	8.103.000
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	78.000	647.000	460.000

ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	9.235.000	8.162.000	5.569.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	212.979.000	199.685.000	145.896.000
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	48.590.000	56.254.000	54.369.000
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	33.941.000	42.252.000	40.451.000
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	14.649.000	14.002.000	13.918.000
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	11.376.000	2.321.000	0
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	4.822.000	8.418.000	0
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	11.416.000	12.761.000	12.006.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	9.787.000	-4.856.000	1.912.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	54.389.000
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ. ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.805.000	2.716.000	2.985.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.805.000	2.716.000	2.985.000
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	9.787.000	-4.856.000	-52.477.000
ΕΒΙΤΔΑ	17.414.000	6.278.000	4.897.000
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-2.411.000	-1.434.000	2.083.000
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 7532200			
ΛΑΒΙΡΗΑΡΜ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	8,13	-3,28	-53,74
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	4,60	-2,43	-35,97
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	30,15	24,89	25,60
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	20,14	-8,63	3,52
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	20,14	-8,63	-96,52
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	35,84	11,16	9,01
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,77	0,35	0,49
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	3,03	0,42	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	45,06	15,56	15,45
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,57	0,67	0,99
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,55	0,62	0,88
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,03	0,08	0,04
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-36.170.000	-15.992.000	-397.000
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	153	120	152
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	79	32	73
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	25	20	29
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,23	0,28	0,37
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 213861			
MASCOT COSMETICS Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	37.613	28.443	23.400
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	121.560	123.210	123.720
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	0	0	0
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	89.100	99.480	105.039
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	89.100	99.480	105.039
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	0	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.153	4.713	4.719
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0

ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	497.303	371.338	377.855
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	342.473	222.959	225.649
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	154.830	148.379	152.206
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	573.672	487.650	511.560
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	571.068	482.652	510.354
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.604	4.998	1.207
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	14.968	14.536	16.772
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.123.556	901.967	929.588
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	148.526	15.995	-48.079
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	400.000	400.000	400.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	2.107	2.107	2.107
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-253.581	-386.112	-450.186
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	975.030	885.972	977.667
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	501.109	463.699	406.004
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	434.618	394.389	519.704
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	39.303	27.884	51.960
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.123.556	901.967	929.588
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.258.998	1.137.452	1.108.507
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	650.532	588.154	557.356
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	608.466	549.298	551.151
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	22.133	17.417	10.492
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	29.003	38.002	37.490
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	756.241	644.730	525.364
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-154.645	-116.017	-1.210
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	270	204	20.824
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	21.815	16.718	61.307
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	10.877	10.380	5.559
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	10.877	10.380	5.559
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-176.190	-132.531	-41.693
ΕΒΙΤΔΑ	-114.765	-67.635	41.839
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 213861			
MASCOT COSMETICS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-118,63	-	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-15,68	-14,69	-4,49
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	48,33	48,29	49,72
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-12,28	-10,20	-0,11
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-13,99	-11,65	-3,76
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	-9,12	-5,95	3,77
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	6,56	55,39	-
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	337,39	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,11	0,99	0,93
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,60	0,57	0,54

ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,02	0,02	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	110.913	-12.448	-71.480
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	166	155	168
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	244	245	340
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	279	230	247
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,12	1,26	1,19
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 258536			
MASTIC SPA ΣΟΔΗΣ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	806.503	945.046	990.612
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	70.668	70.668	70.668
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	291.486	436.066	580.514
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	332.526	343.114	445.978
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	305.498	470.011	470.198
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	457.972	636.658	849.712
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	168.130	229.306	294.665
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	97.260	146.324	202.932
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	192.582	261.028	352.115
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	31.448	28.996	40.115
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	232.851	232.851	232.851
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	862.901	620.686	980.863
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	354.034	298.185	613.566
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	508.867	322.501	367.296
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	840.212	1.545.384	2.730.208
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	837.835	760.136	1.259.156
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.377	785.248	1.471.053
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	57.991	33.334	79.203
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.567.608	3.144.451	4.780.886
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.072.763	1.333.874	1.430.129
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	900.000	1.070.000	1.070.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	12.781	18.855	91.170
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	159.982	245.019	268.959
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.494.844	1.810.577	3.350.757
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	664.911	817.354	1.222.046
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	648.679	780.523	1.564.295
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	181.255	212.700	564.416
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	2.567.608	3.144.451	4.780.886
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.912.630	2.284.152	3.132.464
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	772.592	1.084.334	1.332.073
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.140.038	1.199.818	1.800.391
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	75.474	118.388	71.368
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	52.003	109.250	147.766
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.097.063	1.115.921	1.628.257
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	66.447	93.035	95.735
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	31.768	37.844	17.043
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.817	9.397	10.741

ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	159.509	178.686	213.054
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	159.509	178.686	213.054
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	93.398	121.482	102.038
ΕΒΙΤΔΑ	277.959	380.971	456.555
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	27.086	30.370	25.509
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 258536			
MASTIC SPA ΣΟΔΗΣ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	8,71	9,11	7,13
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,64	3,86	2,13
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	59,61	52,53	57,48
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,47	4,07	3,06
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,88	5,32	3,26
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	14,53	16,68	14,57
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,39	1,36	2,34
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	2,80	2,11	1,69
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	61,98	61,28	85,45
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,18	1,21	1,13
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,60	0,87	0,84
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,04	0,02	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	266.260	388.827	439.517
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	160	121	147
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	306	263	429
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	408	209	269
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,74	0,73	0,66
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 4374			
MEDICON HELLAS Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	6.072.104	5.924.547	6.012.566
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	712.794	712.794	712.794
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.437.981	4.262.848	6.367.569
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	2.743.356	1.003.151	2.848.597
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	343.842	162.587	420.377
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	4.695.746	836.920	5.360.341
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	2.422.339	394.275	2.654.948
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	2.070.777	415.379	2.443.998
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	202.631	27.266	261.395
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	100.517	190.727	294.211
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	429.360	429.360	729.360
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.193.138	3.052.068	3.216.822
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	1.605.533	2.300.745	2.577.458
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	587.604	751.323	639.364
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	24.126.832	31.639.472	39.633.790
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	23.343.254	30.842.016	39.243.743
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	182.043	182.043	293.608
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	601.536	615.413	96.439
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	415.259	158.937	488.099
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	32.807.333	40.775.024	49.351.278
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	16.137.441	16.463.037	16.698.919

ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6.602.592	6.602.592	6.602.592
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	6.676.535	6.872.276	7.446.961
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	2.858.314	2.988.169	2.649.366
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	429.182	15.496.611	8.536.057
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	10.456	15.013.681	8.000.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	418.726	482.930	536.057
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	16.240.710	8.815.376	24.116.302
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	13.570.068	6.202.698	20.672.269
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.103.591	1.628.573	2.368.093
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	20.102	20.734	21.186
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.546.948	963.370	1.054.754
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	32.807.333	40.775.024	49.351.278
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	14.273.882	15.270.859	16.153.634
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	4.066.745	4.222.210	4.727.799
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	10.207.137	11.048.648	11.425.834
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	295.322	200.972	259.021
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	551.196	0	0
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	7.430.416	8.182.955	8.371.650
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	2.520.847	3.066.665	3.313.205
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	907.938	1.382.352
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	708.100	664.794	279.293
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	708.100	664.794	279.293
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.520.847	2.158.727	1.930.853
ΕΒΙΤΔΑ	3.780.143	3.731.459	3.592.498
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.026.050	-579.474	-441.314
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 4374			
MEDICON HELLAS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	15,62	13,11	11,56
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	7,68	5,29	3,91
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	71,51	72,35	70,73
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,66	20,08	20,51
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,66	14,14	11,95
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	26,48	24,44	22,24
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,03	1,48	1,96
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	5,57	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	84,09	37,68	123,79
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,65	3,95	1,80
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,51	3,61	1,66
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,04	0,04	0,03
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	10.494.519	26.035.101	19.222.409
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	597	-	-
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	99	141	183
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	197	264	248
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,44	0,37	0,33
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 84922			
MISS SANDY A.B.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.427.115	1.526.136	1.832.410

ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	187.310	187.310	262.234
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.566.574	1.612.736	1.547.341
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	288.510	307.585	798.203
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	64.381	64.381	64.381
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	681.179	647.395	842.072
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	512.756	478.973	578.053
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	130.738	130.738	213.940
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	37.685	37.685	50.080
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.519	1.519	2.323
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	214.535	276.442	287.313
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	89.140	104.397	90.102
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	125.394	172.045	197.210
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	399.147	412.254	581.885
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	393.481	406.282	576.223
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.666	5.972	5.663
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	20.800	15.359	25.086
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.061.596	2.230.191	2.726.694
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.460.917	1.307.506	1.312.505
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.084.100	1.084.100	1.084.100
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	195.000	195.000	269.924
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	181.817	28.407	-41.519
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.707	1.707	1.707
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.707	1.707	1.707
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	598.973	920.978	1.412.482
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	464.950	772.636	1.384.298
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	90.000	90.000	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	44.023	58.342	28.185
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	2.061.596	2.230.191	2.726.694
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.594.508	1.596.421	2.194.881
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	897.754	893.400	1.340.524
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	696.753	703.021	854.358
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	497	293	154
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	513	322	492
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	656.770	714.807	933.751
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	39.968	-11.815	-79.732
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	32	10.398	13.246
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	12.489	191	3.440
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	193.754	0	233.772
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	193.754	0	233.772
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	27.511	-1.608	-69.925
ΕΒΙΤΔΑ	234.235	-11.493	154.532
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	90.000	90.000	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	15.055	2.935	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 84922			
MISS SANDY A.B.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,88	-0,12	-5,33

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,33	-0,07	-2,56
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	43,70	44,04	38,93
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,51	-0,74	-3,63
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,73	-0,10	-3,19
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	14,69	-0,72	7,04
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,41	0,71	1,08
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	54,63	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,06	0,76	0,63
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,70	0,46	0,43
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,03	0,02	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	35.509	-216.923	-518.198
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	90	93	96
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	189	316	377
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	87	113	78
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,77	0,72	0,80
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 236622			
ΜΟΔΕΜΑ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	102.377	50.494	19.239
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	29.347	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	124.339	125.475	18.518
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	63.765	63.765	247
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	115.549	139.221	0
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	79.030	89.202	0
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	36.519	50.019	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	475	475
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	475	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	363.952	355.568	352.075
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	363.952	355.568	352.075
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	293.642	325.895	284.163
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	291.706	322.733	0
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.937	3.163	284.163
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	13.594	27.981	50.207
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	773.566	759.938	705.684
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	271.497	295.837	291.091
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	162.423	162.423	162.423
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	50.112	47.237	42.293
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	58.962	86.176	86.375
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	502.069	464.101	414.593
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	158.016	116.919	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	226.843	190.327	0
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	69.500	94.500	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	47.710	62.356	414.593
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	773.566	759.938	705.684
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	760.001	1.086.616	991.581
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	550.937	814.723	753.424
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	209.064	271.893	238.157
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	184	1.166	1.826
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	10.799	15.735	12.276
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	148.259	159.453	159.261
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	50.189	97.872	68.447
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	6.725	10.598	8.274
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	90	56	24.456
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	24.941	23.673	20.266
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	24.941	23.673	20.266
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	56.824	108.414	52.265
ΕΒΙΤΔΑ	85.929	137.280	100.989
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	30.000	50.000	37.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	16.505	27.130	13.066
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 236622			
ΜΟΔΕΜΑ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	20,93	36,65	17,95
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	7,35	14,27	7,41
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	27,51	25,02	24,02
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	6,60	9,01	6,90
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,48	9,98	5,27
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	11,31	12,63	10,18
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,85	1,57	1,42
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	6,26	7,89	5,26
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	58,20	39,52	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,34	1,53	1,66
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,61	0,76	0,81
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,03	0,06	0,12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	169.119	245.343	271.852
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	140	108	-
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	150	85	-
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	241	159	171
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,98	1,43	1,41
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 206014			
ΝΑΤΥΡΑ ΡΗΑΡΜ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	11.427	15.088	16.801
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	36.068	55.465	71.430
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	19.709	31.969	32.719
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	49.985	79.710	95.713
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	30.276	47.742	62.995
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	19.708	31.968	32.718
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.636	7.366	8.366
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	344.051	306.720	423.823
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	344.051	306.720	423.823
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0

ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	226.649	273.296	431.285
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	226.649	273.296	330.792
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	100.492
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	67.164	191.176	109.948
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	649.291	786.281	981.857
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	56.307	93.509	113.824
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	30.000	30.000	30.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	17.425	17.425	17.425
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	8.881	46.084	66.399
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	6.721	8.377	7.398
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	6.721	8.377	7.398
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	586.263	684.394	860.635
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	168.123	198.417	198.050
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	332.507	382.243	567.903
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	85.632	103.734	94.682
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	649.291	786.281	981.857
	01/01/2005	01/01/2006	01/01/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.426.152	1.736.088	2.214.475
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	614.547	768.316	990.196
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	811.606	967.772	1.224.278
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	5.738	21.391	4.582
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	20.398	26.906	23.913
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	649.566	768.885	978.231
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	147.379	193.373	226.716
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	77	0	492
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2	130	122
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	7.733	29.978	16.003
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	7.733	29.978	16.003
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	147.455	193.243	227.086
ΕΒΙΤΔΑ	175.510	250.257	266.632
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	100.000	100.000	150.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	47.186	56.040	56.772
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 206014			
ΝΑΤΥΡΑ ΡΗΑΡΜ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2005	2006	2007
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	261,88	206,66	199,51
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	22,71	24,58	23,13
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	56,91	55,74	55,29
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	10,33	11,14	10,24
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	10,34	11,13	10,25
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	12,31	14,41	12,04
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	10,53	7,41	7,63
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	8,23	8,18	10,50
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	298,58	212,19	174,00
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,09	1,13	1,12
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,50	0,68	0,63
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,11	0,28	0,24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	51.601	86.798	104.421
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	58	57	55

Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	197	182	209
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	204	146	156
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,20	2,21	2,26
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 35180			
NOTOS COM. HOLDINGS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	134.032.000	156.229.000	160.951.000
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	50.469.000	57.322.000	58.214.000
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	67.436.000	100.833.000	109.053.000
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	343.000	343.000	343.000
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	15.775.000	17.524.000	21.965.000
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	20.618.000	30.334.000	39.254.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	17.300.000	25.479.000	33.239.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	330.000	338.000	339.000
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	2.988.000	4.517.000	5.676.000
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.287.000	2.510.000	3.790.000
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	18.340.000	8.031.000	6.840.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	51.871.000	64.244.000	75.314.000
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	51.309.000	60.141.000	70.245.000
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	562.000	4.103.000	5.069.000
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	51.187.000	59.832.000	70.658.000
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	42.242.000	56.151.000	60.329.000
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	7.994.000
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	8.945.000	3.681.000	2.335.000
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.232.000	6.869.000	8.458.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	239.322.000	287.174.000	315.381.000
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	111.179.000	129.031.000	133.899.000
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	28.889.000	35.542.000	35.542.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	74.787.000	83.434.000	82.742.000
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	7.503.000	10.055.000	15.615.000
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	23.881.000	46.932.000	67.804.000
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	22.027.000	45.017.000	65.745.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.854.000	1.915.000	2.059.000
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	104.262.000	111.211.000	113.678.000
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	27.588.000	25.809.000	23.000.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	52.500.000	69.251.000	73.257.000
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	1.002.000	961.000	850.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	23.172.000	15.190.000	16.571.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	239.322.000	287.174.000	315.381.000
	01/01/2004	01/01/2005	01/01/2006
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	230.892.000	254.564.000	271.904.000
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	125.646.000	140.029.000	153.806.000
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	105.246.000	114.535.000	118.098.000
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	3.610.000	5.489.000	5.416.000
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	2.985.000	3.435.000	4.726.000
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	66.030.000	86.937.000	96.275.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	39.841.000	29.652.000	22.513.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	764.000	509.000	4.393.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	7.150.000	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	7.150.000	8.407.000	8.959.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	0	8.407.000	8.959.000

ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	33.455.000	30.161.000	26.906.000
ΕΒΙΤΔΑ	42.826.000	41.494.000	36.198.000
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-12.740.000	-10.123.000	-8.295.000
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 35180			
NOTOS COM. HOLDINGS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2004	2005	2006
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	30,09	23,38	20,09
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	13,98	10,50	8,53
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	45,58	44,99	43,43
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,26	11,65	8,28
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	14,49	11,85	9,90
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	18,55	16,30	13,31
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,15	1,23	1,36
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	12,21	9,78	6,69
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	24,81	20,00	17,18
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,01	1,18	1,36
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,51	0,60	0,70
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,02	0,06	0,14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	1.028.000	19.734.000	40.752.000
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	67	81	81
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	153	181	174
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	151	167	179
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,96	0,89	0,86
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 236576			
NOTOS COM. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	285.183.000	210.626.000	200.178.000
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	58.214.000	13.201.000	5.921.000
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	109.053.000	78.863.000	75.247.000
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	343.000	354.000	187.000
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	142.608.000	142.634.000	150.329.000
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	35.665.000	35.613.000	46.525.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	33.239.000	32.803.000	37.456.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	339.000	341.000	147.000
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	2.087.000	2.469.000	8.922.000
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.654.000	2.896.000	4.866.000
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	7.976.000	8.291.000	10.153.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	75.313.000	83.513.000	88.302.000
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	75.313.000	83.513.000	88.302.000
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	70.724.000	99.425.000	74.292.000
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	53.733.000	80.912.000	59.459.000
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	7.994.000	11.065.000	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	8.997.000	7.448.000	14.833.000
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	8.470.000	14.036.000	18.638.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	439.690.000	407.600.000	381.410.000
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-127.000	35.782.000	10.102.000
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	330.000	330.000	330.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	2.000	2.988.000	3.080.000
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-459.000	32.464.000	6.692.000

ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	132.587.000	216.387.000	217.367.000
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	130.526.000	214.092.000	215.156.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.061.000	2.295.000	2.211.000
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	307.230.000	155.431.000	153.941.000
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	23.000.000	45.605.000	18.427.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	69.489.000	75.102.000	94.002.000
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	850.000	719.000	15.216.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	213.891.000	34.005.000	26.296.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	439.690.000	407.600.000	381.410.000
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	272.076.000	301.887.000	310.171.000
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	153.812.000	171.224.000	177.681.000
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	118.264.000	130.663.000	132.490.000
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	5.578.000	38.295.000	6.861.000
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	5.071.000	14.649.000	16.909.000
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	96.572.000	108.513.000	117.277.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	22.199.000	45.796.000	5.165.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	4.237.000	4.325.000	5.908.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	360.000	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	8.959.000	10.602.000	7.765.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	8.959.000	10.602.000	7.765.000
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	26.436.000	49.761.000	11.073.000
ΕΒΙΤΔΑ	36.229.000	71.047.000	29.839.000
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-8.295.000	-13.852.000	-3.276.000
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 236576			
NOTOS COM. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-	139,07	109,61
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	6,01	12,21	2,90
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	43,47	43,28	42,72
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,16	15,17	1,67
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	9,72	16,48	3,57
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	13,32	23,53	9,62
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-	10,39	36,76
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	6,21	4,40	1,65
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	127,45	182,41
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,50	1,27	1,18
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,26	0,73	0,60
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,05	0,16	0,12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-152.723.000	41.543.000	27.291.000
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	72	98	70
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	165	160	193
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	179	178	181
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,62	0,74	0,81
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 208149			
ORIFLAME ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	823.659	768.002	894.277
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.150.294	2.248.962	2.502.721
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0

ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	280.645	306.934	319.627
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.738.495	1.919.455	2.063.258
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.547.467	1.680.408	1.792.200
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	191.027	239.047	271.058
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	131.215	131.562	135.187
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	3.512.693	2.886.339	2.442.021
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.512.693	2.886.339	2.442.021
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.179.931	3.502.461	3.020.407
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	3.085.937	3.329.832	2.777.386
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	93.994	172.629	243.021
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.762.066	1.027.919	2.173.260
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	9.278.348	8.184.720	8.529.966
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-9.144.595	-11.357.904	-13.436.731
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	779.760	779.760	779.760
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	32.451	32.451	32.451
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-9.956.807	-12.170.116	-14.248.942
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	30.000	30.000	11.000
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	30.000	30.000	11.000
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	18.392.944	19.512.624	21.955.697
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	16.779.643	18.035.954	20.240.613
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.613.300	1.476.671	1.715.083
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	9.278.348	8.184.720	8.529.966
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	24.144.373	23.898.120	25.397.412
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	16.949.752	17.202.337	17.921.063
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	7.194.621	6.695.783	7.476.349
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	956.521	986.093	1.019.487
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	35.461	39.324	33.716
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	8.878.768	9.761.526	10.084.033
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-763.086	-2.118.974	-1.621.913
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	45.515	13.353	29.353
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	164.188	107.687	486.267
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	189.550	181.480	178.038
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	189.550	181.480	178.038
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-881.759	-2.213.309	-2.078.827
ΕΒΙΤΔΑ	-538.075	-1.898.170	-1.410.159
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 208149			
ORIFLAME ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-	-	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-9,50	-27,04	-24,37
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	29,80	28,02	29,44
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-3,16	-8,87	-6,39

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-3,65	-9,26	-8,19
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	-2,23	-7,94	-5,55
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	-	-	-
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,46	0,38	0,35
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,27	0,23	0,24
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,10	0,05	0,10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-9.938.254	-12.095.905	-14.320.009
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	47	51	40
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	361	383	412
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	76	61	50
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,60	2,92	2,98
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 38674			
PAEL INTERNATIONAL COSMETICS Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	25.159	23.358	17.241
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	140.322	141.910	142.814
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	3.591	3.591	3.591
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	125.040	126.671	130.346
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	121.449	123.080	126.755
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	3.591	3.591	3.591
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.286	4.529	1.182
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	175.411	180.680	149.837
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	175.411	173.908	146.823
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	6.773	3.014
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.140.815	1.047.348	992.007
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.140.815	1.047.348	992.007
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	164.018	103.302	112.884
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.505.404	1.354.689	1.271.969
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	111.352	126.390	94.715
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	123.000	123.000	123.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	21.454	21.454	21.454
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-33.102	-18.064	-49.739
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.394.052	1.228.299	1.177.254
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	983.951	853.156	853.939
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	365.828	340.227	250.273
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	44.273	34.916	73.043
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.505.404	1.354.689	1.271.969
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.233.551	1.193.818	921.803
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	635.448	606.038	449.220

ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	598.103	587.780	472.583
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΞΟΔΑ	510	541	2.808
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	86.504	97.629	91.737
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	475.150	473.536	366.228
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	36.958	17.155	17.426
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	700	3.360	2.126
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.722	464	42
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	15.219	0	6.160
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	15.219	0	6.160
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	35.936	20.051	19.511
ΕΒΙΤΔΑ	138.681	114.784	115.323
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	10.422	5.013	4.878
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 38674			
PAEL INTERNATIONAL COSMETICS E.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	32,27	15,86	20,60
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,39	1,48	1,53
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	48,49	49,24	51,27
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,00	1,44	1,89
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,91	1,68	2,12
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	11,24	9,61	12,51
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	12,52	9,72	12,43
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,42	1,21	1,21
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	883,64	675,02	901,59
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,06	1,08	1,07
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,94	0,94	0,94
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,12	0,08	0,10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	86.192	103.031	77.474
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	338	320	393
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	210	205	203
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	101	109	122
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,82	0,88	0,72
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 52015			
PARFUMS CHRISTIAN DIOR HELLAS A.E.B.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.667.186	1.777.383	1.771.841
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	3.956.035	4.940.063	5.707.886
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	0	175.650	175.650
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	2.510.870	3.406.808	4.185.511
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	2.510.870	3.231.158	4.009.861
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	175.650	175.650
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	103.694	52.866	58.203
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	118.327	15.613	15.613
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	712.348	1.123.768	1.048.195
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	712.348	1.123.768	1.048.195
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	12.118.226	13.602.875	14.296.293
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	11.957.254	13.588.126	12.390.855

ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	160.973	14.749	1.905.438
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.266.500	1.786.429	932.884
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	15.764.259	18.290.456	18.049.213
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	8.372.364	10.272.574	9.712.121
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3.045.000	3.045.000	3.045.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	572.498	675.376	733.025
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	4.754.866	6.552.198	5.934.096
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	498.189	552.292	585.736
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	353	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	497.836	552.292	585.736
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.893.706	7.465.591	7.751.355
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.906.384	3.037.261	2.515.198
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.600.740	1.572.370	1.249.297
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	15.764.259	18.290.456	18.049.213
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	25.619.643	27.032.075	27.493.077
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	10.204.618	10.548.762	10.706.573
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	15.415.024	16.483.314	16.786.504
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	3.639.125	5.070.442	4.909.139
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	12.693	6.702	8.733
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	16.156.757	18.711.858	19.888.295
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	2.884.699	2.835.195	1.798.614
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	454	2.325	16.941
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	517.825	289.439	278.257
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	580.918	887.565	1.024.812
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	580.918	887.565	1.024.812
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.367.328	2.548.081	1.537.299
ΕΒΙΤΔΑ	3.478.310	3.729.462	2.832.159
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	399.000	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	765.432	678.324	401.375
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 52015			
PARFUMS CHRISTIAN DIOR HELLAS A.E.B.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	28,28	24,80	15,83
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	15,02	13,93	8,52
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	60,17	60,98	61,06
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	11,26	10,49	6,54
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	9,24	9,43	5,59
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	13,58	13,80	10,30
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,88	0,78	0,86
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	187,51	381,20	177,03
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,04	2,21	2,10
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,94	2,06	1,96
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,18	0,24	0,12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	7.203.368	9.047.481	8.526.017
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	170	183	165
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	104	105	86
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	25	39	36
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,63	1,48	1,52

ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 304719			
PHARMARLACE ELLAS A.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			31/12/2007
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ			50.882
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ			0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ			101.146
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ			0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.			0
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ			66.989
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ			66.989
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ			0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.			0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ			16.725
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ			0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ			803.964
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ			803.964
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ			0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ			0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ			746.164
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ			746.164
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ			0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ			0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ			357.135
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			1.958.145
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			348.752
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ			260.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ			10.429
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ			78.323
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ			0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ			0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			1.609.394
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ			470.330
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ			1.046.059
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ			4.900
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			88.105
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ			1.958.145
			01/01/2006
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ			31/12/2007
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)			7.747.832
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ			4.548.543
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ			3.199.289
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ			2.361
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ			63.686
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ			2.853.024
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ			284.940
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ			4.978
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ			1.753
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ			0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ			29.064
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ			29.064
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ			288.164
ΕΒΙΤΔΑ			377.690
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ			59.900

ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ			78.947
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 304719			
PHARMARLACE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ			2007
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ			82,63
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ			14,72
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ			41,29
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ			3,68
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ			3,72
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ			4,87
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			4,61
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ			5,52
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.			134,86
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ			1,19
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ			0,69
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ			0,22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)			297.869
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ			35
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ			84
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ			65
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ			3,96
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 201091			
PIERRE FABRE HELLAS A.E.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	587.322	524.252	602.317
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.205.558	1.265.597	1.472.616
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	204.182	218.338	242.689
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	900.444	1.042.825	1.205.682
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	704.080	839.624	990.311
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	196.365	203.200	215.371
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	78.027	83.141	92.693
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.950.850	3.268.109	4.938.909
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.949.624	3.267.434	4.938.204
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	1.226	675	705
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.727.473	6.737.673	8.503.612
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	6.621.898	6.651.749	8.364.055
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	105.575	85.924	139.557
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	887.172	2.657.337	1.636.815
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	11.152.817	13.187.372	15.681.652
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.454.344	2.453.253	2.428.354
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	849.700	849.700	969.508
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	362.367	362.367	362.368
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	1.242.277	1.241.186	1.096.478
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	284.453	284.453	304.855
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	284.453	284.453	304.855

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	8.414.020	10.449.665	12.948.443
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	5.018.995	8.853.243	11.984.368
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	1.856.000	738.706	9
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.539.025	857.716	964.066
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	11.152.817	13.187.372	15.681.652
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	22.204.610	24.501.727	27.696.728
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	7.823.332	11.324.458	12.755.888
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	14.381.278	13.177.269	14.940.840
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	74.468	276.679	256.176
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	0	0	0
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	10.590.203	11.856.780	14.185.360
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	3.865.543	1.597.168	1.011.657
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	18.502	3.573	199
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	370.198	596.668	1.096.813
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	136.997	142.380	155.459
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	136.997	142.380	155.459
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	3.513.847	1.004.073	-84.957
ΕΒΙΤΔΑ	4.002.540	1.739.548	1.167.116
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	1.856.000	733.700	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.047.317	271.464	13.036
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 201091			
PIERRE FABRE HELLAS A.E.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	143,17	40,93	-3,50
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	31,51	7,61	-0,54
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	64,77	53,78	53,94
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	17,41	6,52	3,65
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	15,82	4,10	-0,31
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	18,03	7,10	4,21
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3,54	4,38	5,46
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,26	1,21	1,16
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,90	0,90	0,78
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,11	0,25	0,13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	2.151.475	2.213.454	2.130.893
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	109	99	110
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	234	285	343
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	138	105	141
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,99	1,86	1,77
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7542000			
PLIAS A.B.&E.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	41.752.095	27.986.197	34.109.675
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.821.984	2.821.984	2.821.984
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	10.065.108	10.079.409	10.723.177
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	15.287.122	15.458.645	17.831.865
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.299.886	1.341.625	1.464.755
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	6.000.576	7.009.384	8.014.338
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	2.041.675	2.301.627	2.551.821

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	2.871.192	3.515.648	4.195.460
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.087.709	1.192.109	1.267.057
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	894.533	921.410	909.724
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	17.384.038	4.372.508	8.372.508
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	3.370.804	3.327.053	3.477.566
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	686.207	673.903	832.744
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	2.684.597	2.653.150	2.644.822
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	14.198.405	12.707.313	14.986.298
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	12.530.207	9.472.104	8.089.317
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	722.443	8.336	5.083
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	945.755	3.226.873	6.891.898
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	750.722	762.782	370.132
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	60.072.026	44.783.345	52.943.671
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	13.645.344	3.561.350	30.814.090
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	27.031.813	27.031.813	63.091.757
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	45.787.325	42.439.620	39.987.495
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-59.173.794	-65.910.083	-72.265.162
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	42.053.293	35.581.368	10.391.325
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	38.342.724	31.860.697	9.637.740
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.710.569	3.720.671	753.585
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.373.389	5.640.627	11.738.256
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	267.449	329.601	2.865.260
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.641.181	4.500.040	7.199.734
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	464.759	810.986	1.673.262
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	60.072.026	44.783.345	52.943.671
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	12.983.400	16.537.189	16.675.350
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	10.633.948	14.496.527	15.249.263
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.349.452	2.040.662	1.426.087
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	0	0	0
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.828.786	11.815.579	7.774.174
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-479.334	-9.774.917	-6.348.087
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	3.220.810	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.137.328	0	300.131
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	829.628	1.008.811	1.004.953
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	829.628	1.008.811	1.004.953
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.616.662	-6.554.107	-6.648.218
ΕΒΙΤΔΑ	350.294	-8.766.106	-5.343.134
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-344.358	-182.182	293.136
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7542000			
PLIAS A.B.&E.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-11,85	-184,03	-21,58
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-2,69	-14,64	-12,56
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	18,10	12,34	8,55
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-3,69	-59,11	-38,07
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-12,45	-39,63	-39,87
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	2,70	-53,01	-32,04
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3,40	11,57	0,72

ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	1,96	9,25	9,30
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	4,19	2,98	1,60
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	3,42	2,39	1,31
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,34	0,14	0,03
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	13.946.542	11.156.521	7.095.740
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	352	209	177
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	125	113	172
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	116	84	83
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,22	0,37	0,31
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 2059850			
RECKITT ΜΠΕΝΚΙΖΕΡ ΕΛΛΑΣ ΧΗΜΙΚΑ Α.Β.&Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	20.212.226	2.138.825	2.421.188
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	751.692	751.692	769.736
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	4.405.067	4.580.107	4.864.945
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.282.188	1.283.917	1.283.917
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	4.306.488	4.545.802	4.565.176
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	3.024.990	3.263.721	3.282.372
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.281.498	1.282.081	1.282.804
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	18.079.768	68.913	67.766
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.723.058	3.345.027	4.472.375
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.384.312	2.920.990	3.774.299
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	338.746	424.037	698.076
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	15.697.686	10.779.772	36.836.768
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	14.952.680	10.474.255	36.068.392
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	745.006	305.517	768.376
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.995.596	26.782.826	4.235.281
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	41.628.566	43.046.451	47.965.613
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	6.107.769	1.733.694	4.999.890
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΓΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3.268.857	558.318	558.318
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	2.838.912	1.175.376	256.946
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΩΣ	0	0	4.184.626
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.140.817	1.299.503	1.306.233
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.140.817	1.299.503	1.306.233
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	34.379.981	40.013.254	41.659.489
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	17.309.892	20.487.794	21.718.993
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	8.465.051	12.293.856	7.000.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	8.605.037	7.231.604	12.940.495
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	41.628.566	43.046.451	47.965.613
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	71.425.716	80.318.086	90.467.784
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	25.501.259	28.209.865	32.383.713
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	45.924.457	52.108.221	58.084.071
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	555.024	1.615.322	1.583.642
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	34.868	32.182	36.673

ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	34.772.201	38.804.629	43.784.591
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	11.672.412	14.886.732	15.846.449
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	538.297	1.580.916	556.532
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	370.273	215.436	456.892
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	325.625	317.241	343.952
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	325.625	317.241	343.952
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	11.840.437	16.252.212	15.946.090
ΕΒΙΤΔΑ	12.032.905	15.236.155	16.227.074
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	8.465.051	12.293.856	7.000.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	3.928.325	3.956.856	4.743.651
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 2059850			
RECKITT ΜΠΕΝΚΙΖΕΡ ΕΛΛΑΣ ΧΗΜΙΚΑ Α.Β.&Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	193,86	-	318,93
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	28,44	37,76	33,24
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	64,30	64,88	64,20
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	16,34	18,53	17,52
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	16,58	20,23	17,63
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	16,85	18,97	17,94
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5,82	23,83	8,59
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	340,58	506,01	435,82
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,62	1,02	1,09
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,54	0,94	0,99
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,09	0,67	0,10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-12.963.641	894.371	3.884.935
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	76	48	146
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	248	265	245
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	39	43	50
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,72	1,87	1,89
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 7527600			
RILKEN Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	4.983.320	5.027.690	4.427.500
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	578.110	578.110	578.110
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	7.402.200	7.342.050	7.315.360
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	1.697.260	1.696.380	1.501.260
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	916.660	968.300	967.280
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	6.738.090	6.953.280	6.949.890
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	4.207.660	4.386.620	4.547.250
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	1.691.790	1.691.580	1.497.130
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	838.640	875.080	905.510
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.127.180	1.396.130	1.015.380
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.981.170	2.133.200	2.360.230
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.916.400	2.128.090	2.337.050
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	64.770	5.110	23.180
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	19.780.880	19.902.550	15.321.210
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	9.280.820	15.148.560	14.105.600
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	10.500.060	4.753.990	1.215.610
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	200	14.790	4.908.330

ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	27.745.570	27.078.230	27.017.270
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	17.658.450	17.747.820	17.928.350
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6.720.100	6.720.100	6.720.100
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	10.927.180	10.932.210	10.948.140
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	11.170	95.510	260.110
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.508.100	1.475.940	954.810
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.508.100	1.475.940	954.810
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	8.579.020	7.854.470	8.134.110
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	636.120	202.170	34.470
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.354.140	3.110.210	4.200.900
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	5.750	2.920	1.520
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.740.020	2.230.600	2.555.450
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	27.745.570	27.078.230	27.017.270
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	23.258.810	39.532.560	42.094.010
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	8.427.470	16.056.120	16.231.470
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	14.831.340	23.476.440	25.862.540
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	4.233.480	982.970	316.340
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	0	0	35.720
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	18.657.680	23.900.960	25.136.040
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	407.140	558.450	1.007.120
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	388.320	310.550	251.450
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	388.320	310.550	251.450
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	407.140	558.450	1.007.120
ΕΒΙΤΔΑ	795.460	869.000	1.294.290
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.074.190	-457.840	-688.510
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7527600			
RILKEN A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,31	3,15	5,62
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,47	2,06	3,73
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	63,77	59,39	61,44
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,75	1,41	2,39
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,75	1,41	2,39
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	3,42	2,20	3,07
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,57	0,53	0,51
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	29,19
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	3,60	1,14	0,19
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,65	2,81	2,78
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,31	2,54	2,49
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,00	0,00	0,60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	14.183.230	14.196.070	14.455.660
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	146	140	122
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	102	71	94
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	129	48	53
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,84	1,46	1,56
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 231715			

SARA LEE ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	44.031.824	22.426.595	20.865.012
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	764.656	818.921	701.405
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	502.480	515.610	515.610
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	117.545.370	117.566.111	117.605.804
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	89.536.663	113.011.855	114.444.724
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	709.653	768.307	677.111
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	383.228	427.902	454.883
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	88.443.782	111.815.647	113.312.730
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	32.697	21.591	22.805
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	14.723.283	16.516.218	16.464.111
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	6.018.075	5.343.180	5.172.661
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4.683.527	4.205.930	3.920.374
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	1.334.548	1.137.249	1.252.287
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	17.891.191	23.423.481	20.061.520
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	17.836.434	23.239.756	19.897.677
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	54.757	183.725	163.843
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	6.877.699	4.424.426	8.560.125
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	74.818.789	55.617.682	54.659.319
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	7.871.879	-12.745.892	-11.333.640
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	600.005	600.005	600.005
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	114.562.565	114.562.565	93.026.825
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-107.290.692	-127.908.463	-104.960.470
ΜΕΣΩ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	47.534.153	41.795.405	1.118.312
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	45.000.000	40.000.000	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.534.153	1.795.405	1.118.312
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	19.412.757	26.568.169	64.874.647
ΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	16.503.268	7.831.057	8.463.129
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.909.489	6.872.872	4.411.518
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	74.818.789	55.617.682	54.659.319
	01/07/2005	01/07/2006	01/07/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	34.038.972	43.765.200	43.388.674
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	12.203.701	17.066.016	17.878.890
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	21.835.271	26.699.184	25.509.784
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	58.931	119.789	95.375
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	5.876.780	2.213.136	2.721.937
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	15.161.274	24.172.596	20.958.313
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	856.148	433.241	1.924.909
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	3.858.553	3.161.509	517.162
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	207.309	468.034	615.209
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	21.863.765	21.863.765	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	22.076.420	23.591.229	1.557.750
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	212.655	1.727.464	1.557.750
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-17.356.374	-18.737.050	1.826.862
ΕΒΙΤΔΑ	6.945.583	4.373.841	6.204.596
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	345.478	1.471.633	414.610
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2

ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 231715			
SARA LEE ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-220,49	-	-
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-23,20	-33,69	3,34
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	64,15	61,01	58,79
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,52	0,99	4,44
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-50,99	-42,81	4,21
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	20,40	9,99	14,30
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	8,50	-	-
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	1,67
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,59	1,25	0,52
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,28	1,05	0,44
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,35	0,17	0,13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	11.374.208	6.622.918	-31.080.341
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	191	194	167
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	494	167	173
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	180	114	106
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,45	0,79	0,79
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 5987			
VALLEY Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	223.822	365.897	400.404
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	374.071	434.359	460.184
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	195.126	203.149	228.413
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	92.645	219.414	253.909
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	455.680	511.275	562.352
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	295.660	321.933	349.965
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	137.176	146.957	158.422
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	22.844	42.384	53.965
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	17.660	20.250	20.250
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	1.068.406	1.225.844	1.367.459
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	304.707	424.605	463.475
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	763.699	801.238	903.983
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.217.944	2.617.414	2.652.940
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.090.326	2.466.594	2.497.039
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	127.618	150.820	155.902
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	117.778	65.321	32.105
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.627.950	4.274.477	4.452.908
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.976.511	1.905.996	1.911.850
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	424.480	424.480	424.480
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.680.544	1.680.544	1.680.544
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-128.513	-199.028	-193.174
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.299	2.299	2.299
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.299	2.299	2.299
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.649.141	2.366.182	2.538.760
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	968.535	1.480.332	1.607.945
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	500.713	535.273	515.054

ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	179.892	350.576	415.761
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.627.950	4.274.477	4.452.908
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.492.550	1.584.944	1.488.281
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	702.211	756.592	709.310
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	790.339	828.352	778.970
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	1.023	500	844
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	76.888	133.228	153.873
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	822.808	761.091	601.429
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-108.334	-65.467	24.513
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	16.051	7.047	13.423
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	48.605	55.595	51.077
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	48.605	55.595	51.077
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-124.384	-72.515	11.090
ΕΒΙΤΔΑ	17.159	123.356	229.463
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 5987			
VALLEY Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-6,29	-3,80	0,58
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-3,43	-1,70	0,25
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	52,95	52,26	52,34
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-7,26	-4,13	1,65
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-8,33	-4,58	0,75
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	1,15	7,78	15,42
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ	0,84	1,24	1,33
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	0,46	1,07
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	49,00	77,67	84,10
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,06	1,65	1,60
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,42	1,13	1,06
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,07	0,03	0,01
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	1.754.987	1.542.397	1.513.744
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	511	568	612
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	260	258	265
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	555	591	704
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,41	0,37	0,33
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 228457			
VENTUS ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	227.164	241.348	211.437
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	54.611	54.611	54.611
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	233.836	311.600	295.288
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.318	2.798	2.798
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	70.012	128.073	141.671
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	68.694	126.622	139.777
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.318	1.451	1.895
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	7.411	411	411

ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	683.319	935.666	851.546
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	683.319	935.666	851.546
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	849.973	1.321.636	1.552.967
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	849.973	1.321.636	1.551.467
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	1.500
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	10.613	3.340	11.315
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.771.069	2.501.990	2.627.264
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	327.130	351.720	1.073.651
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	300.000	300.000	999.990
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	7.918	9.559	11.048
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	19.212	42.161	62.614
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.405	11.405	11.405
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.405	11.405	11.405
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.432.534	2.138.864	1.542.209
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	697.785	1.147.902	1.196.187
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	690.802	932.596	194.390
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	43.947	58.367	151.631
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.771.069	2.501.990	2.627.264
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	2.043.359	2.424.512	2.816.362
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.542.580	1.996.203	2.284.210
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	500.779	428.310	532.152
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	2.550	3.398	9.097
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	75.341	106.078	108.939
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	383.037	281.769	383.818
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	44.952	43.862	48.492
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	5.750	30	50
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	23.641	11.062	18.777
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	18.203	26.285	35.249
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	18.203	26.285	35.249
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	27.061	32.830	29.765
ΕΒΙΤΔΑ	138.496	176.225	192.680
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	7.848	8.208	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 228457			
VENTUS ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	8,27	9,33	2,77
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,53	1,31	1,13
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	24,51	17,67	18,90
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,20	1,81	1,72
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,32	1,35	1,06
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	6,78	7,27	6,84
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,41	6,11	1,45
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,36	1,31	1,27
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	213,31	326,37	111,41
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,08	1,06	1,57

ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,60	0,62	1,01
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,01	0,00	0,01
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	111.371	121.778	873.619
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	152	199	201
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	163	171	31
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	162	171	136
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,15	0,97	1,07
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7500046			
WELLA ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.989.369	3.961.218	3.744.811
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	294.894	2.000.000	2.000.000
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	4.966.320	5.402.960	5.445.812
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	555.273	562.418	568.298
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.938.930	4.120.754	4.391.404
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	3.435.026	3.606.968	3.869.587
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	503.904	513.786	521.818
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	111.813	116.593	122.105
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	4.706.983	6.648.351	5.746.762
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4.706.983	6.648.351	5.746.762
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	19.408.401	21.976.613	19.489.484
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	19.293.765	21.800.792	19.254.188
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	114.636	175.821	235.297
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.092.977	2.246.886	2.648.369
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	27.197.730	34.833.067	31.629.426
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	7.681.969	22.929.699	22.416.657
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3.060.000	19.253.040	19.253.040
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.257.977	1.064.926	1.100.442
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	3.363.992	2.611.733	2.063.176
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	637.834	3.529.765	3.502.961
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΩΣΕΙΣ	0	2.568.820	2.568.820
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	637.834	960.946	934.142
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΩΣΕΙΣ	18.877.928	8.373.602	5.709.808
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.771.216	4.205.826	2.628.330
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	62.943	62.943	62.943
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΩΣΕΙΣ	1.672.919	4.104.834	2.018.534
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	27.197.730	34.833.067	31.629.426
	01/07/2005	01/07/2006	01/07/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	30.478.577	31.257.900	30.221.568
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	11.444.508	12.416.242	13.339.352
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	19.034.069	18.841.658	16.882.216
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	25.308	120.861	49.957
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	489.347	452.168	122.813
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	16.073.322	16.889.606	15.752.652
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	2.496.707	1.620.745	1.056.707
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.285.302	2.569.399	938.531

ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.921.398	2.370.883	1.048.144
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	300.326	291.475	271.510
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	300.326	291.475	271.510
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.860.611	1.819.261	947.094
ΕΒΙΤΔΑ	3.286.380	2.364.388	1.451.030
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	1.000.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	458.839	1.153.865	460.135
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7500046			
WELLA ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	24,22	7,93	4,22
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	6,84	5,22	2,99
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	62,45	60,28	55,86
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,19	5,19	3,50
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	6,10	5,82	3,13
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	10,78	7,56	4,80
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,54	0,52	0,41
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	4,80	5,02	8,71
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,34	3,69	4,88
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,09	2,89	3,88
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,06	0,27	0,46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	6.330.433	22.498.248	22.174.807
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	231	255	233
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	120	124	72
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	150	195	157
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,12	0,90	0,96
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 207525			
YSL BEAUTE A.E.B.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	447.292	386.297	383.751
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.175.546	1.331.037	1.246.844
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	4.335	4.335	4.333
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	734.610	951.045	869.396
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	730.428	946.713	865.063
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	4.182	4.333	4.333
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.021	1.970	1.970
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	708.381	903.170	986.355
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	708.381	903.170	986.355
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.634.106	3.049.408	2.599.189
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	3.461.001	2.897.588	2.431.132
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	173.105	151.820	168.057
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	80.897	86.804	110.473
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	4.870.676	4.425.679	4.079.768
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			

ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.708.870	1.722.195	1.729.786
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	540.000	540.000	540.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	333.910	333.910	333.910
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	834.960	848.285	855.876
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	131.773	167.757	187.947
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	131.773	167.757	187.947
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	3.030.033	2.535.727	2.162.035
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	550.000	330.000	400.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.372.674	1.354.669	1.356.843
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	540.000	450.000	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	567.359	401.058	405.191
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	4.870.676	4.425.679	4.079.768
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	7.248.666	7.804.145	7.517.703
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.928.789	2.129.459	1.977.489
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	5.319.877	5.674.686	5.540.215
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	24.798	37.401	105.768
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	19.247	9.681	4.550
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.438.381	4.928.834	5.382.484
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	887.047	773.572	258.949
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.839	4.565	3.203
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	71.118	146.929	164.688
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	211.098	222.304	178.517
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	211.098	222.304	178.517
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	817.768	631.208	97.464
ΕΒΙΤΔΑ	1.117.392	1.005.557	442.016
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	540.000	450.000	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	238.328	167.883	42.245
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 207525			
ΥΣΛ ΒΕΑΥΤΕ Α.Ε.Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	47,85	36,65	5,63
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	16,79	14,26	2,39
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	73,39	72,71	73,70
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	12,24	9,91	3,44
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	11,28	8,09	1,30
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	15,42	12,88	5,88
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,85	1,57	1,36
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	43,49	66,20	22,42
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	32,19	19,16	23,12
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,46	1,59	1,71
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,23	1,24	1,25
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,03	0,03	0,05
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	1.393.351	1.503.655	1.533.982
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	174	136	118
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	260	232	250
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	134	155	182
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,49	1,76	1,84
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 212897			
ΑΡΜΑΝΤ ΖΥΛ. Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007

ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	379.173	426.567	439.927
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	71.449	71.449
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	478.667	520.758	512.017
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	219.746	226.097	302.876
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	90.891	91.873	155.820
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	411.164	486.988	609.086
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	216.673	254.801	270.796
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	116.610	146.705	185.770
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	77.881	85.482	152.521
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.032	3.378	6.851
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	675.486	616.274	552.542
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	306.314	277.892	291.113
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	369.172	338.382	261.429
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	566.490	713.426	545.080
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	566.327	713.263	544.917
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	164	164	164
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	66.885	111.607	190.826
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.688.034	1.867.875	1.728.376
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	896.810	940.825	921.524
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	812.557	812.557	812.557
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	66.053	69.164	65.143
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	18.199	59.104	43.824
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	106.380	211.148	195.826
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	106.380	211.148	179.448
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	16.378
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	684.845	715.901	611.025
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	201.759	240.619	168.036
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	426.177	429.061	332.292
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	56.909	46.221	110.697
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.688.034	1.867.875	1.728.376
	01/01/2005	01/01/2006	01/01/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.221.084	1.519.300	1.766.675
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	794.650	925.413	974.852
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	426.434	593.886	791.824
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	9.839	34.762	26.151
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	26.400	25.107	36.738
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	378.820	529.979	714.248
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	31.054	73.563	66.989
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2.898	1.757	42.704
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.395	10.776	12.210
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	91.742	90.588	182.907
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	91.742	90.588	182.907
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	29.556	64.544	97.483
ΕΒΙΤΔΑ	149.196	189.258	286.634
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	10.543	20.529	27.847
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 212897			
ΑΡΜΑΝΤ ΖΥΛ. Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2005	2006	2007

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,30	6,86	10,58
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,75	3,46	5,64
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	34,92	39,09	44,82
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,54	4,84	3,79
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,42	4,25	5,52
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	12,22	12,46	16,22
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,88	0,99	0,88
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	2,12	3,57	3,65
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	22,50	25,58	18,23
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,91	2,01	2,11
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,92	1,15	1,20
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,10	0,16	0,31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	624.016	725.406	677.423
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	169	171	113
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	196	169	124
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	310	243	207
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,72	0,81	1,02
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 58117			
ΑΡΘΜΑ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	2.467.499	3.557.842	3.652.366
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	127.219	336.008	336.008
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.697.075	4.443.807	4.883.028
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	914.217	256.728	258.193
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.300.422	1.509.052	1.873.323
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.143.766	1.396.789	1.726.080
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	156.656	112.263	147.242
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	22.073	30.351	48.459
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	7.337	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	1.597.389	2.313.320	3.149.573
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	1.361.114	1.931.168	2.483.119
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	236.275	382.151	666.454
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	7.316.776	8.200.617	8.118.324
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	7.291.302	8.150.116	8.097.359
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	25.474	50.501	20.965
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	40.994	119.873	281.739
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	11.422.658	14.191.652	15.202.001
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.577.885	2.997.557	3.718.240
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.650.409	1.650.409	1.650.409
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	212.970	273.579	377.136
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	714.506	1.073.569	1.690.695
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.544.160	3.963.706	3.342.407
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.544.160	3.963.706	3.342.407
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	7.300.613	7.230.388	8.141.354
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	4.003.090	3.080.252	2.029.983
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.202.964	2.622.494	3.954.929
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	162.000	500.000	800.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	932.559	1.027.643	1.356.442
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	11.422.658	14.191.652	15.202.001

	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	11.126.246	13.419.036	17.224.025
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	3.962.652	4.650.962	6.024.514
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	7.163.594	8.768.074	11.199.511
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	504.913	819.569	1.082.396
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	318.880	368.901	438.009
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	6.149.164	7.505.020	9.656.065
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	1.200.464	1.713.721	2.187.833
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	56.051	14.931	46.814
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	31.460	112.232	157.359
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	406.208	399.024	512.105
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	406.208	399.024	512.105
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.225.055	1.616.420	2.077.288
ΕΒΙΤΔΑ	1.925.552	2.481.646	3.137.947
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	162.000	788.000	800.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	347.343	404.231	519.657
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 58117			
ΑΡΟΜΚΑ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	47,52	53,92	55,87
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	10,72	11,39	13,66
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	64,38	65,34	65,02
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	10,79	12,77	12,70
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	11,01	12,05	12,06
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	17,31	18,49	18,22
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3,43	3,73	3,09
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	4,84	5,38	5,74
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	155,29	102,76	54,60
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,23	1,47	1,42
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,01	1,15	1,03
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,01	0,02	0,03
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	1.654.546	3.403.422	3.408.282
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	239	222	172
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	203	206	240
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	147	182	191
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,97	0,95	1,13
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 200738			
ΒΟΣΜΑΝΔΡΟΣ Δ. SMILE COSMETICS Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ		551.514	1.367.379
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ		381.714	477.142
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ		126.759	867.470
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		203.315	206.915
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.		15.924	27.314
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		183.582	218.848
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ		68.330	78.564
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		109.730	132.346
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.		5.522	7.938
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		7.385	7.385
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ		0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		267.693	341.010
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ		4.203	0

ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ		3.970	9.427
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ		259.520	331.583
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		1.485.326	2.540.283
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ		1.385.326	1.504.823
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ		0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		100.000	1.035.460
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ		227.115	341.783
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		2.531.648	4.590.454
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		337.367	1.609.905
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ		300.000	1.441.484
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ		36.786	135.714
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ		582	32.707
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		287.500	262.500
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		287.500	262.500
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		1.906.781	2.718.049
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ		772.595	1.109.180
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ		1.044.387	1.449.846
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ		0	34.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		89.798	125.023
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		2.531.648	4.590.454
		01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)		3.080.039	3.942.279
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		2.555.637	3.186.280
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		524.401	755.999
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ		5.888	0
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ		85.236	115.405
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		206.600	439.874
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		238.454	200.720
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ		1.109	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		4.693	23.828
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ		0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ		48.443	32.159
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ		48.443	32.159
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		234.870	176.892
ΕΒΙΤΔΑ		372.133	348.284
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ		166.000	34.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		58.717	44.223
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 200738			
ΒΟΣΜΑΝΔΡΟΣ Δ. SMILE COSMETICS A.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ		2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		69,62	10,99
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		9,28	3,85
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		17,03	19,18
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		7,74	5,09
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		7,63	4,49
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ		12,08	8,83
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		6,50	1,85
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ		3,76	2,53
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.		229,01	68,90
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		1,04	1,19
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,90	1,06
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,12	0,13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)		73.353	505.027

Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ		164	139
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ		149	166
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ		38	39
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		1,22	0,86
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 235913			
ΓΑΒΡΙΑΗΣ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	23.560	19.475	42.482
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	42.877	43.137	75.622
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	0	0	0
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	23.418	27.763	37.242
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	23.418	27.763	37.242
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	0	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.102	4.102	4.102
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	133.700	198.650	36.624
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	133.700	198.650	36.624
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	793.351	1.062.480	1.016.885
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	793.351	1.062.480	1.016.885
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	84.787	60.442	229.888
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.035.398	1.341.048	1.325.879
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	194.782	196.923	197.963
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	176.100	176.100	176.100
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	18.682	20.823	21.863
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	0	0
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	9.612	9.612	9.612
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	9.612	9.612	9.612
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	831.003	1.134.512	1.118.304
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	549.686	803.545	809.610
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	186.621	241.899	215.334
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	33.842	1.184	13.719
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	60.855	87.883	79.641
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.035.398	1.341.048	1.325.879
	01/01/2004	01/01/2005	01/01/2006
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.402.038	1.695.640	1.629.209
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	632.966	759.913	872.754
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	769.072	935.727	756.454
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	5.142	609	728
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	75.308	59.170	77.347
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	642.076	834.337	651.256
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	56.829	42.829	28.580
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	433	9	7.793
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	5.075	4.345	1.076

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	5.075	4.345	1.076
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	56.397	42.819	20.787
ΕΒΙΤΔΑ	137.212	106.344	107.003
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	13.719
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	19.739	13.702	6.028
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 235913			
ΓΑΒΡΙΑΗΣ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2004	2005	2006
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	28,95	21,74	10,50
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	5,45	3,19	1,57
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	54,85	55,18	46,43
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,05	2,53	1,75
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,02	2,53	1,28
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	9,79	6,27	6,57
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,32	5,81	5,70
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,75	1,72	1,27
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	282,21	408,05	408,97
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,22	1,16	1,15
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,06	0,99	1,11
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,10	0,05	0,21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	180.835	187.060	165.093
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	207	229	228
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	108	116	90
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	77	95	15
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,35	1,26	1,23
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 203402			
ΓΑΒΡΙΑΗΣ ΓΚΡΟΥΠ Α.Ε.Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ		452.298	890.748
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ		0	172.575
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ		527.218	812.598
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.		29.320	25.955
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		145.072	157.765
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ		119.540	154.364
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.		25.531	3.401
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		40.830	37.384
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ		0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		704.691	827.839
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ		704.691	827.839
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ		0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ		0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		3.945.851	4.594.619
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ		3.945.851	4.554.243
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ		0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		0	40.377
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ		153.840	130.791
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		5.256.680	6.443.997
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		547.327	551.344
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ		381.680	381.680
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ		151.780	155.610

ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ		13.867	14.054
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		30.019	30.019
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		30.019	30.019
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		4.679.335	5.862.633
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ		3.335.059	4.635.907
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ		1.079.550	886.229
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ		54.580	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		210.145	340.498
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		5.256.680	6.443.997
		01/01/2006	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)		9.817.365	6.481.437
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		3.731.918	2.373.791
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		6.085.448	4.107.645
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ		8.838	4.852
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ		407.547	331.340
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		5.610.930	3.726.749
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		75.809	54.408
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ		13.893	23.093
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		6.781	896
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ		0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ		22.549	34.823
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ		22.549	34.823
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		82.921	76.604
ΕΒΙΤΔΑ		505.905	420.571
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ		54.580	48.092
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		24.047	19.151
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 203402			
ΓΑΒΡΙΛΗΣ ΓΚΡΟΥΠ Α.Ε.Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ		2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		15,15	13,89
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		1,58	1,19
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		61,99	63,38
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		0,77	0,84
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		0,84	1,18
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ		5,15	6,49
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		8,60	10,69
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ		1,20	1,23
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.		609,34	840,84
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		1,03	0,95
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,88	0,81
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,03	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)		125.047	-309.384
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ		147	256
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ		106	136
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ		69	127
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		1,87	1,01
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 238785			
ΓΕΡΟΛΥΜΑΤΟΣ Π. Ν. Γ. Α.Ε.& Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	34.119.000	29.964.000	42.780.000
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	1.520.000
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	34.119.000	25.464.000	36.561.000

ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	6.124.000	6.348.000
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	0	3.379.000	3.505.000
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	0	10.364.000	14.025.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	0	8.221.000	11.144.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	1.397.000	1.895.000
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	746.000	986.000
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	2.945.000	3.217.000
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	2.416.000	5.654.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	21.465.000	24.374.000	23.040.000
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	21.465.000	18.214.000	18.861.000
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	1.038.000	369.000
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	5.122.000	3.810.000
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	57.154.000	60.051.000	71.560.000
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	0	41.423.000	65.853.000
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	57.154.000	18.628.000	5.707.000
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	6.561.000	17.187.000	25.881.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	119.299.000	131.576.000	163.261.000
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	18.640.000	39.206.000	36.706.000
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	16.672.000	18.056.000	24.000.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.968.000	13.076.000	9.269.000
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	8.074.000	3.437.000
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	8.447.000	24.998.000	54.467.000
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	8.447.000	21.731.000	45.797.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	3.267.000	8.670.000
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	92.212.000	67.372.000	72.088.000
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	43.027.000	2.843.000	16.345.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	0	26.982.000	24.751.000
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	49.185.000	37.547.000	30.992.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	119.299.000	131.576.000	163.261.000
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	126.801.000	154.736.000	166.826.000
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	62.480.000	75.603.000	86.049.000
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	64.321.000	79.133.000	80.777.000
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	0	858.000	2.325.000
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	0	6.032.000	9.438.000
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	48.435.000	59.288.000	67.908.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	15.886.000	14.671.000	5.756.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	801.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	5.208.000	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.568.000	3.085.000	3.794.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.568.000	3.085.000	3.794.000
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	10.678.000	14.671.000	6.557.000
ΕΒΙΤΔΑ	18.454.000	23.788.000	18.988.000
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-918.000	-3.665.000	-1.257.000
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 238785			
ΓΕΡΟΥΜΑΤΟΣ Π. Ν. Γ. Α.Ε.& Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	57,29	37,42	17,86
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	8,95	11,15	4,02
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	50,73	51,14	48,42

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	12,53	9,48	3,45
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,42	9,48	3,93
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	14,55	15,37	11,38
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5,40	2,36	3,45
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	3,43	1,69
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	230,83	7,25	44,53
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,92	1,51	1,67
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,69	1,15	1,35
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,07	0,26	0,36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-7.032.000	34.240.000	48.393.000
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	-	98	144
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	-	130	105
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	125	118	98
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,06	1,18	1,02
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7514600			
ΓΕΩΡΓΑΝΤΑΣ Φ. 1864 Α.Ε.Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	998.963	1.039.750	1.338.332
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	832.050	832.050	1.164.871
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.427.725	1.455.594	1.669.610
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	11.390	71.390	71.390
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.280.684	1.328.367	1.576.562
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.273.408	1.319.813	1.554.730
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	7.276	8.554	21.832
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	8.482	9.082	9.024
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	933.201	1.058.404	697.362
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	566.533	722.336	486.622
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	366.668	336.068	210.740
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.263.890	2.695.924	2.701.592
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	2.164.093	2.585.560	2.594.897
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	53.873	62.487	62.487
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	45.924	47.877	44.209
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	114.081	95.011	92.711
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	4.310.135	4.889.088	4.829.998
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.330.167	1.370.084	1.726.145
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.020.000	1.020.000	1.020.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	250.167	260.084	606.145
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	60.000	90.000	100.000
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	12.646	12.975	13.088
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	12.206	12.535	12.648
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	440	440	440
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.967.322	3.506.028	3.090.765
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.859.525	2.287.294	2.081.358
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	705.139	872.877	729.077
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	191.742	158.438	102.132
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	210.916	187.419	178.198
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	4.310.135	4.889.088	4.829.998
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	4.853.338	5.386.654	5.599.086

ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.998.170	2.316.701	2.378.813
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.855.169	3.069.953	3.220.273
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	465.950	527.888	635.256
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	121.973	170.445	202.341
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.919.318	3.110.821	3.459.842
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	279.828	316.575	193.346
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	74.523	1.814	1.999
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	10.269	39.516	4.118
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	51.440	47.683	47.389
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	51.440	47.683	47.389
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	344.082	278.873	191.227
ΕΒΙΤΔΑ	453.241	534.703	443.076
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	191.742	158.438	102.132
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	102.753	72.600	50.752
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 7514600			
ΓΕΩΡΓΙΑΝΤΑΣ Φ. 1864 Α.Ε.Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	25,87	20,35	11,08
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	7,98	5,70	3,96
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	58,83	56,99	57,51
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,77	5,88	3,45
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,09	5,18	3,42
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	9,34	9,93	7,91
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,24	2,57	1,80
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	3,82	2,64	1,95
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	139,80	166,95	120,58
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,12	1,10	1,13
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,80	0,80	0,90
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,06	0,04	0,05
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	343.850	343.311	400.900
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	163	175	169
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	129	138	112
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	170	167	107
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,13	1,10	1,16
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 262734			
ΓΟΥΣΣΤ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	50.708	86.101	191.271
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	115.099	215.943	398.926
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.222	1.222	0
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	70.481	139.927	215.150
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	70.481	139.927	215.150
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	0	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.869	8.863	7.495
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	419.856	562.235	1.054.859
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	419.856	562.235	1.054.859
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	607.176	2.371.382	2.414.057

ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ. ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	607.176	2.371.382	2.414.057
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	217.787	203.473	236.917
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.295.527	3.223.191	3.897.104
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	106.202	110.449	141.683
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	100.500	100.500	100.500
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	5.702	9.949	41.183
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	0	0
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	14.244	314.244
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	300.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	14.244	14.244
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.189.325	3.098.499	3.441.178
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	226.930	1.015.424	1.099.615
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	699.087	1.428.386	1.901.694
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	263.308	654.689	439.869
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.295.527	3.223.191	3.897.104
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	2.087.444	4.639.327	4.513.802
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.092.396	1.998.825	1.393.266
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	995.048	2.640.502	3.120.536
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	45.132	137.724	166.575
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	28.253	141.981	241.672
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	909.635	2.444.791	2.811.211
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	102.292	191.454	234.228
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	4.255	746
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	6.733	41.528	73.520
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ. ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	23.213	69.237	75.223
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	23.213	69.237	75.223
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	0	0	0
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	72.346	84.944	86.230
ΕΒΙΤΔΑ	130.545	333.435	475.900
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	48.797	59.461	61.439
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	20.980	21.236	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 262734			
ΓΟΥΣΕΤ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	68,12	76,91	60,86
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	5,58	2,64	2,21
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	47,67	56,92	69,13
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,90	4,13	5,19
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,47	1,83	1,91
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	6,25	7,19	10,54
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	11,20	28,18	26,51
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	3,56	1,60	1,36
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	213,68	919,36	776,11
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,05	1,01	1,08
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,69	0,83	0,77
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,18	0,07	0,07
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	55.494	38.591	264.655
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	106	187	195
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	234	261	498
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	140	103	276

ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,61	1,44	1,16
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7517600			
ΕΛΛΙΣ - UNILEVER HELLAS A.E.B.E.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	277.107.508	333.952.945	345.195.235
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	8.836.517	8.836.517	31.336.918
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	31.902.089	34.733.810	60.832.376
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	14.135.052	14.367.831	51.997.809
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	730.700	2.380.513	334.880.969
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	40.353.410	40.939.224	135.066.617
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	26.524.240	26.457.172	49.575.316
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	13.174.097	13.587.422	47.874.005
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	655.072	894.630	37.617.296
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.210.310	1.023.813	1.129.851
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	260.646.250	313.549.686	83.930
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	18.339.052	17.134.629	18.187.055
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	14.218.844	14.475.663	11.524.532
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	125.596	97.999	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	3.994.612	2.560.966	6.662.523
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	26.254.613	28.727.017	136.854.517
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	25.421.686	28.035.773	133.731.547
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	832.927	691.244	3.122.970
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.288.504	2.118.536	1.070.485
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	322.989.676	381.933.126	501.307.292
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	239.617.674	234.476.857	219.635.310
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	57.011.166	57.011.166	15.035.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	177.402.428	177.465.691	204.539.904
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	5.204.079	0	60.405
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	27.961	361.858	17.166.309
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	27.961	361.858	17.166.309
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	83.344.042	147.094.411	264.505.673
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.623.773	1.267.481	37.981
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	33.575.417	41.183.454	95.238.590
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	2.428.676	6.178.567	72.434.246
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	7.574.476	6.282.409	29.794.857
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	322.989.676	381.933.126	501.307.292
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	249.694.235	258.358.791	624.636.246
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	97.278.585	98.774.136	297.554.661
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	152.415.650	159.584.655	327.081.585
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	770.105	1.659.956	4.324.061
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	2.078.516	3.849.292	4.397.270
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	141.410.683	154.394.900	285.091.079
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	9.696.556	3.000.419	41.917.296
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	4.488.225	8.509.237	4.320.747
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.025.417	3.433.011	23.936.712
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	3.321.418	3.055.848	5.537.344
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	3.321.418	3.055.848	5.537.344
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	10.159.364	8.076.646	22.301.331
ΕΒΙΤΔΑ	15.096.490	9.905.559	51.851.910

ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	2.428.676	6.178.567	72.408.560
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	2.033.048	1.066.449	10.185.232
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7517600			
ΕΛΛΙΣ - UNILEVER HELLAS A.E.B.E.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	4,24	3,44	10,15
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,15	2,11	4,45
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	61,04	61,77	52,36
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,88	1,16	6,71
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,07	3,13	3,57
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	6,05	3,83	8,30
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,35	0,63	1,28
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	5,89	3,10	6,07
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	0,68	0,54	0,02
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,55	0,33	0,59
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,33	0,21	0,52
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,02	0,01	0,00
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-37.461.873	-99.114.229	-108.393.616
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	37	40	78
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	126	152	117
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	69	63	22
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,77	0,68	1,25
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7559600			
ΕΛΛΗΝΙΚΑ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	3.135.548	2.913.750	3.310.224
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	262.312	262.312	367.236
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	4.735.723	4.720.075	5.019.387
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	2.193.684	2.371.321	2.894.926
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	474.281	493.029	508.120
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	5.501.224	5.944.612	6.506.550
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	3.325.199	3.574.992	3.948.814
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	1.709.903	1.876.772	2.050.200
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	466.122	492.848	507.536
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	177.963	181.064	165.245
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	792.809	830.561	861.859
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	3.581.724	4.861.169	5.752.071
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	1.992.539	2.877.187	3.485.173
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	1.589.185	1.983.982	2.266.898
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	11.922.583	13.141.565	13.806.054
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	11.857.012	13.080.549	13.770.604
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	9.271	11.823	6.469
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	56.301	49.194	28.982
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	437.437	841.378	615.903
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	19.077.292	21.757.862	23.484.252
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5.752.269	7.150.003	7.856.843
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.557.645	1.557.645	1.557.645
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.720.404	1.796.399	1.894.065
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	2.474.220	3.795.958	4.405.133
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.393.074	1.695.172	1.918.994
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	90.462	90.462	90.462

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.302.612	1.604.710	1.828.533
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11.931.949	12.912.688	13.708.415
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	5.608.073	4.358.254	5.452.713
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.829.357	4.628.769	4.780.556
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	413.000	869.000	464.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.081.518	3.056.664	3.011.146
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	19.077.292	21.757.862	23.484.252
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	22.560.650	27.768.136	28.164.944
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	6.406.638	7.534.059	7.551.342
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	16.154.013	20.234.078	20.613.601
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	309.007	336.010	333.499
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	465.385	533.471	563.492
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	14.008.336	16.345.207	18.181.294
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	1.989.298	3.691.410	2.202.314
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	41.981	98.180	148.706
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	282.167	368.997	264.139
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ. ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	634.523	605.542	580.357
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	634.523	605.542	580.357
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.749.112	3.420.593	2.086.881
ΕΒΙΤΔΑ	3.089.206	4.830.423	3.346.163
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	413.000	869.000	464.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	574.242	916.196	573.631
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7559600			
ΕΛΛΗΝΙΚΑ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	30,41	47,84	26,56
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	9,17	15,72	8,89
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	71,60	72,87	73,19
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,82	13,29	7,82
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	7,75	12,32	7,41
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	13,69	17,40	11,88
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ	2,32	2,04	1,99
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	4,76	7,41	4,70
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	97,49	60,95	69,40
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,34	1,46	1,47
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,04	1,08	1,05
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,04	0,07	0,05
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	4.009.795	5.931.424	6.465.613
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	192	172	178
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	218	224	231
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	204	236	278
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,18	1,28	1,20
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2000302			
ΕΠΙΚΑΛ Α.Ε.&Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.147.126	1.281.201	1.753.455
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	153.464	153.464	214.849
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.108.039	2.242.458	2.496.061
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ. ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ. ΠΟΛ. ΑΠΟΣΒ.	129.137	148.792	301.442
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.294.383	1.314.853	1.314.853

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.229.954	1.250.425	1.250.425
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	64.428	64.428	64.428
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	50.868	51.341	55.957
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.056.133	2.503.919	2.469.612
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.056.133	2.503.919	2.377.384
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	92.228
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.883.502	2.139.513	2.720.873
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.879.081	2.120.843	2.604.176
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.422	18.670	116.697
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	351.923	428.239	262.014
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	5.438.684	6.352.872	7.205.955
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.094.009	1.267.593	1.304.906
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	907.816	1.107.815	1.107.815
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	103.636	103.636	165.021
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	82.558	56.143	32.070
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	281.250	1.113.783	928.779
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	281.250	1.113.783	928.779
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.063.425	3.971.496	4.972.270
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.524.076	1.442.350	2.362.346
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.370.416	2.333.403	2.312.958
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	5.000	5.000	3.835
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	163.933	190.743	293.130
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	5.438.684	6.352.872	7.205.955
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	5.569.350	5.947.976	6.003.244
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	3.742.362	3.900.400	4.159.000
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.826.988	2.047.576	1.844.244
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	47.615	59.307	176.366
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	126.113	180.292	219.702
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.734.740	1.910.104	1.875.252
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	13.750	16.487	-74.344
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.117	7.743	89.513
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	3.184	11.916	7.781
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	98.386	36.662	0
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	98.386	36.662	0
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	11.683	12.314	7.388
ΕΒΙΤΔΑ	238.249	233.441	145.358
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	4.594	3.566	3.595
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 2000302			
ΕΠΙΚΑΛ Α.Ε.&Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,07	0,97	0,57
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,21	0,19	0,10
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	32,80	34,42	30,72
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,25	0,28	-1,24
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,21	0,21	0,12
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	4,28	3,92	2,42

ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3,97	4,01	4,52
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,09	1,07	1,03
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	139,31	113,79	181,04
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,06	1,28	1,10
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,55	0,65	0,60
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,09	0,11	0,05
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	228.133	1.100.175	480.229
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	123	130	158
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	231	218	203
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	201	234	217
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,02	0,94	0,83
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 244704			
ΕΣΤΕ ΛΩΝΤΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	5.799.433	7.946.108	8.326.819
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	10.101.003	11.802.512	13.523.206
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.272.868	3.461.517	4.362.857
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	5.612.319	7.383.773	9.672.556
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	5.067.763	6.591.482	8.448.945
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	544.556	792.291	1.223.611
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	37.881	65.852	113.312
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	3.554.742	4.061.683	5.029.076
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.554.742	4.061.683	5.029.076
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	38.022.527	38.328.083	40.408.315
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	36.401.000	36.640.044	39.067.958
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.621.527	1.688.039	1.340.357
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.274.544	1.224.930	1.092.292
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	48.651.247	51.560.804	54.856.502
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	10.544.244	11.370.360	11.156.567
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2.566.500	2.566.500	2.566.500
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.527.418	1.527.418	1.600.845
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	6.450.326	7.276.442	6.989.222
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.296.427	2.143.874	1.867.290
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.296.427	2.143.874	1.867.290
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	36.810.577	38.046.569	41.832.644
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	23.027.521	27.432.847	31.839.362
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	7.500.000	4.000.000	4.500.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	6.275.447	6.606.113	5.485.673
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	48.651.247	51.560.804	54.856.502
	01/07/2005	01/07/2006	01/07/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	70.560.038	76.977.505	77.975.806
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	21.658.813	25.318.884	26.472.586
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	48.901.224	51.658.621	51.503.219
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	1.628.752	1.412.431	1.683.810

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	27.229	32.982	48.313
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	40.864.187	44.104.786	45.472.461
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	9.638.560	8.933.284	7.666.256
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	856.782	698.379	719.468
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	973.485	1.469.149	526.406
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.045.275	2.362.763	2.538.739
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.045.275	2.362.763	2.538.739
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	9.521.858	8.162.514	7.859.318
ΕΒΙΤΔΑ	11.711.064	11.329.029	10.253.308
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	3.000.000	4.000.000	4.500.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	3.113.845	2.682.292	1.954.583
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 244704			
ΕΣΤΕ ΛΩΝΤΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	90,30	71,79	70,45
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	19,57	15,83	14,33
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	69,30	67,11	66,05
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	13,66	11,61	9,83
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	13,49	10,60	10,08
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	16,60	14,72	13,15
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	3,61	3,53	3,92
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	350,70	248,48	163,68
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,16	1,15	1,11
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,07	1,04	0,99
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,03	0,03	0,03
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	6.041.236	5.568.127	4.697.039
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	188	174	183
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	388	395	439
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	60	59	69
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,45	1,49	1,42
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 227534			
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΩΝ ΜΑΚΙΓΙΑΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ΕΜΠΟΡ. ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		31/12/2006	31/12/2007
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ		77.101	90.044
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ		0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ		193.221	210.069
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.		9.039	9.039
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		135.654	140.670
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ		130.762	135.779
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.		4.892	4.892
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		10.494	11.606
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ		0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ		93.306	119.689
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ		93.306	119.689
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ		0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ		0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		45.646	100.123
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ		45.091	87.175
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ		0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ		555	12.948

ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ		43.439	43.883
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		259.492	353.739
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		64.374	70.602
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ		39.000	39.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ		7.147	8.765
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ		18.227	22.837
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ		0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		195.118	283.137
ΦΟΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ		0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ		109.518	194.773
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ		0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		85.600	88.364
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		259.492	353.739
		01/01/2006	01/01/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ		31/12/2006	31/12/2007
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)		660.614	946.121
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		576.913	860.806
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		83.701	85.315
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΞΟΔΑ		92.724	83.454
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ		2.589	3.290
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		113.471	116.238
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		60.364	49.242
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		830	1.568
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		4.556	930
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ		23.092	5.017
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ		23.092	5.017
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ		0	0
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		33.547	44.863
ΕΒΙΤΔΑ		62.953	52.532
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ		0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ		13.508	12.498
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 227534			
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΩΝ ΜΑΚΙΓΙΑΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ΕΜΠΟΡ. ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ		2006	2007
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		52,11	63,54
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		12,93	12,68
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		12,67	9,02
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		9,14	5,20
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ		5,08	4,74
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ		9,53	5,55
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		3,03	4,01
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ		13,96	14,64
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.		-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,93	0,93
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,46	0,51
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ		0,22	0,15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)		-12.727	-19.442
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ		25	34
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ		69	83
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ		59	51
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ		2,55	2,67
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1

ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 240087			
ΖΑΜΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	111.838	107.291	370.318
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	218.387
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	63.572	78.441	109.000
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	104.144	121.200	140.364
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.863	2.868	2.917
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	60.887	98.364	103.515
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	33.240	52.908	56.352
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	25.785	43.593	45.300
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.863	1.863	1.863
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.146	3.146	3.166
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	518.675	559.030	788.326
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	135.157	158.502	273.795
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	383.518	400.527	514.531
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	711.551	744.948	939.605
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	711.551	744.948	939.605
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	108.918	87.776	147.274
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.450.981	1.499.044	2.245.524
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	56.167	57.650	59.312
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	18.000	18.000	18.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	38.167	39.650	41.312
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	0	0	0
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	606.714
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	606.714
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.394.814	1.441.394	1.579.498
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	938.029	1.173.216	1.140.137
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	421.622	230.088	397.619
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	35.163	38.090	41.742
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.450.981	1.499.044	2.245.524
	01/01/2005	01/01/2006	01/01/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.500.394	1.591.989	1.645.544
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	892.499	925.582	959.656
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	607.895	666.407	685.888
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	3.876	1	27.244
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	100.880	103.976	105.811
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	482.210	532.654	570.491
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	28.681	29.778	36.830
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	4.128	13.458	7.852
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	746	1.485	359
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	0	37.477	5.196
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	0	37.477	5.196
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	32.062	41.751	44.324
ΕΒΙΤΔΑ	129.561	171.231	147.837
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	17.364	28.161	31.581
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	10.260	12.108	0

ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 240087			
ΖΑΜΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2005	2006	2007
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	57,08	72,42	74,73
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,21	2,79	1,97
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	40,52	41,86	41,68
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,91	1,87	2,24
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2,14	2,62	2,69
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	8,64	10,76	8,98
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	24,83	25,00	36,86
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,32	1,40	1,42
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,96	0,97	1,19
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,59	0,58	0,69
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,08	0,06	0,09
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-55.670	-49.640	295.707
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	173	171	208
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	172	91	151
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	212	220	300
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,03	1,06	0,73
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 54869			
ΙΜΠΑ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	44.865	37.841	23.757
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	231.895	254.310	261.887
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	704	704	704
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	187.735	217.174	238.834
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	187.030	216.470	238.129
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	704	704	704
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	269.479	335.343	402.622
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	269.479	335.343	402.622
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	651.122	607.919	445.824
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	651.122	607.919	445.824
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	79.853	133.506	60.795
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.045.319	1.114.609	932.999
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	335.745	405.981	364.131
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	551.426	651.339	651.339
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	21.455	21.455	21.455
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-237.135	-266.812	-308.663
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	709.574	708.628	568.868
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	295.000	295.000	295.000

ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	357.816	375.250	210.604
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	56.757	38.378	63.265
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.045.319	1.114.609	932.999
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.494.365	1.391.125	1.285.979
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	613.048	565.915	513.334
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	881.318	825.210	772.645
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	0	623	600
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	24.080	26.686	28.513
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	874.616	821.992	769.034
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-17.378	-22.844	-24.303
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	9	246	369
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	14.782	7.079	6.256
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	19.378	30.432	21.766
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	19.378	30.432	21.766
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-32.151	-29.677	-30.189
ΕΒΙΤΔΑ	26.080	34.274	25.976
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 54869			
ΙΝΠΑ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-9,58	-7,31	-8,29
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-3,08	-2,66	-3,24
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	58,98	59,32	60,08
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-1,16	-1,64	-1,89
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-2,15	-2,13	-2,35
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	1,75	2,46	2,02
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,11	1,75	1,56
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	87,86	72,66	81,01
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,41	1,52	1,60
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,03	1,05	0,89
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,11	0,19	0,11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	290.880	368.140	340.373
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	159	160	127
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	213	242	150
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	160	216	286
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,43	1,25	1,38
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 46178			
ΙΝΠΑ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	43.762	39.058	32.250
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	166.997	179.479	183.562
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	17.351	17.351	17.351
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	154.686	168.432	179.403
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	138.805	151.081	162.052
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	15.881	17.351	17.351

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	14.101	10.660	10.740
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	233.946	389.657	330.301
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	233.946	389.657	330.301
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	538.007	467.373	424.368
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	0	0	0
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	538.007	467.373	424.368
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	784.975	695.391	905.244
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.600.690	1.591.479	1.692.163
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	425.999	312.206	481.294
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	600.000	600.000	600.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	0	0	0
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-174.001	-287.794	-118.706
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	17.608	17.608	17.608
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	17.608	17.608	17.608
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.157.083	1.261.665	1.193.260
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	0	0	0
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.157.083	1.261.665	1.193.260
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.600.690	1.591.479	1.692.163
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	2.558.577	2.576.327	2.601.651
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	484.562	497.028	572.271
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.074.016	2.079.299	2.029.380
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	21.424	31.713	32.513
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.288	974	1.564
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	2.210.020	2.223.137	1.858.119
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-115.868	-113.099	202.211
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	39	53	4
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	67	746	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	11.916	13.745	15.373
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	11.916	13.745	15.373
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-115.896	-113.793	202.215
ΕΒΙΤΔΑ	-102.664	-98.380	219.148
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	6.032
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 46178			
ΙΝΠΑ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-27,21	-36,45	42,01
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-7,24	-7,15	11,95
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	81,06	80,71	78,00
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-4,53	-4,39	7,77
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-4,53	-4,42	7,77
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	-4,01	-3,82	8,42
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,76	4,10	2,52
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	130,29
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-

ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,35	1,23	1,39
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,14	0,92	1,11
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,68	0,55	0,76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	399.845	290.756	466.653
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	-	-	-
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	-	-	-
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	176	286	211
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΞΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,60	1,62	1,54
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7329			
ΚΛΕΛΙΑ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	234.280	166.591	156.684
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	17.157	17.157	24.020
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	478.311	483.615	578.309
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	93.536	93.536	83.711
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	360.324	433.317	534.956
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	290.110	354.900	458.324
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	70.214	78.417	76.632
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.600	5.600	5.600
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	292.211	320.378	330.776
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	292.211	320.378	330.776
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	855.572	1.155.320	1.135.965
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	781.383	949.128	1.135.965
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	74.189	206.192	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	139.405	50.497	20.696
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.521.467	1.692.786	1.644.120
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	298.648	305.105	474.942
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	240.729	240.729	258.309
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	51.584	56.937	125.021
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	6.336	7.438	91.612
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	286.419	232.082	3.060
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	286.419	232.082	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	3.060
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	936.399	1.155.599	1.166.118
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	444.081	409.759	661.273
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	234.440	307.198	301.072
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	90.000	190.000	78.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	167.879	248.642	125.773
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.521.467	1.692.786	1.644.120
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.110.016	1.309.505	1.448.816
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	650.624	736.955	793.130
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	459.392	572.550	655.685
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΞΟΔΑ	8.679	8.509	8.572
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	61.035	67.165	63.081
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	260.766	290.056	303.019
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	146.270	223.838	298.157

ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	36	4.179	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	3.213	85.247	48.607
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	75.880	72.993	62.183
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	75.880	72.993	62.183
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	143.093	142.769	249.550
ΕΒΙΤΔΑ	283.185	363.996	423.421
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	90.000	100.000	76.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	41.758	36.313	62.989
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 7329			
ΚΛΕΛΙΑ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	47,91	46,79	52,54
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	9,40	8,43	15,18
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	41,39	43,72	45,26
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	13,18	17,09	20,58
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	12,89	10,90	17,22
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	25,51	27,80	29,23
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,09	4,55	2,46
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	3,34	3,13	4,96
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	148,70	134,30	139,23
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,37	1,32	1,28
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,06	1,04	0,99
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,15	0,04	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	350.789	370.596	321.319
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	257	265	286
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	132	152	139
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	164	159	152
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,73	0,77	0,88
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 222266			
ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	13.749.573	18.594.478	32.560.423
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	973.000	973.000	1.170.000
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	9.635.791	11.495.735	15.982.207
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	1.450.987	3.230.507	5.284.118
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	853.418	1.811.446	3.332.089
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.876.404	2.960.720	4.482.922
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.358.889	2.117.540	3.075.269
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	205.698	351.573	592.056
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	311.817	491.607	815.597
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	2.712.781	1.927.182	1.134.754
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	2.117.328	10.140.177
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	5.192.404	9.176.610	15.305.138
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.936.785	6.263.276	12.012.175
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	1.255.619	2.913.334	3.292.963
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	12.374.694	19.292.843	36.188.448
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	10.598.504	17.164.450	30.116.737
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.776.190	2.128.393	6.071.711
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.672.079	2.017.809	2.098.481
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	32.988.750	49.081.740	86.152.490

ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	6.573.411	19.356.338	22.119.044
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.830.000	2.310.000	4.504.500
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	520.851	10.817.499	9.179.237
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	4.222.560	6.228.839	8.435.307
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	10.241.502	8.865.158	10.304.301
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	10.055.852	8.594.141	9.947.964
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	185.650	271.017	356.337
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	16.173.837	20.860.244	53.729.145
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	7.056.056	5.324.267	36.082.988
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	6.349.953	11.630.514	11.349.001
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.767.828	3.618.689	6.297.156
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	32.988.750	49.081.740	86.152.490
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	26.914.023	35.393.731	46.950.142
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	9.330.150	13.259.957	17.792.483
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	17.583.873	22.133.774	29.157.659
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	37.844	1.201.449	816.176
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	1.057.604	1.050.553	2.214.177
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	12.522.943	17.029.919	22.008.278
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	4.041.170	5.254.751	5.751.380
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	712.555	1.086.000	1.525.753
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	712.555	1.086.000	1.525.753
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	4.041.170	5.254.751	5.751.380
ΕΒΙΤΔΑ	5.811.329	7.391.304	9.491.310
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.199.363	-1.521.826	-1.587.330
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 222266			
ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	61,48	27,15	26,00
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	12,25	10,71	6,68
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	65,33	62,54	62,10
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	15,02	14,85	12,25
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	15,02	14,85	12,25
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	21,59	20,88	20,22
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,02	1,54	2,89
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	4,82	6,00	3,60
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	107,34	27,51	163,13
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,19	1,46	1,00
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,87	1,02	0,71
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,10	0,10	0,04
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	3.065.340	9.627.018	-137.078
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	144	177	234
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	248	320	233
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	203	253	314
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,82	0,72	0,54
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 222749			
ΚΟΣΜΕΤΙΑ - ΣΑΚΕΛΛΑΡΟΥ Α.Β.Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	442.599	531.660	578.002
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	138.298	138.298	193.617
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	876.765	982.072	1.026.150
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	198.976	207.230	218.705
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	7.291	24.122	24.122
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	778.732	820.063	884.591
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	589.947	625.133	678.597
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	182.740	187.479	192.996
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	6.044	7.451	12.998
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	638.189	580.861	575.528
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	277.607	274.115	278.421
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	11.750	35.742	12.623
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	348.832	271.004	284.484
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.141.459	789.552	734.465
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	796.459	788.678	733.415
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	345.000	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	874	1.050
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	100.642	78.601	166.635
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.322.889	1.980.673	2.054.630
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.004.327	971.629	1.026.204
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	919.633	919.633	919.633
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	44.448	45.813	101.693
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	40.245	6.183	4.879
ΜΕΣΩ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	69.317	69.317	69.317
ΜΕΣΩΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	69.317	69.317	69.317
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.249.245	939.728	959.109
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	344.870	326	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	780.816	816.279	898.080
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	90.000	88.400	10.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	33.559	34.722	51.029
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	2.322.889	1.980.673	2.054.630
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.107.817	1.212.843	1.228.326
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	680.987	695.820	607.360
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	426.830	517.023	620.966
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	0	1.445	0
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	7.993	7.330	3.969
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	383.376	479.568	577.346
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	35.461	31.571	39.651
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	195	6.877	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.240	2.044	553
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	54.417	51.245	64.528
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	54.417	51.245	64.528
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	34.416	36.403	39.098
ΕΒΙΤΔΑ	97.871	90.146	108.148
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	20.000	60.000	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	9.981	9.101	9.775
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 222749			
ΚΟΣΜΕΤΙΑ - ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΥ Α.Β.Ε.Ε.			

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,43	3,75	3,81
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,48	1,84	1,90
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	38,53	42,63	50,55
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,20	2,60	3,23
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,11	3,00	3,18
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	8,83	7,43	8,80
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,31	1,04	1,00
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	5,31	5,97	10,85
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	34,34	0,03	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,51	1,54	1,54
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,99	0,92	0,94
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,36	0,08	0,17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	631.045	509.286	517.519
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	262	237	218
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	419	428	540
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	342	305	346
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,48	0,61	0,60
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 230543			
ΚΟΥΤΣΟΥΡΕΛΗΣ Α. Γ. Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	87.656	306.920	297.099
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	200.032	218.448	188.392
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	6.000	6.000	6.841
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	0	0	0
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	130.575	169.726	150.333
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	129.375	167.626	147.281
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	1.200	2.100	3.053
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	0	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	12.199	12.199	12.199
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	240.000	240.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	198.282	269.048	288.661
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	169.574	217.468	228.318
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	28.708	51.580	60.343
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	558.903	498.251	534.763
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	558.903	498.251	534.763
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	309.669	24.404	65.361
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.154.509	1.098.625	1.185.884
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	444.189	449.511	457.719
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	387.420	387.420	387.420
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	56.000	61.580	66.580
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	769	511	3.719
ΜΕΣΩ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	710.320	649.114	728.165
ΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	47.520	152.410	4.413
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	592.907	381.743	581.766
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	77.000	80.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	69.893	37.961	61.986

ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.154.509	1.098.625	1.185.884
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.442.235	1.223.792	1.315.705
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	804.058	597.294	643.082
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	638.176	626.498	672.623
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	20.400	14.550	8.700
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	17.621	14.452	14.954
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	512.864	545.160	575.786
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	128.091	81.436	90.583
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	22.327	27.177
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	150
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ. ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	14.538	17.911	16.608
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	14.538	17.911	16.608
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	128.091	103.763	117.611
ΕΒΙΤΔΑ	160.250	113.799	122.145
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	84.000	77.000	80.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	37.146	21.441	29.403
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 230543			
ΚΟΥΤΣΟΥΡΕΛΗΣ Α. Γ. Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	28,84	23,08	25,70
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	11,09	9,44	9,92
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	44,25	51,19	51,12
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,88	6,65	6,88
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,88	8,48	8,94
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	11,11	9,30	9,28
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,60	1,44	1,59
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	8,27	8,18	8,86
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	10,70	33,91	0,96
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,50	1,22	1,22
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,22	0,81	0,82
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,44	0,04	0,09
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	356.534	142.589	160.620
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	141	149	148
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	269	233	330
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	90	164	164
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,25	1,11	1,11
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 21210			
ΜΑΛΙΝΑ Α.Ε.Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	143.269	191.422	154.007
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	454.193	541.674	568.508
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	71.943	71.606	71.606
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	46.672	46.672	46.672
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	441.394	480.385	544.634
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	323.009	362.108	426.357
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	71.942	71.605	71.605
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	46.442	46.672	46.672
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	11.854	11.854	11.854
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	814.115	953.481	854.502

ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	617.935	776.085	697.014
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	31.936	21.721	28.085
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	164.244	155.675	129.404
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.920.067	1.786.745	1.924.841
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.919.490	1.785.953	1.923.583
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	577	792	1.258
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	60.591	89.322	85.858
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.938.042	3.020.969	3.019.209
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	809.870	719.121	685.274
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	576.000	576.000	576.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	83.580	83.580	83.580
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	150.290	59.541	25.694
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	44.021	44.021	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	44.021	44.021	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.084.151	2.257.828	2.333.934
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.395.935	1.379.968	1.510.181
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	431.161	727.250	572.280
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	257.055	150.610	251.474
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	2.938.042	3.020.969	3.019.209
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	3.306.850	3.417.713	3.685.111
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.070.576	1.099.031	1.235.913
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	2.236.273	2.318.682	2.449.199
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	15.402	12.509	10.506
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	74.998	87.455	107.365
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.990.076	2.304.705	2.231.588
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	186.602	-60.969	120.752
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	5.742	1.447	2.557
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	28.593	31.227	43.318
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	45.528	53.217	64.249
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	45.528	53.217	64.249
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	163.750	-90.750	79.991
ΕΒΙΤΔΑ	307.128	79.703	292.366
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	50.742	0	5.444
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 21210			
ΜΑΛΙΝΑ Α.Ε.Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	20,22	-12,62	11,67
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	5,57	-3,00	2,65
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	67,63	67,84	66,46
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,64	-1,78	3,28
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,95	-2,66	2,17
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	9,29	2,33	7,93
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,63	3,20	3,41
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	3,18	-	1,75
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	172,37	191,90	220,38
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,34	1,25	1,23
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,95	0,83	0,86
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,03	0,04	0,04

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	710.622	571.720	531.267
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	212	191	191
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	147	242	169
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	278	317	252
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,13	1,13	1,22
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2054030			
ΜΑΡΒΟ Α.Β.Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	18.987.393	18.261.202	19.660.967
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	2.036.269	2.901.348	2.901.348
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	15.372.763	15.009.569	16.307.837
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.312.409	1.370.399	1.520.399
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.442.072	4.463.519	5.403.998
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	2.317.539	3.241.228	4.111.216
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.124.533	1.222.291	1.292.782
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	41.931	41.956	39.580
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	3.666.093	3.401.449	4.295.800
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	20.608.864	6.578.184	9.249.680
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	20.608.864	6.578.184	9.249.680
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	17.378.502	25.092.638	13.319.676
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	16.050.874	16.911.664	11.857.318
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	1.500.000	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.327.628	6.680.974	1.462.358
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	438.264	812.221	298.177
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	57.413.023	50.744.245	42.528.500
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	10.505.449	11.872.945	11.998.463
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6.141.596	6.141.596	6.141.596
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.213.927	1.287.911	1.299.516
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	3.149.927	4.443.438	4.557.352
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	3.178.330	7.344.459	6.055.308
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.793.550	6.506.550	5.359.400
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	384.780	837.909	695.908
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	43.729.244	31.526.842	24.474.729
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	10.069.134	6.049.054	5.647.200
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	24.367.424	16.707.046	11.392.215
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	502.380	200.952	100.440
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	8.790.307	8.569.789	7.334.874
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	57.413.023	50.744.245	42.528.500
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	54.450.526	62.788.496	32.742.749
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	38.712.079	43.391.248	20.878.150
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	15.738.447	19.397.248	11.864.600
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	150.297	493.936	568.294
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	604.709	768.451	591.408
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	15.584.562	19.575.349	13.820.425
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-300.527	-452.616	-1.978.939
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2.448.991	2.878.717	2.831.646
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	386.828	420.895	509.271
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0

ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	737.796	1.021.447	956.949
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	737.796	1.021.447	956.949
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.761.635	2.005.206	343.436
ΕΒΙΤΔΑ	1.041.978	1.337.282	-430.582
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	502.380	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	566.277	605.409	183.936
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2054030			
ΜΑΡΒΟ Α.Β.Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	16,77	16,89	2,86
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,07	3,95	0,81
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	28,90	30,89	36,24
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-0,55	-0,72	-6,04
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,24	3,19	1,05
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	1,91	2,13	-1,32
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4,47	3,27	2,54
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	3,91	3,61	1,58
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	95,85	50,95	47,07
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,88	1,03	0,93
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,41	0,82	0,56
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,01	0,07	0,01
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	-5.303.614	956.201	-1.607.196
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	108	98	132
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	230	141	199
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	194	55	162
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,95	1,24	0,77
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 423			
ΜΠΙΓΚΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.&Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	120.622	105.309	89.673
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	370.946	373.548	374.515
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	13.116	13.116	13.116
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	285.562	301.361	315.861
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	272.447	288.246	302.746
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	13.115	13.115	13.115
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	22.123	20.007	17.903
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	79.467	116.510	107.266
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	54.122	88.479	81.335
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	25.345	28.031	25.931
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.043.879	964.063	1.001.397
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	974.140	916.439	953.773
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	69.739	46.906	46.906
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	718	718
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	268.477	268.180	117.577
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.512.444	1.454.063	1.315.913
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	679.221	684.490	686.480
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	711.000	711.000	711.000

ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	66.308	66.352	66.352
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-98.087	-92.862	-90.872
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	80.000
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	80.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	833.224	769.572	549.433
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	557.475	544.054	444.953
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	242.255	198.187	55.927
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	33.494	27.331	48.553
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.512.444	1.454.063	1.315.913
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.014.098	949.813	755.608
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	367.783	372.159	315.127
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	646.315	577.654	440.482
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	4.870	4.939	4.584
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	94.881	70.382	70.323
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	542.018	505.782	369.210
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	14.287	6.429	5.533
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	588	2.477	1.262
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	365	0	1.849
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	29.926	15.799	14.500
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	29.926	15.799	14.500
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	14.510	8.906	4.945
ΕΒΙΤΔΑ	139.094	92.610	90.356
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	4.346	3.681	2.956
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 423			
ΜΠΙΓΚΕΝ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.&Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,14	1,30	0,72
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,96	0,61	0,38
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	63,73	60,82	58,30
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,41	0,68	0,73
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,43	0,94	0,65
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	13,72	9,75	11,96
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,23	1,12	0,92
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,15	1,13	1,07
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	82,08	79,48	64,82
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,67	1,75	2,23
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,58	1,60	2,04
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,41	0,41	0,30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	558.599	579.181	676.807
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	351	352	461
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	240	194	65
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	79	114	124
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,67	0,65	0,57
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 38147			
ΝΟΥΤΡΙ - ΜΕΤΙΚΣ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	245.437	210.121	163.217
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0

ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	798.556	804.813	748.560
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	93.221	96.801	98.071
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	754.672	802.400	797.831
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	666.875	705.863	699.761
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	87.798	96.537	98.071
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	108.332	110.908	114.418
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	999.207	547.329	625.383
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	999.207	547.329	625.383
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	418.736	379.074	312.736
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	379.161	349.831	277.392
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	39.575	29.243	35.344
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	1.852.903	2.305.255	1.846.936
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.516.283	3.441.780	2.948.272
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.238.666	2.373.204	2.023.830
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	87.900	87.900	87.900
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	605.824	605.824	605.824
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	1.544.941	1.679.480	1.330.105
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	223.417	238.770	242.185
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	223.417	238.770	242.185
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.054.199	829.805	682.257
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	314.195	304.366	359.580
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	740.004	525.440	322.677
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.516.283	3.441.780	2.948.272
	01/07/2005	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	8.425.802	4.907.624	4.132.280
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.875.863	1.083.302	896.913
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	6.549.939	3.824.323	3.235.366
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	37.537	72.372	81.191
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	56.417	33.583	31.886
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	6.157.976	3.679.719	3.500.480
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	373.083	183.393	-215.809
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	97.266	19.767	50.082
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	22.560	1.328	41.955
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	124.475	47.728	24.772
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	124.475	47.728	24.772
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	447.788	201.832	-207.682
ΕΒΙΤΔΑ	553.975	264.704	-159.151
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	155.978	67.294	0
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 38147			
ΝΟΥΤΡΙ - ΜΕΤΙΚΣ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	20,00	8,50	-10,26
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	12,73	5,86	-7,04

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	77,74	77,93	78,29
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,43	3,74	-5,22
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,31	4,11	-5,03
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	6,57	5,39	-3,85
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,57	0,45	0,46
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	8,94	7,01	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	3,10	3,89	4,08
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,15	3,23	3,17
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,76	2,78	2,71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	2.216.647	2.401.853	2.102.798
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	16	26	25
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	61	103	146
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	194	184	255
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,40	1,43	1,40
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 2067710			
ΠΑΠΑΕΛΛΗΝΑΣ Κ. Α. (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	10.723.882	11.559.397	11.908.366
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	3.340.392	3.340.392	3.400.392
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	8.415.765	9.799.501	10.291.211
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	69.009	69.009	105.827
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.124.771	1.693.813	1.931.692
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.056.027	1.624.804	1.915.304
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	68.744	69.009	16.388
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	23.486	44.308	42.628
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.553.625	4.267.414	5.331.244
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.522.202	4.247.901	5.331.244
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	2.109	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	29.314	19.513	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	10.449.639	15.863.225	22.689.623
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	10.446.246	14.930.844	22.474.360
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.393	932.381	215.263
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	318.781	911.956	541.613
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	24.045.927	32.601.992	40.470.846
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	9.682.101	9.855.975	10.444.647
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	16.981.800	18.981.800	22.000.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	52.023	52.023	52.023
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-7.351.722	-9.177.847	-11.607.375
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.504	1.504	191.005
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	119.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.504	1.504	72.005
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	14.362.322	22.744.512	29.835.194
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	11.129.999	16.590.000	24.160.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	2.875.638	5.542.891	4.984.191
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	356.685	611.621	691.003
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	24.045.927	32.601.992	40.470.846
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	10.311.463	13.653.596	17.497.291
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	5.589.264	7.224.504	9.227.657
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	4.722.199	6.429.092	8.269.633
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	83.230	851.042	461.143
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	610.573	1.117.704	1.546.764
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	5.226.563	7.968.613	9.699.010
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-1.031.706	-1.806.182	-2.514.998
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	49.804	14.757	112.752
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	82.996	14.293	10.899
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	246.531	656.647	879.800
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	246.531	656.647	879.800
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-1.064.898	-1.805.718	-2.413.145
ΕΒΙΤΔΑ	-174.602	-31.831	-88.434
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 2067710			
ΠΑΠΑΕΛΛΗΝΑΣ Κ. Α. (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-11,00	-18,32	-23,10
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-4,43	-5,54	-5,96
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	45,80	47,09	47,26
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-10,01	-13,23	-14,37
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-10,33	-13,23	-13,79
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	-1,69	-0,23	-0,51
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,48	2,31	2,87
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	114,95	168,32	231,31
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,93	0,93	0,96
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,75	0,74	0,78
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,02	0,04	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	-1.040.277	-1.701.917	-1.272.714
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	370	399	469
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	188	280	197
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	167	216	211
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,43	0,42	0,43
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 2068320			
ΠΑΠΑΧΑΤΖΗΣ Σ. Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	213.355	246.630	340.120
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	978.874	1.169.420	1.246.844
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	27.741	29.933	171.285
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	793.259	952.723	1.078.009
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	775.853	928.574	1.047.360
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	17.406	24.149	30.650
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	301.563	509.699	613.121
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	301.563	509.699	613.121
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.708.514	1.795.662	1.427.452
ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ. ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.708.514	1.795.662	1.427.452
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	0	0	0
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	564.777	202.327	291.301
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.788.209	2.754.317	2.671.994
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.829.660	1.833.476	1.766.994
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	560.216	677.816	677.816
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	172.043	180.619	180.619
ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	1.097.401	975.041	908.559
ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	958.549	920.841	905.000
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	200.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	647.014	779.137	541.878
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	70.631	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	240.904	141.703	163.123
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	2.788.209	2.754.317	2.671.994
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	3.388.394	3.469.746	3.431.560
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.469.833	1.518.985	1.450.291
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.918.561	1.950.762	1.981.269
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	159.806	198.168	9.281
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	5.935	6.350	11.881
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.752.980	2.307.376	1.961.046
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	319.452	-164.797	17.623
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	8.210	298	95
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	23.393	15.819	10.111
ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ. ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	100.810	140.366	123.483
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	100.810	140.366	123.483
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	304.270	-180.318	7.607
ΕΒΙΤΔΑ	426.197	-18.081	152.987
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	70.631	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	91.844	0	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 2068320			
ΠΑΠΑΧΑΤΖΗΣ Σ. Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	16,63	-9,83	0,43
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	10,91	-6,55	0,28
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	56,62	56,22	57,74
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	9,43	-4,75	0,51
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	8,98	-5,20	0,22
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	12,58	-0,52	4,46
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,52	0,50	0,51
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	52,27	-	1,64
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	11,32
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,69	2,72	2,58
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,37	2,17	1,90
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,59	0,22	0,32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	1.616.305	1.586.847	1.426.874
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	184	189	152
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	161	187	136

ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	75	122	154
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,22	1,26	1,28
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2072270			
ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΛ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(C)	(C)	(C)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	7.879.455	14.456.240	14.815.868
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	3.519.777	3.519.777	3.519.777
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	11.056.737	17.451.127	17.362.998
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	255.869	0	0
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	7.205.611	7.725.648	7.963.968
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	6.949.742	7.725.648	7.963.968
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	255.869	0	0
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	252.682	1.210.983	1.897.061
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	16.835.648	24.113.870	34.683.551
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	16.810.834	24.094.613	34.676.790
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	24.814	19.257	6.760
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	49.253.558	52.939.747	44.491.707
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	19.010.985	29.224.788	27.178.121
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	30.242.574	23.714.959	17.313.586
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	30.395.687	12.519.227	18.180.282
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	104.364.348	104.029.083	112.171.407
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	8.432.139	8.138.970	8.124.669
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3.502.710	3.805.800	3.805.800
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	4.489.403	4.287.313	4.287.313
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	440.027	45.857	31.556
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.267.133	3.058.833	3.726.216
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.267.133	3.058.833	3.726.216
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	93.665.076	92.831.281	100.320.523
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	23.890.191	26.901.445	34.935.874
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	11.000.000	12.200.000	13.350.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	12.529.711	18.231.409	18.311.351
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	104.364.348	104.029.083	112.171.407
	01/07/2005	01/07/2006	01/07/2007
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	30/06/2006	30/06/2007	30/06/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	363.582.153	424.206.122	446.780.856
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	226.515.566	276.325.375	281.189.678
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	137.066.587	147.880.746	165.591.178
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	1.017.192	1.463.029	1.234.273
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	123	16	1.928
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	121.086.293	130.780.227	144.692.226
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	16.997.363	18.563.532	22.131.297
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	264.895	360.484	686.152
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	170.220	253.196	1.879.945
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	778.121	788.239	1.238.350
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	778.121	788.239	1.238.350
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	17.092.038	18.670.820	20.937.503

ΕΒΙΤΔΑ	17.775.607	19.351.787	23.371.575
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	11.000.000	12.200.000	13.350.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	5.690.045	6.740.672	6.084.904
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2072270			
ΠΡΟΚΤΕΡ & ΓΚΑΜΠΑ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	202,70	229,40	257,70
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	16,38	17,95	18,67
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	37,70	34,86	37,06
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,67	4,38	4,95
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,70	4,40	4,69
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	4,89	4,56	5,23
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	11,38	11,78	12,81
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,03	0,96	0,97
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,85	0,71	0,62
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,32	0,13	0,18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	2.819.817	-3.258.437	-2.964.983
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	19	25	22
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	38	36	45
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	27	32	45
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,48	4,08	3,98
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7548800			
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΓΡ. Α.Β.Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	99.118.378	95.764.039	94.357.361
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	8.563.871	8.563.871	7.835.990
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	38.200.762	38.148.106	40.099.169
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	6.704.153	6.763.875	7.327.688
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	65.742	106.442	124.969
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	16.559.694	16.296.059	17.290.801
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	11.945.791	11.394.433	12.019.732
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	4.609.392	4.875.126	5.217.307
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	4.511	26.501	53.762
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.596.831	4.956.534	2.955.373
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	56.546.713	53.521.271	53.304.972
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	20.234.898	20.997.324	21.891.548
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	14.802.866	14.726.656	17.402.063
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	5.432.032	6.270.668	4.489.485
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	63.884.562	54.866.095	52.301.959
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	48.032.474	46.473.911	47.198.766
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	15.501.118	8.120.864	4.919.100
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	350.969	271.321	184.093
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	4.481.468	29.256.819	14.471.654
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	187.719.306	200.884.277	183.022.521
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	53.069.379	63.811.436	54.267.861
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	57.220.410	59.060.448	59.060.448
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	36.819.223	36.214.411	27.952.221
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-40.970.254	-31.463.422	-32.744.807
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	94.030.498	85.683.142	20.847.062

ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	91.790.716	83.992.750	19.205.829
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.239.782	1.690.393	1.641.233
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	40.619.429	51.389.699	107.907.598
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	40.500.000
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	23.402.163	25.044.174	29.502.680
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	17.217.266	26.345.525	37.904.918
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	187.719.306	200.884.277	183.022.521
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	115.290.533	119.168.175	123.586.928
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	59.938.582	62.204.273	65.844.620
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	55.351.951	56.963.901	57.742.308
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	2.949.529	4.191.108	2.379.229
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	0	1.220.167	794.525
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	45.953.860	46.277.583	49.568.306
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	12.347.621	13.657.259	9.758.706
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	8.502.903	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.207.946	2.082.909	2.062.165
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.207.946	2.082.909	2.062.165
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	12.347.621	22.160.162	9.758.706
ΕΒΙΤΔΑ	14.555.567	16.960.335	12.615.396
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-2.695.261	-4.311.392	-2.558.895
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7548800			
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΓΡ. Α.Β.Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	23,27	34,73	17,98
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	6,58	11,03	5,33
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	48,01	47,80	46,72
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	10,71	11,46	7,90
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	10,71	18,60	7,90
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	12,63	14,23	10,21
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,54	2,15	2,37
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	19,16	13,28
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	74,63
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,18	2,05	0,82
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,68	1,64	0,62
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,49	0,73	0,18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	47.981.499	53.730.539	-19.242.437
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	152	142	139
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	143	147	164
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	123	123	121
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,61	0,59	0,68
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2079585			
ΣΚΟΥΤΑΣ Π. Θ. Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	4.266.879	5.119.058	6.048.413
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.519.054	1.519.054	1.766.641
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	6.492.724	7.161.918	8.872.328
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	428.050	1.085.943	1.653.744

ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	4.314.002	4.781.191	6.376.231
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	4.042.110	4.257.636	5.795.757
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	271.892	523.555	580.475
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	26.003	18.284	16.881
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	115.050	115.050	115.050
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.642.178	2.700.216	2.984.991
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	2.544.617	2.664.610	2.907.449
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	97.561	35.606	77.541
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.577.001	7.916.386	6.830.856
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	5.896.019	7.340.736	6.243.196
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	454.419	454.419	495.820
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	226.564	121.231	91.840
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	492.743	28.604	58.383
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	13.978.801	15.764.264	15.922.642
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4.360.474	4.482.704	5.302.641
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΓΧΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.903.750	1.903.750	1.903.750
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	3.208.504	3.208.504	4.263.229
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-751.780	-629.550	-864.338
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	4.100.000	3.750.030	3.416.694
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	4.100.000	3.750.030	3.416.694
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	5.518.328	7.531.530	7.203.308
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	3.080.915	4.869.772	4.611.914
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.266.869	1.481.373	1.569.267
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.170.543	1.180.386	1.022.126
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	13.978.801	15.764.264	15.922.642
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	8.829.292	10.695.264	8.810.886
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	7.059.533	7.600.640	4.547.897
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.769.759	3.094.624	4.262.989
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	81.151	70.240	72.382
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	247.094	678.424	347.258
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.592.353	2.002.039	4.443.261
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	11.463	484.401	-455.148
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	150.605	16.043	343.142
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	9.042	76.370	122.782
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	172.563	465.377	456.007
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	172.563	465.377	456.007
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	153.026	424.074	-234.788
ΕΒΙΤΔΑ	431.120	1.628.202	348.117
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	44.377	106.018	0
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 2079585			
ΣΚΟΥΤΑΣ Π. Θ. Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,51	9,46	-4,43
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,09	2,69	-1,47
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	20,04	28,93	48,38
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,13	4,53	-5,17
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,73	3,97	-2,66

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	4,88	15,22	3,95
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,21	2,52	2,00
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,62	1,63	0,32
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	70,66	108,63	86,97
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,76	1,41	1,37
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,28	1,05	0,96
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,17	0,06	0,08
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	4.193.594	3.113.676	2.670.922
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	244	251	259
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	66	71	126
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	137	130	240
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,63	0,68	0,55
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2080040			
ΣΟΣΙΦΑΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	2.433.031	2.922.836	3.100.333
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	550.636	550.636	655.998
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	4.406.068	4.608.220	5.082.424
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	0	463.000	463.000
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	2.529.176	2.704.523	3.106.592
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	2.529.176	2.704.523	3.013.992
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	0	92.600
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.504	5.504	5.504
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	3.946.562	3.941.338	4.157.603
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.896.232	3.941.338	4.157.603
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	50.330	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	6.046.603	6.016.097	6.495.575
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	5.825.733	5.079.982	5.563.610
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	502.500	474.000
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	220.870	433.614	457.966
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.179.297	1.756.763	1.537.015
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	14.605.493	14.637.033	15.290.527
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	5.515.993	5.656.443	5.845.258
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	2.251.145	2.251.145	2.251.145
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	2.953.263	2.960.763	3.182.091
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	311.585	444.534	412.022
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.467	1.467	1.467
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	1.467	1.467	1.467
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	9.088.032	8.979.123	9.443.802
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	6.905.130	7.240.987	7.832.677
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	1.846.184	1.406.454	1.267.991
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	336.718	331.682	343.134
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	14.605.493	14.637.033	15.290.527
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	8.853.977	8.990.916	9.663.541
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	3.502.377	3.601.418	3.608.372
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	5.351.600	5.389.497	6.055.168

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	39.736	140.022	113.339
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	345.872	528.435	597.657
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.750.264	4.804.145	5.463.535
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	295.200	196.939	107.316
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	93.818	5.130	5.529
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	80.091	1.069	719
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	206.600	175.347	270.689
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	206.600	175.347	270.689
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	308.927	201.000	112.126
ΕΒΙΤΔΑ	847.672	900.721	975.662
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	53.768	43.496	29.797
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 2080040			
ΣΟΣΙΦΑΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	5,60	3,55	1,92
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	2,12	1,37	0,73
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	60,44	59,94	62,66
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,33	2,19	1,11
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	3,49	2,24	1,16
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	9,57	10,02	10,10
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,65	1,59	1,62
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,89	1,38	1,19
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	125,18	128,01	134,00
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,34	1,30	1,29
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,91	0,87	0,85
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,24	0,25	0,21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	3.084.430	2.735.075	2.746.391
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	240	206	210
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	192	143	128
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	411	399	421
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,61	0,61	0,63
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 33335			
ΤΕΟΡΟΣ Α.Β.&Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	530.444	623.238	603.571
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	1.159.039	1.193.293	1.117.500
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	965.819	972.446	976.946
ΜΕΙΩΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.972.045	1.921.964	1.869.495
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	1.042.725	959.376	900.585
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	929.320	962.588	968.910
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	55.292	57.122	56.279
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	322.340	322.340	322.340
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	914.074	744.601	663.103
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	911.805	742.332	660.833
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	2.269	2.269	2.269
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.289.147	1.361.011	960.414
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	646.325	807.560	878.424
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	600.043	499.801	0

ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	42.778	53.651	81.991
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	624.609	377.216	623.185
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	3.358.274	3.106.065	2.850.273
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2.587.657	2.544.786	2.270.390
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.969.675	1.969.675	1.969.675
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	596.263	596.263	596.263
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	21.719	-21.152	-295.547
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	770.617	561.280	579.882
ΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	636.212	441.017	383.003
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	134.405	120.263	196.879
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	3.358.274	3.106.065	2.850.273
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	4.350.408	4.018.877	3.917.444
ΜΕΙΩΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	972.001	963.330	936.938
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	3.378.407	3.055.548	2.980.506
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	60.794	104.316	53.217
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	0	0	0
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	3.401.870	3.168.016	3.200.914
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	37.331	-8.153	-167.190
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	7.826	3.189	3.373
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	34.188	37.628	21.405
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	154.114	80.441	57.931
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	154.114	80.441	57.931
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	10.969	-42.593	-185.222
ΕΒΙΤΔΑ	191.445	72.288	-109.259
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	3.413	0	0
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 33335			
ΤΕΟΡΟΣ Α.Β.&Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,42	-1,67	-8,16
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,33	-1,37	-6,50
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	77,66	76,03	76,08
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,86	-0,20	-4,27
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,25	-1,06	-4,73
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	4,40	1,80	-2,79
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,30	0,22	0,26
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	3,67	4,42	3,87
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,48	3,10	2,73
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,59	1,56	1,07
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	2.057.213	1.921.548	1.666.820
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	54	73	82
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	239	167	149
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	343	282	258
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,30	1,29	1,37

ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7570			
ΤΕΡΠΟΥΚΙΔΗΣ Ι. & ΥΙΟΙ Α.Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	347.776	329.353	414.047
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	87.126	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	501.071	613.413	744.550
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	6.043	6.043	6.043
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	247.565	291.203	336.546
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	241.522	285.159	330.503
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	6.043	6.043	6.043
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.100	1.100	0
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	256.690	245.210	240.314
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	256.690	245.210	240.314
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	0	0	0
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.203.717	1.303.304	1.417.969
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.203.164	0	0
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	553	1.303.304	1.417.969
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	78.508	138.144	25.077
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1.886.690	2.016.012	2.097.407
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	885.578	882.065	928.602
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	738.000	738.000	738.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	138.074	142.819	199.605
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	9.504	1.247	-9.003
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.001.112	1.133.947	1.168.806
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	401.970	0	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	385.502	0	0
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	123.001	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	90.639	1.133.947	1.168.806
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	1.886.690	2.016.012	2.097.407
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	1.251.843	1.536.533	1.556.457
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	845.323	1.004.012	1.102.279
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	406.520	532.521	454.178
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	19.112	0	0
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	48.036	56.914	59.720
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	310.059	354.359	326.109
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	67.537	121.249	68.349
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	545	7.448	15.728
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	25	4	21.262
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	46.028	43.638	43.528
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	46.028	43.638	43.528
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	68.056	128.692	62.815
ΕΒΙΤΔΑ	161.601	221.801	171.597
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	36.900	98.400	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	21.649	33.806	18.757

ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 7570			
ΤΕΡΠΟΥΚΙΔΗΣ Ι. & ΥΙΟΙ Α.Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	7,68	14,59	6,76
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3,61	6,38	2,99
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	32,47	34,66	29,18
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,40	7,89	4,39
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,44	8,38	4,04
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	12,91	14,44	11,02
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,13	1,29	1,26
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	2,42	3,26	2,05
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	45,39	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,54	1,49	1,44
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,28	1,27	1,23
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,08	0,12	0,02
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	537.803	552.711	514.554
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	351	-	-
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	166	-	-
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	111	89	80
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,66	0,76	0,74
ICAP A.E.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 220134			
ΤΣΕΤΗ Ι. & ΕΙΡ. Α.Β.Ε.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	3.349.424	3.350.640	11.659.881
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	3.100.118
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	2.454.979	2.493.491	7.102.211
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	1.349.481	1.455.058	1.542.040
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	198.811	320.945	1.431.047
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	679.236	945.636	1.525.736
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	394.281	539.995	847.828
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	284.955	391.241	532.934
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	0	14.400	144.974
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	25.390	26.782	10.202
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.179.047	2.630.177	2.674.061
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	919.361	916.375	1.021.875
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	11.884	6.187
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	1.259.687	1.701.919	1.645.999
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	679.358	10.153.492	2.212.361
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	647.424	622.923	2.174.666
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	31.933	9.530.569	37.695
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	30.175	45.747	1.035.684
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	6.238.004	16.180.056	17.581.986
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	6.089.607	15.815.857	15.825.602
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	8.199.900	17.700.300	17.700.300
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	0	27.645	25.864
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-2.110.293	-1.912.089	-1.900.562
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	148.398	364.200	1.756.384

ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	5.633	124.189	0
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	7.828	89.529	1.364.358
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	134.937	150.481	392.025
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	6.238.004	16.180.056	17.581.986
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	3.560.291	4.113.064	8.179.100
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.748.199	1.555.293	5.401.195
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.812.091	2.557.771	2.777.905
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	3.533	0	102.479
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	8.071	3.835	6.242
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.820.526	2.275.594	2.790.867
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-12.972	278.342	83.275
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	3.267	8.616	10.116
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	8.560	88.754	32.275
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	240.677	266.399	581.430
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	240.677	266.399	581.430
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-18.265	198.205	61.115
ΕΒΙΤΔΑ	235.776	548.576	670.947
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	0	0
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 220134			
ΤΣΕΤΗ Ι. & ΕΙΡ. Α.Β.Ε.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-0,30	1,25	0,39
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-0,29	1,22	0,35
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	50,90	62,19	33,96
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-0,36	6,77	1,02
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-0,51	4,82	0,75
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	6,62	13,34	8,20
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,02	0,02	0,11
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	52,68	10,79
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	0,09	0,79	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	19,47	35,23	3,37
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	4,78	28,00	1,85
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,20	0,13	0,59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	2.740.182	12.465.216	4.165.722
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΤΗΣΕΩΝ	66	55	97
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	2	21	92
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	455	617	181
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,57	0,25	0,47
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 36925			
ΦΑΡΚΟΜ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	510.181	525.683	1.184.936
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	660.602	686.159	1.238.269
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	753.327	882.301	1.027.421
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	165.188	169.988	228.670
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.074.196	1.219.960	1.316.619
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	508.278	556.559	581.422
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	402.990	494.550	570.770

ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	162.928	168.851	164.428
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	5.261	7.196	7.196
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	163.354	658.063	614.183
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	94.300	384.668	345.306
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	69.054	273.395	268.877
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.052.064	1.180.994	975.177
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	1.048.823	1.169.894	970.650
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.241	11.100	4.527
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	431.184	356.813	94.131
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	2.156.783	2.721.553	2.868.427
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.637.073	1.845.180	2.689.652
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.599.000	1.812.000	2.667.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	36.513	31.651	31.651
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	1.560	1.528	-8.999
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	519.710	876.373	178.775
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	4.638
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	109.833	704.170	81.245
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	203.890	50.000	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	205.988	122.203	92.893
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	2.156.783	2.721.553	2.868.427
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	3.184.765	3.166.232	3.409.015
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2.286.481	2.248.388	2.559.872
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	898.284	917.844	849.143
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	141.272	3.020	976
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	956	881	9.994
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	910.668	848.374	816.072
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	127.931	71.610	24.053
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	2.359	940	2.326
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	303	249	6.345
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	178.509	145.764	104.484
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	178.509	145.764	104.484
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	129.987	72.301	20.035
ΕΒΙΤΔΑ	307.396	218.255	138.531
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	65.000	51.537	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	37.779	18.084	5.009
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 36925			
ΦΑΡΚΟΜ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	7,94	3,92	0,74
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	6,03	2,66	0,70
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	28,21	28,99	24,91
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,02	2,26	0,71
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	4,08	2,28	0,59
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	9,65	6,89	4,06
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,32	0,47	0,07
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	136,97	83,07	3,00

ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	0,17
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	3,17	2,51	9,42
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,85	1,75	5,98
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,83	0,41	0,53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	1.126.892	1.319.497	1.504.716
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	120	135	104
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	18	114	12
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	26	107	88
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,48	1,16	1,19
ICAP Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ICAP: 2090675			
ΦΑΡΜΕΞ Α.Ε.Τ.Β.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	801.405	907.056	1.125.334
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	781.554	908.931	1.092.682
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	1.119.659	1.272.736	1.492.939
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.190.177	1.356.032	1.543.502
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	575.162	606.048	684.086
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	615.015	749.984	859.416
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	52.217	43.271	45.063
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	38.151	38.151	38.151
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	4.605.775	4.575.169	6.275.308
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	3.242.325	3.336.759	4.505.298
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	1.363.451	1.238.410	1.770.010
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	4.794.135	7.265.198	9.987.807
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	4.709.639	7.126.842	9.729.307
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	84.496	138.357	258.500
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	91.309	579.520	58.702
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	10.292.625	13.326.943	17.447.151
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.053.299	1.622.367	1.836.584
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.620.000	1.620.000	1.620.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	14.911	14.911	36.211
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-581.613	-12.544	180.373
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	224.251	181.803	171.776
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	224.251	181.803	171.776
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	9.015.076	11.522.773	15.438.791
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	4.744.114	6.565.473	9.915.915
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	3.857.915	4.392.245	4.875.904
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	210.000
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	385.398	537.407	409.324
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	10.292.625	13.326.943	17.447.151
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	9.307.803	13.570.763	15.321.930
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	5.578.488	7.813.248	8.809.479
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	3.729.315	5.757.515	6.512.451
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΞΟΔΑ	117.990	111.669	67.148
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	287.020	426.954	612.180
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	3.687.736	4.588.891	5.107.063

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-127.451	853.339	860.355
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	320.325	260.513	386.164
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	59.623	348.249	633.173
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	155.016	249.398	211.075
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	155.016	249.398	211.075
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	133.252	765.603	613.346
ΕΒΙΤΔΑ	314.585	1.529.691	1.683.610
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	210.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	53.505	196.534	155.873
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 2090675			
ΦΑΡΜΕΕ Α.Ε.Τ.Β.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	12,65	47,19	33,40
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,29	5,74	3,52
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	40,07	42,43	42,50
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-1,37	6,29	5,62
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	1,43	5,64	4,00
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	3,38	11,27	10,99
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	8,77	7,21	8,50
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	1,46	2,79	2,00
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	450,41	404,68	539,91
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,05	1,08	1,06
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,54	0,68	0,65
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,01	0,05	0,00
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ €)	476.143	897.114	883.026
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	185	192	232
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	252	205	202
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	301	214	260
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	0,90	1,02	0,88
ΙΣΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 1
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙΣΑΡ: 223164			
ΩΜΕΓΑ ΦΑΡΜΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΤΑ ΠΟΣΑ ΣΕ	(€)	(€)	(€)
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	2.654.545	1.875.576	1.132.204
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	579.358	651.852	730.679
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝΗΤ. ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	3.791.798	3.814.325	3.846.352
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.847.445	2.704.429	3.566.445
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	156.411	245.444	335.961
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	1.691.035	2.458.985	3.230.485
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	80.834	63.829	71.618
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	50.000	50.000	50.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	4.672.862	4.796.330	6.455.585
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4.338.160	4.508.153	6.074.993
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	334.702	288.178	380.592
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	10.225.341	10.649.623	11.112.031
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	10.075.005	10.287.650	10.446.082
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	150.336	361.973	665.950
ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	308.386	66.052	29.136
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	17.861.133	17.387.582	18.728.956

ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	6.207.444	4.535.917	2.653.387
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	7.030.920	7.030.920	7.030.920
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	130.419	130.419	130.419
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ. ΖΗΜΙΕΣ	-953.895	-2.625.422	-4.507.952
ΜΕΣΟ.& ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ.& ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	187.923	518.054	238.105
ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	187.923	518.054	238.105
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11.465.765	12.333.611	15.837.464
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡ. ΔΑΝΕΙΩΝ	1.737.325	2.508.498	2.854.396
ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	9.165.634	9.015.038	12.579.914
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	562.806	810.074	403.154
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	17.861.133	17.387.582	18.728.956
	01/01/2006	01/01/2007	01/01/2008
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	19.013.860	23.115.865	23.128.336
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	9.125.603	11.436.030	10.774.873
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	9.888.257	11.679.835	12.353.463
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	209.609	725.617	434.405
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	320.858	450.917	636.614
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	10.284.782	11.929.438	13.337.953
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	-507.775	25.097	-1.186.699
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	8.216	31.615	19.691
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	106.037	1.049.205	715.522
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤ.ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	823.359	856.984	863.806
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	823.359	856.984	863.806
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-605.596	-992.493	-1.882.531
ΕΒΙΤΔΑ	636.442	1.332.998	313.721
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	87.524	263.411	0
ΙCΑΡ Α.Ε.			ΣΕΛΙΔΑ: 2
ΚΩΔΙΚΟΣ ΙCΑΡ: 223164			
ΩΜΕΓΑ ΦΑΡΜΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.			
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2006	2007	2008
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-9,76	-21,88	-70,95
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	-3,39	-5,71	-10,05
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	52,01	50,53	53,41
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-2,67	0,11	-5,13
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	-3,19	-4,29	-8,14
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	3,35	5,77	1,36
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,88	2,83	6,06
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ. ΤΡΑΠΕΖ. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	27,99	55,30	107,58
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,33	1,26	1,11
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,92	0,87	0,70
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,03	0,01	0,00
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΣΕ C)	3.740.824	3.178.394	1.759.288
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	193	162	165
Μ.Ο ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	367	288	426
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	187	153	219
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,06	1,33	1,23

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., Spralls III, S.A., 2006. “*Critical tactics for implementing Porter’s generic strategies*”, Journal of Business Strategy, Vol. 27, No.1.

Aravindan, P., Devadasan, S.R., 1996. “*A focused system model for strategic quality management*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13, No. 8.

Armistead, C., 1996. “*Principles of business process management*”, Managing Service Quality, Vol. 6, No. 6.

Baker, T., 2002. “*Customer-focused organizations*”, Journal of Management Development, Vol. 21, No. 4.

Bawden, R., Skerritt, O.Z., 2002. “*The concept of process management*”, The Learning Organization, Vol. 9, No. 3.

Beal, R. M., Lockamy III, A., 1999. “*Quality differentiation for competitive advantage: a contingency approach*”, European Journal of Innovation Management, Vol. 2, No. 2.

Bhuiyan, N., Baghel, A., 2005. “*An overview of continuous improvement: from the past to the present*”, Management Decision, Vol. 43, No. 5.

Calingo, L.M.R., 1996. “*The evolution of strategic quality management*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 9.

Chandler, A.D., 1990. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Vol. 120, MIT press.

Dale, B. G., Boaden, R. J., 1994. *Managing Quality*, Prentice-Hall.

David, F., 1997. *Strategic Management*, Prentice Hall, 6th Edition.

David, Fred R., 2010 ,Strategic Management Concepts and Cases 13th Edition

Dimitriades, Z. S., 2000. *“Total involvement in quality management”*, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 6, No. 7/8.

U. S. General Accounting Office, Management Practices: U.S., Companies Improve Performance through Quality Efforts,GA/NSIAD, May 1991

Evans, J.R., Lindsay, W.M., 2005. *The Management and Control of Quality*, sixth edition, South-Western Thomson Learning.

Feigenbaum, A.V., 1999. *“The new quality for the twenty-first century”*, The TQM Magazine, Vol. 11, No. 6.

Foster, D., Jonker, J., 2003. *“Third generation quality management: the role of stakeholders in integrating business into society”*, Managerial Auditing Journal, Vol. 18, No. 4.

Garvin, D., 1988. *“Managing Quality: the strategic and competitive edge”*, The Free Press.

Green, S., 2005. *Sarbanes-Oxley and the board of directors: Techniques and best practices for corporate governance*, Wiley Publishing.

Hansson, J., Klefsjo, B., 2003. *“A core value model for implementing total quality management in small organizations”*, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 2.

Hardie, N., Walsh, P., 1994. *“Towards a Better Understanding of Quality”*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, No. 4.

Hax, A.C., Majluf, N.S., August 1986. *Strategy And The Strategy Formation Process* School of Management M.I.T.

Helms, M. M., Dibrell, C., Wright, P., 1997. *“Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry”*, Management Decision, 35/9.

Hill, C., Jones, G., 2001. *Strategic Management, An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co, 5th Edition.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., 1997. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, West Publishing.

Hunger, D., Wheelen, T., 2008, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 11th Edition.

Johnson, G., Scholes, K., 2002. *Exploring Corporate Strategy: Text and cases*, sixth edition, Prentice Hall.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2006. *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 7th Edition.

Juran, J.M., 1992. “*Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Good and Services*”, The Free Press.

Kondo, Y., 1998. “*Hoshin kanri-a participative way of quality management in Japan*”, The TQM Magazine, 10(6), 425-431.

Kotler, P., 2003. *Marketing Management*, Prentice Hall.

Lau, R.S.M., Anderson, C.A., 1998. “*A three-dimensional perspective of total quality management*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15, No. 1.

Lee, R.G., Dale, B.G., 1998. “*Policy deployment: an examination of the theory*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15 No. 5.

Leonard, D., McAdam, R., 2002. “*The corporate strategic-operational divide and TQM*”, Measuring Business Excellence, Vol. 6, No. 1.

Leonard, D., McAdam, R., 2002. “*The strategic impact and implementation of TQM*”, The TQM Magazine, Vol. 14, No. 1.

Leonard, D., McAdam, R., 2002. “*The strategic placement of TQM in the organization: a grounded study*”, Managing Service Quality, Vol. 12, No. 1.

Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy*. 4th Edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Marchetti, A., 2005. *Beyond Sarbanes-Oxley Compliance Effective Enterprise Risk Management*, Wiley Publishing.

Martinez-Lorente, A., Dewhurst, F., Dale, B., 1998. "Total quality management: origins and evolution of the term", The TQM Magazine, Vol. 10.

McCarthy-Minichiello-Curran, 1975. "Business Policy and Strategy".

Mintzberg, H., Quinn, J.B., Ghosal, S., 1995. *The Strategy Process*, Prentice Hall, European Edition.

Mintzberg, H., Waters J., 1985. "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*.

Oakland, J.S., Porter, L.J., 1996. *Total Quality Management: text with cases*, Butterworth-Heinemann.

Official Journal of the European Union, 17 May 2006 National Bank of Greece, Sarbanes-Oxley 404 Documentation Toolkit

Pearce, J.A., Robinson, R.B., 1997. *Strategic Management: formulation, implementation and control*, The McGraw-Hill Companies.

Petersen, B.P., 1999. "Total quality management and the Deming approach to quality management", *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 8.

Piercy, N. F., 1995. "What do you do to get customer focus in an organization?", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 6.

Porter, M. E., 1980. "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York.

Powell, T.C., 1995. "Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal* 16, pp. 15-37.

Prajogo, D.I., Sohal, A.S., 2006. "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35-50.

Price, M.J., Chen, E.E., 1993. *“Total Quality Management In 3 small High Technology Company”*, CRM Vol.35, No 3.

Sebastianelli, R., Tamimi, N., 2002. *“How product quality dimensions relate to defining quality”*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 4.

Smith, B., 1997. *“Empowerment - the challenge is now”*, Empowerment in Organizations, Vol. 5, No. 3.

Srinidhi, B., 1998. *“Strategic quality management”*, International Journal of Quality Science, Vol. 3, No 1.

Stahl, M., 1995. *Management: Total Quality in a Global Environment*, Blackwell Business.

Stokely, C.R., 2004. *Getting everybody on the same page*, Handbook of business strategy.

Sun, H., Hui, I.K., Tam, A.Y.K., Frick, J., 2000. *“Employee involvement and quality management”*, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 5.

Talha, M., 2004. *“Total Quality Management: an overview”*, The Bottom Line Managing Library Finances, Vol. 17, No. 1.

Temponi, C., 2005. *“Continuous improvement framework: implications for academia”*, Quality Assurance in Education, Vol. 13, No. 1.

Tenner, A.R., DeToro, I.J., 1992. *Total Quality Management: three steps to continuous improvement*, Addison-Wesley Publishing Company.

Thompson, A., Strickland, A.J., 1992. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin, 6th Edition.

Thorelli, H.B., Thorelli, S.V., 1977. *“Consumer information systems and consumer policy”*. Cambridge, MA: Ballinger.

Thomson Gale, 2006, *“Toiletries and Cosmetics.”* Encyclopedia of Global Industries.

Tichenor, P.J., Donohue, G.A., Beecroft, G.D., 1999. "The role of quality in strategic management", Management Decision, 37/6.

Van Horne, J.C., 2002. *Financial Management & Policy*, Prentice Hall.

Webster's NewWorld Dictionary, 1992.

Welytok, J. G., 2011. *Sarbanes-Oxley for dummies*. For Dummies. JD, CPA, Wiley Publishing.

Wheelen, T.L., Hunger, J.D., 2006. *Contents In Strategic Management and Business Policy*, 10th Edition.

Wheelen, T.L., Hunger, J.D., 2005. *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company.

Wheelen, T.L., Hunger, J.D., 1995. *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company.

Zairi, M., 2000. "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 6.

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν.Β., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν., *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks, 2001.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν., *Διοίκηση Παραγωγής: σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα 2001.

Κλαδική Μελέτη της ICAP για τον κλάδο των καλλυντικών, 2009.

Σαρσέντης, Β., *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 1996, σελ 20- 30.

Σιώμοκος, Γ., *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004.

Παπαδάκης, Β.Μ., *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002 & 2004.

Χυτήρης, Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Interbooks, 2001.

Αρχεία, αναλύσεις και καταστατικά της εταιρείας E.L.C & E.L.H.S.A. (μόνο προς ίδια χρήση και όχι προς δημοσίευση)

Διαδίκτυο

<http://www.esteelauder.com/index.tmpl>

<http://www.elcompanies.com/pages/global-directory.aspx>

<http://www.elcompanies.com>

www.lexisnexis.com/EsteeLauder

<http://www.researchandmarkets.com/reports>

www.lexisnexis.com/esteelauder

www.elcompanies/el2006-10K

<http://www.esteelauder.gr/>

<http://www.sarantis.gr/>

Βελέντζας, 2008. “*Η αχίλλειος πτέρνα των επιχειρήσεων: Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση*”, Ναυτεμπορική on line

Γκαλάνης, 2008. “*Έλεγχος και αξιολόγηση ως βασικά στοιχεία διοίκησης*”, Executive Ναυτεμπορική, http://egalanis.blogspot.com/2008/01/blogpost_21.htm