



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΜΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS (LOGISTICS MANAGEMENT)

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ (ΑΛΛΑ ΣΥΝΔΕΟΜΕΝΩΝ)

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ:

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΣΑΓΚΑΡΛΙΩΤΗΣ (ΜΔΕ 1506)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2017

Περίληψη

Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων αποτελεί αποτέλεσμα απόφασης εταιρικής στρατηγικής, ώστε με την επιδίωξη συγκεκριμένων οργανωτικών αλλαγών, να υπάρξει θετική επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας. Ο επανασχεδιασμός της επιχειρησιακής διεργασίας στοχεύει στην αναθεώρηση του τρόπου εργασίας και λειτουργίας, αλλά και στην αναδιάρθρωση της παραγωγής και των προσφερομένων αγαθών, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αναβάθμιση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων συνήθως κρίνεται αναγκαία, λόγω των δυναμικών συνθηκών, που συνήθως δεν μπορούν να προβλεφθούν, που επικρατούν στο κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο κάθε οικονομικός οργανισμός.

Σε αυτήν την εργασία θα ασχοληθούμε με επιχειρηματική δραστηριότητα στο λιανεμπόριο. Ως λιανεμπόριο θεωρείται η πώληση κάποιων αγαθών στους καταναλωτές μέσω των καταστημάτων, φυσικών ή ηλεκτρονικών (e-shop). Ωστόσο, αυτή θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια αρκετά ευρύτερη δραστηριότητα. Το λιανικό εμπόριο είναι η πώληση αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή για προσωπική, οικογενειακή ή οικιακή χρήση και όχι για μεταπώληση.

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει την περίπτωση των Στρατιωτικών Πρατηρίων, τα οποία παρέχουν υπηρεσίες εξυπηρέτησης των αναγκών τόσο των Στρατιωτικών Μονάδων όσο και των δικαιούχων (πελάτες του) χωρίς να χρησιμοποιεί δαπάνες κρατικού προϋπολογισμού. Τα στρατιωτικά πρατήρια που βρίσκονται στην επαρχία αποτελούν μικρογραφίες των μεγάλων (δηλαδή του ΕΚΕΜΣ, ΠΟΝ και ΣΕΠΑ). Η ιδέα της ενοποίησης όλων των στρατιωτικών πρατηρίων, είτε διοικητικά είτε μόνο στον τομέα των προμηθειών, για τον σκοπό επίτευξης οικονομιών κλίμακας, την εξοικονόμηση προσωπικού και την ορθολογικότερη διαχείριση των προμηθευτών, διαχρονικά αποτελούσε τον αντικειμενικό στόχο χωρίς ακόμα να έχει υλοποιηθεί.

Σε αυτήν την εργασία παρουσιάζονται τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα αυτών και πάνω σε αυτά παρουσιάζονται προτεινόμενες λύσεις για την ενίσχυση της λειτουργίας των και βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων τους.

Σημαντικοί Όροι: Οικονομίες Κλίμακας, SWOT Analysis, Αναδιοργάνωση, Στρατιωτικά Πρατήρια, Σούπερ Μάρκετ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

MASTER COURSE INDUSTRIAL MANAGEMENT AND TECHNOLOGY

PROGRAMME: SUPPLY CHAIN AND LOGISTICS MANAGEMENT (SCLM)

MASTER THESIS

RE-ORGANIZATION OF INDEPENDENT (BUT ASSOCIATED)

ORGANIZATIONAL UNITS: THE CASE OF MILITARY SUPPLY STATIONS

IOANNIS TSAGKARLIOTIS (LMT 1506)

SUPERVISOR PROFESSOR:

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2017

Abstract

Business reorganization is the result of a corporate strategy decision that, in pursuit of specific organizational changes, will have a positive impact on the company's financial results. The redesign of the business process aims at reviewing the way of working and operating, as well as in restructuring the production and the goods offered, in order to better serve the customers, reduce operating costs and enhance international competitiveness. Business reorganization is usually deemed necessary because of the dynamic conditions that can not normally be predicted, which prevail in each business environment in which each financial institution operates.

In this work we will deal with retail business. Retail is considered the sale of some goods to consumers through the shops, natural or electronic (e-shop). However, this should be seen as a much wider activity. Retail is the sale of goods and services to the final consumer for personal, family or household use and not for resale.

This thesis presents the case of the Military Service Stations, which provide services for the needs of both the Military Units and the beneficiaries (its customers) without using state budget expenditures. Military Service Stations located in the province are smaller of the big ones (ie EKEMS, PON and SEPA). The idea of integrating all military outlets, either administratively or only in the field of supplies, with the aim of achieving economies of scale, saving staff and rationalizing supplier management, has long been the objective without having been done.

This paper presents the disadvantages and advantages of these and proposes solutions to enhance their operation and improve their financial results.

Important Terms: Scale Economics, SWOT Analysis, Reorganization, Military Stores, Super Markets

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλο .για τη δυνατότητα να εκπονήσω μια μεταπτυχιακή εργασία σε αντικείμενο των Logistics με μεγάλο ενδιαφέρον και για την πολύτιμη βοήθειά του.

Ευχαριστώ επίσης και τον κ. Βλάσιο Γιαννάκαινα για την καθοδήγηση και την αναγκαία και ουσιαστική βοήθειά του για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω και όλο το προσωπικό του ΥΠΕΘΑ και ιδίως το προσωπικό των Στρατιωτικών Πρατηρίων για την πολύτιμη βοήθειά τους.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξη ώστε να επιτύχω ότι έχω καταφέρει μέχρι τώρα και δείχνοντας κατανόηση σε όλες τις δύσκολες καταστάσεις.

Περιεχόμενα

1.	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	12
1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1.2	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	15
1.2.1	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ.....	15
1.2.2	ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΠΟΙΗΣΗΣ	19
1.3	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	25
1.4	ΑΙΤΙΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	26
2.	ΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	27
2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	27
2.2	ΟΡΙΣΜΟΣ	28
2.3	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	29
2.4	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ	30
2.5	ΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΣΗΜΕΡΑ ΔΙΕΘΝΩΣ	31
2.6	ΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	36
3.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ Ε.Δ.	38
3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	38
3.1.1	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΝΑΥΤΙΚΟΥ (Π.Ο.Ν.).....	39
3.1.2	ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΕΜΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ (Σ.Ε.Π.Α.)	42
3.1.3	ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ (Ε.Κ.Ε.Μ.Σ.).....	45
3.1.4	ΛΟΙΠΑ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΤΗΡΙΑ (ΣΠ).....	48
3.2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	65
3.2.1	ΠΟΝ	65
3.2.2	ΣΕΠΑ.....	68
3.2.3	ΕΚΕΜΣ	69
3.2.4	ΛΟΙΠΑ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΤΗΡΙΑ.....	76
3.3	Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ	79
3.3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	79
3.3.2	Ο ΈΛΛΗΝΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ (ΓΕΝΙΚΑ).....	79
3.3.3	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ.....	84
3.3.4	Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ	87
4.	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ Ε.Δ.	97
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	97
4.2	ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	100

4.2.1	ΓΕΝΙΚΑ	100
4.2.2	ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	102
4.2.3	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)	105
4.2.4	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES).....	114
4.2.5	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)	119
4.2.6	ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	120
4.3	ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	121
4.3.1	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (PEOPLE STRATEGY)	121
4.3.2	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΕΝΤΡΟΥ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	122
4.3.3	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	122
4.3.4	ΑΝΑΠΤΥΞΗ MARKETING.....	122
4.3.5	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ.....	126
4.3.6	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	128
5.	ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	131

1. Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων

Περίληψη

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο εισάγει σε κρίσιμα θέματα και έννοιες της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων και θα προσπαθήσεις να δείξει τη σημασία της. Η αναδιοργάνωση προϋποθέτει μια υπάρχουσα οργανωτική δομή της επιχείρησης, η οποία πλέον εκ του αποτελέσματος έχει ξεπεραστεί και αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο στα επιχειρηματικά σχέδια. Ο επανασχεδιασμός της συνολικής επιχειρησιακής διεργασίας έχει ως στόχο την αναθεώρηση του τρόπου εργασίας και λειτουργίας, αλλά και στην αναδιάρθρωση των προσφερομένων αγαθών, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών (πελατοκεντρική αντιμετώπιση), τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας. Βασικό εργαλείο και κίνητρο για τον επανασχεδιασμό αυτό συνιστά η διαρκής ανάπτυξη των συστημάτων πληροφόρησης.

Η αναδιοργάνωση περιλαμβάνει εξαρχής αλλαγές και επανεξέταση όλων των δεδομένων που ισχύουν μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες όμως πιθανόν να αποτελούν σοβαρό ανασταλτικό παράγοντα της ανάπτυξής της. Με την ενεργοποίησή της, θα προσπαθήσει να εκμεταλλευτεί όλους τους δυνατούς τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους για να επιτύχει το στόχο της. Σημαντικό κλειδί της επιτυχίας της συνιστά η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων που προκύπτουν κατά την αλλαγή. Το κεφάλαιο αυτό αναλύει τις τεχνικές, τις διαδικασίες αλλά και τις αιτίες που δύναται να οδηγήσουν σε μια αναδιοργάνωση.

Η αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων, με την λογική της οικονομικής στρατηγικής, έχει ως αποτέλεσμα κάποιες οργανωτικές αλλαγές που θα επιφέρουν επίδραση στο συνολικό κόστος του κεφαλαίου ή θα προσπαθήσουν να το μεταφέρουν στα χαμηλότερα, πάντα σεβόμενες τις διάφορες επιχειρησιακές και λειτουργικές δραστηριότητες του οργανισμού.

1.1 Εισαγωγή

Η τεχνολογική πρόοδος και οι περιβαλλοντικές ή πολιτικές - νομικές αλλαγές και πολιτικές επιτρέπουν στις εταιρείες να κινηθούν προς την κατεύθυνση που χαράζεται από το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της νέας εποχής. Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός σχεδόν παντού και στην πραγματικότητα δεν υπάρχει μόνο η επιβίωση του ισχυρότερου, αλλά και του εξυπνότερου. Στη φάση της ταχείας εκβιομηχάνισης, θα επιβιώσουν μόνο εκείνοι οι οργανισμοί η οποίοι θα δημιουργήσουν και θα είναι σε θέση να προσφέρουν τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους. Η επιτάχυνση των τεχνολογικών αλλαγών

συνεπάγεται ότι οι κύκλοι ζωής πολλών αγαθών, συστημάτων παραγωγής και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων δεν μετρώνται πια σε χρόνια, αλλά σε μήνες. Έτσι, οι αλλαγές οδηγούν αναπόφευκτα στη μείωση του χρόνου ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά. Οι αλλαγές είναι τόσο μεγάλης κλίμακας που συχνά αναγκάζουν αρκετές επιχειρήσεις να βγουν έξω από την αγορά, καθώς γίνονται χωρίς να προβλεφθούν από αυτές τις επιχειρήσεις. Έτσι, σε έναν κλάδο έχουμε επιχειρήσεις που κερδίζουν μερίδια αγοράς και άλλες που συρρικνώνονται ή κλείνουν.

Σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον, η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν μπορεί να επηρεάσει αρκετές μεταβλητές ή αντιμετωπίζει ένα πολύ υψηλό κόστος παραγωγής και απειλείται από τον ανταγωνιστικό παραγκωνισμό παραγωγών χωρών πολύ χαμηλού κόστους που είναι εγκατεστημένοι σε αναπτυσσόμενες χώρες ή υποστηρίζονται από τις κυβερνήσεις τους με επιδοτήσεις.

Η Εταιρική αναδιάρθρωση υποδηλώνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την επέκταση ή συρρίκνωση των εργασιών ή μεταβολών των περιουσιακών στοιχείων ή οικονομικών ή την δομή της κυριότητας. Η Εταιρική αναδιάρθρωση είναι ένα από τα πιο πολύπλοκα και θεμελιώδη φαινόμενα που η διοίκηση διαχειρίζεται. Κάθε εταιρεία έχει δύο αντίθετες στόχους από την οποία έχει να επιλέξει: να διαφοροποιηθεί ή να επικεντρωθεί στις κύριες δραστηριότητές της. Η χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση περιλαμβάνει την ανακατανομή των εταιρικών περιουσιακών στοιχείων μέσα από αποεπενδύσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θεωρούνται περιφερειακές του πυρήνα της επιχειρηματικής στρατηγικής. Σημαντικές αλλαγές στην εταιρική κεφαλαιακή διάρθρωση ονομάζονται ως χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση.

Η αναδιοργάνωση επιχειρήσεων είναι μια ευρεία έννοια και περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στις στρατηγικές, τις δομές, τις διαδικασίες και τις λειτουργίες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων συνήθως κρίνεται αναγκαία, λόγω των δυναμικών συνθηκών, που συνήθως δεν μπορούν να προβλεφθούν, που επικρατούν στο κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο κάθε οικονομικός οργανισμός. Η διαδικασία αναδιοργάνωσης περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, αρχικά την αξιολόγηση της κερδοφορίας των δραστηριοτήτων με σκοπό την εκτίμηση των πιο αποδοτικών λειτουργιών στο μέλλον, την άμεση βελτίωση της ρευστότητας, πιθανόν αύξηση της παραγωγικότητας, νέες καινοτόμες μορφές οργάνωσης και σίγουρα την επιλογή σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων.¹

¹ Van Horne, Financial Management and Policy (Twelfth Edition), Corporate Distress and Restructuring, Analysis of Reorganization and Process of Restructuring, p. 680-682

Αναδιοργάνωση είναι η θεμελιώδης και ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών, έτσι ώστε να επιτευχθούν ουσιαστικές αλλαγές στα ζωτικά πεδία που καθορίζουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως η παραγωγικότητα, το κόστος παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, η ποιότητα, τα προϊόντα, η εξυπηρέτηση του πελάτη και η ταχύτητα.²

Η έννοια της αναδιοργάνωσης σχετίζεται με την εκ θεμελίων επανεξέταση και επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών και της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, με στόχο την επίτευξη σαφούς βελτίωσης σε καίριους τομείς, όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα, η ικανοποίηση του πελάτη και ο χρόνος που χρειάζεται για να φτάσει ένα προϊόν στην αγορά.³

Συνοπτικά, ως αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί η κριτική ανάλυση, η επαναξιολόγηση και ο ριζικός ανασχεδιασμός υπαρχόντων επιχειρησιακών διαδικασιών για την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων σε δείκτες μέτρησης επιδόσεων, υπό την οπτική γωνία επανατοποθέτησης και αλλαγής της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.⁴

Η αναδιάρθρωση ξεκινά με τον καθορισμό του σκοπού – στόχου. Βασικά ξεκινάει με τον επαναπροσδιορισμό και την έρευνα του σκοπού της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αφού ο σκοπός είναι επαρκώς επαναπροσδιορισμένος, πρέπει να καθοριστούν τα περιθώρια και η έκταση της αναδιάρθρωσης. Μερικές φορές συμβαίνει, ότι η υλοποίηση του σκοπού για αναδιάρθρωση μπορεί να σας φέρει πίσω στο σκοπό και να αρχίσετε επανεξέταση για το σκοπό αυτό.

Ως εκ τούτου, μια εταιρική αναδιάρθρωση μπορεί να οριστεί ως μια συνειδητή προσπάθεια για την αναδιάρθρωση πολιτικών, των προγραμμάτων, των προϊόντων, των διαδικασιών και του ανθρώπινου δυναμικού, για να εξυπηρετήσει το επαναπροσδιορισμένο σκοπό σε βιώσιμη βάση, επειδή οι περισσότερες από τις διαδικασίες αναδιάρθρωσης πραγματοποιούνται με μια παρορμητική αντίδραση στις μεταβλητές της αγοράς ή στα εσωτερικά προβλήματα, χωρίς μια σοβαρή προσπάθεια να δούμε τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Στις σχέσεις του με τον εξωτερικό κόσμο η εταιρία πρέπει να κυνηγήσει νέες ευκαιρίες στην αγορά. Δουλεύοντας με τους προμηθευτές, τους διανομείς και τους πελάτες να επαναπροσδιορίσει τις αγορές και τις βιομηχανίες. Όσον αφορά το εσωτερικό της εταιρίας θα πρέπει οι δομές και οι μορφές διαχείρισης να είναι σε θέση να δημιουργούν και να παραδίδουν αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η στρατηγική επίγνωση, η διαχείριση

² Michael Hammer and James Champy (1993), "Reengineering the Corporation"

³ Don Tapscott and art caston, (1993), «paradigm shift», McGraw-Hil

⁴ Αντώνιος Γεωργόπουλος, (2015), «Αναδιοργάνωση και Management αλλαγών στις Επιχειρήσεις», σελ 14-28

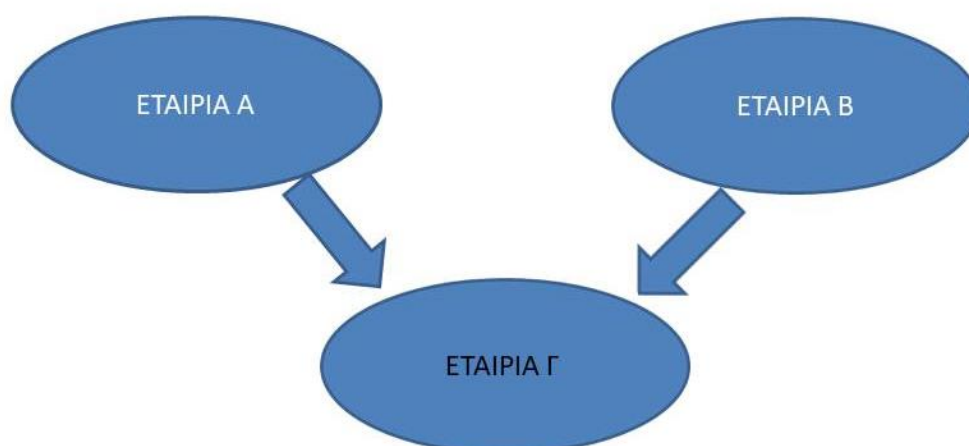
πληροφοριών και η αλλαγή είναι πολύ σημαντικό, αν η εταιρία θέλει να «πάρει κεφάλι» από τους ανταγωνιστές της.

Η εταιρική αναδιάρθρωση περιλαμβάνει την καταστροφή παλιών προτύπων, παλαιάς τεχνολογίας, παλιών τρόπων αντιμετώπισης των πραγμάτων και την έναρξη από την αρχή.

1.2 Τεχνικές Αναδιοργάνωσης

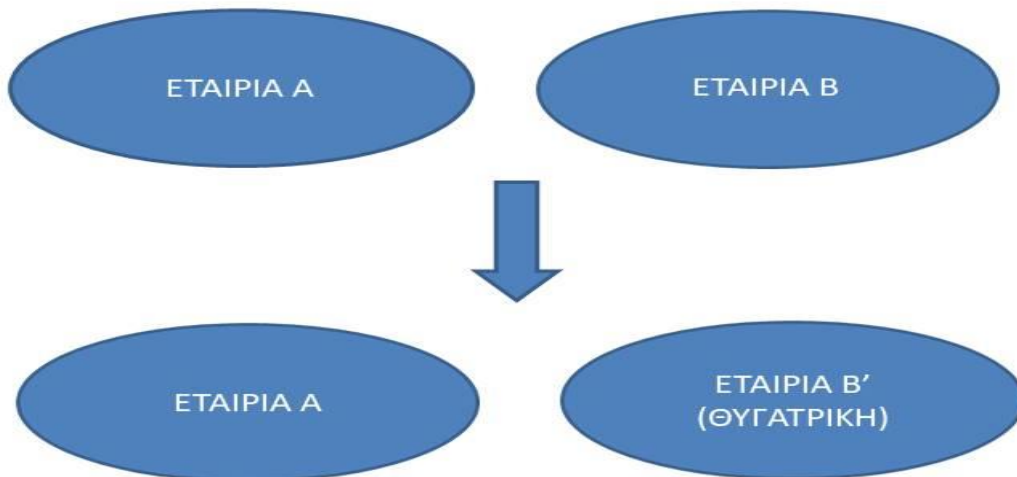
1.2.1 Τεχνικές Επέκτασης

α. Συγχώνευση είναι η συνένωση και η ολοκλήρωση δύο ανεξάρτητων εταιρειών από τις οποίες προκύπτει μια εντελώς νέα επιχειρηματική μονάδα, από οικονομική και νομική άποψη. Έτσι, από δύο μονάδες δημιουργείται μία νέα εταιρία.



β. Εξαγορά είναι η απόκτηση μιας ανεξάρτητης επιχείρησης από μια άλλη. Ο αγοραστής καθίσταται μητρική εταιρία της εξαγοραζόμενης. Ο βαθμός ολοκλήρωσης / ενσωμάτωσης (integration) της εξαγορασθείσας μονάδας στον όμιλο του αγοραστή διαφοροποιείται από περίπτωση σε περίπτωση.

ΕΞΑΓΟΡΑ



γ. Κοινοπραξία είναι εταιρεία χωρίς νομική προσωπικότητα. Στην Κοινοπραξία που συστήθηκε με σκοπό το συντονισμό της δραστηριότητας των μελών της εφαρμόζονται αναλόγως οι διατάξεις για την αστική εταιρεία. Η σύμβαση Κοινοπραξίας μπορεί να προβλέπει ότι για τις υποχρεώσεις της κοινοπραξίας έναντι τρίτων τα κοινοπρακτούντα μέλη θα ευθύνονται εις ολόκληρον. Εφόσον η Κοινοπραξία ασκεί εμπορική δραστηριότητα εφαρμόζονται ως προς αυτήν οι διατάξεις για την ομόρρυθμη εταιρεία. Η κοινοπραξία ως ένωση φυσικών ή νομικών προσώπων μπορεί να συσταθεί και με τη μορφή εμπορικής εταιρίας, εφόσον επιδιώκει την ανάπτυξη εμπορικής δραστηριότητας. Αν δεν διαφαίνεται σαφώς ποια μορφή εμπορικής εταιρίας επέλεξαν οι συστήσαντες την κοινοπραξία αυτή (κοινοπραξία) θα είναι είτε ομόρρυθμη εταιρία «εν τοις πράγμασι», είτε αφανής εταιρία, αναλόγως του αν είναι εξωτερική ή εσωτερική. Αν είναι εσωτερική, δηλαδή αν ο εταιρικός δεσμός λειτουργεί μόνο στις εσωτερικές σχέσεις των μελών της κοινοπραξίας και προς τα έξω (δηλαδή απέναντι στους τρίτους) δεν εμφανίζεται η κοινοπραξία (είτε ως νομικό πρόσωπο, είτε ως ένωση προσώπων) ούτε οι αφανείς εταίροι αλλά μόνο ο εμφανής, ο οποίος συναλλάσσεται στο όνομα του, τότε η κοινοπραξία θα αποτελεί αφανή εταιρία, σε κάθε δε άλλη περίπτωση ομόρρυθμη εταιρία «εν τοις πράγμασι». ⁵

δ. Στρατηγική Συμμαχία είναι μία τυπική εμπορική σχέση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους οργανισμούς που σκοπό έχει να ενισχύσει την επίτευξη καθορισμένων και συμφωνημένων στόχων ή να καλύψει κάποια σημαντική ανάγκη, επιτρέποντας παράλληλα την ανεξάρτητη λειτουργία των οργανισμών που συμμετέχουν. ⁶

Γενικά μπορούμε να θεωρήσουμε μία συμμαχία ως τη συνένωση δυνάμεων και πόρων για μία καθορισμένη ή αόριστη χρονική περίοδο, με ζητούμενο την

⁵ <https://en.wikipedia.org/wiki/Consortium>

⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance

επίτευξη κοινού στόχου.⁷ Πολλές φορές οι οργανισμοί δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες, για να αντιμετωπίζουν με συγκεκριμένο τρόπο προβλήματα σχετικά με την τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και την αναζήτηση τεχνολογικών πόρων, ενώ υπάρχουν και κάποιες επιχειρήσεις που για τους ίδιους λόγους συνάπτουν κοινοπραξίες.

Η δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης της συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών εταιριών ή επιχειρήσεων, πανεπιστημίων και οργανισμών έρευνας και τεχνολογίας. Η αρχή που διέπει αυτές τις συμμαχίες στηρίζεται κυρίως στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και όχι σε συμβόλαια• στην πράξη όμως, η δημιουργία συμβολαίων είναι αρκετά συχνή πρακτική στις διαδικασίες σύναψης συνεργασιών.

Οι στρατηγικές συμμαχίες σχετίζονται με κάποιες τάσεις στον επιχειρηματικό χώρο όπως:

- (1). Αλλαγή της ιεραρχίας (δημιουργία ενιαίας ιεραρχίας)
- (2). Απόσυρση επενδύσεων και επικέντρωση στις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες
- (3). Εφαρμογή ανάλυσης των βασικών ικανοτήτων
- (4). Αύξηση περιπλοκότητας της τεχνολογίας και ταχύτερες διαδικασίες ανάπτυξης.

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένας τρόπος να πραγματοποιούνται επιχειρηματικές ενέργειες και θεωρείται σαν μία τεχνική, ενώ οι καινούριες συμμαχίες μπορούν να θεωρηθούν και σαν καινούρια πρότυπα ή επιχειρηματικές δομές.

Οι στρατηγικές συμμαχίες επιτρέπουν στους οργανισμούς να:

- (1). Βελτιώνουν και να επεκτείνουν τις ικανότητές τους και όχι απλά να συνάπτουν ή να διαλύουν συμφωνίες
- (2). Γνωρίζουν τις ανάγκες της εταιρίας
- (3). Εφαρμόζουν προκαταβολικά τη στρατηγική ανάπτυξης και αξιοποίησης της τεχνολογίας της επιχείρησης.

ε. Δικαιοχρησία (Franchising) ονομάζεται η τεχνική της υιοθέτησης και να χρήσης ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου και η επονομασία κάποιου άλλου έναντι ενός αντιτίμου. Είναι το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής τεχνογνωσίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με

⁷ Fundación COTEC, CENTRIM, IRIM, Manchester Business School, Socintec (1998) TEMAGUIDE. A Guide to Technology Management and Innovation for Companies. A research undertaken with support of the EU Innovation Program.

σκοπό την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.⁸

Πρόκειται για κάτι περισσότερο από μία απλή επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ του δικαιοδόχου (Franchisee), του νέου δηλαδή συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα, και του δικαιοπάροχου (Franchisor) της μητρικής δηλαδή εταιρείας που καθοδηγεί, προμηθεύει και βοηθά καθημερινά το δίκτυο των καταστημάτων που λειτουργούν κάτω από το σήμα της. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι ο Franchisor και ο Franchisee ανήκουν στην ίδια ομάδα και δεν αποτελούν αντιμαχόμενα μέρη. Τα δύο μέρη εργάζονται για ένα κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος, όπου οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού σωστού επιχειρηματικού αποτελέσματος. Είναι μια σχέση “win - win” στην οποία και οι δύο συνεργάτες κερδίζουν ουσιαστικά.

Ο δικαιοδόχος με το κεφάλαιο που εισφέρει εξασφαλίζει την τοποθεσία, την κατασκευή ή τη διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος και στη συνέχεια αναπτύσσει τη μονάδα με την καθοδήγηση του δικαιοπαρόχου. Ο δικαιοπάροχος προμηθεύει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και εφοδιάζει τον δικαιοδόχο με την τεχνογνωσία, τα πρότυπα λειτουργίας της επιχείρησης, την αρχική εκπαίδευση και τη συνεχή υποστήριξη.

Ο δικαιοδόχος μπορεί να εξασφαλίσει το αρχικό κεφάλαιο από ίδιους πόρους ή να απευθυνθεί και στο δικαιοπάροχο για μερική ενίσχυση ή να απευθυνθεί σε άλλους επενδυτές και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, όπως ισχύει για κάθε νέο-ιδρυόμενη επιχείρηση. Ο δικαιοδόχος έχει την ιδιοκτησία και τη διαχείριση του καταστήματος ως ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα, η λειτουργία της οποίας διέπεται από τους όρους που καθορίζονται στο συμφωνητικό δικαιοχρησίας (franchise contract). Το franchising βασίζεται στην αρχή ότι ο δικαιοδόχος ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας που έχει αναπτυχθεί από το δικαιοπάροχο. Συνεπώς, οι δικαιοδόχοι δεν έχουν την ελευθερία να αποφασίσουν μονομερώς για θέματα που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρηση ή την εικόνα και φήμη του δικαιοπαρόχου ή των άλλων καταστημάτων του δικτύου.

Σε αντάλλαγμα για την παρεχόμενη τεχνογνωσία, ο Δικαιοδόχος συχνά καταβάλλει στον Franchisor ένα αρχικό ποσό για να γίνει μέλος του Δικτύου Franchise. Το αρχικό αυτό ποσό εγγραφής (initial entry fee) καλύπτει την παραχώρηση της άδειας χρήσης του σήματος, την υποστήριξη κατά τη φάση δημιουργίας του καταστήματος, την επιλογή και τον καθορισμό της σύστασης του αρχικού εμπορεύματος, την υποστήριξη κατά την επιλογή του καταστήματος, την μεταφορά όλης της τεχνογνωσίας σε επίπεδο πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, την αρχική γνωστοποίηση του νέου

⁸ <https://el.wikipedia.org/wiki/Franchising>

καταστήματος, την εκπαίδευση των στελεχών της νέας επιχείρησης, συμβολαιογραφικά και άλλα έξοδα.⁹

Μετά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος, ο Δικαιοδόχος καλείται να συνεισφέρει πλέον ένα πάγιο ποσοστό (royalties) για την συνεχή υποστήριξη λειτουργίας του καταστήματος του, τη συνεχή εποπτεία και εκπαίδευση του προσωπικού και τη συνεχή και άμεση προμήθεια των προϊόντων που του εξασφαλίζει με συγκεκριμένους και ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους η μητρική εταιρεία. Τα δικαιώματα αυτά, που λογίζονται συνήθως επί των τιμολογίων αγοράς, διατίθενται στο μεγαλύτερο μέρος τους υπέρ της πανελλαδικής διαφήμισης του Δικτύου καταστημάτων και των προϊόντων του Δικτύου.

στ. Θυγατρική Εταιρία είναι η εξαρτημένη από άλλη επιχείρηση, τη μητρική επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν το 51% και πάνω των μετοχών με δικαίωμα ψήφου αυτής της επιχείρησης ανήκουν στην κυριότητα της μητρικής επιχείρησης. Πρέπει να επισημάνουμε ότι η θυγατρική επιχείρηση είναι νομικά αυτοτελής οικονομική μονάδα και σε αυτό διαφέρει από το υποκατάστημα. η μητρική επιχείρηση πρέπει να επηρεάζει τη διαδικασία και τα κριτήρια λήψης αποφάσεων της θυγατρικής, να καθορίζει τη συμπεριφορά της θυγατρικής σε μια σειρά από ζητήματα (επιλογή τεχνολογίας, πηγές πρώτων υλών κ.λ.π.). Γενικά είναι αποδεκτό στη διεθνή βιβλιογραφία, ότι η κατοχή ενός ποσοστού 25% του μετοχικού κεφαλαίου της θυγατρικής είναι αναγκαία (όχι απαραίτητα και ικανή) για την άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου.¹⁰¹¹

1.2.2 Τεχνικές Εκποίησης

α. Εκποίηση η πώληση σε εκπτώτικη τιμή των τελευταίων προϊόντων ή γενικώς περιουσιακών στοιχείων από το διαθέσιμο απόθεμα. Όταν πρόκειται για την πώληση μιας επιχείρησης, μια επιτυχημένη στρατηγική απαιτεί την ενεργό διαχείριση χαρτοφυλακίου και μια καλά σχεδιασμένη διαδικασία εκποίησης.

Για να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση του οφέλους από την εκποίηση της εταιρίας θα πρέπει να προβεί στις κάτωθι αξιολογήσεις:

- α. στην ανάλυση του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου για τη μεγιστοποίηση του κέρδους των μετόχων
- β. στην αξιολόγηση στρατηγικών εξόδου
- γ. στην προετοιμασία της επιχείρησης για την έξοδο

⁹ <http://www.franchise.org/>

¹⁰ <https://en.wikipedia.org/wiki/Subsidiary>

¹¹ Διεθνείς επενδύσεις (σημειώσεις), Δρ Αθανασία Μαυρομάτη, σελ 22

- δ. στην εκτέλεση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας πώλησης/εκποίησης
- ε. στον περιορισμό των όποιων κινδύνων απορρέουν από τη συναλλαγή
- στ. στην ενίσχυση του μέρους της επιχείρησης που θα διατηρηθεί.

β. Απο-συγχώνευση είναι μια μορφή εταιρικής αναδιοργάνωσης στην οποία οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της οντότητας διαχωρίζονται σε ένα ή περισσότερα στοιχεία¹². Είναι το αντίστροφο μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Ο διαχωρισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της απόσχισης μέσω της διανομής ή της μεταβίβασης των μετοχών σε μια θυγατρική που κατέχει την επιχείρηση σε μετόχους της εταιρείας που πραγματοποιούν τη διάσπαση. Ο διαχωρισμός μπορεί επίσης να συμβεί με τη μεταβίβαση της σχετικής δραστηριότητας σε νέα εταιρεία ή επιχείρηση στην οποία εκδίδονται μετοχές της εν λόγω εταιρείας. Αντίθετα, η εκποίηση μπορεί επίσης να "ανατρέψει" μια συγχώνευση ή εξαγορά, αλλά τα περιουσιακά στοιχεία πωλούνται αντί να διατηρούνται υπό μετονομασθείσα εταιρική οντότητα. Οι απο-συγχωνεύσεις μπορούν να αναληφθούν για διάφορους επιχειρηματικούς και μη επιχειρηματικούς λόγους, όπως λόγω κυβερνητικής παρέμβασης, μέσω αντιμονοπωλιακού νόμου ή μέσω διάσπασης των ολιγοπωλιακών συμπεριφορών των εταιριών¹³.

γ. Υφειστική Πώληση (Slump Sale) είναι η μεταβίβαση μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα της πώλησης ενός κατ'αποκοπή ποσού χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι αξίες των μεμονωμένων περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων στις πωλήσεις αυτές.

Μια πώληση για να αποτελέσει μια Υφειστική Πώληση θα πρέπει:

- α. Η επιχείρηση πωλείται στο σύνολό της και ως συνεχιζόμενη δραστηριότητα
- β. Η πώληση να γίνεται για εφάπαξ αμοιβή
- γ. Τα διαθέσιμα προς καταγραφή υλικά να μην υποδεικνύουν την αξία των μεταβιβαζόμενων στοιχείων κατά είδος¹⁴.

δ. Εξαγορά Διαχείρισης (Management Buy Out) είναι μια μορφή απόκτησης στην οποία οι υφιστάμενοι διαχειριστές μιας εταιρείας αποκτούν μεγάλο μέρος ή το σύνολο της εταιρείας είτε από τη μητρική είτε από τους

¹² Bryer, Lanning G. (2002). "Intellectual property assets in mergers and acquisitions". John Wiley and Sons. pp. 12.2–12.3. ISBN 978-0-471-41437-7.

¹³ Krishna, K.L.; Uma Kapila (2009). Readings in Indian Agriculture and Industry. Academic Foundation. p. 599. ISBN 978-81-7188-734-7.

¹⁴ https://www.bcasonline.org/Referencer2015-16/Other%20Laws/Company%20Law/slump%20_sale.htm

ιδιώτες. Η διαχείριση και οι εξαγορές με μόχλευση έγιναν φαινόμενα της δεκαετίας του 1980. Τα MBOs προέρχονταν από τις ΗΠΑ και διασχίζουν τον Ατλαντικό, διασχίζοντας πρώτα το Ηνωμένο Βασίλειο και την υπόλοιπη Ευρώπη. Η βιομηχανία επιχειρηματικών κεφαλαίων έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη εξαγορών στην Ευρώπη, ιδίως σε μικρότερες προσφορές στο Ηνωμένο Βασίλειο, τις Κάτω Χώρες και τη Γαλλία.¹⁵

ε. Εξαγορά Μόχλευσης (Leverage Buy Out) είναι η απόκτηση μιας άλλης εταιρείας που χρησιμοποιεί ένα σημαντικό ποσό δανεισμένου χρήματος για την κάλυψη του κόστους απόκτησης. Τα περιουσιακά στοιχεία της εξαγοραζόμενης εταιρείας χρησιμοποιούνται συχνά ως ασφάλεια για τα δάνεια, μαζί με τα περιουσιακά στοιχεία της απορροφώσας εταιρείας. Ο σκοπός των εξαγορών μέσω μόχλευσης είναι να επιτρέπουν στις εταιρείες να πραγματοποιούν μεγάλες εξαγορές χωρίς να χρειάζεται να δεσμεύουν πολλά κεφάλαια.¹⁶¹⁷

Σε μια Εξαγορά Μόχλευσης, συνήθως υπάρχει ένας λόγος 90% χρέος σε 10% ίδια κεφάλαια. Λόγω αυτού του υψηλού δείκτη χρέους / ιδίων κεφαλαίων, τα ομόλογα που εκδίδονται κατά την εξαγορά συνήθως δεν είναι επενδυτικού βαθμού και αναφέρονται ως «junk bonds». Επιπλέον, πολλοί άνθρωποι θεωρούν τα LBO ως μια ιδιαίτερα αδιάστακτη, επιθετική τακτική. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δεν επιβάλλεται συνήθως από την εταιρεία στόχου. Επιπλέον, θεωρείται ειρωνικό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης, όσον αφορά τα περιουσιακά στοιχεία στον ισολογισμό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εγγύηση από μια εχθρική εταιρεία.

Καθώς οι χρηματοοικονομικοί χορηγοί αυξάνουν τις αποδόσεις τους χρησιμοποιώντας μια πολύ υψηλή μόχλευση (δηλαδή, υψηλή αναλογία χρέους προς ίδια κεφάλαια), έχουν κίνητρο να χρησιμοποιήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρέος για να χρηματοδοτήσουν μια εξαγορά. Αυτό έχει, σε πολλές περιπτώσεις, οδηγήσει σε καταστάσεις στις οποίες οι εταιρείες ήταν "υπερπληθωρισμένες", πράγμα που σημαίνει ότι δεν δημιούργησαν επαρκείς ταμειακές ροές για την εξυπηρέτηση του χρέους τους, γεγονός που με τη σειρά του οδήγησε σε αφερεγγυότητα ή σε συμφωνίες ανταλλαγής χρέους / μετοχών στις οποίες Οι ιδιοκτήτες μετοχών χάνουν τον έλεγχο των επιχειρήσεων στους δανειστές.

Οι Εξαγορές Μόχλευσης διεξάγονται για τρεις κύριους λόγους.

α. Να πάρει μια δημόσια εταιρεία μια ιδιωτική

¹⁵ Wright, Mike, Steve Thompson, and Ken Robbie. "Venture capital and management-led, leveraged buyouts: a European perspective." *Journal of Business venturing* 7.1 (1992): 47-71.

¹⁶ <http://www.investopedia.com/terms/l/leveragedbuyout.asp>

¹⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Leveraged_buyout

β. Να αφαιρεθεί ένα μέρος/τμήμα μιας υπάρχουσας επιχείρησης με την πώληση του.

γ. Η μεταφορά ιδιωτικής ιδιοκτησίας, όπως συμβαίνει με την αλλαγή ιδιοκτησίας μικρών επιχειρήσεων. Ωστόσο, είναι συνήθως μια απαίτηση ότι η αποκτώμενη εταιρεία ή οντότητα, σε κάθε σενάριο, είναι κερδοφόρα και αυξανόμενη.

στ. Εκκαθάριση – εκποίηση

Η λύση των εταιρειών δεν επιφέρει αυτοδικαίως και τη λήξη της νομικής προσωπικότητας της εταιρείας, αλλά οδηγεί την εταιρεία στο στάδιο της εκκαθάρισης όλων των εκκρεμών έννομων σχέσεων της. Συνεπώς, κύρια συνέπεια της λύσης της εταιρείας είναι η αντικατάσταση του παραγωγικού σκοπού της, όπως αυτός προβλέπεται στο καταστατικό της, από το σκοπό της εκκαθάρισης.

Λόγοι λύσης των εταιρειών:

α. Έχει παρέλθει ο χρόνος διάρκειας της εταιρείας (αφορά μόνο τις εταιρείες ορισμένου χρόνου).

β. Πραγματοποιήθηκε ο σκοπός της εταιρείας ή υπάρχει αδυναμία πραγματοποίησής του.

γ. Υπάρχει σχετική απόφαση των εταίρων.

δ. Καταγγελία της εταιρείας.

ε. Θάνατος ενός από τους εταίρους.

στ. Μείωση του αριθμού των εταίρων της εταιρείας σε έναν.

ζ. Υποβολή σε δικαστική συμπάρασταση ή πτώχευση ενός εταίρου.

η. Ειδικότερα για τις ετερόρρυθμες εταιρίες, πρόσθετο λόγο λύσης αποτελεί η παύση της ύπαρξης τουλάχιστον ενός ομόρρυθμου εταίρου στην εταιρεία.

Οι συνέπειες λύσης των εταιρειών είναι οι εξής:

α. Αντικατάσταση του εταιρικού σκοπού από το σκοπό της εκκαθάρισης.

β. Λήγει η αντιπροσωπευτική και διαχειριστική εξουσία των διαχειριστών της εταιρείας, οι οποίοι αντικαθίστανται από τους εκκαθαριστές.

γ. Οι αξιώσεις των εταίρων μεταξύ τους αλλά και οι αξιώσεις τους κατά της εταιρείας μπορούν να ασκηθούν πλέον μόνο μετά το κλείσιμο του ισολογισμού της εκκαθάρισης.

ζ. Ιδιωτικοποίηση είναι η απελευθέρωση μιας δραστηριότητας ή ακόμη και η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος κάποιου παραγωγικού μέσου, δηλαδή κάποιου ακινήτου, επιχείρησης ή υπηρεσίας, από το δημόσιο σε κάποιον ιδιώτη. Μπορεί να οριστεί και ως η διαδικασία μεταφοράς κυβερνητικών υπηρεσιών ή περιουσιακών στοιχείων στον ιδιωτικό τομέα με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα.¹⁸

Οι ιδιωτικοποιήσεις ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση και βοηθούν στην πτώση των τιμών μέσα από την ορθολογικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων.

Οι ιδιωτικοποιήσεις αποτελούν πλέον αναπόσπαστο τμήμα του προγράμματος των απαιτούμενων διαρθρωτικών αλλαγών των ευρωπαϊκών οικονομιών και, κατά τους υποστηρικτές αυτής της πολιτικής, οδηγούν σε καλύτερη κατανομή των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών, χαμηλότερα τιμολόγια, ενίσχυση του παραγομένου Εθνικού προϊόντος και της απασχόλησης.¹⁹

Με τις ιδιωτικοποιήσεις συνεπώς επιδιώκεται²⁰:

- (1) αύξηση της αποτελεσματικότητας,
- (2) ενίσχυση της οικονομικής αποτελεσματικότητας,
- (3) ενίσχυση του ανταγωνισμού,
- (4) υπαγωγή των ΔΕΚΟ στην πειθαρχία της αγοράς,
- (5) ενθάρρυνση ξένων επενδύσεων,
- (6) αύξηση επενδύσεων
- (7) οικονομική ανάπτυξη
- (8) διασπορά της ιδιοκτησίας
- (9) δημοσιονομική εξυγίανση
- (10) μείωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, μέσω της άντλησης δημοσίων εσόδων και τη μείωση των δημοσίων δαπανών
- (11) άντληση δημοσίων εσόδων
- (12) προσφορά υψηλότερης ποιότητας δημοσίων αγαθών

Η μεταβίβαση μιας δημόσιας επιχείρησης σε ιδιώτες μπορεί να γίνει κυρίως με τους εξής τρόπους:

- (1). Δημόσια προσφορά (μερική ή ολική) των μετοχών της ή πώληση των μετοχών της απ' ευθείας σε ιδιώτες (μετοχοποίηση)
- (2). Ρευστοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων
- (3). Αναδιάρθρωση της ή διάσπαση σε πολλά τμήματα,

¹⁸ Sloman J. (1999), Economics, Prentice Hall, p. 367-384

¹⁹ Γεωργακόπουλος,Θ., Εισαγωγή στην Δημόσια Οικονομική, Εκδόσεις Μπένου,1997. Κεφ. 25

²⁰ Καινούργιος Δημήτριος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση Δημοσίων Επιχειρήσεων κα Οργανισμών, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα, 2004. Κεφ. 3.

(4). Σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης των περιουσιακών στοιχείων και της διοίκησης της (leasing),

(5). Ανάθεση έργων υποδομής με αυτοχρηματοδότηση.

η. Επαναγορά Μετοχών είναι η διαδικασία με την οποία είτε ένας οφειλέτης είτε ένας τρίτος εκ μέρους του οφειλέτη (επενδυτής, συνεργάτης) εξαγοράζει το χρέος του από τους δανειστές του, συνήθως με κάποια έκπτωση επί της ονομαστικής αξίας του.

Επαναγορά μπορεί να γίνει επίσης και από μια εταιρία για τις μετοχές ή τα ομόλογα που έχει εκδώσει. Αν τα επιτόκια αυξηθούν ραγδαία στην αγορά αυτό θα οδηγήσει σε πτώση των τιμών των ομολόγων, κάνοντας συμφέρουσα την επαναγορά τους.

Στην περίπτωση των μετοχών, μέσω της επαναγοράς η εταιρία επιδιώκει να μειώσει τον αριθμό των διαθέσιμων μετοχών στην αγορά. Συνήθως γίνεται προσφορά στους μετόχους σύμφωνα με την οποία έχουν τη δυνατότητα να πουλήσουν ένα τμήμα ή το σύνολο των μετοχών τους μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα με αντάλλαγμα ένα premium επί της τρέχουσας τιμής της μετοχής στην αγορά. Αυτό το premium αποζημιώνει τους επενδυτές για την πώληση των μετοχών αντί της διακράτησης τους για το μέλλον με σκοπό την είσπραξη μερίσματος.

Η επαναγορά μετοχών θεωρείται συνήθως σημάδι ότι η διοίκηση της εταιρείας είναι αισιόδοξη για το μέλλον και πιστεύει ότι η τρέχουσα τιμή της μετοχής είναι υποτιμημένη. Με την επαναγορά:

(1). αυξάνεται η αγοραία τιμή (market price) των εναπομεινάντων στην αγορά μετοχών λόγω της μείωσης της προσφοράς,

(2). αυξάνονται τα κέρδη ανά μετοχή,

(3). μειώνεται συνήθως ο αριθμός των μετόχων της εταιρίας

(4). αυξάνεται το ποσοστό ιδιοκτησίας των εναπομεινάντων μετόχων στην εταιρία

(5). αυξάνεται έτσι ο έλεγχος της εταιρίας και κατ' επέκταση

(6). αποθαρρύνονται ή/και αποτρέπονται απόπειρες επιθετικής εξαγοράς (hostile takeover) από τρίτες εταιρίες

(7). καλύτερη αξιοποίηση των ρευστών διαθέσιμων της

(8). απόκτηση μετοχών που θα διατεθούν στα προγράμματα δικαιωμάτων προαίρεσης και στα συνταξιοδοτικά προγράμματα που παρέχονται στους εργαζομένους.

θ. Αφαίρεση Ιδίων Κεφαλαίων (Equity Carve Out), επίσης γνωστή και ως διαχωριζόμενη δημόσια εγγραφή ή μερική απόσχιση, είναι ένας τύπος εταιρικής αναδιοργάνωσης, όπου μια εταιρεία δημιουργεί μια νέα θυγατρική

και στη συνέχεια δημόσιες εγγραφές, διατηρώντας παράλληλα τον έλεγχο της διαχείρισης. Μόνο ένα μέρος των μετοχών προσφέρεται στο κοινό, οπότε η μητρική εταιρεία διατηρεί μετοχικό κεφάλαιο στη θυγατρική. Συνήθως, μέχρι το 20% των επικουρικών μετοχών προσφέρεται στο κοινό.²¹

Η συναλλαγή δημιουργεί δύο ξεχωριστές νομικές οντότητες, τη μητρική και την θυγατρική εταιρεία, η κάθε μία με δικό της διοικητικό συμβούλιο, διοικητική ομάδα, διευθύνοντα σύμβουλο και χρηματοοικονομικά. Οι μετοχικές μετοχές αυξάνουν την πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές, δίνοντας στην θυγατρική εξαιρετικά δυνατές ευκαιρίες ανάπτυξης, αποφεύγοντας την αρνητική σηματοδότηση που συνδέεται με μια έμπειρη προσφορά (SEO) της μητρικής κεφαλαιακής επένδυσης.

Εάν η μητρική εταιρεία θέλει να εκποιήσει πλήρως τη θυγατρική, τότε η διαγραφή μετοχών επιτρέπει μια εκ των προτέρων αξιολόγηση της αγοραίας αξίας της θυγατρικής και δημιουργεί ένα αξιόπιστο ιστορικό συναλλαγών. Μπορεί να προκύψουν προβλήματα λογιστικής κατά την απόκτηση θυγατρικών. Οι φορείς που αποχωρούν από την αρχική εταιρεία χρειάζονται μια σαφή αντίληψη για το τι σημαίνει το νέο αυτοτελές τους καθεστώς όσον αφορά πολλές λογιστικές έννοιες και πρέπει να καθιερώσουν λογιστικές πολιτικές σύμφωνα με τις λειτουργίες τους²².

1.3 Διαδικασία αναδιοργάνωσης

Η διαδικασία της αναδιοργάνωσης μπορεί να χωριστεί σε δύο μεγάλα τμήματα:

α. Αναδιοργάνωση υλικών πόρων, η οποία αναλύεται στα κάτωθι:

(1) Περιλαμβάνει επαναπροσδιορισμό ή τροποποίηση της υφιστάμενης δομής της εταιρίας

(2) Αναγνώριση των βασικών ικανοτήτων (core competency)

(3) Επιπέδωση των επιπέδων οργάνωσης

(4) Συρρίκνωση

(5) Δημιουργία αυτο κατευθυνόμενων ομάδων

(6) Βαθμολόγηση επιδόσεων

β. Αναδιοργάνωση μη-υλικών πόρων

(1) Επικοινωνία

²¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Equity_carve-out

²² Bell, Dean; Benard, Tracy. "An Accounting Focus can Enhance Carve-out Values". Transaction Advisors. ISSN 2329-9134.

- (2) Οργανωτική Υποστήριξη
- (3) Εμπορικός συνδυασμός
- (4) Ενίσχυση των ατόμων
- (5) Διερεύνηση Βιομηχανικής Προοπτικής
- (6) Εκπαίδευση

1.4 Αιτίες Αναδιοργάνωσης

Οι συνήθεις αιτίες αναδιοργάνωσης μιας επιχείρησης είναι οι εξής:

- α. Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα την αναδιάρθρωση, διότι σε αυτή την εποχή μόνο τα χαμηλότερο κόστος παραγωγής μπορεί να επιβιώσει.
- β. Αλλαγή της δημοσιονομικής και κυβερνητικής πολιτικής όπως η απορρύθμιση / αποδέσμευση έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες στο να πάνε σε νέες αγορές
- γ. Η τεχνολογία της πληροφορίας παρακινεί πολλές εταιρείες να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία για την τεχνολογική πρόοδο της εταιρείας.
- δ. Παράλογη τμηματοποίηση ενός οργανισμού σε μικρότερες μονάδες είναι μια αιτία για εταιρική αναδιάρθρωση.
- ε. Η βελτίωση της ποιότητας και η μείωση του κόστους κατέστησε αναγκαία τη μείωση του εργατικού δυναμικού τόσο στην εργασία όσο και διαχειριστικό επίπεδο.
- στ. Οι επιπτώσεις της οικονομικής αξίας του νομίσματος και του ποσοστού συναλλάγματος
- ζ. Η εστίαση στις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και η ανάπτυξη συνεργειών έχει δημιουργήσει αναδιάρθρωμένη εταιρική πολιτική.
- η. Ο εταιρική μετασχηματισμός μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου μέσω της διαφοροποίησης.
- θ. Για να διαγράψουν την απώλεια και την ενσωμάτωση των προβληματικών τμημάτων σε επιτυχημένα οργανωμένων εταιριών
- ι. Η διαδικασία αναδιάρθρωσης θα διευκολύνει στην επίτευξη οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης.

2. ΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

2.1 Εισαγωγή

Το λιανεμπόριο τροφίμων όπως γνωρίζουμε αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα τόσο της κοινωνικής όσο και της οικονομικής ζωής της χώρας. Αυτό ισχύει διότι παρέχει σημαντικές υπηρεσίες και προϊόντα στους καταναλωτές, ακολουθεί τις τάσεις της μόδας σε αυτούς τους τομείς και εξασφαλίζει, το δυνατόν, την ασφάλεια στη διατροφική αλυσίδα. Επίσης η ανάπτυξή του έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την προσέλκυση επενδύσεων και τελικά την αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος.

Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι εφάμιλλη με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές, αλλά εντούτοις αυτές εμφανίζουν μικρότερη κερδοφορία, για τους εξής λόγους:

- Η ελληνική αγορά έχει μικρό μέγεθος
- Ποικιλομορφία της γεωγραφικής θέσης των Ελληνικών Πόλεων
- Δύσκολη συγκοινωνία (κακό οδικό δίκτυο, πολλές απομακρυσμένες περιοχές)
- Ύπαρξη πολλών διαφορετικών ανταγωνιστριών εταιριών
- Ύπαρξη πολλών καταστημάτων ανά κάτοικο

Λόγω όλων των παραπάνω έχουμε ως αποτέλεσμα τον μεγάλο κατακερματισμό των μεριδίων ακόμα και για τους μεγάλους της αγοράς και τον έντονο ανταγωνισμό. Αυτό βέβαια θεωρητικά είναι καλό έτσι να αποφεύγονται οι απαγορευμένες πρακτικές, δηλαδή αντι-ανταγωνιστικές συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, είτε ρητές είτε σιωπηρές, αλλά και κάθε εναρμονισμένη πρακτική που καταλήγει σε συντονισμό των συμπεριφορών μεταξύ επιχειρήσεων και, τελικά, σε κατάλυση της αναγκαίας κατά το δίκαιο αυτονομίας και ανεξαρτησίας εμπορικής πολιτικής και δράσης τους. Με βάση το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού μια επιχείρηση είναι παράνομο να συνεργάζεται με τους ανταγωνιστές της με οποιοδήποτε τρόπο, προκειμένου να καθορίσει έναν ομοιόμορφο τρόπο δράσης και να εξασφαλίσει την επιτυχία της. Για τη διαπίστωση εναρμονισμένης πρακτικής δεν αποτελεί προϋπόθεση η κατάρτιση συγκεκριμένης συμφωνίας. Τέτοια σύμπραξη μπορεί να λάβει πολλές μορφές και δεν απαιτεί την ύπαρξη επίσημης συμφωνίας. Σαφώς υπάρχει εναρμονισμένη πρακτική και εντεύθεν παράβαση των ως άνω διατάξεων και όταν τα μέρη δεν έχουν καν διατυπώσει τους όρους μιας συμφωνίας αλλά το καθένα από αυτά εκμαιεύει από τη συμπεριφορά του άλλου ορισμένη δέσμευση. Για την ύπαρξη μίας εναρμονισμένης πρακτικής

αρκεί μία ανεξάρτητη επιχείρηση ενσυνείδητα και αυτόβουλα να εναρμονίσει τη συμπεριφορά της με τις επιθυμίες μίας άλλης επιχείρησης.

2.2 Ορισμός

Ως λιανεμπόριο θεωρείται η πώληση κάποιων αγαθών στους καταναλωτές μέσω των καταστημάτων, φυσικών ή ηλεκτρονικών (e-shop). Ωστόσο, αυτή θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια αρκετά ευρύτερη δραστηριότητα. Το λιανικό εμπόριο είναι η πώληση αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή για προσωπική, οικογενειακή ή οικιακή χρήση και όχι για μεταπώληση.

Άρα το αντικείμενό του είναι ευρύτερο από την απλή πώληση υλικών προϊόντων. Η αγορά μιας υπηρεσίας, όπως η περιποίηση των μαλλιών ή ο καθαρισμός των χαλιών, είναι επίσης μια συναλλαγή λιανικής πώλησης. Το λιανεμπόριο είναι ο τελευταίος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain) που συνδέει τον παραγωγό με τον καταναλωτή. Στόχος των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τη λιανικό εμπόριο, είναι η πώληση και ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται όταν η πώληση ολοκληρωθεί, δηλαδή όταν το προϊόν ή η υπηρεσία φθάσει ή παραδοθεί στον τελικό καταναλωτή.

Στόχος του λιανικού εμπορίου, είναι να προσφέρει στον καταναλωτή εμπορεύματα/προϊόντα/υπηρεσίες διαφόρων ποικιλιών, προελεύσεων, χαρακτηριστικών, ποιοτήτων σε καθορισμένο τόπο και χρόνο, και να τα διαθέτει με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτρέπει την ευκολότερη, ταχύτερη, ποιοτικότερη και πιο ευχάριστη επιλογή τους. Είναι βέβαια ο τελευταίος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, οποία αρχίζει από το στάδιο της παραγωγής πρώτων υλών, συνεχίζεται με την διαδικασία της μεταποίησης/επεξεργασίας και καταλήγει στην διανομή των αγαθών. Λόγω της υπόστασής της κατέχει πρωταρχική θέση στην απασχόληση και έχει σημαντική συνεισφορά στο ΑΕΠ. Στατιστικά αντιπροσωπεύει το μεγάλο μέρος των καταναλωτικών δαπανών. Συμπερασματικά είναι σημαντική πηγή άντλησης φόρων, όπως του φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ). Συμπερασματικά, το λιανεμπόριο είναι το μέσο το οποίο αποτελεί την αγορά με τα προϊόντα των παραγωγών, και για πολλές χώρες είναι η «καρδιά» της οικονομίας τους.

2.3 Η ανάπτυξη και εξέλιξη του εμπορίου

Η βιομηχανική επανάσταση, συνέβαλε σημαντικά και καταλυτικά στην εξέλιξη της παγκόσμια οικονομίας, η οποία συνεχίζεται αδιάκοπα και στη σημερινή εποχή. Παρόλο που η οικονομική πρόοδος, στα αρχικά της στάδια, ήταν αργή και γεωγραφικά περιορισμένη, λόγω της διαδικασίας με την οποία συντελέστηκε, η παγκόσμια οικονομία αναπτυσσόταν όλο και πιο γρήγορα και πιο εκτεταμένα γεωγραφικά.

Αρχικά είχαμε την ανάδειξη της Μ. Βρετανίας, της Βόρειας Αμερικής και ορισμένων χωρών της Δυτικής Ευρώπης, οι οποίες πρώτες ανέπτυξαν βιομηχανική παραγωγή και ώθησαν την παγκόσμια οικονομία. Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, προκλήθηκε η αλματώδη ανάπτυξη στις οικονομίες των αναπτυσσόμενων χωρών της εποχής εκείνης όπως της Ιαπωνίας. Τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα, έχουμε την ταχεία βιομηχανική ανάπτυξη των υπόλοιπων αναπτυσσόμενων χωρών, όπως της Κίνας και της Ινδίας.

Οι αιτίες της οικονομικής ανάπτυξης ήταν κυρίως οι σημαντικές ανακαλύψεις, στον τομέα των μεταφορών, όπως η ανάπτυξη των τρένων και πλοίων, με αποτέλεσμα να έχουμε προσβασιμότητα σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων ήταν προσβάσιμο στους καταναλωτές που βρίσκονται μακριά, αλλά η ευκολότερη προσέγγιση σε φθηνές πρώτες ύλες από τα παγκόσμια βιομηχανικά κέντρα. Η αλματώδης ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου ενθάρρυναν την μαζική εκροή ξένων κεφαλαίων, κυρίως από την Μ. Βρετανία, όπου το ήμισυ των αποταμιεύσεων της, επενδύονταν σε χώρες του εξωτερικού, αλλά επίσης και από τη Γαλλία και τη Γερμανία.

Μετάπειτα όμως ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος ήταν μία ολοκληρωτική καταστροφή. Οι νεκροί ήταν δυστυχώς 16 εκατομμύρια ενώ οι τραυματίες πάνω από 20 εκατομμύρια, πλήττοντας σημαντικά το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό. Στις συνέπειες του πολέμου συγκαταλέγονται η απώλεια των τουλάχιστον δύο τρίτων των επενδύσεων της Γαλλίας στο εξωτερικό και η καταστροφή μεγάλου ποσοστού του εμπορικού στόλου της Μεγάλης Βρετανίας. Ο πόλεμος προκάλεσε τεράστια πτώση του Α.Ε.Π., λόγω διάλυσης της παραγωγής, στις περισσότερες χώρες της Δ. Ευρώπης. Τα επίπεδα του Α.Ε.Π. ανακτήθηκαν πιθανότατα μετά το 1930.

Στο μεταπολεμικό αυτό οικονομικό τοπίο, είχαμε για πρώτη φορά την ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων, γεγονός που συνδέεται με την ταυτόχρονη αύξηση των ξένων άμεσων επενδύσεων, για να λειτουργήσουν αυτές οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Στις δεκαετίες, που ακολούθησαν το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων επεκτάθηκαν με εντυπωσιακό ρυθμό. Αιτία αυτού ήταν η εμπορική επικράτηση των Η.Π.Α. και η αύξηση του διεθνούς εμπορίου και ειδικά των επενδύσεων.

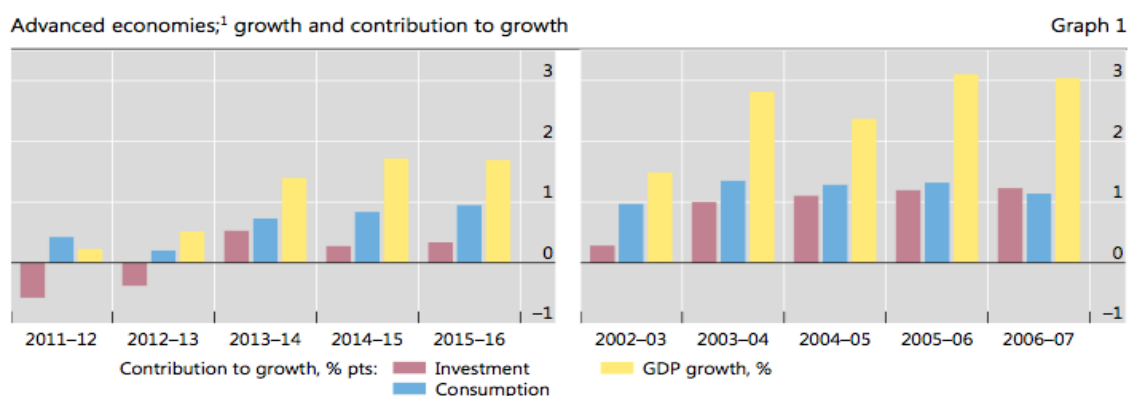
2.4 Ανάπτυξη μέσα από την κατανάλωση

Κατά τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη καθοδηγείται κατά κύριο λόγο από την κατανάλωση. Όμως δυστυχώς η ανάπτυξη που βασίζεται στην κατανάλωση είναι πάντα πιο αδύναμη από ότι όταν στηρίζεται σε άλλα συστατικά της συνολικής ζήτησης, διότι τείνει να δημιουργεί σημαντικές ανισορροπίες.

Αν και παράγοντες όπως η πιστωτική επέκταση και η αύξηση των τιμών μπορούν να υποστηρίξουν την κατανάλωση βραχυπρόθεσμα, η παράλληλη καθοδηγούμενη από την κατανάλωση ανάπτυξη με την αύξηση της αναλογίας του ιδιωτικού χρέους προς το ΑΕΠ, περιορίζουν την ανάπτυξη μακροπρόθεσμα. Οπότε οι πολιτικές που θα αντιμετωπίσουν την δημιουργία ανισορροπιών και που θα ενισχύσουν τις επενδύσεις είναι καίριες για την δημιουργία μίας σταθερής ανάπτυξης.

Η ιδιωτική κατανάλωση έχει γίνει το κλειδί της ανάπτυξης των ανεπτυγμένων οικονομιών ξεκινώντας από το 2009 και συνεχίστηκε τα έτη 2015 και 2016, συμμετέχοντας με περισσότερο από 1% στην ανάπτυξη του ΑΕΠ, ενώ αναμένεται και φέτος να παίξει έναν πολύ σημαντικό παράγοντα της ανάπτυξης. Το γεγονός αυτό έχει αρχίσει να παρατηρείται και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπου η ανάπτυξη της ιδιωτικής κατανάλωσης καθοδηγεί την ανάπτυξη του ΑΕΠ για τα τελευταία χρόνια.

Η υπάρχουσα δυναμική της ανάπτυξης της ιδιωτικής κατανάλωσης προκαλεί αμφιβολίες σχετικά με τις μακροοικονομικές της επιπτώσεις. Είναι αδύνατο να εκτιμηθεί η πορεία που μπορεί να έχει η ανάπτυξη του ΑΕΠ, όταν αντί να καθοδηγείται από τις επενδύσεις, το εμπορικό πλεόνασμα, σύμφωνα με τη συνήθη πρακτική και στρατηγική όλων των χωρών παγκοσμίως, καθοδηγείται από την ιδιωτική κατανάλωση.



¹ Simple average across AT, AU, BE, CA, CH, DE, DK, ES, FI, FR, GR, IT, JP, NL, NZ, PT, SE and US.

Sources: OECD, *Economic Outlook*; authors' calculations.

Σχήμα: Διάγραμμα συνεισφοράς της κατανάλωσης στην ανάπτυξη του ΑΕΠ ²³

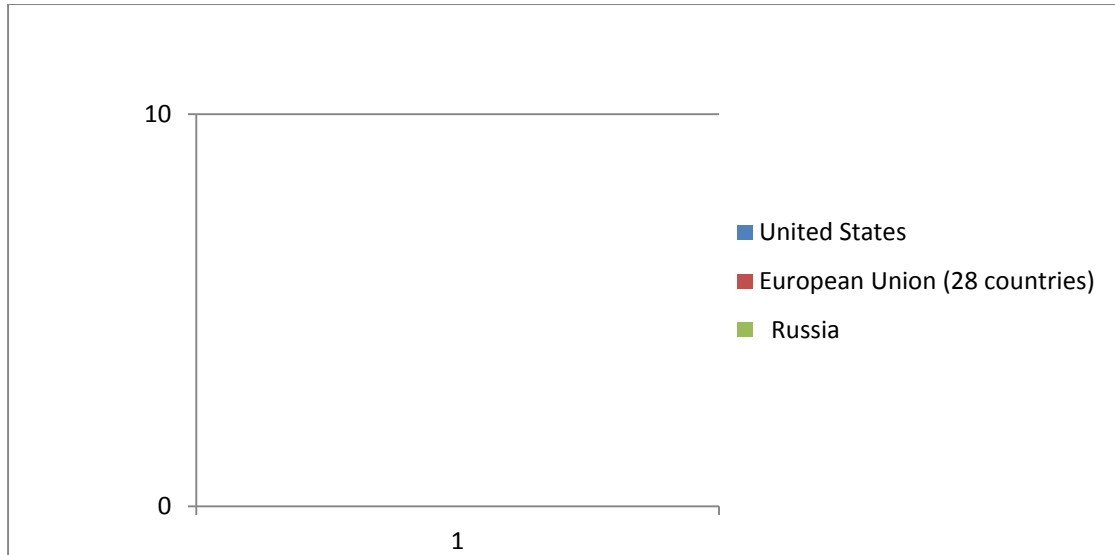
²³ OECD Economic Outlook, Volume 2016

Από τη σύγκριση των οικονομικών στοιχείων²⁴ παρατηρούμε ότι όταν η ανάπτυξη του ΑΕΠ καθοδηγείται από την ιδιωτική κατανάλωση, τότε η ανάπτυξη είναι πιο αδύναμη, ενώ οι επενδύσεις και οι εξαγωγές πλήττονται. Επιπλέον, η καθοδηγούμενη από την κατανάλωση ανάπτυξη, τείνει να ακολουθείται από πιο αδύναμη οικονομική δραστηριότητα ακόμα και όταν η κατανάλωση στηρίζεται σε πολλούς παράγοντες.

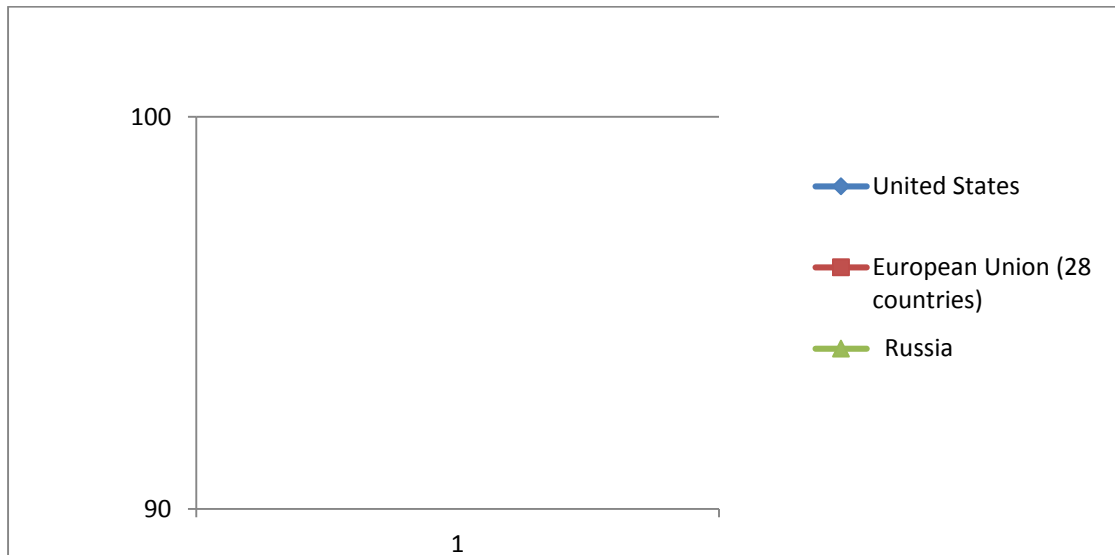
2.5 Το λιανικό εμπόριο σήμερα διεθνώς

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο συνολικός όγκος των πωλήσεων λιανικής, επιβραδύνθηκε σημαντικά μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007-2009 και την μετέπειτα κρίση στη ζώνη του ευρώ το 2011- 2012. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Διεθνή Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (OECD) το μείγμα πολιτικής δεν έχει ακόμα αποδώσει όπως θα έπρεπε. Οι πιέσεις έχουν υπονομεύσει την παγκόσμια ανάκαμψη, αφού η προαναφερθείσα επιβράδυνση στις πληγμένες οικονομίες, η ανεμική παγκόσμια ζήτηση, το ασθενές εμπόριο και η επενδυτική ανάπτυξη, η μεταβλητότητα της οικονομίας των αγορών και οι αρνητικές συνέπειες στην κοινωνία έχουν εντατικοποιηθεί. Λειτουργούμε σε ένα περιβάλλον άπιαστης ανάπτυξης. Την ίδια στιγμή, η επιβράδυνση στην παραγωγή απειλεί να γίνει δομική. Επιπλέον, οι μισθοί παραμένουν στάσιμοι για αρκετά χρόνια και με την ταυτόχρονη μείωση των ευκαιριών απειλείται το ευ ζην. Εκτιμάται ότι στις πιο πληγείσες οικονομίες η ανεργία θα διατηρηθεί στην τάξη του 20%. Στη ζώνη του ευρώ παρατηρείται κίνδυνος από το χαμηλό πληθωρισμό και την πιθανή παρατεταμένη χαμηλή ανάπτυξη. Το λιανικό εμπόριο αποτελεί σημαντικό τμήμα παγκόσμιου εμπορίου. Οι τάσεις της λιανικής πώλησης, συχνά αντικατοπτρίζουν τις τάσεις της συνολικής οικονομίας του έθνους. Στις χώρες της ζώνης του ευρώ, η ανάπτυξη αναμένεται να παραμείνει αδύναμη και εύθραυστη, καθώς το υψηλό χρέος συγκρατεί την εγχώρια ζήτηση. Σημαντικό πρόβλημα, για την ώθηση της παγκόσμιας ανάπτυξης, αποτελεί η οικονομία των Η.Π.Α., της οποίας οι πωλήσεις αναπτύχθηκαν με μόλις 1,43% το 2015 και 1,63% το 2016. Συνολικά, οι αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες αγορές συνεχίζουν να συνεισφέρουν περισσότερο από τα 2/3 στην παγκόσμια ανάπτυξη.

²⁴ <http://stats.oecd.org>



Σχήμα: Διάγραμμα Πωλήσεων με βάση το έτος 2010 (τότε οι πωλήσεις είναι 100) ²⁵



Σχήμα: Διάγραμμα Πωλήσεων με βάση το έτος 2010 (τότε οι πωλήσεις είναι 100), όπου φαίνονται οι προσδοκώμενες πωλήσεις σύμφωνα με τις προβλέψεις. ²⁶

Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνονται οι εκτιμώμενες πωλήσεις, σύμφωνα με την τάση που εμφανίζεται από τα έτη 2015, 2016 και τους πρώτους μήνες του 2017. Παρατηρούμε ότι έχει διαμορφωθεί μια τάση αύξησης πωλήσεων τόσο για την Ρωσία όσο και για την Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ διαφαίνεται μια ελαφρά, μάλλον ανεπαίσθητη, πτώση στις πωλήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Εμείς όμως σε αυτήν την πτυχιακή εργασία θα επικεντρωθούμε κυρίως στην περιοχή της Ελλάδας. Φυσικά και το διεθνές εμπόριο επηρεάζει και την αγορά της Ελλάδας, αλλά η κάθε αγορά σίγουρα έχει της δικές της ιδιαιτερότητες, αδυναμίες και παθογένειες.

²⁵ Dataset: Production and Sales (MEI). Data extracted on 13 May 2017 13:44 UTC (GMT) from OECD.Stat

²⁶ Dataset: Production and Sales (MEI). Data extracted on 13 May 2017 13:44 UTC (GMT) from OECD.Stat

Μέσα σε κάθε αγορά υπάρχει συνήθως αρκετός ανταγωνισμός για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών. Όπου και αν παρουσιάζεται μια ευκαιρία, πάντα βρίσκεται κάποιος που την εντοπίζει και προσπαθεί να την αξιοποιήσει προς όφελος του. Όλες οι επιχειρήσεις, όσο μεγάλες και αν είναι, είναι πάντα σε εγρήγορση, αφού οι υπόλοιποι συνέχεια προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Η αγορά του λιανικού εμπορίου μπορεί να παρομοιαστεί με ένα πεδίο μάχης, στο οποίο οι επιχειρηματίες αγωνίζονται για να προσελκύσουν τον πελάτη και να τους προτιμήσει έναντι των ανταγωνιστών.

Το σύνηθες μέγεθος με το οποίο γίνεται ο υπολογισμός της επιτυχίας των επιχειρήσεων σε έναν συγκεκριμένο κλάδο είναι το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν. Είναι προφανές ότι οι γίγαντες του κλάδου είναι αυτοί που έχουν βρει τη «συνταγή της επιτυχίας».

Η μεγάλη πλειοψηφία των καταστημάτων λιανικού εμπορίου είναι ατομικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις λιανεμπορίου που χαρακτηρίζονται ως ανεξάρτητες είναι αυτές με λιγότερα από δέκα υποκαταστήματα. Ο κατά μέσο όρο αριθμός υποκαταστημάτων που ελέγχει ένας μεμονωμένος έμπορος είναι ένα ή δύο το πολύ. Το μερίδιο των ανεξάρτητων στην αγορά παρουσιάζει συνεχή πτωτική τάση τα τελευταία χρόνια, κυρίως στο εμπόριο τροφίμων. Ο αριθμός των καταστημάτων που ανήκουν σε ανεξάρτητους έχει μειωθεί στους περισσότερους κλάδους.

Τα πλεονεκτήματα μιας ατομικής επιχείρησης είναι τα εξής:

- Πολύ καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.
- Κεντρικές θέσεις των καταστημάτων.
- Οικογενειακή συμμετοχή στο ανθρώπινο δυναμικό
- Ευρύτερο και πιο ευέλικτο ωράριο λειτουργίας
- Πολιτική στην επιλογή των εμπορευμάτων, σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών και όχι με βάση την κερδοφορία.
- Συμμετοχή σε συνεταιρισμούς, για την επίτευξη καλύτερων τιμών όπως πχ ΕΛΟΜΑΣ.

Τα μειονεκτήματα μιας ατομικής επιχείρησης είναι τα εξής:

- Ο ανταγωνισμός εκ μέρους των αλυσίδων πολυκαταστημάτων, που είναι σε θέση να πετυχαίνουν χαμηλότερες τιμές προϊόντων με αγορές σε μεγάλες ποσότητες και άλλες οικονομίες κλίμακας.
- Η συνήθης έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, όπως το μάρκετιν.
- Η έλλειψη επαρκούς κεφαλαίου για την επέκταση και την βελτίωση της επιχείρησης.
- Δυσκολία εγκατάστασης σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, λόγω υψηλού κόστους.

- Αδυναμία διατήρησης αρκετών αποθεμάτων με αποτέλεσμα να είναι πιθανό ένα stock out
- Διατήρηση συνήθως μεσοσταθμικά υψηλότερων τιμών στα προϊόντα

Οι μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου, όπως Σκλαβενίτης κλπ, έχουν συνήθως την μορφή της ανώνυμης εταιρείας. Έχουν επομένως κεντρικό έλεγχο και αποτελούν τμήματα της ίδιας κοινής ιδιοκτησίας. Η μεγάλη αλυσίδα ορίζεται ως μια επιχείρηση με δέκα ή περισσότερα υποκαταστήματα. Στις ανεπτυγμένες χώρες η αλυσίδα αποτελείται συνήθως από εξειδικευμένα καταστήματα, δηλαδή καταστήματα που πουλούν μια ποικιλία συγγενικών ειδών του ίδιου κλάδου. Αλυσίδες λιανικού εμπορίου με διαφορετικές κατηγορίες ειδών, όπως αυτές που εμπορεύονται τρόφιμα, αποτελούν εξαίρεση στον προαναφερθέν κανόνα. Η αλυσίδα, λόγω του γεγονότος ότι διαθέτει πολλά υποκαταστήματα, είναι σε θέση να απευθύνεται σε μεγάλες μάζες καταναλωτών.

Τα χαρακτηριστικά των αλυσίδων είναι η δημιουργία οικονομία κλίμακας και είναι οι εξής:

- Αγορές μεγάλων ποσοτήτων
- Προωθούνται γνωστές μάρκες (brands) ή προϊόντα με την δική τους ετικέτας
- Προϊόντα προσφορών έχουν προωθηθεί μέσω διαφημιστικής εκστρατείας σε εθνικό επίπεδο και εκθέτονται σε περίοπτη θέση μέσα στα καταστήματα.
- Χρησιμοποιούνται χώροι μεγάλων εμβαδών και πολλές φορές σε μεγάλα εμπορικά κέντρα, κοντά σε άλλες αλυσίδες (έχοντας το πλεονέκτημα των συνδυασμένων αγορών)
- Οι σχετικά χαμηλές τιμές.
- Οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι συγκεκριμένες βάση της πολιτικής που εφαρμόζει κάθε εταιρεία
- Ξεχωριστά «στοιχεία ταυτότητας» (corporate identity) της εταιρείας σε επιγραφές και λογότυπα,
- Ενοποιημένη πολιτική σε πολλές λειτουργίες όπως το μάρκετιν, το recruiting και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Ως πολυκαταστήματα ορίζουμε εκείνα τα καταστήματα που πουλούν κάτω από την ίδια στέγη, αλλά σε ξεχωριστά τελείως τμήματα, από τέσσερις και πάνω κατηγορίες καταναλωτικών αγαθών. Τα περισσότερα από αυτά διαθέτουν περισσότερα από 100 υποκαταστήματα. Συνήθως διενεργούν συγκεντρωτικές αγορές, αλλά περισσότερο δίνουν έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Κάθε τμήμα διενεργεί μόνο του τις αγορές και τον έλεγχο των αποθεμάτων και χαράζει τη δική του εμπορευματική πολιτική. Επομένως, ο στόχος των οικονομιών κλίμακας στις αγορές είναι περιορισμένης σημασίας. Στη σημερινή εποχή το μερίδιο αγοράς των

πολυκαταστημάτων μειώνεται συνέχεια λόγω της οικονομικής κρίσης στην πλειονότητα των καταναλωτών που αναζητούν τις χαμηλότερες τιμές και οι μεγάλοι όμιλοι σουπερμάρκετ εντάσσουν στις λιανικές πωλήσεις τους και άλλα προϊόντα, εκτός από τα τρόφιμα, αυξάνοντας έτσι την προσέλκυση αγοραστών.

Οι γενικές αρχές λειτουργίας και οργάνωσης των πολυκαταστημάτων είναι οι :

- Επιλογή θέσης σε πολυσύχναστα σημεία ή σε μεγάλα εμπορικά κέντρα
- Δυνατότητα επαφής του πελάτη με τα προϊόντα
- Μεγάλο περιθώριο κέρδους
- Ύπαρξη πολλών συναφών εξειδικευμένων προϊόντων στον ίδιο χώρο
- Ύπαρξη πολλών επιπλέον υπηρεσιών, όπως παράδοση κατ' οίκον, παιδότοποι, λειτουργία εστιατορίων κ.τ.λ.
- Παραχωρήσεις χώρων, ως υπενοικίαση σε άλλες εταιρίες, συνήθως σε επώνυμες φίρμες κατασκευαστών.

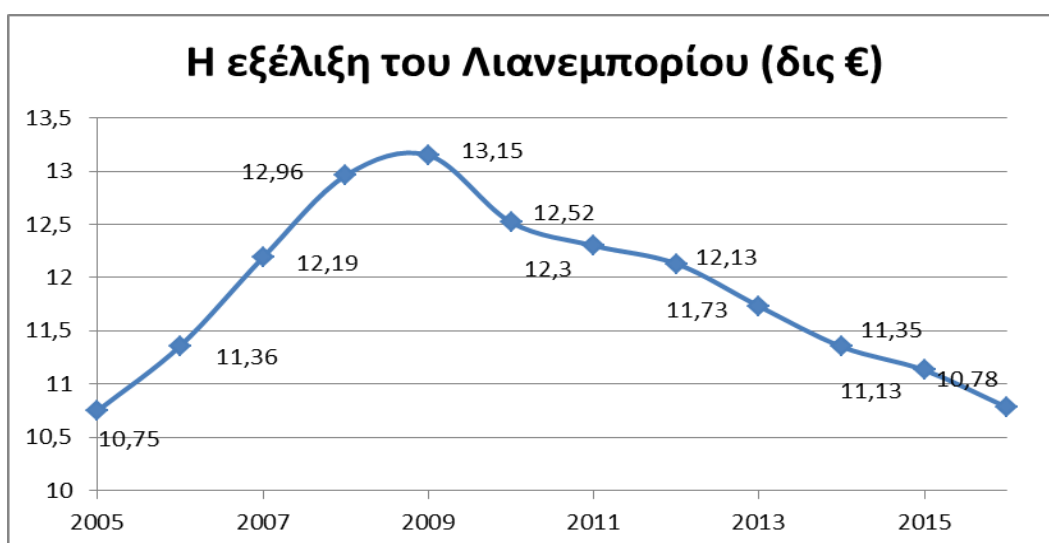
Παρατηρώντας τη δυναμική της αγοράς μπορούμε να πούμε ότι τα πολυκαταστήματα αναμένεται ότι θα διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα είναι σε θέση να εξακολουθήσουν να αντιστέκονται στο δυναμικό ανταγωνισμό των αλυσίδων. Η εξάπλωση σε νέα εμπορικά και πληθυσμιακά κέντρα και πολλές φορές προς τα προάστια αναμένεται ότι θα συνεχιστεί. Τα πολυκαταστήματα, στην Ευρώπη, αποτελούν σήμερα έναν από τους πλέον επιτυχημένους τύπους λιανεμπορικού οργανισμού.

Η άνοδος των επιπέδων κατανάλωσης διεθνώς έδωσε το έναυσμα και την ώθηση στην εμφάνιση και λειτουργία των μεγάλων εκπτώτικων κέντρων. Τα καταστήματα αυτά υπάρχουν σε όλους τους τομείς του λιανικού εμπορίου. Τα εκπτώτικα κέντρα συνήθως έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πολύ χαμηλές τιμές.
- Χαμηλό περιθώριο μικτού κέρδους
- Προώθηση των δημοφιλέστερων εταιριών (brands)
- Υψηλός βαθμός αυτοεξυπηρέτησης του καταναλωτή, λόγω της ύπαρξης λίγων υπαλλήλων για μείωση των λειτουργικών εξόδων
- Συχνή ανακαίνιση του χαμηλού κόστους κατασκευών για την έκθεση των προϊόντων.
- Δεν υπάρχουν δωρεάν υπηρεσίες, όπως π.χ. η αποστολή εμπορευμάτων στο σπίτι.
- Μεγάλη χρήση της προώθησης μέσω διαφήμισης στα πλησιέστερα αστικά κέντρα με στόχο τις μεγάλες μάζες του πληθυσμού

2.6 Το λιανικό εμπόριο σήμερα στην Ελλάδα

Το 2016 έκλεισε για το λιανεμπόριο τροφίμων με τον τζίρο του ²⁷28²⁹ να είναι σημαντικά χαμηλότερο κατά 18% συγκριτικά με το έτος του 2009, δηλαδή το χρόνο που ξεκίνησε η οικονομική κρίση στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Δυστυχώς, την τελευταία χρονιά οι απώλειες ξεπέρασαν το 4%, κυρίως ως αποτέλεσμα της συνεχιζόμενης υποχώρησης της ζήτησης, αλλά και των απαραίτητων σταθεροποιητικών επιχειρησιακών ενεργειών που επικράτησαν στον κλάδο, που αφορούσαν ευρείες αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων. Οι αναλυτές εκτιμούν ότι το 2017 ότι θα παρατηρηθεί περαιτέρω μείωση του τζίρου κατά 2% με 3%.



²⁷ <http://www.enikonomia.gr/economy/142957,nielsen-schedon-10-dis-evro-yPOCHORISE-TO-2016-O-TZIROS-STO-ORGAN.html>

²⁸ <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT39/2017-M02>

²⁹ <http://www.kathimerini.gr/898545/article/oikonomia/epixeirhseis/18-meiw8hke-o-tziros--sto-lianemporio-trofimwn-thn-oktaetia-2009-2016>

Ειδικότερα, το 2016 η αξία των πωλήσεων στο λιανεμπόριο τροφίμων, διαμορφώθηκε σε περίπου 10,8 δισ. ευρώ, έχοντας μείωση κατά 4,1% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά. Συγκρίνοντας με όλες τις χρονιές στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι είναι στα ίδια επίπεδα με αυτά του 2005. Το 2009, ένα χρόνο πριν η Ελλάδα εισέλθει στην δίνη της οικονομικής κρίσης, οι πωλήσεις τροφίμων έφτασαν στο υψηλότερο σημείο, στα 13,15 δισ. ευρώ.

Η οικονομική κρίση και η αναγκαία δημοσιονομική προσαρμογή επέφεραν βαρύ πλήγμα στη ζήτηση με συνέπεια τη βίαια αναδιάρθρωση του κλάδου με αποτέλεσμα πολλές μικρές εταιρίες πώλησης, αλλά και αλυσίδες σούπερ μάρκετ να υποστούν μεγάλες οικονομικές ζημιές και να εξαναγκαστούν σε κλείσιμο.

Ειδικά στο οργανωμένο λιανεμπόριο τροφίμων (καταστήματα άνω των 100 τ.μ.) η αξία των πωλήσεων το 2016 υποχώρησε κατά 4,5% σε σύγκριση με το 2015 και διαμορφώθηκε σε 9,49 δισ. ευρώ (συμπεριλαμβανομένης της Lidl και των νησιών) έναντι 9,9 δισ. ευρώ το 2015.

Ο όγκος πωλήσεων υποχώρησε ακόμη περισσότερο, κατά 9,8% το 2016 σε σύγκριση με το 2015. Οι απώλειες σε αξία πωλήσεων είναι μικρότερες, λόγω της αύξησης της μέσης τιμής ανά μονάδα πώλησης, κατά 3,1%. Η αύξηση των τιμών οφείλεται στις αυξήσεις ΦΠΑ και ΕΦΚ, στη μη απορρόφηση από τους λιανέμπορους των αυξήσεων στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και της μετακύλισής τους στην τιμή καταναλωτή, αλλά και στην κατάρρευση της «Μαρινόπουλος», αλυσίδα που εφήρμοζε εντατικές προωθητικές ενέργειες και είχε ταυτόχρονα και υψηλές πωλήσεις προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Η μοναδική εκπτωτική αλυσίδα στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, η Lidl, κατέγραψε αύξηση πωλήσεων 10,2% το 2016 σε σύγκριση με το 2015, με τον τζίρο της να διαμορφώνεται σε 1,4 δισ. ευρώ έναντι 1,3 δισ. ευρώ ένα χρόνο πριν.

Επομένως, το ερώτημα που γεννάται είναι εάν όλες οι αλυσίδες κινήθηκαν ανοδικά, πού χάθηκαν τα περίπου 400 εκατ. ευρώ από το οργανωμένο λιανεμπόριο τροφίμων. Περίπου μία μονάδα από τη συνολική μείωση κατά 4,5% κατευθύνθηκε στο κανάλι της χονδρικής, στο cash&carry. Πρόκειται για μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες που προτιμούσαν να προμηθεύονται προϊόντα ψωνίζοντας με τιμολόγιο από τη «Μαρινόπουλος». Επιπλέον, θεωρείται ότι ένα ακόμη σημαντικό ποσοστό, πάνω από 1%, πρόκειται για την απώλεια της «τεχνητής» ζήτησης που δημιουργείτο επίσης λόγω των πολλών προωθητικών ενεργειών της «Μαρινόπουλος».

3. Η περίπτωση των Πρατηρίων Ε.Δ.

3.1 Εισαγωγή

Αποστολή των Πρατηρίων Ε.Δ. είναι η οργάνωση υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των Μονάδων καθώς και του Στρατιωτικού και Πολιτικού Προσωπικού των Ε.Δ. (εν ενεργεία και αποστρατεία), με κεφάλαια εκτός Κρατικού Π/Υ. Αυτά είναι τα εξής:

1. Προμηθευτικός Οργανισμός Ναυτικού (Π.Ο.Ν.)
2. Συγκρότημα Εξυπηρέτησης Πολεμικής Αεροπορίας (Σ.Ε.Π.Α.)
3. Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού (Ε.Κ.Ε.Μ.Σ.)
4. Λοιπά Στρατιωτικά Πρατήρια

Όλα τα παραπάνω Πρατήρια Ενόπλων Δυνάμεων αναφέρονται στην ισχύουσα νομοθεσία ως Στρατιωτικά Πρατήρια, εμείς εδώ όμως τα τρία πρώτα λόγω τις ιδιαιτερότητάς τους, επειδή τα δύο πρώτα αποτελούν τα μοναδικά ουσιαστικά πρατήρια στο Πολεμικό Ναυτικό και την Πολεμική Αεροπορία ουσιαστικά (δημιουργώντας παραρτήματα στην υπόλοιπη Ελλάδα), ενώ το τρίτο κατά σειρά, δηλαδή το ΕΚΕΜΣ, αποτελεί το μεγαλύτερο σε τάξη μεγέθους με μεγάλη διαφορά από τα υπόλοιπα και έχει ουσιαστικές διαφορές από τα υπόλοιπα στον κανονισμό λειτουργίας του.

Θα πρέπει να τονισθεί πως τα κοινά σημεία στη λειτουργία των Πρατηρίων θα αναφερθούν στην τελευταία περίπτωση, ενώ στα τρία πρώτα θα αναφερθούν μόνο τα σημεία στα οποία διαφοροποιούνται από τις ελάχιστες (minimum) απαιτήσεις λειτουργίας τους που προβλέπει το νομοθετικό πλαίσιο. Θα γίνει εκτενής αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο, διότι όπως θα παρουσιαστεί στη συνέχεια αυτό παρουσιάζει αρκετούς και σημαντικούς περιορισμούς στη λειτουργία των Στρατιωτικών Πρατηρίων δημιουργώντας εμπόδια στην προσπάθεια ανταγωνισμού των ιδιωτικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

3.1.1 Προμηθευτικός Οργανισμός Ναυτικού (Π.Ο.Ν.)



Ο Προμηθευτικός Οργανισμός Ναυτικού (ΠΟΝ) ιδρύθηκε και λειτουργεί στις 6ης Νοεμβρίου του 1948 και αποτελεί σύμφωνα με την Υπουργική Απόφαση Φ. 876.1/5/83 από 17-4-83, Εκμετάλλευση Εξυπηρετήσεως Προσωπικού των Ε.Δ.

Είναι ανεξάρτητη Ναυτική Υπηρεσία, με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, υπαγόμενη στην πλήρη Διοίκηση του Α/ΓΕΝ, ο Διοικητικός έλεγχος της οποίας μετεβιβάσθηκε με την απόφαση ΓΕΝ/Β1-Ι στον Δ/ΔΔΜΝ.

Ο ΠΟΝ λειτούργησε αρχικά στην οδό Φειδίου μόνο για ραφή πολιτικών ρούχων και λίγο αργότερα για ραφή και πώληση στρατιωτικών στολών, πώληση οικιακών ειδών και τροφίμων, ενώ στον ίδιο χώρο λειτουργούσε και φαρμακείο. Μετά από συνεχείς μεταστεγάσεις (μεταξύ των οποίων και στο κτίριο της ΔΔΜΝ) μεταφέρθηκε στο Βοτανικό, στην παρούσα θέση όπου το 1989-90 μεταστεγάστηκαν σταδιακά και οι υπόλοιπες δραστηριότητες.

Το 1998 στις 4 Μαρτίου το τότε κατάστημα ΠΟΝ καταστράφηκε ολοσχερώς από πυρκαγιά, και στην ίδια θέση ανοικοδομήθηκε το σημερινό πολυκατάστημα, το οποίο επαναλειτούργησε στις 8 Φεβρουαρίου του 2001.

Αποστολή του ΠΟΝ, είναι η επωφελής προμήθεια τροφίμων, ειδών ατομικής και οικιακής χρήσεως, και στρατιωτικών στολών μετά των παρελκομένων τους, για την κάλυψη αναγκών τόσο των Πολεμικών Πλοίων και Ναυτικών Υπηρεσιών του Π.Ν., όσο και του Στρατιωτικού (εν ενεργεία και αποστρατεία) και Πολιτικού Προσωπικού του Π.Ν., ως και των τυχόν άλλων δικαιούμενων εξυπηρέτησεως. Στα πλαίσια της αποστολής τους ο ΠΟΝ έχει θέσει ως στόχο την συνεχή βελτίωση της καλύτερης εξυπηρέτησης των δικαιούχων εξυπηρέτησης μέσω την παροχή προϊόντων που διακρίνονται για την ποιότητά τους, την ανταγωνιστική τους τιμή και την όσο δυνατή μεγαλύτερη ποικιλία τους με σκοπό την επίτευξη ανταποδοτικών παροχών για το προσωπικό του Π.Ν. και τα μέλη των οικογενειών τους.

Ο ΠΟΝ ακολουθεί το εν ισχύ από οικεία νομοθεσία Γενικό Λογιστικό Σχέδιο. Για την εφαρμογή του λογιστικού συστήματος, υφίστανται Η/Υ συνδεδεμένοι με τις ταμειακές μηχανές και λειτουργεί συναφές μηχανογραφικό σύστημα. Τηρούνται βιβλία Γ' κατηγορίας και υποβάλλονται σε μηνιαία βάση αναφορές απόδοσης ΦΠΑ προς την αρμόδια ΔΟΥ.

Αποτελείται από τα υπάρχοντα εμπορικά τμήματα:

- Πολυκατάστημα, που είναι διαρθρωμένο από τα εξής:
 - Super Market Τροφίμων και ειδών Οικιακής Χρήσης
 - Shops in a Shop

- Καφετέρια
- Τμήμα Εφοδιασμού ΠΠ – ΝΥ
 - Είδη Τροφοδοσίας
 - Είδη Πρατηρίου Πληρώματος
 - Σκεύη
- Ραφείο στρατιωτικών στολών
- Πρατήριο Καυσίμων



3.1.2 Συγκρότημα Εξυπηρέτησης Πολεμικής Αεροπορίας (Σ.Ε.Π.Α.)

Αποστολή του Συγκροτήματος είναι η παροχή άριστων υπηρεσιών μέσω εμπορικών δραστηριοτήτων για την εξυπηρέτηση, τόσο των λειτουργικών αναγκών των Μονάδων, όσο και των βιοτικών και άλλων αναγκών του Στρατιωτικού και Πολιτικού προσωπικού της ΠΑ, των οικογενειών τους και των λοιπών δικαιούχων με κεφάλαια εκτός κρατικού προϋπολογισμού, σε ανταγωνιστικές τιμές σε σύγκριση με αυτές του εμπορίου.

Το Συγκρότημα Εξυπηρέτησης Προσωπικού Αεροπορίας (ΣΕΠΑ) αποτελεί εξέλιξη και μετονομασία του Πρατηρίου Οικογενειών Βασιλικής Αεροπορίας – Κέντρου Ανεφοδιασμού Μονάδων Αεροπορίας (ΠΟΒΑ-ΚΑΜΑ) που ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 1950 στην Αθήνα (οδός Σούτσου) και λειτούργησε με αυτή την επωνυμία μέχρι το Δεκέμβριο του 1984.

Με την αρχική του μορφή ως ΠΟΒΑ-ΚΑΜΑ εξυπηρετούσε το προσωπικό της ΠΑ και τις Μονάδες του Λεκανοπεδίου Αττικής. Από 1η Απριλίου 1994 εξυπηρετεί και τους δικαιούχους των υπολοίπων Κλάδων των ΕΔ, το προσωπικό της ΕΛ.ΑΣ, το υπαλληλικό προσωπικό της Βουλής, της ΥΠΑ, της ΕΒΟ, της ΠΥΡΚΑΛ, της ΕΑΒ, του Διοικητικού Πρωτοδικείου Αθηνών – Εφετών κ.λ.π.)

Στη σημερινή του μορφή ενσωματώθηκε και το πρατήριο του Μετοχικού Ταμείου Αεροπορίας (ΜΤΑ) που λειτουργούσε στην οδό Ακαδημίας καθώς και τα Συνεργεία Ραφείου – Υποδηματοποιείου (ΣΥ.Ρ.Υ.) που λειτουργούσαν στην Κυψέλη.

Τα βασικά Όργανα του ΣΕΠΑ είναι τα εξής:

- α. Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)
- β. Ο Διοικητής.
- γ. Ο Τμηματάρχης Οικονομικού – Ε.Ο.Υ.
- δ. Ο Τμηματάρχης Εκμεταλλεύσεων.
- ε. Ο Τμηματάρχης Υποστήριξης

Το Δ.Σ./ΣΕΠΑ ευθύνεται για την εν γένει διοίκηση-διαχείριση της περιουσίας του ΣΕΠΑ και αποφασίζει για κάθε θέμα που αφορά στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων του Συγκροτήματος, προς επίτευξη του σκοπού του. Συνεδριάζει ανά 15νθήμερο ή και συχνότερα, ανάλογα με τις ανάγκες του ΣΕΠΑ.

Γενικά το Δ.Σ. ενεργεί, σύμφωνα με τα καθοριζόμενα στον Γενικό Κανονισμό Λειτουργίας του ΣΕΠΑ, καθώς και με τις εκάστοτε κατευθυντήριες οδηγίες των προισταμένων αρχών σχετικά με την όλη πολιτική της λειτουργίας του.

Οι ανεπτυγμένες Εκμεταλλεύσεις - Δραστηριότητες και Υπηρεσίες του ΣΕΠΑ είναι οι κατωτέρω:

- Πολυκαταστήματα (Α΄ & Β΄)
- Πρατήριο Τροφίμων (Super Market)
- Κρεοπωλείο
- Οπωροπωλείο
- Ιχθυοπωλείο
- Γενικές Αποθήκες για την εξυπηρέτηση των Μονάδων της ΠΑ
- Ραφείο -Υποδηματοποιείο (ΣΥ.Ρ.Υ.)
- Πρατήριο Υγρών Καυσίμων Ελληνικού – Πλυντήριο Αυτοκινήτων

- Πρατήριο Υγρών Καυσίμων A/B Ελευσίνας
- Πωλήσεις Ανταλλακτικών Οχημάτων – Παροχή Υπηρεσιών Συντήρησης (Service)
- Στεγνοκαθαριστήριο- Επιδιορθώσεις Ενδυμάτων
- Κομμωτήριο – Κουρείο
- Παιδική Χαρά
- Αναψυκτήριο – Κυλικείο

3.1.3 Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού (Ε.Κ.Ε.Μ.Σ.)

Αποστολή του Ε.Κ.Ε.Μ.Σ. είναι η οργάνωση υπηρεσιών και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων για την εξυπηρέτηση των Μονάδων του Στρατού Ξηράς καθώς και των βιοτικών και άλλων αναγκών του Στρατιωτικού και Πολιτικού Προσωπικού του Στρατού Ξηράς (εν ενεργεία και αποστρατεία), με κεφάλαια εκτός Κρατικού Π/Υ. Πρόκειται για ένα Στρατιωτικό Πρατήριο, όμως ο διαφορετικός κανονισμός λειτουργίας και το μεγάλο κοινό που απευθύνεται, λόγω του ότι βρίσκεται στην Αθήνα, το καθιστούν μια ιδιαίτερη περίπτωση.

Τον Απρίλιο του 1991 και μετά από υποβολή σχετικής μελέτης σκοπιμότητας, αποφασίσθηκε από τον τότε κ. Α/ΓΕΣ η συγκρότηση Επιτροπής για μελέτη και εισήγηση προκειμένου το ΓΣΠΑ (Γενικό Στρατιωτικό Πρατήριο Αθηνών) να λειτουργήσει επί νέας βάσεως στα πρότυπα των συγχρόνων αλυσίδων Σ/Μ-Π/Κ (ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ - ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ).

Η συγκροτηθείσα Επιτροπή με την προϋπόθεση εξυπηρέτησης δέκα χιλιάδων (10.000) πελατών, συνέταξε σχετικό πρακτικό με το οποίο πρότεινε την κατασκευή του νέου ΓΣΠΑ, στο Στρδο "ΣΑΚΕΤΑ" στην περιοχή του Δήμου Βύρωνα, εκτάσεως περίπου τριάντα έξι (36) Στρ, που να περιλάμβανε:

- Στεγασμένο χώρο Πρατηρίου Τροφίμων, εκτάσεως χιλίων πεντακοσίων (1.500) τμ.
- Αποθήκη τροφίμων, εκτάσεως χιλίων πεντακοσίων (1.500) τμ.

- Στεγασμένο χώρο Πολυκαταστήματος, εκτάσεως χιλίων πεντακοσίων (1.500) τμ.
- Αποθήκη Πολυκαταστήματος εκτάσεως χιλίων πεντακοσίων (1.500) τμ.
- Διοικητήριο εκτάσεως πεντακοσίων (500) τμ.
- Χώρο στάθμευσης οχημάτων χωρητικότητας τριακοσίων (300) οχημάτων
- Λοιπούς βοηθητικούς χώρους (πρασίνου, παιδική χαρά, αναψυκτήριο κλπ)

Τον Σεπτέμβριο 1992 το ΓΣΠΑ μετονομάστηκε σε ΜΕΠΣ (Μονάδα Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Στρατού).

Τον Φεβρουάριο 1993 η ΜΕΠΣ μετονομάστηκε σε ΕΚΕΜΣ (Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού) και καθορίστηκε η έναρξη λειτουργίας του Καταστήματος Τροφίμων-Ποτών (Σ/Μ) από την 12η Απριλίου 1993

Την 12 Απριλίου του 1993 λειτούργησε το κατάστημα τροφίμων - ποτών.

Την 21 Δεκεμβρίου του 1993 λειτούργησε το Πολυκατάστημα.

Την 1η Σεπτεμβρίου του 1994 λειτούργησε και Πρατήριο υγρών καυσίμων (Σούπερ - Αμόλυβδη).

Τον Ιούλιο του 1996 έγινε αναβάθμιση του Μ/Γ συστήματος, με αποτέλεσμα να αυτοματοποιηθούν όλες σχεδόν οι διαδικασίες του λογισμικού που απορρέουν από τον Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (ΚΒΣ).

Τον Οκτώβριο του 1997 τελείωσε η κατασκευή του κτιρίου του Λόχου Δκσεως.

Το Μάρτιο 2008 ολοκληρώθηκαν οι εργασίες κατασκευής του κυλικείου (καφετέριας) και άρχισε η λειτουργία του.

Τον Οκτώβριο του 2015 άρχισε η λειτουργία Παραρτήματος του Στρατιωτικού Φαρμακείου Αθηνών στο χώρο του Πολυκαταστήματος του ΕΚΕΜΣ.

Τον Δεκέμβριο του 2015 άρχισε η λειτουργία Συνεργείου - Βουλκανιζατέρ δίπλα από το Πρατήριο Καυσίμων του ΕΚΕΜΣ.

Το ΕΚΕΜΣ έχοντας περίοπτη θέση στο σύστημα Διοικητικής Μέριμνας του Ελληνικού Στρατού μπορεί να διαδραματίσει εξέχοντα ρόλο σε μια διαδικασία αναδιοργάνωσης των Στρατιωτικών Πρατηρίων.

3.1.4 Λοιπά Στρατιωτικά Πρατήρια (ΣΠ)

Τα Στρατιωτικά Πρατήρια είναι Στρατιωτικές Μονάδες με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια που λειτουργούν ως Στρατιωτικά Καταστήματα. Συγκροτούνται στις έδρες του περιοχών όπου υπάρχουν στρατιωτικές μονάδες, μετά από απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας, σύμφωνα με το ΝΔ 452/70 «Περί Συστάσεως Στρατιωτικών Πρατηρίων».

Αποστολή των Στρατιωτικών Πρατηρίων (ΣΠ) είναι η οργάνωση υπηρεσιών και η εξασφάλιση των προϋποθέσεων για την εξυπηρέτηση των Μονάδων του Στρατού Ξηράς καθώς και των βιοτικών και άλλων αναγκών του Στρατιωτικού και Πολιτικού Προσωπικού του Στρατού Ξηράς (εν ενεργεία και αποστρατεία), με κεφάλαια εκτός Κρατικού Π/Υ. Αυτά βρίσκονται στις περισσότερους νόμους και συγκεκριμένα εκεί που υπάρχουν Μονάδες του Στρατού Ξηράς, έτσι ώστε να τις εξυπηρετήσουν.

Η διάθεση και διαχείριση των κεφαλαίων εκτός προϋπολογισμού γίνεται από τις αντίστοιχες υπηρεσίες του Γενικού Επιτελείου Στρατού.

Τα Στρατιωτικά Πρατήρια διακρίνονται σε δύο (2) τύπους:

- α. Τύπου «Α», που έχουν παραρτήματα
- β. Τύπου «Β», που δεν έχουν παραρτήματα

Η οργάνωσή τους είναι η ίδια με αυτή των πολιτικών καταστημάτων και κυρίως περιλαμβάνει:

- α. Διοίκηση
- β. Τμήμα Προμηθειών

- γ. Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης
- δ. Λογιστήριο
- ε. Τμήμα Πωλήσεων
- στ. Τμήμα Μάρκετιν

Το προσωπικό των Στρατιωτικών Πρατηρίων αποτελείται από στρατιωτικό και πολιτικό προσωπικό μόνιμο ή με σύμβαση σχέσεως εργασίας ιδιωτικού δικαίου της Στρατιωτική Υπηρεσίας. Είναι δυνατή η πρόσληψη προσωπικού που είναι αναγκαίο για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία των Στρατιωτικών Πρατηρίων με σύμβαση σχέσεως εργασίας ιδιωτικού δικαίου σε βάρος των πόρων αυτού, με τις προϋποθέσεις της ισχύουσας εργατικής νομοθεσίας.

Για να ύπαρξη διαφάνειας κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των Στρατιωτικών Πρατηρίων (ΣΠ) υπάρχουν εποπτικά όργανα ελέγχου και επιτροπές διενέργειας διαγωνισμών, Παραλαβών και απογραφών από προσωπικό εκτός Πρατηρίου. Μία από αυτές τις επιτροπές ελέγχει περιοδικά τις τιμές που επιτεύχθηκαν στους διαγωνισμούς ή αυτές που προσφέρθηκαν από τους προμηθευτές, τις συγκρίνει που διαμορφώνονται στο ελεύθερο εμπόριο και κυρίως με τις τιμές με τις τιμές των καταστημάτων αυτοεξυπηρετήσεως (Super Market). Για την επίτευξη καλύτερων τιμών, γίνεται συγκεντρωτική προμήθεια των ειδών του κάθε ΣΠ με διενέργεια διαγωνισμών με ετήσια συνήθως διάρκεια.

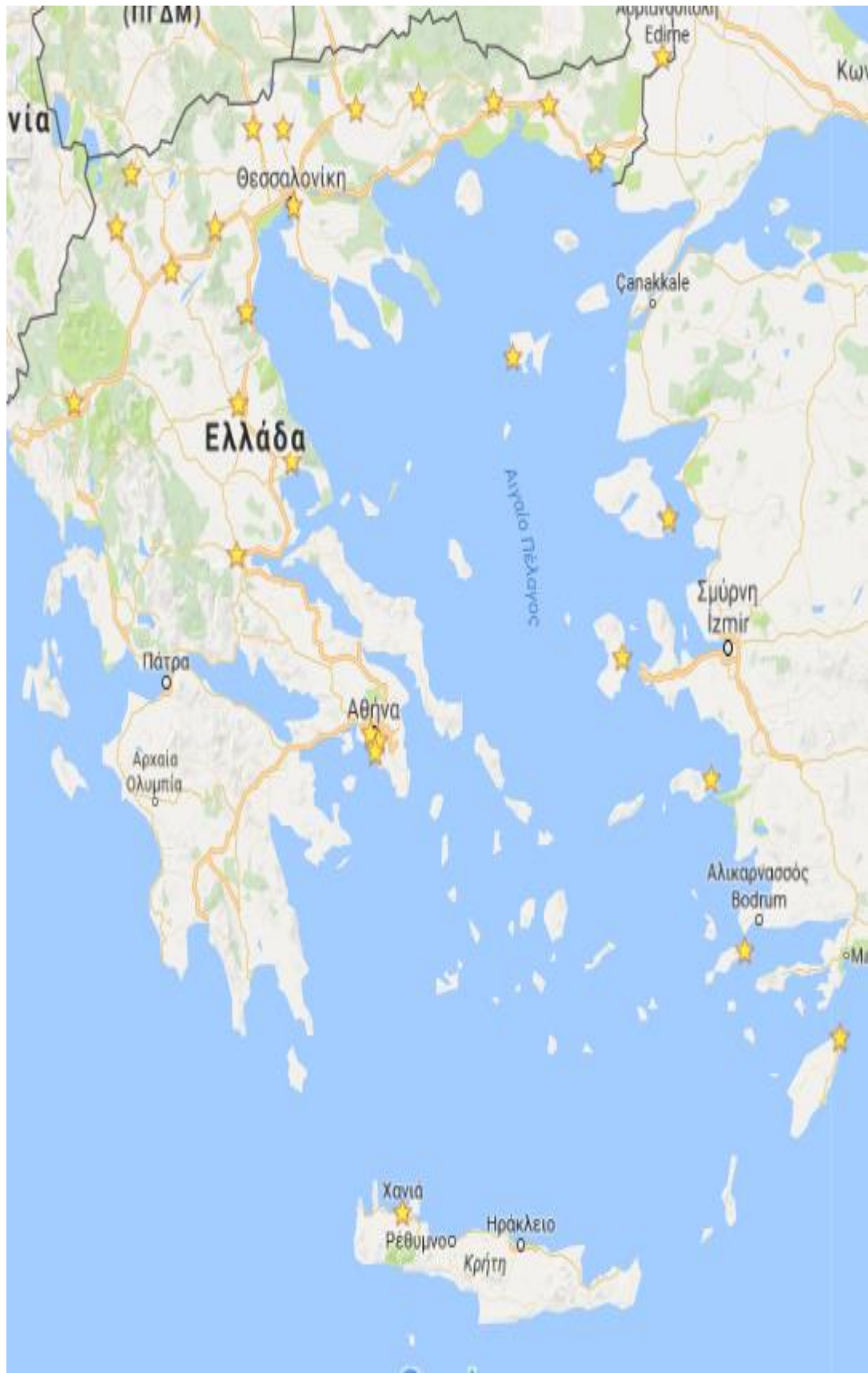
Το αρχικό κεφάλαιο των συγκροτούμενων Στρατιωτικών Πρατηρίων (ΣΠ), καθώς και αυτό που θα χρειαστεί αργότερα, προέρχεται από κεφάλαια εκτός

προϋπολογισμού, όπως κέρδη πρατηρίων, δωρεές, κληρονομίες και κληροδοτήματα.

Τα Στρατιωτικά Πρατήρια σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία απαλλάσσονται για την δραστηριότητά τους γενικά από κάθε φόρο, τέλος, δικαιώματος και κρατήσεων υπέρ Δημοσίου και Τρίτων εκτός των εργοδοτικών εισφορών προς τα ασφαλιστικά ταμεία του προσωπικού που απασχολεί σε αυτά.

Πίνακας όλων των Στρατιωτικών Πρατηρίων

ΠΡΑΤΗΡΙΟ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ	ΣΤΡΔΟ ΠΑΤΣΟΥΚΑ ΔΗΜΗΤΡΑΣ 1 - ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ
ΒΕΡΟΙΑΣ	ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟ ΜΑΚΕΔΟΝΟΜΑΧΟΥ ΚΑΠΕΤΑΝ ΑΜΥΝΤΑ
ΒΟΛΟΥ	ΣΤΡΔΟ ΓΕΩΡΓΟΥΛΑΣ Ν. ΙΩΝΙΑ ΒΟΛΟΥ-ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ
ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ	ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟ ΔΟΙΤΣΙΔΗ-ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΥ, ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ
ΔΡΑΜΑΣ	ΣΤΑΤΟΠΕΔΟ "ΠΑΠΑΡΓΥΡΗ" ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΣΤΡΑΤΟΥ, ΔΡΑΜΑ
ΕΚΕΜΣ (ΑΘΗΝΑ)	ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟ "ΣΑΚΕΤΑ Β" ΒΥΡΩΝΑΣ ΤΚ 16233 ΒΣΤ 902
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟ "ΠΕΔΙΟΝ ΤΟΥ ΑΡΕΩΣ" ΓΡ. ΛΑΜΠΡΑΚΗ 11 ΒΣΤ 903
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟ "ΒΕΛΙΣΣΑΡΙΟΥ" ΣΠ ΣΤΡΔΟΥ ΒΕΛΙΣΣΑΡΙΟΥ ΣΤΓ 918
ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	ΣΤΡΔΟ ΤΣΙΣΤΕΛΗ ΣΤΓ 917
ΚΙΛΚΙΣ	ΣΤΡΔΟ ΚΑΜΠΙΑΝΗ ΣΤΓ 1004
ΚΟΖΑΝΗΣ	ΣΤΡΔΟ ΜΑΚΕΔΟΝΟΜΑΧΩΝ ΒΣΤ 900
ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	ΣΤΡΔΟ ΧΑΝΙΩΤΗ ΑΓΧΙΑΛΟΥ 15-17 ΣΤΓ 1012
ΚΩ	ΑΝΤΓΟΥ ΤΣΑΚΑΛΩΤΟΥ-ΜΕΣΣΑΡΙΑ ΤΓΕΑ 923
ΛΑΜΙΑΣ	ΣΤΡΔΟ ΤΣΑΚΑΛΟΥ ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΚΑΛΥΒΙΩΝ ΒΣΤ 904 ΛΑΜΙΑ
ΛΑΡΙΣΑΣ	ΣΤΡΑΤΟΠΕΔΟ Ν. ΠΛΑΣΤΗΡΑ, ΗΡΩΩΝ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ ΣΤΓ 931
ΛΕΣΒΟΥ	ΒΑΡΙΑΣ ΛΕΣΒΟΥ ΣΤΓ 926
ΛΗΜΝΟΥ	ΤΣΙΜΟΥΡΗ-ΜΥΡΙΝΑ ΣΤΓ 922, ΛΗΜΝΟΣ
ΛΙΤΟΧΩΡΟΥ	ΣΤΡΔΟ ΜΠΑΛΑΝΙΚΑ ΣΤΓ 1022 ΛΙΤΟΧΩΡΟ
ΞΑΝΘΗΣ	ΣΤΡΔΟ ΣΤΕΦΑΝΙΔΗ (ΣΟΑ ΞΑΝΘΗΣ) ΠΡΑΞΙΤΕΛΟΥΣ 101 ΒΣΤ 906
ΠΟΛΥΚΑΣΤΡΟΥ	ΣΤΡΔΟ ΑΛΕΣΤΑ ΛΟΥΚΑ Β2 25 ΜΑΡΤΙΟΥ 33 ΣΤΓ 1005, ΠΟΛΥΚΑΣΤΡΟ
ΡΟΔΟΥ	ΛΧΙΑ (ΠΒ) ΕΥΣΤΑΘΙΟΥ (ΤΜΗΜΑ ΑΥΤΕΞΥΓΗΡ. ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΟΛΗ ΡΟΔΟ
ΣΑΜΟΥ	ΠΟΥΛΜΑΝ - ΒΑΘΥ ΣΤΓ 908
ΣΕΡΡΩΝ	ΣΤΔΟ ΚΟΛΟΚΟΤΡΩΝΗ ΣΤΓ 916, ΣΕΡΡΕΣ
ΦΛΩΡΙΝΑΣ	ΣΤΡΔΟ ΣΚΙΑΔΟΠΟΥΛΟΥ-ΤΑΓΑΡΗ ΣΠ ΣΤΡΔΟΥ ΣΚΙΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΣΤΓ 1
ΧΑΝΙΩΝ	ΣΤΡΔΟ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ (ΠΕΡΙΟΧΗ ΑΓ. ΙΩΑΝΝΗΣ) ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΑΝΤΩ
ΧΙΟΥ	ΣΤΡΔΟ ΣΑΛΛΑΛΕ ΣΤΓ 1008



Χάρτης τοποθεσίας όλων των πρατηρίων των Ε.Δ.

Οι διαδικασίες με τις οποίες διεξάγονται οι συμβάσεις είναι πάντοτε σύμφωνες με την ισχύουσα νομοθεσία περί προμηθειών των Ενόπλων Δυνάμεων και η αντίστοιχη που ισχύει για όλο το Δημόσιο. Γενικά τα ΣΠ κάνουν προμήθειες εμπορευμάτων και μεταπώλησή αυτών σαν αυτοτελείς προμηθευτικοί οργανισμοί με κάποιες ειδικές διατάξεις. Ο τρόπος διενέργειας των διαγωνισμών είναι βάση των κάθε φορά ισχυουσών χρηματικών ορίων (απευθείας ανάθεση, πρόχειρος, ανοιχτός και δημόσιος διαγωνισμός). Μπορούν να γίνουν προμήθειες χωρίς διαγωνισμό, δηλαδή απευθείας στις εξής περιπτώσεις από:

- α. Τους αποκλειστικούς αντιπροσώπους ή την παραγωγό εταιρία
- β. Τους αγροτικούς και κτηνοτροφικούς συνεταιρισμούς της περιφέρειας
- γ. Τα υπόλοιπα Στρατιωτικά Πρατήρια
- δ. Τους προμηθευτές άλλων Στρατιωτικών Πρατηρίων
- ε. Οποιαδήποτε περίπτωση όπου γίνεται η προμήθεια γίνεται εφικτή μόνο με διαπραγμάτευση.

Τα Στρατιωτικά Πρατήρια Αθηνών (ΕΚΕΜΣ) και Θεσσαλονίκης μπορούν να διεξάγουν γεωργοκτηνοτροφικών και λοιπών προϊόντων που παράγονται από συνεταιρισμούς όλης της χώρας ή εργοστάσια του εσωτερικού και εξωτερικού, ως κεντρικοί φορείς προμηθειών. Η διάθεση αυτών των προϊόντων από τα Στρατιωτικά Πρατήρια Αθηνών (ΕΚΕΜΣ) και Θεσσαλονίκης σε άλλα Πρατήρια γίνεται με την ίδια τιμή επιβαρυμένη μέχρι 1% για κάλυψη γενικών εξόδων προμήθειάς τους.

Η εξόφληση των προμηθευτών δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να ξεπεράσει τις 45 ημέρες, κάτι που δίνει μεγάλο πλεονέκτημα αξιοπιστίας στα Στρατιωτικά Πρατήρια, την ίδια στιγμή που στο εμπόριο δεν υπάρχει καμία επιχείρηση που να εξοφλεί πριν τις 60 ημέρες, ενώ το σύνηθες για τις μεγάλες αλυσίδες super market είναι η πληρωμή μετά τους 6 μήνες που μπορεί να φτάνει και τους 9 μήνες.

Ο σκοπός λειτουργίας των λειτουργίας των Στρατιωτικών Πρατηρίων (ΣΠ) κατ' αρχή δεν είναι κερδοσκοπικός και επομένως κατά τον καθορισμό των τιμών των προϊόντων για μεταπώληση, το υπολογιζόμενο κέρδος περιορίζεται στο επίπεδο του απολύτως αναγκαίου, για την κάλυψη των εξόδων και τη δημιουργία ενός πολύ χαμηλού κέρδους. Η τιμολόγηση των ειδών ακολουθεί τους εξής περιορισμούς και προϋποθέσεις:

- α. Οι τιμές θα πρέπει να είναι μεσοσταθμικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες του λιανικού εμπορίου
- β. Το επιτρεπόμενο κέρδος στις τιμές των ειδών δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10%.

Η έκταση των παρεχόμενων εξυπηρετήσεων από τα Στρατιωτικά Πρατήρια καθορίζεται από την κείμενη νομοθεσία και είναι ενδεικτικά οι εξής:

- α. Πώληση τροφίμων και λοιπών ειδών οικιακής χρήσεως
- β. Προμήθεια ειδών στολής (ραφείο, υποδήματα, παρελκόμενα κλπ)
- γ. Λοιπές εξυπηρετήσεις

Δικαιούμενοι εξυπηρετήσεως είναι οι εξής:

- α. Μονάδες και Υπηρεσίες των ΕΔ
- β. Τα εν ενεργεία και εν αποστρατεία στελέχη και οπλίτες θητείας των ΕΔ με τις οικογένειές τους
- γ. Τα πολιτικό προσωπικό του ΥΠΕΘΑ με τις οικογένειές τους
- δ. Λοιπές κοινωνικές ομάδες μετά από έγκριση της Στρατιωτικής Υπηρεσίας (όπως Σώματα Ασφαλείας και δικαστικού λειτουργού.)

Οι χώροι που έχουν (ή μπορούν) εγκατασταθεί τα Στρατιωτικά πρατήρια είναι κάποιοι από αυτούς που ανήκουν στην Υπηρεσία. Σε περίπτωση αδυναμίας εύρεσης ή διαθέσεως υπάρχει η δυνατότητα κατασκευής ή επεκτάσεως ή μισθώσεως των απαιτούμενων χώρων, είτε σε βάρος σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού, είτε σε βάρος κεφαλαίων εκτός κρατικού προϋπολογισμού.

Το λογιστικό σύστημα των πρατηρίων είναι στη βάση του ενιαίο και στα πλαίσια που τάσσονται από το στρατιωτικό λογιστικό σύστημα (απογραφικό σύστημα). Η τήρηση ενιαίου συστήματος διευκολύνει τα όργανα που ελέγχουν την ομαλή οικονομική λειτουργία των πρατηρίων. Η τήρηση των λογιστικών βιβλίων τους γίνεται σήμερα με το απλογραφικό σύστημα. Ο καθορισμός του απλογραφικού συστήματος για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων είναι η ελάχιστη προϋπόθεση διασφάλισης της αποτροπής λαθών στη λογιστική διαχείριση του Πρατηρίου. Γενικά η κατηγορία μιας επιχείρησης προσδιορίζει κυρίως τις λογιστικές της υποχρεώσεις, στο πλαίσιο του εφαρμοζόμενου λογιστικού συστήματος, οι οποίες (υποχρεώσεις), ως επί το πλείστον, αναφέρονται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις που πρέπει να

συντάσσονται βάση της κείμενης νομοθεσίας. Συνεπώς, το λογιστικό σύστημα μιας επιχείρησης περιλαμβάνει, εκτός από τα διάφορα λογιστικά αρχεία, κυρίως τις διαδικασίες και μεθόδους για την καταχώριση των σχετικών συναλλαγών και γεγονότων, με τελική επιδίωξη την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Το εφαρμοζόμενο λογιστικό σύστημα μπορεί να είναι το διπλογραφικό ή το απλογραφικό.

Το διπλογραφικό λογιστικό σύστημα αφορά τις επιχειρήσεις που καταρτίζουν, προαιρετικά ή υποχρεωτικά, ισολογισμό. Πρόκειται για την γνωστή σε όλους μας διγραφική μέθοδο τήρησης των βιβλίων (πρώην Γ' κατηγορία). Το διπλογραφικό σύστημα πρέπει να παρακολουθεί τα τηρούμενα αρχεία, με ανάλυση των συναλλαγών και των γεγονότων που έχουν επίπτωση στη διαμόρφωση των κονδυλίων του ισολογισμού, δηλαδή: στις αξίες των περιουσιακών στοιχείων (Ενεργητικό), στο ύψος των υποχρεώσεων προς τρίτους (το κυρίως Παθητικό), στα μεγέθη της καθαρής θέσης (Ίδια κεφάλαια), καθώς και στη διαμόρφωση των στοιχείων της κατάστασης των αποτελεσμάτων, δηλαδή: στα έσοδα, στα κέρδη, στα έξοδα και στις ζημίες.

Ενδεικτικώς, σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία και την ερμηνεία που αρμοδίως έχει δοθεί, διπλογραφικό λογιστικό σύστημα εφαρμόζουν:

α) Οι ΑΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ και οι Ετερόρρυθμες κατά μετοχές εταιρείες.

β) Οι προσωπικές ΟΕ και ΕΕ των οποίων όλα τα άμεσα ή έμμεσα μέλη είναι είτε οντότητες των ως άνω νομικών μορφών, είτε είναι άλλες οντότητες συγκρίσιμου νομικού τύπου με τις οντότητες αυτές.

γ) Οι ΟΕ, ΕΕ, οι ατομικές επιχειρήσεις, οι αστικές εταιρείες κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα, οι κοινωνίες αστικού δικαίου, οι δικηγορικές εταιρείες, οι κοινοπραξίες κ.λπ. με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 1.500.000 ευρώ.

δ) Τα μη κερδοσκοπικά Ν.Π.Ι.Δ. (σωματεία, σύλλογοι, ενώσεις προσώπων κ.λπ.) εφόσον αποκτούν εισόδημα από επιχειρηματική δραστηριότητα, με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 1.500.000 ευρώ. Πρόκειται ομοίως, για τις οντότητες της παραγράφου 2γ του άρθρου 1 του Ν. 4308/2014.

Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση που έχει το δικαίωμα να συντάσσει μόνο κατάσταση αποτελεσμάτων, απαλλασσόμενη από την υποχρέωση σύνταξης και ισολογισμού, μπορεί να χρησιμοποιεί ένα κατάλληλο απλογραφικό λογιστικό σύστημα για να παρακολουθεί τα στοιχεία της κατάστασης αποτελεσμάτων (πρώην βιβλίο εσόδων-εξόδων). Εξυπακούεται ότι η καταχώριση των συναλλαγών και γεγονότων στο απλογραφικό σύστημα γίνεται με τάξη, πληρότητα και ορθότητα (άρθρο 5, Ν 4308/2014). Επισημαίνεται ότι όπου άλλοι νόμοι χρησιμοποιούν τους όρους «Απλοποιημένα Λογιστικά Πρότυπα» ή «Βιβλία Εσόδων-Εξόδων» ή «Βιβλία Β' Κατηγορίας» ή «Απλογραφικά βιβλία», είναι προφανές ότι αναφέρονται στο απλογραφικό λογιστικό σύστημα.

Συνοπτικά, απλογραφικό λογιστικό σύστημα εφαρμόζουν οι πολύ μικρές οντότητες, που δεν συντάσσουν ισολογισμό. Οι ομόρρυθμες εταιρείες, οι ετερόρρυθμες εταιρείες, οι ατομικές επιχειρήσεις, οι αστικές εταιρείες

κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα, οι κοινωνίες αστικού δικαίου, οι δικηγορικές εταιρείες, οι κοινοπραξίες, καθώς και οποιαδήποτε άλλη οντότητα του ιδιωτικού τομέα, που αποκτά εισόδημα από επιχειρηματική δραστηριότητα, με κύκλο εργασιών μέχρι και 1.500.000 ευρώ. Σημειώνεται πάντως ότι οι προαναφερθείσες επιχειρήσεις δύνανται να χρησιμοποιούν προαιρετικά ένα διπλογραφικό σύστημα, αντί απλογραφικού, χωρίς ωστόσο εκ του λόγου αυτού (δηλαδή εκ της προαιρετικής χρήσης διπλογραφικού συστήματος) να υποχρεούνται να συντάσσουν και ισολογισμό (συντάσσουν μόνο κατάσταση αποτελεσμάτων).

Άρα μελετώντας το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο συμπεραίνουμε ότι ο νομοθέτης θεωρεί πως, γενικά, οι επιχειρήσεις που ξεπερνούν το όριο 1.500.000 ευρώ, προφανώς μιλάμε για συνολικά κύκλο εργασιών ανά έτος, πρέπει να διατηρούν διπλογραφικό σύστημα, κάτι που δεν ισχύει, τουλάχιστον υποχρεωτικά στα Στρατιωτικά Πρατήρια, πιθανών λόγω του ότι η νομοθεσία για αυτά είναι του 1970 και δεν έχει προσαρμοστεί στα σημερινά δεδομένα. Επιπλέον θα πρέπει να σημειωθεί πως το διπλογραφικό σύστημα είναι ένα σαφώς πιο αναλυτικό σύστημα που εξασφαλίζει μεγαλύτερη διαφάνεια και ευκολία στα όργανα ελέγχου και τη διοίκηση στην αποφυγή δυσμενών οικονομικών αποτελεσμάτων, αφού υπάρχει ανάλυση όλων των γενικών οικονομικών δεικτών της επιχείρησης.

Η αναφορά στο λογιστικό σύστημα έχει άμεσο αντίκτυπο στην όλη λειτουργία των Στρατιωτικών Πρατηρίων, αφού το απλογραφικό σύστημα σχεδόν πάντα εφαρμόζεται στην πιο απλοϊκή του μορφή, χωρίς τη χρήση πληροφοριακού συστήματος με άμεσο αντίκτυπο την πλήρη αδυναμία:

- υπολογισμού αποθεμάτων (γίνεται εμπειρικά),
- κεντρικού ελέγχου της λειτουργίας (χωρίς τη βοήθεια των εργαλείων των ERP)
- σωστών παραγγελιών, αφού ο ένας υπεύθυνος αποθήκης έχει εκατοντάδες ή χιλιάδες χειρόγραφες καρτέλες να συμπληρώσει παράλληλα με τη διακίνηση των υλικών
- διαχείρισης προμηθευτών
- ελέγχου πληρωμών των τιμολογίων
- ελέγχου διαθέσιμου αποθηκευτικού χώρου
- διόρθωσης σφαλμάτων καθημερινότητας του προσωπικού (που δεν είναι ούτε εκπαιδευμένου ούτε πολλές φορές θέλει να υπηρετήσει σε ΣΠ).

Ένα σημαντικό σημείο που πρέπει να τονισθεί είναι η κατανομή των κερδών των ΣΠ. Αυτή γίνεται, αφού αφαιρεθεί ποσοστό 6% υπέρ ΕΚΟΕΜΣ, σύμφωνα με την εκάστοτε υφιστάμενη απόφαση του ΥΕΘΑ η οποία σήμερα έχει ως εξής:

- Υπέρ Πρατηρίου ποσοστό 87%.
- Υπέρ ΒΑΜ ποσοστό 3%.
- Υπέρ ΓΕΣ ποσοστό 10%.

Το τελικό ποσό που περιέρχεται στα ΣΠ από το παραπάνω ποσοστό 87% και αφού αφαιρεθεί από αυτό ποσοστό 25% το ελάχιστο, για αύξηση του

κεφαλαίου, μπορεί να διατίθεται (το υπόλοιπο 75%) από τις τοπικές στρατιωτικές υπηρεσίες για την κάλυψη των παρακάτω δαπανών :

- Των εθνικο-κοινωνικών, ψυχαγωγικών και αθλητικών εκδηλώσεων του Στρατού.
- Την αντιμετώπιση δαπανών που δεν έχουν προβλεφθεί σχετικές πιστώσεις στον Π/Υ, ή δεν μπορούν να καλυφθούν απ' αυτόν ελλείψει πιστώσεων.
- Την προμήθεια και επισκευή επίπλων και σκευών ευπρεπισμού, συντήρησης και επέκτασης των εγκαταστάσεών τους.
- Την προμήθεια αναλωσίμων ειδών χρησίμων για τη λειτουργία τους, όπως σαπουνι καθαριότητας, απορρυπαντικά και γραφικά.
- Την πληρωμή τυχόν ειδικευμένου προσωπικού που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία τους, καθώς και τυχόν άλλων αποζημιώσεων ή οδοιπορικών εξόδων.
- Τη μίσθωση κτιρίων.
- Τη βελτίωση του συσσιτίου οπλιτών.
- Την κάλυψη γενικά κάθε άλλης λειτουργικής ανάγκης.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα για αυτά είναι ότι τα ΣΠ δεν επιβαρύνονται με έξοδα συντήρησης του ηλεκτρομηχανολογικού τους εξοπλισμού , έξοδα ύδρευσης και έξοδα ηλεκτρικού ρεύματος. Λειτουργούν σαν μη κερδοσκοπικές μονάδες υπαγόμενες στις κατά τόπους στρατιωτικές υπηρεσίες, έχοντας το δικό τους κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο προβλέπει την λογιστική παρακολούθηση κατά το απλογραφικό σύστημα εγγραφών. Τα ΣΠ

απαλλάσσονται για τη δραστηριότητα τους γενικά από κάθε φόρο, τέλος (εκτός χαρτοσήμου), δικαιώματος και κρατήσεων υπέρ Δημοσίου και Τρίτων εξαιρέσει των εργοδοτικών εισφορών προς τα ασφαλιστικά ταμεία του προσωπικού που απασχολείται σ' αυτά (ΝΔ 721/70 και ΝΔ 1079/71). Επίσης, για τις κάθε είδους προμήθειες και εργασίες που γίνονται από κεφάλαια εκτός Κρατικού Π/Υ για λογαριασμό των ΣΠ, δεν γίνεται καμιά κράτηση υπέρ του Δημοσίου και Τρίτων (ΝΔ 721/70). Επομένως δεν συντάσσουν Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις, δεν αποδίδουν ΦΠΑ, δεν αποτελούν ξεχωριστές νομικές οντότητες, ούτε είναι υποκείμενα ελέγχου των κατά τόπους ΔΟΥ.

Από τα παραπάνω βλέπουμε ότι τα Στρατιωτικά Πρατήρια έχουν μια διπλή αποστολή. Από τη μια πλευρά αποτελούν μονάδες Διοικητικής Μέριμνας, δηλαδή υποστηρίζουν τις υπόλοιπες μονάδες του Στρατού Ξηράς, διαθέτοντας τα απαραίτητα για το συσσίτιο τους, την εκτέλεση των δαπανών τους για την προμήθεια υλικών κλπ. Από την άλλη πλευρά πρέπει να λειτουργούν ανταγωνιστικά προς τα supermarket, για την εξυπηρέτηση των στελεχών και των οικογενειών τους.

Επιπλέον, σε όλα τα λοιπά πρατήρια όλο το προσωπικό δεν έχει την παραμικρή εμπειρία σε παρόμοια θέματα. Σε καμία όμως περίπτωση το προσωπικό δεν έχει εμπειρία σε θέματα αγοράς ή οργάνωσης - διοίκησης επιχειρήσεων. Σοβαρό επίσης πρόβλημα αποτελεί το ότι όλα τα πρατήρια, πλην ΕΚΕΜΣ, δεν έχουν μηχανογραφηθεί. Αυτό δημιουργεί πρόβλημα στη σχέση τους με το κράτος, δεν υπάρχουν για την εφορία και τον υπόλοιπο κρατικό μηχανισμό, πχ σύστημα εισροών – εκροών για τα πρατήρια καυσίμων. Η μη μηχανοργάνωσή τους δημιουργεί πρόβλημα πέρα από την

«μη αναγνώρισή τους» από το κράτος και τους ελεγκτικούς του μηχανισμούς και σε κάθε προσπάθεια συνένωσης των πρατηρίων για περαιτέρω αξιοποίησή τους. Κάθε προσπάθεια μέχρι σήμερα για συνένωσή τους προσέκρουσε στο απαγορευτικό κόστος της μηχανοργανώσεώς τους με εκτιμώμενη δαπάνη άνω των 3.000.000 ευρώ σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα αγοράς.

Τα πρατήρια αντιμετωπίζονται πρώτα σαν στρατιωτική μονάδα και μετά σαν επιχείρηση οπότε ο ίδιος ο μηχανισμός τους επιβραδύνει τις αντιδράσεις τους σαν επιχειρήσεις, καθιστώντας τα δυσκίνητα και άκαμπτα με αποτέλεσμα να απέχουν ολοσχερώς από την οποιαδήποτε έννοια ανταγωνισμού της αγοράς, η οποία κινείται στον τομέα αυτό με ιλιγγιώδεις ρυθμούς αλλάζοντας προμηθευτές, προϊόντα και τιμές καθημερινά, όταν για μια ανατίμηση προϊόντων στο ΕΚΕΜΣ απαιτούνται συγκροτήσεις και συσκέψεις επιτροπών, συλλογή τιμών από την αγορά και όλα αυτά αφού τα αντίστοιχα στελέχη δεν βρίσκονται σε άδεια, απαλλαγή από υπηρεσία κλπ. Όλοι αυτοί οι παράγοντες πολλαπλασιάζονται στην περίπτωση εισαγωγής νέας εταιρίας, η οποία, συμπεριλαμβανομένου και της συγκρότησης και σύσκεψης του Διοικητικού Συμβουλίου, μπορεί να διαρκέσει μέχρι και μήνες και όταν αυτή αποφασιστεί μπορεί όχι απλά να έχουν αλλάξει οι τιμές ή τα ίδια τα προϊόντα αλλά να μην υπάρχουν και οι ίδιες οι εταιρίες.

Ένα επίσης σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα πρατήρια είναι η συμπεριφορά των στελεχών που υπηρετούν σ αυτά. Όσοι υπηρετούν σ αυτά αντιμετωπίζουν, σε πολλές περιπτώσεις, την εργασία τους ως αγγαρεία, αφού μετατέθηκαν εκεί χωρίς να το επιθυμούν. Πολλοί στρατιωτικοί αντιμετωπίζουν με καχυποψία τα ΣΠ, ενώ θεωρούν ότι αυτά είναι παρακμιακά

και δεν πρέπει να ψωνίζουν από αυτά. Φυσικά όλοι όταν συνταξιοδοτηθούν δυσανασχετούν για το μικρό ύψος των μερισμάτων που λαμβάνουν από τα ασφαλιστικά ταμεία, των οποίων μεγάλο μέρος των εσόδων τους προέρχεται από τα πρατήρια.

Άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα πρατήρια και δημιουργείται από την πολυπλοκότητα των διαδικασιών που προβλέπονται, είναι το ότι οι εταιρίες προκειμένου να ανταπεξέλθουν προσλαμβάνουν απόστρατους των οποίων τις γνωριμίες προσπαθούν να εκμεταλλευτούν στη συνέχεια, δημιουργώντας πολλές φορές πρόβλημα στη λειτουργία των πρατηρίων.

Η πελατειακή βάση, όπως καθορίζεται παραπάνω από τον κανονισμό λειτουργίας των ΣΠ «φρενάρει» την προσπάθεια επέκτασης του μεριδίου των στην αγορά με αρνητικές συνέπειες στα Αποτελέσματα Χρήσης αυτών. Η αντίληψη αυτή στηρίζεται στην άποψη ότι τα ΣΠ λειτουργούν σε «περιβάλλον χαμηλής αβεβαιότητας» και ότι «δεν είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί». Εν προκειμένω, πρέπει να σημειωθεί ότι η σταδιακή μείωση του Στρατού και η μεταστάθμευση - κατάργηση μονάδων, σε συνδυασμό με την επιθετική πολιτική των μεγάλων αλυσίδων Super markets, έχουν περιορίσει τους πελάτες και τα έσοδα των ΣΠ. Αναφορικά δε με τον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα του, πρέπει να επισημανθεί ότι αφορά την κυρίαρχη επιδίωξη των ΣΠ που είναι η εξυπηρέτηση των μονάδων και του προσωπικού και δε σημαίνει, όμως, σε καμία περίπτωση πως δεν πρέπει να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για την αριστοποίηση του χρηματοοικονομικού αποτελέσματος, τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς και κατ' επέκταση την ενίσχυση του ΕΚΟΕΜΣ (επικουρικό ταμείο). Τα Στρατιωτικά Πρατήρια της περιφέρειας αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα προβλήματα κυρίως λόγω του

περιορισμένου μεγέθους τους και των δυνατοτήτων που το υφιστάμενο λογιστικό σύστημα τους δίνει. Τα πρατήρια αυτά κατέχοντας μικρό μερίδιο της αγοράς, προσομοιάζουν περισσότερο με mini markets διαθέτοντας μια περιορισμένη γκάμα προϊόντων, γεγονός που δεν συνηγορεί στην αύξηση της πελατειακής τους βάσης. Οι ελλείψεις σε αποθηκευτικούς χώρους σε συνδυασμό με τις μικρές παραγγελίες δεν συμπιέζουν το κόστος προμήθειας και κατά συνέπεια και τις τελικές τιμές πώλησης. Το υφιστάμενο, απλογραφικού τύπου, λογιστικό σύστημα που χρησιμοποιούν, δεν τους παρέχει την απαραίτητη στατιστική πληροφόρηση για την ορθολογική διαχείριση των αποθεμάτων και την λήψη των κατάλληλων αποφάσεων. Επιπλέον η μη τήρηση διπλογραφικού συστήματος και η μη έκδοση των προβλεπόμενων από τον Κ.Β.Σ στοιχείων, συντελεί στην απώλεια εσόδων, αφού οι διατακτικές που εκδίδουν δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως νόμιμα στοιχεία - δικαιολογητικά σε δαπάνες που βαρύνουν τον κρατικό Π/Υ και κυρίως σε δαπάνες Χρηματικών Ενταλμάτων Πληρωμών. Το υφιστάμενο απλογραφικό σύστημα συντελεί στη διαρκή διάπραξη φοροδιαφυγής καθόσον δεν παρέχει τη δυνατότητα απόδοσης ΦΠΑ. Τέλος τα Σ.Π της περιφέρειας δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν επαγγελματική πώληση, αφού δεν εκδίδουν τιμολόγιο πώλησης και δελτίο αποστολής.

Συνεπεία των παραπάνω τα Σ.Π είναι:

- Ευάλωτα στον ανταγωνισμό,
- Πραγματοποιούν ακριβές προμήθειες,
- Δεν διαθέτουν μεγάλο μήκος γκάμας αγαθών,
- Χάνουν έσοδα από επαγγελματικές πωλήσεις ,

- Χάνουν έσοδα από δαπάνες του Π/Υ,
- Αυτοπροσδιορίζονται σαν μικρών δυνατοτήτων επιχειρηματικές οντότητες που κινδυνεύουν να ξεπεραστούν από την αγορά η οποία εμφανίζεται περισσότερο ελκυστική ,
- Αναδεικνύονται σε φορείς εισφοροδιαφυγής,
- Δεν εμφανίζουν αναπτυξιακή προοπτική,
- Δεν εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας,
- Δεν εκμεταλλεύονται τις οικονομίες φάσματος

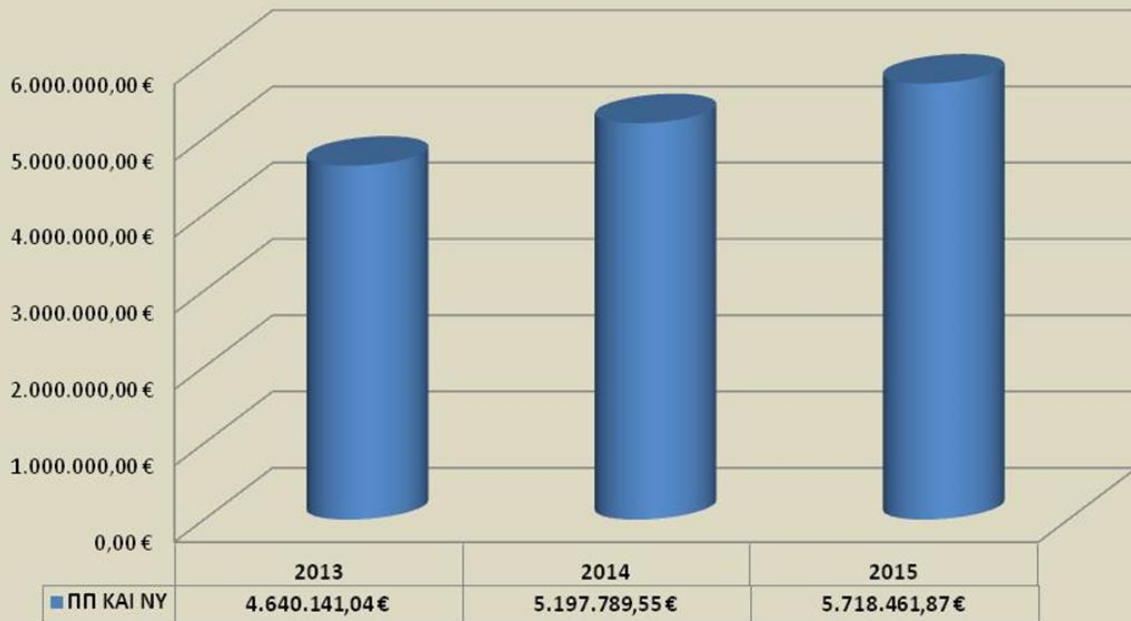
3.2 Οικονομικά στοιχεία

3.2.1 ΠΟΝ

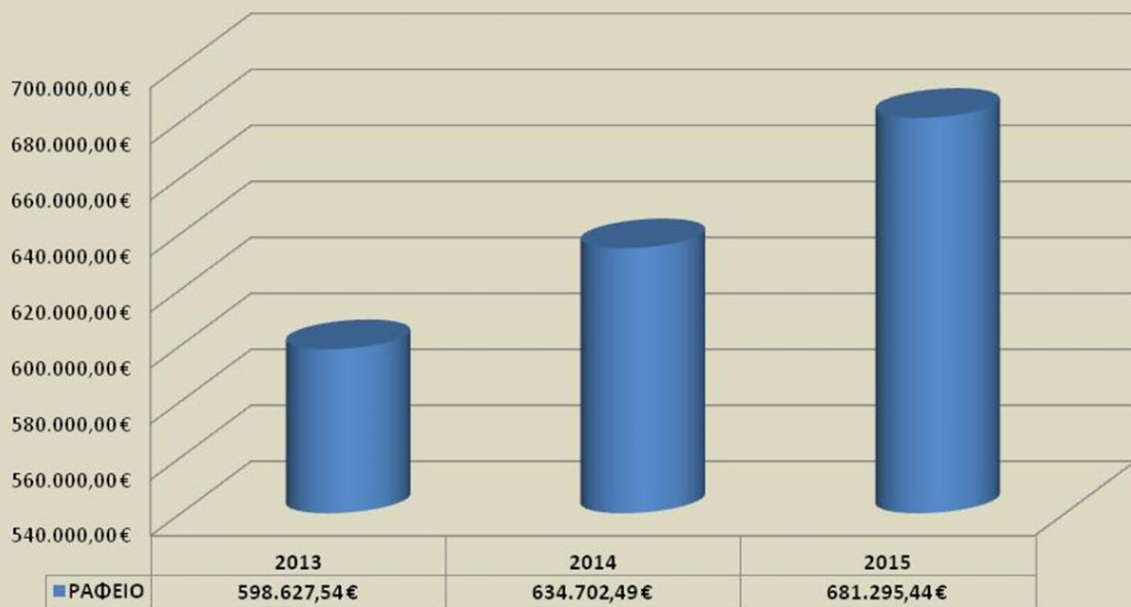
Τα Αποτελέσματα Χρήσης για τα έτη 2013-2015 παρουσιάζονται στο διαγράμματα που ακολουθούν.



Πωλήσεις Αποθήκης ΠΠ και ΝΥ



ΡΑΦΕΙΟ



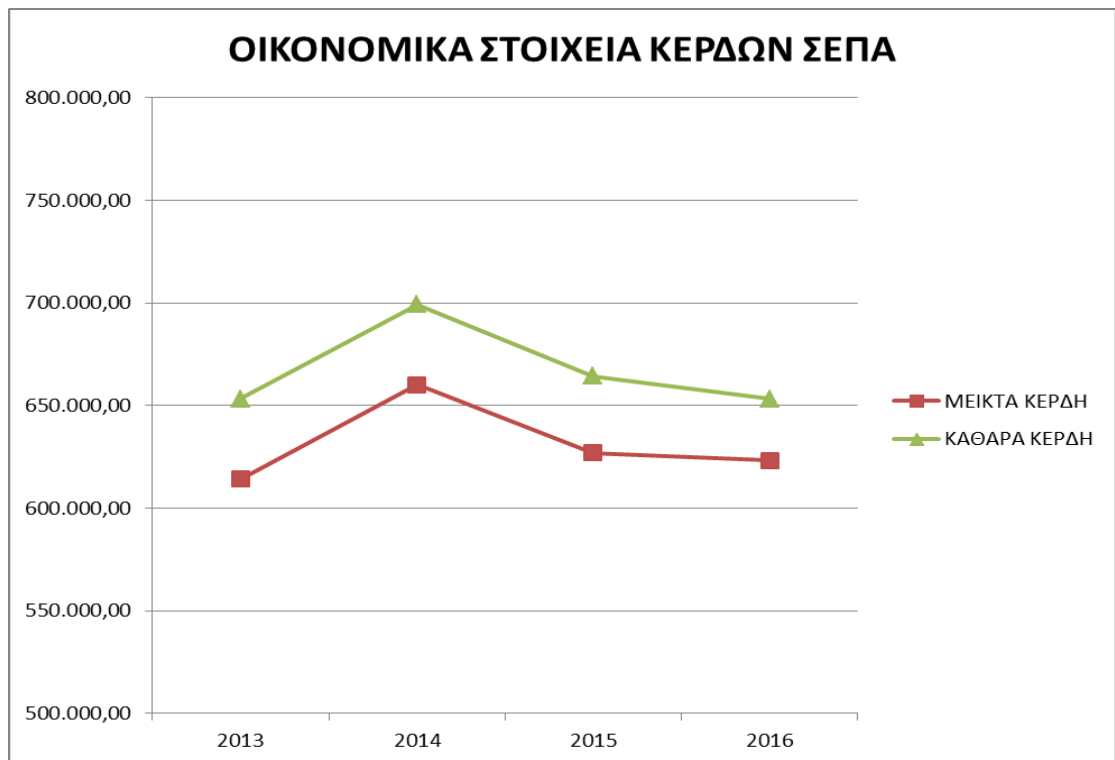
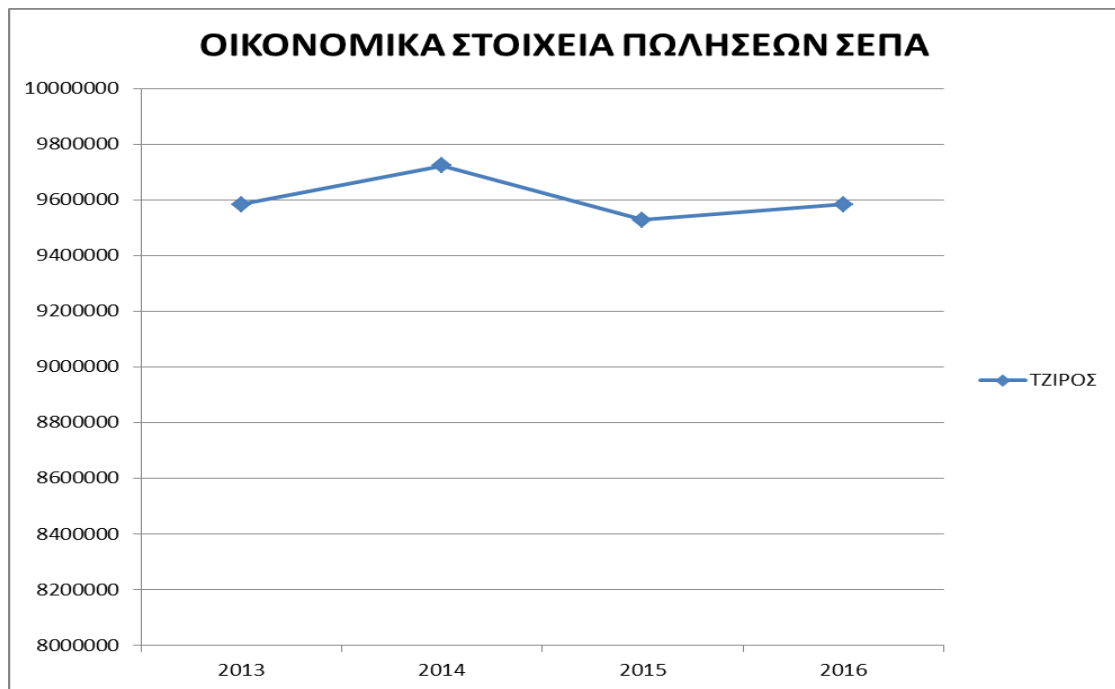


Από τα ανωτέρω οικονομικά αποτελέσματα παρατηρούμε με συνεχιζόμενη αύξηση στις πωλήσεις της βενζίνης, του ραφείου και του σούπερ μάρκετ. Αυτή η συνεχιζόμενη αύξηση δείχνει την ύπαρξη μιας σαφώς θετικής εικόνας προς το καταναλωτικό κοινό και την διαρκή προτίμησή του.

Επίσης, ο δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων (γύρισμα) του ΠΟΝ υπολογίζεται στο 8.

3.2.2 ΣΕΠΑ

Τα Αποτελέσματα Χρήσης για τα έτη 2013 - 2016 παρουσιάζονται στο διαγράμματα που ακολουθούν.



Επίσης, ο δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων (γύρισμα) του ΠΟΝ υπολογίζεται στο 6,1.

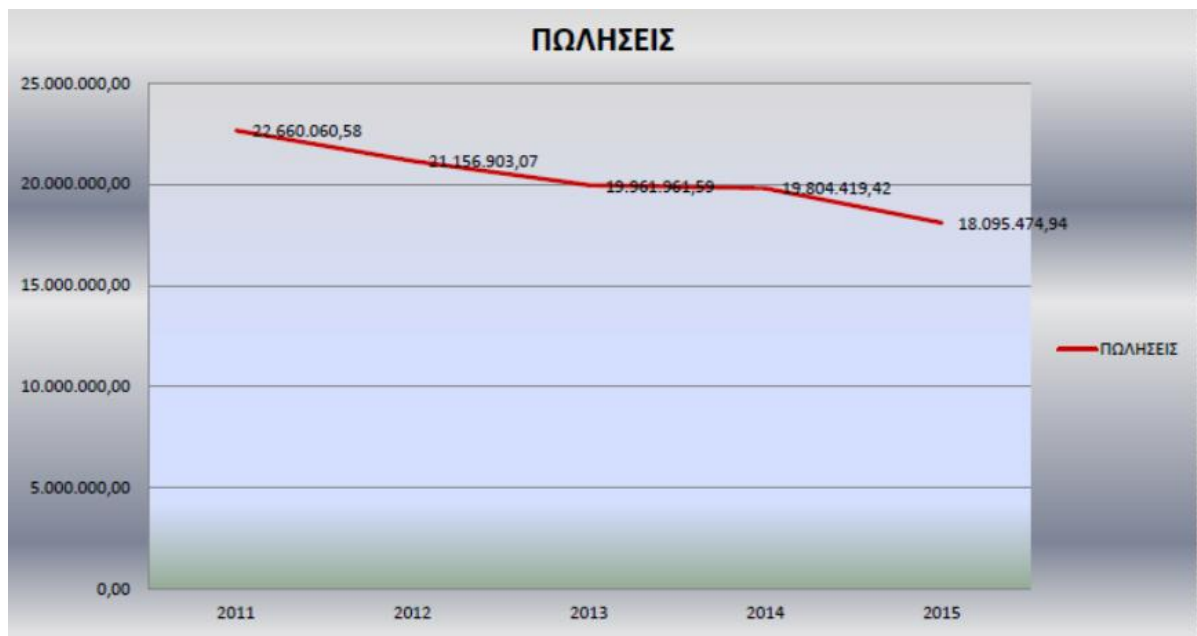
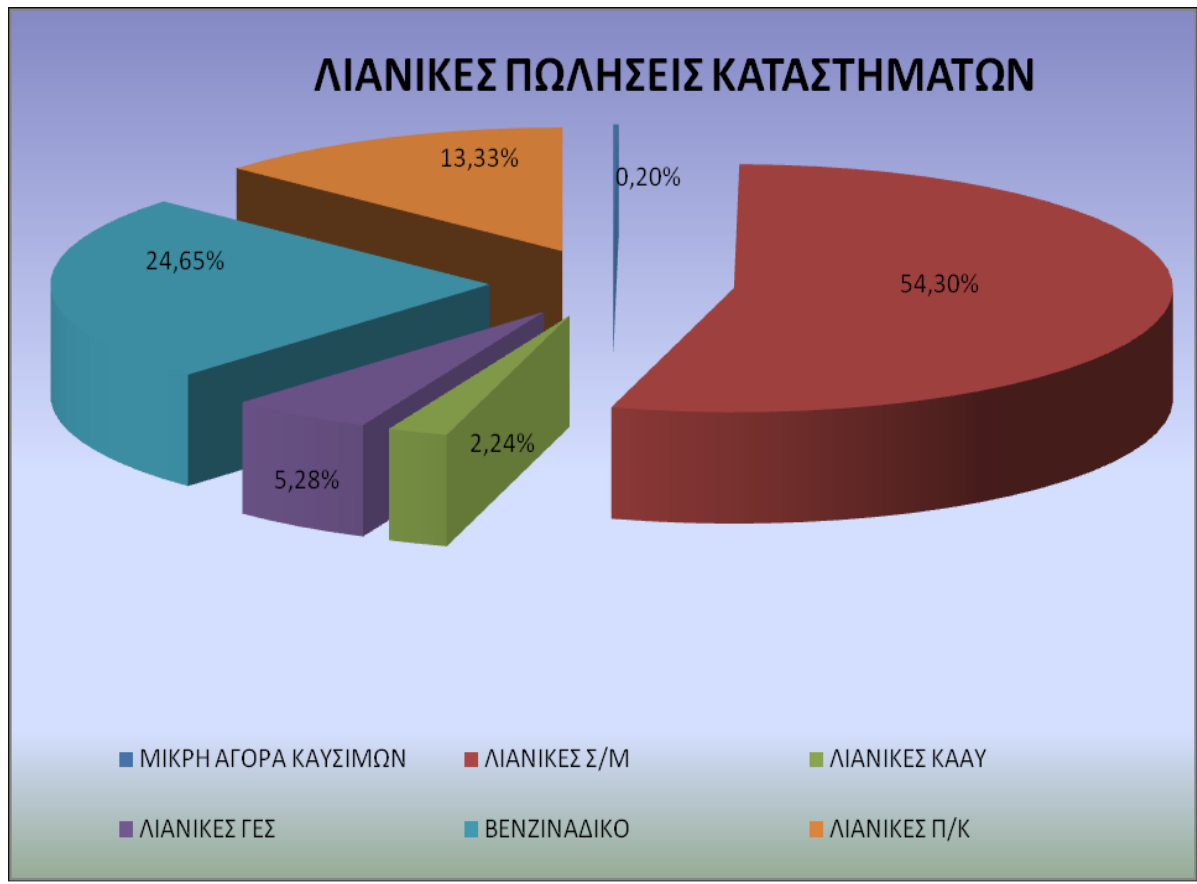
3.2.3 ΕΚΕΜΣ

Πρόκειται για «μεσαία» οικονομική οντότητα (σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα, καθώς διαθέτει ενεργητικό 11,3 εκατ. € και ετήσιο κύκλο εργασιών 18-20 εκατ. €). Η θέση του ΕΚΕΜΣ στον κλάδο λιανικού-χονδρικού εμπορίου σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

ΑΛΥΣΙΔΑ ΥΠΕΡΑΓΟΡΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2015
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	1.950.000.000 €
Lidl Hellas	1.700.000.000 €
Μαρινόπουλος	1.430.000.000 €
Metro-Βερόπουλος	1.300.000.000 €
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	1.239.369.000 €
Μασούτης	752.000.000 €
My Market	697.341.177 €
Bazaar	120.649.671 €
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ ΑΕ	95.284.823 €
ΟΚ ANYTIME Markets	47.768.869 €
ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ Δ. ΑΕ	41.685.112 €
ΕΚΕΜΣ	19.804.419 €

Σημαντικά Γεγονότα έτους 2015 με αντίκτυπο στη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ:

- Capital Controls
- Προσφυγικό ζήτημα



Πίνακας Στατιστικών Στοιχείων Πωλήσεων

Ανάλυση Οικονομικών Αποτελεσμάτων

Η μείωση των πωλήσεων αναλύεται ως εξής:

- Μείωση χονδρικών πωλήσεων, λόγω μείωσης τιμών και πιστώσεων Π/Υ ΓΕΣ 2015.

ΕΤΟΣ	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΙΜΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	100,00	104,71	108,20	109,82	108,81	107,38	105,52

ΕΤΟΣ	2012	2013	2014	2015	2016
ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ για τρόφιμα (€)	49.936.287	45.142.601	44.195.333	46.500.000	44.000.000

- Η κλιμακούμενη μείωση των πιστώσεων για τρόφιμα του Π/Υ ΓΕΣ σε συνδυασμό με τη μείωση τιμών, οδήγησε σε μείωση τις χονδρικές πωλήσεις ειδών τροφοδοσίας
- Μείωση πιστώσεων λειτουργικού Π/Υ ΓΕΣ σε ποσοστό 9,93% μεταξύ των ετών 2015-2014 είχε αντίκτυπο στις τριγωνικές πωλήσεις πολυκαταστήματος.
- Μείωση τιμής βενζίνης-πετρελαίου. Αν και οι πωλούμενες ποσότητες αυξήθηκαν, ο ετήσιος τζίρος μειώθηκε ελάχιστα.
- Μείωση κατανάλωσης από πλευράς πελατών σε διαρκή και κεφαλαιουχικά αγαθά. Συνέπεια αυτού, η μικρή μείωση των πωλήσεων πολυκαταστήματος..
- Μείωση πωλήσεων Σημείων Πώλησης ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα και Στρώου Παπάγου, λόγω χαμηλής ανταγωνιστικότητας, η οποία οφείλεται κυρίως στις ελλείψεις προσωπικού και το ωράριο λειτουργίας.

Η Αύξηση καθαρού κέρδους κατά 11,19%, οφείλεται σε:

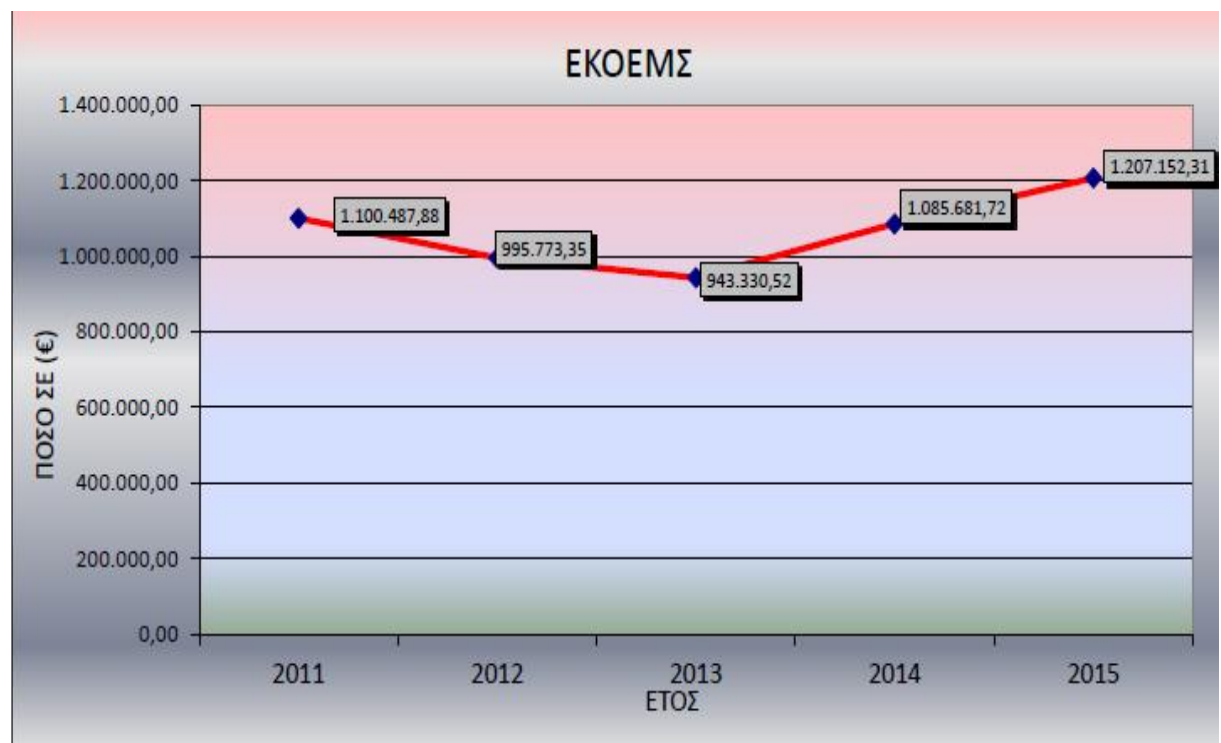
- Αύξηση πωλήσεων κεντρικής αποθήκης κατά 4,48% σε σχέση με το 2014. Σημειώνεται ότι σε σχέση με το 2013, οι πωλήσεις κεντρικής αποθήκης αυξήθηκαν κατά 30,15%.
- Η αύξηση πωλήσεων κεντρικής αποθήκης ωφελούν το ΕΚΕΜΣ, καθώς ενεργοποιούνται ρήτρες στοχοθεσίας με τους προμηθευτές και αυξάνονται άμεσα τα κέρδη του ΕΚΕΜΣ (χορήγηση πιστωτικών τιμολογίων και προβολών ποσοστού άνω του 10%)
- Αντικατοπτρίζει βελτίωση εμπορικής διαχείρισης
- Με όρους αξίας, τα παραπάνω μεταφράζονται ως εξής:
 - Αύξηση εσόδων από εισαγωγή νέων κωδικών, προβολών κατά 32,19%
 - Αύξηση εσόδων από χορήγηση πιστωτικών τιμολογίων διαφορετικών τιμών κατά 10,84%,\
 - Αύξηση χορηγήσεων εκπτώσεων από προμηθευτές (δεν είναι δυνατό να εκτιμηθεί ακριβώς αλλά φαίνεται εμμέσως από το γεγονός ότι ενώ οι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 8,62%, το κόστος πωληθέντων μειώθηκε κατά 10,01%)

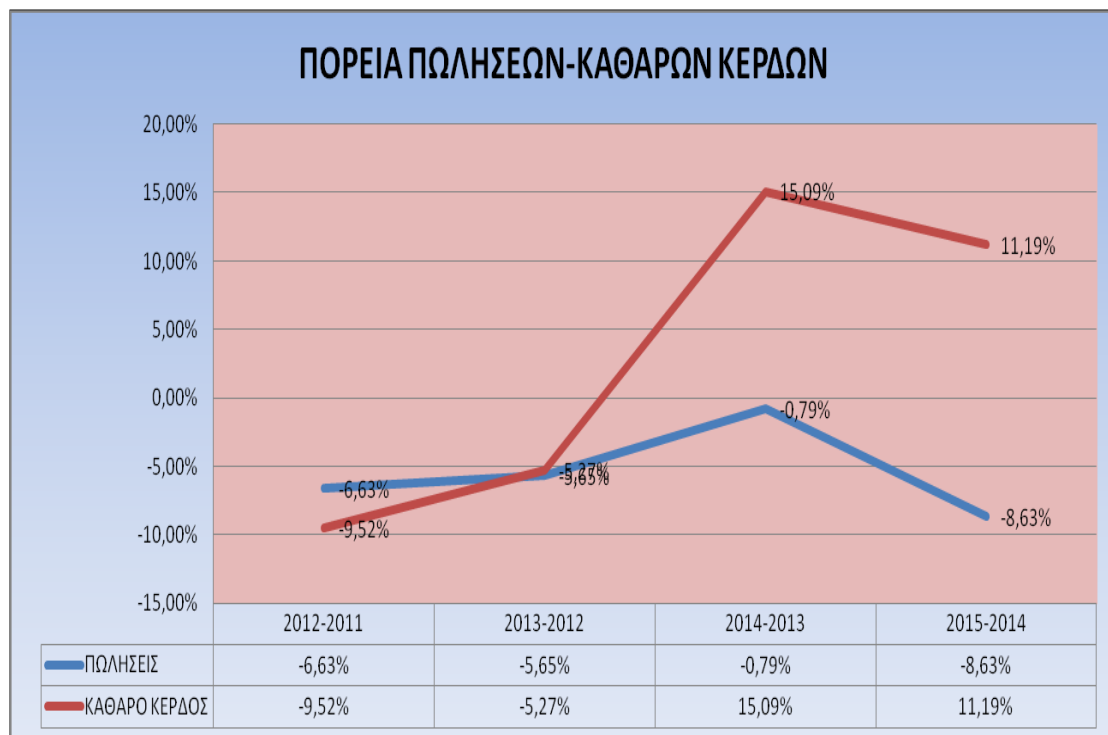
Επίσης, ο δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων (γύρισμα) του ΕΚΕΜΣ μετά από συνεχιζόμενες προσπάθειες για μείωση του αποθέματος εφοδίων, αυτήν τη στιγμή είναι στο 6,3 από το 4,5.

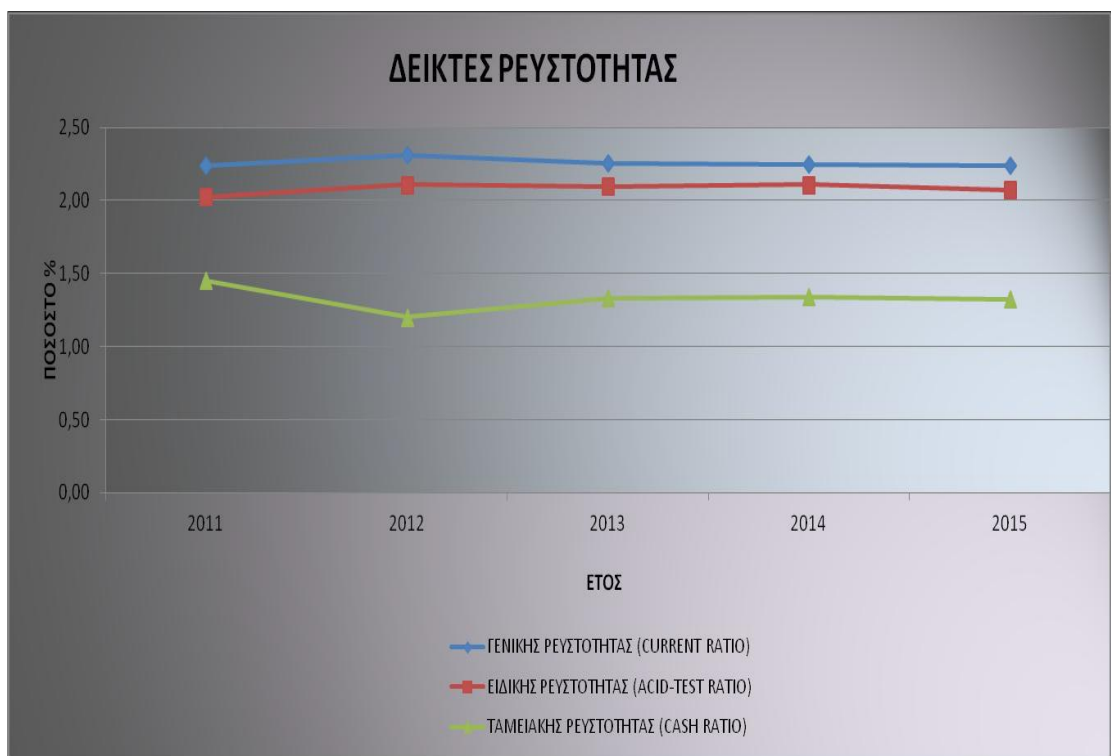
Έχουμε μείωση λειτουργικών εξόδων κατά 5,17%

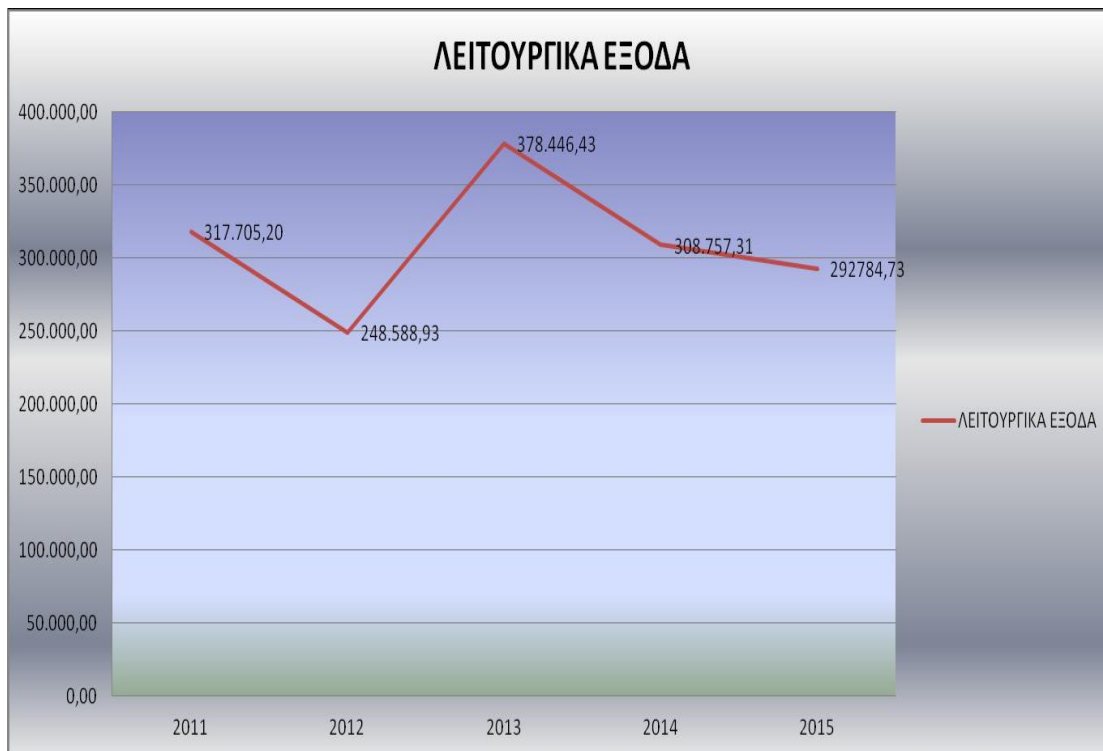
Στοιχεία Κέρδους:

- Περιθώρια κέρδους: 1,8%-5%
- Απόδοση Κερδών:
 - ΕΚΟΕΜΣ: 93%
 - ΣΟΑ-ΣΟΜΥ: 2%
 - Κεφαλαιοποίηση: 5%





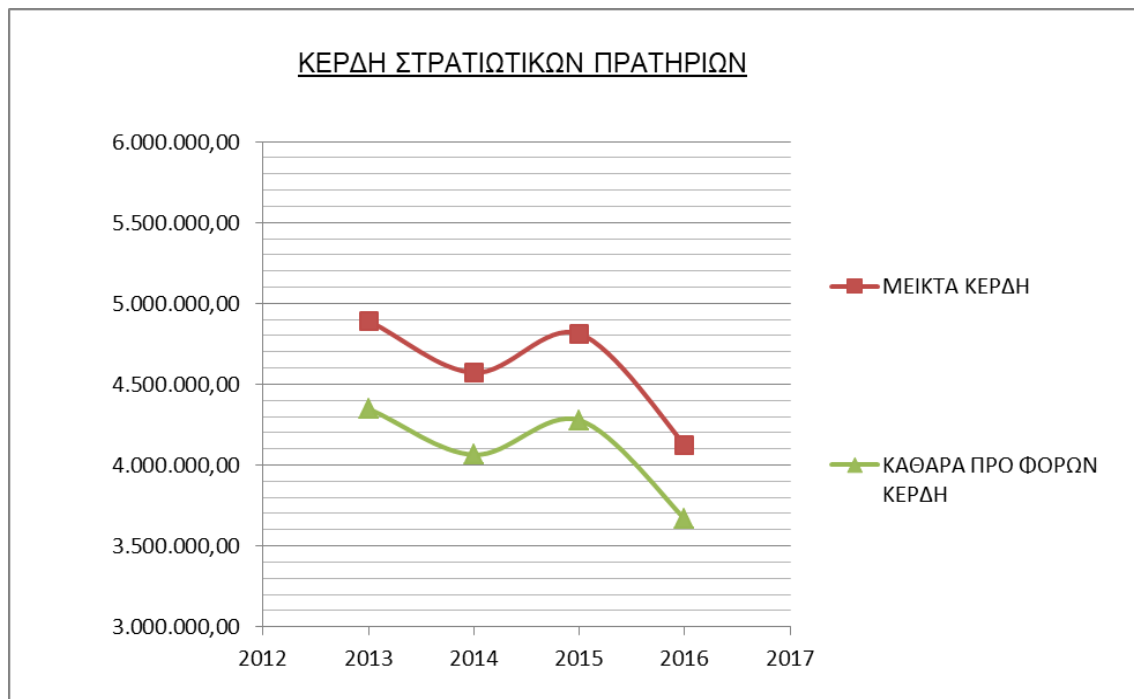
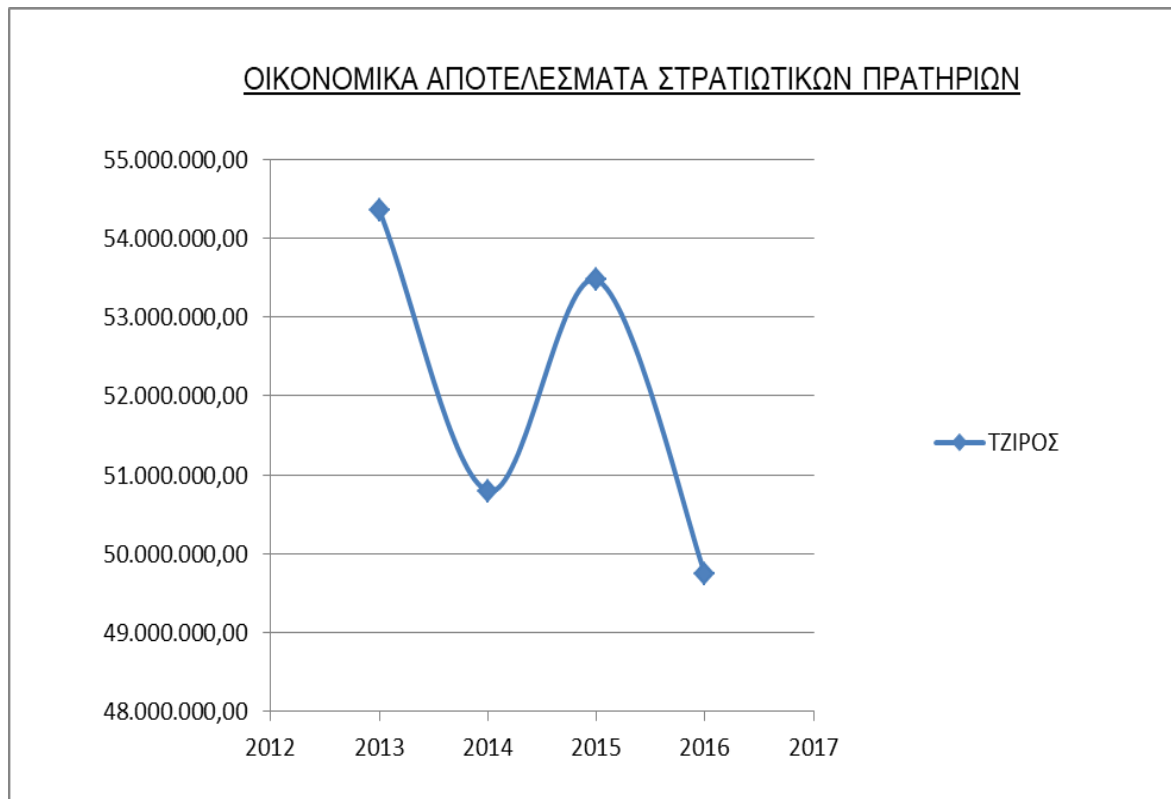




3.2.4 Λοιπά Στρατιωτικά Πρατήρια

Τα λοιπά Στρατιωτικά Πρατήρια είναι διεσπαρμένα σε όλη την Ελληνική επικράτεια εξαιρούμενων της Πελοποννήσου και των Επτανήσων. Τα κυριότερα από αυτά (τα οποία είναι 25) μπορεί ως μονάδες να αποτελούν μικρές επιχειρήσεις (οικονομικά), όλα μαζί όμως συνδεδόμενα αποτελούν ένα όμιλο επιχειρήσεων μεσαίου επιπέδου. Η ύπαρξη ενός τόσο μεγάλου δικτύου καταστημάτων προσδίδει μεγάλες δυνατότητες διασύνδεσης και εύρεσης προμηθευτών και διακίνησης προϊόντων. Το μειονέκτημα όμως η δυσκολία διαχείρισης ενός τέτοιου δικτύου όταν δεν υπάρχει κεντρική λήψης απόφασης για στρατηγικά θέματα, όπως η πολιτική μάρκετιν και η προώθηση των πωλήσεων. Το κάθε Στρατιωτικό Πρατήριο αποτελεί μια αυτοτελή μονάδα

χωρίς την λογοδοσία του εκάστοτε διοικητή όσον αφορά στο θέμα της χρηματοοικονομικής βελτίωσης και ανάπτυξης.



Από την οικονομική ανάλυση των οικονομικών στοιχείων βλέπουμε μια συνεχή πτώση των πωλήσεων και των κερδών με μεσολάβηση της βελτίωσης το έτος 2015, λόγω της ραγδαίας αύξησης των προσφυγικών ροών και της επακόλουθης σίτισης των προσφύγων με τη συνδρομή του Στρατού Ξηράς. Η κλιμακούμενη μείωση των πιστώσεων για τρόφιμα του Π/Υ ΓΕΣ σε συνδυασμό με την χαμηλή ανταγωνιστικότητα, οδήγησε σε μείωση τις πωλήσεων ειδών τροφοδοσίας. Επίσης, η μη ύπαρξη μηχανογράφησης έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη μεγάλων αποθεμάτων εφοδίων και την αδυναμία εκτέλεσης σωστών παραγγελιών.

Επίσης, ο δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων (γύρισμα) των λοιπών Στρατιωτικών Πρατηρίων εκτιμάται να είναι σημαντικά κάτω από 4.

3.3 Ο πελάτης των Στρατιωτικών Πρατηρίων

3.3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε αρχικά γενικά τον Έλληνα καταναλωτή, τις συνήθειές του, το χρηματικό ποσό που διαθέτει για την κάλυψη των αναγκών στις κατηγορίες προϊόντων που θα αναφέρουμε, καθώς και την αγοραστική του συμπεριφορά.

Μετάπειτα θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε το προφίλ του πελάτη-καταναλωτή των Στρατιωτικών Πρατηρίων.

3.3.2 Ο Έλληνας καταναλωτής (γενικά)

Η οικονομική κρίση έχει αλλάξει σημαντικά την αγοραστική συμπεριφορά του Έλληνα καταναλωτή. Άλλωστε, όλα αυτά τα χρόνια της κρίσης οι Έλληνες υπέστησαν τεράστιες απώλειες σε ότι αφορά τον ατομικό τους πλούτο. Είναι λογικό και επόμενο λοιπόν πως οι συνήθειες, η συμπεριφορά, ο τρόπος (αγοραστικής) σκέψης, οι ανάγκες και οι επιλογές του Έλληνα καταναλωτή να έχουν αλλάξει άρδην. Η εκμετάλλευση των προσφορών, η εξαφάνιση της οικογενειακής λίστας για τα ψώνια του σούπερ μάρκετ και η αντικατάστασή της με την «ζωντανή» σύγκριση τιμών, οι πιο συχνές επισκέψεις μέσα στην εβδομάδα με μικρά καλάθια αγορών σε σύγκριση με τα γεμάτα καρότσια που βλέπαμε παλιά τα Σάββατα, είναι μερικές από τις συνήθειες που έχει υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό ο καταναλωτής.

Φυσικά αυτά είναι αλληλένδετα αφού, για παράδειγμα, η αύξηση των προσφορών, εκτός από την εξοικονόμηση που προσφέρει στον καταναλωτή, τον αναγκάζει την ίδια στιγμή να επισκέπτεται πιο συχνά το σούπερ μάρκετ για να μπορέσει να τις εκμεταλλευτεί.³⁰

Σύμφωνα με έρευνα του ΙΕΛΚΑ, την τελευταία τετραετία, ο συνολικός αριθμός επισκέψεων των καταναλωτών στο σούπερ μάρκετ, αλλά και στα υπόλοιπα σημεία πώλησης αυξάνεται συνεχώς, με αντίστοιχη μείωση του καλαθιού αγορών. Ο καταναλωτής πηγαίνει πιο συχνά στο σούπερ μάρκετ, στο μίνι μάρκετ και στο περίπτερο και σε κάθε επίσκεψη αγοράζει λιγότερα προϊόντα σε σχέση με το παρελθόν.

Οι Έλληνες καταναλωτές φαίνεται να είναι λιγότερο πιστοί στις μάρκες που αγοράζουν από ότι στο παρελθόν, καθώς σχεδόν επτά στους δέκα δηλώνουν πως αγοράζουν διαφορετικές μάρκες λόγω των προσφορών, ένα από τα υψηλότερα ποσοστά που παρατηρούνται στην Ευρώπη, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας Shopper Trends που συγκέντρωσε για το MARKET today η εταιρεία Nielsen.³¹

Το είδος προσφορών που προτιμούν οκτώ στους δέκα Έλληνες είναι η έκπτωση τιμής, όπως αντίστοιχα και οι Ευρωπαίοι. Η δυναμική των προσφορών πιστοποιείται και από τα στοιχεία πωλήσεων της εταιρείας Nielsen, σύμφωνα με τα οποία τέσσερα στα δέκα προϊόντα που πωλούνται στην ελληνική αγορά ταχικίνητων καταναλωτικών αγαθών τελούν υπό κάποιας μορφής προώθηση.

³⁰ <http://www.ielka.gr/?p=2231>

³¹ <http://www.markettoday.gr/o-ellinas-katanalotis-simera>

Γενικά οι προσφορές και η αποδοτικότητα των προσφορών είναι υψηλότερες στα μη τρόφιμα από ότι στα τρόφιμα, ενώ η κατηγορία με τον μεγαλύτερο όγκο προσφορών αλλά και αποδοτικότητας αυτών είναι τα απορρυπαντικά πλυντηρίου.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΕΛΚΑ, η συνολική αξία των προσφορών στους καταναλωτές μέσω των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ το 2014 υπολογίζεται στα 750 εκατ. ευρώ αυξημένο κατά 12% σε σχέση με το 2013, δηλαδή κατά 70 εκατ. ευρώ και η τάση αυτή δείχνει να συνεχίζεται και φέτος. Μάλιστα, οι κατηγορίες με τα μεγαλύτερα ποσοστά πωλήσεων μέσω προσφορών που πλησιάζουν το 50% είναι τα απορρυπαντικά και τα είδη υγιεινής.

Τα αποτελέσματα για την επιλογή προσφορών συνδυάζονται και με την εντατικοποίηση της σύγκρισης των τιμών από τους καταναλωτές, όπως σημειώνει το ΙΕΛΚΑ, δείχνοντας ότι οι τελευταίοι αποκομίζουν ακόμα μεγαλύτερο όφελος από τον έξυπνο συνδυασμό επιλογής προσφορών και σύγκρισης τιμών, το οποίο μπορεί να φτάνει και τα 500 ευρώ ετησίως (Μ.Ο.) ή το 14% της μέσης ετήσιας κατανάλωσης ενός νοικοκυριού σε είδη διατροφής.

Χαρακτηριστικό είναι ότι σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ από το 2009 έως το 2013 η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών σε είδη διατροφής έχει μειωθεί κατά 13,8%. Η μείωση αυτή είναι συνδυασμός της μείωσης τιμών, της αύξησης προσφορών και της έξυπνης επιλογής φθηνότερων προϊόντων.

Συγκεκριμένα, ποσοστό 90,3% των καταναλωτών εξοικονομεί χρήματα μέσω προσφορών/κουπονιών/δωρο-επιταγών που προφέρουν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ και προμηθευτές των προϊόντων. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι το

69,3% των καταναλωτών εξοικονομεί τουλάχιστον 5% επί της αξίας των αγορών του και το 40,9% τουλάχιστον 10%.

Όσον αφορά τον αριθμό των σούπερ μάρκετ που χρησιμοποιούν, το 55,4% (από το 69% στην έρευνα του 2014) των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ψωνίζει σταθερά σε ένα σούπερ μάρκετ και το 44,6% (από το 31% πέρυσι) χρησιμοποιεί περισσότερες από μία εναλλακτικές επιλογές.

Η συχνότητα αγορών στις αλυσίδες λιανικού εμπορίου έχει μέση τιμή 7,1 φορές τον μήνα (από 6,9 την προηγούμενη χρονιά). Το 56,5% των ερωτηθέντων ψωνίζει μέχρι πέντε φορές τον μήνα. Η εβδομαδιαία επίσκεψη είναι η δημοφιλέστερη συχνότητα στα νοικοκυριά της έρευνας.

Το μηνιαίο ποσό που καταβάλλουν τα νοικοκυριά για την αγορά τροφίμων, προϊόντων καθαρισμού και ειδών προσωπικής περιποίησης ανέρχεται κατά μέσο όρο στα 300 ευρώ, εκ των οποίων το 50% είναι για την αγορά φρέσκων προϊόντων, δηλαδή για κρέας, ψάρι, φρούτα και λαχανικά. Για την αγορά μάλιστα των τελευταίων, μόλις τρεις στους δέκα Έλληνες επισκέπτονται κυρίως κάποιο σούπερ μάρκετ, ενώ σχεδόν το 70% αυτών φαίνεται να προτιμά κάποιο παραδοσιακό κατάστημα (κρεοπωλείο, ιχθυοπωλείο, μανάβικο).

Οι Έλληνες δηλώνουν πως επισκέπτονται περισσότερα σούπερ μάρκετ σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια (κατά μέσο όρο τρία διαφορετικά σούπερ μάρκετ) για τις συνηθισμένες αγορές του μήνα. Η συνήθεια που παραμένει σταθερή είναι οι μέρες και οι ώρες που οι καταναλωτές κάνουν τα ψώνια τους, και αυτές εντοπίζονται κυρίως στα απογεύματα της Δευτέρας, της Τετάρτης και της Παρασκευής και τα πρωινά του Σαββάτου.

Όπως δείχνει η έρευνα τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής σούπερ μάρκετ και διαφοροποίησης των αλυσίδων μεταξύ τους, είναι **η γρήγορη εξυπηρέτηση στα ταμεία, η ευκολία να βρει κανείς γρήγορα όσα χρειάζεται και η συνολική εξυπηρέτηση του προσωπικού**. Γενικότερα, η εικόνα των αλυσίδων είναι πιο πιθανό να διαφοροποιείται στο service και το assortment από ότι στις τιμές και τις προσφορές.

Σε ότι αφορά τις αγοραστικές αποφάσεις, τα κυριότερα κριτήρια επιλογής προϊόντων είναι η ποιότητα, η τιμή, και οι προσφορές, ενώ η ποιότητα των εμπορευμάτων, η εύκολη πρόσβαση, και οι προσφορές έχουν τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα στην επιλογή καταστήματος.

Όσον αφορά τη σημασία που δίνουν οι καταναλωτές σε συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής καταστημάτων σούπερ μάρκετ, η έρευνα έδειξε ότι η ποιότητα των εμπορευμάτων, η εύκολη πρόσβαση και οι προσφορές έχουν τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα στην επιλογή καταστήματος από τον καταναλωτή.

Άλλη μία τάση που αξίζει να σημειωθεί είναι η παρουσία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Οι Έλληνες προτιμούν στην πλειοψηφία τους τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας όταν πρόκειται να αγοράσουν κυρίως μη τρόφιμα, αν και τελευταία παρατηρείται σημαντική άνοδος της διείσδυσής τους και στα τρόφιμα. Έξι στους δέκα Έλληνες δηλώνουν πως τα προτιμούν κυρίως γιατί είναι οικονομικότερα από τα επώνυμα και τέσσερις στους δέκα γιατί θεωρούν πως είναι εξίσου καλής ποιότητας με τα επώνυμα προϊόντα.

Σύμφωνα με τα υπάρχοντα στοιχεία πωλήσεων, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας συγκεντρώνουν το 28,5% των πωλήσεων σε αξία επί του συνόλου των ταχυκίνητων καταναλωτικών αγαθών, παραμένοντας σχετικά στάσιμα

κατά την τελευταία περίοδο. Φαίνεται ότι η αύξηση του μεγέθους και του βάθους των προσφορών των επωνύμων προϊόντων έχει οδηγήσει στη στασιμότητα των πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

3.3.3 Καταναλωτική Δαπάνη Νοικοκυριών

Στα καταστήματα του κλάδου που εξετάζουμε διατίθενται μια ευρεία γκάμα προϊόντων, όπως τρόφιμα, είδη ένδυσης, εποχικά είδη και είδη οικιακής καθαριότητας και ατομικής υγιεινής. Ανάλογα με την κατηγορία στην οποία υπάγεται το κάθε προϊόν, η ζήτησή του επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες, παράλληλα δε παρουσιάζει και διαφορετικό βαθμό ελαστικότητας ως προς την τιμή διάθεσης. Το ύψος της κατανάλωσης, καθώς και η διαμόρφωσή της, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το διαθέσιμο εισόδημα και το επίπεδο των τιμών, στοιχεία τα οποία επηρεάζονται από τη γενικότερη οικονομική κατάσταση.

Η εξέλιξη του ονομαστικού διαθέσιμου εισοδήματος, η μεταβολή του γενικού επιπέδου των τιμών, αλλά και τα επίπεδα της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζουν μια χρονική περίοδο επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την καταναλωτική συμπεριφορά. Ιδιαίτερα η αβεβαιότητα ενισχύει ισχυρά των πώληση των ειδών πρώτης ανάγκης και μειώνει δραματικά τις πωλήσεις ειδών πολυτελείας.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένα αποτελέσματα της τελευταίας διαθέσιμης Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών που πραγματοποιήθηκε από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) για το έτος

2014. Η έρευνα διενεργήθηκε σε δείγμα νοικοκυριών σε ολόκληρη τη χώρα. Ένας από τους σκοπούς της έρευνας είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για την αξία των αγορών των νοικοκυριών για κάθε είδους αγαθό και υπηρεσία.

Πίνακας 1.4 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών κατά περιοχή (2014)			
Κατηγορία Νοικοκυριών	Όλες οι Περιοχές	Αστικές Περιοχές	Αγροτικές Περιοχές
Σύνολο αγορών	1.460,52	1.509,83	1.258,13
Είδη διατροφής	299,79	288,23	266,16
Μη οινοπνευματώδη ποτά	15,89	16,12	14,93
Οινοπνευματώδη ποτά	17,09	17,88	13,86
Προϊόντα οικιακού καθαρισμού και συντήρησης	17,79	17,48	19,05
Λοιπά οικιακά είδη άμεσης κατανάλωσης	6,73	6,72	6,79
Αξία: σε € Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.			

Η μέση μηνιαία καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών διαμορφώθηκε σε €1.460,52 το 2014 (μειωμένη κατά 3,2% σε σχέση με το 2013). Σε πραγματικούς όρους, η μέση μηνιαία δαπάνη μειώθηκε κατά 0,7% ή €9,63, λόγω της επίδρασης του πληθωρισμού, σύμφωνα με τον Δείκτη Τιμών Καταναλωτή του έτους 2014.³²

³² Κλαδική Μελέτη Super Market 2015, ICAP

Πίνακας 1.5 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών κατά τάξεις μηνιαίας συνολικής αξίας αγορών (2013)									
Κατηγορία Νοικοκυριών	Όλα τα νοικοκυριά	Μέχρι €750	€751-1.100	€1.101-1.450	€1.451-1.800	€1.801-2.200	€2.201-2.800	€2.801-3.500	€3.501 και άνω
Σύνολο αγορών	1.460,52	422,54	680,31	965,18	1.264,9	1.527,1	1.933	2.517,8	4.303,2
Είδη διατροφής	299,79	132,17	187,75	255,21	304,18	349,27	403,24	443,82	562,71
Μη οينوπνευματώδη ποτά	15,89	6,39	9,14	12,3	15,98	19,02	21,73	26,32	31,72
Οينوπνευματώδη ποτά	17,09	1,69	4,42	7,83	12,8	17,8	23,5	33,18	67,49
Προϊόντα οικιακού καθαρισμού και συντήρησης	17,79	7,06	12,23	15,32	17,76	21,48	24,15	26,34	31,29
Σύνολο αγορών σε Super Market	350,56	147,31	213,54	290,66	350,72	407,57	472,62	529,66	693,21
Αξία: σε € Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ									

Στους παραπάνω πίνακες (που είναι οι πιο πρόσφατοι που υπάρχουν) αναφέρονται οι δαπάνες των νοικοκυριών για τις ευρύτερες κατηγορίες προϊόντων που αφορούν στον κύριο όγκο πωλήσεων του εξεταζόμενου κλάδου, κατά

α) αστικές και αγροτικές περιοχές και

β) κατά τάξεις μηνιαίας συνολικής αξίας αγορών.

3.3.4 Ο πελάτης των Στρατιωτικών Πρατηρίων

Μέχρις στιγμής αναφερθήκαμε γενικά στον Έλληνα καταναλωτή και παρουσιάσαμε τα γενικά χαρακτηριστικά και στατιστικά στοιχεία που παρουσιάζει το προφίλ του. Όμως ο πελάτης των Στρατιωτικών Πρατηρίων είναι ένα υποσύνολο αυτού και θα προσπαθήσουμε να το προσδιορίσουμε αυτό θέλοντας να υπολογίσουμε τη μέγιστη δυναμική που έχουν τα Στρατιωτικά Πρατήρια, εάν οι δικαιούχοι τους αναλώσουν όλη την αγοραστική δύναμή τους, για τα προϊόντα που τα ΣΠ πουλούν, σε αυτά.

Οι δικαιούχοι των Στρατιωτικών Πρατηρίων είναι οι εξής:

- α) Εν ενεργεία στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και Σωμάτων Ασφαλείας
- β) Εν αποστρατεία στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και Σωμάτων Ασφαλείας
- γ) Μόνιμοι Υπάλληλοι του ΥΠΕΘΑ
- δ) Οπλίτες θητείας και οι οικογένειές τους

Τα εν ενεργεία και τα εν αποστρατεία στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και Σωμάτων Ασφαλείας παρουσιάζουν μια ομοιογένεια, καθόσον πρόκειται στην πλειοψηφία τους άτομα με οικογένεια με τέκνα που χαρακτηρίζονται από εγκρατή οικογενειακή δαπάνη στα καταναλωτικά είδη.

Από την οικονομική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν βρέθηκε ότι ο πελάτης είναι ένα «υβριδικό μοντέλο» δύο συνιστωσών. Η μία συνιστώσα είναι οι στρατιωτικές Υπηρεσίες/Μονάδες οι οποίες συνεισφέρουν το 52% των συνολικών εσόδων και η δεύτερη συνιστώσα είναι οι δικαιούχοι που

συνεισφέρουν το υπόλοιπο 48% των συνολικών εσόδων. Όσον αφορά για τις στρατιωτικές Υπηρεσίες/Μονάδες, επειδή αυτές σαν καταναλώτρια δύναμη επηρεάζονται από τη δύναμη των οπλιτών θητείας, δεν δύναται να επηρεαστεί από την πολιτική ανάπτυξης και βελτίωσης της λειτουργίας των Στρατιωτικών Πρατηρίων, καθώς πρόκειται για τη δαπάνη των συσσιτίων και κυλικείων των ΕΔ και ΣΑ. Και τα δύο αυτά είναι ευθέως ανάλογα με τη δύναμη των οπλιτών θητείας, η οποία δύναμη τα τελευταία χρόνια είναι σταθερή και η οποιαδήποτε μεταβολή της στα πλαίσια αυτής της εργασίας δεν μπορεί να προβλεφθεί. Άρα εμείς θα ασχοληθούμε με τη δεύτερη συνιστώσα, τους δικαιούχους, που αποτελεί το 48%.

Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιήθηκε η πρώτη και μοναδική πανελλήνια έρευνα ικανοποίησης πελατών Στρατιωτικών Πρατηρίων. Σκοπός αυτής ήταν να αναλυθεί το δείγμα γεωγραφικά και να αποτυπωθεί το καταναλωτικό του προφίλ. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν μαζί με τις διαθέσιμες απαντήσεις εμφανίζονται στο Παράρτημα «Α». Στην έρευνα συμμετείχαν 366 άτομα, δημιουργώντας ένα δειγματικό σύνολο, συναρτώμενο από τη γεωγραφική του κατανομή, πολύ καλό για ανάλυση ξεπερνώντας κάθε αισιόδοξη προσδοκία. Τα αποτελέσματά της παρουσιάζονται και αναλύονται αμέσως παρακάτω.

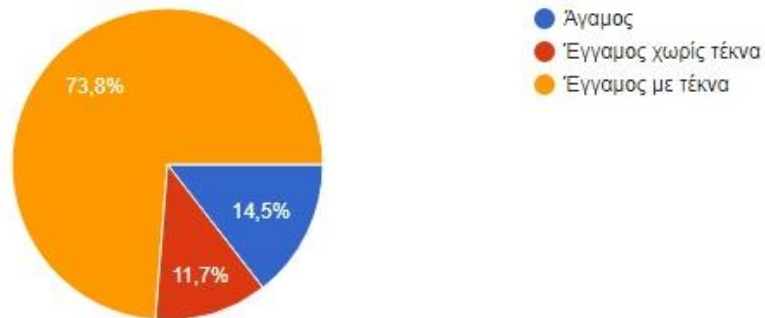
1. Σε ποια κατηγορία ανήκετε ;

366 απαντήσεις



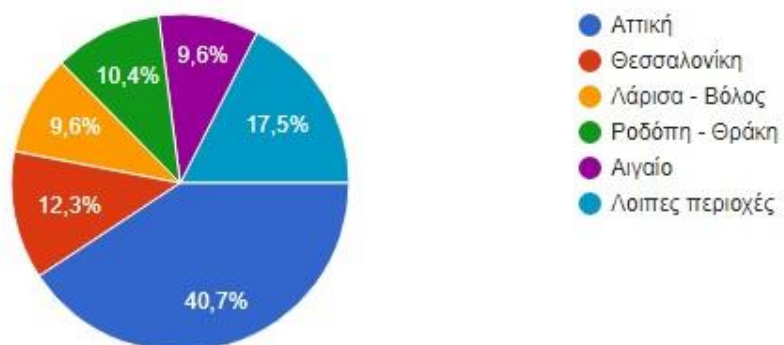
2. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση ;

366 απαντήσεις



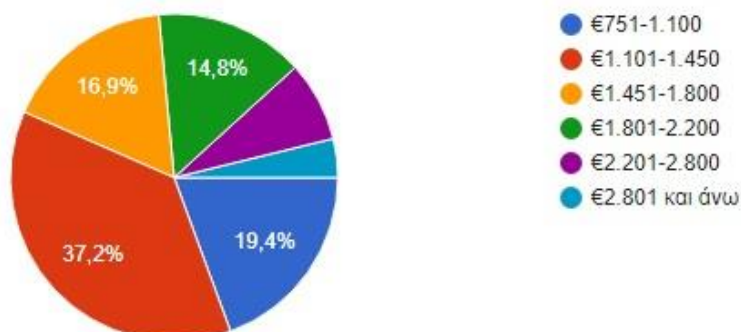
3. Σε ποιο εδαφικό διαμέρισμα μένετε ;

366 απαντήσεις



4. Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα

366 απαντήσεις

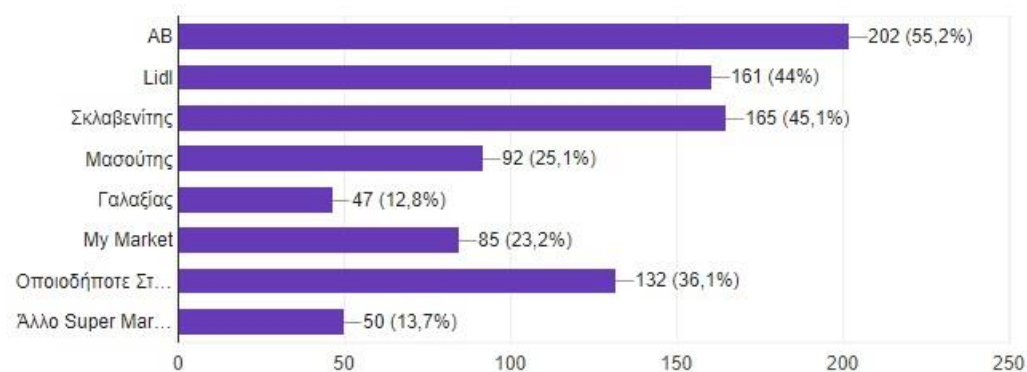


Πίνακας: Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών κατά τάξεις μηνιαίας συνολικής αξίας αγορών (2013)

Κατηγορία Νοικοκυριών	Όλα τα νοικοκυριά	Μέχρι €750	€751-1.100	€1.101-1.450	€1.451-1.800	€1.801-2.200	€2.201-2.800	€2.801-3.500	€3.501 και άνω
Πελάτης ΣΠ		0%	19,4%	37,2%	16,9%	14,8%	7,9%	3,8%	0%

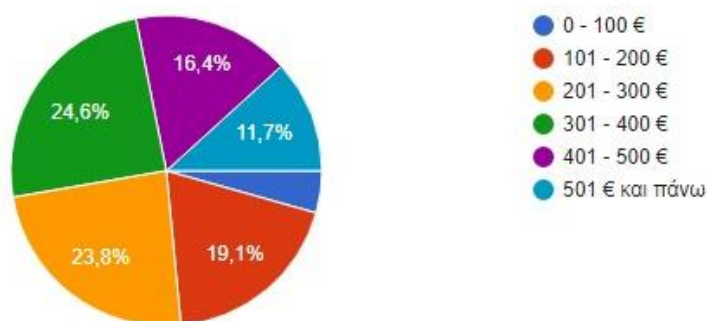
5. Σε ποια super market φωνίζετε (μπορείτε περισσότερες από μία επιλογές) ;

366 απαντήσεις



6. Πόσα χρήματα ξοδεύετε μηνιαίως σε αγορές σε super market ;

366 απαντήσεις



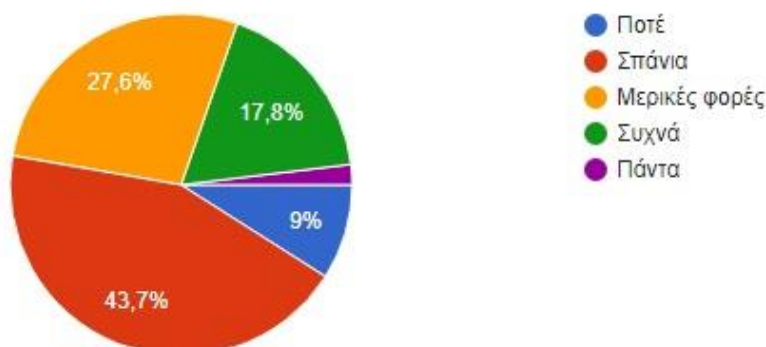
Πίνακας : Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών κατά τάξεις μηνιαίας συνολικής αξίας αγορών (2013)

Κατηγορία Νοικοκυριών	Όλα τα νοικοκυριά	Μέχρι €750	€751-1.100	€1.101-1.450	€1.451-1.800	€1.801-2.200	€2.201-2.800	€2.801-3.500	€3.501 και άνω
Πελάτης ΣΠ		0%	19,4%	37,2%	16,9%	14,8%	7,9%	3,8%	0%
Αγορές Πελάτης ΣΠ			0-100	101-200	201-300	301-400	401-500	500 +	
Σύνολο αγορών σε Super Market γενικού συνόλου	350,56	147,31	213,54	290,66	350,72	407,57	472,62	529,66	693,21

Παρατηρούμε ότι οι πελάτες των Στρατιωτικών πρατηρίων ακολουθούν το γενικό δείγμα του έλληνα καταναλωτή μόνο, για τα υψηλότερα εισοδήματα αυτών, δηλαδή για πάνω από 2.220 € μηνιαίο εισόδημα. Στα χαμηλότερα μηνιαία εισοδήματα, δηλαδή κάτω από 2200€, παρατηρείται σημαντική υστέρηση στην καταναλωτική δαπάνη αυτών.

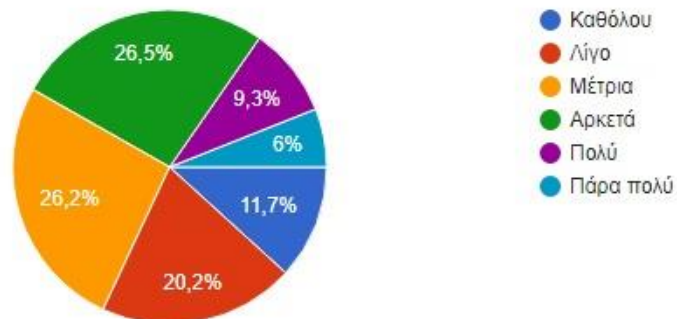
7. Ψωνίζετε σε Στρατιωτικό Πρατήριο ;

366 απαντήσεις



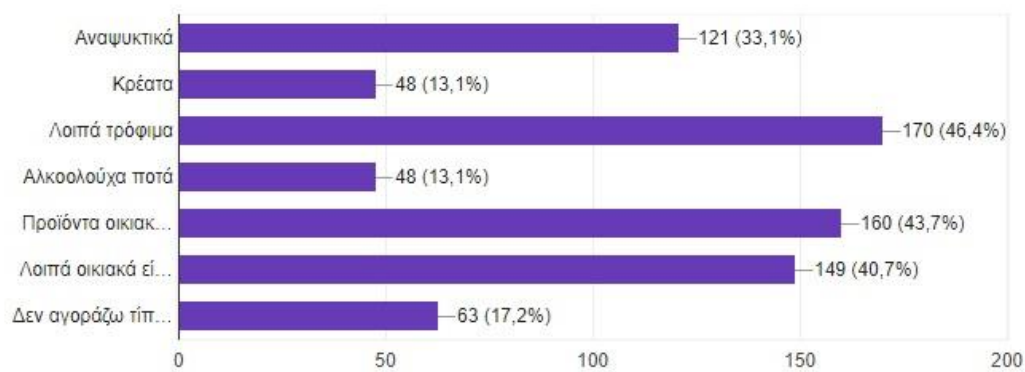
8. Πόσο ευχαριστημένοι είστε από τα ψώνια σε Στρατιωτικό Πρατήριο ;

366 απαντήσεις



9. Ποια είδη αγοράζετε σε Στρατιωτικό Πρατήριο ;

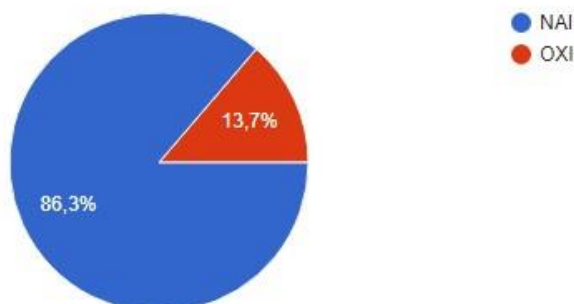
366 απαντήσεις



Οι απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση είναι πολύ σημαντικές, καθώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για την βελτίωση των αδυναμιών αλλά και αύξηση της κερδοφορίας μέσω της εκμετάλλευσης των πλεονεκτημάτων.

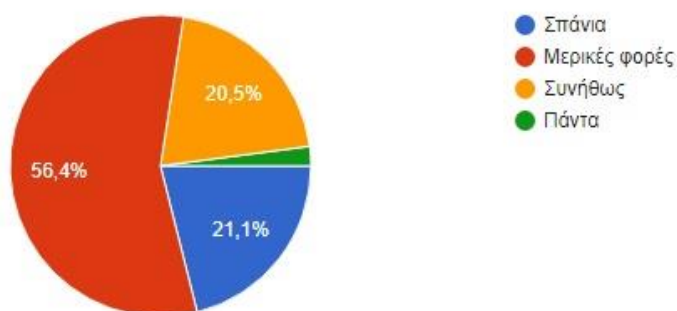
10. Στις αγορές σας στα Στρατιωτικά Πρατήρια προτιμάτε προϊόντα Ελληνικής προέλευσης ;

343 απαντήσεις



11. Στις αγορές σας στα Στρατιωτικά Πρατήρια προτιμάτε προϊόντα ιδιωτικών ετικετών (private label) ;

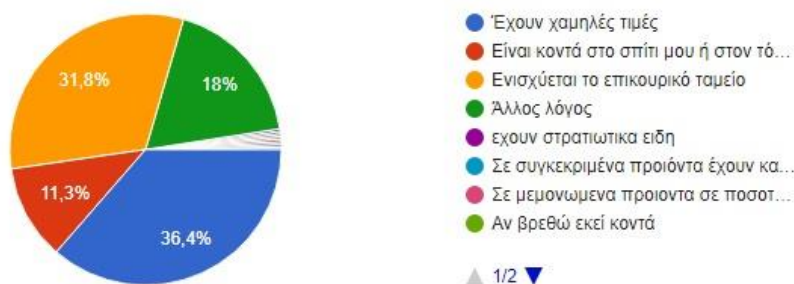
337 απαντήσεις



Με αυτήν την ερώτηση βλέπουμε ότι το 22,6% των πελατών ψωνίζει τακτικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Το 56,4% ψωνίζει μερικές φορές αυτά, πιθανότατα όταν υπάρχουν εκπτώσεις σε αυτά, αποκτώντας τεράστια διαφορά τιμές από τα «επώνυμα» προϊόντα ή ίσως αυτό να γίνεται για συγκεκριμένα είδη. Μπορεί δηλαδή να υποδηλώνεται η προτίμηση σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στα οποία θεωρούμε ότι δεν διαφέρουν ουσιαστικά στην ποιότητα από τα «επώνυμα» προϊόντα ή η διαφορά ποιότητας είτε δεν διαφέρει είτε δεν προσδίδει ιδιαίτερη αξία στον καταναλωτή.

12. Πατί ψωνίζετε από τα Στρατιωτικά Πρατήρια ; (εάν ψωνίζετε)

327 απαντήσεις

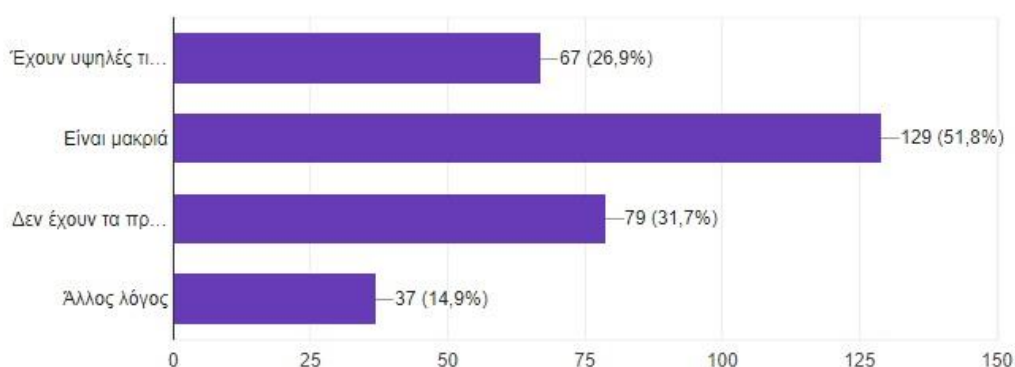


Από την παραπάνω ερώτηση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι σημαντικότεροι λόγοι που προτιμούνται οι αγορές στα Στρατιωτικά Πρατήρια είναι οι εξής:

- i. Έχουν χαμηλές τιμές (36,4%) και
- ii. Ενισχύεται το επικουρικό ταμείο (31,8%)

13. Πατί δεν ψωνίζετε από τα Στρατιωτικά Πρατήρια ; (εάν δεν ψωνίζετε)

249 απαντήσεις

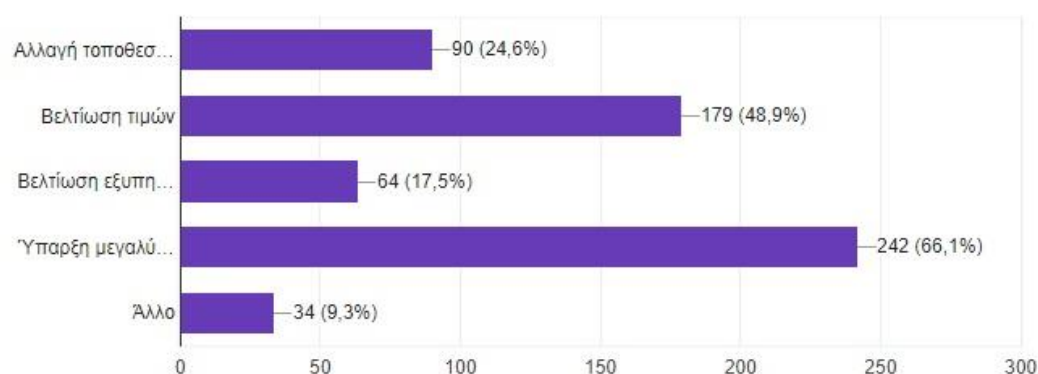


Από την παραπάνω ερώτηση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι σημαντικότεροι λόγοι που δεν προτιμούνται οι αγορές στα Στρατιωτικά Πρατήρια είναι οι εξής:

- i. Είναι μακριά (51,8%)
- ii. Δεν έχουν τα προϊόντα που αγοράζω (31,7%)
- iii. Έχουν υψηλές τιμές (26,9%)

14. Τι προτείνετε για να βελτιωθεί η λειτουργία των Στρατιωτικών Πρατηρίων ;

366 απαντήσεις



Από την παραπάνω ερώτηση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι σημαντικότερες προτάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας των Στρατιωτικών Πρατηρίων είναι οι εξής:

- i. Υπαρξη μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων (66,1%)
- ii. Βελτίωση τιμών (48,9%)
- iii. Αλλαγή τοποθεσίας (24,6%)

Κατόπιν της έρευνας εξάγουμε τα συνολικά ακόλουθα συμπεράσματα για τον πελάτη των ΣΠ:

- α) Οι πελάτες των Στρατιωτικών Πρατηρίων έχουν κάτω από 1.800 € μηνιαίο εισόδημα σε ποσοστό 73,5%.
- β) Γενικά οι πελάτες των Στρατιωτικών Πρατηρίων διατηρούν σημαντική υστέρηση στην καταναλωτική δαπάνη αυτών σε σχέση με το γενικό δείγμα του έλληνα καταναλωτή.
- γ) Το 22,6% των πελατών των Στρατιωτικών Πρατηρίων ψωνίζει τακτικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Το 56,4% ψωνίζει μερικές φορές αυτά, πιθανότατα όταν υπάρχουν εκπτώσεις σε αυτά.

Μετά την παραπάνω έρευνα μπορούμε να προβούμε σε μια σύγκριση του προφίλ του καταναλωτή των Στρατιωτικών Πρατηρίων σε σχέση με το γενικό προφίλ του Έλληνα καταναλωτή που αναφέρεται σε προηγούμενη ενότητα, η οποία και παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

	Γενικό προφίλ Καταναλωτή	Καταναλωτής ΣΠ
Συνολική καταναλωτική δαπάνη	Γενικά οι πελάτες των Στρατιωτικών Πρατηρίων διατηρούν σημαντική υστέρηση στην καταναλωτική δαπάνη αυτών σε σχέση με το γενικό δείγμα του Έλληνα καταναλωτή.	
Σπουδαιότητα συνολικής εξυπηρέτησης	Εξαιρετικά σημαντικό και για τους δύο.	
Κυνήγι προσφορών	Γίνεται από το 90,3%	Γίνεται σε μεγάλο βαθμό και αυτό αποτυπώνεται στο εύρος των Σούπερ Μάρκετ που ψωνίζει, στα ποσοστά προτίμησης PL, αλλά και στις απαντήσεις γιατί δεν ψωνίζουν περισσότερο στα ΣΠ (επειδή δεν έχουν πολλές προσφορές)
Προτίμηση PL	15%	22,5%

4. Αναδιοργάνωση των Πρατηρίων Ε.Δ.

4.1 Εισαγωγή

Όπως είδαμε μέχρι στιγμής η περίπτωση των Στρατιωτικών Πρατηρίων δεν είναι μια κλασική περίπτωση σούπερ μάρκετ, αλλά εμφανίζει αρκετές ιδιαιτερότητες και πολυπλοκότητες. Θα πρέπει να γίνει προσεκτική μελέτη και οργάνωση οποιονδήποτε αλλαγών και σταδιακή εφαρμογή τους, καθόσον οι πόροι που θα απαιτηθούν πιθανόν να μην είναι άμεσα διαθέσιμοι.

Η αναζήτηση της ουσιαστικής και αποτελεσματικής αναδιοργάνωσης αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα για το σύνολο του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Οι σημερινές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν καθημερινά τις ραγδαίες εξελίξεις που γίνονται σε κάθε όψη του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, οι οποίες προκαλούν με τη σειρά τους πιέσεις για αλλαγές στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Η πραγματική όμως πρόκληση και δυσκολία που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν είναι η αναγνώριση των αλλαγών αυτών και ο καθορισμός κάποιων μέτρων και η ανάληψη δράσεων, αλλά η διαρκής προσπάθεια σχεδιασμού και μετέπειτα η υλοποίηση όλων των αναγκαίων αλλαγών.

Ουσιαστικά η δομή και η λειτουργία των σημερινών επιχειρήσεων δεν έχει αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει τη εκ γενετής δυνατότητα να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές και αυτό διότι πρόκειται για μια δομή που έχει προέλθει τόσο από ενοποιήσεις επιχειρήσεων όσο και από την στρατηγική του κάθε επιχειρηματικού σχήματος για την

προσαρμογή στη φορολογική συνήθεια του κράτους στο οποίο βρίσκεται. Κατά συνέπεια κρίνεται απαραίτητο να επινοήσουν οι επιχειρήσεις νέους και καινοτόμους τρόπους με τους οποίους πρέπει να επιχειρήσουν, που να ανταποκρίνονται σε όλες τις σύγχρονες προκλήσεις, να επικεντρώνονται στον πελάτη και να εκμεταλλεύονται στο μεγαλύτερο, αν όχι στο μέγιστο, βαθμό τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και της τεχνολογίας.

Απαραίτητο όμως στοιχείο για το ανασχεδιασμό όλων των λειτουργιών της επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί ο σχεδιασμός των διαδικασιών της επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν την ουσία της ύπαρξης της. Λόγω της πολυπλοκότητας μιας αναδιοργάνωσης μιας επιχείρησης, τις περισσότερες φορές καθίσταται δύσκολη ώστε να διεκπεραιωθεί, ενώ η υπάρχουσα νοοτροπία δένει την επιχείρηση με το παρελθόν της, αντλώντας δύναμη από τη συνήθεια και την απροθυμία να διαταραχθεί η υπάρχουσα ρουτίνα.

Αρχικά πρέπει να γίνει από όλους αποδεκτό ότι η υλοποίηση της αλλαγής, η οποία επηρεάζει σε σταθερή βάση, θετικά και μακροχρόνια την επιχείρηση απαιτεί την ύπαρξη και ενεργοποίηση των ακόλουθων παραμέτρων:

- Την εξισορρόπηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Την αποδοχή και υποστήριξη της από το ανθρώπινο δυναμικό.
- Την θετική αντιμετώπιση από τη διοίκηση
- Την υποστήριξη από την τεχνολογία
- Την αξιόπιστη απόδοση των διαδικασιών.

Το πραγματικό έργο της αναδιοργάνωσης επικεντρώνεται σε αλλαγές που θα γίνουν σε δραστηριότητες σε ορισμένες από τις παρακάτω περιοχές, που αποτελούν τον πυρήνα της επιχειρηματικότητας, άρα παρέχουν τη βάση για τη διασφάλιση της επιτυχίας:

- i. Οι Διαδικασίες.
- ii. Το Ανθρώπινο δυναμικό.
- iii. Η Κουλτούρα.
- iv. Οι Οργανωσιακές δομές.
- v. Το Σύστημα αμοιβών.
- vi. Το Σύστημα τεχνολογίας πληροφοριών.
- vii. Οι Πελάτες,
- viii. Οι προμηθευτές
- ix. Το Σύστημα διοίκησης, μέτρησης και ελέγχου

Το πραγματικό έργο της αναδιοργάνωσης πρέπει να επικεντρωθεί σε αλλαγές που θα έχουν ως στόχο τη μείωση των εξόδων και αύξηση της ζήτησης. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη ζήτηση είναι οι εξής:

- α) Η τιμή του αγαθού
- β) Οι προτιμήσεις των καταναλωτών, οι οποίες είναι απόρροια των συνηθειών, της κουλτούρας και τάσης που έχει διαμορφωθεί σε κάθε εποχή.
- γ) Το κατά κεφαλήν εισόδημα των καταναλωτών, αφού από αυτό απορρέει το διαθέσιμο για κάλυψη των αναγκών
- δ) Το πλήθος των καταναλωτών, δηλαδή ο πληθυσμός της περιοχής/χώρας.
- ε) Οι προβλέψεις των καταναλωτών για τη διακύμανση των τιμών των αγαθών και των πιθανών αναγκών
- στ) Η καταναλωτική πίστη

4.2 Ανάλυση SWOT

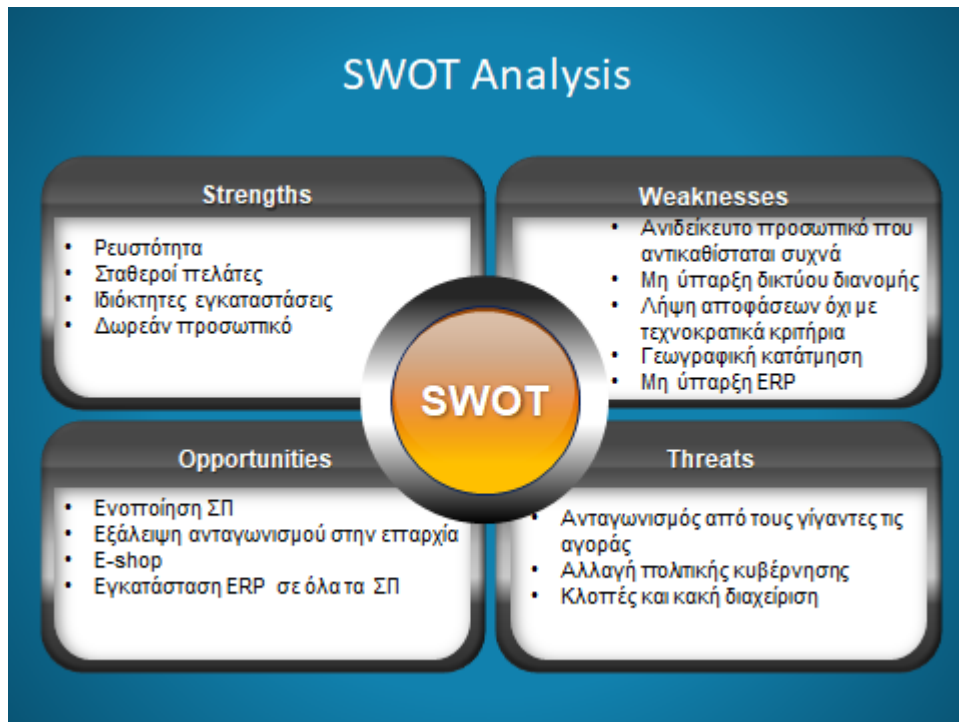
4.2.1 Γενικά

Η SWOT ανάλυση εμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, στην δεκαετία του 1960. Είναι μια μέθοδος, η οποία παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης, οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό της περιβάλλον, τις ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες και καθορίζονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι μέσα από την ανάλυση με μια ανάλυση SWOT, κατά βάση προκύπτουν λογικότεροι και πιο μεθοδικοί στρατηγικοί σχεδιασμοί για μια επιχείρηση. Όσον αφορά τον σχεδιασμό της μήτρας SWOT είναι πολύ απλός. Αποτελείται μόνο από τέσσερα τετράγωνα. Στα δύο επάνω συνήθως αναγράφονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, και στα δύο κάτω οι ευκαιρίες και απειλές.

Μόλις η ανάλυση SWOT ολοκληρωθεί, η επιχείρηση μπορεί και αναπτύσσει στόχους για την περίοδο κατά την οποία σχεδιάζει κάποιες αλλαγές. Για την επίτευξη αυτών των στόχων μέσω των αλλαγών, ο τομέας δραστηριότητας θα πρέπει να παρακολουθήσει τις κύριες εξωτερικές δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (δημογραφικές / οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές / νομικές και κοινωνικές / πολιτιστικές) και τους σημαντικότερους παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής και προμηθευτές), οι οποίοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα του να αποκομίσει κέρδη. Με την όλη αυτή ανάλυση των ουσιωδών και σημαντικών πληροφοριών που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, δίνεται η δυνατότητα να

βρεθούν τα σημεία που θα γίνουν οι αλλαγές. Θα προκύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα και αποφάσεις, που μπορεί να μετατρέψουν μια αδυναμία της επιχείρησης σε ένα βασικό πλεονέκτημα. Υπάρχει διαφορά στο να διακρίνει μία επιχείρηση απλά τις ευκαιρίες που υπάρχουν από το να έχει τη δυνατότητα να επιτύχει αυτές τις ευκαιρίες. Γι' αυτό τον λόγο λοιπόν, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία της. Έτσι, η διοίκηση εξετάζει τι ικανότητες έχει η επιχείρηση σε σημαντικούς τομείς όπως το μάρκετινγκ, τη ρευστότητα, την παραγωγή και την οργάνωση. Βέβαια η επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να διορθώσει όλες τις αδυναμίες τις αλλά και ούτε να τονίσει όλα τα πλεονεκτήματά της. Η ουσία είναι αν η επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες για τις οποίες δύναται να διαθέτει τα απαιτούμενα πλεονεκτήματα ή χαρακτηριστικά για να τις κυνηγήσει.

Ένα συχνό λάθος που γίνεται στην ανάλυση SWOT, είναι η δημιουργία μιας και μόνο ανάλυσης για όλη την επιχείρηση. Κάτι τέτοιο δεν μπορεί να αποφέρει στοχευμένα και σωστά συμπεράσματα. Είναι πιο αποτελεσματικό και πιο σωστά να μην να δημιουργείται μια ανάλυση για όλη την επιχείρηση, αλλά στην συνέχεια, να πραγματοποιούνται και άλλες ξεχωριστές αναλύσεις για τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα κλπ. Αυτό πρέπει να γίνεται γιατί είναι σημαντική η συγκριτική ανάλυση των ανταγωνιστών μεταξύ τους και όχι μιας εταιρίας μεμονωμένα. Όλες οι αναλύσεις που θα γίνουν για μια επιχείρηση, πρέπει φυσικά να είναι προσανατολισμένες στον πελάτη.



4.2.2 Δυνατά Σημεία (Strengths)

Τα δυνατά σημεία που εμφανίζουν τα Στρατιωτικά Πρατήρια, φυσικά με την υπάρχουσα δομή και οργάνωση, όπως παρουσιάστηκαν στην ανάλυση SWOT παραπάνω, αναλύονται ως εξής:

I. Υψηλή ρευστότητα

Η έλλειψη επενδυτικού πλάνου, απόρροια της απουσίας οραμάτος για το μέλλον οδήγησε στη διατήρηση μεγάλων χρηματικών ποσών ουσιαστικά ανενεργών σε τραπεζικό λογαριασμό. Αυτή η η πολιτική οδηγήθηκε από το φόβο τόσο για την ανάληψη ρίσκων όσο και για μια επιθετική επιχειρηματική στρατηγική απέναντι στους ανταγωνιστές. Απεναντίας προτιμήθηκε η λήψη χαμηλών κερδών μέσω των προθεσμιακών καταθέσεων σε τραπεζικούς λογαριασμούς. Όμως μετά το 2011, στην περίοδο της οικονομικής κρίσης

παρατηρείται το φαινόμενο της έλλειψης ρευστότητας κυρίως από τις ανταγωνίστριες μεσαίες επιχειρήσεις, δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα Στρατιωτικά Πρατήρια.

II. Σταθεροί πελάτες

Για να διαπιστώσουμε οικονομικά ποιος είναι ο πελάτης των Στρατιωτικών Πρατηρίων συλλέχθηκαν οικονομικά στοιχεία πωλήσεων από όσα ΣΠ ήταν δυνατόν να συμβεί αυτό. Από την οικονομική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν βρέθηκε ότι ο πελάτης με όρους οικονομικών μοντέλων είναι ένα «υβριδικό μοντέλο» δύο συνιστωσών. Η μία συνιστώσα είναι οι στρατιωτικές Υπηρεσίες/Μονάδες οι οποίες συνεισφέρουν το 52% των συνολικών εσόδων και η δεύτερη συνιστώσα είναι οι δικαιούχοι που συνεισφέρουν το υπόλοιπο 48% των συνολικών εσόδων. Αναφερόμενοι για την πρώτη συνιστώσα, δηλαδή τις στρατιωτικές Υπηρεσίες/Μονάδες, επειδή αυτές σαν καταναλώτρια δύναμη επηρεάζονται από τη δύναμη των οπλιτών θητείας, δεν μπορεί να επηρεαστεί από ενδεχόμενη αναδιοργάνωση των Στρατιωτικών Πρατηρίων, καθώς πρόκειται για τη δαπάνη των συσσιτίων και κυλικείων των ΕΔ και ΣΑ. Αυτή όμως αποτελεί ένα σημαντικό πυλώνα των ΣΠ, αφού είναι μια σταθερή πελατειακή βάση πρακτικά μη μεταβαλλόμενη από εξωτερικούς παράγοντες και συνθήκες ανταγωνισμού.

III. Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις

Οι ιδιόκτητες εγκαταστάσεις είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων των Στρατιωτικών Πρατηρίων, καθώς αυτά πάντα βρίσκονται εντός στρατοπέδων σε κτήρια που ανήκουν στις Ε.Δ. Αυτό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα,

αφού δεν υπάρχουν λειτουργικά κόστη για ενοικίαση εγκαταστάσεων διοίκησης αλλά και αποθήκευσης. Επίσης τα έξοδα λειτουργίας των στρατοπέδων βαρύνουν τις κατά τόπους υπεύθυνες στρατιωτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τα καθοριζόμενα στους στρατιωτικούς κανονισμούς και δεν επιβαρύνουν τα κόστη των προϊόντων. Συγκεκριμένα, τα ΣΠ δεν επιβαρύνονται με έξοδα συντήρησης του ηλεκτρομηχανολογικού τους εξοπλισμού, έξοδα ύδρευσης και έξοδα ηλεκτρικού ρεύματος. Λειτουργούν σαν μη κερδοσκοπικές μονάδες υπαγόμενες στους κατά τόπους σχηματισμούς, έχοντας το δικό τους κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο προβλέπει την λογιστική παρακολούθηση κατά το απλογραφικό σύστημα εγγραφών. Τα ΣΠ απαλλάσσονται για τη δραστηριότητα τους γενικά από κάθε φόρο, τέλος (εκτός χαρτοσήμου), δικαιώματος και κρατήσεων υπέρ Δημοσίου και Τρίτων εξαιρέσει των εργοδοτικών εισφορών προς τα ασφαλιστικά ταμεία του προσωπικού που απασχολείται σ' αυτά (ΝΔ 721/70 και ΝΔ 1079/71). Επίσης, για τις κάθε είδους προμήθειες και εργασίες που γίνονται από κεφάλαια εκτός Κρατικού Π/Υ για λογαριασμό των ΣΠ, δεν γίνεται καμιά κράτηση υπέρ του Δημοσίου και Τρίτων (ΝΔ 721/70).¹¹ Επομένως δεν συντάσσουν Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις, δεν αποδίδουν ΦΠΑ, δεν αποτελούν ξεχωριστές νομικές οντότητες, ούτε είναι υποκείμενα ελέγχου των κατά τόπους ΔΟΥ.

IV. Δωρεάν εργασία του προσωπικού

Το προσωπικό που εργάζεται στα Στρατιωτικά Πρατήρια είναι στελέχη των Ε.Δ. (Στρατιωτικό Προσωπικό), Μόνιμοι Υπάλληλοι του ΥΠΕΘΑ και έφεδροι οπλίτες. Τα Στρατιωτικά Πρατήρια μπορούν να έχουν υπάλληλους με εργασιακή σχέση ιδιωτικού δικαίου, το κόστος των οποίων επιβαρύνει τον

προϋπολογισμό αυτών, αλλά πρόκειται για μια περίπτωση ιδιαίτερα σπάνια. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι των Στρατιωτικών Πρατηρίων είναι μισθωτοί και ο μισθός τους δεν επιβαρύνει το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών/αγαθών είναι εξαιρετικής σημασίας, αφού δεν προστίθεται επιπλέον κόστος για τη μισθοδοσία.

4.2.3 Αδυναμίες (Weaknesses)

Τα αδύνατα σημεία που εμφανίζουν τα Στρατιωτικά Πρατήρια, φυσικά με την υπάρχουσα δομή και οργάνωση, όπως παρουσιάστηκαν στην ανάλυση SWOT παραπάνω, αναλύονται ως εξής:

I. Ανειδίκευτο προσωπικό που αντικαθίσταται συχνά

Σε πολλές μελέτες αναφέρεται πως παρατηρείται μια προσπάθεια τοποθέτησης στελεχών με γνώσεις στην Οικονομική Επιστήμη, αλλά και με ειδίκευση στις δημόσιες συμβάσεις, στο μάρκετινγκ, στην λογιστική, στην διαχείριση προσωπικού κλπ. Αυτό όμως δεν είναι αληθές. Στελέχη με σχετικές γνώσεις ή πτυχία ενίοτε τοποθετούνται εκεί. Αυτό όμως είναι κάτι που συμβαίνει για περιορισμένο χρόνο. Όμως είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί πως και αυτοί δεν έχουν όλα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτούν οι θέσεις αυτές. Αυτό μπορούμε εύκολα να το ελέγξουμε αν δούμε αγγελίες θέσεων εργασίας μεγάλων σούπερ μάρκετ. Τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που ζητάνε είναι εξιδεικεύσεις ανάλογα με το ρόλο και εμπειρία. Τι έχουν τα στελέχη των Ε.Δ. ; Πιθανόν κάποιο σχετικό πτυχίο. Το πτυχίο όμως δεν υποκαθιστά την εμπειρία με την οποία μαθαίνεις τα μυστικά της δουλειάς και όχι το τι να κάνεις αλλά κυρίως πως να το κάνεις καλά και αποδοτικά.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν, σε συνεργασία με εξειδικευμένα εκπαιδευτικά κέντρα, τους υπαλλήλους τους συνεχώς σε όλο το φάσμα του ρόλου των και ιδιαίτερα σε θέματα πληροφορικής, κάτι που δε συμβαίνει στα Στρατιωτικά Πρατήρια.

Σε κάποιες μελέτες αναφέρεται και η ύπαρξη επιχειρησιακής κουλτούρας. Σε καμία περίπτωση όταν έχουμε προσωπικό που μετατίθεται σε θέση που δεν επιθυμεί δεν μπορούμε να δημιουργήσουμε κουλτούρα. Θα πρέπει αυτό να ξεκινάει από τη διοίκηση που θα πρέπει να είναι η πιο άρτια εκπαιδευμένη και να γνωρίζει πλήρως την ουσία του «επιχειρήν» και να δρα σαν να διοικεί μια δική της επιχείρηση (δηλαδή να έχει βάλει το κεφάλαιο από δικούς της πόρους). Επίσης η επιχειρησιακή κουλτούρα δημιουργείται σε βάθος χρόνου. Αν ένα στέλεχος μετατεθεί για μικρό χρονικό διάστημα σε Στρατιωτικό Πρατήριο και μετά μετατεθεί σε άλλη θέση, δεν προλαβαίνει να αποκτήσει κουλτούρα.

II. Μη ύπαρξη δικτύου διανομής

Αν ένα σημείο που απασχολεί τη Στρατιωτική Υπηρεσία διαχρονικά σχετικά με τα Στρατιωτικά Πρατήρια, αυτό το θέμα δεν είναι άλλο από το δίκτυο διανομής. Εάν υπήρχε ένα τέτοιο δίκτυο η διασύνδεση όλων των Στρατιωτικών Πρατηρίων θα ήταν μια απλούστερη διαδικασία. Βέβαια λόγω της οικονομικής κρίσης και του έντονου ανταγωνισμού έχει καταστεί ευκολότερο και οικονομικότερο να δημιουργηθεί συνεργασία με ιδιωτικές εταιρίες είτε μεταφορικές/διανομής είτε 3PL. Επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στρατιωτικά οχήματα τα οποία συνήθως μετά από κάποιες μεταφορές που κάνουν συνήθως επιστρέφουν κενά.

III. Λήψη αποφάσεων με μη τεχνοκρατικά κριτήρια

Λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων. Παρότι η πλειοψηφία των Διευθυντικών Στελεχών λαμβάνει αποφάσεις με βάση το ένστικτο, μία τέτοια προσέγγιση δεν είναι αποτελεσματική για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, και μάλιστα, σε ένα απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό στο οποίο βρισκόμαστε.

Μελέτες έχουν δείξει ότι οργανισμοί που χρησιμοποιούν μοντέρνες και προχωρημένες μεθόδους λήψης αποφάσεων πρωταγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο, αποκτώντας και συντηρώντας συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Σε έναν οργανισμό λαμβάνονται καθημερινά αποφάσεις, κάποιες εκ των οποίων είναι κρίσιμες, ενώ οι υπόλοιπες λιγότερο σημαντικές. Σε περιπτώσεις όπου οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι στρατηγικής σημασίας και επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και το μέλλον του οργανισμού, η ύπαρξη μία δομημένης μεθόδου λήψης απόφασης είναι μεγάλης σημασίας. Για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων είναι απαραίτητη η ύπαρξη σχετικής πληροφόρησης (relevant information). Εκτεταμένη έρευνα έχει αποδείξει ότι μία ανεπαρκώς σχεδιασμένη και απλοποιητική διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων οδηγεί με αυξημένες πιθανότητες στη λήψη εσφαλμένων αποφάσεων.

Η επιτυχία στη λήψη σωστών αποφάσεων εξαρτάται από την επιχειρηματική και οικονομική συγκυρία. Σε μία περίοδο οικονομικής ανάπτυξης, είναι ευκολότερη η λήψη αποφάσεων, ενώ μία όχι πολύ σωστή απόφαση είναι δυνατό να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, παρά τα σφάλματα τα οποία

εμπεριέχει. Μία λάθος απόφαση είναι δυνατό να έχει πολύ μικρότερο αντίκτυπο, με αποτέλεσμα να μπορεί να ξεπεραστεί ευκολότερα.

Όμως σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης, η λήψη αποφάσεων έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία και κρισιμότητα καθώς μία προβληματική αγορά αποκαλύπτει αδυναμίες. Είναι προφανές ότι η γνώση και η ικανότητα του αποφασίζοντα αποκαλύπτονται στις δύσκολες συγκυρίες.

Τα πρατήρια αντιμετωπίζονται πρώτα σαν στρατιωτική μονάδα και μετά σαν επιχείρηση οπότε ο ίδιος ο μηχανισμός τους επιβραδύνει τις αντιδράσεις τους σαν επιχειρήσεις, καθιστώντας τα δυσκίνητα και άκαμπτα με αποτέλεσμα να απέχουν ολοσχερώς από την οποιαδήποτε έννοια ανταγωνισμού της αγοράς, η οποία κινείται στον τομέα αυτό με ιλιγγιώδεις ρυθμούς αλλάζοντας προμηθευτές, προϊόντα και τιμές καθημερινά, όταν για μια ανατίμηση προϊόντων στο ΕΚΕΜΣ απαιτούνται συγκροτήσεις και συσκέψεις επιτροπών, συλλογή τιμών από την αγορά και όλα αυτά αφού τα αντίστοιχα στελέχη δεν βρίσκονται σε άδεια, απαλλαγή από υπηρεσία κλπ. Όλοι αυτοί οι παράγοντες πολλαπλασιάζονται στην περίπτωση εισαγωγής νέας εταιρίας, η οποία, συμπεριλαμβανομένου και της συγκρότησης και σύσκεψης του Διοικητικού Συμβουλίου, μπορεί να διαρκέσει μέχρι και μήνες και όταν αυτή αποφασιστεί μπορεί όχι απλά να έχουν αλλάξει οι τιμές ή τα ίδια τα προϊόντα αλλά να μην υπάρχουν και οι ίδιες οι εταιρίες.

IV. Γεωγραφική κατάτμηση

Η τοποθέτηση των Στρατιωτικών Πρατηρίων χωρίς ενιαία πολιτική, εσωτερική πληροφόρηση και επικοινωνία μεταξύ τους και η πανσπερμία τους ανά την Ελλάδα, η ανυπαρξία πληροφοριακών συστημάτων έχουν καταστήσει τα Στρατιωτικά Πρατήρια ανίσχυρα στην εκτέλεση καλών προμηθειών με την επίτευξη χαμηλών τιμών αγοράς. Επιπλέον τα διαθέσιμα κεφάλαια είναι διεσπαρμένα χωρίς να είναι δυνατή η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.

V. Μη ύπαρξη ERP

Τα Συστήματα Προγραμματισμού Επιχειρησιακών Πόρων ορίζονται ως ένα πακέτο λογισμικού που κυρίως περιλαμβάνει κάποια επιμέρους υποσυστήματα (modules) παρέχοντας τη λειτουργική, διοικητική και στρατηγική πληροφορία στις επιχειρήσεις με απώτερο στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους. Τα συστήματα αυτά συνήθως έχουν την δυνατότητα να εξισορροπούν βέλτιστα και να κατανέμουν τους διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, τα υλικά, τις μεθόδους, τα χρήματα και το marketing, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να παραμένει η επιχείρηση αρκετά ανταγωνιστική στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία.

Τα διάφορα υποσυστήματα (modules) ενός συστήματος Προγραμματισμού Επιχειρησιακών Πόρων περιλαμβάνουν τον έλεγχο των δεδομένων (κατάλογος υλικών, προγραμματισμός διαδικασιών και δεδομένα των κέντρων

εργασίας), τις πωλήσεις, τις προμήθειες και τα αποθέματα (διανομή και πώληση, προμήθειες και αποθέματα), τον προγραμματισμό των απαιτούμενων υλικών (MRP), την διαχείριση ροής των πόρων.



Το κλασικό μοντέλο ενός πληροφοριακού συστήματος ERP περιλαμβάνει και περιοχές όπως οικονομικά (λογιστική, οικονομικές καταστάσεις), ανθρώπινοι πόροι (διαχείριση του προσωπικού και την εκπαίδευση), τη διαχείριση γνώσης και πιθανόν τη διαχείριση ροής εργασιών (δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας και της εξέλιξης των εργασιών και των ευθυνών που ανατίθενται στα διάφορα τμήματα, υπαλλήλους ή ομάδες υπαλλήλων).

Είναι σίγουρο ότι καμία επιχείρηση δεν θα επέλεγε κάποια επιχειρηματική κίνηση, εκτός και εάν αυτή θα στόχευε να επιφέρει βελτιώσεις και κυρίως

θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Έτσι, όλες οι επιχειρήσεις αποδέχτηκαν τη χρήση των ERP καθώς από την αρχική εμφάνιση τους υπόσχονται να επιλύσουν χρόνια προβλήματα, υποσχέσεις που συνήθως πραγματοποιούσαν.

Οι βασικοί λόγοι που επιχειρήσεις καταλήγουν στα ERP είναι:

- Διασύνδεση οικονομικών πληροφοριών: Τα ERP δημιουργούν μία βάση δεδομένων που δεν μπορούν να αμφισβητηθούν, εφ' όσον όλοι χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα.

- Διασύνδεση πληροφοριών σχετικών με πελάτες: Τα ERP διευκολύνουν την διαχείριση των πληροφοριών σχετική με τους πελάτες. Τα ERP αποτελούν εργαλείο για την αποθήκευση όχι μόνο των στοιχείων των πελατών αλλά και όλων εκείνων των δεδομένων που αφορούν στις παραγγελίες τους. Έτσι, επιλύεται ένα σημαντικό πρόβλημα, δηλαδή διευκολύνεται η ταυτόχρονη παρακολούθηση των παραγγελιών καθώς και ο ταυτόχρονος συντονισμός των διαφορετικών τμημάτων που εμπλέκονται για κάθε πελάτη.

- Σταθεροποίηση και επιτάχυνση της παραγωγικής διαδικασίας; Πολλές φορές, αρκετά τμήματα σε μια επιχείρηση κάνουν παρόμοιες ή παράλληλες ενέργειες χρησιμοποιώντας διαφορετικές διαδικασίες και μεθοδολογίες. Κάνοντας συγκεκριμένες (τυποποίηση) αυτές τις διαδικασίες και χρησιμοποιώντας ένα και μόνο σύστημα μπορεί να μειώσει τους χρόνους, να αυξήσει την παραγωγικότητα και να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα.

- Μείωση αποθεμάτων: Τα ERP αποτελούν το καλύτερο εργαλείο για την ομαλή ροή της παραγωγικής διαδικασίας και τη βελτίωση των δυνατοτήτων

ελέγχου της διαδικασίας ολοκλήρωσης των παραγγελιών εσωτερικά μέσα στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο οι αρμόδιοι (τμήμα πωλήσεων) μπορούν να παρακολουθούν τις παραδόσεις στους πελάτες και να μειώσουν τους χρόνους διαχείρισης των παραγγελιών, ενώ παράλληλα μπορεί να βελτιωθεί και να λειτουργήσει αποδοτικότερα η εφοδιαστική αλυσίδα.

Τα συστήματα ERP προσπαθούν να συγχρονίσουν τις διαδικασίες της επιχείρησης με τις πληροφορίες και τις ροές εργασιών. Οι ενοποιημένες ροές εργασίας για την επιχείρηση, μπορούν με την βοήθεια των ERP να συνδυασθούν με εξωτερικά συστήματα με στόχο να αναπτυχθεί μία ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα που αντιστοιχεί στην υλοποίηση της στρατηγικής μιας μεγάλης επιχείρησης..

Οι αντικειμενικοί στόχοι που έχει η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικοί και τα αναμενόμενα αποτελέσματα που επιθυμεί να υλοποιήσει ένα σύστημα ERP και για το λόγο αυτό τα πραγματικά πλεονεκτήματα που έρχονται από την χρησιμοποίηση ενός συστήματος ERP είναι διαφορετικά και δύσκολο να προσδιορισθούν.

Σε μία επιχείρηση τα οφέλη από την χρήση του ERP μπορεί να είναι τα εξής:

- Προγραμματισμός υποστήριξης παραγωγής
- Βελτίωση καταμερισμού των πόρων της επιχείρησης
- Ευελιξία στην παραγωγική διαδικασία
- Μείωση επιπέδου αποθεμάτων
- Μείωση κόστους αποθεμάτων

- Βελτίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Μείωση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών - με μείωση του χρόνου εκτέλεσης των εντολών παραγωγής
- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων

Τα παραπάνω πλεονεκτήματα αποδεικνύουν ότι τα συστήματα ERP παίζουν ένα σημαντικό ρόλο, κυρίως γιατί πέτυχαν τον στόχο για τον οποίο αρχικά σχεδιάστηκαν και δημιουργήθηκαν, όπως η ενοποίηση των εφαρμογών και των μεθόδων και η δημιουργία πληροφορίας σε πραγματικό χρόνο για την υποστήριξη την επιχείρηση στην λήψη αποφάσεων. Κάποια πλεονεκτήματα αφορούν στην βελτίωση του συντονισμού μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού και στην βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

Τα συστήματα ERP έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα, ωστόσο παρουσιάζουν και ορισμένα μειονεκτήματα τα οποία οφείλονται κατά κύριο λόγο στις ανάγκες για αναδιοργάνωση των διαδικασιών εσωτερικά σε μία επιχείρηση και στην προσαρμογή του υπάρχοντος συστήματος στις διαδικασίες αυτές, ώστε να είναι δυνατή και υλοποιήσιμη η εκάστοτε στρατηγική μιας επιχείρησης.

Άρα ένα Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP) είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο παραμετροποιήσεων και συνεργαζόμενων, εφαρμογών πραγματικού χρόνου, οι οποίες διαμοιράζονται μια κοινή βάση δεδομένων και υποστηρίζουν βασικές επιχειρησιακές, παραγωγικές και διοικητικές λειτουργίες. Επιτυγχάνουν τη συγκέντρωση των δεδομένων, την ενοποίηση και ολοκλήρωση όλων των εφαρμογών μίας επιχείρησης και τον επανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, επιδιώκοντας τη

βελτιστοποίηση των λειτουργιών, την αύξηση της παραγωγικότητας, και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσα από τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών πληροφορικής. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος προϋποθέτει και συνεπάγεται την αλλαγή και αναδιοργάνωση της επιχείρησης.

Τα συστήματα ERP είναι τώρα η πλέον διαδεδομένη επιλογή στρατηγικού Σχεδιασμού και προγραμματισμού για όλους τους οργανισμούς. Από πλευράς διοίκησης, το πρόβλημα υλοποίησης περιλαμβάνει στρατηγικές, οργανωτικές και τεχνικές διαστάσεις. Για τον λόγο αυτό, η υλοποίηση αφορά στην αλλαγή των επιχειρησιακών διαδικασιών και με την προσαρμογή του συστήματος στα δεδομένα της επιχείρησης, ώστε να εναρμονιστεί το ERP με τις αντίστοιχες διαδικασίες.

4.2.4 Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι ευκαιρίες που δύναται να αξιοποιήσουν τα Στρατιωτικά Πρατήρια και μπορούν να προσδώσουν ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα, όπως παρουσιάστηκαν στην ανάλυση SWOT παραπάνω, αναλύονται ως εξής:

I. Ενοποίηση ΣΠ

Η διαδικασία του μετασχηματισμού σε μια ενοποιημένη μορφή λειτουργίας όλων των ΣΠ πρέπει να στηριχθεί στην οριζόντια συγχώνευση των ΠΟΝ, ΣΕΠΑ, ΕΚΕΜΣ και των Στρατιωτικών Πρατηρίων, καθόσον αυτά έχουν το ίδιο αντικείμενο δραστηριοτήτων.

Οι λόγοι πραγματοποίησης στρατηγικής ανάπτυξης μέσω της οριζόντιας συγχώνευσης είναι:

- Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας (economies of scale). Μείωση του κόστους υποδομών, μείωση του κόστους προμηθειών, διάχυση γνώσης, διαχείριση αποθεμάτων, ενιαία λογιστική παρακολούθηση, σωρευτική στατιστική πληροφόρηση, αξιοποίηση προσωπικού, ορθολογικοποίηση στη λήψη των αποφάσεων κ. α.
- Η εκμετάλλευση των οικονομιών φάσματος (economies of scope). Παροχή νέων εξειδικευμένων ή έντονα διαφοροποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων.
- Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων. Σε επίπεδο διοίκησης, μηχανογράφησης, λογιστικής υποστήριξης, προμηθειών, νομικής κάλυψης καθώς και στατιστικής πληροφόρησης και ανάλυσης.
- Αύξηση μεριδίου της αγοράς. Μέσω της συμπίεσης του κόστους προμήθειας και κατ' επέκταση των τελικών τιμών πώλησης, γεγονός που θα προσελκύσει νέους πελάτες.
- Υπέρβαση εμποδίων εισόδου. Αφορά νέες αγορές ή τμήματα αγοράς (πχ συνεργασίες με πρακτορεία ταξιδιών, με κατά τόπους πρακτορεία μεταφορών για τις οικοσκευές των μετατιθέμενων στελεχών κλπ).
- Αύξηση της δυναμικής του νέου οργανισμού στην αγορά. Γεγονός που θα προσελκύσει νέους προμηθευτές με βελτιωμένες προσφορές.
- Μείωση του κόστους και του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών. (πχ δημιουργία μεσιτικού γραφείου για εξεύρεση κατοικίας σε μετατιθέμενα στελέχη, συνεργασία με εταιρία μεταφορών κ.α.).

- Αύξηση της διαφοροποίησης. Πολλές φορές η ανάπτυξη νέων διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών που θα μπορούσαν να είναι επικερδή, προσκρούει στην άγνοια των κατωτέρων διοικητικών οργάνων τα οποία λόγω φόβου ή απροθυμίας τα αγνοούν εσκεμμένα.
- Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού από δεσπόζουσες εταιρίες του κλάδου. Λόγω της ενδυνάμωσης του νέου ενοποιημένου οργανισμού.
- Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας των μικρότερων Σ. Π.
- Μείωση της τυχών υπερβάλλουσας ρευστότητας κάποιων Σ. Π.

II. Εξάλειψη ανταγωνισμού στην επαρχία

Είναι εμφανές ότι Στρατιωτικά Πρατήρια εκμεταλλεούμενα οικονομίες κλίμακας μπορούν να έχουν σημαντικά χαμηλότερες τιμές στην επαρχία και ιδιαίτερα σε περιοχές που δεν λειτουργούν συνθήκες ανταγωνισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις η μεγάλη διαφορά τιμών είναι ικανή να εξαλείψει τον ανταγωνισμό δείχνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα σε μικρό χρονικό διάστημα.

III. E-shop

Το e-business αποτελεί πλέον ένα μοντέλο πλήρους αναδιάρθρωσης όλων των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης με κέντρο τον πελάτη και προμηθευτή, χρησιμοποιώντας ως κύριο μέσο επικοινωνίας και συνεργασίας το Internet.

Η σύγχρονη άποψη περί e-business αναφέρεται σε μια διαφορετική επιχειρηματική νοοτροπία, δομή και οργάνωση. Για να μπει πραγματικά στο χώρο του e-business μια επιχείρηση πρέπει να επανακαθορίσει τη φύση της,

υιοθετώντας μια ολιστική προσέγγιση για όλες τις δραστηριότητές της. Να χρησιμοποιήσει δηλαδή μια ενιαία δομή, μια κοινή πλατφόρμα εφαρμογών και έναν ομοιόμορφο τρόπο σκέψης για όλες τις εργασίες της.

Με αυτά τα δεδομένα φαίνεται απαραίτητη μια προσπάθεια απεικόνισης του περιβάλλοντος που θα κληθεί να αντιμετωπίσει ένας επιχειρηματίας στο χώρο αυτό. Η περιγραφή των διαδικασιών που θα κληθεί να μεταχειριστεί καθώς και πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί, αποτελούν αναγκαία συνθήκη για να καταφέρει να ιδρύσει και διοικήσει επιτυχώς αυτό τον ξεχωριστό τύπο επιχείρησης.

Τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο είναι:

- Ευρεία γεωγραφική κάλυψη. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί σε πελάτες που βρίσκονται παντού, χωρίς τη σύσταση υποκαταστήματος.
- Ελαχιστοποίηση της προμηθευτικής αλυσίδας. Ο προμηθευτής μπορεί να απευθυνθεί απευθείας στον πελάτη.
- Μείωση λειτουργικού κόστους. Η μείωση του λειτουργικού κόστους οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες με ελάχιστο κόστος. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των πελατών του ηλεκτρονικού καταστήματος τόσο μειώνεται το συνολικό κόστος εξυπηρέτησης αυτών.
- Συνεχής λειτουργία. Το διαδίκτυο είναι ίσως τα μοναδικό κανάλι εξυπηρέτησης πελατών που επιτρέπει την πραγματοποίηση αγορών οποιαδήποτε στιγμή το 24ώρο.

- Εργαλείο μάρκετινγκ. Η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες του διαδικτύου για προσφορές, διαχείριση και ενημέρωση πελατών, στατιστικά στοιχεία πρόσβασης και πωλήσεων.

IV. Εγκατάσταση ERP σε όλα τα ΣΠ

Μια εγκατάσταση, κατά προτίμηση του ίδιου λογισμικού, ενός ERP μπορεί να προσδώσει την δυνατότητα στα Στρατιωτικά Πρατήρια ώστε να λειτουργήσουν διασυνδεδεμένα μεταξύ τους χωρίς επιπλέον κόστη μελετών. Ένα τέτοιο εξειδικευμένο πληροφοριακό σύστημα μπορεί να διανείμει τις πληροφορίες και να βοηθήσει στην οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχοντας καθοριστικό ρόλο.

4.2.5 Απειλές (Threats)

Οι απειλές που δύναται να επηρεάσουν αρνητικά τα Στρατιωτικά Πρατήρια και μπορούν να προσδώσουν δυσμενή αποτελέσματα, όπως παρουσιάστηκαν στην ανάλυση SWOT παραπάνω, αναλύονται ως εξής:

I. Ανταγωνισμός από τους γίγαντες της αγοράς

Η ανάπτυξη και άλλων παιχτών σε μια αγορά δεν είναι μία εξέλιξη που χαροποιεί τους «γίγαντες» της αγοράς, δηλαδή αυτούς που έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Όσο οι μικροί αντίπαλοι παραμένουν μικροί δεν αποτελούν παράγοντα απειλής. Είναι όπως συμβαίνει με τους ανθρώπους και τα μυρμήγκια, οι άνθρωποι δεν ασχολούνται μαζί τους καθόσον δεν τα θεωρούν απειλή. Εάν όμως ένας ανταγωνιστής αρχίσει να αναπτύσσει κινδυνεύει να θεωρηθεί απειλή. Τότε μπορεί οι κύριοι παίχτες να προβούν σε αντίμετρα, δηλαδή σε πρακτικές εξάλειψης του ανταγωνισμού πιέζοντας τόσο τους προμηθευτές όσο τρίτους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά ή τον αντίπαλο. Τέτοιες πρακτικές είναι να θέτουν τιμές κάτω του κόστους, να μην επιτρέπουν σε προμηθευτές να δίνουν σε άλλους («αποκλειστικός προμηθευτής») ή να επηρεάζουν την κεντρική πολιτική σκηνή ή με επιθετική επιχειρησιακή πολιτική απέναντι στον ανταγωνιστή.

II. Αλλαγή πολιτικής κυβέρνησης

Οι αλλαγές στις κυβερνήσεις και στην ηγεσία του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, η έλλειψη οράματος και στρατηγικού σχεδιασμού στα πάντα, άρα και στην ρύθμιση της αγοράς δύναται να έχει αρνητικές συνέπειες για τα Στρατιωτικά Πρατήρια. Κανείς δεν εγγυάται ότι τα Στρατιωτικά Πρατήρια θα συνεχίσουν να υπάρχουν ή δεν θα εφαρμοστεί κάποιο μέτρο που ουσιαστικά θα οδηγήσει στην αδυναμία λειτουργία τους. Είναι άλλωστε πρόσφατο το γεγονός ότι ενώ είχε αποφασιστεί η αναδιοργάνωση των Στρατιωτικών Πρατηρίων του Στρατού Ξηράς, τελικά αναβλήθηκε η υλοποίησή της.

III. Κλοπές και κακή διαχείριση

Η παντελής έλλειψη πληροφοριακών συστημάτων και η ύπαρξη απογραφικού συστήματος, ιδιαίτερα στα Στρατιωτικά Πρατήρια της επαρχίας, προκαλεί εξαιρετικές δυσχέρειες στον έλεγχο των εμπορευμάτων και γενικά των οικονομικών στοιχείων αυτών. Παρόλο που υπάρχουν συχνοί οικονομικοί έλεγχοι δεν είναι εύκολο να ανιχνευτεί μια κλοπή ή μια εσκεμμένη κακή

διαχείριση. Είναι πρόσφατο περιστατικό με το Στρατιωτικό Πρατήριο Ρόδου όπου υπέστη κλοπή και κακοδιαχείριση δύο εκατομμυρίων ευρώ χωρίς τελικά η ζημιά να επανορθωθεί. Σημαντικό σημείο είναι ότι ενώ το γεγονός ότι ενώ το πρόβλημα φανερώθηκε το 2008, δικαστικά έφτασε στην καταδίκη το 2014, χωρίς όμως να επιστραφούν χρηματικά ποσά σε αυτό. Επίσης το στοκ με άχρηστα -επί το πλείστον- προϊόντα που βρέθηκαν στις αποθήκες του συγκεκριμένου πρατηρίου, με αποτέλεσμα να απαιτούνται μακροχρόνιες προσπάθειες για να πωληθεί αυτό το στοκ μοιράζοντάς το παντού. Εάν υπήρχε ένα πληροφορικό σύστημα (ERP) ο έλεγχος θα ήταν απλός και η δημιουργία τέτοιων συνθηκών αδύνατη.

4.2.6 Ανακεφαλαίωση

Σαν εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί μία πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική διερεύνηση και την εξαγωγή βασικών πρωταρχικών συμπερασμάτων.

Από τις επιμέρους αναλύσεις συμπεραίνουμε πως η εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος (ERP) εξειδικευμένου για το συγκεκριμένο είδος επιχείρησης είναι επιβεβλημένη. Επίσης, τοποθέτηση προσωπικού που να ασχολείται μόνο με τη λειτουργία των ΣΠ είναι αναπόφευκτη, καθώς δεν είναι δυνατή η επιβίωση επιχειρήσεων σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον με μη ειδικευμένους υπαλλήλους ή στελέχη που πρέπει να μετατεθούν λόγω υπηρεσιακών λόγων, πχ για να συμπληρώσουν χρόνο διοίκησης. Επίσης, η αναδιοργάνωση με στοιχεία ενοποίησης τουλάχιστον στο θέμα των προμηθειών και του μάρκετιν είναι επιβεβλημένη.

4.3 Τρόποι Αναδιοργάνωσης

4.3.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (People Strategy)

Στόχος των ΣΠ πρέπει να είναι να γίνουν μία (ή περισσότερες) εταιρία πιο ανταγωνιστική βελτιώνοντας τις δεξιότητες των στελεχών της και διευρύνοντας το γνωστικό τους πεδίο, σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης. Επιπλέον, η δυνατότητα ανάδειξης υπάλληλων κατάλληλων για διοικητικές θέσεις ευθύνης σε ολόκληρο το φάσμα λειτουργίας, βάσει ικανότητας και όχι βάση βαθμού ή υψηλών μορίων για τοποθέτηση ή η μη καταλληλότητα για άλλη θέση.

Η στρατηγική σε αυτόν το τομέα πρέπει να επικεντρώνεται στην προσπάθειά να αναδειχθούν στελέχη εκ των έσω, δηλαδή χαμηλόβαθμα στελέχη που αποκτούν πολυετή εμπειρία σε αυτά, αναβαθμίζοντας ταυτόχρονα την ποιότητα εξυπηρέτησης προς τον πελάτη και ταυτόχρονα να εξελιχτεί το ανθρώπινο δυναμικό με συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση. Για αυτό τον σκοπό χρειάζονται εξειδικευμένα εργαλεία εκπαίδευσης, βασιζόμενα σε δύο πυλώνες:

- α. Εξέλιξη και ανάπτυξη διευθυντικών στελεχών σε θέματα management με στόχο την διαρκή εξέλιξη σε υψηλότερες θέσεις ευθύνης.
- β. Εκπαίδευση των λοιπών εργαζομένων στη βελτίωση του καθημερινού έργου τους.

Αυτά που ήδη αναφέρθηκαν μπορούν να γίνουν με τους εξής τρόπους:

- α. Δημιουργία μονοπατιού εκπαίδευσης για τα διευθυντικά στελέχη εφάμιλλο με την πρακτική που ακολουθείται στον ιδιωτικό τομέα, κυρίως με μεταπτυχιακές εκπαιδεύσεις σε MBA, Logistics κλπ
- β. Εκπαιδεύσεις των υπόλοιπων στελεχών σε Κ.Ε.Κ. και λοιπές σχολές σε ειδικευμένα αντικείμενα όπως αυτό του αποθηκαρίου (WMS) κλπ
- γ. Δημιουργία e-learning για συνεχή επιμόρφωση σε διάφορα αντικείμενα σχετικά με τη λειτουργία των ΣΠ.

Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την διαδικασία αναδιοργάνωσης που αναφέρεται στην παρ. 1.3 και αφορά την αναδιοργάνωση μη υλικών πόρων και συγκεκριμένα την ενίσχυση των ατόμων και την εκπαίδευση.

4.3.2 Δημιουργία Κέντρου Αποθήκευσης και Διανομής

Ένα πολύ σημαντικό κριτήριο επιλογής καταστήματος για τον καταναλωτή, εκτός από τις τιμές, είναι η συνεχής διαθεσιμότητα εμπορευμάτων στα ράφια του καταστήματος. Στρατηγικής σημασίας είναι η ύπαρξη ενός κέντρου αποθήκευσης και διανομής, το οποίο να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να μπορεί να καλύπτει καθετοποιημένα τις συνολικές ανάγκες όλων των καταστημάτων.

Η ανάπτυξη και μεγιστοποίηση της αποθηκευτικής ικανότητας θα προσδώσει την αναγκαία ικανότητα για επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Έτσι η αγορά εφοδίων και προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες για την επίτευξη χαμηλών τιμών θα είναι πλέον δυνατή.

Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την διαδικασία αναδιοργάνωσης που αναφέρεται στην παρ. 1.3 και αφορά την αναδιοργάνωση πόρων και συγκεκριμένα την τροποποίηση δομής.

4.3.3 Πληροφοριακό Σύστημα

Εκτός του ικανού ανθρώπινου δυναμικού που είναι αναγκαία προϋπόθεση, είναι απολύτως επιβεβλημένη η ύπαρξη και ομαλή λειτουργία πληροφοριακού συστήματος και η προσαρμογή του στην υπάρχουσα επιχειρησιακή λειτουργία της κάθε εταιρίας. Είναι θεμιτή η διασύνδεση του πληροφοριακού συστήματος με την εμπορική στρατηγική και λειτουργία των καταστημάτων στον βαθμό που να καλύπτονται οι πολύ-επίπεδες απαιτήσεις των διαφόρων τμημάτων, οι κανόνες λογιστικής διαχείρισης και οικονομικού αποτελέσματος, καθώς η πολύπλοκη διαχείριση και τιμολόγηση των προϊόντων.

Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την διαδικασία αναδιοργάνωσης που αναφέρεται στην παρ. 1.3 και αφορά την αναδιοργάνωση μη υλικών πόρων και συγκεκριμένα την οργανωτική υποστήριξη.

4.3.4 Ανάπτυξη Marketing

Το μάρκετινγκ (marketing), είναι η οργανωμένη προσπάθεια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να ικανοποιήσει τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Προσπαθεί δηλαδή, με κύριο εργαλείο την έρευνα αγοράς, να αντιστοιχίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει με τον πελάτη-στόχο που τα χρειάζεται ή τα επιθυμεί, ή ακόμα καλύτερα αφού κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, να κατασκευάσει τα αντίστοιχα προϊόντα / υπηρεσίες με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που ο πελάτης επιθυμεί, να του τα γνωστοποιήσει (διαφήμιση και προώθηση), να τα καταστήσει διαθέσιμα

μέσα από τα κανάλια διανομής (τα μαγαζιά και οι τοποθεσίες που αυτά είναι διαθέσιμα) στην τιμή που θα πρέπει αυτά να πωλούνται.

Θα μπορούσαμε επίσης να πούμε ότι το μάρκετινγκ είναι η διεργασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών για ανταλλαγές που ικανοποιούν ατομικούς και οργανωτικούς στόχους. Διοίκηση του μάρκετινγκ είναι η τέχνη και η επιστήμη της επιλογής αγορών στόχων και της απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατείας, με τη δημιουργία, παράδοση και επικοινωνία ανώτερης αξίας για τον πελάτη.

Σήμερα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως η παγκοσμιοποίηση, οι επιπτώσεις της τεχνολογικής προόδου και η απορρύθμιση των αγορών. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα εργαλείο καθορισμού των κύριων δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία και κόστος σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά την ανάλυση εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, την ανάλυση εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών, τη διατύπωση στόχων, την κατάρτιση και υλοποίηση σχεδίων, την ανατροφοδότηση και την άσκηση ελέγχου.

Πολλές ευκαιρίες εντοπίζονται από την αναγνώριση των τάσεων (κατευθύνσεις ή ακολουθίες γεγονότων με ορμή και διάρκεια, σημαντικές κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές αλλαγές που έχουν μακροπρόθεσμη επιρροή). Μέσα στο γρήγορα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο σκηνικό, οι άνθρωποι του μάρκετινγκ πρέπει να ελέγχουν έξι σημαντικές περιβαλλοντικές δυνάμεις: δημογραφικές, οικονομικές, φυσικές, τεχνολογικές, πολιτικές και νομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές.

Μια καλή έρευνα μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται από επιστημονική μεθοδολογία, δημιουργικότητα, πολλαπλές μεθόδους έρευνας, ανάπτυξη μοντέλων με ακρίβεια, ανάλυση κόστους-οφέλους, υγιή σκεπτικισμό και ηθικό προσανατολισμό. Η διεργασία της έρευνας μάρκετινγκ έγκειται στον ορισμό του προβλήματος και των στόχων της έρευνας, την κατάστρωση του προγράμματος της έρευνας, τη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών, την παρουσίαση των ευρημάτων στο μάνατζμεντ και τη λήψη της απόφασης.

Κατά τη διενέργεια της έρευνας οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν αν θα συλλέξουν δικά τους πρωτογενή δεδομένα ή θα χρησιμοποιήσουν άλλα ήδη υπάρχοντα. Πρέπει επίσης να αποφασίσουν τη μέθοδο της έρευνας καθώς και να επιλέξουν το σχέδιο δειγματοληψίας και τις μεθόδους επαφής. Τα κύρια εργαλεία ανάλυσης είναι η ανάλυση πωλήσεων, η ανάλυση μεριδίου αγοράς, η ανάλυση των δαπανών μάρκετινγκ προς τις πωλήσεις και η οικονομική ανάλυση του σχεδίου μάρκετινγκ. Η ανάλυση κερδοφορίας αφορά προϊόντα, περιφέρειες, ομάδες πελατών, κανάλια διανομής και άλλα μεγέθη.

Οι πελάτες προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την αξία. Διαμορφώνουν μια προσδοκία και θα αγοράσουν από την επιχείρηση που θεωρούν ότι προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία, που ορίζεται ως η διαφορά ανάμεσα στην ολική αξία και στο ολικό κόστος για τον πελάτη. Η ικανοποίηση ενός αγοραστή είναι συνάρτηση της εκλαμβανόμενης απόδοσης του προϊόντος και των προσδοκιών του αγοραστή. Αναγνωρίζοντας ότι ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης οδηγεί σε μεγάλη πιστότητα των πελατών, πολλές εταιρείες στοχεύουν στη συνολική ικανοποίησή τους, η οποία αποτελεί συγχρόνως κόστος και εργαλείο μάρκετινγκ.

Η απώλεια κερδοφόρων πελατών μπορεί να αποβεί κρίσιμη για την εταιρεία. Το κόστος προσέλκυσης νέου πελάτη εκτιμάται ως πενταπλάσιο του κόστους διατήρησης ενός υπάρχοντος πελάτη. Το κλειδί για τη διατήρηση των πελατών είναι το μάρκετινγκ σχέσεων. Η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από: πολιτιστικούς παράγοντες (κουλτούρα και κοινωνική τάξη), κοινωνικούς παράγοντες (οικογένεια, κοινωνικοί ρόλοι και υπόσταση), και προσωπικούς (ηλικία, επάγγελμα, επικρατούσες οικονομικές συνθήκες, τρόπος της ζωής, προσωπικότητα).

Οι πρακτικές μάρκετινγκ οφείλουν να στοχεύουν και να σχεδιάζονται βάσει του προφίλ του πελάτη των ΣΠ. Οι τρόποι με τους οποίους μπορούν τα Στρατιωτικά Πρατήρια να εκμεταλλευτούν τα διδάγματα του μάρκετινγκ:

α. Προωθητικές ενέργειες: Επιδρούν πολύ θετικά στην ψυχολογία του καταναλωτή οι μεγάλες προβολές όπως σχήματα πυραμίδας με τα προϊόντα μπροστά από τα ράφια. Ενισχυτικά επιδρούν και οι προωθήσεις των προϊόντων με τις κοπέλες που μοιράζουν δείγματα καθώς και η προβολή από οθόνες. Πρόκειται για ενέργεια που ζητάει ο πελάτης των ΣΠ και λείπει από αυτά.

β. Όσφρηση του πελάτη: Η μυρωδιά του φρεσκοψημένου ψωμιού μας δημιουργεί το αίσθημα της πείνας και μας αναγκάζει να αγοράσουμε πολλά περιττά πράγματα. Συνήθως στο πίσω μέρος των σούπερ μάρκετ τοποθετούνται τα τμήματα έτοιμου φαγητού, ο χασάπης, ο ιχθυοπώλης και πιθανώς το ζαχαροπλαστείο και ο φούρνος. Είναι κοινή εμπειρία όλων ότι μυρίζουμε μέσα στο σούπερ μάρκετ την ευωδία του φρεσκοψημένου ψωμιού πολύ προτού το δούμε. Πρόκειται για ενέργεια που στοχεύει σε χαρακτηριστικό στο σύνολο των Ελλήνων καταναλωτών (και του πελάτη των ΣΠ).

γ. Πολιτική προώθησης προϊόντων στα ράφια: Στα κάτω ράφια είναι τοποθετημένα τα φθηνά προϊόντα, στα μεσαία που φτάνουν δηλαδή στο ύψος του ματιού, αυτά που είναι πιο αναγνωρίσιμα και τα πιο ακριβά προϊόντα τοποθετούνται ψηλά. Έρευνες, που έχουν μελετήσει τις κινήσεις του καταναλωτή από τη στιγμή που μπαίνει μέσα στον χώρο, δείχνουν ότι το

μεγαλύτερο ποσοστό κάνει δεξιόστροφη κίνηση. Έτσι πάντα στα πρώτα ράφια, κεντρικά τοποθετούνται οι προσφορές και κυρίως των προϊόντων “εκτός λίστας” όπως τα χαρακτηρίζουν στην αγορά. Τέτοια προϊόντα τοποθετούνται και στα μεσαία ράφια, ενώ τα είδη που βρίσκονται ψηλά στη λίστα είναι στο βάθος, αφού όποια και αν είναι η απόσταση θα τη διανύσει ο καταναλωτής για να τα αγοράσει. Δηλαδή τα είδη «πρώτης ανάγκης» όπως το γάλα βρίσκονται συνήθως στο πίσω μέρος του καταστήματος. Αυτό γίνεται ώστε όταν τα αναζητούμε θα διανύσουμε μεγαλύτερη απόσταση μέσα στο κατάστημα και φυσικά θα αντικρίσουμε προϊόντα που ακόμα κι αν δεν χρειαζόμαστε, δεν θα μπορέσουμε να αντισταθούμε. Τα πιο δημοφιλή προϊόντα τοποθετούνται στο μέσον ενός διαδρόμου, εξαναγκάζοντας τον καταναλωτή να ψάξει ολόκληρο το κατάστημα μέχρι να τα εντοπίσει αυξάνοντας και τον χρόνο που θα δαπανήσει στο μαγαζί. Στα περισσότερα καταστήματα, δεξιά αμέσως μετά τις προσφορές, βρίσκει κανείς φρέσκα φρούτα και λαχανικά. Δεν είναι τυχαία η τοποθέτησή τους, γιατί αν αγοράζει κανείς υγιεινά φρέσκα τρόφιμα είναι ένας καλός τρόπος για να αρχίζει κάποιος τα ψώνια του. Επιδρούν θετικά στην ψυχολογία του καταναλωτή και απαλύνουν τις ενοχές που θα προκαλέσει σίγουρα η αγορά ανθυγιεινών και παχυντικών τροφών. Πρόκειται για ενέργεια που στοχεύει σε χαρακτηριστικό στο σύνολο των Ελλήνων καταναλωτών (και του πελάτη των ΣΠ).

δ. Κενός χώρος στην είσοδο: Στην είσοδο των περισσότερων σούπερ μάρκετ υπάρχει ένας μάλλον κενός χώρος, ο λεγόμενος «χώρος αποσυμπίεσης». Με το που εισέρχεται στο σούπερ μάρκετ ο καταναλωτής, σε εκείνο το σημείο επιβραδύνει τους συνήθεις γρήγορους ρυθμούς του και αρχίζει να παρατηρεί λεπτομερώς τι συμβαίνει γύρω του, ακόμα και αν είναι τακτικός πελάτης αυτού του καταστήματος. Πρόκειται για ενέργεια που στοχεύει σε χαρακτηριστικό στο σύνολο των Ελλήνων καταναλωτών (και του πελάτη των ΣΠ).

ε. Δράσεις και ενέργειες που να στοχεύουν στην εμπειρία του πελάτη, αφού αυτή καθορίζει σε τεράστιο βαθμό το πόσο ικανοποιημένος θα μείνει ο πελάτης από την επαφή του με τα ΣΠ, την μελλοντική του συμπεριφορά απέναντί τους αλλά και το πως θα επηρεάσει γνωστούς και φίλους. Αυτές θα αφορούν σε αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο τα ΣΠ έχουν πελατοκεντρική κουλτούρα και πως μεταφράζεται στις επί μέρους διαδικασίες εξυπηρέτησης του πελάτη. Απαιτείται να γίνει έρευνα σε σχέση με το τί ακριβώς, οι πελάτες, θεωρούν ως ‘εξαιρετική εμπειρία’. Αυτό δεν σημαίνει να είσαι ‘τέλειος σε όλα’. Αντίθετα, σημαίνει να είσαι εξαιρετικός σε ένα ή μερικά σημεία τα οποία όμως είναι και αυτά που ο πελάτης θεωρεί ως τα σημαντικότερα. Επίσης απαιτείται σχεδιασμός νέων / ανανεωμένων τακτικών και διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών ικανών να προσφέρουν στον πελάτη την αναβαθμισμένη εμπειρία που θα τον ενθουσιάσει. Πρόκειται για ενέργεια που ζητάει ο πελάτης των ΣΠ και λείπει από αυτά.

στ. Απαιτείται η κατανόηση των τάσεων της αγοράς, του περιβάλλοντος του ανταγωνισμού και των αναγκών και επιθυμιών του τελικού καταναλωτή. Η εκπόνηση ολοκληρωμένων, αποτελεσματικών και cost-effective προγραμμάτων marketing, που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία για κάθε πελάτη μπορεί να γίνει με τη δυναμική ανάπτυξη της κατηγορίας ιδιωτικής ετικέτας, υλοποιώντας projects σε διάφορα επίπεδα τιμών και concept από "1st price" μέχρι "premium customer brand". Πρόκειται για ενέργεια που στοχεύει σε χαρακτηριστικό στο σύνολο των Ελλήνων καταναλωτών (και του πελάτη των ΣΠ).

Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την διαδικασία αναδιοργάνωσης που αναφέρεται στην παρ. 1.3 και αφορά την αναδιοργάνωση μη υλικών πόρων και συγκεκριμένα την οργανωτική υποστήριξη, την επικοινωνία και τον εμπορικό συνδυασμό.

4.3.5 Ανάπτυξη Μεταφορικού Δικτύου

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες προσφεύγουν στη λύση της ανάληψης των υπηρεσιών διανομής ή και όλου του κυκλώματος της εφοδιαστικής αλυσίδας από τρίτους (third party logistics companies). Σήμερα που είναι γενικά παραδεκτό ότι η διανομή αποτελεί τον καθρέφτη μιας εταιρείας στους πελάτες της, η επιλογή για το αν θα πραγματοποιείται από την ίδια την επιχείρηση ή θα δοθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι μια πολύ σημαντική και στρατηγικής σημασίας απόφαση και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η απόφαση του αν θα χρησιμοποιηθούν ενδιάμεσοι ή όχι για να αναλάβουν μέρος ή όλες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στον τομέα της διανομής απαιτεί πολύ προσεκτική εκτίμηση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων που υπάρχουν και είναι συνάρτηση δύο παραγόντων:

α. πόσο σημαντική είναι η λειτουργία της διανομής για την επιτυχία της εταιρείας και

β. πόσο ικανή είναι η εταιρεία να φέρει εις πέρας επιτυχώς την λειτουργία αυτή.

Η στρατηγική που τελικά θα ακολουθηθεί εξαρτάται από τη θέση στην οποία βρίσκεται. Έχουν γίνει αρκετές μελέτες για τις δυνατότητες δημιουργίας μεταφορικού δικτύου. Στις μελέτες αυτές έχουν αναλυθεί τα εξής σενάρια:

α. Δημιουργία δικτύου μεταφοράς με τα μεταφορικά των Ε.Δ. Αυτό το σενάριο είναι πέρα για πέρα ουτοπικό, καθώς οι Ε.Δ. διαθέτουν ένα απαρχαιωμένο στόλο οδικών μεταφορικών οχημάτων και μικρό αριθμό προσωπικό που είναι μόνο οδηγοί. Αυτό σημαίνει ότι οποιαδήποτε τέτοια

προσπάθεια, εκτός από μεμονωμένες περιπτώσεις που έχουμε επιστροφές οχημάτων που είναι άδεια μετά από το τέλος αποστολής, στερείται λογικής και θα οδηγήσει μαθηματικά στην αποτυχία. Επιπλέον, θα δημιουργηθούν σημαντικές δυσχέρειες στο επιχειρησιακό κομμάτι των Ε.Δ. καθώς ένα μεγάλο τμήμα αυτών θα ασχολείται με μη επιχειρησιακή λειτουργία. Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί πως τα υπηρεσιακά φορτηγά οχήματα είναι στην πλειονότητά τους μικρού ωφέλιμου βάρους (3,5 και 5 τόνων) και είναι τεχνολογία του 1940, έχοντας ως τώρα κινηθεί για εκατομμύρια χιλιόμετρα. Μόνο ο υπολογισμός των καταναλώσεων σε καύσιμα, οι βλάβες που θα προκύψουν από το μεγάλο αριθμό των κινήσεων, η έλλειψη οχημάτων με ψυκτικούς χώρους κλπ είναι ενδεικτικά μερικά προβλήματα. Το βασικό πρόβλημα βέβαια είναι ότι δεν υπάρχουν ούτε μεταφορικά οχήματα, ούτε και οδηγοί για να γίνει αυτό και θα επηρεαστεί αρνητικά η επιχειρησιακή ικανότητα των Ε.Δ.. Μοναδικό σημείο που πιθανόν να μπορούν να αξιοποιήσουν οι Ε.Δ. είναι τα πολεμικά πλοία, τα οποία έτσι κι αλλιώς κινούνται διαρκώς στο αιγαίο και μπορούν να μεταφέρουν ανέξοδα μεγάλες ποσότητες εφοδίων.

β. Μίσθωση εταιρίας Logistics (3PL).

Μια εταιρεία που έχει υψηλές απαιτήσεις εξυπηρέτησης πελατών και πολύ καλά δομημένη εφοδιαστική αλυσίδα την οποία διαχειρίζεται ικανό προσωπικό, θα βρει λίγα πλεονεκτήματα στο να αναθέσει κάποιες λειτουργίες σε τρίτους. Από την άλλη πλευρά, για εκείνες τις εταιρείες που δεν έχουν κάποιο πλεονέκτημα στον τομέα της εφοδιαστικής, είναι καλύτερο να εκχωρήσουν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες σε έναν τρίτο παροχέα υπηρεσιών, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική μείωση του κόστους και σε βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.

Ο κλάδος των Υπηρεσιών Logistics προς Τρίτους (Third Party Logistics) αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, σύμφωνα με πρόσφατη κλαδική μελέτη της Icar. Η εν λόγω αγορά παρουσίασε άνοδο, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 20% περίπου κατά την περίοδο 1998-2007. Η κατανομή της αγοράς των υπηρεσιών logistics προς τρίτους ανά κύρια κατηγορία, εκτιμάται ότι οι υπηρεσίες αποθήκευσης συνολικά καταλαμβάνουν το 55% περίπου της συνολικής αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών 3PL και ακολουθούν οι υπηρεσίες διανομής αποσπώντας μερίδιο 37% (στοιχεία 2014). Ειδικότερα, οι υπηρεσίες αποθήκευσης διακρίνονται σε “αποθηκεύσεις χωρίς ψύξη” που καταλαμβάνουν το 40% περίπου και σε “αποθηκεύσεις με ψύξη” που αποσπούν μερίδιο 15%. Παρατηρείται δηλαδή ότι οι υπηρεσίες αποθήκευσης – διανομής καταλαμβάνουν συνολικά το 92% των συνολικών παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η κρίση ανέκοψε τη δυναμική πορεία του κλάδου Logistics. Οι υπηρεσίες αποθήκευσης καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Ο θεσμός των 3PL γνωρίζει διάδοση στο πλαίσιο της γενικότερης επέκτασης του outsourcing μεταξύ των επιχειρήσεων. Στην πράξη, οι υπηρεσίες logistics που παρέχονται από τις επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς συνίστανται στη διαχείριση εμπορευμάτων τρίτων και αφορούν σε γενικές γραμμές τις εργασίες παραλαβής, προετοιμασίας και αποστολής στους τελικούς αποδέκτες ή πελάτες των προϊόντων.

Γενικά, ο κεντρικός κορμός των υπηρεσιών 3PL είναι οι αποθηκεύσεις και οι διανομές, ενώ ακολουθούν οι υπηρεσίες παρακολούθησης αποθεμάτων, αποσυσκευασίας - ανασυσκευασίας - ετικετοποίησης, λογισμικής υποστήριξης και οι λοιπές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Η ζήτηση των υπηρεσιών 3PL εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάδοση της πρακτικής του outsourcing και τον βαθμό της εξοικείωσης των επιχειρήσεων με αυτή, από την αυξανόμενη σημασία και από την πολυπλοκότητα των δικτύων διανομής.

Μετά τα παραπάνω μπορούμε να δούμε ότι αυτήν τη στιγμή υπάρχει πληθώρα εταιριών έμπειρων και ικανών να συνεργαστούν τα Στρατιωτικά Πρατήρια για να στήσουν ένα μεταφορικό δίκτυο. Η ύπαρξη μεγάλου ανταγωνισμού θα προσφέρει χαμηλές τιμές ικανές να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα Στρατιωτικά Πρατήρια ιδιαίτερα στην επαρχία.

Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την διαδικασία αναδιοργάνωσης που αναφέρεται στην παρ. 1.3 και αφορά την αναδιοργάνωση πόρων και συγκεκριμένα την τροποποίηση δομής και την αναγνώριση βασικών ικανοτήτων.

4.3.6 Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού

Για να καταστρώσει μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ, μια εταιρεία πρέπει να εντοπίζει τις στρατηγικές, τους στόχους, τις δυνάμεις και αδυναμίες των ανταγωνιστών της. Οι πλησιέστεροι ανταγωνιστές μιας εταιρείας είναι εκείνοι που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τους ίδιους πελάτες και τις ίδιες ανάγκες και κάνουν παρόμοιες προσφορές. Η εταιρεία εντοπίζει ανταγωνιστές χρησιμοποιώντας αναλύσεις ανά κλάδο και ανά αγορά.

Ένας ηγέτης μιας αγοράς έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά ενός προϊόντος. Για να παραμείνει κυρίαρχη, η ηγετική επιχείρηση διερευνά τρόπους επέκτασης της συνολικής ζήτησης της αγοράς, επιχειρεί να προστατεύσει ή και να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία στρατηγικών άμυνας και επίθεσης. Μια επιχείρηση-διεκδικητής της

αγοράς επιτίθεται στον ηγέτη και σε άλλους ανταγωνιστές επιδιώκοντας να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά. Οι διεκδικητές μπορούν να διαλέξουν τον τύπο γενικής επίθεσης αλλά και συγκεκριμένες στρατηγικές επίθεσης. Μια επιχείρηση-ουραγός θέλει γενικά να διατηρήσει το μερίδιό της, χωρίς αναστατώσεις.

Τα Στρατιωτικά Πρατήρια αυτή τη στιγμή έχουν το ρόλο της επιχείρησης-ουραγού, έχουν όμως τα χαρακτηριστικά για να γίνουν επιχείρηση-διεκδικητής της αγοράς όσον αφορά την πελατεία αυτών. Πως μπορεί να γίνει αυτό; Πολύ απλά χρησιμοποιώντας τα δυνατά σημεία αυτών και συγκεκριμένα τα εξής:

α. Χρήση κτηρίων Στρατοπέδων σε κεντρικά σημεία που ανήκουν στις Ε.Δ. για δημιουργία Παραρτημάτων ΣΠ ή μεταφορά των Στρατιωτικών Πρατηρίων εκεί, έτσι ώστε να διευκολύνονται τα ψώνια των δικαιούχων. Σε αυτό το πλαίσιο υπάγεται και η περίπτωση του Παραρτήματος ΕΚΕΜΣ στο ΓΕΣ. Η εμφάνισή του και η ποικιλία των προϊόντων του δεν είναι αυτή που αναλογεί σε κατάστημα σουπερ μάρκετ σε Στρατόπεδο που βρίσκονται πάνω από 5000 άτομα. Απαιτείται η επέκτασή του και η διερεύνηση των λόγων που δεν ψωνίζουν εκεί οι υπηρετούντες του στρατοπέδου, καθώς και ποια προϊόντα θέλουν να πωλούνται εκεί.

Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την διαδικασία αναδιοργάνωσης που αναφέρεται στην παρ. 1.3 και αφορά την αναδιοργάνωση πόρων και συγκεκριμένα την τροποποίηση δομής και την αναγνώριση βασικών ικανοτήτων.

β. Ενοποίηση των ΣΠ, αν όχι διοικητικά λόγω των νομικών και πρακτικών δυσκολιών, τουλάχιστον σε επίπεδο προμηθειών ή χρηματοοικονομικών. Αυτό μπορεί να γίνει με τη δημιουργία Διεύθυνσης Προμηθειών Στρατιωτικών Πρατηρίων στο επίπεδο του ΓΕΕΘΑ, στελεχωμένη από έμπειρα στελέχη των ΣΠ που γνωρίζουν ήδη από προμήθειες. Τα ΣΠ θα πρέπει να διατηρήσουν την επιθυμία τους για τις ποσότητες των εφοδίων που θεωρούν ότι πρέπει να έχουν προς πώληση. Αυτό βέβαια μπορεί να ελέγχεται και από το πληροφοριακό σύστημα που είναι η καρδιά της επιχείρησης σε τέτοιες λειτουργίες. Αυτό σημαίνει πως το κάθε ΣΠ, ή η προϊστάμενη Στρατιωτική Αρχή, θα λαμβάνει απόφαση για το ύψος των αποθεμάτων των εφοδίων βασισμένη τόσο στις προσδοκώμενες πωλήσεις όσο και στο ύψος των επιπρόσθετων εφοδίων για την χρήση τους ως αποθέματα για τις στρατιωτικές υπηρεσίες (βασικοί φόρτοι, πολεμικά αποθέματα κλπ). Η χρονική μέσα στη διάρκεια του έτους κατανομή (πέραν της ποσοτικής που αναφέρθηκε πριν) των αναγκών δίνουν τη δυνατότητα στους υπεύθυνους των προμηθειών για την επίτευξη επωφελοδύναμη για τα ΣΠ τιμών αγοράς των εφοδίων. Επιπλέον σε μια τέτοια χρηματοοικονομική ενοποίηση δημιουργείται

μία «Ομάδα Στρατιωτικών Πρατήριων» συνολικού ετήσιου τζίρου άνω των 50 εκατ. €.

Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την διαδικασία αναδιοργάνωσης που αναφέρεται στην παρ. 1.3 και αφορά την αναδιοργάνωση πόρων και συγκεκριμένα την τροποποίηση δομής και την αναγνώριση βασικών ικανοτήτων.

γ. Πληρέστερη ενημέρωση δικαιούχων: Απαιτείται καλύτερη ενημέρωση των δικαιούχων για τις προσφορές των ΣΠ. Αυτό μπορεί να γίνει δια μέσω της υπηρεσιακής οδού ενημέρωσης διαφόρων θεμάτων. Επίσης θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια ιστοσελίδα ενσωματωμένη στην υπάρχουσα σελίδα του ΓΕΕΘΑ και των άλλων Γενικών Επιτελείων, όπου να φαίνονται οι προσφορές των ΣΠ. Αντίστοιχη σελίδα μπορεί να δημιουργηθεί και στα social media (facebook, twitter κλπ). Το γεγονός ότι οι Ε.Δ. διαθέτουν τμήματα Έρευνας – Πληροφορικής αναβαθμισμένων δυνατοτήτων επιτρέπει τη δημιουργία τέτοιων λύσεων να είναι τελείως ανέξοδες και ιδιαίτερα αποδοτικές.

Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την διαδικασία αναδιοργάνωσης που αναφέρεται στην παρ. 1.3 και αφορά την αναδιοργάνωση μη υλικών πόρων και συγκεκριμένα την οργανωτική υποστήριξη και την επικοινωνία.

δ. Δημιουργία ηλεκτρονικού Στρατιωτικού Πρατηρίου: Η δημιουργία e-shop (ενός ή πολλών) είτε ως ξεχωριστού ΣΠ είτε ως παράρτημα υπάρχοντος ΣΠ, στα βήματα του caremarket, e-shop αρχικά του Μαρινόπουλου και τώρα του Σκλαβενίτη, λύση που φαντάζει αρκετά κερδοφόρα και που πατάει στην τάση για διαρκή αύξηση του ηλεκτρονικού λιανεμπορίου.

Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με την διαδικασία αναδιοργάνωσης που αναφέρεται στην παρ. 1.3 και αφορά την αναδιοργάνωση πόρων και συγκεκριμένα την τροποποίηση δομής και την αναγνώριση βασικών ικανοτήτων.

5. Ανακεφαλαίωση - Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία αρχικά ανέλυσε τα διαφορετικά είδη αναδιοργάνωσης προσπαθώντας να δώσει μια ξεκάθαρη απάντηση για ποιες είναι τα πιθανά σενάρια αναδιοργάνωσης που πραγματικά αφορούν τα Στρατιωτικά Πρατήρια, περνώντας φυσικά από την παρουσίαση αυτών για να δούμε τη φύση αυτών καθώς και ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στην λειτουργία τους. Είναι προφανές ότι οι δυνατές επιλογές είναι οι εξής:

- α) Συγχώνευση
- β) Κοινοπραξία
- γ) Στρατηγική Συμμαχία

Μετάπειτα παρουσιάστηκαν τα οικονομικά στοιχεία των Στρατιωτικών Πρατηρίων, καθώς και η γεωγραφική τους κατανομή θέλοντας να φανεί μια ενδεχόμενη αναδιοργάνωση τι μεγέθους οργανισμό δημιουργεί.



Αθροίζοντας τα συνολικά αποτελέσματα των ΣΠ βλέπουμε ότι το 2012 ήταν στα 98 εκατ. €, ενώ το 2016 έφτασε στα 87 εκατ. €, παρουσιάζοντας μια πτώση της τάξεως του 11, 2%. Άρα μια ενοποίηση των ΣΠ δημιουργεί έναν οργανισμό σημερινού τζίρου 87 εκατ. € με εξαιρετική ρευστότητα και με μεγάλο διαθέσιμο κεφάλαιο και φυσικά ιδιόκτητες εγκαταστάσεις.

Στο επόμενο στάδιο αναλύοντας τα οικονομικά δεδομένα και με συγκριτική μελέτη που έγινε και δεν είναι δυνατόν να παρουσιαστεί στην παρούσα

εργασία, αναλύθηκαν τόσο οι τιμές των προϊόντων όσο και τα διαθέσιμα αποθέματα. Όλη αυτή η ανάλυση αποτυπώνεται στα εξής νούμερα:

- ΠΟΝ: δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων 8
- ΣΕΠΑ: δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων 6,1
- ΕΚΕΜΣ : δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων 6,3
- Λοιπά ΣΠ: δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων κάτω από 4

Επίσης, ο δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων (γύρισμα) είναι ένας λογιστικός όρος που υπολογίζει πόσο γρήγορα μια επιχείρηση συλλέγει μετρητά από εισπρακτέους λογαριασμούς ή πόσο γρήγορα η εταιρεία πωλεί το απόθεμά της. Στον κλάδο των επενδύσεων, ο δείκτης εισπραξιμότητας/εισπράξεων (γύρισμα) αντιπροσωπεύει το ποσοστό ενός χαρτοφυλακίου που πωλείται σε συγκεκριμένο μήνα ή έτος. Άρα όσο μεγαλύτερο είναι το γύρισμα τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση.

Πόσο όμως είναι το σύνηθες γύρισμα (turnover) για αντίστοιχες εταιρίες; Αυτό το ερώτημα απαντιέται εύκολα, αφού είναι γνωστό ότι είναι στα επίπεδα 8-10. Αυτό σημαίνει ότι μια τέτοια εταιρία που είναι οργανωμένη, χωρίς να διαθέτει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί εύκολα να έχει δείκτη εισπραξιμότητας/εισπράξεων (γύρισμα) κοντά στο 8. Άρα μόνο αν υπολογίσουμε ότι τα λοιπά ΣΠ τζίρου περίπου 50 εκατ. € μπορούν να διπλασιάσουν την αποτελεσματικότητά τους εξοικονομώντας τεράστια χρηματικά κεφάλαια (περίπου 6 εκατ. €). Βέβαια όλα τα ΣΠ αν αναλογιστούμε τα τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχουν μπορούν να φτάσουν δείκτη εισπραξιμότητας/εισπράξεων (γύρισμα) κοντά στο 10. Αυτό που μπορεί να εξοικονομήσει διαθέσιμα κεφάλαια της τάξεως 10-15 εκατ. € συνολικά για τη διεξαγωγή προμηθειών, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας.

Στη συνέχεια αναλύεται ο πελάτης των ΣΠ. Αυτό γίνεται γιατί έχουμε μια ιδιαιτερότητα στην περίπτωση που αναλύουμε. Από την οικονομική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν βρέθηκε ότι ο πελάτης είναι ένα «υβριδικό μοντέλο» δύο συνιστωσών. Η μία συνιστώσα είναι οι στρατιωτικές Υπηρεσίες/Μονάδες οι οποίες συνεισφέρουν το 52% των συνολικών εσόδων και η δεύτερη συνιστώσα είναι οι δικαιούχοι που συνεισφέρουν το υπόλοιπο 48% των συνολικών εσόδων. Οι στρατιωτικές Υπηρεσίες/Μονάδες, δεν μεταβάλλονται ή και δεν μπορούμε να υπολογίσουμε κάποια μεταβολή τους. Οι δικαιούχοι που αποτελούν το 48% απαιτείται να μελετηθούν αν έχουν συγκεκριμένα γνωρίσματα. Γι' αυτό έγινε η πρώτη πανελλαδική διαδικτυακή έρευνα με την οποία αποτυπώθηκαν οι συνήθειες των δικαιούχων, καθώς και το καταναλωτικό τους προφίλ τους, το ποίο μάλιστα συσχετίστηκε με το προφίλ του Έλληνα καταναλωτή σύμφωνα με τη πιο πρόσφατη μελέτη του ΙΕΛΚΑ.

Το επόμενο στάδιο στην παρούσα πτυχιακή εργασία είναι ο καθορισμός των αναγκαίων επιμέρους σημείων που πρέπει να επικεντρωθεί η αναδιοργανωμένη μορφή των ΣΠ. Για να μπορέσουμε να το κάνουμε απαιτήθηκε μια ανάλυση της παρούσας κατάστασης, καθώς και της πιθανής μέλλουσας. Έτσι επιλέχθηκε η ανάλυση SWOT, αφού είναι ιδανική για τέτοιες περιπτώσεις. Η ανάλυση SWOT στην ουσία αναδεικνύει μια σειρά επιμέρους στρατηγικές που καταλήγουν στην κεντρική που αποτελεί την μετατροπή όλων των Στρατιωτικών Πρατηρίων, όλων των κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων (Στρατός, Αεροπορία, Ναυτικό), σε μια αλυσίδα/κοινοπραξία/Στρατηγική Συμμαχία/Ενιαίο Οργανισμό με κοινά αποτελέσματα. Η διοίκηση δεν έχει σημασία, αφού η εγκατάσταση του ίδιου ή ενιαίου ERP και η παραμετροποίησή του (δηλαδή η επιλογή του ύψους αποθεμάτων και για επιχειρησιακούς λόγους) από τα Γενικά Επιτελεία και τους αρμόδιους Σχηματισμούς θα έχει ως αποτέλεσμα η τοπική διοίκηση να έχει πεδίο ασχολίας μόνο την καθημερινότητα και τους τοπικούς προμηθευτές, που τότε θα αποτελεί τη μειοψηφία.

Οι επιμέρους τρόποι με τους οποίους μια ενδεχόμενη αναδιοργάνωση μπορεί να έχει αποτελέσματα βασίζονται στις υπάρχουσες βέλτιστες πρακτικές στο εξεταζόμενο αντικείμενο και είναι οι εξής:

- Βελτίωση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Δημιουργία Κέντρου Διανομής/Αποθήκευσης
- Εγκατάσταση ERP
- Ανάπτυξη marketing
- Δημιουργία μεταφορικού δικτύου με συνεργασία με 3PL
- Βελτίωση τοποθεσίας Πρατηρίων
- Εξέταση δημιουργίας ηλεκτρονικού Στρατιωτικού Πρατηρίου
- Δημιουργία ενοποιημένης λειτουργίας όλων των ΣΠ

Κατόπιν όλων των παραπάνω, καταλήγουμε ότι αξίζει να προχωρήσει προς υλοποίηση μια αναδιοργάνωση όλων των ΣΠ, καθώς η προοπτική είναι εξαιρετικά θετική, το κόστος είναι αρκετά χαμηλό. Επιπλέον αναμένονται θεαματικά βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα και εξοικονόμηση προσωπικού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»

Έρευνα για Στρατιωτικά Πρατήρια

1. Σε ποια κατηγορία ανήκετε ;*

- Στέλεχος Ενόπλων Δυνάμεων
- Στέλεχος Σωμάτων Ασφαλείας
- Απόστρατος Ενόπλων Δυνάμεων ή Σωμάτων Ασφαλείας
- Στους Λοιπούς δικαιούχους Στρατιωτικών Πρατηρίων

2. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση ;*

- Άγαμος
- Έγγαμος χωρίς τέκνα
- Έγγαμος με τέκνα

3. Σε ποιο εδαφικό διαμέρισμα μένετε ;*

- Αττική
- Θεσσαλονίκη
- Λάρισα - Βόλος
- Ροδόπη - Θράκη
- Αιγαίο
- Λοιπες περιοχές

4. Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα*

- €751-1.100
- €1.101-1.450
- €1.451-1.800
- €1.801-2.200
- €2.201-2.800
- €2.801 και άνω

5. Σε ποια super market ψωνίζετε (μπορείτε περισσότερες από μία επιλογές) ;

- AB
- Lidl
- Σκλαβενίτης
- Μασούτης
- Γαλαξίας
- My Market
- Οποιοδήποτε Στρατιωτικό Πρατήριο
- Άλλο Super Market

6. Πόσα χρήματα ξοδεύετε μηνιαίως σε αγορές σε super market ;*

- 0 - 100 €
- 101 - 200 €
- 201 - 300 €
- 301 - 400 €
- 401 - 500 €
- 501 € και πάνω

7. Ψωνίζετε σε Στρατιωτικό Πρατήριο ;*

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Συχνά
- Πάντα

8. Πόσο ευχαριστημένοι είστε από τα ψώνια σε Στρατιωτικό Πρατήριο ;

*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

9. Ποια είδη αγοράζετε σε Στρατιωτικό Πρατήριο ;*

- Αναψυκτικά
- Κρέατα
- Λοιπά τρόφιμα
- Αλκοολούχα ποτά
- Προϊόντα οικιακού καθαρισμού και συντήρησης
- Λοιπά οικιακά είδη άμεσης κατανάλωσης
- Δεν αγοράζω τίποτα

10. Στις αγορές σας στα Στρατιωτικά Πρατήρια προτιμάτε προϊόντα Ελληνικής προέλευσης ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

11. Στις αγορές σας στα Στρατιωτικά Πρατήρια προτιμάτε προϊόντα ιδιωτικών ετικετών (private label) ;

- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Συνήθως
- Πάντα

12. Γιατί ψωνίζετε από τα Στρατιωτικά Πρατήρια ; (εάν ψωνίζετε)

- Έχουν χαμηλές τιμές
- Είναι κοντά στο σπίτι μου ή στον τόπο εργασίας μου
- Ενισχύεται το επικουρικό ταμείο
- Άλλος λόγος
- Άλλο...

13. Γιατί δεν ψωνίζετε από τα Στρατιωτικά Πρατήρια ; (εάν δεν ψωνίζετε)

- Έχουν υψηλές τιμές
- Είναι μακριά
- Δεν έχουν τα προϊόντα που αγοράζω
- Άλλος λόγος

14. Τι προτείνετε για να βελτιωθεί η λειτουργία των Στρατιωτικών Πρατηρίων ;

- Αλλαγή τοποθεσίας αυτών
- Βελτίωση τιμών
- Βελτίωση εξυπηρέτησης
- Ύπαρξη μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων
- Άλλο

15. Έχετε κάποια πρόταση για τη λειτουργία των Στρατιωτικών Πρατηρίων ;
Κείμενο μακροσκελούς απάντησης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β»

Νομοθεσία

A. Εισαγωγή

Δημόσιοι διαγωνισμοί προμηθειών/υπηρεσιών (κρατικές προμήθειες) είναι οι αγορές που πραγματοποιούν οι διάφοροι φορείς και υπηρεσίες του Δημοσίου (Υπουργεία, Νοσοκομεία, ΕΛΑΣ, ΓΕΣ, Πυροσβεστικό σώμα κτλ) οι τοπικές αυτοδιοικήσεις (Περιφέρειες, Νομαρχίες, Δήμοι, Κοινότητες) και οι ΔΕΚΟ (ΕΥΔΑΠ, ΟΣΕ, ΟΑΣΑ) σύμφωνα με συγκεκριμένες διαδικασίες. Οι αγορές αυτές αφορούν σε αγαθά, έργα και υπηρεσίες που θεωρούνται απαραίτητα για τη λειτουργία των προαναφερθέντων φορέων. Τα Στρατιωτικά Πρατήρια ως υπηρεσίες του Δημοσίου υπάγονται στις προαναφερθείσες περιπτώσεις.

Όπως κάθε αγοραστής, έτσι και το Δημόσιο, προκειμένου να καταλήξει στο προϊόν της επιλογής του, πραγματοποιεί μια έρευνα αγοράς. Σε αντίθεση όμως με τους ιδιώτες, το Δημόσιο δεν πηγαίνει από έμπορο σε έμπορο για να βρει τη πιο συμφέρουσα προσφορά, αλλά καλεί τους προμηθευτές, με τη μορφή διαγωνισμού, να του υποβάλουν τις προσφορές τους.

Γενικά, οι κρατικές προμήθειες ή για να χρησιμοποιήσουμε ένα συνώνυμο όρο, οι προμήθειες του Δημοσίου, ολοκληρώνονται με τη βοήθεια γραπτών συμβάσεων, των "συμβάσεων των προμηθειών του δημοσίου" ή απλά "συμβάσεων του δημοσίου", όπως αποκαλούνται. Οι τελευταίες καθορίζουν το περιεχόμενο και τους όρους μιας συμφωνίας μεταξύ ενός φορέα (που είναι η αναθέτουσα αρχή της σύμβασης) και ιδιωτών/επιχειρήσεων (των προμηθευτών).

Τρεις είναι οι βασικές αρχές που διέπουν τις κρατικές προμήθειες:

α) Η αρχή της δημοσιότητας. Κατά την αρχή αυτή, οι αγορές του Δημοσίου πρέπει να γίνονται γνωστές στους ενδιαφερόμενους μέσω του εθνικού τύπου και της Εφημερίδας των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Η αρχή της δημοσιότητας δεν ισχύει για κάποιες κατηγορίες προμηθειών εξαιρετικά χαμηλής αξίας, που ορίζονται ρητά από τον Νόμο.

β) Η αρχή της διαφάνειας των διαδικασιών. Η όλη διαδικασία της διακήρυξης, επιλογής του προμηθευτή και ανάθεσης μιας σύμβασης του Δημοσίου πρέπει να βασίζεται σε κανόνες, που είναι γνωστοί εκ των προτέρων και ισχύουν συνολικά καθ' όλη τη διάρκεια του διαγωνισμού. Επίσης οφείλουν να είναι κατανοητοί και να διακρίνονται για την σαφήνειά τους. Απαγορεύεται ρητά η αλλαγή των όρων του διαγωνισμού μετά την προκήρυξή του. Οι όροι του διαγωνισμού μπορούν να αλλάζουν μόνο κατόπιν της αποδοχής ενστάσεων/προσφυγών των διαγωνιζομένων. Γενικά, η αρχή της διαφάνειας παραβιάζεται όταν, κατά τη διάρκεια ενός διαγωνισμού κάποιος ενδιαφερόμενος που δεν συμμετέχει, προβεί στην ακόλουθη διαπίστωση: "με τους νέους όρους που θέτει ο φορέας θα μπορούσα κι εγώ να λάβω μέρος στο διαγωνισμό".

γ) Η αρχή της ίσης μεταχείρισης. Οι όροι του διαγωνισμού δεν είναι δυνατό να αποκλείουν επιχειρήσεις άλλης χώρας ή κάποια κατηγορία επιχειρήσεων της ίδιας χώρας εισάγοντας πολιτική διακρίσεων.

Οι δημόσιες συμβάσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις συνολικές οικονομικές επιδόσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι ευρωπαϊκές δημόσιες αρχές δαπανούν περίπου το 18 % του ΑΕΠ σε αγορές προμηθειών, έργων και υπηρεσιών.

Με τη διασφάλιση διαφανών διαδικασιών που αποφεύγουν τις διακρίσεις, οι ευρωπαϊκές οδηγίες στοχεύουν κυρίως στο να εξασφαλίσουν ότι οι οικονομικοί φορείς απολαμβάνουν πλήρως τις θεμελιώδεις ελευθερίες στο πλαίσιο του ανταγωνισμού για τις δημόσιες συμβάσεις.

Ως «δημόσιες συμβάσεις αγαθών» νοούνται οι δημόσιες συμβάσεις που έχουν ως αντικείμενο την αγορά, τη χρηματοδοτική μίσθωση, τη μίσθωση ή τη μίσθωση - πώληση, με ή χωρίς δικαίωμα αγοράς, προϊόντων. Μια δημόσια σύμβαση αγαθών μπορεί να περιλαμβάνει, παρεμπιπτόντως, εργασίες τοποθέτησης και εγκατάστασης.

B. Διαδικασίες Δημοσίων Συμβάσεων

Διαδικασία σύναψης σύμβασης ή σύμβαση είναι η απόκτηση μέσω δημόσιας σύμβασης, από μία ή περισσότερες αναθέτουσες αρχές, έργων, αγαθών ή υπηρεσιών από οικονομικούς φορείς που επιλέγονται ανεξαρτήτως το κατά πόσο τα αντικείμενα της σύμβασης προορίζονται για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.³³

Η σύμβαση περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία της προμήθειας και τουλάχιστον τα εξής:

- α) Τον τόπο και χρόνο υπογραφής της σύμβασης
- β) Τα συμβαλλόμενα μέρη
- γ) Τα προς προμήθεια υλικά και την ποσότητα
- δ) Την τιμή
- ε) Τον τόπο, τρόπο και χρόνο παράδοσης των υλικών
- στ) Τις τεχνικές προδιαγραφές των υλικών
- ζ) Τις προβλεπόμενες εγγυήσεις
- η) Τις προβλεπόμενες ρήτρες
- θ) Τον τρόπο επίλυσης των τυχόν διαφορών
- ι) Τον τρόπο και χρόνο πληρωμής
- ια) Τον τρόπο αναπροσαρμογής του συμβατικού τιμήματος, εφόσον προβλέπεται αναπροσαρμογή

Οι διαδικασίες των δημοσίων συμβάσεων καθορίζονται βάση της υπάρχουσας νομοθεσίας. Αυτή αποτελείται από την εξής νομολογία:

- α) Νόμος 4412/2016: «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)».

³³ N. 4412/2016

Πρόκειται για το βασικό κανονισμό προμηθειών που εκτελούνται από το Δημόσιο και τα Ν.Π.Δ.Δ. που αποτελούν οργανισμούς της καθ' ύλην αυτοδιοίκησης. Στα άρθρα του περιγράφεται με λεπτομέρεια όλη η διαδικασία από την προκήρυξη του Διαγωνισμού μέχρι την κατακύρωση, τον έλεγχο και την παραλαβή των υλικών.

Ο νόμος θεσπίζει κανόνες:

- 1) για τις διαδικασίες προγραμματισμού και σύναψης δημοσίων συμβάσεων και διαγωνισμών μελετών,
- 2) για τη διακυβέρνηση, οι οποίοι εφαρμόζονται, από τις αναθέτουσες αρχές και τους αναθέτοντες φορείς και
- 3) για την έννομη προστασία κατά τη σύναψη συμβάσεων

Οι διατάξεις του νόμου εφαρμόζονται, με την επιφύλαξη των ειδικών περιπτώσεων, σε όλες τις συμβάσεις όλων των περιπτώσεων, ανεξαρτήτως είδους και εκτιμώμενης αξίας αυτών, εκτός αν άλλως ορίζεται στις επιμέρους διατάξεις αυτού.

β) Νόμος 4413/2016: «Ανάθεση και εκτέλεση συμβάσεων παραχώρησης». Σκοπός του παρόντος νόμου είναι η θέσπιση ενιαίου νομοθετικού πλαισίου σχετικά με τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων παραχώρησης έργων και υπηρεσιών. Ως «συμβάσεις παραχώρησης» νοούνται συμβάσεις παραχώρησης έργων ή υπηρεσιών, ως εξής :

1). Ως «σύμβαση παραχώρησης έργων» νοείται η σύμβαση εξ επαχθούς αιτίας που συνάπτεται εγγράφως μέσω της οποίας μία ή περισσότερες αναθέτουσες αρχές ή αναθέτοντες φορείς αναθέτουν την εκτέλεση έργων σε έναν ή περισσότερους οικονομικούς φορείς, το δε αντάλλαγμα για αυτή συνίσταται είτε αποκλειστικά στο δικαίωμα εκμετάλλευσης των έργων τα οποία αποτελούν το αντικείμενο της σύμβασης είτε στο δικαίωμα αυτό μαζί με την καταβολή πληρωμής.

2). Ως «σύμβαση παραχώρησης υπηρεσιών» νοείται η σύμβαση εξ επαχθούς αιτίας που συνάπτεται εγγράφως μέσω της οποίας μία ή περισσότερες αναθέτουσες αρχές ή αναθέτοντες φορείς αναθέτουν την παροχή και διαχείριση υπηρεσιών, εκτός από την εκτέλεση έργων που αναφέρεται στο σημείο α' σε έναν ή περισσότερους οικονομικούς φορείς, το δε αντάλλαγμα για αυτήν συνίσταται είτε αποκλειστικά στο δικαίωμα εκμετάλλευσης των υπηρεσιών τα οποία αποτελούν το αντικείμενο της σύμβασης, είτε στο δικαίωμα αυτό μαζί με την καταβολή πληρωμής.

Τα είδη Διαγωνισμών στις δημόσιες συμβάσεις είναι τα εξής:

α) Ανοιχτός Διαγωνισμός: Με αυτόν πραγματοποιείται περίπου το 75% των κρατικών προμηθειών καθώς εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή των υποψήφιων Προμηθευτών, αφού προϋποθέτει τη δημοσίευση της πλήρους διακήρυξης και επιτρέπει σε κάθε ενδιαφερόμενο να υποβάλει προσφορά

β) Κλειστός Διαγωνισμός: Εξελίσσεται σε 2 φάσεις:

1) 1η Φάση: Ο αναθέτων φορέας δημοσιεύει πρόσκληση ενδιαφέροντος, η οποία είναι μια πολύ γενική διακήρυξη. Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν εντός μιας συγκεκριμένης προθεσμίας αιτήσεις συμμετοχής μαζί με έναν φάκελο "ικανότητας", που περιγράφει το προφίλ της εταιρίας.

2) 2η Φάση: Όσοι επιλέγονται με βάση τα στοιχεία ικανότητας, λαμβάνουν γνώση της πλήρους διακήρυξης και καλούνται να υποβάλουν πλήρη προσφορά, δηλ. κατάθεση τιμών, τεχνικά χαρακτηριστικά κλπ.

Οι αναθέτοντες φορείς μπορούν, μέσα στην πρόσκληση ενδιαφέροντος, να ορίσουν τον κατώτατο και τον ανώτατο αριθμό Προμηθευτών που σκοπεύουν να προσκαλέσουν.

γ) Διαπραγματεύσεις: Σε εξαιρετικές περιπτώσεις επιτρέπεται στους αναθέτοντες φορείς η απευθείας διαπραγμάτευση με τους Προμηθευτές της επιλογής τους, με ή χωρίς προηγούμενη δημοσίευση διακήρυξης.

Στις διαπραγματεύσεις χωρίς δημοσίευση οφείλουν να προσκληθούν τουλάχιστον τρεις (3) Προμηθευτές. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται μόνον στις περιπτώσεις που προβλέπονται από τον νόμο, όπως λ.χ. για επείγουσες ανάγκες, για εξοπλισμό έρευνας, πειραματικά ή καλλιτεχνικά, για συμπληρωματικές προμήθειες από ήδη επιλεγμένο Προμηθευτή κτλ.

Ακολουθείται και σε περιπτώσεις αποτυχίας ενός Διαγωνισμού ή όταν οι επιτευχθείσες τιμές κριθούν ασύμφορες και υπάρχει επείγουσα ανάγκη, οπότε συνεχίζεται ο Διαγωνισμός με τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης μέσω της κατάθεσης νέων οικονομικών προσφορών ή και τεχνικών προσφορών, όπου αυτό κριθεί απαραίτητο.

δ) Πρόχειρος/Συνοπτικός Διαγωνισμός: Ο Διαγωνισμός αυτός προβλέπεται για προμήθειες χαμηλού ύψους μέχρι ενός ορίου. Ο πρόχειρος Διαγωνισμός δεν προϋποθέτει δημοσίευση και διενεργείται από Τριμελή Επιτροπή με υποβολή έγγραφων προσφορών. Κατά τον πρόχειρο Διαγωνισμό καλούνται να καταθέσουν προσφορές τρεις τουλάχιστον Προμηθευτές.

ε) Απ' ευθείας ανάθεση. Μπορεί επίσης εξ' αρχής να ανατεθεί μια χαμηλής αξίας προμήθεια σε συγκεκριμένο Προμηθευτή, το όριο της οποίας καθορίζεται και αυτό ύστερα από Υπουργική απόφαση. Σημαντικά στοιχεία αυτής:

1) Κριτήριο Ανάθεσης είναι η δυνατότητα καλής και έγκαιρης εκτέλεσης της σύμβασης σε συνδυασμό με την οικονομική προσφορά του διαγωνιζόμενου

2) Διενέργεια από Υπηρεσίες, χωρίς να απαιτείται η συγκρότηση συλλογικού οργάνου.

3) Μετά την έκδοση της απόφασης, αυτή δημοσιεύεται.

Γ. Απαγορεύσεις

Απαγορεύονται, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, όλες οι συμφωνίες και εναρμονισμένες πρακτικές μεταξύ επιχειρήσεων και όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο ή ως αποτέλεσμα την παρεμπόδιση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού στην Ελληνική Επικράτεια, και ιδίως εκείνες οι οποίες συνίστανται:³⁴

α) στον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πώλησης ή άλλων όρων συναλλαγής,

β) στον περιορισμό ή στον έλεγχο της παραγωγής, της διάθεσης, της τεχνολογικής ανάπτυξης ή των επενδύσεων,

γ) στην κατανομή των αγορών ή των πηγών εφοδιασμού,

δ) στην εφαρμογή στο εμπόριο άνισων όρων για ισοδύναμες παροχές, ιδίως στην αδικαιολόγητη άρνηση πώλησης, αγοράς ή άλλης συναλλαγής, κατά τρόπο που δυσχεραίνει τη λειτουργία του ανταγωνισμού,

ε) στην εξάρτηση της σύναψης συμβάσεων από την αποδοχή, εκ μέρους των συναλλασσόμενων, πρόσθετων παροχών, οι οποίες από τη φύση τους ή σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες δεν συνδέονται με το αντικείμενο των συμβάσεων αυτών.

Συμφωνίες, αποφάσεις και εναρμονισμένες πρακτικές δεν απαγορεύονται, εφόσον ισχύουν τα κάτωθι:

α) συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου,

β) εξασφαλίζουν συγχρόνως στους καταναλωτές εύλογο τμήμα από το όφελος που προκύπτει,

γ) δεν επιβάλλουν στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις περιορισμούς μη απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων αυτών και

δ) δεν παρέχουν τη δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού ή κατάργησης αυτού σε σημαντικό τμήμα της σχετικής αγοράς.

Απαγορεύεται η καταχρηστική εκμετάλλευση από μία ή περισσότερες επιχειρήσεις της δεσπόζουσας θέσης στο σύνολο ή μέρος της αγοράς της Ελληνικής Επικράτειας. Η καταχρηστική αυτή εκμετάλλευση μπορεί να συνίσταται ιδίως:

α) στην άμεση ή έμμεση επιβολή μη εύλογων τιμών αγοράς ή πωλήσεως ή άλλων όρων συναλλαγής,

³⁴ Ν. 3959/2011

β) στον περιορισμό της παραγωγής, της διάθεσης ή της τεχνολογικής ανάπτυξης με ζημία των καταναλωτών,

γ) στην εφαρμογή στο εμπόριο άνισων όρων για ισοδύναμες παροχές, ιδίως στην αδικαιολόγητη άρνηση πώλησης, αγοράς ή άλλης συναλλαγής, με αποτέλεσμα να περιέρχονται ορισμένες επιχειρήσεις σε μειονεκτική θέση στον ανταγωνισμό,

δ) στην εξάρτηση της σύναψης συμβάσεων από την αποδοχή, εκ μέρους των συναλλασσόμενων, πρόσθετων παροχών, οι οποίες από τη φύση τους ή σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες δεν συνδέονται με το αντικείμενο των συμβάσεων αυτών.

Βιβλιογραφία

<http://lawandtech.eu/sectors/antitrust/>

Oecd annual report 2016

Οικονομική των Επιχειρήσεων, Κορρές - Λιαργκόβας

Abrams, F. (1951), "Management's responsibilities in a complex world", Harvard Business Review, 24(3), 29-34.

Adams, J.D., Hayes, J. and Hobson, B. (1976), "Transition: Understanding and Managing Personal Change", Martin Robertson, London.

Becht, M., Bolton, P. and Röell, A. (2002), "Corporate Governance and Control", ECGI - Finance Working Paper No. 02.

Bruce A. and Langdon, K. (2001), "Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός", Σύμβουλος Μάνατζερ, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Carroll, A.B. (1996), "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", 3rd ed. Cincinnati: South-Western Publishing.

Christensen, C.M. (1997), "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Harvard Business School Press, Boston, MA.

Coch, L., and French, J.R.P. (1948), "Overcoming Resistance to Change", Human Relations, 1.

Crane, A. and Matten, D. (2004), "Business Ethics", Oxford University Press.

Drucker, P. (1959), "Long Range Planning: Challenge to Management Science", Management Science, 5, 238-249.

Elrod, P.D. and Tippett, D.D. (2002), "The "Death Valley" of Change", Journal of Organizational Change Management, 15, 3, 273-291.

Frederick, W.C. (1992), "Social Issues in Management: Coming of Age or Prematurely Gray?", Paper presented to the Doctoral Consortium of the social issues in management division, The Academy of Management, Las Vegas, Nevada, August.

Freeman, E.R. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Boston: Pitman.

Fred, R. D. (2008), Strategic Management Concept and Cases, Pearson Education, UK.

Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times Magazine, 122-6.

Ford, C. M. (2002), "The Futurity of Decisions as a Facilitator of Organizational Creativity and Change", Journal of Organizational Change Management, 15, 6, 635-646.

Gilligan, C. (1982), "In a Different Voice", Cambridge: Harvard University Press.

Grant, P. (1996), "Supporting Transition: How Managers Can Help Themselves and Others During Times of Change", Organizations and People, 3, 4, November.

Hargadon, A. and Sutton, R.I. (2000), «Building and Innovation Factory», Harvard Business Review, May-June, 157-166.

Heller, R. (2001), «Πως να Ελέγχετε τις Αλλαγές», Σύμβουλος Μάνατζερ, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Kotter, J. P. (2001), «Ηγέτης στις Αλλαγές», Business Management – 7, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Levinthal, D.A. and March, J.G. (1993), "The Myopia of Learning", Strategic Management Journal, 14, Special Issue, 95-112.

Kubler-Ross, E. (1969), "On Death and Dying", Touchstone, New York, NY.

Lewin, K. (1952), "Group Decision and Social Change", Readings in Social Psychology, Henry Holt, New York, NY.

Liedtka, J. (2000), "Strategic Planning as a Contributor to Strategic Change: A Generative Model", European Management Journal, 18, 2, April.

Mariotti, J. (1996), "Troubled by Resistance to Change", Industry Week, 7 October, 30.

Maurer, R. (1996), "Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies that Build Support for Change", Bard Press, Austin, TX.

Polychroniou, P. (2009), "Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The Impact on Team Effectiveness", Team Performance Management, 15, 7, 343-356.

Polychroniou, P. (2008), "Human Resources Management Theory and Practice: The Impact on Modern Organizations", Advances in Management, 1, 4, 1-19.6

Porter, M. E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Rawls, J. (1971), "A Theory of Justice", Harvard University Press.

Rosenthal, S.B. and Buchholz, R.A. (2000), "Rethinking business ethics. A pragmatic approach", New York, Oxford University Press.
