

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ LOYALTY**  
**POINTS SYSTEM ΣΤΟ ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**  
**ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ ΜΕΣΩ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ**  
**ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ**  
**ΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ**

**Μάριος Σαμούρης**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2018**



**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**STUDY FOR THE APPLICATION OF LOYALTY**  
**POINTS SYSTEM IN THE MILITARY SUPPLY**  
**CENTER THROUGH CURRENT DATA AND**  
**CUSTOMER TRENDS' ANALYSIS**

**By**

**Marios Samouris**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial Fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

**Piraeus, Greece, September 2018**



*Στην Οικογένειά μου*



## Ευχαριστίες

Είθισται, με την ολοκλήρωση κάθε ερευνητικού έργου, ο συγγραφέας να απευθύνει τις ευχαριστίες του σε ορισμένους ανθρώπους και θεσμούς, που με διάφορους τρόπους τον βοήθησαν ή του συμπαραστάθηκαν κάποια περίοδο ή σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς του. Έτσι, από τη θέση αυτή θέλω να ευχαριστήσω πρωτίστως τον Καθηγητή Παντελή Παντελίδη ο οποίος αποτέλεσε αρωγό της παρούσης προσπάθειάς μου, διαρκή και εξέχουσα παρουσία καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στο ΠΜΣ – ΟΕΣ και κατ' επέκταση βασικό συντελεστή της ακαδημαϊκής μου κατάρτισης.

Παράλληλα, θέλω να ευχαριστήσω το σύνολο των διδασκόντων του ΠΜΣ, δεδομένου ότι ο κάθε ένας εξ αυτών, με κατέστησε κοινωνό ιδιαίτερων γνώσεων, η χρήση των οποίων διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην εκπόνηση της παρούσης αλλά και στην περάτωση των σπουδών μου.

Οφείλω να ευχαριστήσω, ιδιαίτερα, τη Διοίκηση του Ειδικού Κέντρου Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού, η οποία αποδεικνύοντας έμπρακτα την πίστη στις δυνατότητές μου, χρηματοδότησε τη φοίτηση μου και στήριξε κατά περίπτωση την προσπάθεια μου να αριστεύσω.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου, την αδερφή μου και τα ανίψια μου, τους πιο υπέροχους ανθρώπους, στους οποίους εκ πεποιθήσεως αλλά και εκ βάθους συναισθημάτων οφείλω αυτό και κάθε έργο μου.







# **Μελέτη δυνατότητας εφαρμογής Loyalty Point System στο Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού μέσω ανάλυσης του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας του και της τάσης των καταναλωτών**

## **Περίληψη**

Το Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού (ΕΚΕΜΣ) αποτελεί τη μεγαλύτερης δυναμικότητας εκμετάλλευση του Ελληνικού Στρατού. Βασική αποστολή του είναι ο εφοδιασμός των Μονάδων και των Υπηρεσιών του Στρατού που εδρεύουν στην ευρύτερη περιοχή του Λεκανοπεδίου Αττικής αλλά και η παροχή υπηρεσιών λιανεμπορίου, ευρείας κλίμακας, στους δικαιούχους επισκέψεως Στρατιωτικών Εξυπηρετήσεων. Στο συγκεκριμένο τμήμα, η δραστηριότητα που αναπτύσσεται από το ΕΚΕΜΣ δύναται να προσομοιαστεί, άμεσα, με αντίστοιχη ιδιωτικής επιχείρησης λιανικού εμπορίου. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε και το εναρκτήριο λάκτισμα μίας σειράς ενεργειών από την Ηγεσία και τα όργανα του ΕΚΕΜΣ, με στόχο την προσέγγισή του ως ανταγωνιστική επιχείρηση, δυνατή να διευρύνει της δυνατότητες και τη δραστηριότητά της. Στο πλαίσιο των ενεργειών αυτών, συμπεριλαμβάνεται η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων άμεσα εφαρμόσιμων στον κλάδο και η μελέτη εφαρμογής συστημάτων αύξησης της ανταγωνιστικότητας μέσω της μεγιστοποίησης των πωλήσεων. Ο πλέον διαδεδομένος τρόπος προς αυτή την κατεύθυνση, ευρέως χρησιμοποιούμενος από τον ανταγωνισμό, είναι η εγκατάσταση συστήματος προσήλωσης μέσω επιβράβευσης ή εναλλακτικά Loyalty Point System.

Προκειμένου ωστόσο να ελεγχθούν τα πιθανά οφέλη από την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος, πρέπει πρώτα να διενεργηθεί μια δομημένη σειρά αναλύσεων ως προς τη χρησιμότητα εφαρμογής του. Ξεκινώντας την ανάλυση, γίνεται μια ιστορική αναδρομή και παρουσίαση του ΕΚΕΜΣ, των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών που αυτό παρέχει. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται εκτενής ανάλυση της δομής και του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας, με την περαιτέρω ανάπτυξη των κανονισμών που τη διέπουν.

Για την περαιτέρω εξαγωγή συμπερασμάτων, πραγματοποιείται έρευνα των παραγόντων του υποβάθρου οι οποίοι θα μπορούσαν δυνητικά να επηρεάσουν την εξέλιξη του υπό εξέταση αλλά και παρόμοιων εγχειρημάτων. Σταδιακά, για το σκοπό αυτό, αξιοποιούνται οι PEST Analysis για την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος, η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τη διερεύνηση του ενδοκλαδικού περιβάλλοντος και η ανάλυση του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με SWOT Analysis για το EKEMΣ. Σε συνέχεια αυτών, παρατίθενται τα οικονομικά στοιχεία του EKEMΣ, όπως αυτά προκύπτουν από τον ετήσιο ισολογισμό του, ενώ ταυτόχρονα πραγματοποιείται ανάλυση με χρήση αριθμοδεικτών.

Με την αξιοποίηση όλων των παραπάνω, η δομή της παρούσης προσαρμόζεται στη διερεύνηση του εγχειρήματος εφαρμογής ενός Loyalty Point System στο EKEMΣ. Αρχικά, απαραίτητη χαρακτηρίζεται η ανάλυση της αναγκαιότητας ενός τέτοιου εγχειρήματος. Η βάση για αυτό, κείται στην παράθεση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την έρευνα που διενεργήθηκε στο EKEMΣ με τη μορφή ερωτηματολογίου. Έχοντας καταστήσει σαφή την ύπαρξη της παραπάνω ανάγκης, ακολουθεί η παρουσίαση του ακαδημαϊκού υποβάθρου το οποίο διέπει τη λειτουργία των συστημάτων προσήλωσης ενώ παράλληλα αναλύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους με βάση τη σκοπιμότητα αλλά τις δυνατότητες που η εφαρμογή τους δύναται να παρέχει. Επικουρικά στο έργο της έρευνας και προς την καλύτερη κατανόηση της φιλοσοφίας λειτουργίας των προγραμμάτων αυτών πραγματοποιείται ανάλυση του προγράμματος επιβράβευσης πελατών όπως αυτό εφαρμόζεται σε ηγετική επιχείρηση του κλάδου του λιανεμπορίου.

Η παρούσα έρευνα ολοκληρώνεται με τον συνδυασμό των κατά ενότητα συμπερασμάτων και στοιχείων για την παρουσίαση ενός Loyalty Point System, προσαρμοσμένου και κατάλληλου προς εφαρμογή στο EKEMΣ. Αυτό πραγματοποιείται με την παρουσίαση του ίδιου του προγράμματος, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, του νομικού πλαισίου που το διέπει καθώς και του αναγκαίου υλικοτεχνικού εξοπλισμού για την πλήρη εγκατάσταση και λειτουργία του.

# **Study for the application of Loyalty Point System in the Military Supply Center through current data and customer trends' analysis**

## **Abstract**

The Military Supply Center is the Hellenic Army's store with the greatest capabilities. The Center's main mission is providing supplies to the Armed Forces stationed in Attica, but also providing retail trade services to those who retain the right to make use of its facilities. Regarding that, the Military Supply Center operates like any other private retail trading company. This fact, made the Center's administration and commanding officers to take action towards its dynamic expansion, through business coordinated procedures. The action that takes place is based on adopting the most modern and affective methods and also the study of applying systems to increase competitiveness through achieving maximum sales rate. It is established that the best way, most common used in the retail industry, is the application of a Loyalty Point System.

In order to test the possible positive effects of such a system's application, we must first examine thoroughly the usefulness of its implementation. Initiating our analysis, there is the Center's origins and historical review, a mention of its infrastructure and facilities along with the services provided in them. Following that, the organizational chart, the current operating methods and their legal framework are analyzed.

For the purpose of enabling further conclusions, a background check is made regarding the facts that could play a critical part in this, or similar, project's development. Gradually, towards this direction the following methods are used: Pest analysis (analysis of the macroeconomic environment), Porter's five forces analysis (analysis of the intra-industry environment), analysis of the intra-corporate environment and SWOT Analysis. After these analyses, the financial figures of the Center are shown, based on its annual statement of account, while economic indicators are used to determine its status.

With the all the critical factors stated above, the research focuses in the application of a Loyalty Point System in the Military Supply Center. Initially, we examine the necessity of such an application. To prove this, we have to use the results of the field research that took place in the Center in the form of a questionnaire. Through this step, the research moves forward

towards studying the deployment of a Loyalty Point System and generally the factors that define the special characteristics of a Customer Loyalty Program, its feasibility and its capabilities. To enhance our grasp of understanding about how reward based systems work, there is a case study regarding the methods of a leader enterprise in the field of retail market.

Combining all the data gathered through every step of the process, the research concludes by presenting a Loyalty Point System which is adapted and tailored to the Center's particular practices. Furthermore, its exact structure, its special characteristics and the legal framework are stated, followed by the equipment which is necessary for its full installment.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Περίληψη</b>	ix
<b>Abstract</b>	xi
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	xviii
<b>Κατάλογος Διαγραμμάτων</b>	xx
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Παρουσίαση του ΕΚΕΜΣ – Ανάλυση Δομής και Υφιστάμενου Τρόπου Λειτουργίας</b>	
<b>2.1 Εισαγωγή</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Ιστορική Αναδρομή ΕΚΕΜΣ</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Παρεχόμενες Υπηρεσίες</b>	<b>10</b>
<b>2.4.1 Πρατήριο Τροφίμων – Ποτών</b>	<b>11</b>
<b>2.4.2 Κεντρική Αποθήκη</b>	<b>11</b>
<b>2.4.3 Πολυκατάστημα</b>	<b>13</b>
<b>2.4.4 Στρατιωτικό Φαρμακείο</b>	<b>15</b>
<b>2.4.5 Πρατήριο Υγρών Καυσίμων</b>	<b>16</b>
<b>2.4.6 Καφετέρια - Εστιατόριο</b>	<b>16</b>
<b>2.4.7 Συνεργείο Οχημάτων</b>	<b>17</b>

<b>2.4.8 Σημείο Πώλησης Στρδου "ΣΤΡΑΤΑΡΧΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΑΠΑΓΟΣ"</b>	<b>17</b>
<b>2.4.8 Σημείο Πώλησης ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Οργανωτική Δομή</b>	<b>18</b>
<b>2.6 Διαρθωση – Επιμέρους Λειτουργίες</b>	<b>21</b>
<b>2.6.1 Διοικητικά Όργανα ΕΚΕΜΣ</b>	<b>21</b>
<b>2.6.2 Υπηρεσία Οικονομικού</b>	<b>26</b>
<b>2.6.3 Υπηρεσία Εκμετάλλευσης</b>	<b>32</b>
<b>2.6.4 Υποστηρικτικές Υπηρεσίες – Λειτουργίες</b>	<b>38</b>
<b>2.7 Δημιουργία – Διαχείριση – Διάθεση Κεφαλαίων ΕΚΕΜΣ</b>	<b>42</b>
<b>2.7.1 Δημιουργία Κεφαλαίων</b>	<b>43</b>
<b>2.7.2 Διαχείριση Κεφαλαίων</b>	<b>43</b>
<b>2.7.3 Διάθεση Κερδών</b>	<b>44</b>
<b>2.8 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>45</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης</b>	
<b>3.1 Εισαγωγή</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Πολιτική Διάσταση</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Νομική Διάσταση</b>	<b>51</b>
<b>3.4 Οικονομική Διάσταση</b>	<b>55</b>
<b>3.5 Κοινωνική – Πολιτιστική Διάσταση</b>	<b>57</b>
<b>3.6 Τεχνολογική Διάσταση</b>	<b>58</b>
<b>3.7 Διεθνείς τάσεις και εξελίξεις</b>	<b>60</b>
<b>3.6 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>61</b>



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση Ανταγωνισμού του Κλάδου**

<b>4.1 Εισαγωγή</b>	<b>63</b>
<b>4.2.2 Ισχύουσες Δομές</b>	<b>68</b>
<b>4.3.3 Τρέχουσα κατάσταση του κλάδου</b>	<b>71</b>
<b>4.2.4 Προβλέψεις μελλοντικής εξέλιξης του κλάδου</b>	<b>76</b>
<b>4.3 Περιγραφή Ανταγωνιστικών Πιέσεων στο Πλαίσιο των 5 Δυνάμεων του Porter</b>	<b>80</b>
<b>4.3.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο</b>	<b>82</b>
<b>4.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών</b>	<b>86</b>
<b>4.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών</b>	<b>88</b>
<b>4.3.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα</b>	<b>90</b>
<b>4.3.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων</b>	<b>91</b>
<b>4.3.6 Συμπληρωματικά προϊόντα (Η έκτη δύναμη)</b>	<b>95</b>
<b>4.4 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>96</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ενδοεπιχειρησιακό Περιβάλλον**

<b>5.1 Εισαγωγή</b>	<b>99</b>
<b>5.2 Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης</b>	<b>99</b>
<b>5.3 Ανθρώπινοι Πόροι</b>	<b>100</b>
<b>5.4 Οργανωτικοί πόροι</b>	<b>103</b>
<b>5.5 Χρηματοοικονομικοί και Φυσικοί Πόροι</b>	<b>105</b>
<b>5.6 Τεχνολογικοί Πόροι</b>	<b>106</b>
<b>5.6.1 Καταγραφή Υλικού</b>	<b>106</b>
<b>5.6.2 Καταγραφή Λογισμικού</b>	<b>108</b>
<b>5.6.3 Ψηφιακή Επικοινωνία</b>	<b>110</b>

<b>5.7 Πόροι Καινοτομίας και Φήμη</b>	<b>110</b>
<b>5.5 Ικανότητες της Επιχείρησης</b>	<b>111</b>
<b>5.6 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>112</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : SWOT Analysis</b>	
<b>6.1 Εισαγωγή</b>	<b>115</b>
<b>6.2 Δυνατά Σημεία (Strengths)</b>	<b>117</b>
<b>6.3 Αδυναμίες (Weaknesses)</b>	<b>118</b>
<b>6.4 Ευκαιρίες (Opportunities)</b>	<b>121</b>
<b>6.5 Απειλές (Threats)</b>	<b>123</b>
<b>6.6 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>126</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Οικονομικά Στοιχεία</b>	
<b>7.1 Εισαγωγή</b>	<b>129</b>
<b>7.2 Ετήσιοι Ισολογισμοί και Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης</b>	<b>129</b>
<b>7.3 Κύρια Οικονομικά Στοιχεία 2017</b>	<b>138</b>
<b>7.4 Ανάλυση Αριθμοδεικτών 2017</b>	<b>140</b>
<b>7.4.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας (Liquidity Ratios)</b>	<b>141</b>
<b>7.4.2 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας (Activity Ratios)</b>	<b>142</b>
<b>7.4.3 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας (Return Ratios)</b>	<b>144</b>
<b>7.5 Συγκριτικοί Πίνακες</b>	<b>146</b>
<b>7.6 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>147</b>
<b>Κεφάλαιο 8: Ανάλυση Αναγκαιότητας Εφαρμογής Loyalty Points System Μέσω Έρευνας της Τάσης των Καταναλωτών</b>	
<b>8.1 Εισαγωγή</b>	<b>149</b>
<b>8.2 Στοιχεία της Έρευνας</b>	<b>150</b>

<b>8.3 Έντυπο του Ερωτηματολογίου</b>	<b>153</b>
<b>8.4 Δημογραφικό Προφίλ</b>	<b>155</b>
<b>8.4.1 Ηλικία</b>	<b>155</b>
<b>8.4.2 Φύλο</b>	<b>156</b>
<b>8.4.3 Βαθμός - Προέλευση</b>	<b>157</b>
<b>8.4.4 Άτομα Νοικοκυριού</b>	<b>158</b>
<b>8.4.5 Παιδιά</b>	<b>159</b>
<b>8.5 Ανάλυση Παραγόντων Επισκεψιμότητας</b>	<b>160</b>
<b>8.5.1 Επισκεψιμότητα σε Super Market</b>	<b>160</b>
<b>8.5.2 Επισκεψιμότητα στο ΕΚΕΜΣ</b>	<b>161</b>
<b>8.5.3 Ελκυστικοί Παράγοντες του ΕΚΕΜΣ</b>	<b>162</b>
<b>8.5.4 Ανασταλτικοί Παράγοντες του ΕΚΕΜΣ</b>	<b>163</b>
<b>8.6 Ενδείκτες Προτιμήσεων</b>	<b>164</b>
<b>8.6.1 Προτίμηση Ωρών Εργάσιμων Ημερών</b>	<b>164</b>
<b>8.6.2 Προτίμηση Ωρών Αργιών</b>	<b>165</b>
<b>8.6.3 Προτίμηση Ημέρας της Εβδομάδας</b>	<b>166</b>
<b>8.7 Ανάλυση Προτάσεων – Ποιοτικών Παρατηρήσεων (Περιγραφικού Τύπου)</b>	<b>167</b>
<b>8.8 Ποιοτικά Συμπεράσματα</b>	<b>168</b>
<b>8.9 Ανακεφαλαίωση</b>	<b>170</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Ανάλυση του Πλαισίου Λειτουργίας των Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Μελέτη Περίπτωσης</b>	
<b>9.1 Εισαγωγή</b>	<b>173</b>
<b>9.2 Προσωποποιημένο Marketing</b>	<b>174</b>

9.2.1 Προσήλωση Πελατών	175
9.2.2 Προγράμματα Επιβράβευσης Πελατών	178
9.3 Μελέτη Περίπτωσης AB Βασιλόπουλος	181
9.2.1 Παρουσίαση του Προγράμματος – Η Κάρτα «AB Plus»	182
9.2.2 Ανάλυση του Προγράμματος	184
9.4 Ανακεφαλαίωση	186
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Ανάλυση του EKEMΣ Loyalty Point System</b>	
10.1 Εισαγωγή	189
10.2 Παρουσίαση του Προγράμματος	190
10.3 Οικονομικά Χαρακτηριστικά του Προγράμματος	192
10.4 Όροι και Προϋποθέσεις Συμμετοχής στο Πρόγραμμα	193
10.4.1 Γενικά	194
10.4.2 Δικαίωμα Συμμετοχής - Εγγραφή	194
10.4.3 Το Πρόγραμμα	195
10.4.4 Προσωπικά Δεδομένα	196
10.4.5 Λοιποί Όροι	199
10.5 Τεχνικές Προδιαγραφές – Υλικοτεχνικό Εξοπλισμός	200
10.5.1 Αναγνώστες και Κάρτες	201
10.5.2 Λογισμικό Διαχείρισης	202
10.4 Ανακεφαλαίωση	203
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Συμπεράσματα</b>	
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>211</b>

## Κατάλογος Πινάκων

2.1	Τεχνικά Χαρακτηριστικά – Προδιαγραφές Εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ εντός Στρατοπέδου Σακέτα Β' με Έδρα στον Καρέα	8
2.2	Συνεργαζόμενες Εταιρίες Πολυκαταστήματος	13
4.1	Ετήσιες μεταβολές Δείκτη Κύκλου Εργασιών Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο	75
4.2	Μηνιαίες μεταβολές Δείκτη Κύκλου Εργασιών Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο	76
4.3	Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο Λιανικό Εμπόριο	78
5.1	Τρέχουσα τεχνολογική υποδομή υλικού του ΕΚΕΜΣ	107
5.2	Τεχνολογίες λογισμικού του ΕΚΕΜΣ	108
7.1	Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2015	131
7.2	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2016	132
7.3	Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2016	133
7.4	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2016	134
7.5	Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2017	135
7.6	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2017	136
7.7	Κατάσταση Μεταβολών Καθαρής Θέσης	137
7.8	Διαχρονική Πορεία Λιανικών Πωλήσεων (€)	139
7.9	Διαχρονική Πορεία Κατανομής Κερδών (€)	139
7.10	Διαχρονική Πορεία Οικονομικών Μεγεθών ΕΚΕΜΣ (2013-2017)	146
7.11	Συγκριτικός Πίνακας εξέλιξης Αριθμοδεικτών (2013-2015)	147
9.1	Loyalty Program Types	179

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

2.1	Διαγραμματική Απεικόνιση Οργανογράμματος ΕΚΕΜΣ	20
2.2	Διαγραμματική Απεικόνιση Υπηρεσίας Οικονομικού ΕΚΕΜΣ	27
2.3	Διαγραμματική Απεικόνιση Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης ΕΚΕΜΣ	32
3.1	Διαγραμματική Απεικόνιση Διακύμανσης της Ανεργίας στην Ελλάδα	49
3.2	Διαγραμματική απεικόνιση διακύμανσης του πληθωρισμού στην Ελλάδα	50
3.3	Διαγραμματική Διακύμανση του ΑΕΠ της Ελλάδας	56
4.1	Ενδιάμεσες βαθμίδες του εμπορίου	65
4.2	Ο κύκλος του λιανικού εμπορίου	68
4.3	Βασικές διακρίσεις του λιανικού εμπορίου	71
4.4	Εξέλιξη ετήσιων μεταβολών (%) των Γενικών Δεικτών Κύκλου Εργασιών και Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο	72
4.5	Εξέλιξη εποχικά και μη εποχικά διορθωμένου Γενικού Δείκτη Κύκλου Εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο (2010=100)	73
4.6	Εξέλιξη εποχικά και μη εποχικά διορθωμένου Γενικού Δείκτη Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο (2010=100)	73
4.7	Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο Λιανικό Εμπόριο	79
4.8	Διάγραμμα των 5 δυνάμεων του Porter	81
5.1	Μορφωτικό Επίπεδο Ε.Κ.Ε.Μ.Σ	102
5.2	Κατανομή Προσωπικού εντός των Υπηρεσιών	102
6.1	SWOT Ανάλυση	116
8.1	Ηλικία	155
8.2	Φύλο	156
8.3	Βαθμός-Προέλευση	157
8.4	Άτομα Νοικοκυριού	158
8.5	Παιδιά	159
8.6	Επισκέψεις σε Super Market	160
8.7	Επισκεψιμότητα στο ΕΚΕΜΣ	161
8.8	Ελκυστικοί Παράγοντες	162

8.9	Ανασταλτικοί Παράγοντες	163
8.10	Προτίμηση Ωρών Εργάσιμων Ημερών	164
8.11	Προτίμηση Ωρών Αργιών	165
8.12	Προτίμηση Ημέρας της Εβδομάδας	166





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ανέκαθεν, στα χνάρια της Ιστορίας, σε όλες τις κοινωνίες και τα κράτη, οι Ένοπλες Δυνάμεις βρίσκονταν στο επίκεντρο των ερευνών και των ανακαλύψεων. Για οποιοδήποτε νεοτερισμό ή καινοτομία, πρωταρχικό μέλημα αποτελούσε ο έλεγχος των πολεμικών εφαρμογών της ή κατ' ελάχιστον, η υποβοήθηση του έργου των πολεμικών επιχειρήσεων και της υποστήριξης του στρατεύματος. Το παραπάνω γεγονός αφορά τόσο τις εφευρέσεις σε υλικό επίπεδο όσο και το ευρύτερο φάσμα παροχής υπηρεσιών και διευκολύνσεων, καθώς αστείρευτη είναι η δεξαμενή παραδειγμάτων που ολόκληρα επιστημονικά πεδία οφείλουν την ανάπτυξη, αν όχι και την ίδρυσή τους, σε στρατιωτική χρηματοδότηση (ανάπτυξη του RDF, Manhattan Project κλπ.).

Στη σύγχρονη εποχή, με καθοριστική να κρίνεται η επανατοποθέτηση των στόχων της κοινωνίας, η οποία μέσω της οικονομίας και με την αναπροσαρμογή του R&D όλων των επιχειρήσεων στην δημιουργία και ανάπτυξη μεθόδων που αποσκοπούν στην επίτευξη μέγιστου δυνατού κέρδους, οι Ένοπλες Δυνάμεις άλλοτε νεοτεριστές στη χρήση νέων πρακτικών και μεθόδων, αντιμετωπίζουν σήμερα την πρόκληση της εισαγωγής και υιοθέτησης καινοτόμων διαδικασιών. Το συγκεκριμένο αναφέρεται κυρίως πέραν του κλάδου των πολεμικών επιχειρήσεων, καθώς ουσιώδης χαρακτηρίζεται η δράση της Στρατιωτικής Υπηρεσίας τόσο στα διάφορα επιστημονικά πεδία (πχ της Ιατρικής, της Μηχανολογίας, της Οικονομίας κλπ) όσο και στην ανάπτυξη και λειτουργία υπηρεσιών και οργανισμών ανάλογης δομής, οργάνωσης και αποδοτικότητας με αυτή μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου είδους υπηρεσίας αποτελεί το Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού (ΕΚΕΜΣ), μια πρότυπη Μονάδα του Ελληνικού Στρατού και του Σώματος Εφοδιασμού – Μεταφορών, το οποίο από πλευράς δομής και λειτουργίας δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών λιανεμπορίου προς τους δικαιούχους χρήσης των στρατιωτικών εκμεταλλεύσεων – εξυπηρετήσεων, δηλαδή των εν ενεργεία και εν αποστρατεία στελεχών και των οικογενειών τους και στην παροχή υπηρεσιών χονδρεμπορίου

προς τις Μονάδες, Ανεξάρτητες Υπομονάδες και Υπηρεσίες ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τις ανάγκες και υποστηρίζοντας την εκπλήρωση της αποστολής τους.

Μέχρι σήμερα, βάσει του καταστατικού του, η λειτουργία αλλά και η εν γένει φιλοσοφία του Ειδικού Κέντρου Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού (ΕΚΕΜΣ), όσον αφορά τον τομέα του λιανεμπορίου, στηρίζεται στις βασικές, συμβατικές αρχές αγοράς και μεταπώλησης (άνευ επεξεργασίας) εφοδίων, μέσω εγκεκριμένου τιμοκαταλόγου, ο οποίος αποτελεί προϊόν συμφωνίας με τους προμηθευτές του. Το παραπάνω καθιστά εξαιρετικά δύσκολο έως ανέφικτο τον ανταγωνισμό και την εκδήλωση ενεργειών επεκτατικής τιμολογιακής πολιτικής έναντι στις μεγάλες σύγχρονες αλυσίδες λιανεμπορίου, οι οποίες μέσω εναρμονισμένων τακτικών προμηθειών, περιστροφής του αποθέματος μεταξύ υποκαταστημάτων ανόμοιας ζήτησης και προωθητικών ενεργειών, διατηρούν σταθερά υψηλό μερίδιο αγοράς.

Με την έγκριση της Ιεραρχίας και του Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΚΕΜΣ πραγματοποιήθηκαν, από την Υπηρεσία Εκμετάλλευσης, έρευνες πεδίου (υπό μορφή ερωτηματολογίου) με στόχο, πρωταρχικά, την συλλογή δεδομένων για τα στοιχεία και τις προτιμήσεις των δικαιούχων και με αώτερο σκοπό την αύξηση της επισκεψιμότητας αλλά και του όγκου των πωλήσεων, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την μεγιστοποίηση του κέρδους. Από τα πορίσματα της παραπάνω διαδικασίας εκδηλώθηκαν και οι πρώτες ενέργειες με την τροποποίηση του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων του ΕΚΕΜΣ, χωρίς όμως την πλήρη αξιοποίηση των στοιχείων αλλά και των δυνατοτήτων που προσφέρει η πρόσφατη αναβάθμιση της μηχανογραφικής εφαρμογής του Κέντρου.

Ο συνδυασμός των στοιχείων που συλλέχθηκαν από της έρευνες πεδίου με τα δεδομένα πωλήσεων και ελέγχου της αγοράς, δύνανται να αποτελέσουν τον ακρογωνιαίο λίθο πάνω στον οποίο θα δομηθεί η μελέτη ανάπτυξης κι εφαρμογής σύγχρονων επιχειρηματικών μεθόδων μέσω των οποίων θα επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ευρείας χρήσης και η πλέον αποτελεσματική, στον τομέα του λιανεμπορίου, τεχνοτροπία αύξησης της επισκεψιμότητας και των πωλήσεων είναι το σύστημα συλλογής πόντων ανταμοιβής – επιβράβευσης (Loyalty Point System).

Αναδεικνύεται, λοιπόν, ότι ο σκοπός της παρούσας εργασίας προσανατολίζεται στην απάντηση τριών καίριων ερωτημάτων:

- ❖ Αναγκαίει η εγκατάσταση και λειτουργία ενός Loyalty Point System στο ΕΚΕΜΣ;
- ❖ Καθίσταται εκτελεστή η παραπάνω διαδικασία;
- ❖ Ποιες οι προϋποθέσεις για να αποβεί προσοδοφόρα;

Η προσπάθεια να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά, άρχεται με δομημένη προσέγγιση μέσω της παρουσίασης των ιστορικών εξελίξεων μέχρι την διαμόρφωση της παρούσας δομής του ΕΚΕΜΣ, της ανάλυσης του τρόπου λειτουργίας αλλά και της υφιστάμενης επιχειρηματικής φιλοσοφίας και την ανάπτυξη του ακαδημαϊκού υποβάθρου που διέπει το υπό εξέταση αντικείμενο. Οι δε απαντήσεις ενσαρκώνονται μέσω της μελέτης του μακροσκοπικού και ενδοκλαδικού περιβάλλοντος, της εξαγωγής συμπερασμάτων από την έρευνα πεδίου που έλαβε χώρα, την ανάλυση μεθόδων του ανταγωνισμού και την ανάπτυξη, τελικά, του πλαισίου εφαρμογής εντός του οποίου το παραπάνω εγχείρημα θα λάβει χώρα.

Στα επόμενα κεφάλαια της παρούσης αναπτύσσεται η δομή της προσέγγισης με στοιχεία συλλεχθέντα από πηγές που δραστηριοποιούνται στην ανάλυση του κλάδου του λιανεμπορίου αλλά και από το αρχείο του ΕΚΕΜΣ, με την ταυτόχρονη συμμετοχή στην σύνταξη πολλών εξ αυτών. Τα δεδομένα που προκύπτουν φαίνεται να οδηγούν σε δομημένα θετικά συμπεράσματα για την ανάγκη υλοποίησης του όλου εγχειρήματος αλλά και για τον τρόπο που η υλοποίησή του θα αποβεί μέγιστα αποδοτική. Πρέπει, ωστόσο, κλείνοντας, να παρατεθεί ότι η συγκεκριμένη στρατηγική χαρακτηρίζεται από αξιόλογη δυναμικότητα με αποτέλεσμα να αποτελεί διαρκή βάση επαναπροσδιορισμού των όρων που διέπουν τη λειτουργία του εφαρμοσμένου οράματος.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΚΕΜΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Οι δραστηριότητες και η λειτουργία του Ειδικού Κέντρου Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού (Ε.Κ.Ε.Μ.Σ) με τη σημερινή του μορφή, ξεκίνησαν το 1993. Βασική του αρμοδιότητα ήταν και παραμένει να είναι σε θέση να εξυπηρετεί τις Μονάδες, Ανεξάρτητες Υπομονάδες και Υπηρεσίες των Ενόπλων Δυνάμεων κυρίως του Στρατού [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Επικουρικά και δομημένη σύμφωνα με τα πρότυπα των Base Exchange (Super Market που λειτουργούν εντός των Αμερικανικών βάσεων, για την εξυπηρέτηση του προσωπικού σε είδη λιανεμπορίου) του Αμερικανικού Στρατού, η λειτουργία του ΕΚΕΜΣ περιλαμβάνει και την εξυπηρέτηση των ενεργεία και εν αποστρατεία στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων καθώς και των οικογενειών τους και λοιπών δικαιούχων, παρέχοντας ποικιλία υπηρεσιών μέσω των εγκαταστάσεών του. Συγκεντρωτικά η αποστολή του ΕΚΕΜΣ αναλύεται στο Κεφάλαιο Β' Τμήμα 4 του κανονισμού λειτουργίας του ΣΚ 5-97/1994 και πιο συγκεκριμένα: «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

<sup>1</sup> [REDACTED]

αποστρατεία, με κεφάλαια εκτός κρατικού προϋπολογισμού»<sup>2</sup>. Φυσικά, με γνώμονα τη διεύρυνση της δραστηριότητας του ΕΚΕΜΣ και πάντα συμφώνως προς τα νομικά πλαίσια που ορίζουν το πεδίο λειτουργίας του, η Στρατιωτική Υπηρεσία με κινήσεις έχει διαμορφώσει κι επεκτείνει το πελατολόγιο του ΕΚΕΜΣ περιλαμβάνοντας περαιτέρω κοινωνικές ομάδες σχετικές με το αντικείμενο και το έργο των Ενόπλων Δυνάμεων.

Το ΕΚΕΜΣ αποτελώντας Εκμετάλλευση του Στρατού ασκεί εμπορική δραστηριότητα στους τομείς ειδών λιανικής πώλησης Super Market και Πολυκαταστημάτων ενώ διέπεται από τον Γενικό Κανονισμό Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων, σύμφωνα με τον οποίο το 90% των κερδών του αποδίδεται στο ΕΚΟΕΜΣ που αποτελεί φορέα συμπληρωματικής ασφάλισης των στελεχών του Στρατού Ξηράς<sup>3</sup>. Παράλληλα στο σύνολο των συνδιαλλαγών του ακολουθεί τα ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια της αγοράς με την περαιτέρω διάθρωση των κεφαλαίων και των κερδών του να αναλύεται σε επόμενο Κεφάλαιο.

Στη συνέχεια του Κεφαλαίου, προς βαθύτερη κατανόηση και διευκόλυνση της ανάλυσης μας, θα ακολουθήσει η ανάπτυξη της δομής και της επιμέρους λειτουργίας των Υπηρεσιών και των τμημάτων που απαρτίζουν το ΕΚΕΜΣ. Θα ξεκινήσουμε με την ιστορική αναδρομή του Κέντρου, θα προχωρήσουμε στην ανάλυση των εγκαταστάσεων που το απαρτίζουν, του οργανογράμματος, των υλικοτεχνικών υποδομών και των δυνατοτήτων τους και τέλος του προσωπικού που εργάζεται και λειτουργεί στο ΕΚΕΜΣ.

## **2.2 Ιστορική Αναδρομή ΕΚΕΜΣ**

Η αρχική απόφαση για τη σύσταση της υπό ανάλυση στρατιωτικής εκμετάλλευσης πραγματοποιήθηκε το 1954 οπότε και ξεκίνησε η λειτουργία της ως Γενικό Στρατιωτικό Πρατήριο Αθηνών (ΓΣΠΑ). Ο σκοπός λειτουργίας του ΓΣΠΑ περιελάμβανε, πρωτίστως, τον εφοδιασμό των Μονάδων, Ανεξάρτητων Υπομονάδων και των Σχηματισμών του Στρατού με είδη συσσιτίου αλλά και λοιπά είδη λειτουργίας τα οποία δεν συμπεριλαμβάνονταν στις διενεργούμενες, από το Υπουργείο Ανάπτυξης, συμβάσεις. Στις λοιπές αρμοδιότητες του ΓΣΠΑ ανήκε η παροχή υπηρεσιών και η μεταπώληση προϊόντων λιανεμπορίου, υπό

---

<sup>2</sup> ΣΚ 5-97/1994 «Οργάνωση και Λειτουργία του ΕΚΕΜΣ», σελ. 3



<sup>3</sup> ΦΕΚ 181/31 Μαρ 81 (Τεύχος Β') «Γενικός Κανονισμός Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων».

καθεστώς οικονομικής τιμολογιακής πολιτικής σε σχέση με την εξωτερική αγορά, στους δικαιούχους επίσκεψης των στρατιωτικών καταστημάτων μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται οι εν ενεργεία και εν αποστρατεία στρατιωτικοί, τα μέλη των οικογενειών τους καθώς και το εργαζόμενο πολιτικό και μη προσωπικό στους λοιπούς κλάδους των Ενόπλων Δυνάμεων και Σωμάτων Ασφαλείας.

Μέχρι το 1992 οι βασικές αρμοδιότητες του ΓΣΠΑ οδηγούσαν σε περιορισμένο κύκλο δραστηριοτήτων, δέσμιο του ισχύοντος κανονισμού λειτουργίας και του νομικού πλαισίου, σε σχέση με τις προοπτικές του. Προοδευτικά, από τον επιβεβλημένο τρόπο λειτουργίας, από την συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση κι επισκεψιμότητα αλλά και από τη μελέτη των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, η Στρατιωτική Ηγεσία αντιλήφθηκε την ανάγκη εκσυγχρονισμού του, τόσο σε οργανωτικό επίπεδο όσο και επίπεδο διεύρυνσης του τομέα δραστηριοτήτων.

Σε εκτέλεση του παραπάνω έργου, αποφασίσθηκε τον Απρίλιο του 1991, η συγκρότηση επιτροπής για μελέτη και εισήγηση προκειμένου το Γενικό Στρατιωτικό Πρατήριο Αθηνών, του οποίου η έδρα βρισκόταν στο σημερινό Στρατόπεδο «Καραϊσκάκη Β'» στο Χαϊδάρι, να λειτουργήσει επί νέας βάσεως σύμφωνα με τα πρότυπα των σύγχρονων αλυσίδων Super Market – Πολυκαταστημάτων.

Ο σκοπός της μελέτης περιελάμβανε:

-  Την δυνατότητα αναβάθμισης της ανεφοδιαστικής αλυσίδας των Μονάδων και Σχηματισμών του Στρατού, στις οποίες συμπεριλαμβάνονταν (στην υπό εξέταση φάση) όλες οι Μονάδες του Λεκανοπεδίου Αττικής καθώς και ορισμένες Υπηρεσίες του Δημοσίου.
-  Την επέκταση των παρεχόμενων προς τους δικαιούχους υπηρεσιών και διεύρυνση του διαθέσιμου κωδικολογίου λιανικής πώληση, με την εξασφάλιση των κατάλληλων προϋποθέσεων για την προμήθεια, αποθήκευση και διαχείριση των προϊόντων.

Με βάση τα πορίσματα της μελέτης, συντάχθηκε από την διενεργούσα Επιτροπή σχετικό πρακτικό με το οποίο προτεινόταν η κατασκευή του νέου ΓΣΠΑ στο Στρατόπεδο «Σακετά Β'» στην περιοχή του Βύρωνα και με συνολική έκταση των εγκαταστάσεων περίπου τριάντα έξι στρεμμάτων.

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά και οι προδιαγραφές των εγκαταστάσεων της νέας Στρατιωτικής Εκμετάλλευσης εκπονήθηκαν υπό την προϋπόθεση δυνατότητας εξυπηρέτησης δέκα χιλιάδων πελατών και αναλύονται στον Πίνακα 2.1:

## Πίνακας 2.1

### Τεχνικά Χαρακτηριστικά – Προδιαγραφές Εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ εντός Στρατοπέδου Σακέτα Β' με Έδρα στον Καρέα

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	ΧΡΗΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	ΕΚΤΑΣΗ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ -
1	Διοικητήριο	Στέγαση: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Διοικητικών Υπηρεσιών</li> <li>➤ Λογιστηρίου</li> <li>➤ Υπηρεσίας Χρηματικού</li> <li>➤ Τμημάτων Προμηθειών</li> </ul>	500 τ.μ.
2	Κτήριο Λόχου Διοικήσεως	Στέγαση των κληρωτών οπλιτών και των υποστηρικτικών παροχών για τη διαβίωσή τους.	400 τμ.
3	Πρατήριο Τροφίμων - Ποτών	Εξυπηρέτηση Δικαιούχων: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Πώληση προϊόντων Super Market</li> <li>➤ Μεταπώληση προϊόντων shop-in-shop (ζαχαροπλαστείο – κρεοπωλείο – ανθοπωλείο)</li> </ul>	1.500 τ.μ Ανάγκη εκχωμάτωσης
4	Κεντρική Αποθήκη	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Εξυπηρέτηση αναγκών ανεφοδιασμού Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών</li> <li>➤ Εξυπηρέτηση Μονάδων – Σχηματισμών του Στρατού και λοιπών Υπηρεσιών του Δημοσίου σύμφωνα με την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία.</li> <li>➤ Τήρηση αποθεμάτων προϊόντων</li> </ul>	1.500 τ.μ. Ενιαίο κτήριο του Πρατηρίου Τροφίμων - Ποτών
5	Πολυκατάστημα	Εξυπηρέτηση Δικαιούχων: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Πώληση ειδών πολυκαταστήματος (ρουχισμού, ηλεκτρολογικού υλικού κτλ)</li> <li>➤ Παροχή υπηρεσιών (πχ κουρείο)</li> </ul>	2.500 τ.μ
6	Αποθήκη Πολυκαταστήματος	Εξυπηρέτηση αναγκών ανεφοδιασμού Πολυκαταστήματος	500 τ.μ.
7	Χώροι Στάθμευσης	Στάθμευση οχημάτων προσωπικού και πελατών	300 Θέσεις
8	Λοιποί Βοηθητικοί Χώροι	Αναψυκτήριο, παιδική χαρά, πάρκο, σιντριβάνι κτλ	-



Σε συνέχεια της παραπάνω μελέτης, και κατόπιν διαταγής του Γενικού Επιτελείου Στρατού τον Σεπτέμβριο του 1992, το Γενικό Στρατιωτικό Πρατήριο Αθηνών μετονομάστηκε σε Μονάδα Εξυπηρέτησης Προσωπικού Στρατού (ΜΕΠΣ) και τοποθετήθηκε σύμφωνα με την ισχύουσα πρόβλεψη στο Βύρωνα, με την δυνατότητα, ωστόσο, παροχής περιορισμένου αριθμού υπηρεσιών. Παράλληλα είχαν ξεκινήσει οι διαδικασίες κατασκευής των νέων εγκαταστάσεων των οποίων η λειτουργία ξεκίνησε στις 12 Απριλίου 1993 υπό την επωνυμία Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού (Ε.Κ.Ε.Μ.Σ.). Η ροή των γεγονότων που ακολούθησε την έναρξη λειτουργίας του κέντρου, αναλύεται όπως παρακάτω:

- 12 Απριλίου 1993, έναρξη λειτουργίας Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών.
- 21 Δεκεμβρίου 1993, έναρξη λειτουργίας Πολυκαταστήματος.
- 01 Σεπτεμβρίου 1994, έναρξη λειτουργίας Πρατηρίου Υγρών Καυσίμων με διαθέσιμα καύσιμα: βενζίνη Super και αμόλυβδη.
- Τον Ιανουάριο του 1996, κατόπιν ελέγχου της ανεφοδιαστικής αλυσίδας του Κέντρου (ετήσια απογραφή των αποθεμάτων) διαπιστώθηκε η ανάγκη αναβάθμισης του μηχανογραφικού συστήματος, η οποία ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 1996, με την αυτοματοποίηση όλων σχεδόν των διαδικασιών του Λογισμικού που απορρέουν από τον Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων.
- Στις 16 Οκτωβρίου 1997, ολοκληρώνεται κατασκευή του κτηρίου του Λόχου Διοικήσεως για τον στρατωνισμό του κληρωτού προσωπικού επάνδρωσης του Κέντρου ο οποίος μέχρι τότε γινόταν στο στρατόπεδο «Σακετά Α΄»
- 4 Μαρτίου 2008, ολοκληρώνονται οι εργασίες κατασκευής αναψυκτηρίου η λειτουργία του οποίου δημοπρατήθηκε με ανοιχτό δημόσιο διαγωνισμό.
- Το 2014, μετά από πρόταση της Ανώτατης Στρατιωτική Διοίκησης Υποστήριξης Στρατού ελέγχθηκε η δυνατότητα λειτουργίας Φαρμακείου εντός του ΕΚΕΜΣ για την εξυπηρέτηση των δικαιούχων και την ελάφρυνση των του βάρους λειτουργίας του Στρατιωτικού Φαρμακείου Αθηνών που εδρεύει στο 417 ΝΙΜΤΣ. Η κατασκευή του ολοκληρώθηκε τον Οκτώβριο του 2015 και ξεκίνησε η λειτουργία του στο χώρο του Πολυκαταστήματος.
- Το Δεκέμβριο του 2015, στα πλαίσια διεύρυνσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ ξεκίνησε η λειτουργία συνεργείου αυτοκινήτων, με την εγκατάστασή του στο χώρο του Πρατηρίου Καυσίμων του ΕΚΕΜΣ.

- Τον Ιανουάριο του 2017, κατόπιν σχεδιασμού και μελέτης, με πρόταση του ΕΚΕΜΣ ολοκληρώνεται η αναβάθμιση του λογιστικού συστήματος με την εγκατάσταση και λειτουργία σύγχρονου επιχειρησιακού προγράμματος διαχείρισης αποθεμάτων ERP (Enterprise Resource Plan) επιτυγχάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την πλήρη μηχανογράφηση λογιστηρίου και αποθήκης
- Τον Οκτώβριο του 2017 σε πλήρη εναρμόνιση με τα σύγχρονα επιχειρηματικά πρότυπα του κλάδου εγκαινιάζεται η χρήση τεχνολογιών ηλεκτρονικής λήψης και καταχώρησης παραστατικών (EDI – Electronic Data Interchange) αναβαθμίζοντας ριζικά τις συναλλαγές μεταξύ ΕΚΕΜΣ και προμηθευτών.
- Την 01 Δεκεμβρίου 2017, στα πλαίσια της συνεχούς δράσης για την αύξηση της επισκεψιμότητας και την διευκόλυνση των δικαιούχων εγκαθίσταται κατόπιν υποβολής μελέτης, αιτήσεων και σε συνεργασία με τον ΟΑΣΑ λεωφορειακή γραμμή (204B) διερχόμενη από το κέντρο με τερματικό σταθμό τις εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ στον Καρέα.

## 2.3 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς του Ειδικού Κέντρου Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού είναι σαφώς καθορισμένο από το καταστατικό λειτουργίας του. Κύριος και Μοναδικός Ιδιοκτήτης είναι το Γενικό Επιτελείο Στρατού, το οποίο απαρτίζει και την στελέχωση του Διοικητικού Συμβουλίου του, με Ανώτατους Αξιωματικούς διαφόρων Όπλων και Σωμάτων, που κατέχουν συγκεκριμένες διοικητικές θέσεις<sup>4</sup>.

## 2.4 Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Όπως φαίνεται και από την ιστορική αναδρομή, όπου γίνεται μνεία στις εγκαταστάσεις που το απαρτίζουν, στο Κέντρο πραγματοποιείται παροχή διαφόρων υπηρεσιών με άξονα και κύρια δραστηριότητα αυτή της πώλησης προϊόντων λιανεμπορίου στους δικαιούχους<sup>5</sup>

<sup>4</sup> ΣΔ Ν-Δ-Α 12/1988 Απόφαση Αναπληρωτή Υπουργού Εθνικής Άμυνας Τροποποιήσεως του Γενικού Κανονισμού Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων.

<sup>5</sup> Φ.092.5/1/231730/Σ.320/08 Μαρ 81/Απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας (Β' 181) «Περί εγκρίσεως Γενικού Κανονισμού Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων».

(πελάτες). Πλέον των παραπάνω και σε συνέχεια της διεύρυνσης των παρεχόμενων υπηρεσιών λιανεμπορίου, η Στρατιωτική Υπηρεσία έχει αποφασίσει την δημιουργία και την οργανική ένταξη στην κεντρική διοίκηση του ΕΚΕΜΣ δύο σημείων πώλησης (υποκαταστημάτων):

- Εντός του στρατοπέδου "ΣΤΡΑΤΑΡΧΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΑΠΑΓΟΣ" στο ΓΕΣ.
- Εντός του ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα (θερινών κατασκηνώσεων) στη Ν. Μάκρη.

Στην παράγραφο αυτή, λοιπόν, αναπτύσσονται οι λειτουργίες και οι παρεχόμενες από την κάθε εγκατάσταση υπηρεσίες.

### **2.4.1 Πρατήριο Τροφίμων - Ποτών**

Κατασκευασμένο σύμφωνα με τα σύγχρονα για την εποχή του πρότυπα, το Πρατήριο Τροφίμων – Ποτών παρέχει υπηρεσίες πώλησης ειδών λιανεμπορίου, ποιότητας ισάξιας οποιουδήποτε υποκαταστήματος αντίστοιχης αλυσίδας Σούπερ Μάρκετ. Εντός του Πρατηρίου πραγματοποιείται η πώληση του συνόλου των κωδικών τα οποία αγοράζονται από το κεφάλαιο κίνησης του ΕΚΕΜΣ<sup>6</sup> προς μεταπώληση, καθώς επίσης λειτουργεί σημείο εξυπηρέτησης προς πώληση ζυγιζόμενων προϊόντων ψυγείου (πχ λευκά και κίτρινα τυριά, αλλαντικά, σαλάτες κλπ) αλλά και φρεσκοκομμένου καφέ. Επιπρόσθετα, υπό καθεστώς παρακαταθήκης, λειτουργούν σε ειδικά σημεία εντός και πέριξ του χώρου του Πρατηρίου κρεοπωλείο, οπωροπωλείο, ιχθυοπωλείο και ανθοπωλείο. Η πώληση όλων των προϊόντων του Πρατηρίου γίνεται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές λόγω το μικρού περιθωρίου κέρδους που προβλέπεται από τον κανονισμό λειτουργίας του<sup>7</sup> ενώ η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του επιτυγχάνεται υπό ένα συνεχώς ελεγχόμενο, σε όλους τομείς, περιβάλλον.

### **2.4.2 Κεντρική Αποθήκη**

Η λειτουργία της Κεντρικής Αποθήκης, η οποία χωροταξικά κυμαίνεται υπό του Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών, παρουσιάζει διττό ρόλο. Αρχικά, εντός αυτής διεξάγονται όλες οι

<sup>6</sup> 4270/2014 (Α' 143) «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις».

<sup>7</sup> ΣΚ 5-97 «Οργάνωση και Λειτουργία του ΕΚΕΜΣ»

υποστηρικτικές δραστηριότητες για την ορθή λειτουργία του Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών και πιο συγκεκριμένα:

- ➔ Η παραλαβή όλων των προς πώληση προϊόντων από ειδική Επιτροπή κατόπιν ποσοτικού και ποιοτικού ελέγχου. Για τη διασφάλιση της ποιότητας, η παραλαβή τροφίμων και ευαλλοιώτων προϊόντων γίνεται πάντα παρουσία κτηνιάτρου.
- ➔ Η εναποθήκευση των προς πώληση προϊόντων με τρόπο και μέσα σύμφωνα με σύγχρονες προδιαγραφές. Η εναποθήκευση των ευαλλοιώτων προϊόντων και προϊόντων ψυγείου – κατάψυξης, γίνεται σε ειδικά διαμορφωμένους ψυχόμενους θαλάμους εντός της αποθήκης, ενώ η εναποθήκευση των high value προϊόντων γίνεται σε χώρους υψηλότερης ασφάλειας. Τέλος, η προσωρινή αποθήκευση των κατεστραμμένων και των προς επιστροφή προϊόντων γίνεται σε ειδικό προς τούτο χώρο, τηρώντας όλες τις υγειονομικές προδιαγραφές.
- ➔ Ο ανεφοδιασμός των ραφιών του Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών με τη χρήση σύγχρονων μέσων και τεχνικών παρεμφερών κάθε αντίστοιχης αλυσίδας Σούπερ Μάρκετ.

Κύρια, ωστόσο λειτουργία της Κεντρικής Αποθήκης κρίνεται ο εφοδιασμός – πώληση προϊόντων προς τις Μονάδες – Ανεξάρτητες Υπομονάδες, τα Στρατιωτικά καταστήματα και λοιπές Υπηρεσίες των Ενόπλων Δυνάμεων και των Σωμάτων Ασφαλείας. Η πώληση των προϊόντων από την Κεντρική Αποθήκη γίνεται ως επί το πλείστον μαζικά, σε μεγαλύτερες συσκευασίες χονδρικής πώλησης, προς επίτευξη του μικρότερου δυνατού κόστους για την Στρατιωτική Υπηρεσία. Οι Μονάδες – Ανεξ. Υπομονάδες αγοράζουν εξολοκλήρου όλα τα είδη συσσιτίου και καθαριστικών από την Κεντρική Αποθήκη. Για την διατήρηση των τιμών στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα και την επιτυχία της μέγιστης δυνατής εξοικονόμησης για την Υπηρεσία πόρων, διενεργούνται από το ΕΚΕΜΣ πρόχειροι μειοδοτικοί διαγωνισμοί<sup>8</sup>, με τη χρήση της ψηφιακής πλατφόρμας ██████████ προς κέρδος χρόνου και συντόμευση των διαδικασιών.

---

<sup>8</sup> Ν. 4412/2016 (Α' 147) «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)».










### 2.4.3 Πολυκατάστημα








Το Πολυκατάστημα αποτελεί έδρα παροχής πληθώρας υπηρεσιών. Εντός του κτηρίου δραστηριοποιούνται πολλά επιμέρους καταστήματα, τα οποία δύναται να λειτουργήσουν είτε υπό το καθεστώς shop in shop με δική τους ταμειακή μηχανή, είτε υπό καθεστώς ενιαίας λογιστικής αντιμετώπισης μέσω της καταβολής του αντιτίμου αγοράς, στα κεντρικά ταμεία που λειτουργούν εντός του χώρου και σε κάθε ένα εκ των δύο ορόφων. Και στις δύο περιπτώσεις οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις καταβάλουν ενοίκιο για την παρουσία τους στο χώρο καθώς επίσης υποχρεούνται να καταβάλουν ποσοστό επί των πωλήσεων τους. Για την έναρξη συνεργασίας με μία επιχείρηση και την εγκατάστασή της στο χώρο του πολυκαταστήματος, ελέγχεται αρχικά το αίτημά της από το Διοικητικό Συμβούλιο του ΕΚΕΜΣ και στη συνέχεια καταρτίζεται η σύμβαση συνεργασίας όπου καθορίζονται η μορφή οι γενικοί και οι ειδικοί όροι καθώς επίσης και οι λοιπές λεπτομέρειες αυτής. Αναλυτικότερα, εκτός από την πώληση ειδών λιανεμπορίου (ρουχισμού, στρατιωτικών υλικών, ειδών σπιτιού, ηλεκτρικών συσκευών κλπ) στο Πολυκατάστημα λειτουργεί καθαριστήριο, κουρείο – κομμωτήριο, υποδηματοποιείο καθώς και καταστήματα παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Επίσης δεδομένης της φύσης της ασχολίας των δικαιούχων (καθημερινή πρωινή εργασία) και για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους κατόπιν ενεργειών επετεύχθη η παροχή δυνατότητας εξόφλησης λογαριασμών κοινής ωφέλειας (ΔΕΗ, ΟΤΕ κλπ).

Αναλυτικότερα, στην εξεταζόμενη χρονική περίοδο εντός του χώρου του πολυκαταστήματος εδρεύουν και λειτουργούν καταστήματα όπως αυτά αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 2.2**  
**Συνεργαζόμενες Εταιρίες Πολυκαταστήματος**

A/A	Επωνυμία	Εμπορική Ετικέτα	Παρεχόμενη Υπηρεσία
1	CHROMA CONCEPT STORE		Κέντρο Αισθητικής/Μανικιούρ / Προϊόντα Καλλωπισμού
2	MICROLOOP AE		Κάλτσες

3	ZONE FASHION		Ανδρικά - Γυναικεία Casual Ενδύματα
4	ΑΡΙΣΤΟΜΕΝΟΠΟΥΛΟΣ ΕΠΕ		Στρατιωτικά - Είδη Camping
5	ΑΦΟΙ Ι & Β ΛΑΔΕΝΗΣ ΑΕ "MINERVA"		Εσώρουχα-Πιζάμες- Μαγιό
6	ΒΑΙΛΑΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ		Χύμα Αρώματα και Καλλυντικά
7	ΒΑΣΙΛΑ ΕΥΓΕΝΙΑ		Ασημικά-Είδη Δώρου- Κοσμήματα
8	ΓΚΑΜΑΡΗ ΑΦΟΙ ΟΕ		Έπιπλα-Χαλιά-Λευκά είδη-Βαπτιστικά
9	ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΕ ADMIRAL		Αθλητικά Είδη - Εξοπλισμός
10	ΕΛΕΤΕΝ ΑΕ		Βρεφική-Παιδική Ένδυση
11	ΕΥΜΟΡΦΙΑ - ΦΛΩΡΕΝΤΙΑ ΜΠΑΡΝΙΑ		Παιδική Ένδυση
12	ΗΛΙΟΣ Α.Ε.Β.Ε		Εσώρουχα
13	ΚΑΖΑΚΙΔΟΥ ΧΡΥΣΗ		Οπτικά
14	ΚΑΛΥΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ		Κοσμήματα-Ρολόγια
15	ΛΙΑΠΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ		Εσώρουχα-μαγιό- πιζάμες
16	ΝΙΚΟΣ ΡΟΜΠΟΤΗΣ & ΣΙΑ		Ανδρικά Casual Ενδύματα
17	ΠΑΛΑΜΑΙΚΗ ΑΕΕ		Λευκά είδη
18	ΦΙΛΙΠΠΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ		Αξεσουάρ γυναικεία

19	ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ ΑΦΟΙ ΑΕ	 The shoe company	Παπούτσια ADAM'S
20	ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΚΑΚΑΒΕΛΑΚΗ		Ρουχα
21	ΚΟΥΡΙΑ ΕΛΕΝΗ		Καθαριστήριο
22	ΛΑΦΙΑΤΗ Ν. ΧΡΙΣΤΙΝΑ		Εμπορία ειδώ οικιακής χρήσης ένδυσης κ υπόδησης
23	ΠΑΙΧΝΙΔΟΣΠΙΤΟ ΕΠΕ		Παιχνίδια
24	ΠΑΙΧΝΙΔΟΣΠΙΤΟ ΕΠΕ (ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ)		Γραφική Ύλη
25	ΠΡΑΤΗΣ ΜΙΧΑΗΛ		Επιδιόρθωση Υποδημάτων - Πώληση Αξεσουάρ - Υλικά Υποδηματοποιίας
26	ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ Π. & ΣΙΑ Ο.Ε (WIND)		Κινητή τηλεφωνία
27	ΨΩΜΙΑΔΟΥ ΕΛΕΝΗ		Γραφική Ύλη-Είδη παιχνιδιού Disney
28	ΜΗΝΤΑΚΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ		Κοσμήματα, Είδη Δώρων Μπομπονιέρες, Προσκλητήρια
29	ΜΠΑΚΟΥΛΑΣ Ν. & ΣΙΑ ΟΕ		Στρατιωτικά – Αθλητικά -Βαλίτσες - Όργανα Γυμναστικής - Casual Ένδυση - Υπόδηση
30	Λ.ΤΡΙΑΝΤΑΦΙΛΛΙΔΗ & ΣΙΑ ΟΕ		Υπηρεσίες Κομμωτηρίου
31	ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΟ ΜΟΝΟ/ΠΗ ΙΚΕ (ΠΡΩΗΝ ΜΠΟΜΠΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ)		Ηλεκτρικά είδη
32	ΒΛΑΒΙΑΝΟΥ ΜΑΡΙΑ		Υποδήματα Ανδρικά

#### 2.4.4 Στρατιωτικό Φαρμακείο

Πλησίον της εισόδου του Πολυκαταστήματος λειτουργεί το Στρατιωτικό Φαρμακείο, εντός του οποίου παρέχεται η δυνατότητα διάθεσης του συνόλου των φαρμακευτικών και μη φαρμακευτικών ειδών που διαθέτει ένα σύγχρονο φαρμακείο σε προνομιακές τιμές αφού το

περιθώριο κέρδους του είναι ιδιαίτερα χαμηλό. Επίσης, εξυπηρετεί με την παροχή συνταγογραφούμενων φαρμάκων προς τους ασφαλισμένους του Μετοχικού Ταμείου Στρατού (ΜΤΣ). Αποτελεί πόλο έλξης για τους δικαιούχους πελάτες, διότι εξυπηρετεί με ελάχιστο χρόνο αναμονής την παροχή συνταγογραφούμενων φαρμάκων που υπό άλλες συνθήκες θα απαιτούσε πολύωρη καθυστέρηση. Τέλος, συνδυάζεται με τις αγορές σε ένα ευχάριστο περιβάλλον.

#### **2.4.5 Πρατήριο Υγρών Καυσίμων**

Το Πρατήριο Υγρών Καυσίμων του ΕΚΕΜΣ, σε αντίθεση με τις προαναφερθείσες εγκαταστάσεις, καθίσταται μία από τις μεγαλύτερες καινοτομίες στο χώρο, αποτελώντας το μοναδικό Πρατήριο (σημείο πώλησης υγρών καυσίμων) πολιτικού τύπου που λειτουργεί εντός Στρατιωτικής Εγκατάστασης. Η λειτουργία του πραγματοποιείται, την τρέχουσα περίοδο, σε ισχύ της ενεργούς σύμβασης συνεργασίας με την ΕΚΟ ΑΒΕΕ (Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια, μέλος του Ομίλου ΕΛΠΕ) με την δυνατότητα παροχής από τις εγκαταστάσεις του Πρατηρίου των καυσίμων: αμόλυβδης βενζίνης (Unleaded 95 Economy) και πετρελαίου κίνησης (Diesel Economy) καθώς επίσης παρέχεται η πώληση από τη Μικρή Αγορά ελαιολιπαντικών, αναλωσίμων (υαλοκαθαριστήρες, αρωματικά χώρου κλπ) καθώς και λοιπών ειδών λιανικής. Τέλος, στο χώρο του Πρατηρίου Υγρών Καυσίμων λειτουργεί αυτόματο πλυντήριο αυτοκινήτων, όπου παρέχεται η δυνατότητα εξωτερικής πλύσης έναντι πολύ χαμηλού αντιτίμου.

#### **2.4.6 Καφετέρια - Εστιατόριο**

Υπό την επωνυμία Café ΕΚΕΜΣ και σε ξεχωριστό, κατάλληλα διαμορφωμένο χώρο λειτουργεί η καφετέρια – εστιατόριο πραγματοποιώντας πωλήσεις ειδών κυλικείου και εστιατορίου με σύστημα self service. Οι τιμές είναι ιδιαίτερα χαμηλές και η ποιότητά του αξιόλογη. Επιπρόσθετα, κατόπιν εκδήλωσης ενδιαφέροντος, πραγματοποιούνται στο χώρο και υποστηρίζονται από το Café ΕΚΕΜΣ, εκδηλώσεις παιδικών πάρτι και βαπτίσεων κατά τα Σάββατα και τις Κυριακές. Στην προσέλκυση αυτών των εκδηλώσεων συνέβαλε ιδιαίτερα η διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου, με την κατασκευή σιντριβανιού δύο λιμνών και



παιδικής χαράς, με κάθε νόμιμη πιστοποίηση, στο αλσύλλιο που υπάρχει στον περίβολο του κυλικείου.

Η εν γένει λειτουργία του χώρου παρέχεται σε ιδιωτική κάθε φορά εταιρία προϊόν ανοιχτού δημόσιου διαγωνισμού, έναντι της καταβολής του αντιστοίχου ενοικίου και σχετικής εγγυητικής (για τη συμμετοχή στο διαγωνισμό) επιστολής, μέγιστου επιτρεπόμενου από το νόμο ποσού, για την πλήρη εξασφάλιση της υπηρεσίας. Κατά τη διάρκεια του διαγωνισμού πραγματοποιείται σχολαστικός έλεγχος της υποδομής και των δυνατοτήτων των υποψηφίων, δεδομένης της συμβολής της συγκεκριμένης εγκατάστασης στη γενικότερη λειτουργία του Κέντρου.

#### **2.4.7 Συνεργείο Οχημάτων**

Στο χώρο παραπλεύρως του πλυντηρίου αυτοκινήτων, προς επίτευξη της μέγιστης δυνατής αξιοποίησης των δυνατοτήτων του πρατηρίου υγρών καυσίμων, βρίσκεται εγκατεστημένο το συνεργείο – λιπαντήριο οχημάτων. Στο συνεργείο, με το προσωπικό του να κατέχει την απαραίτητη εξειδίκευση, παρέχονται όλες οι υπηρεσίες επισκευής μηχανικών βλαβών και συντήρησης οχημάτων αλλά και επισκευής, προμήθειας και αντικατάστασης ελαστικών όλων των τύπων.

Γενικότερα, η εγκατάσταση και λειτουργία του συνεργείου οχημάτων, αποτελεί αντικείμενο στρατηγικής επιλογής καθώς πέραν της αύξησης της επισκεψιμότητας που έχει επιτευχθεί από τη συγκεκριμένη υπηρεσία, έχει παρατηρηθεί αύξηση του τζίρου του πρατηρίου υγρών καυσίμων από την μεταπώληση ορυκτελαίων ή λοιπών αναλωσίμων. Το παραπάνω λειτουργεί και αντίστροφα όπου με τον ανεφοδιασμό των οχημάτων των δικαιούχων σε καύσιμα, εκδηλώνεται και η επιθυμία επισκευής κάποιου μικροπροβλήματος του οχήματος τους.

#### **2.4.8 Σημείο Πώλησης Στρδου "ΣΤΡΑΤΑΡΧΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΑΠΑΓΟΣ"**

Με σκοπό τη διεύρυνση της δραστηριότητας λιανεμπορίου αλλά και τη στρατηγική διευκόλυνση κυρίως των εν ενεργεία στελεχών αλλά και των λοιπών δικαιούχων, αποφασίστηκε, την 15 Δεκεμβρίου του 2010, η έναρξη λειτουργίας παραρτήματος του

ΕΚΕΜΣ εντός του Στρατοπέδου "ΣΤΡΑΤΑΡΧΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΑΠΑΓΟΣ". Η στελέχωση αλλά και ο τρόπος λειτουργίας μπορεί να προσομοιαστεί με αυτά ενός σύγχρονου Mini Market, όπου παρέχεται περιορισμένη ποικιλία προϊόντων οικιακής χρήσης σε μικρό βάθος συλλογής. Οι δικαιούχοι εξυπηρετούνται υπό το καθεστώς του self service, όπως και στο Πρατήριο Τροφίμων – Ποτών, με τη δυνατότητα αγοράς και εδώ, ειδών μαναβικής και νωπού κρέατος.

Η γενικότερη φιλοσοφία που διέπει την εγκατάσταση περιλαμβάνει αυτή της επικουρικής δομής πλησίον του κέντρου της Αθήνας, η οποία αποτελεί ευκολότερο σημείο πρόσβασης για του δικαιούχους.

#### **2.4.8 Σημείο Πώλησης ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα**

Με αντίστοιχη, αλλά περισσότερο στοχευμένη, σε σχέση με αυτή του σημείου πώλησης εντός του Στρατοπέδου "ΣΤΡΑΤΑΡΧΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΑΠΑΓΟΣ", σκοπιμότητα κατασκευάστηκε και λειτουργεί παράρτημα του ΕΚΕΜΣ εντός του Στρατοπέδου παραθεριστικών οικημάτων, στο ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα. Το συγκεκριμένο παράρτημα χαρακτηρίζεται από εποχικότητα καθώς το χρονικό διάστημα λειτουργίας του ταυτίζεται με αυτό της λειτουργίας του παραθεριστικού κέντρου. Μέσω του παραρτήματος οι παραθεριστές καλύπτουν τις καταναλωτικές τους ανάγκες σε είδη πρώτης ανάγκης για τη διαβίωσή τους στο Κέντρο. Η αναπλήρωση των αποθεμάτων του παραρτήματος γίνεται απευθείας από προμηθευτές για τα μεγάλα όγκου αλλά και τα νωπά προϊόντα, αλλά κυρίως από την κεντρική αποθήκη του ΕΚΕΜΣ για την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των πελατών σε εποχιακά, καλοκαιρινά, και λοιπά είδη. Και στην προκειμένη περίπτωση η δομή λειτουργίας είναι αντίστοιχη καταστήματος εξυπηρέτησης.

#### **2.5 Οργανωτική Δομή**

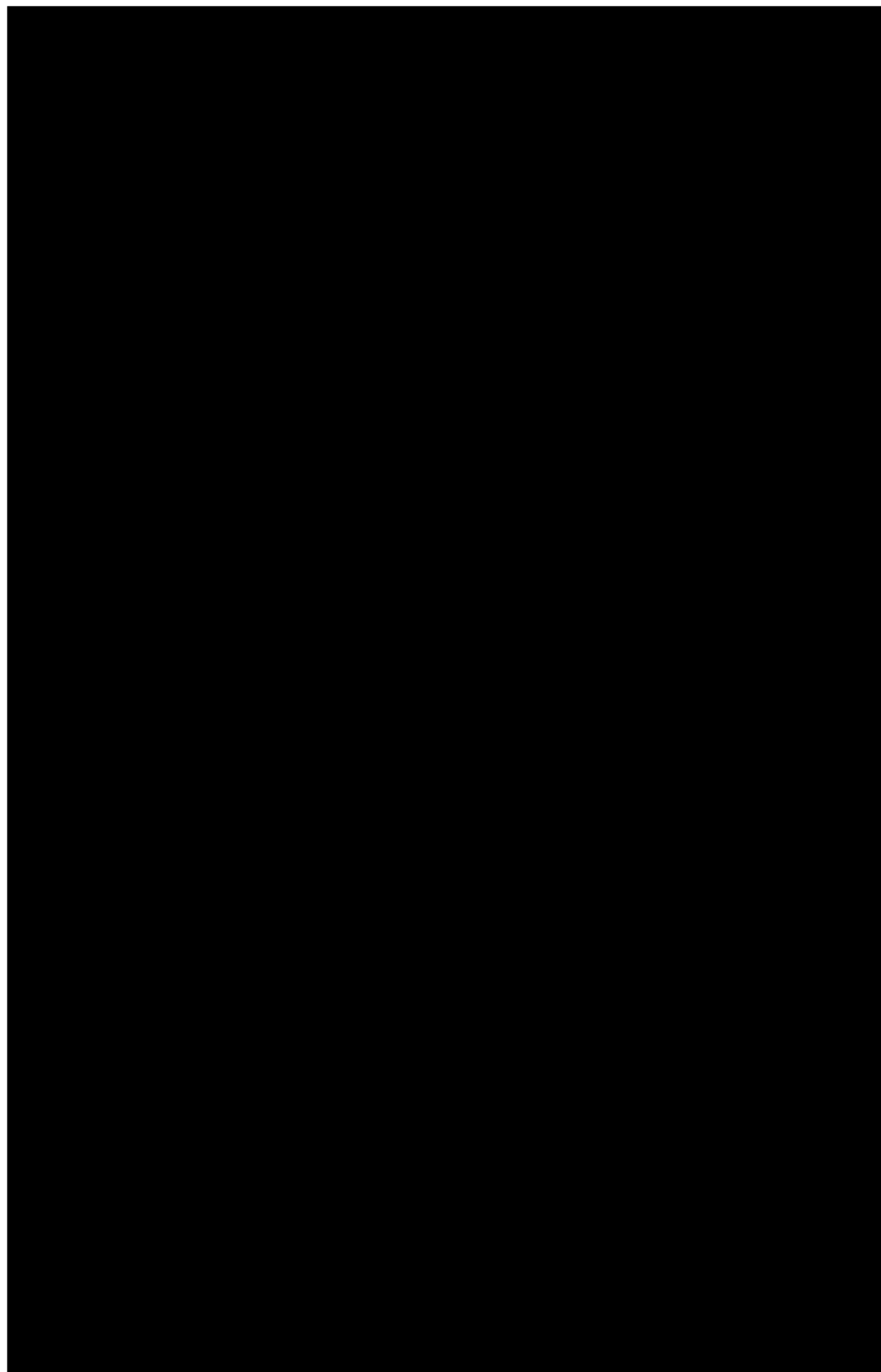
Προκειμένου να γίνει παρακάτω ο έλεγχος των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των προοπτικών ανάπτυξης αλλά κυρίως της δυσκολίας εφαρμογής των εκάστοτε διορθωτικών κινήσεων, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στην υφιστάμενη οργάνωση και τρόπο λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ. Η οργάνωση του ΕΚΕΜΣ ακολουθεί τον τύπο της Λειτουργικής

Οργανωτικής Δομής (Functional Structure) καθώς όπως γίνεται φανερό και στο οργανόγραμμα παρακάτω το Κέντρο χωρίζεται σε υπηρεσίες και επί μέρους τμήματα σύμφωνα με τις βασικές λειτουργίες της.

Επιχειρηματικός σκοπός της συγκεκριμένης διάρθρωσης θα μπορούσε να θεωρηθεί η επιτάχυνση οικονομικών κλίμακος, η εύνοια ανάπτυξης της εξειδίκευσης σε συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος και με αυτόν τον τρόπο η τυποποίηση των διαδικασιών. Ωστόσο, στην περίπτωση του ΕΚΕΜΣ το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί ένα τυπικό μοντέλο γραφειοκρατικής οργάνωσης

Η τυποποίηση είναι μεγάλη και συνεισφέρει σημαντικά στην εξοικονόμηση μέσων, χρόνου και χρήματος. Οι σχέσεις εξουσίας είναι τύπου line authority για όλες τις υπηρεσίες και τμήματα του ΕΚΕΜΣ, εκτός της υπηρεσίας υποστηρίξεως, η οποία ασκεί την υποστηρικτική της λειτουργία μέσω εξουσίας staff authority. Η αποκέντρωση της εξουσίας είναι δυνατή μόνο στα πλαίσια που οι στρατιωτικοί κανονισμοί επιτρέπουν, με αποτέλεσμα στο πεδίο της λήψης αποφάσεων, η αποκέντρωση να είναι ανύπαρκτη. Η επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων αλλά και διατμηματικά γίνεται μέσω εντολών οι οποίες υλοποιούνται με τις προβλεπόμενες τυπικές διαδικασίες.

Η διαγραμματική απεικόνιση της οργανικής δομής και των λειτουργιών του ΕΚΕΜΣ, εμφανίζουν τα όσα αναλύθηκαν αλλά και τη λειτουργική αλληλεξάρτησή μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων έχει όπως ακολούθως:



**Διάγραμμα 2.1**  
**Διαγραμματική Απεικόνιση Οργανογράμματος ΕΚΕΜΣ**

## **2.6 Διάρθρωση – Επιμέρους Λειτουργίες**

Στη συγκεκριμένη παράγραφο παρατίθενται αναλυτικά τα καθήκοντα, η δικαιοδοσία καθώς και το σύνολο των αρμοδιοτήτων των οργάνων που απαρτίζουν το ΕΚΕΜΣ, όσον αφορά το τμήμα της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, κατανεμημένα ανά επίπεδο διοικήσεως αλλά και ανά επιμέρους Υπηρεσία στην οποία υπάγονται. Καθοριστικό παράγοντα αποτελεί η κατανόηση των θεσμοθετημένων ορίων του κάθε κλιμακίου προκειμένου να καταστεί δυνατή η περαιτέρω ανάλυση που θα ακολουθήσει στα επόμενα κεφάλαια, σχετικά με την υφιστάμενη ανάγκη αναπροσαρμογής των δομών που αυτή τη στιγμή απαρτίζουν το ΕΚΕΜΣ<sup>9</sup>.

### **2.6.1 Διοικητικά Όργανα ΕΚΕΜΣ**

Βασική μήτρα οργάνωσης της Διοίκησης του ΕΚΕΜΣ αποτελούν ο Γενικός Κανονισμός Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Ενόπλων Δυνάμεων και ο Κανονισμός Λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ στον οποίο σαφώς καθορίζονται τα παρακάτω διοικητικά όργανα με τις ιδιότητές τους.

#### **2.6.1.1 Διοικητικό Συμβούλιο**

Για το ΕΚΕΜΣ όπως και για όλες τις Εκμεταλλεύσεις ευρείας οικονομικής επιφάνειας των Ενόπλων Δυνάμεων η διοίκηση και η εν γένει επιχειρηματική δραστηριότητα ανατίθεται στο Διοικητικό Συμβούλιο. Σύμφωνα με τα καθοριζόμενα στο άρθρο 6 του Γενικού Κανονισμού Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Ενόπλων Δυνάμεων (ΦΕΚ 181/31-03-1981, Τευχος Β') Το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από ανώτατους αξιωματικούς του Σχηματισμού στον οποίο υπάγεται, καθώς και τον Διευθυντή του. Είναι πενταμελές και αποφασίζει για κάθε θέμα το οποίο συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ και ευθύνεται για την ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση της περιουσίας.

Ειδικότερα το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ):

---

<sup>9</sup> ΣΚ 5-97 «Οργάνωση και Λειτουργία του ΕΚΕΜΣ»

[Redacted text block consisting of multiple horizontal bars]

[Redacted text block]

**2.6.1.2 Μόνιμη Επιτροπή ΕΚΕΜΣ**

[Redacted text block]

[Redacted text block]

### 2.6.1.3 Διευθυντής

Ο Διευθυντής του ΕΚΕΜΣ είναι το βασικό εκτελεστικό όργανο και ευθύνεται [Redacted] για την ορθολογική ανάπτυξη και λειτουργία του ΕΚΕΜΣ, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, τον κανονισμό λειτουργίας του καθώς και τις Δγές, που εκδίδονται κάθε φορά από την ΑΣΔΥΣ και το ΓΕΣ.

[Redacted text block]



[Redacted text block]

**2.6.1.4 Υποδιευθυντής**

Ο Υποδιευθυντής του ΕΚΕΜΣ είναι ο άμεσος βοηθός και σύμβουλος του Διευθυντή σε διοικητικά θέματα. Στις αρμοδιότητες του συμπεριλαμβάνονται αυτές του Υποδιοικητή μιας τυπικής Στρατιωτικής Μονάδας ήτοι αναπληρώνει τον Διευθυντή σε θέματα διοικητικής λειτουργίας όταν αυτός απουσιάζει και ευθύνεται για την ομαλή λειτουργία των Υπηρεσιών και Τμημάτων του ΕΚΕΜΣ, σε θέματα που έχουν σχέση με την ασφάλεια και τη διεξαγωγή της εσωτερικής λειτουργίας.

[Redacted text block]

## 2.6.2 Υπηρεσία Οικονομικού

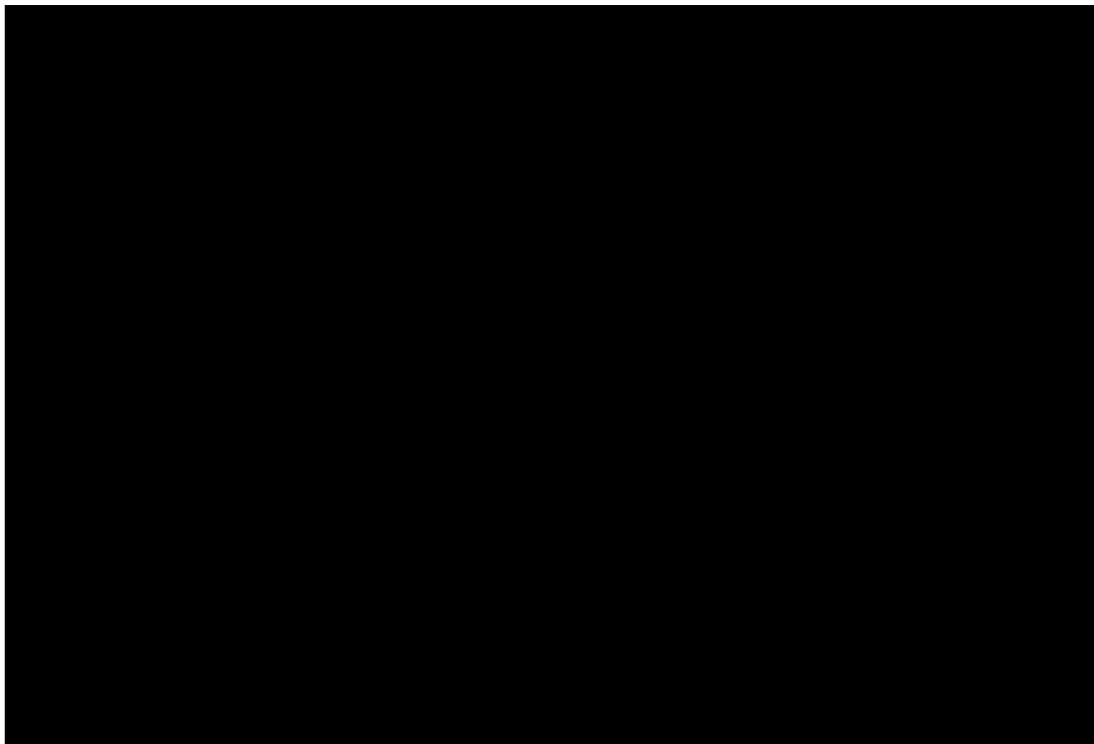
Η Υπηρεσία Οικονομικού του ΕΚΕΜΣ αντιστοιχεί στον Οικονομικό Τομέα ή στο Οικονομικό Τμήμα μιας τυπικής επιχείρησης λιανεμπορίου, με την ανάλογη πάντα δομή, οργάνωση και παρόμοιες λειτουργίες. Στη σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα η Υπηρεσία Οικονομικού του ΕΚΕΜΣ παρουσιάζει μια διεύρυνση των αρμοδιοτήτων κι ευθυνών της συμπεριλαμβάνοντας τον συντονισμό, τον έλεγχο, και τη διεκπεραίωση του συνόλου των οικονομικών λειτουργιών πλέον αυτών που απορρέουν από τη βασική δραστηριότητα του ΕΚΕΜΣ<sup>10</sup>.

Η Υπηρεσία Οικονομικού σε συνεργασία με την Υπηρεσία Εκμετάλλευσης αποτελούν τους βασικούς λειτουργούς και τελεστές για την διεκπεραίωση της αποστολής του ΕΚΕΜΣ. Οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών αυτών όπως θα φανεί και παρακάτω παίζουν καθοριστικό στη λήψη αποφάσεων (μέσω και της συμμετοχής τους στη Μόνιμη Επιτροπή όπως αυτό θα αναλυθεί σε επόμενη παράγραφο) και γενικότερα στην εσωτερική λειτουργία του Κέντρου.

Η δομή της Υπηρεσίας Οικονομικού φαίνεται παρακάτω:

---

<sup>10</sup> Φ.800/133/134893/19 Νοε 07/Κοινή Απόφαση των Υφυπουργών Εθνικής Άμυνας (Β' 2300) «Μεταβίβαση Οικονομικής Εξουσίας των Υφυπουργών Εθνικής Άμυνας σε Κεντρικά και Περιφερειακά Όργανα της Διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων και σε προϊσταμένους των Υπηρεσιών που εξαρτώνται από αυτές».



**Διάγραμμα 2.2**  
**Διαγραμματική Απεικόνιση Υπηρεσίας Οικονομικού ΕΚΕΜΣ**

### **2.6.2.1 Προϊστάμενος Υπηρεσίας Οικονομικού**

Βασική αποστολή του προϊσταμένου της Υπηρεσίας Οικονομικού, είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος όλων των Τμημάτων των χρηματοοικονομικών και λογιστικών υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ. Τα επί μέρους τμήματα που ελέγχει όπως φαίνονται και στο σχεδιάγραμμα είναι: το Τμήμα Προμηθειών Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών το Τμήμα Προμηθειών Πολυκαταστήματος, το Τμήμα Αξιολόγησης και το Λογιστήριο. Ευθύνεται για την ορθολογική ανάπτυξη τους, την καλή οργάνωση και την συνεπή λειτουργία, για να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ. Τέλος, είναι σύμβουλος του Διευθυντή του ΕΚΕΜΣ σε οικονομικά θέματα, θέματα προμηθειών, συνεργασιών με προμηθευτές και αξιολόγησης εμπορευμάτων και εκφέρει τη γνώμη του για τα θέματα αυτά.

Επιπλέον επί μέρους αρμοδιότητές του και ευθύνες του είναι οι παρακάτω<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> ΝΔ 721/1970 (Α' 251) «Περί οικονομικής μερίμνης και λογιστικού των Ενόπλων Δυνάμεων».

[REDACTED]

**2.6.2.2 Τμηματάρχες Προμηθειών Π.Τ.Π και Π/Κ**

Η διάκριση των προμηθειών στο ΕΚΕΜΣ γίνεται με βάση το ειδικό καθεστώς που επικρατεί και χαρακτηρίζει τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Πιο συγκεκριμένα τα Τμήματα Προμηθειών είναι δύο του Πρατηρίου Τροφίμων Ποτών και του Πολυκαταστήματος με έκαστο από τα δύο να στελεχώνεται από έναν Τμηματάρχη. Κάθε τμηματάρχης ευθύνεται έναντι του Προϊσταμένου της Υπηρεσίας Οικονομικού για την εύρυθμη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ όσον αφορά στην πληρότητα προμηθευτών και προϊόντων με στόχο την επίτευξη του βέλτιστου οικονομικού αποτελέσματος<sup>12</sup>.

Επιπλέον, κατανέμει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του προσωπικού του τμήματός του και ευθύνεται για την εύρυθμη και απρόσκοπτη λειτουργία του.

Οι επί μέρους αρμοδιότητές του και ευθύνες του αναλύονται όπως παρακάτω:

<sup>12</sup> ΠΔ 118/2007 (ΦΕΚ Α' 150) «Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου (ΚΠΔ)».

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

### 2.6.2.3 Τμηματάρχης Αξιολόγησης

Ο Τμηματάρχης του Τμήματος Αξιολόγησης ευθύνεται απέναντι στον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Οικονομικού, για την τεχνική και οικονομική αξιολόγηση των προσφορών των προμηθευτών και την διαβίβαση προς το τμήμα προμηθειών, πλήρως αξιολογημένων φακέλων, με λεπτομερείς εισηγήσεις για την προμήθεια ή όχι των προσφερομένων ειδών, καθώς και για την σύναψη ή μη εμπορικών συμφωνιών με νέους προμηθευτές.

[Redacted text block containing multiple lines of blacked-out content]

#### 2.6.2.4 Τμηματάρχης Λογιστηρίου

Ο Τμηματάρχης του Λογιστηρίου ευθύνεται απέναντι στον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Οικονομικού για την τήρηση των λογιστικών διαδικασιών και την εν γένει διεξαγωγή της λογιστικής λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ, χειρογραφικά ή μηχανογραφικά, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία<sup>13</sup>, τηρώντας απαρέγκλιτα όλες τις αρχές της λογιστικής επιστήμης. Επιμελείται το σύνολο των λογιστικών εγγραφών<sup>14</sup>.

Για την εκτέλεση της αποστολής του και λόγω της πολυπλοκότητας του έργου που καλείται να επιτελέσει, πρέπει να διαθέτει την δέουσα επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία, επί λογιστικών και φορολογικών θεμάτων που η θέση του επιβάλλει.

[Redacted text block]

<sup>13</sup> Κανονισμός (ΕΕ) 2015/751 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Απριλίου 2015, Σχετικά με τις Διατραπεζικές Προμήθειες για Πράξεις Πληρωμών με Κάρτες (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L123/19 Μαΐου 2015)

<sup>14</sup> 4270/2014 (Α' 143) «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις».

### 2.6.3 Υπηρεσία Εκμετάλλευσης

Η Υπηρεσία Εκμετάλλευσης περιλαμβάνει το σύνολο του προσωπικού που επανδρώνει όλες τις αναγκαίες θέσεις παραλαβής, περιστροφής, ελέγχου και διαχείρισης των αποθεμάτων παντός είδους καθώς επίσης και όλες τις σχετικές με τη φυσική λειτουργία των καταστημάτων του ΕΚΕΜΣ θέσεις. Σε συνδυασμό με την Υπηρεσία Οικονομικού που όπως αναφέρθηκε και παραπάνω συνδυάζουν τη λογιστική – αξιακή με τη φυσική – πραγματική υπόσταση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Κέντρου.

Η δομή της Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης εμφανίζεται στο παρακάτω σχήμα με βασικό και αξιοπρόσεκτο χαρακτηριστικό την οργανική υπαγωγή σε αυτήν



Διάγραμμα 2.3

Διαγραμματική Απεικόνιση Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης ΕΚΕΜΣ

#### 2.6.3.1 Προϊστάμενος Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης

Ο Προϊστάμενος της Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης ευθύνεται για την ορθολογική ανάπτυξη και την κανονική λειτουργία όλων των επιμέρους εκμεταλλεύσεων στις οποίες επεκτείνεται η δραστηριότητα του ΕΚΕΜΣ. Είναι ενήμερος για τα προβλήματα του προσωπικού της υπηρεσίας του και εισηγείται αρμοδίως για την επίλυσή τους.



Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

[Redacted text block containing multiple lines of blacked-out content]

### **2.6.3.2 Τμηματάρχης Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών**

Ο Τμηματάρχης του Πρατηρίου Τροφίμων - Ποτών, ευθύνεται για την καλή οργάνωση και λειτουργία του χώρου ευθύνης του, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών λιανικής.

Αναλυτικά ευθύνεται για τα εξής:

[Redacted text block containing multiple lines of blacked-out content]



### 2.6.3.3 Τμηματάρχης Αποθήκης

Ο Τμηματάρχης Αποθήκης, ευθύνεται για την καλή οργάνωση, λειτουργία και ευταξία της αποθήκης, με το σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ. Σε αντιστοιχία με μια ιδιωτική εταιρία λιανεμπορίου ασκεί τα καθήκοντα του Logistics Chain Manager και Logistics Chain Supervisor μη στερούμενος των λοιπών καθηκόντων διοίκησης του προσωπικού που είναι καταναμημένο στα επί μέρους τμήματα της αποθήκης.

Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

[Redacted text block containing multiple lines of blacked-out content]

[Redacted text block]

#### **2.6.3.4 Τμηματάρχης Πολυκαταστήματος**

Ο Τμηματάρχης Πολυκαταστήματος, ευθύνεται έναντι του Προϊσταμένου της Υπηρεσίας Εκμεταλλεύσεως, για την καλή οργάνωση και λειτουργία του τομέα ευθύνης του, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών λιανικής.

Αναλυτικά, οι αρμοδιότητες του Τμηματάρχη Πολυκαταστήματος, έχουν ως εξής:

[Redacted text block]

[Redacted text block]

**2.6.3.5 Τμηματάρχης Πρατηρίου Καυσίμων**

Ο Τμηματάρχης του Πρατηρίου Καυσίμων, ευθύνεται για την καλή οργάνωση και απρόσκοπτη λειτουργία του Πρατηρίου καυσίμων. Στην εξεταζόμενη περίοδο το ΕΚΕΜΣ τηρεί ενεργή σύμβαση με την εταιρία Ελληνικά Καύσιμα Ορυκτέλαια (ΕΚΟ) Α.Β.Ε.Ε. με βάση την οποία καθορίζεται και το σύνολο των λειτουργιών του Πρατηρίου.

Ειδικότερα, ο Τμηματάρχης έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

### **2.6.3.6 Τμηματάρχης Σημείου Πώλησης Εκτός Στρατοπέδου**

Ο Τμηματάρχης Σημείου Πώλησης ΕΚΕΜΣ, ευθύνεται για την καλή οργάνωση και λειτουργία του τομέα ευθύνης του, προκειμένου να φέρει σε πέρας με επιτυχία την αποστολή του, προς το σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτησης των πελατών.

Επίσης, ευθύνεται για τα παρακάτω:

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

### **2.6.4 Υποστηρικτικές Υπηρεσίες – Λειτουργίες**

Για την παροχή άμεσης υποστήριξης του έργου και της αποστολής των παραπάνω οργάνων και Υπηρεσιών, που είναι επιφορτισμένα με την κατ' εξοχήν διεκπεραίωση των βασικών λειτουργιών του ΕΚΕΜΣ, υπάρχουν σχετικές δομές κατάλληλα οργανωμένες ανάλογα με της αρμοδιότητές τους. Οι παραπάνω δομές καλύπτουν, διοικητικές ανάγκες (με δομή ανάλογη Στρατιωτικής Μονάδας), ανάγκες συντηρήσεως, εξοπλισμού και προμήθειας λειτουργικών

υλικών αλλά και λοιπές ανάγκες για άσκηση της διοικήσεως και για τον σκοπό αυτό είναι οργανωμένες, υπό την Υπηρεσία Υποστήριξης, όπως παρακάτω:

- α. Γραμματεία
- β. Γραφείο Προσωπικού και Διοικητικής Μέριμνας
- γ. Γραφείο Ασφαλείας

#### **2.6.4.1 Προϊστάμενος Υπηρεσίας Υποστήριξης**

Ο Προϊστάμενος της Υπηρεσίας Υποστήριξης, είναι ο άμεσος βοηθός και σύμβουλος του διευθυντή για θέματα προσωπικού, συντηρήσεως υλικών μέσων και εγκαταστάσεων και ευθύνεται για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της υποδομής και του τεχνολογικού εξοπλισμού του ΕΚΕΜΣ.

Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

[Redacted text block containing multiple lines of blacked-out content]

#### **2.6.4.2 Τμηματάρχης Γραμματείας**

Ο Τμηματάρχης Γραμματείας του ΕΚΕΜΣ, ευθύνεται απέναντι στον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Υποστήριξης, για την ασφαλή και έγκαιρη διακίνηση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας.

[Redacted text block]

#### **2.6.4.3 Τμηματάρχης Γραφείου Προσωπικού**

Ο Τμηματάρχης του Γραφείου Προσωπικού, ευθύνεται για την ορθή, νόμιμη παρακολούθηση και χειρισμό των θεμάτων, που αφορούν το στρατιωτικό και πολιτικό προσωπικό.

Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

[Redacted text block]



[Redacted text block]

#### **2.6.4.4 Τμηματάρχης Ασφαλείας**

Ο Τμηματάρχης Ασφαλείας, ευθύνεται κυρίως για την λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων ασφαλείας, βάση της κείμενης νομοθεσίας για την ασφαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ.

Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

[Redacted list of duties and responsibilities]

#### **2.6.4.5 Τμήμα Μηχανογράφησης**

Ο Τμηματάρχης της Υπηρεσίας Μηχανοργάνωσης, είναι υπεύθυνος έναντι του διευθυντού του ΕΚΕΜΣ, για την ορθή μηχανογραφική λειτουργία του ΕΚΕΜΣ. Ουσιαστικά αποτελεί τον τμηματάρχη του τμήματος IT μιας αντίστοιχης επιχείρησης λιανεμπορίου. Είναι ενήμερος για τα προβλήματα του προσωπικού και εν γένει του τμήματός του και εισηγείται αρμοδίως για την επίλυσή τους.

Ειδικότερα ευθύνεται για τα παρακάτω:

[Redacted text block containing multiple lines of blacked-out content]

## **2.7 Δημιουργία – Διαχείριση – Διάθεση Κεφαλαίων ΕΚΕΜΣ**

Για τη συνέχεια της ανάλυσής μας και προς την εξαγωγή συμπερασμάτων από την πληρέστερη παράθεση των λειτουργιών του ΕΚΕΜΣ κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στο νομικό υπόβαθρο σχετικά με την προέλευση των κεφαλαίων των Στρατιωτικών Εκμεταλλεύσεων καθώς επίσης και με τη διαχείριση των κερδών που προέρχονται από αυτές.

Για το ΕΚΕΜΣ τα παραπάνω καθορίζονται γενικώς από τον Γενικό Κανονισμό Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων και ειδικώς από τον Κανονισμό λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ.

### **2.7.1 Δημιουργία Κεφαλαίων**

Τα κεφάλαια του ΕΚΕΜΣ<sup>15</sup> συγκροτούνται από :

- α. Κεφάλαια εκτός Κρατικού Προϋπολογισμού.
- β. Κέρδη της Εκμετάλλευσης.
- γ. Τυχόν δωρεές, κληρονομίες, κληροδοτήματα και συνεισφορές των εξυπηρετούμενων.
- δ. Διάφορα έκτακτα κέρδη.

Σε περίπτωση ανεπάρκειας κεφαλαίων εκτός Κρατικού Π/Υ, επιτρέπεται, μετά από απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας ή των εξουσιοδοτημένων απ' αυτόν οργάνων, να χορηγείται προσωρινό δάνειο από την παγία προκαταβολή του ΓΕΣ. Στην παραπάνω απόφαση καθορίζεται το ποσό του δανείου και ο τρόπος εξόφλησής του.

Επίσης επιτρέπεται η σύναψη τοκοχρεωλυτικών δανείων με το Μετοχικό Ταμείο Στρατού<sup>16</sup> ή και με την Τράπεζα Πειραιώς<sup>17</sup> (πρώην Εμπορική Τράπεζα) ή άλλο πιστωτικό φορέα. Το επιτόκιο και οι λοιπές λεπτομέρειες εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

### **2.7.2 Διαχείριση Κεφαλαίων**

Τα κεφάλαια που σχηματίζονται, με βάση τα καθοριζόμενα παραπάνω, καθώς και τα υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που αποκτώνται για τη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ, χαρακτηρίζονται γενικά περιουσιακά στοιχεία εκτός Κρατικού Προϋπολογισμού, στα οποία δεν επεκτείνεται κατά κανένα τρόπο η κυριότητα του Δημοσίου.

Η αξιοποίηση των ρευστών διαθεσίμων του ΕΚΕΜΣ, θα γίνεται μέσα στα πλαίσια άσκησης της γενικότερης πολιτικής που έχει καθορίσει το Διοικητικό Συμβούλιο. Η

<sup>15</sup> ΦΕΚ 181/31 Μαρ 81 (Τεύχος Β') «Γενικός Κανονισμός Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων».

<sup>16</sup> ΣΚ 5-97 «Οργάνωση και Λειτουργία του ΕΚΕΜΣ»

<sup>17</sup> Κανονισμός (ΕΕ) 2015/751 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Απριλίου 2015, Σχετικά με τις Διατραπεζικές Προμήθειες για Πράξεις Πληρωμών με Κάρτες (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L123/19 Μαΐου 2015)

γνωμοδοτική-εισηγητική αρμοδιότητα ανήκει στον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Οικονομικού ο οποίος λόγω της θέσης του ασχολείται και με την χρηματοοικονομική λειτουργία, ενώ η αποφασιστική αρμοδιότητα στο Διοικητικό Συμβούλιο του ΕΚΕΜΣ. Σε κάθε περίπτωση τοποθέτησης κεφαλαίων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η θεμελιώδης σχέση απόδοσης/κινδύνου και οι ανάγκες άμεσης ρευστότητας του ΕΚΕΜΣ.

### 2.7.3 Διάθεση Κερδών

Τα καθαρά κέρδη της χρήσης, που προκύπτουν τόσο από την άσκηση της οργανικής λειτουργίας (εμπορικής δραστηριότητας) του ΕΚΕΜΣ όσο και από τα ανόργανα έσοδά του, διανέμονται ποσοστιαία με Υπουργική απόφαση, ύστερα από εισήγηση του Γενικού Επιτελείου Στρατού για τους εξής σκοπούς<sup>18</sup>:

- α. Επαύξηση του κεφαλαίου του ΕΚΕΜΣ (κεφαλαιοποίηση των κερδών)
- β. Ενίσχυση του ΕΚΟΕΜΣ (Ειδικού Κλάδου Οικονομικής Ενίσχυσης Μερισματούχων Στρατού)

Επίσης με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας ή των υπ' αυτού εξουσιοδοτούμενων οργάνων και κατόπιν εισηγήσεως του ΓΕΣ δύναται:

α. Μέρος των εν λόγω κερδών, να διατίθεται σε έτερες Υπηρεσίες, Μονάδες ή Στρατιωτικές Εκμεταλλεύσεις καθώς επίσης και προς ενίσχυση του συσσιτίου των Οπλιτών ή κάλυψη εθνικοκοινωνικών, ψυχαγωγικών και αθλητικών εκδηλώσεων των Ενόπλων Δυνάμεων.

β. Να διατίθενται στο Μετοχικό Ταμείο Στρατού (ΜΤΣ/ΕΚΟΕΜΣ), πάσης φύσεως περιουσιακά στοιχεία, που αποκτήθηκαν από κεφάλαια του ΕΚΕΜΣ. Η αξία των εν λόγω περιουσιακών στοιχείων, περιέρχεται στα κεφάλαια εκτός Κρατικού Προϋπολογισμού.

Στο ΜΤΣ (Μερίδα ΕΚΟΕΜΣ) περιέρχεται, σαν έκτακτος πόρος, ολόκληρη η περιουσία του ΕΚΕΜΣ, που αποκτήθηκε από κεφάλαια εκτός Κρατικού Π/Υ, όταν διακοπεί οριστικά η λειτουργία του. Στην προκειμένη περίπτωση απαιτείται σχετική Υπουργική Απόφαση.

Η διανομή των κερδών θα πραγματοποιείται μια φορά το χρόνο μετά την εξαγωγή των Αποτελεσμάτων Χρήσεως και την έγκριση των ετήσιων Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, εκτός αν άλλως ορισθεί νομοθετικά.

---

<sup>18</sup> ΦΕΚ 181/31 Μαρ 81 (Τεύχος Β') «Γενικός Κανονισμός Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων».

## 2.8 Ανακεφαλαίωση

Κλείνοντας το κεφάλαιο της Διοίκησης του ΕΚΕΜΣ αξίζει να σημειώσουμε ότι θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια προσανατολισμού προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία εξαλείφει την περιττή γραφειοκρατία και στρέφεται προς τη δημιουργία επιπέδων οργανωτικών δομών (όσο αυτό είναι δυνατόν) με ευρύτερες περιοχές ελέγχου και συνεπώς λιγότερα επίπεδα στην αλυσίδα εντολής από την κορυφή στη βάση. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και επιτρέπει στο ΕΚΕΜΣ να αντιδρά στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να ανταποκρίνεται με ευελιξία στα προβλήματα και τις ευκαιρίες. Επιπλέον, ο προσανατολισμός αυτός σημαίνει εγγύτητα στον πελάτη, δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης και βέβαια μείωση του διοικητικού κόστους.

Όσον αφορά τη δομή και τις εγκαταστάσεις του, το ΕΚΕΜΣ μπορεί να συμπεριληφθεί στην κατηγορία των δυναμικών πολυχώρων καθώς μέσω των καταστημάτων παρέχεται ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την πελατοκεντρική πολιτική που το διέπει σκοπεύει στην υλοποίηση ενός συστήματος total experience κατ' εφαρμογή της σύγχρονης λογικής των επιχειρήσεων του κλάδου.

Γενικότερα, ευρύτερο χαρακτηριστικό αποτελεί η διακριτή προσπάθεια για διαφοροποίηση του οργανογράμματος του ΕΚΕΜΣ από αυτό μιας τυπικής Στρατιωτική Μονάδας. Η απόλυτη ιεραρχική δομή φαίνεται να διασταυρώνεται με το καθεστώς διάκρισης λειτουργιών με στόχο την αντιμετώπιση των εκάστοτε θεμάτων ως βάση την εξειδίκευση της κάθε υπηρεσίας. Αυτό δηλώνει και την γενικότερη ροπή της Στρατιωτικής Ηγεσίας προς την καλλιέργεια δομών κατάλληλων να προσαρμοστούν στις ανάγκες του έργου που επιτελείται από το ΕΚΕΜΣ.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 3.1 Εισαγωγή

Το σύγχρονο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο πολυδιάστατο, αλλά βρίσκεται σε μια κατάσταση συνεχούς αλλαγής λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης, του ανταγωνισμού και της αντίστοιχης οικονομικής ανάπτυξης. Το αποτέλεσμα είναι ότι η επιβίωση και η πρόοδος της επιχείρησης, απαιτούν όλο και περισσότερες προσαρμογές του εσωτερικού τρόπου λειτουργίας αλλά και της διαδραστικότητάς τους σύμφωνα με τις επιταγές του περιβάλλοντος. Από τη μια μεριά η επιχείρηση πρέπει να αναζητά αδιάκοπα, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα και να ερμηνεύει σωστά τα μηνύματα του περιβάλλοντος. Από την άλλη, πρέπει να διατηρεί τη συνοχή της και τη λειτουργικότητά της, κυρίως σε περιόδους εσωτερικής αναδιοργάνωσης.

Η διατήρηση της συνοχής του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης έχει τεράστια σημασία, επειδή προσαρμοστικές αλλαγές σε ένα τμήμα προκαλούν συχνά ανεπιθύμητες μεταβολές σε άλλα τμήματα. Επιπλέον, οι προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκονται στις προσαρμογές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αντιμετωπίζονται θετικά. Διαφορετικά είναι πιθανό το προσωπικό να εμποδίσει κάθε προσπάθεια αλλαγής.

Παρόμοια τείνουν να είναι τα δεδομένα κατά την υπό εξέταση περίοδο ακόμη και για μια δημόσια επιχείρηση ιδιωτικού δικαίου με την οποία επιδιώκει να προσομοιάζεται αλλά και να αντιμετωπίζεται (σε επίπεδο βαθμού λειτουργίας και αποδοτικότητας τουλάχιστον) το ΕΚΕΜΣ. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία για την πληρότητα και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, την ανάλυση και την παράθεση των ποιοτικών και των ποσοτικών στοιχείων που συνθέτουν το μακροπεριβάλλον, μέσω της μεθόδου PEST.

Η ανάλυση του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος εστιάζει στις διαφαινόμενες τάσεις και τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την στρατηγική της. Με την ανάλυση PEST επιδιώκεται η επισήμανση:

- Των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που έχουν επηρεάσει κατά το παρελθόν την επιχείρηση που μελετήθηκε και τους ανταγωνιστές της
- Των αλλαγών που έχουν επέλθει ή θα επέλθουν μελλοντικά στο περιβάλλον, που μπορούν να μεταβάλλουν τη σημαντικότητα των παραγόντων αυτών που θα συνεχίσουν να επιδρούν σε αυτήν και τους ανταγωνιστές τις.

Σύμφωνα με τη PEST ανάλυση αλλά και προσαρμόζοντάς της στις ανάγκες της παρούσης το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναλύεται σε πέντε συνιστώσες διαστάσεις όπως παρακάτω:

- Πολιτική Διάσταση (Political): Στην οποία εντάσσονται η πολιτική σταθερότητα, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης, παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν την αποδοχή ή και μη της λειτουργίας μιας επιχείρησης
- Νομική Διάσταση (Law): Που περιλαμβάνει το σύνολο των νομοθετικών διατάξεων οι οποίες καθορίζουν τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης.
- Οικονομική Διάσταση (Economic): Η οποία αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας και πιο συγκεκριμένα στο επιτόκιο δανεισμού, τον ρυθμό πληθωρισμού κα.
- Κοινωνική-Πολιτιστική Διάσταση (Social): Η οποία μελετά τη δομή της κοινωνίας, τις αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ενός τόπου και άλλα παρόμοια κριτήρια τα οποία επηρεάζουν την επιχείρηση.
- Τεχνολογική Διάσταση (Technology): Η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση των καινοτομιών του κλάδου, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και την εξέλιξη της τεχνολογίας γενικότερα.
- Διεθνείς Τάσεις και Εξελίξεις : Περικλείουν το σύνολο της ευρύτερης προόδου και της δυναμικότητας των αλλαγών που επέρχονται διαρκώς στα χαρακτηριστικά των αγορών με βάση τα διεθνή δρώμενα.

### **3.2 Πολιτική Διάσταση**

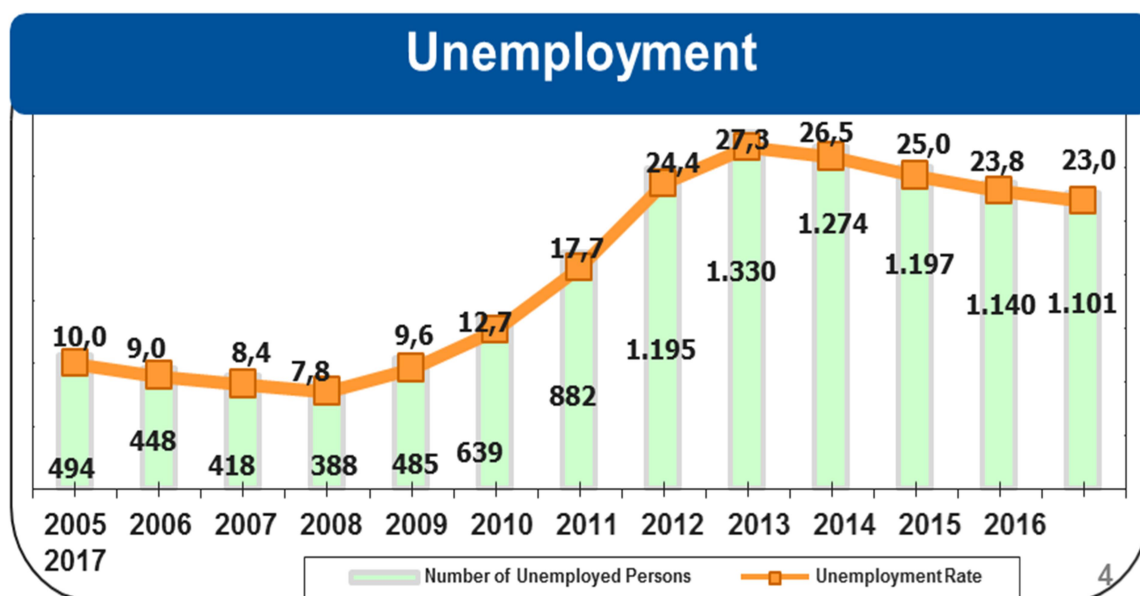
Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την



κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει τόσο σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Όσον αφορά το πολιτικό πλαίσιο, στην πρώτη δεκάδα των χωρών που επιβαρύνουν υπέρμετρα τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με φόρους, ασφαλιστικές εισφορές και ΦΠΑ βρίσκεται η Ελλάδα, με βάση τα στοιχεία που παρατίθενται από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Μεταξύ 50 χωρών από όλον τον κόσμο η χώρα μας καταλαμβάνει τη 10η θέση όσον αφορά το άθροισμα των ανώτατων συντελεστών φορολογίας, ασφαλιστικών εισφορών και φόρου προστιθέμενης αξίας που επιβάλλονται στα φυσικά και νομικά πρόσωπα.

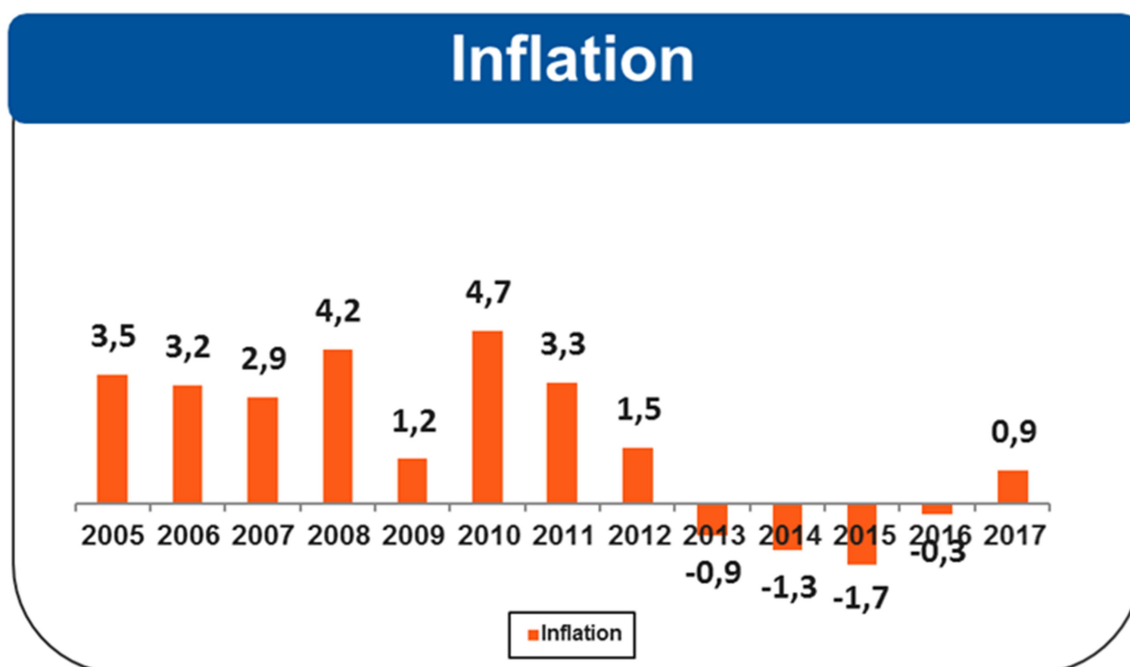


**Διάγραμμα 3.1**  
**Διαγραμματική Απεικόνιση Διακύμανσης της Ανεργίας στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα το Υπουργείο Οικονομικών δεν συζητεί προς το παρόν να προχωρήσει σε αλλαγή του τρόπου φορολογίας των φυσικών προσώπων και να επιβάλει ενιαίο συντελεστή φορολογίας σε όλα τα εισοδήματα ανεξαρτήτως τους ύψους τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι, μεταξύ των 25 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα, σύμφωνα πάλι με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, βρίσκεται στη 16η θέση όσον αφορά τη φορολογική επιβάρυνση των πολιτών.

Πλέον των παραπάνω, το πολιτικό σκηνικό στην Ελλάδα κατά την τελευταία δεκαετία χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ασταθές. Από το 2009 στη χώρα έχουν πραγματοποιηθεί 5 κοινοβουλευτικές εκλογές (2009, 2012 δις, 2015 δις) που σαν αποτέλεσμα είχε την εναλλαγή

στην εξουσία 7 διαφορετικών Πρωθυπουργών και 7 διαδοχικών κυβερνήσεων εκ των οποίων οι τρεις ήταν μη παροδικού χαρακτήρα κι μία δημιουργήθηκε ως Κυβέρνηση Εθνικής Ενότητας. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό και φαινόμενα διαπλοκής και διαφθοράς στον τρόπο χειρισμού κρατικών δαπανών – κονδυλίων, τα οποία σαν φυσικό επακόλουθο είχαν και την εμπλοκή του θεσμού της Εθνικής Δικαιοσύνης, καθώς επίσης και την επιβολή μη δημοφιλών, προς το εκλογικό σώμα, μεταρρυθμίσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης οδήγησαν στο διχασμό και τη διαφωνία με άμεση συνέπεια την πολιτική αστάθεια.



Διάγραμμα 3.2  
Διαγραμματική απεικόνιση διακύμανσης του πληθωρισμού στην Ελλάδα

Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με τις συνεχόμενες ανάγκες δανειοληψίας και την επιβολή των μνημονιακών κανόνων έχουν προκαλέσει γενικότερα στον χώρο των εισερχόμενων επενδύσεων αλλά και πιο ειδικά στον κλάδο των τροφίμων τους παρακάτω δυσχέρειες - κινδύνους:

- Κίνδυνος αύξησης του φορολογικού συντελεστή
- Μη κυβερνητική σταθερότητα που προκαλεί αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο αλλά και στους εν δυνητικούς επενδυτές.

### 3.3 Νομική Διάσταση

Στον ευρύτερο κλάδο του λιανικού εμπορίου αλλά και πιο συγκεκριμένα, της δραστηριότητας των αλυσίδων Super Market και Πολυκαταστημάτων, αναφερόμενοι πάντα στον Ελλαδικό χώρο, ο έλεγχος ασκείται από:

α. Το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας: προβαίνει σε μακροσκοπικό έλεγχο τροφίμων με τους Επόπτες Δημόσιας Υγείας στις επιχειρήσεις και καταστήματα στα οποία πραγματοποιείται μεταφορά, αποθήκευση αλλά και χειρισμός τροφίμων, καθώς και σε εργαστηριακό - μικροβιολογικό έλεγχο ζωικών τροφίμων και νερού. Επίσης, ασχολείται με την υγιεινή προσωπικού επιχειρήσεων και καταστημάτων τροφίμων, εστιατορίων, βιομηχανικών και βιοτεχνικών τροφίμων.

β. Το Υπουργείο Δημόσιας Τάξης: διενεργεί μικροσκοπικό υγειονομικό έλεγχο τροφίμων ζωικής προέλευσης στους χώρους αποθήκευσης και διακίνησης (φόρτωση - εκφόρτωση), καθώς και κατά τη διάθεση στην κατανάλωση (κεντρικές αγορές, καταστήματα τροφίμων, εστιατόρια)

γ. Το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας: συγκεκριμένα για το χώρο δραστηριοποίησης του ΕΚΕΜΣ αλλά και γενικότερα για των Στρατιωτικών Εκμεταλλεύσεων προβαίνει σε διαρκείς ελέγχους και επιθεωρήσεις της λειτουργίας και του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κατά καιρούς και ανάλογα με τις εξελίξεις και απαιτήσεις του κλάδου, αλλά και του ευρύτερου νομικού πλαισίου τις χώρας, εκδίδονται ρυθμιστικές διαταγές για τον καθορισμό των διαδικασιών και εναρμόνιση της λειτουργίας των εκμεταλλεύσεων με το εκάστοτε ισχύον νομικό πλαίσιο.

Σύμφωνα με τις γενικές απαιτήσεις του νόμου για τους εργαζόμενους του κλάδου του λιανικού εμπορίου που περιλαμβάνει τη διαχείριση τροφίμων, οι εργαζόμενοι πρέπει να:

- Είναι καθαροί.
- Διατηρούν το χώρο εργασίας καθαρό.
- Φορούν κατάλληλο, καθαρό προστατευτισμό που να πλένεται εύκολα, παρασκευάζουν, αποθηκεύουν και προσφέρουν τρόφιμα σε ασφαλείς θερμοκρασίες.
- Αναφέρουν στον εργοδότη τους όταν γνωρίζουν ή υποψιάζονται ότι είναι φορείς ή πάσχουν από κάποια ασθένεια που μπορεί να μεταδοθεί στα τρόφιμα, έχουν κάποιο τραύμα, δερματική μόλυνση ή στομαχικές διαταραχές. Την υποχρέωση αυτή

αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι με γραπτή δήλωση την οποία υπογράφουν κατά την πρόσληψή τους.

➤ Μη διαθέτουν ακατάλληλα τρόφιμο.

Σύμφωνα με τις γενικές απαιτήσεις του νόμου για τους εργοδότες, οι εργοδότες μιας επιχείρησης πρέπει να διασφαλίζουν ότι:

- Οι εγκαταστάσεις έχουν έγκριση από την αρμόδια αρχή.
- Οι εγκαταστάσεις να έχουν σχεδιαστεί, εξοπλιστεί και να λειτουργούν έτσι ώστε να μη δημιουργούνται κίνδυνοι μόλυνσης, ασθένειας ή τραυματισμού.
- Υπάρχουν επαρκείς εγκαταστάσεις και χώροι ατομικής υγιεινής.
- Το προσωπικό να είναι εκπαιδευμένο και να επιθεωρείται ώστε να εργάζεται σύμφωνα με τους κανονισμούς υγιεινής.
- Γίνεται ανάλυση των κινδύνων, δηλαδή ότι οι κίνδυνοι πρέπει να έχουν εντοπιστεί και ότι λαμβάνονται μέτρα για την καταστολή ή την αντιμετώπισή τους.

Επίσης παρακάτω, παρατίθενται τα πορίσματα του ελέγχου του νομικού πλαισίου που διέπει του τομείς δραστηριότητας του ΕΚΕΜΣ και αναλύεται λόγω θεσμικού αντικειμένου στις κάτωθι κατηγορίες:

α. Κλάδος Τροφίμων (Λειτουργία Café ΕΚΕΜΣ, Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών, Σημείων Πώλησης που περιλαμβάνουν τρόφιμα)

Η νομοθεσία σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να προστατεύει τους καταναλωτές.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μόνιμες διαδικασίες σύμφωνα με τις αρχές του συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP), σύμφωνα με την Κ.Υ.Α. 487/1219B – 04/10/2000, η οποία αποτελεί εναρμόνιση του Ελληνικού Δικαίου προς την κοινοτική οδηγία 93/43/ΕΟΚ.

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων θα πρέπει να προβλέπουν τη χρήση εγγράφων και την τήρηση αρχείων, αναλόγων με τη φύση και το μέγεθος της εταιρίας, ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των απαιτούμενων μέτρων και να καθίσταται δυνατός ο επίσημος έλεγχος των τροφίμων τον οποίο αναλαμβάνει ο ΕΦΕΤ, συντονίζοντας και τις άλλες αρχές του ελέγχου. Ιδιαίτερη ευελιξία προβλέπεται για τις επιχειρήσεις μικρού και μεγάλου μεγέθους.

Αναλυτικότερα έχουν θεσπιστεί από την Ελληνική νομοθεσία οι πιστοποιήσεις ISO 9001 και ISO 22000 καθώς επίσης έχουν καθιερωθεί συστήματα ανάλυσης για την ασφάλεια και υγιεινή των αναψυκτικών τα οποία είναι υποχρεωτικά και απαιτητικά και ενδεικτικά περιλαμβάνουν:

- Την τυποποίηση – αξιολόγηση και κατ' επέκταση εξυγίανση της παραγωγικής διαδικασίας.
- Την ασφάλεια του προσωπικού.
- Την υγιεινή του προσωπικού.
- Τον καθαρισμό και την απολύμανση των χώρων εργασίας.
- Τον έλεγχο της διαδικασίας συσκευασίας.
- Τον έλεγχο της προμήθειας και παραλαβής πρώτων υλών, συστατικών και χημικών.
- Τον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας του τελικού προϊόντος.

#### β. Κλάδος Φαρμάκων<sup>19</sup> (Φαρμακείο ΕΚΕΜΣ)

Για τον κλάδο των φαρμάκων ειδική ρυθμιστική αρχή, πλέον του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας, αποτελεί ο Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (ΕΟΦ) ο οποίος σύμφωνα με την υφιστάμενη νομοθεσία (Ν.1316/1983 και Π.Δ.142/89):

- Αξιολογεί και εγκρίνει προϊόντα
- Παρακολουθεί καθ' όλη τη διάρκεια κυκλοφορίας των φαρμάκων την ποιότητα, την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα αυτών, ελέγχει, επιθεωρεί και επιτηρεί την αγορά για όλα τα προϊόντα αρμοδιότητας του.
- Ελέγχει την τήρηση των κανόνων ορθής παραγωγής, εργαστηριακής και κλινικής πρακτικής και την ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας όσον αφορά στη διακίνηση, διάθεση, εμπορία και διαφήμισή τους.
- Αναπτύσσει και προωθεί τη φαρμακευτική μελέτη και έρευνα.
- Ενημερώνει τους επιστήμονες υγείας, τους αρμόδιους φορείς και το κοινό με τις νεώτερες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα αρμοδιότητάς του με σκοπό την ασφαλή και ορθή χρήση τους.

---

<sup>19</sup> Γκάνια Α.-Ζερβού Θ. (1984), Φάρμακα: Επίπεδο και Πολιτική Τιμών, Εκδόσεις Επιστημονικές Μελέτες, Αθήνα (Κ.Ε.Π.Ε.).

- Συνδράμει στην διαμόρφωση των τιμών των φαρμάκων γνωμοδοτώντας, κατά την κρίση του στην επιτροπή τιμών και στους αρμόδιους Υπουργούς, με βάση τα στοιχεία που έχει ή μπορεί να ζητεί από τις αντίστοιχες επιχειρήσεις, για το πιθανό ύψος των τιμών των πιο πάνω προϊόντων (άρθρο 32 του Ν. 1316\83)

Κατόπιν των παραπάνω και αναλύοντας το νομικό πλαίσιο λειτουργίας των φαρμακείων στον ελλαδικό χώρο (Ν. 5607/1932 ΦΕΚ 300 Α') αλλά και των γενικότερων αρχών πιστοποίησης ποιότητας καθορίζονται οι παρακάτω υποχρεώσεις:

- Άσκηση της φαρμακευτικής από κάτοχο πτυχίου φαρμακευτικής σχολής και άδεια ασκήσεως της φαρμακευτικής στην Ελλάδα
- Ελληνική ιθαγένεια ή την υπηκοότητα ενός των κρατών-μελών της Ε.Ο.Κ.
- Διαρκής ενημέρωση και λειτουργία βάσει του εθνικού συνταγολογίου (Περιλαμβάνει τις πιο χρήσιμες φαρμακολογικές, θεραπευτικές και συνταγογραφικές πληροφορίες, για τις φαρμακευτικές ουσίες με αποδεκτή τεκμηρίωση αποτελεσματικότητας και ασφάλειας και με τριπλό ευρετηριασμό: θεραπευτικό, δραστικών ουσιών και ιδιοσκευασμάτων).
- Πιστή τήρηση της συνταγογραφίας
- Απόλυτη τήρηση των κανόνων υγιεινής κατά τον χειρισμό αποθήκευση και περιστροφή των φαρμάκων.

#### γ. Κλάδος Καυσίμων – Ορυκτελαίων

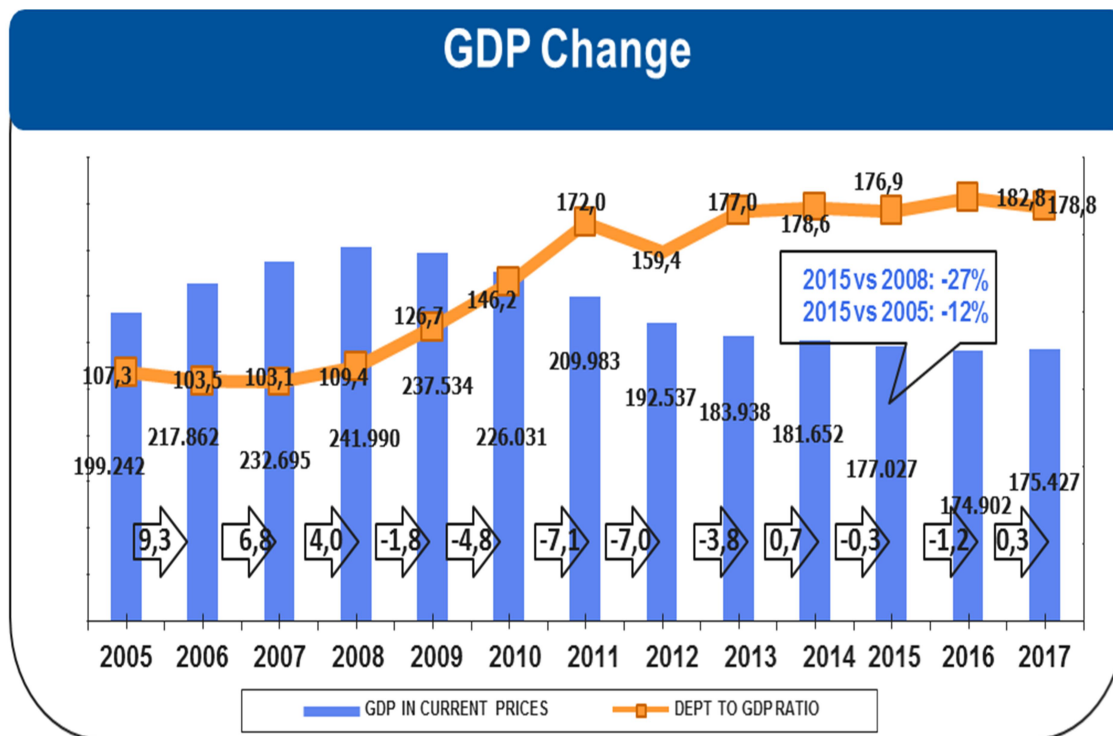
Σύμφωνα και με τις τρέχουσες εξελίξεις στον κλάδο της ενέργειας, μία σταθερή αγορά όπως αυτή των καυσίμων έχει αρχίσει να διέπεται από έντονη αναδιάρθρωση λόγω της ανάγκης προσαρμοστικότητας στις καινούργιες συνθήκες. Έχοντας ως γνώμονα το παραπάνω λοιπόν, παρατηρείται και η ανάλογη δραστηριότητα στο νομικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο χειρισμού και λειτουργίας εγκαταστάσεων καυσίμων. Η δραστηριότητα αυτή ενσαρκώνεται με την έκδοση διαδοχικών νομοθετικών σχεδίων αντικείμενο των οποίων αποτελεί η όλο και αυστηρότερη διαχείριση των καυσίμων προς εξασφάλιση και πιστοποίηση της μέγιστης δυνατής ποιότητας αλλά και της ασφάλειας.

Οι γενικότεροι κανόνες που καθορίζουν τις παραπάνω διαδικασίες αλλά και τις προϋποθέσεις ίδρυσης και λειτουργίας πρατηρίων καυσίμου περιλαμβάνονται στους, Ν. 4439/2016, Ν. 4447/2016, Υ.Α. 37776/2645/2017 και Ν. 4530/2018 οι σημαντικότεροι εκ των οποίων έχουν όπως παρακάτω:

- Ύπαρξη δυνατότητας κυκλοφοριακής σύνδεσης.
- Συγκεκριμένες αποστάσεις ασφαλείας μετρούμενες από τα χαρακτηριστικά σημεία του πρατηρίου από ευπαθείς εγκαταστάσεις και κτήρια (εκκλησίες, νοσοκομεία, παιδικούς σταθμούς, κλινικές, εκπαιδευτήρια, κλπ), από χώρους επικίνδυνους προς εκδήλωση πυρκαγιάς (δρυμοί, χώροι άθλησης, σύνορα οικοπέδων κλπ) και από λοιπούς χώρους υψηλής επικινδυνότητας (στάση λεωφορείου, άξονας σιδηροδρομικής γραμμής κλπ)
- Υποχρεωτική εγκατάσταση:
  - α. Συστήματος πυρανίχνευσης από θερμοδιαφορικούς ανιχνευτές καπνού και γενικό πίνακα πυρανίχνευσης και
  - β. Συστήματος ατομικής εφαρμογής κατάλληλου κατασβεστικού υλικού πάνω από τις αντλίες υγρών καυσίμων.
  - γ. Συστήματος ανάκτησης ατμών υδρογονανθράκων φάσης II (stage II)
  - δ. Συστήματος γείωσης στατικού ηλεκτρισμού.
- Χορήγηση άδειας ασκήσεως επαγγέλματος μετά από διενέργεια εξετάσεων
- Υποχρεωτική συμμόρφωση με τα καθορισθέντα από την Ε.Ε. μέτρα για την αντιμετώπιση της ρύπανσης και της προστασίας του περιβάλλοντος.
- Χρήση και καλή συντήρηση του αναγκαίου μηχανολογικού εξοπλισμού και μέτρων ατομικής προστασίας του προσωπικού.

### 3.4 Οικονομική Διάσταση

Η οικονομική κατάσταση μιας χώρας επηρεάζει, όπως είναι γνωστό, την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Έτσι και η οικονομία της Ελλάδας, όπου τα τελευταία χρόνια βρισκόταν σε μια δύσκολη κατάσταση επηρεαζόμενη από τις διεθνείς εξελίξεις και το χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, επηρέασε την πορεία όλων των επιχειρήσεων του κλάδου της λιανικής και χονδρικής πώλησης. Η οικονομική κρίση που έπληξε την υδρόγειο, αλλά και την Ελλάδα, δε θα μπορούσε φυσικά να μην επηρεάσει τα κέρδη του κλάδου αλλά και του ΕΚΕΜΣ ειδικότερα, παρόλα αυτά η κερδοφορία κατάφερε να διατηρηθεί.



**Διάγραμμα 3.3**  
**Διαγραμματική Διακύμανση του ΑΕΠ της Ελλάδας**

Πρέπει ωστόσο να ελέγξουμε για τη μελέτη μας την ευρύτερη οικονομική κατάσταση της χώρας για τη μελέτη μας. Τα τελευταία 10 χρόνια, η Ελληνική οικονομία έχει εισέλθει σε μία περίοδο βαθιάς κρίσης. Με εξαίρεση το 2014, το έτος κατά το οποίο παρατηρήθηκε ανάπτυξη της τάξεως του 0,8%, η οικονομία της χώρας ακολούθησε καθοδική πορεία με αποτέλεσμα κατά το τρίτο τέταρτο το 2015 να παρατηρηθεί ύφεση της τάξεως του 3,8%. Με το πέρας της αξιολόγησης και των αναγκαίων μετασχηματισμών οι αναμένεται αύξηση GNP κατά 2% καθώς επίσης οι προβλέψεις περιλαμβάνουν αύξηση του πληθωρισμού κατά 0,5% και μείωση της ανεργίας κατά 0,3%.

Η παραπάνω κατάσταση έχει σαν φυσική συνέπεια κατά την τελευταία 7ετία 2009-2014, περισσότερες από 229.000 επιχειρήσεις να διακόψουν τον κύκλο εργασιών τους. Από τον Ιανουάριο 2016 15.453 επιχειρήσεις έχουν κλείσει, αριθμός αυξημένος κατά 45,87% σε σχέση με το 2015, ενώ παράλληλα έχουν χαθεί 30.000 θέσεις εργασίας. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι 4 εταιρίες κολοσσοί για τα ελληνικά δεδομένα έχουν δηλώσει πτώχευση (“Παπασωτηρίου”, “Pyrros Security”, “Ηλεκτρονική Αθηνών” και “Athens Ledra Hotel”).



Με βάση τα παραπάνω δεδομένα κίνησης της οικονομίας λαμβάνονται για την μελέτη της δικής μας επένδυσης οι παρακάτω παράγοντες που χαρακτηρίζουν το οικονομικό περιβάλλον της ανάλυσης:

- Δυσκολία δανειοδότησης από τράπεζες.
- Υψηλά επιτόκια.
- Κίνδυνος επιστροφής της χώρας σε άλλο νόμισμα εγκαταλείποντας το ευρώ.
- Άνοδος της τιμής του πετρελαίου, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα αύξηση των τιμών των υλικών συσκευασίας αλλά και της μεταφοράς των προϊόντων είτε για εισαγωγές είτε για εξαγωγές.
- Υποτίμηση του Ευρώ σε σχέση με το Δολάριο.

### **3.5 Κοινωνική – Πολιτιστική Διάσταση**

Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και συμβολικών εννοιών και επιδρά σημαντικά στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Θα πρέπει να εντοπίζονται όχι μόνο τα υλικά στοιχεία του δεδομένου κοινωνικού - πολιτιστικού περιβάλλοντος, που χαρακτηρίζονται από ένα συγκεκριμένο επίπεδο τεχνογνωσίας ή από τη δεδομένη οικονομική δομή της κοινωνίας, αλλά να προσδιορίζει το ίδιο καλά στην ανάλυση του εκείνα τα στοιχεία του κοινωνικού- πολιτιστικού περιβάλλοντος που είναι λιγότερο φανερά και περισσότερο ασαφή. Τέτοια στοιχεία συνδέονται με τη σημασία που αποδίδεται στους διάφορους θεσμούς όπως είναι η σημασία του θεσμού της οικογένειας, η θέση της γυναίκας στη δεδομένη κοινωνία, ο ρόλος της μητέρας σε αυτή, η σημασία της θρησκείας, ο ρόλος και η σημασία που αποδίδεται στις τέχνες, στον αθλητισμό, οι αισθητικές αντιλήψεις, όπως η αισθητική ή συμβολική σημασία που αποδίδεται σε κάθε ένα από τα διαφορετικά χρώματα, τα γλωσσικά εμπόδια, οι πολιτιστικές παραδόσεις και τα ταμπού.

Όσον αφορά τον κλάδο του λιανικού εμπορίου, πρέπει να αναφέρουμε ότι ο σύγχρονος τρόπος ζωής και οι γρήγοροι ρυθμοί που χαρακτηρίζουν την εποχή μας έχει οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης του εύκολου φαγητού.

Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες που έχουν παρατηρηθεί και δύνανται να επηρεάσουν καθοριστικά την πορεία του κλάδου είναι:

- Αύξηση οικολογικής νοοτροπίας από τους καταναλωτές.
- Υιοθέτηση υγιεινότερων τρόπων διατροφής από τους καταναλωτές.

- Υψηλός αριθμός τουριστών, ιδιαίτερα από χώρες του εξωτερικού, την περίοδο από Απρίλιο έως Οκτώβριο.
- Διαχρονική μείωση διαφημίσεων στα παραδοσιακά μέσα (τηλεόραση, ραδιόφωνο) και σταδιακή αύξηση διαφημίσεων στο διαδίκτυο και κυρίως στα μέσα κοινωνική δικτύωσης.
- Αύξηση μεταναστευτικών ροών με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο και αδυναμία προώθησής του στις λοιπές ευρωπαϊκές χώρες.

### 3.6 Τεχνολογική Διάσταση

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στη επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία.

Η Ελλάδα κατέχει τη 16η θέση από τις 24 χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης.

Ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας είναι δυνατόν επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το επίπεδο της προσαρμογής της στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, και κυρίως η μετάβαση στη νέα τεχνολογική εποχή αποτελεί βήμα κρίσιμο και καθοριστικό για την επιβίωσή της. Απαιτούνται, λοιπόν, σοβαρά και προσεκτικά βήματα, αλλά και ποσοτικοποιημένες και ουσιαστικές αναλύσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά, η μη προσαρμογή σε μια νέα τεχνολογική εξέλιξη δεν σημαίνει απαραίτητα την εξαφάνιση της επιχείρησης που δεν την υιοθέτησε. Συχνά οι πωλήσεις της επιχείρησης με την παλαιά τεχνολογία παραμένουν για σημαντικό διάστημα σταθερές, καθώς δεν μπορεί να προβλεφθεί με σιγουριά η επίδραση της νέας τεχνολογίας σε ένα κλάδο. Με βάση το σκεπτικό αυτό, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί a priori την αρχή της εξαφάνισης της υπάρχουσας τεχνολογίας.

Στον κλάδο λιανικής και χονδρικής πώλησης η μεγαλύτερη τεχνολογική πρόοδος περιλαμβάνει τους τομείς της μεταφοράς, διαχείρισης, παρακολούθησης και περιστροφής των αποθεμάτων καθώς η πώληση αποτελεί τόσο την ακαδημαϊκή (θεωρητική) όσο και τη φυσική

συνέχεια των Logistics). Η φιλοσοφία διαχείρισης του αποθέματος για τις επιχειρήσεις του κλάδου σε συνδυασμό με την εξέλιξη της τεχνολογίας, μπορεί να αποτελέσει το συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο με κατάλληλους χειρισμούς θα επιφέρει και συντριπτικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα την αιχμή του δόρατος στη διαχείριση των αποθεμάτων αποτελεί σε πρώτη φάση η σύγχρονη τάση εγκατάστασης ενοποιημένου μηχανογραφικού – λογιστικού συστήματος παρακολούθησης (ERP – WMS) και σε δεύτερη φάση η όλο και μεγαλύτερη αυτοματοποίηση των λειτουργιών της αποθήκευσης με τελικό στόχο τη δημιουργία πλήρως αυτοματοποιημένων αποθηκών<sup>20</sup>.



Καθαρά πλέον στο κομμάτι των πωλήσεων σύγχρονη τεχνολογία, όλο και ευρύτερα εφαρμοζόμενη, είναι το σύστημα εντοπισμού πελατών βάσει του ID του κινητού τηλεφώνου. Αυτό είναι σε θέση να ανιχνεύει την διάρκεια παραμονής του πελάτη, σε κάθε διάδρομο του καταστήματος και στην συνέχεια να αποστέλλει εξειδικευμένα μηνύματα προωθητικών προϊόντων που τον ενδιαφέρουν, εξατομικεύοντας έτσι το marketing. Αυτή η τεχνολογία σε συνδυασμό με το loyalty system, έχουν καταργήσει το ερωτηματολόγιο αλλά και την μαζική διαφήμιση σε μεγάλο βαθμό, και βάζει στον επίκεντρο τον άνθρωπο καταναλωτή και τις

<sup>20</sup> Γεωργόπουλος Β. Ν. (2004) Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

πραγματικές του επιθυμίες. Ενδεικτικά η εταιρία λογισμικών συστημάτων ZIEBEN με τεχνολογία CISCO, προσφέρει αυτές τις υπηρεσίες και θεωρείται πρωτοπόρος στο είδος της.

Η παρακολούθηση τέτοιου είδους εφαρμογών κρίνεται απαραίτητη για να μπορεί να δίνεται η παροχή άνετων υπηρεσιών στον πελάτη αλλά και να μειώνεται το κόστος των διαφόρων λειτουργιών

### 3.7 Διεθνείς τάσεις και εξελίξεις

Το διεθνές περιβάλλον κατά τον Θεοδωρόπουλο (2002) είναι ένας σημαντικό παράγοντας που δημιουργεί ευνοϊκές ή δυσμενείς συνθήκες στην επιχείρηση, ανάλογα με τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις π.χ. εξωτερική εμπορική πολιτική, διεθνείς συμφωνίες εμπορίου κλπ, γιατί αυτές μπορεί να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση<sup>21</sup>. Για τον εντοπισμό των τάσεων και εξελίξεων του διεθνούς περιβάλλοντος, που δημιουργούν ευκαιρίες ή απειλές, θα πρέπει να εξετάζονται ενδεικτικά οι παρακάτω παράγοντες:

- Οι διεθνείς τάσεις του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Η εξωτερική πολιτική της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Οι ποσοτικοί περιορισμοί εισαγωγών.
- Οι ποσοτικοί περιορισμοί εξαγωγών.
- Οι εξαγωγικές επιδοτήσεις.
- Οι επιδοτήσεις για επενδύσεις σε άλλες χώρες (στη δική μας ανάλυση δεν υπάρχουν).
- Οι διεθνείς συμφωνίες δασμών και εμπορίου που επηρεάζουν τη διακίνηση των προϊόντων της επιχείρησης.

Στην συγκεκριμένη ανάλυση δεν αποτελεί αντικείμενο η εξαγωγική δραστηριότητα ως μέτρο σύγκρισης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου καθώς ιδιαίτερα για τις στρατιωτικές εκμεταλλεύσεις δεν υπάρχει η δυνατότητα εξαγωγικής δραστηριότητας. Παρά ταύτα σημαντική δραστηριότητα παρατηρείται στις διεθνείς τάσεις στο λιανεμπόριο στην Ευρώπη και διεθνώς οι οποίες παρατηρείται ότι κυμαίνονται όπως παρακάτω:

- Διατήρηση λιανεμπορικών επιχειρήσεων με κατάστημα και πραγματοποίηση

---

<sup>21</sup> Θεοδωρόπουλος Α., (2002), Στρατηγικός Επιχειρηματικός Προγραμματισμός: Πώς να Πραγματοποιήσετε Ανάπτυξη στην Επιχείρησή σας, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

μεγαλύτερου κύκλου εργασιών στο μέλλον.

- Αύξηση ανταγωνισμού.
- Ανάπτυξη διαφόρων μορφών λιανεμπορικών επιχειρήσεων με μεγάλη ποικιλία συλλογής προϊόντων.
- Αύξηση συγκέντρωσης του κύκλου εργασιών σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων.
- Αύξηση συνεργασίας επιχειρήσεων.
- Αύξηση διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.
- Αύξηση εφαρμογής μεθόδων Management και Marketing.

### **3.6 Ανακεφαλαίωση**

Σύμφωνα με την παραπάνω, πολύ λεπτομερή, Pest ανάλυση μπορούν να προκύψουν πολλά συμπεράσματα για το ευρύτερο μακροπεριβάλλον και τον τρόπο που αυτό δύναται να επηρεάσει τόσο το ΕΚΕΜΣ και τα εξελικτικά σενάρια για επενδύσεις όσο και οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την πολιτική διάσταση, στη Ελλάδα επικρατεί μία κατάσταση έντονων εναλλαγών στην πολιτική σκηνή με πολλά παρελκόμενα άμεσα ανιχνεύσιμα στην πορεία των επενδύσεων. Απόρροια της οικονομικής κρίσης, η οποία συνεχίζει να δυσχεραίνει το έδαφος καθώς συνιστά τον βασικό μοχλό πίεσης της άποψης του εκλογικού σώματος, αποτελεί η πολιτική αβεβαιότητα δημιουργώντας αυτόματα το αίσθημα της επιφυλακτικότητας απέναντι στις κοστοβόρες και μεγάλου ρίσκου επενδύσεις.

Συνεχίζοντας στην οικονομικής διάσταση της ανάλυσης, αναμενόμενη και φυσική κρίνεται vice versa ανάμιξη της πολιτικής αστάθειας και αβεβαιότητας στην αυξανόμενη διάρκεια και αδυναμία περιορισμού της οικονομικής κρίσης. Παρ' όλ' αυτά είναι η πρώτη φορά που παρουσιάζονται σταθεροποιητικές τάσεις στους δείκτες του διεθνούς λιανικού εμπορίου και μάλιστα με βελτιωτική όψη. Αυτό, παρόλο που δεν μπορεί να αποτελέσει πανάκεια και καθοριστικό παράγοντα ότι θα ακολουθήσει ανάλογη εξέλιξη στην ελληνική οικονομία, θα μπορούσε ωστόσο να αποτελέσει το εναρκτήριο λάκτισμα το οποίο αν αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να αναθερμάνει την ελληνική οικονομία με αιχμή του δόρατος τις εξαγωγές.

Κοινή συνισταμένη των δύο παραπάνω διαστάσεων (πολιτικής αστάθειας και οικονομικής κρίσης) δεν μπορούσε παρά να αποτελέσει η μεγάλη πίεση που υπέστη το ελληνικό εργατικό δυναμικό με τη στενή έννοια αλλά και γενικότερα η ελληνική κοινωνία. Η ανάγκη για εθνική

αποταμίευση και για περιορισμό των εθνικών δαπανών, οδήγησε σε σκληρά δημοσιονομικά μέτρα με πιο συνήθη την περικοπή μισθών, συντάξεων και κοινωνικών διευκολύνσεων. Από την κοινωνικοανθρωπιστική πλευρά του προβλήματος θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η πίεση των δημοσιονομικών μέτρων είχε πολλαπλάσιο αντίκτυπο σε μια κοινωνία η οποία είχε ελλιπή πληροφόρηση σχετικά με τις πηγές της πρότερης ευημερίας την οποία βίωνε. Η αυξημένη ανεργία και η μειωμένη αγοραστική δύναμη, σε συνδυασμό με το δημογραφικό ζήτημα που αντιμετωπίζει η χώρα μας έχει εκτοξεύσει την απαισιοδοξία για το οικονομικό μέλλον της κοινωνία στον υπέρτατο βαθμό. Δεδομένου ότι η ένας σημαντικός παράγοντας της ζήτησης είναι η ψυχολογία του καταναλωτή, είναι φανερό ότι για να αναβαθμιστεί η κατανάλωση στο λιανικό εμπόριο θα πρέπει με κάποιο τρόπο να υπάρξει ανατροπή της ψυχολογίας.

Κλείνοντας της ανάλυση, τα σημαντικότερα και συγχρόνως πιο ευοίωνα ευρήματα προέρχονται από τον κλάδο της τεχνολογίας αλλά και των διεθνών τάσεων και εξελίξεων. Η πρόοδος της τεχνολογίας ενσαρκώνεται με την μορφή τόσο μηχανικών ανακαλύψεων όσο και με την ανάπτυξη τεχνοτροπιών που στοχεύουν στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση του κόστους διαχείρισης του αποθέματος αλλά και την επίτευξη των μέγιστων δυνατών πωλήσεων κυρίως μέσω της ανάλυσης δεδομένων προς παροχή της καλύτερης ποιότητας εξυπηρέτησης και εμπειρίας καταναλωτή. Παράλληλα στον κλάδο των διεθνών τάσεων της χονδρικής και λιανικής πώλησης παρατηρείται έντονη δραστηριότητα με πρωταρχικό χαρακτηριστικό αυτό τη ενοποιημένης ενέργειας και συγκεντρωτικής πλέων δράσης των μεγάλων ομίλων του κλάδου σε αντίθεση με την τάση αποκέντρωσης και γιγάντωσης των προηγούμενων περιόδων. Τέλος, μεγάλη βάση φαίνεται να δίνεται στην συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων τόσο σε επίπεδο αγορών όσο και σε επίπεδο ανταλλαγής και προσαρμοστικότητας των τεχνοτροπιών διαφορετικών κλάδων, γεγονός που φαίνεται να συνδράμει στη γενικότερη διάνθιση και εξέλιξη της οικονομίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε λεπτομερώς, το κλίμα και τις συνθήκες που επικρατούν εσωτερικά του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται το ΕΚΕΜΣ. Η παραπάνω ανάλυση είναι καθοριστικής σημασίας καθώς μέσα από την παράθεση του ανταγωνισμού και των ιδιομορφιών που τον χαρακτηρίζουν, μπορούν να προκύψουν σαφή συμπεράσματα για τη θέση μια επιχείρησης στην εν λόγω αγορά, καθώς και η μεθοδολογία για το πώς αυτή η θέση δύναται να ισχυροποιηθεί.

Προκειμένου να επιτευχθούν όμως τα παραπάνω, πρέπει πρώτα να προβούμε στον καθορισμό των ορίων της αγοράς στην οποία αναφερόμαστε και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο του εμπορίου. Μια βασική διάκριση των επιχειρήσεων του κλάδου, είναι ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνεται και κατ'επέκταση υφίστανται οι εμπορικές επιχειρήσεις που απευθύνονται σε άτομα (λιανικό εμπόριο) και οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε άλλες επιχειρήσεις ή υπηρεσίες (χονδρικό εμπόριο). Στην αλυσίδα της αγοράς οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν τον κρίκο που συνδέει τις παραγωγικές – βιομηχανικές επιχειρήσεις τις επιχειρήσεις μεταποίησης και τις επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου με τον τελικό καταναλωτή, στο λιανικό εμπόριο, ή σε ενδιάμεσο μεταπωλητή ή μεταποιητή και μετά προς τελική κατανάλωση, στο χονδρικό εμπόριο<sup>22</sup>. Και τα δύο είδη επιχειρήσεων προάγουν την πώληση εμπορευμάτων σε αγοραστές που θα τα μεταπωλήσουν, θα τα επεξεργαστούν ή θα τα καταναλώσουν σε μεγάλες ποσότητες. Η σημερινή εξέλιξη της δομής του εμπορίου έχει ως αποτέλεσμα την κυριαρχία επιχειρήσεων που διατηρούν καταστήματα, την ανάπτυξη καταστημάτων με μεγάλη ποικιλία εμπορευμάτων, την αύξηση ανταγωνισμού, την αύξηση της συγκέντρωσης του κλάδου και τέλος την διεθνοποίηση.

Όπως αναφέρουν οι Γιαννέλης και Παντελίδης (2014), θετικές οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται με την χρήση καλύτερης τεχνολογίας, από τον μεγαλύτερο καταμερισμό και

---

<sup>22</sup> Παπαβασιλείου Ν., Μπαλάς Ν., (2003), Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου, Εκδ. Rosili, Αθήνα

την εξειδίκευση της εργασίας που υπάρχουν μακροχρόνια<sup>23</sup>. Έτσι, λοιπόν, στο επίπεδο της χονδρικής πώλησης, η επιχείρηση παρεμβαλλόμενη μεταξύ του παραγωγού και του λιανοπωλητή, δύναται να επιτυγχάνει οικονομικές εξειδικεύσεως, οικονομίες κλίμακας και οικονομίες συναλλαγών καθώς με την κατάλληλη εκμετάλλευση της σύγχρονης τεχνολογίας (ERP – WMS) αλλά και τη φύση του αντικειμένου, απλουστεύει εύκολα τις πολύπλοκες συναλλαγές μεταξύ του κάθε παραγωγού, με πληθώρα λιανέμπορων και του κάθε λιανέμπορου με πληθώρα παραγωγών. Αναλυτικότερα, η προσφορά των επιχειρήσεων χονδρικού εμπορίου προς τους λιανέμπορους είναι οι υπηρεσίες φυσικής διανομής, η δημιουργία συλλογής εμπορευμάτων, η διάσπαση της υποχρεωτικής αγοράς μεγάλων ποσοτήτων, οι υπηρεσίες επεξεργασίας, η πίστωση και η χρηματοδότηση, η απορρόφηση του κόστους των αποθεμάτων, η υποστήριξη σε τεχνικά θέματα μάρκετινγκ κτλ. και τέλος, η διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων<sup>24</sup>.

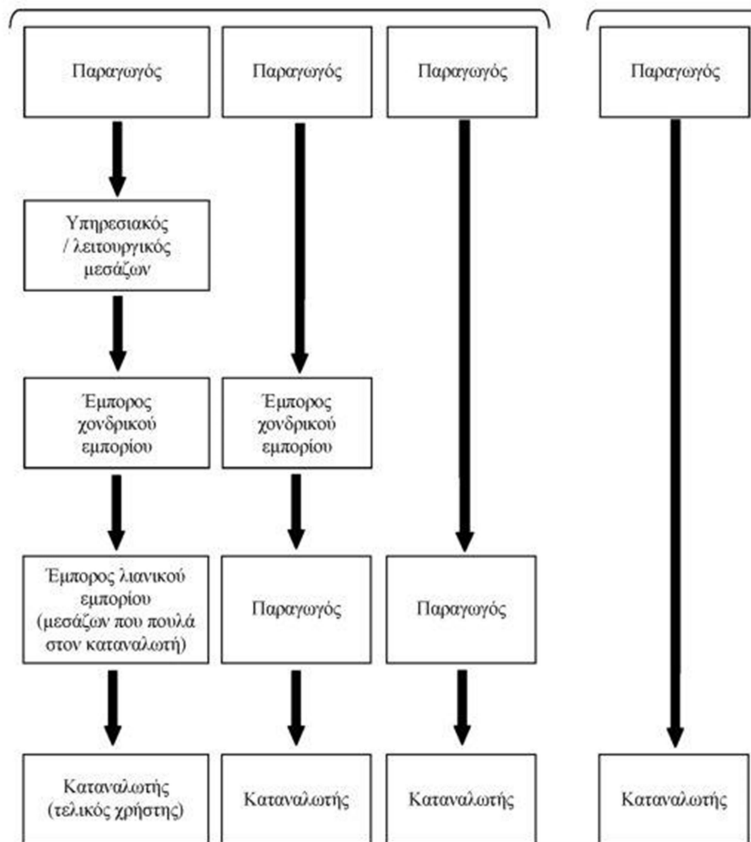
Όσον αφορά το τμήμα της λιανικής πώλησης, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από το τελευταίο σκαλοπάτι πριν το προϊόν φτάσει στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Φυσική συνέπεια αποτελεί το γεγονός της σπουδαιότητας του ρόλου που καλούνται να διαδραματίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου ως βασικοί ρυθμιστές των καναλιών διανομής και διάθεσης των προϊόντων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου δεν προσφέρουν μόνο ποικιλία προϊόντων και διευκολύνσεις για αγορές, αλλά και την ικανοποίηση που αναμένει ο καταναλωτής. Σε αντίθεση με τη παρελθοντική αντιμετώπιση η επικρατούσα αντίληψη για την πώληση στο λιανικό κατάστημα είναι ότι αυτή συνεπάγεται εξυπηρέτηση του πελάτη. Επομένως, με ανθρωποκεντρικά πλέον κριτήρια η επιτυχημένη πώληση έχει σαν τελικό σκοπό όχι την παραχώρηση ενός προϊόντος, αλλά την κάλυψη μιας ανάγκης ή μιας επιθυμίας του καταναλωτή.

---

<sup>23</sup> Γιαννέλης, Δ. και Παντελίδης, Π. (2014), Εισαγωγή στην Οικονομική Θεωρία, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιώς, Πειραιάς.

<sup>24</sup> Beetsma, R. and Vermeylen, K. (2007), The effect of monetary unification on public debt and its real return, Springer Science and Business Media, The Netherlands.





Πηγή: B. Mason, M. Mayer, H. Ezell, Retailing, Business Publications, 1988, σ.5

**Διάγραμμα 4.1**  
**Ενδιάμεσες βαθμίδες του εμπορίου**

Στην αρχή του κεφαλαίου παρατίθεται μια λεπτομερής και στοιχειοθετημένη ανάλυση των χαρακτηριστικών του κλάδου του λιανικού εμπορίου, που αποτελεί το αντικείμενο της παρούσης, ενώ στη συνέχεια και για την εκπόνηση συμπερασμάτων θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση με τη χρήση του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter. Το παραπάνω μοντέλο κρίνεται και το αποτελεσματικότερο καθώς η φύση των συμπερασμάτων θα οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα για τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και κατ' επέκταση το είδος αλλά και το μέγεθος των επενδύσεων που μπορούν να λάβουν χώρα στην υπό εξέταση αγορά.

## **4.2 Παρουσίαση Κλάδου Λιανικού Εμπορίου**

Προκειμένου να προχωρήσουμε στην ανάλυση του κλάδου του λιανικού εμπορίου, πρέπει πρώτα να παρουσιάσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στοιχεία που τον συνθέτουν. Η παρουσίαση αυτή περιλαμβάνει τα θεωρητικά χαρακτηριστικά και την ανάπτυξη των υφιστάμενων δομών καθώς και του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας, ενώ στη συνέχεια τοποθετούνται τα στοιχεία και τα ποσοτικά δεδομένα των αποδόσεων των τελευταίων ετών που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

### **4.2.1 Υφιστάμενη κατάσταση λειτουργίας λιανικού εμπορίου - Χαρακτηριστικά**

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου αποκτά μία διαρκώς πιο παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική διάσταση, καθώς μεγάλοι παίκτες διεθνώς, επωφελούνται από τα πλεονεκτήματα των διευρυσμένων προμηθευτικών αλυσίδων και των οικονομιών κλίμακας, οι οποίες προκύπτουν από τη λειτουργία μεγάλων επιχειρησιακών μονάδων. Οι προκλήσεις που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποιημένη πλέον αγορά, μεταφράζονται σε αυξημένες απαιτήσεις για τους συμμετέχοντες σε αυτήν.

Το λιανικό εμπόριο χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη συμμετοχή της κατηγορίας των αυτοαπασχολουμένων στο δυναμικό του. Οι 3 στους 10 απασχολούμενους (30,1%) στον κλάδο ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, εργοδότες είναι το 11,3%, συμβοηθούντα και μη αμειβόμενα μέλη είναι το 9,1% και τέλος το ήμισυ σχεδόν των απασχολούμενων του κλάδου είναι μισθωτοί (49,5%). Πάνω από το ήμισυ των απασχολούμενων στον κλάδο είναι γυναίκες (η αναλογία ανδρών/γυναικών είναι 49/51), το ποσοστό της μερικής απασχόλησης ανέρχεται στο 7,1%, το ποσοστό της προσωρινής διαμορφώνεται στο 9,6% των μισθωτών του κλάδου και οι νέοι μέχρι 29 ετών αποτελούν το 18,7% των απασχολούμενων.

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου αποτελεί ότι ο κύκλος του λιανικού εμπορίου είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον κύκλο ζωής του προϊόντος, μια έννοια ευρέως χρησιμοποιούμενη στο Marketing.

Συγκεντρωτικά, τα στάδια του κύκλου ζωής προϊόντος αναλύονται όπως παρακάτω:

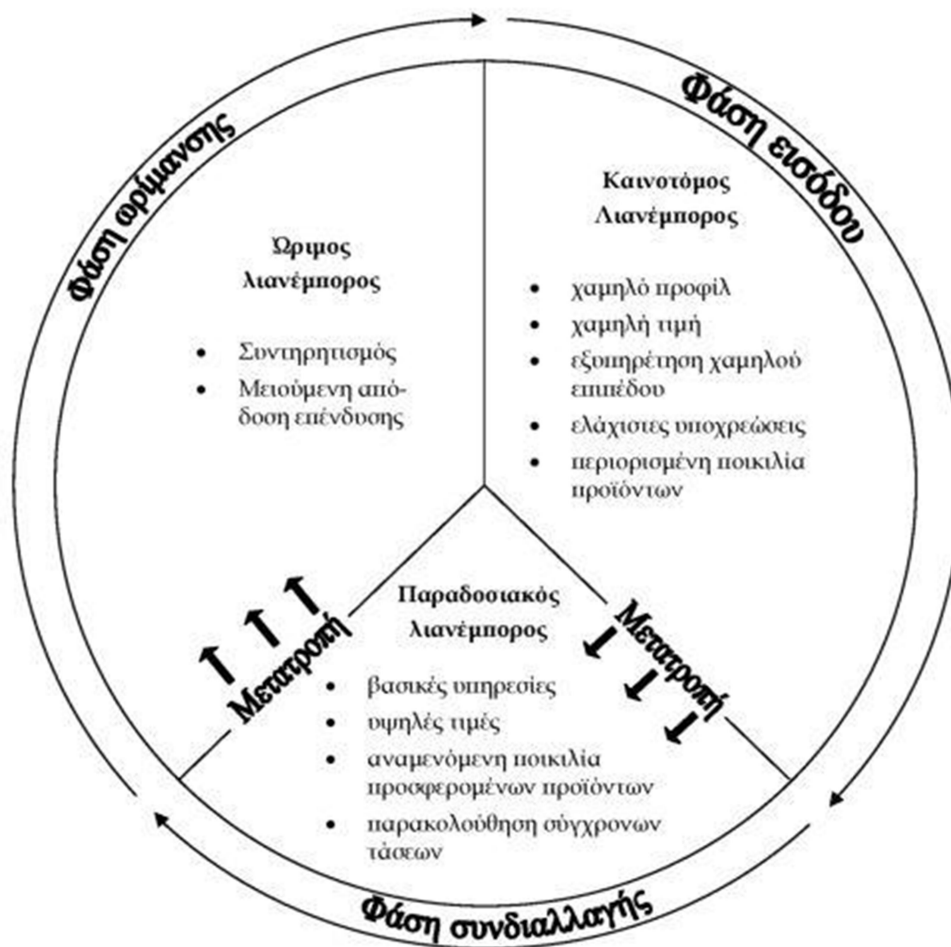
- Εισαγωγή: μια περίοδος αργής ανάπτυξης των πωλήσεων όπως αυτό ειάγεται στην αγορά. Στο στάδιο αυτό δεν σημειώνονται σημαντικά κέρδη, λόγω των υψηλών εξόδων που απαιτεί η είσοδος στην αγορά.
- Ανάπτυξη: μία περίοδος γρήγορης αποδοχής μεστής αγοράς και αξιολόγησης αυξήσεως των κερδών.
- Ωριμότητα: μία περίοδος επιβράδυνσης της ανάπτυξης των πωλήσεων, αφού το προϊόν έχει ήδη γίνει αποδεκτό από του δυνητικούς αγοραστές του. Τα κέρδη σταθεροποιούνται και παρουσιάζουν πτωτικές τάσεις, λόγω των αυξημένων δαπανών για προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος έναντι των ανταγωνιστών του στην αγορά<sup>25</sup>.
- Παρακμή: μία περίοδος όπου οι πωλήσεις παρουσιάζουν μια αισθητά πτωτική τάση και τα κέρδη σημαντική κάμψη.

Κατ' αναλογία λοιπόν ο κύκλος του λιανικού εμπορίου περιγράφεται μέσω τεσσάρων σταδίων: της εμφάνισης – εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωριμότητας, και της παρακμής. Ο παραπάνω κύκλος χαρακτηρίζει τόσο μια γενικότερη μορφή επιχείρησης όπως και συγκεκριμένες επιχειρήσεις των οποίων η εμφάνιση ή εξαφάνιση έχει να κάνει με την απόκτηση και την απώλεια του συγκριτικού πλεονεκτήματος κόστους. Αναλυτικότερα, η αρχή του κύκλου του λιανικού εμπορίου πραγματοποιείται με την εμφάνιση μίας καινοτόμου επιχείρησης, που έχει ελάχιστους ανταγωνιστές, ραγδαία αύξηση των πωλήσεων και χαμηλή έως μέτρια κερδοφορία. Η επισκεψιμότητα επιτυγχάνεται μέσω τις χαμηλής τιμολόγησης, ως συνέπεια των αποτελεσματικότερων διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης.

Μέσω της διαρκούς και εντατικής λειτουργίας της επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της νέας μορφής επιταχύνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το ρυθμό αύξησης αλλά και το επίπεδο της κερδοφορίας με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο ανταγωνισμός. Στο στάδιο της ωρίμανσης οξύνεται ο ανταγωνισμός με άλλες επιχειρήσεις, οπότε και η κερδοφορία εμφανίζει μείωση συγκριτικά με το προηγούμενο στάδιο. Τελικώς, λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού, παρατηρείται μείωση των πωλήσεων και των κερδών, καταλήγοντας στη φάση της παρακμής.

---

<sup>25</sup> Ρ. KOTTLER, (2000) Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, EMI Interbooks, Αθήνα, σελ 16



Πηγή: P. McGoldrick, Retail Marketing, Mc Graw-Hill Book Company, 1990 σ.16

#### Διάγραμμα 4.2

Ο κύκλος του λιανικού εμπορίου

### 4.2.2 Ισχύουσες Δομές<sup>26</sup>

Διεσδύοντας στην ανάλυση των επιχειρήσεων που απαρτίζουν το τμήμα της λιανικής πώλησης, διακρίνουμε ανάλογα με τον τρόπο δραστηριοποίησης τους στο χώρο, τον τρόπο προσέγγισης του καταναλωτή αλλά κυρίως με βάση την εμπορική τους στρατηγική, τις παρακάτω κατηγορίες με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους:

- Καταστήματα ευκολίας (convenience stores): Ο σκοπός ύπαρξης των συγκεκριμένων καταστημάτων, σύμφωνα και με την ορολογία, υπήρξε η παροχή ευκολίας και

<sup>26</sup> Stanton. W. J., Etzel M. J., Walker B. J., (1994) Fundamentals of Marketing, Mc Graw – Hill

ταχύτητας στις αγορές, ιδιαίτερα στις πυκνοκατοικημένες αστικές περιοχές. Χαρακτηριστικά τους αποτελούν, το μικρό εύρος και βάθος συλλογής, που περιλαμβάνει βασική ποικιλία τροφίμων και ειδών οικιακής χρήσεως τα οποία κατά κανόνα διατίθενται σε τιμές υψηλότερες από τις αντίστοιχες των Σούπερ Μάρκετ. Γενικότερα τείνουν να έχουν διευρυμένο ωράριο λειτουργίας με στόχο την ευκαιριακή πώληση, κάτι που αποδεικνύεται και από τη συχνή επισκεψιμότητα μικρής χρονικής διάρκειας η οποία παρατηρείται σε αυτά.

- Εξειδικευμένα καταστήματα (specialty stores): Ο συγκεκριμένος τύπος καταστημάτων χαρακτηρίζεται από πολύ μικρό εύρος αλλά πολύ μεγάλο βάθος συλλογής. Σε αντίθεση με τη γενικευμένη πώληση, τα καταστήματα αυτά εξειδικεύουν τη δραστηριότητά τους γύρω από, συχνά, μεμονωμένες κατηγορίες προϊόντων τα οποία προσφέρουν σε μεγάλη ποικιλία. Διακρίνονται συνήθως από σταθερό πελατολόγιο το οποίο και διατηρούν μέσω της υψηλής ποιότητάς αλλά και της εξυπηρέτησης των πελατών (προσωποποιημένη εξυπηρέτηση – εμπειρία καταναλωτή).
- Καταστήματα ποικιλίας προϊόντων (variety stores): Παρουσιάζουν αντίστοιχη φιλοσοφία λειτουργίας με τα καταστήματα ευκολίας, προσφέροντας ωστόσο διευρυμένη ποικιλία προϊόντων, στα πλαίσια πάντα των ειδών καθημερινής οικιακής χρήσεως και τροφίμων. Η διάθεση των εμπορευμάτων γίνεται, συνήθως, σε τιμές χαμηλότερες από αυτές των καταστημάτων ευκολίας, υψηλότερες ωστόσο από των Σούπερ Μάρκετ
- Σούπερ Μάρκετ: Ο παρών τύπος αποτελεί την πλέον διευρυμένη μορφή καταστημάτων λιανικής πώλησης, με εμπορικό αντικείμενο τα είδη καθημερινής οικιακής χρήσης. Χαρακτηρίζονται από σχετικά μεγάλο εύρος και βάθος συλλογής, ανταγωνιστικές τιμές και υψηλό επίπεδο αυτοεξυπηρέτησης. Σχετικά με τους τζίρους των καταστημάτων αυτών, λειτουργούν με χαμηλό περιθώριο κέρδους και τα κέρδη τους απορρέουν από μεγάλο όγκο πωλήσεων. Στο κωδικολόγιο, όλο και διευρυνόμενα, ενδέχεται να περιλαμβάνουν πολλές ομάδες προϊόντων όπως ενδύματα, παιχνίδια, εποχικά είδη κλπ, ενώ παρατηρείται έντονη δραστηριότητα στην προώθηση προϊόντων που φέρουν την επωνυμία τους, τα οποία αποτελούν και βασικό τμήμα των συνολικών πωλήσεων του καταστήματος. Τέλος, οι αρχές λειτουργίας και διοίκησής τους, αποτελούν πρότυπα για άλλες μορφές λιανικού εμπορίου, λόγω της εξαιρετικής

αποτελεσματικότητας και της ενσωμάτωσης προηγμένων μεθόδων Management και τεχνολογιών.

- Πολυκαταστήματα (department stores): Τα συγκεκριμένα καταστήματα δημιουργήθηκαν και αντιμετωπίζονται σαν επέκταση των Σούπερ Μάρκετ αλλά μέσα από τον συνδυασμό μικρότερων καταστημάτων υπό ενιαία λειτουργία. Παρουσιάζουν εκτεταμένο εύρος και βάθος συλλογής, ευρεία ποικιλία υπηρεσιών ενώ παράλληλα έχουν την μορφή αλυσίδων με εθνική κάλυψη, Το κόστος λειτουργίας τους είναι υψηλό, εφόσον απασχολούνται πολλοί εργαζόμενοι και χρησιμοποιούν υψηλής ποιότητας κεφαλαιουχικό εξοπλισμό.
- Γενικά εκπτωτικά καταστήματα (discount stores): Σαν ενδιάμεση κατηγορία στα παραπάνω είδη καταστημάτων τα συγκεκριμένα καταστήματα παρουσιάζουν συνήθως εκτενές κωδικολόγιο, ωστόσο χαμηλού stock σε κάθε ομάδα προϊόντων. Στόχος είναι την επίτευξη της μέγιστης δυνατής κυκλοφοριακής ταχύτητας του αποθέματος για την μέγιστη αποδοτικότητα του χώρου, το οποίο σε συνδυασμό με το περιορισμένο προσωπικό οδηγεί στη διατήρηση των τιμών σε χαμηλά επίπεδα.
- Εξειδικευμένα εκπτωτικά καταστήματα (category killers): Βασική φιλοσοφία των καταστημάτων αυτών είναι η επίτευξη επιτυχημένης πώλησης καθαρά και μόνο μέσω της χαμηλής τιμολόγησης. Χαρακτηρίζονται από εξαιρετικά μικρό εύρος και μεγάλο βάθος συλλογής (μέσω της εξειδίκευσης σε μία συγκεκριμένη γραμμή προϊόντων), πολύ χαμηλές τιμές πώλησης και χαμηλό έως μέτριο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Προϋποθέσεις για τη λειτουργία των καταστημάτων αυτών είναι η συστηματική και μεγάλη συμπίεση του κόστους σε συνδυασμό με τον μεγάλο όγκο πωλήσεων και την υψηλή επισκεψιμότητα.
- Καταστήματα – Αποθήκες καταλόγου (catalogue showrooms): Τα συγκεκριμένα καταστήματα προσφέρουν ευρεία αλλά ρηχή συλλογή εμπορευμάτων σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές με το επίπεδο εξυπηρέτησης να τηρείται ιδιαίτερα χαμηλά. Ο τρόπος αγοράς των προϊόντων από τον πελάτη περιλαμβάνει την επιλογή τους από κατάλογο στον οποίο παρουσιάζεται το κωδικολόγιο του καταστήματος ενώ προς παράθεση σε φυσική μορφή υπάρχουν μόνο δείγματα των προς πώληση προϊόντων.



**Διάγραμμα 4.3**  
**Βασικές διακρίσεις του λιανικού εμπορίου**

Πλέον της παραπάνω βασικής, προς την κατανόηση του κλάδου και του ανταγωνισμού, κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων, υφίστανται και περαιτέρω διακρίσεις με διαφορετικά κάθε φορά κριτήρια. Αυτές είναι:

- Με βάση το κριτήριο της ιδιοκτησίας όπου οι επιχειρήσεις του λιανεμπορίου διακρίνονται σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις και μεγάλες εταιρικές αλυσίδες, η κάθε μία εκ των οποίων με τις δικές της υποκατηγορίες.
- Με βάση την ειδική τους μορφή.

### **4.3.3 Τρέχουσα κατάσταση του κλάδου**

Τα πιο αναλυτικά στοιχεία για την παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, στην Ελλάδα, πηγάζουν από την Ελληνική Στατιστική Αρχή. Σύμφωνα λοιπόν με τα δεδομένα αυτά και πιο συγκεκριμένα τα πλέον πρόσφατα Δελτία Τύπου της ΕΛΣΤΑΤ παρατίθενται η κίνηση και οι εξελίξεις του κλάδου τόσο όσον αφορά τον γενικό κύκλο εργασιών στο λιανικό εμπόριο αλλά και του όγκου πωλήσεων που έχει επιτευχθεί από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

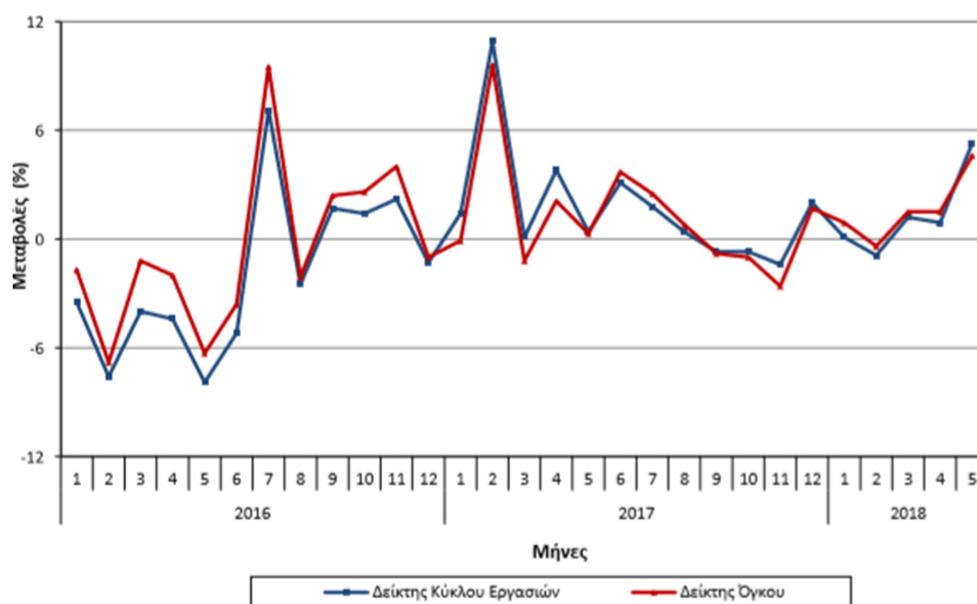
Η ανάλυση των δεικτών αυτών έχει σαν σκοπό την παρουσίαση της εξέλιξης της αγοράς αγαθών. Ο κύκλος εργασιών περιλαμβάνει τα συνολικά ποσά που έχει τιμολογήσει η επιχείρηση στη διάρκεια της περιόδου αναφοράς και τα οποία αντιστοιχούν σε μεταπώληση αγαθών χωρίς κανένα μετασχηματισμό, Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται κάθε μήνα

αφορούν στις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις (λιανικές και χονδρικές), από τις οποίες εξαιρείται ο ΦΠΑ, αλλά συμπεριλαμβάνονται οι άλλοι φόροι και τα τέλη επί των αγαθών

Εξετάζοντας, λοιπόν, τις τελευταίες δημοσιευμένες αναλύσεις, τον Ιούλιο 2018, και με μήνα αναφοράς τον Μάιο 2018, η εξέλιξη των δεικτών κύκλου εργασιών και όγκου στο λιανικό εμπόριο, σύμφωνα με στοιχεία προσωρινά και διορθωμένα ως προς τον αριθμό εργασιμων ημερών τυπικού μήνα ίσης χρονικής διάρκειας, έχει ως εξής:

- Ο Γενικός Δείκτης Κύκλου Εργασιών κατά τον μήνα Μάιο 2018, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Μαΐου 2017, παρουσίασε αύξηση 5,3% και, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Απριλίου 2018, μείωση 4,3% (Πίνακες 4.1, 4.2).
- Ο Γενικός Δείκτης Όγκου, κατά τον μήνα Μάιο 2018, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Μαΐου 2017, παρουσίασε αύξηση 4,6% και σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Απριλίου 2018, μείωση 3,2% (Πίνακες 4.1, 4.2)
- Ο εποχικά διορθωμένος Γενικός Δείκτης Κύκλου Εργασιών, κατά τον μήνα Μάιο 2018, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Απριλίου 2018, παρουσίασε αύξηση 1,1% (Πίνακας 4.2).
- Ο εποχικά διορθωμένος Γενικός Δείκτης Όγκου, κατά τον μήνα Μάιο 2018, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Απριλίου 2018, παρουσίασε αύξηση 0,9% (Πίνακας 4.2).

Τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται διαγραμματικά όπως παρακάτω:

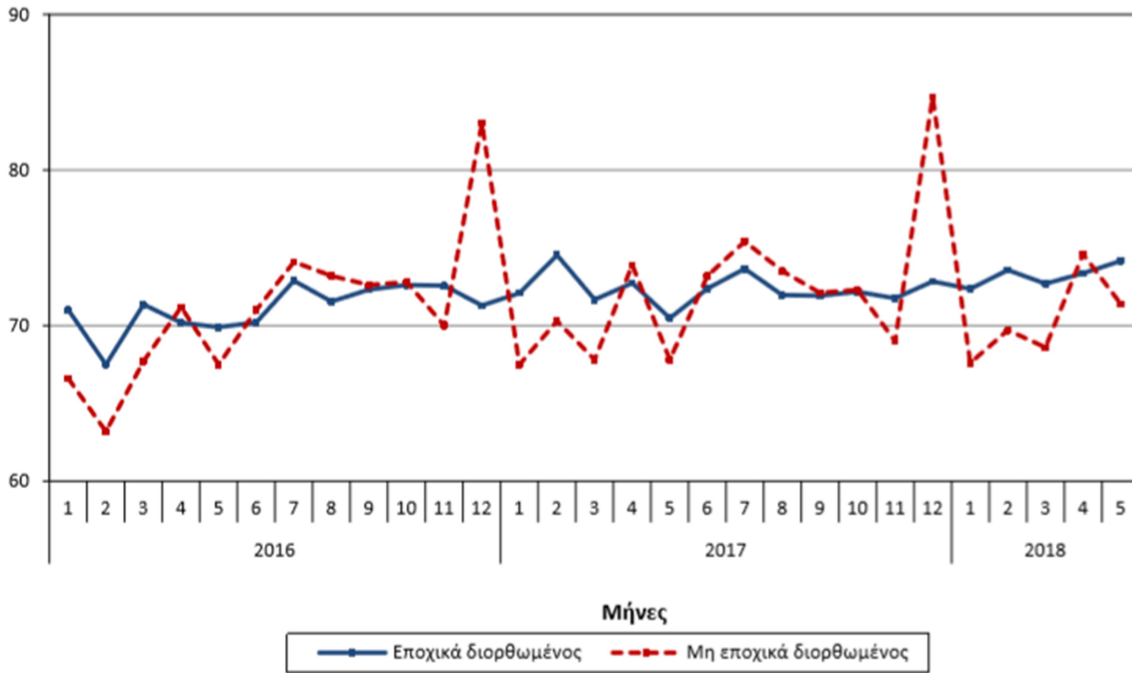


Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

**Διάγραμμα 4.4**



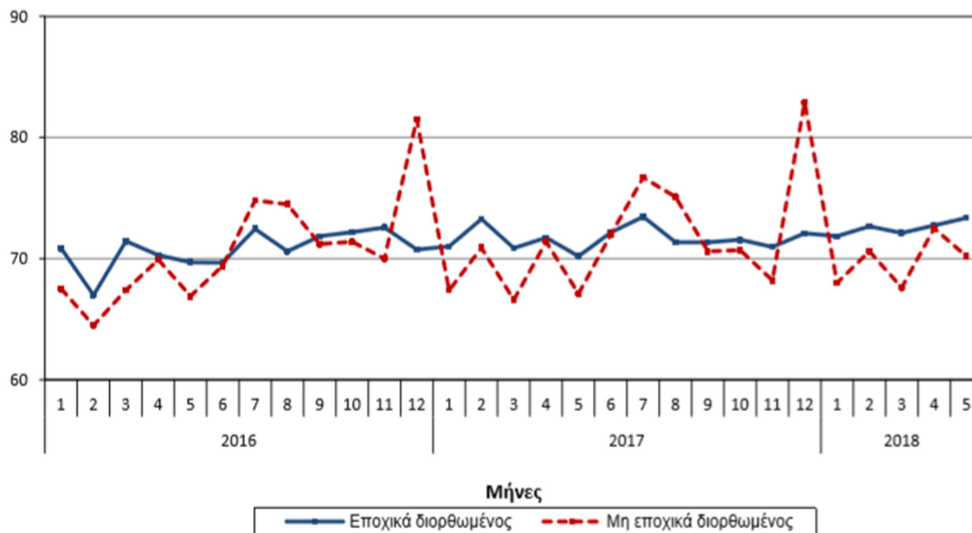
**Εξέλιξη ετήσιων μεταβολών (%) των Γενικών Δεικτών Κύκλου Εργασιών και Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο**



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

**Διάγραμμα 4.5**

**Εξέλιξη εποχικά και μη εποχικά διορθωμένου Γενικού Δείκτη Κύκλου Εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο (2010=100)**



**Διάγραμμα 4.6**

**Εξέλιξη εποχικά και μη εποχικά διορθωμένου Γενικού Δείκτη Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο (2010=100)**

Επεξεργαζόμενοι, περαιτέρω τα δεδομένα της ΕΛΣΤΑΤ εντός ο γενικός δείκτης κύκλου εργασιών παρατηρείται να σημειώνει αύξηση κατά 5,3% το μήνα Μάιο 2018, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο του δείκτη του Μαΐου 2017. Βασικότερος συντελεστή της συγκεκριμένης αύξησης φαίνεται να αποτελούν τα καταστήματα πώλησης καυσίμων και λιπαντικών αυτοκινήτων ο κύκλος εργασιών των οποίων παρουσιάζει θετική μεταβολή της τάξεως των 9,7%. Επίσης, καίριας σημασίας για την παρούσα έρευνα είναι και ο ρόλος προς τη θετική κίνηση του δείκτη που διαδραματίζει η αύξηση του κύκλου εργασιών των μεγάλων καταστημάτων τροφίμων οι οποίες μεταβλήθηκαν κατά 7,9% δείχνοντας τις μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης. Συνεχίζοντας στις υπόλοιπες κατηγορίες καταστημάτων του κλάδου τα καταστήματα επίπλων – ηλεκτρικών ειδών – οικιακού εξοπλισμού σημειώνουν αύξηση του κύκλου εργασιών τους κατά 5,8% καθώς επίσης και τα καταστήματα φαρμακευτικών ειδών – καλλυντικών που παρουσιάζουν αύξηση της τάξεως των 3,5%. Τέλος και σε αρνητικό κλίμα δείχνει να κινείται ο κύκλος εργασιών για τα καταστήματα βιβλίων – χαρτικών – λοιπών ειδών ο οποίος παρουσιάζει μείωση επιπέδου 1,1% σε σχέση με τις συνθήκες της προηγούμενης περιόδου.

Όσον αφορά την ανάλυση μεταβολής του δείκτη όγκου στο λιανικό εμπόριο, αυτός παρουσιάζει αύξηση κατά 4,6%, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Μαΐου 2017. Προϊόν αυτής της θετικής μεταβολής δείχνει να αποτελεί σε μεγάλο βαθμό η μεγάλη αύξηση του όγκου πωλήσεων που παρατηρείται στα μεγάλα καταστήματα τροφίμων η οποία ανέρχεται σε 7,6%. Παρόμοιο ποσοστό δείχνει να επιτυγχάνει ο όγκος πωλήσεων των καταστημάτων επίπλων – ηλεκτρικών ειδών – οικιακού εξοπλισμού με θετική μεταβολή της τάξεως του 7,2%. Σε επίσης θετικό κλίμα δείχνουν να κινούνται οι πωλήσεις για τα καταστήματα φαρμακευτικών ειδών – καλλυντικών καθώς και για τα καταστήματα καυσίμων και λιπαντικών αυτοκινήτων των οποίων ο όγκος παρουσιάζει αύξηση σε επίπεδα 3,6% και 2,8% αντίστοιχα. Κλείνοντας την παρουσίαση των αποτελεσμάτων αμετάβλητος παραμένει ο όγκος για τα καταστήματα πώλησης βιβλίων – χαρτικών – λοιπών ειδών μη συνδράμοντας καθόλου στην ευρύτερη μεταβολή του δείκτη.

Παρακάτω φαίνονται συγκεντρωτικά ομαδοποιημένες οι σύγχρονες εξελίξεις στον κλάδο του λιανικού εμπορίου:

**Πίνακας 4.1**  
**Ετήσιες μεταβολές Δείκτη Κύκλου Εργασιών Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο**

Κατηγορίες καταστημάτων Λιανικού εμπορίου	Δείκτης Κύκλου Εργασιών			Δείκτης Όγκου		
	Μάιος 2018*	Μάιος 2017	Ετήσια Μεταβολή (%)	Μάιος 2018*	Μάιος 2017	Ετήσια Μεταβολή (%)
Γενικός δείκτης	71,4	67,8	5,3	70,2	67,1	4,6
Γενικός δείκτης, εκτός καυσίμων και λιπαντικών αυτοκινήτων	72,9	69,6	4,7	73,2	70,0	4,6
<b>I. Κύριες κατηγορίες καταστημάτων</b>						
Καταστήματα ειδών διατροφής	80,9	75,9	6,6	76,6	72,2	6,1
Καύσιμα και λιπαντικά αυτοκινήτων	66,8	60,9	9,7	58,7	57,1	2,8
Λοιπά καταστήματα	64,6	63,1	2,4	70,9	68,8	3,1
<b>II. Επιμέρους κατηγορίες καταστημάτων</b>						
Μεγάλα καταστήματα τροφίμων	84,3	78,1	7,9	82,3	76,5	7,6
Πολυκαταστήματα	76,1	73,1	4,1	88,2	84,0	5,0
Καύσιμα και λιπαντικά αυτοκινήτων	66,8	60,9	9,7	58,7	57,1	2,8
Τρόφιμα – Ποτά – Καπνός	62,3	63,0	-1,1	58,1	59,2	-1,9
Φαρμακευτικά – Καλλυντικά	62,4	60,3	3,5	66,7	64,4	3,6
Ένδυση – Υπόδηση	66,8	66,2	0,9	73,7	72,2	2,1
Έπιπλα – Ηλεκτρικά είδη – Οικιακός εξοπλισμός	54,9	51,9	5,8	68,1	63,5	7,2
Βιβλία – Χαρτικά – Λοιπά είδη	83,4	84,3	-1,1	95,1	95,1	0,0
Πωλήσεις εκτός καταστημάτων	74,6	58,9	26,7	:	:	:

\* Προσωρινά στοιχεία.

: Για τις «πωλήσεις εκτός καταστημάτων» δεν υπολογίζεται Δείκτης Όγκου.

**Πίνακας 4.2**  
**Μηνιαίες μεταβολές Δείκτη Κύκλου Εργασιών Όγκου στο Λιανικό Εμπόριο**

Κατηγορίες καταστημάτων λιανικού εμπορίου	Δείκτης Κύκλου Εργασιών			Δείκτης Όγκου		
	Μάιος 2018*	Απρίλιος 2018	Μηνιαία Μεταβολή (%)	Μάιος 2018*	Απρίλιος 2018	Μηνιαία Μεταβολή (%)
Γενικός δείκτης	71,4	74,6	-4,3	70,2	72,5	-3,2
Γενικός Δείκτης, εκτός καυσίμων και λιπαντικών αυτοκινήτων	72,9	76,4	-4,6	73,2	75,5	-3,0
<b>I. Κύριες κατηγορίες καταστημάτων</b>						
Καταστήματα ειδών διατροφής	80,9	85,8	-5,7	76,6	81,4	-5,9
Καύσιμα και λιπαντικά αυτοκινήτων	66,8	69,0	-3,2	58,7	62,6	-6,2
Λοιπά καταστήματα	64,6	66,8	-3,3	70,9	70,5	0,6
<b>II. Επιμέρους κατηγορίες καταστημάτων</b>						
Μεγάλα καταστήματα τροφίμων	84,3	89,1	-5,4	82,3	87,1	-5,5
Πολυκαταστήματα	76,1	75,4	0,9	88,2	82,9	6,4
Καύσιμα και λιπαντικά αυτοκινήτων	66,8	69,0	-3,2	58,7	62,6	-6,2
Τρόφιμα – Ποτά – Καπνός	62,3	67,8	-8,1	58,1	63,3	-8,2
Φαρμακευτικά – Καλλυντικά	62,4	64,2	-2,8	66,7	69,2	-3,6
Ένδυση – Υπόδηση	66,8	72,9	-8,4	73,7	70,7	4,2
Έπιπλα – Ηλεκτρικά είδη – Οικιακός εξοπλισμός	54,9	52,9	3,8	68,1	64,6	5,4
Βιβλία – Χαρτικά – Λοιπά είδη	83,4	89,1	-6,4	95,1	101,2	-6,0
Πωλήσεις εκτός καταστημάτων	74,6	73,1	2,1	:	:	:

\* Προσωρινά στοιχεία.

: Για τις «πωλήσεις εκτός καταστημάτων» δεν υπολογίζεται Δείκτης Όγκου.

#### 4.2.4 Προβλέψεις μελλοντικής εξέλιξης του κλάδου

Σε συνέχεια της ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης που επικρατεί, σε αυτή την παράγραφο θα πραγματοποιηθεί η παράθεση των στοιχείων που χρησιμοποιούνται για τον σχηματισμό των μελλοντικών προβλέψεων και των επιχειρηματικών προσδοκιών του κλάδου του λιανικού εμπορίου.

Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών στο Λιανικό Εμπόριο διακόπτει την πτωτική του πορεία και ενισχύεται σημαντικά τον Απρίλιο στις 106,4 (από 94,9) μονάδες, κινούμενος αισθητά υψηλότερα σε σύγκριση με την αντίστοιχη περσινή του επίδοση (95 μον.). Από τις κύριες μεταβλητές του δείκτη, οι εκτιμήσεις για τις τρέχουσες πωλήσεις βελτιώνονται σημαντικά, οι θετικές προβλέψεις για τη βραχυπρόθεσμη εξέλιξη

τους ενισχύονται περαιτέρω, ενώ και ο δείκτης του ύψους των αποθεμάτων υποχωρεί, γεγονός που υποδηλώνει ρευστοποιήσεις. Αναλυτικά, οι εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για τις τρέχουσες πωλήσεις τους ενισχύονται, με τον σχετικό δείκτη να αλλάζει τάση και να γίνεται θετικός στις +10 (από -9) μονάδες, καθώς το 43% (από 35%) των επιχειρήσεων δηλώνει αυξημένες πωλήσεις, έναντι ενός 33% που αναφέρει το αντίθετο. Κλιμακώνονται εξάλλου και οι αισιόδοξες προβλέψεις για την εξέλιξη των πωλήσεων το επόμενο τρίμηνο (στις +23 από +18 μον. το ισοζύγιο), ενώ και οι εκτιμήσεις για τα αποθέματα να υποδηλώνουν αποκλιμάκωση (-7 από +6 μον. ο δείκτης). Στις παραγγελίες προς προμηθευτές, καταγράφεται σταθερότητα, καθώς το σχετικό ισοζύγιο παραμένει στις +16 μονάδες, ενώ κατά 5 μονάδες διευρύνεται το ισοζύγιο στις προβλέψεις για την απασχόληση (στις +16 μον.). Τέλος, ως προς τις τιμές, το 91% των επιχειρήσεων αναμένει σταθερότητα.

Χρησιμοποιώντας την κατηγοριοποίηση των καταστημάτων του κλάδου, όπως αυτή πραγματοποιείται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων από την ΕΛΣΤΑΤ, οι εξελίξεις στους επιμέρους κλάδους του Λιανικού εμπορίου είναι οι εξής:

Όσον αφορά τα προϊόντα «Τρόφιμα – Ποτά – Καπνός» ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών δείχνει να ενισχύεται. Οι αρνητικές εκτιμήσεις για τις τρέχουσες πωλήσεις αμβλύνονται, με το σχετικό δείκτη να διαμορφώνεται στις -10 (από -23) μονάδες, με τις αρνητικές προβλέψεις για τις πωλήσεις της επόμενης περιόδου να περιορίζονται επίσης (στις +3 από -7 μον. το σχετικό ισοζύγιο). Στις εκτιμήσεις για τα αποθέματα, ο αντίστοιχος δείκτης υποδηλώνει αποκλιμάκωσή τους (+8 από +26 μον.), ενώ πιο ήπια θετικές εμφανίζονται οι προβλέψεις για παραγγελίες προς προμηθευτές (+8 από +16 μον.). Οι προβλέψεις για την εξέλιξη της απασχόλησης του κλάδου παραμένουν θετικές και ενισχύονται ελαφρά (+19 από +15 μον. ο δείκτης), ενώ στις τιμές επικρατεί σταθερότητα.

Από τα βασικά στοιχεία δραστηριότητας του δείκτη επιχειρηματικών προσδοκιών στα «Υφάσματα – Ένδυση – Υπόδηση» φαίνεται να επιδεινώνονται τόσο οι εκτιμήσεις για τις τρέχουσες πωλήσεις (0 από +27 μον. το ισοζύγιο), όσο και οι προβλέψεις για τη βραχυπρόθεσμη πορεία τους (+41 από +58 μον. ο δείκτης), με τις αρνητικές εκτιμήσεις για τα αποθέματα να καταγράφουν περαιτέρω μείωση (-53 από -30 μον. το ισοζύγιο). Οι προβλέψεις σχετικά με τις παραγγελίες προς προμηθευτές το επόμενο τρίμηνο κινούνται πτωτικά (+12 από +20 μον. το ισοζύγιο), με τις προσδοκίες για την απασχόληση να μην μεταβάλλονται για τέταρτο κατά σειρά μήνα (+12 μον. ο δείκτης). Τέλος ως προς τις τιμές, η τάση παραμένει προς τη σταθερότητα.

Σημαντική άνοδο καταγράφουν τον Απρίλιο οι επιχειρηματικές προσδοκίες στα Είδη Οικιακού Εξοπλισμού, με το σχετικό δείκτη να διαμορφώνεται στις 105,5 (από 88,3) μονάδες, πολύ υψηλότερα σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο πέρυσι (87,1 μον.). Το αρνητικό ισοζύγιο για τις τρέχουσες πωλήσεις δίνει τη θέση του σε θετικό δείκτη (στις +13 από -13 από -36 μον.), ενώ ταυτόχρονα οι αισιόδοξες προβλέψεις για τις πωλήσεις της επόμενης περιόδου ενισχύονται (στις +28 από +13 μον. ο δείκτης). Ο δείκτης των αποθεμάτων κινείται στις -6 (από +9) μονάδες, ενώ στις προβλέψεις παραγγελιών προς προμηθευτές, το σχετικό ισοσκελισμένο ισοζύγιο μειώνεται στις -9 (από +10) μονάδες. Στις προβλέψεις για την απασχόληση του κλάδου σημειώνεται πτώση στο σχετικό δείκτη κατά 10 μονάδες (στις -33 μον. ο δείκτης), ενώ τέλος, στις τιμές, ο αρνητικός δείκτης των -3 μονάδων διαμορφώνεται στις -9 μονάδες.

**Πίνακας 4.3**  
**Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο Λιανικό Εμπόριο**

Τομέας		Ακραίες τιμές			Μέσος όρος						
Λιανικό Εμπόριο (2000-2010=100)		Min	Max	2001-2017	2013	2014	2015	2016	2017		
		52.6 (Ιουλ. 2010)	128.7 (Μάιος. 2007)	91.7	72,6	92,3	83,9	101,4	94,6		
2017											
Ι	Φ	Μ	Α	Μ	Ι	Ι	Α	Σ	Ο	Ν	Δ
106,1	93,2	92,7	94,9	99,8	93,1	89,1	87,2	88,7	94,7	100,1	95,9
2018											
Ι	Φ	Μ	Α	Μ	Ι	Ι	Α	Σ	Ο	Ν	Δ
99,1	97,2	94,9	106,5								

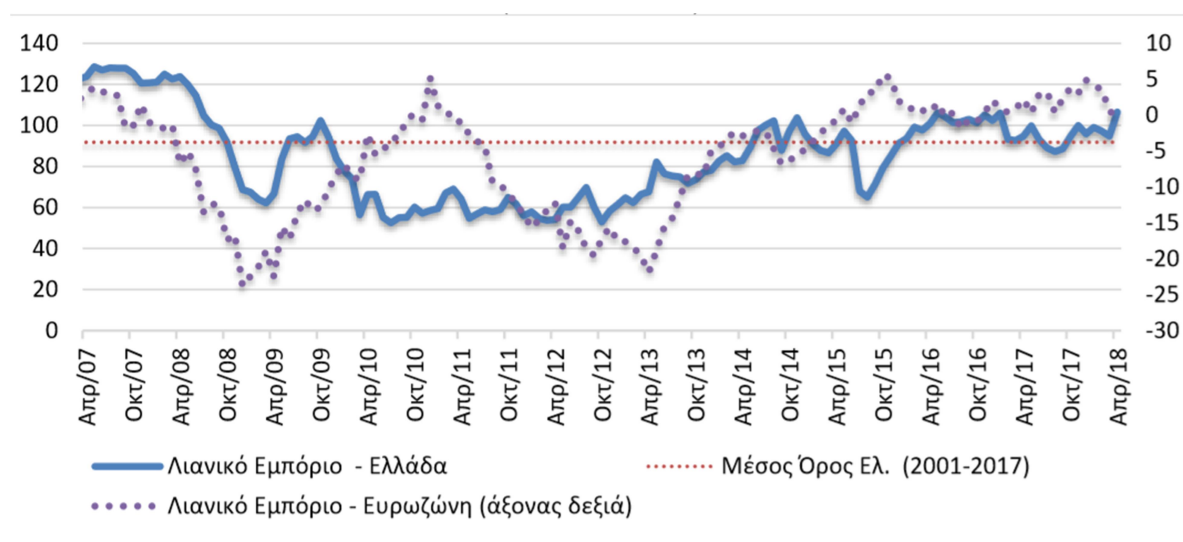
**Σημείωση:** Ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών υπολογίζεται με βάση τις εκτιμήσεις και τις προβλέψεις για τις πωλήσεις και τις εκτιμήσεις για το ύψος των αποθεμάτων.

Πηγή: <http://www.iobe.gr/>

Ανοδικά κινούνται τον Απρίλιο οι επιχειρηματικές προσδοκίες στα Οχήματα – Ανταλλακτικά, με τον σχετικό δείκτη να διαμορφώνεται στις 140 (από 130,8) μονάδες, σε πολύ υψηλότερη επίδοση έναντι της αντίστοιχης περσινής (113,1 μον.). Το θετικό ισοζύγιο στις τρέχουσες πωλήσεις του κλάδου διευρύνεται στις +36 (από +22) μονάδες, αν και το αντίστοιχο στις προβλέψεις για τις πωλήσεις της επόμενης περιόδου παραμένει στις +45 μονάδες. Στα αποθέματα, ο σχετικός δείκτης υποχωρεί κατά 10 μονάδες (στις -20), με τις προβλέψεις για την απασχόληση να συναινούν ομόφωνα στη σταθερότητα (-1 από +19 μον. το σχετικό ισοζύγιο). Στις παραγγελίες προς προμηθευτές, η τάση είναι επίσης θετική (στις

+43 από +36 μον. το ισοζύγιο), ενώ τέλος, στις προβλέψεις των τιμών, το σχετικό μηδενικό ισοζύγιο κερδίζει 4 μονάδες.

Οι επιχειρηματικές προσδοκίες στα Πολυκαταστήματα συνεχίζουν να επιδεινώνονται και τον Απρίλιο, με το σχετικό δείκτη να μειώνεται στις 86,2 (από 92,2) μονάδες, σε παραπλήσια επίδοση με την αντίστοιχη περσινή (84,4 μον.). Από τα επιμέρους στοιχεία, ο δείκτης τρεχουσών πωλήσεων μπορεί να είναι οριακά θετικός (+2 από -1 μον.), αλλά οι πολύ αισιόδοξες προβλέψεις για τις πωλήσεις της επόμενης περιόδου εξανεμίζονται (+1 από +24 μον. το σχετικό ισοζύγιο). Τα αποθέματα πάντως παραμένουν σε φυσιολογικά για την εποχή επίπεδα, με τον σχετικό δείκτη να διατηρείται ισοσκελισμένος, ενώ το ισοζύγιο των +23 μονάδων στις προβλέψεις για τις παραγγελίες προς προμηθευτές αυξάνεται κατά 3 μόλις μονάδες. Στα ίδια σχεδόν επίπεδα παραμένουν για τέταρτο διαδοχικό μήνα οι προβλέψεις για την απασχόληση (+20 μον. το ισοζύγιο), όπως και στις τιμές, όπου και πάλι σχεδόν ομόφωνα οι επιχειρήσεις του κλάδου αναμένουν σταθερότητα (+2 μον. ο δείκτης).



Πηγή: <http://www.iobe.gr/> (IOBE, DG, ECFIN).

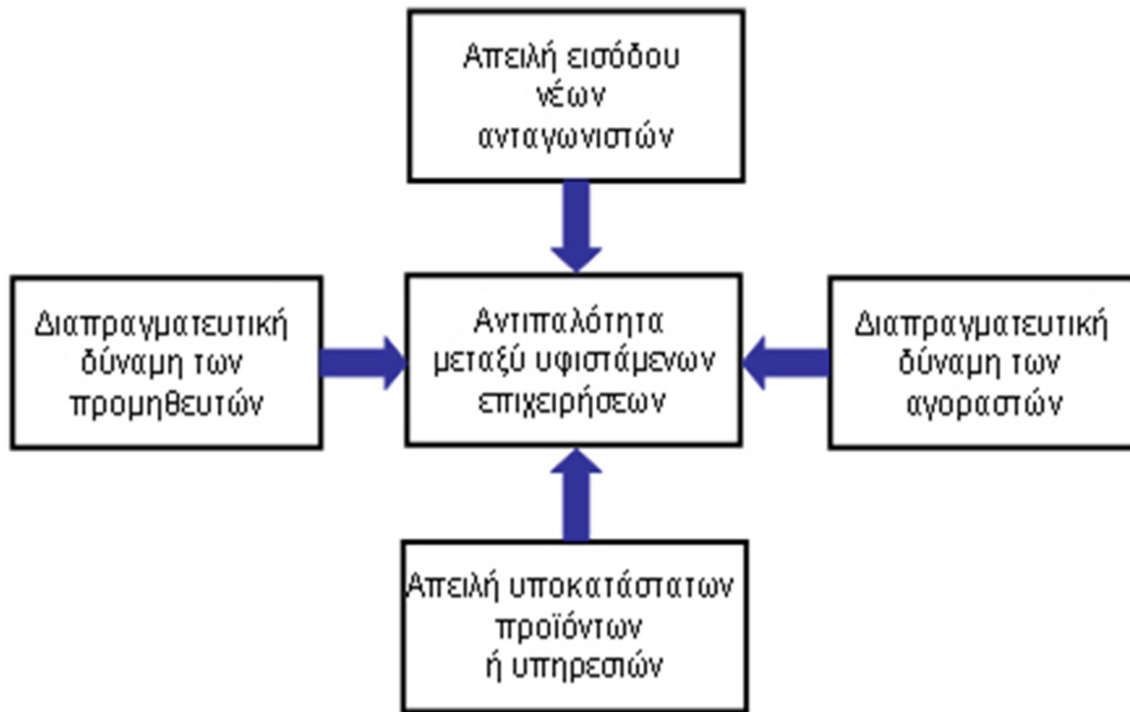
**Διάγραμμα 4.7**  
**Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο Λιανικό Εμπόριο**

### **4.3 Περιγραφή Ανταγωνιστικών Πιέσεων στο Πλαίσιο των 5 Δυνάμεων του Porter**

Παρατηρώντας της ιστορική του εξέλιξη ο κλάδος του λιανικού εμπορίου, και πιο συγκεκριμένα των Σούπερ Μάρκετ, αρχίζει να εξελίσσεται σε επιχειρηματικό επίπεδο από τη δεκαετία του 1960, με χαρακτηριστική χρονολογία το 1961 που ο Μαρινόπουλος ανοίγει το πρώτο του κατάστημα στο Κολωνάκι. Η εξέλιξη αυτή, με δεδομένες τις σχετικά ευνοϊκές ιστορικές συγκυρίες, υλοποιήθηκε με επένδυση στην ανάπτυξη κι εφαρμογή συστημικών μεθόδων στην ανάπτυξη των καταστημάτων αυτοεξυπηρέτησης, καθώς επίσης και με επένδυση στην εγκατάσταση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών, τη διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ανάπτυξη του Marketing αλλά κυρίως την θέσπιση συγκεκριμένης επιχειρησιακής.

Προκειμένου να προβούμε σε μια πιο διερευνητική ανάλυση των δεδομένων του κλάδου της ελληνικού λιανεμπορίου, κρίνεται αποτελεσματικότερο να χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων το οποίο παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1980 από τον αμερικανό ακαδημαϊκό Michael Porter στο έργο του «Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors». Στο υπόδειγμα αυτό υποστηρίζεται ότι η κερδοφορία ενός κλάδου είναι συνάρτηση των 5 δυνάμεων, πέραν από άλλους ιδιοσυγκρασιακούς παράγοντες που ιστορικά ορίζουν μεγαλύτερα ή μικρότερα επίπεδα επίδοσης σε κάθε κλάδο. Το αποτέλεσμα των πέντε δυνάμεων αν αναπτυχθεί σωστά μπορεί να προσδιορίσει την επιτυχία της επιχείρησης. Στην ουσία, δημιουργείται ένα μοντέλο για τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση αυτή τη στιγμή. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί απ' όλες τις επιχειρήσεις πολύ συχνά έτσι ώστε να υπάρχει ένα πλάνο για την κατεύθυνση της αγοράς και τις κινήσεις των ανταγωνιστών.





**Διάγραμμα 4.8**  
**Διάγραμμα των 5 δυνάμεων του Porter**

Στο σύγχρονο περιβάλλον, η επιτυχία μια επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την θέσπιση και τήρηση ενιαίας επιχειρησιακής στρατηγικής. Ωστόσο μια επιχειρησιακή στρατηγική για να θεωρηθεί αποτελεσματική, παρά την ορθή αρχική συγκρότησή της, αναγκαιεί η επανεξέταση και η δυναμική εξέλιξη της μέσω της μελέτης του ενδοκλαδικού περιβάλλοντος. Στην υλοποίησή της εξέλιξης αυτής συμβάλλει το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, ή όπως αναφέρεται η διαδικασία αυτή από τον ίδιο τον Porter (1996) «διαρθρωτική ανάλυση ενός κλάδου». Σύμφωνα, λοιπόν, με τον μοντέλο αυτό, το ανταγωνιστικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης σε ένα κλάδο προσδιορίζεται από τις ακόλουθες δυνάμεις:

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
- Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Ο διαχωρισμός των δυνάμεων στις παραπάνω κατηγορίες μας δίνει την δυνατότητα να εντοπίσουμε και να προσδιορίσουμε το μέγεθος, την φύση και την ένταση του ανταγωνισμού εντός ενός κλάδου, βοηθώντας κατ' επέκταση να οριστούν οι σωστές στρατηγικές που θα ακολουθηθούν στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Καθορίζοντας τις δυνάμεις αυτές μπορεί κάθε επιχείρηση να συλλέγει ουσιαστικά για την ίδια στοιχεία γύρω από τον ανταγωνισμό, με τελικό στόχο τον τρόπο απόκτησης της μέγιστης κερδοφορίας. Η σωστή ανάλυση του κλάδου, είναι αυτή που εκτιμά και την συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Επιπρόσθετα, μέσω του διαχωρισμού αυτού μπορούν οι επιχειρήσεις να κάνουν προβλέψεις σχετικές με το μέλλον του κλάδου, και ποιες δυνάμεις μπορούν να το επηρεάσουν. Με βάση την άποψη αυτή, μπορούν να βρίσκονται σε θέση να αναγνωρίσουν μελλοντικές αλλαγές βασισμένες είτε στην αλλαγή των καταναλωτικών αναγκών και επιθυμιών, είτε μιας τεχνολογικής στροφής του κλάδου σε μια καινοτομία. Έχοντας κατανοήσει το περιβάλλον, η επιχείρηση η ίδια θα μπορεί να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της, διαμορφώνοντας αυτή τις αλλαγές, επηρεάζοντας άμεσα τις δυνάμεις του Porter. Για να γίνουν πιο κατανοητά τα ζητήματα αυτά, θα ωφελούσε να αναλύσουμε την κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις βαθύτερα.

Στην περίπτωσή μας έχουμε μια ιδιαίζουσα περίπτωση επιχείρησης, η οποία έχει ένα σταθερό πελατολόγιο σε ότι αφορά τις πωλήσεις χονδρικής και ένα μεταβλητό που αφορά τις πωλήσεις λιανικής. Επειδή το πολυκατάστημα αποδίδει ένα μικρό ποσοστό του συνολικού κύκλου εργασιών (μόλις 5%), οι κύριοι ανταγωνιστές είναι οι κυριότερες αλυσίδες Super Market αλλά και τα κατά τόπους πρατήρια καυσίμων. Παρ' όλ' αυτά όμως θεωρούμε σαν ανταγωνιστές τα και τα υπάρχοντα Πολυκαταστήματα γιατί προσδοκάμε δυνητικά την ανάπτυξη και αυτού του τομέα.

#### **4.3.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο περιβάλλον που λειτουργεί μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών που λειτουργούν ήδη σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, ενώ παράλληλα οι νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν εμπόδια εισόδου από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές

Με δεδομένη την μη αποκλειστικότητα της παροχής υπηρεσιών λιανεμπορίου, καθώς νομικά δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων εταιριών στον κλάδο, καθώς και της ύπαρξης των προϋποθέσεων δημιουργίας ή χρήσης εγκαταστάσεων κατάλληλων για την ανάπτυξη εμπορικής δράσης, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι μεγάλος. Επίσης, παρατηρούμε ότι η παρουσία των μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου φθίνει και εμφανίζονται συνεχώς πολλές αναδυόμενες εταιρίες με ελαφρώς διαφοροποιημένο το προϊόν της λιανικής πώλησης (καταστήματα πώλησης βιολογικών προϊόντων, συνεταιριστικά σουπερ μάρκετ κλπ). Εκτός από την εγχώρια αγορά, υπάρχει μια αυξανόμενη εισαγωγική διείσδυση φθηνών προϊόντων από τις χώρες του «Νέου Κόσμου» και από τρίτες χώρες της ΕΕ.

Γενικότερα, η απειλή της εισόδου ανταγωνιστών σε έναν κλάδο εξαρτάται από την παρουσία φραγμάτων και από την απόκριση αντίδρασης των υφιστάμενων επιχειρήσεων στην επερχόμενη είσοδο. Τα φράγματα αυτά που εμποδίζουν την είσοδο των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων πιο συγκεκριμένα για τον κλάδο της οινοποιίας αναλύονται όπως παρακάτω:

**Οικονομίες κλίμακας:** Το συγκεκριμένο εμπόδιο αφορά το επίπεδο δραστηριότητας μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες διατηρούν και την δυνατότητα να δημιουργούν τέτοιες οικονομίες κλίμακας. Συμπερασματικά λοιπόν παρουσιάζει μεγάλο βαθμό δυσκολίας η είσοδος μιας νέας επιχείρησης, ιδιαίτερα μικρομεσαίου επιπέδου, σε μία τέτοια αγορά, διότι προϋποθέτει την ύπαρξη επενδύσεων τέτοιων, ώστε να είναι ανταγωνιστικές ως προς το κόστος παραγωγής.

Τα τελευταία χρόνια το κατά κεφαλήν εισόδημα των καταναλωτών στην Ελλάδα έχει μειωθεί ραγδαία λόγω των συνεχιζόμενων επιπτώσεων της χρηματοπιστωτικής κρίσης, με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί το ποσό της δαπάνης του νοικοκυριού στο λιανικό εμπόριο σε πολύ μεγάλο βαθμό. Αντίθετα η σταθεροποίηση του ελληνικού τουρισμού το 2012 και η εξαιρετική πορεία της μέσα στο 2013, πρόσφεραν και προσφέρουν σημαντική υποστήριξη και στο ελληνικό λιανεμπόριο σαν ισχυρό αντίβαρο στον περιορισμό της καταναλωτικής ζήτησης τόσο στην κρύα αγορά της μαζικής εστίασης όσο και στην ζεστή αγορά των αλυσίδων λιανικής. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι το μέγεθος της αγοράς δεν είναι αμελητέο και διατηρείται σταθερό ακόμα και σε περιόδους κρίσης με αντίβαρο τον τουρισμό.

**Η Διαφοροποίηση των Προϊόντων:** Πρόκειται για την αναγνωσιμότητα του προϊόντος από τους καταναλωτές ως κάτι εντελώς νέο και πρωτοπόρο στην αγορά. Οι εταιρείες οι

οποίες διαθέτουν τέτοια προϊόντα, δημιουργούν σοβαρά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά.

Σχετικά σύγχρονη, αλλά και συνεχώς διευρυνόμενη, τακτική στον κλάδο αποτελεί η καθιέρωση του εμπορικού σήματος Branding. Η συγκεκριμένη τεχνοτροπία, ευρύτατα εφαρμοσμένη στους υπόλοιπους κλάδους του λιανικού εμπορίου, εφαρμόζεται πλέον και στα σούπερ μάρκετ καθώς παρατηρείται ότι όλο και περισσότερα προϊόντα καθημερινής χρήσης αποκτούν το εμπορικό σήμα της αλυσίδας και πολλές φορές ενισχύονται με την ανάλογη προώθηση (διαφημιστικά φυλλάδια, εκπρωτικές ενέργειες, χαμηλότερη τιμολόγηση κλπ). Με αυτό τον τρόπο οι εδραιωμένες στον κλάδο επιχειρήσεις αναγκάζουν τους νεοεισερχόμενους να ξοδέψουν σε μεγάλο βαθμό για να ξεπεράσουν την εμπιστοσύνη των πελατών σε ένα προϊόν. Εταιρίες που διαθέτουν τέτοια προϊόντα, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ (σειρά προϊόντων “365” και “ΑΒ”), ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ (σειρά προϊόντων ομώνυμη της αλυσίδας), Lidl Hellas (σειρές προϊόντων “Parkside”, ”XXL”, “Του Χασάπη”), δημιουργούν σοβαρά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά.

Παρά, ωστόσο, τα παραπάνω δεδομένα, έντονα αισθητή είναι η τάση της εν γένει διαφοροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών λιανικής πώλησης, μέσω της δημιουργίας πρωτότυπου εύρους προϊόντων με σχετικά ρηχή συλλογή εμπορευμάτων. Παραδείγματα τέτοιων εγχειρημάτων αποτελούν, τα συνεταιριστικά σούπερ μάρκετ με την παράθεση προς πώληση προϊόντων κυρίως τοπικών παραγωγών και προμηθευτών και τα σημεία πώλησης οικολογικών προϊόντων. Συμπερασματικά λοιπόν, χωρίς την ανάγκη δημιουργίας νέων αγορών, είναι υπαρκτή η απειλή από την είσοδο τέτοιων επιχειρήσεων καθώς η ανάληψη επιχειρησιακής δραστηριότητας με την εδραίωση στρατηγικής από μέρους τους, σε συνδυασμό με την κατάλληλη προώθηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά μερίδια.

**Ανάγκη σε Κεφάλαιο:** Η ανάγκη για επένδυση μεγάλων χρηματοδοτικών πόρων για ανταγωνισμό δημιουργεί εμπόδιο εισόδου, ιδιαίτερα εάν το κεφάλαιο απαιτείται για μη ανατρέψιμες δαπάνες για διαφήμιση τοις μετρητοίς ή για Έρευνα & Ανάπτυξη. Το κεφάλαιο δεν είναι αναγκαίο μόνο για σταθερές εγκαταστάσεις, αλλά και για πίστωση πελατών, αποθέματα και απορρόφηση των ζημιών εκκίνησης της δραστηριότητας

Το ύψος του κεφαλαίου που απαιτείται για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης εξαρτάται από την τεχνολογία και το μέγεθος που απαιτείται να έχει με βάση τις προϋποθέσεις που θέτει η νέα αγορά. Ένα μεγάλο μέρος του ενεργητικού των εταιριών αποτελούν τα πάγια, γεγονός που έχει να κάνει με την φύση του κλάδου, που στην περίπτωση του λιανικού εμπορίου, είναι

κατά κύριο λόγο εντάσεως κεφαλαίου. Αν αναλογιστεί κανείς ότι πέραν των προς πώληση προϊόντων και των υποδομών των καταστημάτων, στο λειτουργικό – υποστηρικτικό κομμάτι υφίσταται η προϋπόθεση ύπαρξης, συντήρησης και λειτουργίας αποθηκών και δικτύων διανομής, καταλαβαίνει ότι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια και πόρους είναι μεγάλη και συνεχής.

**Δαπάνες Προσαρμογής:** Αθροιστικά στα παραπάνω το παρόν εμπόδιο σχετίζεται με τα κοστολογικά πλεονεκτήματα που κατέχει μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση σε έναν κλάδο, από αυτή που προσπαθήσει να επενδύσει σε αυτόν. Ο λόγος είναι ότι η ήδη υπάρχουσα επιχείρηση κατέχει ήδη την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την ικανοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος, έχει διορθώσει τα κοστοβόρα λάθη σε κάθε τομέα από την παραγωγή έως την πώληση, γνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κλάδου και πως αυτά να τα διαχειριστεί, δημιουργώντας τελικά ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στην νεοεισερχόμενη επιχείρηση που πρέπει να υπερκεράσει τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν για την πλησιάσει ή να την ξεπεράσει στο πλαίσιο της κυρίαρχης του κλάδου.

Επίσης πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν ο κίνδυνος αντίποινων από καθιερωμένους παίκτες, αφού οι εταιρίες που παρουσιάζουν την μεγαλύτερη συγκέντρωση στον κλάδο, δραστηριοποιούνται πολλά χρόνια και είναι γνώστες όλων των παραγόντων της αγοράς με δικά τους δίκτυα διανομής και προμηθευτές που μπορούν να τους εξασφαλίσουν καλύτερο κόστος. Με αυτό τον τρόπο μπορούν με διάφορα μέσα, όπως η μείωση τιμών ή εισαγωγή νέων ποικιλιών, να τις κάνει να κυριαρχήσουν έναντι νέων εταιριών.

**Πρόσβαση σε Κανάλια Διανομής:** Αποτελεί κοινό τόπο ότι σε κάθε η νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει την διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αυτή παρέχει. Ένα νέο προϊόν διατροφής, για παράδειγμα, πρέπει να εκτοπίσει άλλα προϊόντα από τα ράφια των σούπερ μάρκετ μέσω εκπτώσεων, προωθήσεων, έντονων προσπαθειών πώλησης ή άλλων τρόπων. Όσο πιο περιορισμένα είναι τα κανάλια χονδρικής ή λιανικής πώλησης και όσο περισσότερο δεσμευμένα είναι από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, προφανώς, τόσο σκληρότερη θα είναι η είσοδος στη βιομηχανία. Μερικές φορές το εμπόδιο αυτό είναι τόσο υψηλό ώστε, για να ξεπεραστεί, ένας νέος αντίπαλος θα πρέπει να δημιουργήσει τους δικούς του διαύλους διανομής.

Τα κανάλια διανομής δεν παρουσιάζουν δυσκολίες στον κλάδο της λιανικής πώλησης, μιας και οι μεγάλες αλυσίδες, οι μονάδες παραγωγής και οι βασικότεροι προμηθευτές έχουν δημιουργήσει δικά τους δίκτυα, προκειμένου να διακινούν απευθείας τα προϊόντα τους στα

καταστήματά τους αλλά και σε αυτά του πελατολογίου τους. Στα υπόλοιπα σημεία η διακίνηση γίνεται μέσω χονδρεμπόρων. Οι χονδρέμποροι, αν και αποτελούν μία περισσότερο δαπανηρή λύση στην διαδικασία της λιανικής πώλησης, παρέχουν την δυνατότητα διεύρυνσης του κωδικολογίου αλλά κυρίως παρέχουν μια πάγια δίοδο στην περίπτωση έντονης αντίδρασης των ανταγωνιστών της επιχείρησης.

**Κυβερνητική Πολιτική:** Το συγκεκριμένο εμπόδιο αναφέρεται στο επίπεδο του κρατικού παρεμβατισμού που ενδέχεται να παρουσιάζεται σε ένα κλάδο. Η κυβέρνηση δύναται να περιορίσει ή και να αποκλείσει την είσοδο στον κλάδο σε επιχειρήσεις με διαρκείς ελέγχους, όπως απαιτήσεις άδειας χρήσης και περιορισμούς στην πρόσβαση σε συγκεκριμένα προϊόντα, ή πρώτες ύλες. Η κυβέρνηση επίσης μπορεί να επηρεάσει έμμεσα τα εμπόδια εισόδου, επιβάλλοντας προδιαγραφές για την μόλυνση του αέρα και των υδάτων ή κανονισμούς για την ασφάλεια. Όπως ήδη έχει αναφερθεί στην έρευνά μας στον κλάδο του λιανικού εμπορίου δεν υπάρχουν ιδιαίτερα νομικά εμπόδια στην είσοδο νέων επιχειρήσεων παρά στην λειτουργία τους με τη θέσπιση νομοσχεδίων του σαν γνώμονα έχουν τη διαφύλαξη του ανταγωνισμού, το συμφέρον του καταναλωτή, υγειονομικές διατάξεις και διατάξεις ασφάλειας του προσωπικού κλπ.

#### **4.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά έναν κλάδο καθώς επίσης, ανάλογα πάντα και με τη φύση του κλάδου αυτού, να καθορίσουν, εκούσια και ακούσια, παράγοντες όπως εδαφική κατανομή, εύρος και ποιότητα των παραχωμένων υπηρεσιών των επιχειρήσεων ακόμη και να παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των μεριδίων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εν λόγω αγορά. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται:

- Στη δυνατότητα που έχουν οι προμηθευτές να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων.
- Στο να μειώσουν την παραγόμενη ποσότητα των αγοραζόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Στις ημερολογιακό διάστημα πίστωσης που παρέχουν στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη ενός προμηθευτή είναι οι παρακάτω:

- Η μοναδικότητα του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας καθώς επίσης και το κόστος αλλαγής.
- Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σε συνδυασμό με την ευχέρεια και τη διαθεσιμότητά τους.
- Το πλήθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του προμηθευτή.
- Η αξία των αγαθών ή των υπηρεσιών που αγοράζει ο κλάδος σε σχέση με το σύνολο του όγκου παραγωγής του προμηθευτή.

Ιστορικά τοποθετούμενοι στον κλάδο, κατά τις δεκαετίες του 70' και του 80' στην αγορά τροφίμων και ποτών δραστηριοποιούνται μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις διαδραματίζοντας το ρόλο των προμηθευτών ενώ στο χώρο του λιανεμπορίου δραστηριοποιούνται 25000 καταστήματα χωρίς ιδιαίτερες δυνατότητες. Κατά δεκαετία του 90' παρατηρείται μία σειρά γεγονότων που οδήγησαν στην ανατροπή της υπάρχουσας κατάσταση η οποία ξεκίνησε με την εισαγωγή, το 1991 και 1992, ξένων λιανέμπορων στο χώρο των τροφίμων (εισαγωγή Promodes και Makro). Με τον τρόπο αυτό και την αύξηση των εισαγωγών μετατοπίζεται η δύναμη στους λιανοπωλητές και παράλληλα αυτό ενισχύεται ακόμη περαιτέρω με την προοδευτική υποκατάσταση των προϊόντων των προμηθευτών με own brand – no name προϊόντα. Σταδιακά, οι λιανοπωλητές αρχίζουν να καθορίζουν τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Ακολουθούν στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες αρχίζουν να τηρούν όλο και πιο επιθετική στάση και να αντιτίθενται στους οικονομικούς όρους των προμηθευτών, με την άμεση απειλή της μη διάθεσης των προϊόντων τους στα καταστήματα των επιχειρήσεων της συμμαχίας. Επιπλέον παράγοντες που βοήθησαν στην αύξηση της δύναμης των λιανοπωλητών αποτέλεσαν στρατηγικές κινήσεις όπως η συγκέντρωση των μικρών καταστημάτων και η δημιουργία ισχυρών επιχειρήσεων καθώς και η εμφάνιση νέων μορφών καταστημάτων, όπως για παράδειγμα τα discount stores.

Καταληκτικά, αναλύοντας τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου του λιανικού εμπορίου, σήμερα, συμπεραίνουμε ότι είναι ιδιαίτερα ασθενής. Το γεγονός αυτό, αθροιστικά προς τα παραπάνω γεγονότα, υποστηρίζεται από το μεγάλο πλήθος των προμηθευτών στα περισσότερα προϊόντα που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου

καθώς επίσης και στη μεγάλη δυνατότητα υποκατάστασής τους. Πλέον με την ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης αποθέματος και Logistics, οι οποίες επιτυγχάνουν μεγάλη μείωση του κόστους, καθιστούν πραγματοποιήσιμο το φαινόμενο εταιρίες χονδρικής ή 3PL εταιρίες να μπορούν να ανταγωνιστούν εταιρίες παραγωγής.

### 4.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο από την ικανότητά τους να προκαλέσουν την μείωση των τιμών, μέσω διαπραγματεύσεων για την υψηλότερη ποιότητα ή για περισσότερες παροχές και υπηρεσίες με ταυτόχρονη απαίτηση για μείωση των τιμών. Με τον τρόπο αυτό οδηγούν τις επιχειρήσεις του κλάδου να ανταγωνίζονται εντονότερα μεταξύ τους. Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών καθίσταται δυνατή στο ποσοστό που της επιτρέπουν οι παράγοντες που αναλύονται παρακάτω:

**Αριθμός Εναλλακτικών Προμηθευτών:** Τα τελευταία χρόνια το κατά κεφαλήν εισόδημα των καταναλωτών στην Ελλάδα έχει μειωθεί ραγδαία λόγω των συνεχιζόμενων επιπτώσεων της χρηματοπιστωτικής κρίσης, με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί το ποσό της δαπάνης του νοικοκυριού στο λιανικό εμπόριο σε πολύ μεγάλο βαθμό. Γι' αυτό το λόγο δεν είναι καθόλου συμπτωματικό το γεγονός ότι τις μεγαλύτερες αντοχές, επιδεικνύουν μόνο όσοι διατηρούν έντονη εξαγωγική δραστηριότητα και απευθύνονται όχι μόνο στον δεινοπαθόντα Έλληνα καταναλωτή αλλά και στον παγκόσμιο. Οι ίδιες ακριβώς επιχειρήσεις είναι και εκείνες που συνεχίζουν να πραγματοποιούν επενδύσεις στην δοκιμαζόμενη Ελληνική οικονομία.

Συμπληρωματικά στα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω στην μέχρι τώρα ανάλυση σχετικά με σχετικά με τον ήδη υπάρχοντα μεγάλο αριθμό των προμηθευτών στην αγορά του λιανικού εμπορίου την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ενισχύει το γεγονός ότι όλο και περισσότεροι μικροί προμηθευτές προθυμοποιούνται να παράγουν για τους λιανέμπορους. Αυτό στηρίζεται στην πεποίθηση, βασιζόμενοι στα οικονομικά στοιχεία, ότι στην επερχόμενη χρονική περίοδο μόνο οι μεγάλοι προμηθευτές θα καταφέρουν να επιβληθούν με τη φυσική παρουσία των προϊόντων τους στα ράφια των καταστημάτων και η καλύτερη επιχειρησιακή στρατηγική για τις μικρές βιομηχανίες είναι να ενταχθούν στον άμεσο κύκλο συνεργασίας με των λιανέμπορων παράγοντας προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.



**Μέγεθος Αγορών που Πραγματοποιείται από τους Αγοραστές:** Με δεδομένο τον όγκο της ελληνικής αγοράς, ένα μεγάλο μέρος της αγοραστικής ικανότητας του Έλληνα καταναλωτή απορροφήθηκε από τις επιπτώσεις της κρίσης. Ένας από τους βασικούς κλάδους που επηρεάστηκε από την γενικότερη αυτή ύφεση ήταν το λιανικό εμπόριο. Ωστόσο, υπάρχουν προοπτικές για την εγχώρια αγορά με την μείωση κόστους, την διαφοροποίηση του προϊόντος καθώς επίσης και τρόπους προώθησης μέσω της υιοθέτησης της προσωποποιημένης πώλησης. Πλέον αυτού καθοριστική εξέλιξη στο μέγεθος των αγορών έρχεται να παίξει η όλο και ισχυρότερη παρουσία των ελληνικών αλυσίδων λιανεμπορίου στο εξωτερικό τόσο με τη στενή έννοια της εξαγωγής προϊόντων όσο και με την πραγματοποίηση επενδύσεων προς το εξωτερικό.

**Σπουδαιότητα του είδους για τον Αγοραστή:** Το μείγμα προϊόντων του κλάδου αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του καταναλωτή. Τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες καθίστανται αναντικατάστατα για την επιβίωση του νοικοκυριού κι ως εκ τούτου παρά τις πιέσεις της σύγχρονης οικονομικής κρίσης, με την ύφεση να παραμένει υπαρκτή, η δραστηριοποίηση επενδυτών στον κλάδο παραμένει σε αξιόλογα επίπεδα.

Σημαντικό ρόλο στην σπουδαιότητα των προϊόντων του λιανικού εμπορίου διαδραματίζει η καινοτομία σε συνδυασμό με την κατάλληλη προώθηση. Με αυτόν τρόπο είδη που παρουσιάζονται στον κλάδο προς ικανοποίηση ανύπαρκτων μέχρι πρότινος αναγκών, δύναται με τη διαφήμιση και την ανάλογη στρατηγική να μετατραπούν σε είδη πρώτης ανάγκης διευρύνοντας την σπουδαιότητα του ρόλου λιανικής πώλησης.

**Δυνατότητα Διαφοροποίησης του Προϊόντος:** Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, η δυνατότητα διαφοροποίησης του προϊόντος, ιδιαίτερα κατά τα τελευταία χρόνια, είναι μεγάλη επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο στους καταναλωτές να επιλέξουν από ένα διευρυμένο φάσμα υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο, ο συγκεκριμένος παράγοντας, παρότι αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή μπορεί, αν χρησιμοποιηθεί στρατηγικά, να αποτελέσει και στοιχείο διεύρυνσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

**Κόστος και Διαδικασία Αλλαγής Προμηθευτή:** Η αλλαγή προμηθευτή για τα προϊόντα του κλάδου του λιανικού εμπορίου δεν έχει ιδιαίτερο κόστος για τον αγοραστή όταν αυτός είναι ο τελικός αποδέκτης, δηλαδή το νοικοκυριό. Το μόνο κόστος που μπορεί να αποδοθεί είναι η συνήθεια κατανάλωσης προϊόντων ενός συγκεκριμένου εμπορικού σήματος που και αυτό δεν είναι τόσο ισχυρό, αφού όπως περιγράφηκε παραπάνω, υφίσταται η γενικότερη παραγωγή, διάθεση και κατανάλωση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

**Δυνατότητα Πληροφόρησης Αγοραστών:** Τα τελευταία είκοσι χρόνια με την ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτυακού εμπορίου και του digital marketing, σε συνδυασμό με την εξέλιξη της ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας η πληροφόρηση των καταναλωτών για την εξέλιξη των αγορών είναι ευρεία και αυτό αναφέρεται και στον κλάδο της οινοποιίας, η οποία εμπλουτίζεται διαρκώς με νέες εγχώριες και εισαγόμενες ποικιλίες. Σε αυτό συνέβαλε δραστικά και η κρίση από το 2009 όπου δημιούργησε μια γενιά καταναλωτών με χαμηλότερη αγοραστική δυνατότητα αλλά πιο υποψιασμένη και καχύποπτη και περισσότερο απαιτητική σε χαμηλό κόστος και υψηλή ποιότητα. Με αυτό τον τρόπο αυξήθηκε το ενδιαφέρον για αναζήτηση και αξιοποίηση των ευκαιριών της αγοράς, με αποτέλεσμα να αναδεικνύονται εταιρίες με μεγαλύτερη αξιοπιστία και χρήση νέων τεχνολογιών.

#### **4.3.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Υποκατάστατο θεωρείται το προϊόν το οποίο εκλαμβάνεται από τον καταναλωτή ως εναλλακτική λύση ικανοποίησης μια ανάγκης του. Η υποκατάσταση που προσφέρει το προϊόν σπανίως καλύπτει πλήρως την ανάγκη του καταναλωτή ενώ μεταβάλλεται αναλόγως της τιμής του προϊόντος, των χαρακτηριστικών του και της λειτουργίας του. Τα υποκατάστατα προϊόντα οδηγούν τις επιχειρήσεις να ορίσουν μια ανώτατη τιμή πώλησης που περιορίζει τις δυνατότητες ενός κλάδου. Αν δεν μπορεί να αναβαθμίσει την ποιότητα ή να διαφοροποιήσει με κάποιο τρόπο το προϊόν της, η βιομηχανία θα υποφέρει από χαμηλά έσοδα και πιθανή σμίκρυνση. Γεγονός είναι ότι όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής-απόδοσης που προσφέρει το υποκατάστατο προϊόν, τόσο μεγαλύτερος ο περιορισμός στις δυνατότητες της βιομηχανίας.

Τα υποκατάστατα προϊόντα που αξίζουν την μεγαλύτερη προσοχή, από στρατηγική άποψη, είναι εκείνα που

- Έχουν τάσεις βελτίωσης της ισορροπίας μεταξύ τιμής- απόδοσης σε σύγκριση με το προϊόν του κλάδου
- Παράγονται από βιομηχανίες που απολαμβάνουν υψηλά κέρδη.

Τα υποκατάστατα συχνά ανακλύπουν γρήγορα εάν κάποια εξέλιξη, π.χ. της τεχνολογίας, αυξάνει τον ανταγωνισμό στις βιομηχανίες τους και προκαλείται μείωση των τιμών ή βελτίωση της απόδοσης

Η παροχή υπηρεσιών λιανεμπορίου αποτελεί ένα προϊόν που είναι σχεδόν αδύνατη η υποκατάστασή του. Ενέργειες που έχουν παρατηρηθεί στην Ελλάδα, ιδιαίτερα την περίοδο όξυνσης της οικονομικής κρίσης (2013-2014), περιελάμβαναν την ανάληψη εμπορικής πρωτοβουλίας παραγωγών, ιδιαίτερα αγροτικών προϊόντων. Η εν λόγω δραστηριότητα παρατηρείται, σε πιο γενικευμένη μορφή και έκταση, σε αγροτικές περιοχές κυρίως της επαρχίας, όπου ο κρατικός έλεγχος χαρακτηρίζεται περιορισμένος, ενώ παρόμοια είναι η λειτουργία πλανόδιων μικροπωλητών που αναλαμβάνουν παρεμπορική δράση σε βάρος των επίσημων καναλιών διανομής. Ωστόσο, οι περιπτώσεις αυτές δεν μπορούν επ' ουδενί, να αποτελέσουν κριτήριο υποκατάστασης του λιανεμπορίου. Για της εξής λόγους:

- Παράνομος χαρακτήρας των περισσότερων περιπτώσεων.
- Παροδική – ευκαιριακή δυνατότητα παροχής υπηρεσιών και αδυναμία ανάπτυξης πάγιων υποδομών.
- Δυσπιστία του καταναλωτικού κοινού ως της την ποιότητα των της πώληση προϊόντων.
- Αδυναμία ανταπόκρισης σε πιθανή αυξημένη ζήτηση.

Παρά, λοιπόν, της επιπτώσεις της γενικευμένης κρίσης, ο κλάδος, ο οποίος χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα μεγάλη ευκολία εισόδου νέων επιχειρήσεων, παρουσιάζει παράλληλα πολύ περιορισμένη δυνατότητα υποκατάστασης.

#### **4.3.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Η ύπαρξη αντιπαλότητας μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών λαμβάνει συχνά τη μορφή πάλης σε μία αγορά. Γενικά, στους περισσότερους κλάδους, παρατηρείται το φαινόμενο οι επιχειρήσεις να είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση αναμένεται να έχει εμφανές αντίκτυπο στους ανταγωνιστές της και επομένως μπορεί να προκαλέσει ανάλογες κινήσεις από τις θιγόμενες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον M. Porter, η ένταση ανταγωνισμού του κάθε κλάδου αποτελεί συνάρτηση αρκετών παραγόντων οι οποίοι έχουν να κάνουν με το περιβάλλον που διαμορφώνεται, από τον αριθμό των ανταγωνιστών και τους ρυθμούς ανάπτυξης του κλάδου γενικότερα, μέχρι τις Στρατηγικές συμμαχίες και τα εμπόδια εισόδου νέων εταιριών.

Πιο συγκεκριμένα, η δομή της λιανικής πώλησης χαρακτηρίζεται από μεγάλη αστάθεια καθώς και από αδιάκοπη μεταβολή, εξαιτίας της εύκολης, όπως είδαμε μέχρι τώρα, εισόδου

των επιχειρήσεων σ' αυτήν, αφού χρειάζονται συγκεκριμένες διατυπώσεις, όπως η εγγραφή στο Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο καθώς και στο Ταμείο Εμπόρων και κάποια σχετικά μικρά κεφάλαια. Ως αποτέλεσμα της εύκολης εισόδου των επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος μεταξύ τους και ως εκ τούτου η διεκδίκηση μονοπωλιακής θέσης αποτελεί μάλλον ανέφικτο στόχο. Ωστόσο, στην περίπτωση των επαρχιακών πόλεων οι συνθήκες για την ανάδειξη και την εκμετάλλευση ευκαιριών στον τομέα αυτό είναι ευνοϊκότερες.

Κανένας άλλος τομέας του εμπορίου δεν έχει τόσο μεγάλες πιθανότητες αποτυχίας, όσο αυτός του λιανεμπορίου. Το γεγονός αυτό είναι φυσική απόρροια της ανεπαρκούς πείρας και των εκλειπόμενων κεφαλαίων που δεν έχουν οι νεοεισερχόμενοι στις λιανικές πωλήσεις.

Ολοένα και πιο ασφυκτικός γίνεται ο ανταγωνισμός για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου, που τροποποιείται διαρκώς με τη συνεχή έλευση ισχυρών ανταγωνιστών διεθνώς, οι οποίοι δε φείδονται κεφαλαίων για την ανάπτυξή τους στην ελληνική αγορά. Ενδεικτικό του κλίματος, που επικρατεί είναι το γεγονός πως μόνο το 25% των ατομικών, ομόρρυθμων και ετερόρρυθμων εταιρειών του λιανικού εμπορίου δηλώνει αύξηση πωλήσεων, σύμφωνα με τα στοιχεία της ετήσιας έκθεσης ελληνικού εμπορίου της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (Ε.Σ.Ε.Ε.).

Για την κλάδο του λιανικού εμπορίου και σύμφωνα με τα στοιχεία των εταιριών που τον απαρτίζουν, η αντιπαλότητα η οποία δημιουργείται οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες:

**Αριθμός των Ανταγωνιστών:** Η χώρα μας όμως αντίθετα με τις διεθνείς εξελίξεις συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από το πληθωρικό εμπόριο. Έχει σχεδόν τον διπλάσιο αριθμό καταστημάτων σε σχέση με το μέσο όρο των χωρών της Κοινής Αγοράς. Συγκεκριμένα η Ελλάδα έχει 174 καταστήματα λιανεμπορίου κάθε 10.000 κατοίκους, ενώ ο μέσος όρος της Ευρώπης είναι 96. Δημιουργείται έτσι ένα πρόβλημα υπέρ επαγγελματισμού που δημιουργεί πλήθος παρενέργειες, οι χειρότερες από τις οποίες είναι η παραοικονομία και φοροδιαφυγή. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία, ο κλάδος τροφίμων και ποτών μετρά συνολικά περί τις 16.255 επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύοντας το 17,1% του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων

**Ρυθμός Ανάπτυξης Κλάδου:** Γενικότερα θετική εικόνα φαίνεται να παρουσιάζει ο κλάδος της λιανικής πώλησης καθώς οι πωλήσεις, τόσο ως προς αξία όσο και ως προς όγκο, επανήλθαν σε θετικό πρόσημο μετά την υποχώρηση που είχαν σημειώσει κατά τις προηγούμενες περιόδους. Ποιό συγκεκριμένα κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο, σχεδόν σε

όλες τις κατηγορίες καταστημάτων καταγράφηκε αύξηση σε σύγκριση τόσο με τον Ιούνιο του 2016 όσο και με τον Μάιο 2017, με τις μεγαλύτερες αυξήσεις σε ετήσια βάση να σημειώνονται σε κατηγορίες προϊόντων που δεν θεωρούνται ανελαστικές δαπάνες, εν προκειμένω ρούχα, παπούτσια και ηλεκτρικές συσκευές. Από την άλλη, πολύ μικρότερες ήταν οι αυξήσεις στις πωλήσεις των καταστημάτων τροφίμων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία για τον κλάδο της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ) ο γενικός δείκτης κύκλου εργασιών στο λιανεμπόριο τον Ιούνιο του 2017 αυξήθηκε κατά 3,2% σε σύγκριση με τον Ιούνιο του 2016, ενώ σε σύγκριση με τον Μάιο του 2017 αυξήθηκε κατά 8,1%. Ο γενικός δείκτης όγκου αυξήθηκε σε ετήσια βάση κατά 3,9% και σε σύγκριση με τον Μάιο του 2017 κατά 7,5%.

Η αύξηση του δείκτη κύκλου εργασιών κατά 3,2% τον Ιούνιο του 2017 σε σύγκριση με τον αντίστοιχο περσινό μήνα προήλθε κυρίως από τις αυξήσεις κατά 9,5% στις πωλήσεις των καταστημάτων επίπλων, ηλεκτρικών ειδών και οικιακού εξοπλισμού, κατά 9,3% στις πωλήσεις των βιβλιοχαρτοπωλείων, κατά 4,3% στις πωλήσεις φαρμακευτικών και καλλυντικών προϊόντων, ενώ οι πωλήσεις των σούπερ μάρκετ ενισχύθηκαν σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ οριακά, μόλις κατά 0,5%. Παρόμοια είναι η εικόνα και σε επίπεδο όγκου πωλήσεων. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις σε ετήσια βάση σημειώθηκαν στην κατηγορία επίπλων, ηλεκτρικών ειδών και οικιακού εξοπλισμού (14,2%), βιβλίων - χαρτικών (11,8%), ένδυσης - υπόδησης (9%) και φαρμακευτικών - καλλυντικών (8,3%). Ο όγκος πωλήσεων στα σούπερ μάρκετ αυξήθηκε κατά 2%, περισσότερο δηλαδή από την αύξηση της αξίας πωλήσεων, εξαιτίας των εκτεταμένων προσφορών.

Συμπερασματικά ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου χαρακτηρίζεται θετικός και αυξανόμενος, συντελώντας σημαντικό παράγοντα στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

**Ποσό Σταθερού Κόστους - Σταθερών Δαπανών:** Ο πρωτογενής και ο δευτερογενής τομέας απαιτούν υψηλά πάγια, με αποτέλεσμα ένα μεγάλο μέρος του ενεργητικού να απασχολείται σε τέτοιου είδους λογαριασμούς. Στον κλάδο της λιανικής πώλησης απαιτούνται από τα καταστήματα, τις υποδομές και τον μηχανολογικό εξοπλισμό λειτουργίας τους, μέχρι αποθήκες και δίκτυα διανομής που απασχολούν υπέρογκα κεφάλαια διογκώνοντας το σταθερό κόστος μιας εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουμε, ενδεικτικά τον ισολογισμό του 2016 της μεγαλύτερης εταιρίας του κλάδου, της ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ όπου παρατηρούμε ότι το σύνολο του πάγιου ενεργητικού ανέρχεται στα 1.074.620.000 €,

την ώρα που οι απαιτήσεις ανέρχονται στα 680.653.000 €. Δεν είναι σκόπιμο να παρουσιαστεί επιπλέον άλλο στοιχείο αφού οι υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου παρουσιάζουν διαχρονικά παρόμοιους συσχετισμούς. Σε ενίσχυση των παραπάνω η ICAP Group αναφέρει για την διετία 2012 με 2013 τόσο το λειτουργικό, όσο και το τελικό καθαρό αποτέλεσμα του κλάδου παρέμειναν ζημιογόνα την εξεταζόμενη διετία, αν και οι ζημίες περιορίστηκαν κατά 35% περίπου το 2013.

**Ποικιλομορφία Ανάμεσα στους Ανταγωνιστές:** Από την αρχή της ίδρυσης του κλάδου του λιανικού εμπορίου ιδιαίτερα στον τομέα των καταστημάτων ευκολίας, διαχρονικά, υπερίσχυαν και ήλεγχαν την αγορά οι μεγάλοι μεγέθους, παραδοσιακά γνωστές, αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ. Η κατάσταση όμως άρχισε βαθμιαία να αλλάζει και αυτό απεικονίζεται από την είσοδο στην αγορά τόσο ξένων επενδυτών όσο και την σταδιακή ανάπτυξη συνεταιριστικών ενώσεων λιανικής πώλησης αποκτώντας κατ' αυτόν τον τρόπο το δικό τους μερίδιο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την συγκριτική υποχώρηση του βαθμού συγκέντρωσης των μεγαλύτερων εταιριών, ο οποίος μάλιστα δεν ήταν ιδιαίτερα υψηλός ούτε μετά το 2011. Έτσι λοιπόν, μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ αντιμετώπισαν οικονομικά προβλήματα (όπως φαίνεται και στις οικονομικές καταστάσεις τους) και άλλες άλλαξαν σιγά-σιγά τον τρόπο προσέγγισης του καταναλωτή, καθώς πολλές επιχειρήσεις με προϊόντα περιορισμένης παραγωγής και τοπικών χαρακτηριστικών άρχισαν να διεισδύουν και να εδραιώνονται με αυξητικό ρυθμό στην αγορά.

Με τις επενδύσεις στη διεύρυνση του φάσματος κωδικολογίου, περιλαμβάνοντας πιο εξειδικευμένα προϊόντα (πχ βιολογικής καλλιέργειας ή τοπικών προμηθευτών) αλλά κυρίως με τις επενδύσεις για την συνεργασία προς παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας γίνεται πλέον εμφανής η προσπάθεια ύπαρξης ποικιλομορφίας μεταξύ των ανταγωνιστών του κλάδου. Με βάση την στρατηγική αυτή όμως των μεγάλων επιχειρήσεων δόθηκε η ευκαιρία σε μικρότερης κλίμακας παραγωγούς και προμηθευτές να προωθήσουν σε πρώτη φάση τα προϊόντα τους αλλά και σε δεύτερη φάση να επεκτείνουν την εμπορικής τους δράσης εκμεταλλευόμενοι τα κανάλια διανομής στα οποία έχουν διεισδύσει. Έτσι, λοιπόν, διαπιστώνεται η ανάπτυξη πολυάριθμων επιχειρήσεων λιανικής πώλησης μικρού μεγέθους, οι οποίες περιλαμβάνουν ωστόσο μικρό εύρος και βάθος, με αποτέλεσμα να εμφανίζεται πληθώρα ετικετών και προϊόντων στην αγορά. Οι πιο οργανωμένες από αυτές έχουν πλέον καθιερωθεί στην αγορά, πραγματοποιώντας αξιόλογες πωλήσεις.

**Δυναμικότητα της Μονάδας Παραγωγής:** Σε αυτόν καθ' εαυτόν τον κλάδο του λιανεμπορίου δε γίνεται για πραγματοποιηθεί αναφορά για μονάδα παραγωγής. Παρά ταύτα είναι δυνατόν να αναλυθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών του κλάδου σχετικά με την επίτευξη ευρύτερα της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ενδιαφέρον των κυρίαρχων επιχειρήσεων για επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη μεθόδων τόσο περιορισμού του κόστους λειτουργίας όσο και της αύξησης των πωλήσεων.

Οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης είναι αισθητές στον κλάδο, προκαλώντας την επιφυλακτικότητα του Έλληνα καταναλωτή. Με την στροφή του καταναλωτικού κοινού στις πιο οικονομικές από τις διαθέσιμες εναλλακτικές, η επίτευξη καλύτερης δυνατής τιμής μέσω της αξιοποίησης των σύγχρονων μεθόδων Logistics και η προώθηση των πωλήσεων μέσω συντονισμένης στρατηγικής Marketing αποτελούν μονόδρομο προς την επιβίωση κι επιτυχία μιας επιχείρησης λιανεμπορίου. Οι σπουδαιότητα των παραπάνω παραγόντων αναλύεται και από το γεγονός ότι μικρότερες επιχειρήσεις που παρουσιάζουν αδυναμία ανάπτυξης δικού του R&D τμήματος ή τμήματος Marketing καταφεύγουν στην εξωτερικήυση (outsourcing) των λειτουργιών αυτών.

#### **4.3.6 Συμπληρωματικά προϊόντα (Η έκτη δύναμη)**

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κλάδο έχει αρχίσει να γίνεται έντονα αντιληπτό ότι το κλαδικό περιβάλλον και ο ανταγωνισμός εντός αυτού, μπορεί να χαρακτηριστεί και από μία έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα. Συμπληρωματικά είναι τα προϊόντα όπου το ένα δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την ύπαρξη του άλλου. Συμπληρωματικά όμως η παραπάνω λειτουργία ισχύει και αντιστρόφως: όταν αυξάνεται η ζήτηση για το κύριο προϊόν τότε αυξάνεται και η ζήτηση για το συμπληρωματικό. Αναλύοντας οικονομικά το γεγονός αυτό, συνειδητοποιούμε ότι γεννώνται ευκαιρίες συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων (διαφορετικών ή και των ίδιων τμημάτων του κλάδου) οι οποίες αν αποτελέσουν αντικείμενο εκμετάλλευσης μπορούν να οδηγήσουν σε κοινό συμφέρον. Τέλος, η επίδραση της τεχνολογίας μπορεί να φέρει σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα.

Στον κλάδο της λιανικής πώλησης αυτό επιτεύχθηκε κυρίως με τη δημιουργία των πολυκαταστημάτων (department stores) και εδραιώθηκε και την ίδρυση και λειτουργία των εμπορικών κέντρων (shopping malls). Πιο συγκεκριμένα οι συγκεκριμένοι χώροι συνδύασαν

την ικανοποίηση των αναγκών λιανικής πώλησης με άλλες ανάγκες όπως της μαζικής εστίασης ή του πρόχειρου φαγητού, της ψυχαγωγίας κλπ.

#### **4.4 Ανακεφαλαίωση**

Η ανάλυση μέσω της χρήσης του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter κρίνεται ως η περιεκτικότερη δυνατή για την παράθεση κι εξέταση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν το ενδοκλαδικό περιβάλλον και παρέχει της απαραίτητες πληροφορίες για τη φύση και το μέγεθος του ανταγωνισμού που επικρατεί εντός αυτού.

Παρά, ωστόσο, του μεγέθους και τις ποιότητας της ανάλυσης, οι πληροφορίες και τα στοιχεία αυτής χαρακτηρίζονται από έλλειψη δυναμικότητας αφού η ισχύ τους περιορίζεται στη χρονική περίοδο κατά της οποίας λαμβάνει χώρα η ανάλυση. Υπάρχει η πιθανότητα εξαγωγής λάθος συμπερασμάτων, εξ αιτίας του κινδύνου παράβλεψης ενδεχόμενης εποχικότητας ή ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διέπουν τον κλάδο. Για την επίτευξη, λοιπόν, του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ο πολυκριτηριακός χαρακτήρας του εξεταζόμενου, κάθε φορά, αντικειμένου και η διαδικασία να περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της ανάλυσης στα όρια – πλαίσια της επένδυσης που αξιολογείται.

Συμπερασματικά λοιπόν παρατηρούμε κατά την έναρξη της ανάλυσης του κλάδου ότι αυτός χαρακτηρίζεται από έντονη δυναμικότητα. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα που δίνονται κατά την εξέλιξη της δομής και της λειτουργίας των καταστημάτων αλλά και των υπηρεσιών που παρέχονται από αυτά. Επίσης έντονη φαίνεται ότι η εξέλιξη αυτή δεν ακολουθεί συγκεκριμένο μοτίβο αλλά βασίζεται συνδυαστικά τόσο στο R&D των επιχειρήσεων με την αντίστοιχη προώθηση όσο και στην trend analysis για την εύρεση των κενών της αγοράς.

Εστιάζοντας περισσότερο στα οικονομικά στοιχεία του κλάδου παρατηρούμε την ανάκαμψη που σταδιακά ακολουθεί την προηγούμενη περίοδο της ύφεσης. Οι δείκτες απόδοσης φαίνεται να ακολουθούν ευρύτερη ανοδική πορεία καθώς επίσης και οι λοιποί συντελεστές του κλάδου (ανεργία κλπ). Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, ωστόσο, για την εκδήλωση επενδύσεων διαδραματίζει η ύπαρξη θετικών προβλέψεων για περαιτέρω συνέχιση της ανάπτυξης.



Κλείνοντας την ανάλυση του κλάδου με την παρουσίαση του κλίματος που σε αυτόν παρατίθεται η ιδιαίτερα ισχυρή θέση των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου έναντι των προμηθευτών με την ταυτόχρονη, ωστόσο, εκδήλωση πελατοκεντρικών πολιτικών. Η συνεργασία των επιχειρήσεων του κλάδου με προμηθευτές μικρότερης κλίμακας αλλά και μεταξύ τους έχει επηρεάσει σημαντικά το ισοζύγιο της αγοράς. Παράλληλα όμως, αυτό οδηγεί, ελλείψει νομικών και άλλων περιορισμών, στη δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών με διαφοροποιημένο, άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο προϊόν. Συμπερασματικά, ο ουσιαστικός κίνδυνος των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου περιστρέφεται γύρω από την δυνατότητα στρατηγικής συνεργασίας και εφαρμογής επιχειρησιακής στρατηγικής των μικρότερων επιχειρήσεων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται η παρουσίαση του ΕΚΕΜΣ, υπό το πρίσμα λειτουργίας του ως μια επιχείρηση ιδιωτικού χαρακτήρα, δημοσίου ωστόσο δικαίου. Πιο συγκεκριμένα, ξεκινάμε με την παράθεση της ποσότητας αλλά και της ποιότητας των ανθρωπίνων πόρων που απαρτίζουν το δυναμικό του ΕΚΕΜΣ. Σε συνέχεια των δομών που αναπτύχθηκαν στο Κεφάλαιο 2, γίνεται σαφές ότι για την αξιολόγηση οποιασδήποτε επένδυσης στο ΕΚΕΜΣ, αναγκαιεί η ανάλυση των υποδομών (προσωπικού και τεχνικών υποδομών) προκειμένου να καθοριστεί αν και κατά πόσο αυτή κρίνεται υλοποιήσιμη με τους υπάρχοντες πόρους ή αν για την επιτυχία της αναγκαιούν τροποποιήσεις.

Η εταιρική εμπειρία έχει αποδείξει, ότι στη μέχρι τώρα πορεία, η υλοποίηση οποιασδήποτε καινοτομίας ή η υιοθέτηση νέων τεχνοτροπιών στηρίζεται στην διεύρυνση των αρμοδιοτήτων και στην επιβάρυνση των ήδη υπαρχόντων πόρων. Για την καλύτερη κατανόηση, λοιπόν, του υφιστάμενου ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος αλλά και των ευκαιριών που δύνανται να δημιουργηθούν μέσω της καλύτερης δόμησης κι εκμετάλλευσής του, στη συνέχεια του κεφαλαίου πραγματοποιείται η ανάλυση της επιχείρησης μέσω της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων με ταυτόχρονη παρουσίαση των δομών που μπορούν να υποστηρίξουν το υπό εξέταση εγχείρημα.

#### 5.2 Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης

Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, η κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Παπαδάκης, Β. (2012), "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Για την περαιτέρω ανάλυσή μας, οι πόροι μίας επιχείρησης κατηγοριοποιούνται σε δύο βασικές κατηγορίες, τους υλικούς και τους άυλους πόρους οι οποίοι διακρίνονται όπως παρακάτω:

- Υλικοί Πόροι (tangible):
  - Ανθρώπινοι Πόροι
  - Οργανωτικοί Πόροι
  - Χρηματοοικονομικοί Πόροι
  - Φυσικοί Πόροι
- Άυλοι Πόροι (intangible)
  - Τεχνολογικοί Πόροι
  - Πόροι Καινοτομίας
  - Φήμη
  - Εταιρική Κουλτούρα
  - Επωνυμία Προϊόντος
  - Πληροφόρηση για τον Πελάτη

### **5.3 Ανθρώπινοι Πόροι**

«Το ανθρώπινο δυναμικό (ανθρώπινοι πόροι) αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού», Χατζηδήμα, Σ. (2017) Σημειώσεις Μαθήματος «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων», ΠΜΣ – ΟΕΣ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε έναν οργανισμό επηρεάζουν την λειτουργία του, εξαιτίας του είδους της εργασίας που προσφέρουν, της συμπεριφοράς που εκδηλώνουν και των προσωπικών ικανοτήτων που τους χαρακτηρίζουν. Αποτελούν το πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης (intellectual capital), δηλαδή τη συσσωρευμένη γνώση, το εύρος των

ικανοτήτων, τις εμπειρίες, το know - how των στελεχών της, καθώς και τις πληροφορίες που έχουν διαχρονικά συγκεντρωθεί και βρίσκονται στη διάθεση των στελεχών.

Χρήσιμες επισημάνσεις είναι ότι:

- Το υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης του προσωπικού είναι περισσότερο συμβατό με το περιβάλλον ποιότητας και καθιστά ευχερή την αύξηση της αυτονομίας.
- Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι περισσότερο κατάλληλο για την απόδοση του προγράμματος και την στήριξή του.
- Ο μακρύς χρόνος προϋπηρεσίας μπορεί να επιδράσει αρνητικά στη διάθεση των εργαζομένων να αποκτήσουν αυξημένες αρμοδιότητες.
- Η μεγάλη ηλικία των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στην εκμάθηση νέων καθηκόντων και στη χρήση νέων μεθόδων και
- Η έλλειψη άμεσης επαφής των εργαζομένων με τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες επιδρά αρνητικά και μπορεί να αναπληρωθεί με την προβολή των σχέσεων του εσωτερικού πελάτη.

Για την κάθε επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αποτελεί συστατικό επιτυχίας και μια από τις βασικότερες αξίες.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

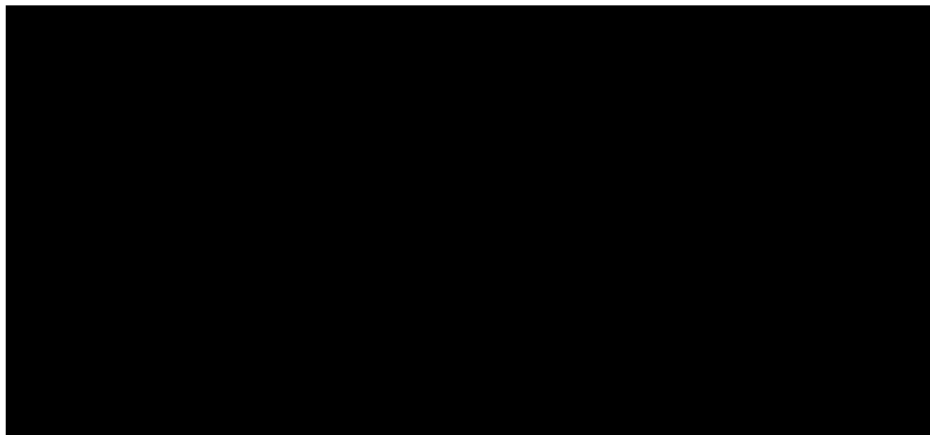
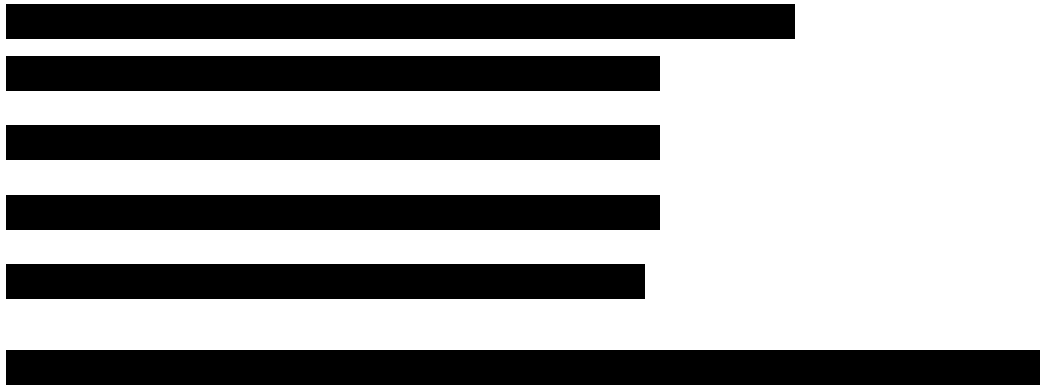
[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



**Διάγραμμα 5.1**  
**Μορφωτικό Επίπεδο Ε.Κ.Ε.Μ.Σ**



**Διάγραμμα 5.2**  
**Κατανομή Προσωπικού εντός των Υπηρεσιών**

Αναφορικά με το προσωπικό, του Ε.Κ.Ε.Μ.Σ μερικά χαρακτηριστικά του είναι:

[REDACTED]

## 5.4 Οργανωτικοί πόροι

Η κατανομή του παραπάνω προσωπικού καθώς και οι επιμέρους υποχρεώσεις και τα καθήκοντά του είναι καθορισμένα όπως έχει αναπτυχθεί λεπτομερώς στο Κεφάλαιο 2. Παρά ταύτα κρίνεται ουσιώδες, για την πρακτική προσέγγιση του ζητήματος των οργανωτικών πόρων, να γίνει μια παράλληλη τοποθέτηση των υφιστάμενων δομών και της οργάνωσης του ΕΚΕΜΣ, σε σχέση με αντιπροσωπευτικές επιχειρήσεις του κλάδου. Ταυτόχρονα, μέσω αυτής της αντιστοίχισης επιδιώκεται να ανακαλυφθούν ισχύουσες δυσλειτουργίες, του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, αλλά και πιθανές ευκαιρίες και δυνατότητες εξευγενισμού του τρόπου λειτουργίας που θα καταστήσουν γόνιμο το έδαφος για ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Ποιο συγκεκριμένα από την ανάλυση της δομής του ΕΚΕΜΣ, παρατηρείται ότι η εν γένει επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο με αποφάσεις του επεμβαίνει σε όλα τα θέματα που αφορούν ακόμη και τις βασικές λειτουργικές ανάγκες, απογυμνώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα επιμέρους όργανα του ΕΚΕΜΣ από την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Στο επίπεδο αυτό και σε σύγκριση με τη δομή μια σύγχρονης ανταγωνιστικής επιχείρησης, αισθητή γίνεται η έλλειψη ξεχωριστού τμήματος πωλήσεων – Marketing επιφορτισμένου με την μελέτη, χάραξη και υιοθέτηση συγκεκριμένης στρατηγικής πωλήσεων. Των καθηκόντων

φαίνεται να επιβαρύνεται η Μόνιμη Επιτροπή του ΕΚΕΜΣ η οποία, με τον Διευθυντή και τους Προϊσταμένους των Υπηρεσιών, στηρίζει τη λειτουργία με βάση τη διαρκή προσπάθεια διεύρυνσης του κωδικολογίου (ώστε να περιλαμβάνει μεγάλο εύρος και βάθος συλλογής), την επίτευξη της μέγιστης δυνατής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εξασφάλιση ανταγωνιστικών τιμών και την ενημέρωση των δικαιούχων μέσω ενεργειών και δράσεων υποστηριζόμενων από την Στρατιωτική Υπηρεσία. Η οργάνωση και λειτουργία ξεχωριστού τμήματος, μπορεί να παρέχει τη δυνατότητα ύπαρξης εναρμονισμένη πολιτικής προώθησης της επιχείρησης τόσο με διαφημιστικές ενέργειες εντός νομικού πλαισίου όσο και υιοθέτησης τιμολογιακής πολιτικής ή και συνδυαστικού loyalty point system που το ισχύον σύστημα δεν μπορεί να υποστηρίξει (ο καθορισμός των τιμών γίνεται με βάση απόφαση του ΔΣ).

Στο κομμάτι του R&D, σε σχέση με μια κλαδική επιχείρηση, η εν γένει έρευνα αλλά και γενικότερα η προσπάθεια για ανάπτυξη αποτελεί αντικείμενο, κυρίως αν όχι αποκλειστικά, των αξιωματικών, που βρίσκονται τοποθετημένοι στο ΕΚΕΜΣ, με τις προτάσεις ως επί το πλείστον να περιλαμβάνουν το στοιχείο του έργου που, τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, επιτελούν. Αυτό οδηγεί στην ελλιπή εκμετάλλευση των τεχνολογικών καινοτομιών αλλά και απουσία παρακολούθησης της αγοράς καθώς μέσω της ύπαρξης οργανωμένου τμήματος παρέχεται η δυνατότητα ενορχήστρωσης των διαδικασιών για την επίτευξη του συγκεντρωτικά αποδοτικότερου αποτελέσματος.

Αθροιστικά προς τα παραπάνω το ΕΚΕΜΣ στα πλαίσια της Στρατιωτικής Εκμετάλλευσης είναι δέσμιο των κανονισμών και των νόμων που διέπουν και οποιαδήποτε άλλη Δημόσια και δη Στρατιωτική Υπηρεσία. Ως εκ τού χαρακτηριστικά αρνητικά κρίνονται:

- Η αδυναμία Αξιολογήσεως του προς τοποθέτηση προσωπικού
- Η αδυναμία προσλήψεων – απολύσεων προσωπικού
- Η περιορισμένη διαπραγματευτική ισχύς εντός των πλαισίων λειτουργίας με προμηθευτές και πελάτες.
- Η δυσχέρεια στην υλοποίηση προμηθειών εξοπλισμού.
- Η δυσκολία υλοποίησης επεκτατικής δραστηριότητας.



## 5.5 Χρηματοοικονομικοί και Φυσικοί Πόροι

Βασικό χαρακτηριστικό της αξιολόγησης των χρηματοοικονομικών πόρων μιας επιχείρησης είναι η δανειοληπτική της ικανότητα σε συνδυασμό με την ικανότητά της να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια. Με βάση τα κριτήρια αυτά, λοιπόν, το ΕΚΕΜΣ χαρακτηρίζεται τόσο από δυνατότητες όσο και από αδυναμίες. Πιο συγκεκριμένα, ξεκινώντας από τις αδυναμίες, με βάση τον κανονισμό λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ αλλά και το ισχύον νομικό πλαίσιο (ως Στρατιωτική Εκμετάλλευση) παρατηρείται η ολική αδυναμία τραπεζικής χρηματοδότησής του, ανεξαρτήτως της φύσεως της ανάγκης. Ακόμη αναλυτικότερα, το νομικό πλαίσιο καθιστά υπεύθυνους και καθορίζει τις αρμοδιότητες των οργάνων του ΕΚΕΜΣ κατά τρόπο ώστε να αποφεύγεται σαφώς οποιαδήποτε τέτοια ή ανάλογη ανάγκη. Επίσης, υπάρχει η καταστατική (σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου) υστέρηση στη δημιουργία εσωτερικών κεφαλαίων που θα μπορούσε να προέλθει από την εισαγωγή της επιχείρησης στο χρηματιστήριο.

Όσον αφορά τον αντίποδα και την ανάλυση των δυνατών σημείων του, το ΕΚΕΜΣ χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα υψηλή ρευστότητα όπως θα φανεί και στην παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων του. Σε ενισχυτικό παράγοντα της διατήρησης αυτής της ρευστότητας αναδεικνύεται η προβλεπόμενη πίστωση στην ισχύουσα νομοθεσία περί προμηθειών του δημοσίου. Έτσι, ενώ η ρευστότητα αποτελεί γενικότερο χαρακτηριστικό του κλάδου του λιανικού εμπορίου, το ΕΚΕΜΣ κινούμενο μεταξύ της πίστωσης προς τους προμηθευτές και την εκμετάλλευση των χρηματικών διαθεσίμων προερχόμενων από του πελάτες, μέσω της αποδοτικής διαχείρισης και περιστροφής των αποθεμάτων, επιτυγχάνει το μέγιστο δυνατό όγκο ρευστών αποθεματικών. Τέλος, παρά την αδυναμία δανειοληπτικής ικανότητας, το ΕΚΕΜΣ διατηρεί, ως δημόσιος φορέας τη δυνατότητα ενισχύσεως από τον κρατικό προϋπολογισμό.

Συνεχίζοντας στην παρουσίαση των φυσικών πόρων, το ΕΚΕΜΣ στεγάζεται εκ ολοκλήρου σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις και στηρίζεται σε δικό του κεφαλαιουχικό εξοπλισμό παρέχοντας σημαντικό πλεονέκτημα απουσία, καταβολής ενοικίων και λοιπών ανάλογων εξόδων. Στο παραπάνω πρέπει να προστεθεί η δυνατότητα υποστήριξης με παροχή υπηρεσιών συντήρησης κι επισκευής από έτερες δομές του Στρατεύματος με την ανάλογη εξειδίκευση (συντήρηση εγκαταστάσεων από Μονάδες του Όπλου του Μηχανικού, επισκευή μηχανολογικού εξοπλισμού από εργοστάσια και προσωπικό του Τεχνικού Σώματος κλπ.)

χωρίς περεταίρω χρηματική επιβάρυνση καθώς αυτές εντάσσονται στα πλαίσια της αποστολής τους. Ωστόσο, θεωρώντας ως κριτήριο αξιολόγησης των φυσικών πόρων τη τοποθεσία, αυτή αποτελεί μια σοβαρή αδυναμία για το ΕΚΕΜΣ. Όπως αναφέρθηκε στην ιστορική εξέλιξη του ΕΚΕΜΣ έχουν γίνει προσπάθειες προς εξομάλυνση της κατάστασης και της αύξησης της επισκεψιμότητας (όπως πχ με την ένταξη στο δίκτυο τοπικών συγκοινωνιών και την εγκατάσταση λεωφορειακής γραμμής) με επιστέγασμα την παρούσα εργασία. Τέλος, στο κομμάτι του εξοπλισμού, με τον συνεχή εκσυγχρονισμό του (εγκατάσταση νέας μηχανογραφικής εφαρμογής και συστήματος λιανικών πωλήσεων, προμήθεια σύγχρονων PDA κλπ) έχει επιτευχθεί δυνατότητα σύγκρισης του επιπέδου με οποιασδήποτε άλλης ανταγωνιστικής επιχείρησης του κλάδου.

## **5.6 Τεχνολογικοί Πόροι**

Βασικό παράγοντα στην επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση αποτελούν οι τεχνολογικοί πόροι και πιο συγκεκριμένα οι τεχνολογικές και υλικοτεχνικές υποδομές της σε συνδυασμό με την απαραίτητη γνώση για την αξιοποίησή τους.

Αναλύοντας, λοιπόν, την τεχνολογική ικανότητα του ΕΚΕΜΣ ως επιχείρηση προβαίνουμε στην καταγραφή του υλικού, του εγκατεστημένου – χρησιμοποιούμενου λογισμικού και της ψηφιακής επικοινωνίας.

### **5.6.1 Καταγραφή Υλικού**

Το αναγκαίο τεχνολογικό υλικό για τη διεκπεραίωση όλων των λειτουργιών ενός σύγχρονου καταστήματος λιανεμπορίου, κρίνεται ιδιαίτερα κοστοβόρο, καθώς πρέπει να υπόκειται σε διαρκείς αναβαθμίσεις προκειμένου να είναι σε θέση αντεπεξέρχεται στις συνεχώς διευρυνόμενες απαιτήσεις. Στο ΕΚΕΜΣ λόγω τις ιδιαιτερότητας της διαδικασίας προμηθειών εξοπλισμού για μία χρονική περίοδο είχε παρατηρηθεί καμπή στην ανάπτυξη αδυνατώντας να ακολουθηθεί η τεχνολογική εξέλιξη που πραγματοποιούνταν στον υπόλοιπο κλάδο. Με την αντιμετώπιση όμως ποικίλων δυσκολιών και την εμφάνιση πολλαπλών κινδύνων πραγματοποιήθηκαν συνεχόμενες μελέτες τα ευρήματα των οποίων οδήγησαν σε προμήθειες προς εκσυγχρονισμό του υπάρχοντος εξοπλισμού προκειμένου αυτός να μπορεί να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Το σύνολο της τρέχουσας τεχνολογικής υποδομής υλικού του ΕΚΕΜΣ συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 5.1**  
**Τρέχουσα τεχνολογική υποδομή υλικού του ΕΚΕΜΣ**

Κατηγορία Υλικού	Αριθμός Μονάδων	Τεχνολογία Μονάδων	Χρήση Μονάδων
Η/Υ		Νέας Τεχνολογίας	Κεντρικοί εξυπηρετητές (servers)
Τερματικά		Νέας τεχνολογίας	Χρήση λογιστικών και οικονομικών εφαρμογών (μηχανογραφημένο λογιστήριο, εφαρμογή κοστολόγησης, εφαρμογές ταμείου, αποθήκη, κτλ.)
Η/Υ		Νέας και σχετικά νέας τεχνολογίας	Εφαρμογές γραφείου (επεξεργασία κειμένου, λογιστικών φύλλων εργασίας, εσωτερική επικοινωνία) και μερική χρήση λογιστικών και οικονομικών εφαρμογών
Φορολογικές ταμειακές μηχανές		Νέας τεχνολογίας	Ταμειακή εξυπηρέτηση πωλήσεων στο πολυκατάστημα και στο πρατήριο τροφίμων – ποτών του Ε.Κ.Ε.Μ.Σ
Εσωτερική δικτύωση		Νέας τεχνολογίας	Ανάπτυξη εσωτερικού δικτύου ψηφιακής μεταφοράς δεδομένων. Το δίκτυο χρησιμοποιείται αποκλειστικά από τους Η/Υ του Ε.Κ.Ε.Μ.Σ
SCANNER RF (φορητές μηχανές)		Νέας Τεχνολογίας (Motorola Zebra MC 3000 Family)	Παραλαβές και αποστολές προϊόντων (πώληση χονδρικής) ηλεκτρονική αναγνώριση προϊόντων από την αποθήκη του Ε.Κ.Ε.Μ.Σ με τη χρήση γραφικής κωδικοποίησης με γραμμές (barcode)

Η παραπάνω κατανομή των Η/Υ στις οργανωτικές μονάδες του ΕΚΕΜΣ εκτιμάται ότι καλύπτει [REDACTED], με την πολύ πρόσφατη προμήθεια των τελευταίων τεσσάρων, τύπου [REDACTED] να διευκολύνει την πρόσβαση στη χρήση της μηχανογραφικής εφαρμογής από το εμπλεκόμενο προσωπικό.

Την παρούσα περίοδο βρίσκεται σε εξέλιξη μελέτη εγκατάστασης συστήματος WMS στην αποθήκη του ΕΚΕΜΣ με υπό διερεύνηση την ανάγκη – δυνατότητα προμήθειας 3 νέων

SCANNER RF τεχνολογίας ίδιας με την υφιστάμενη (Motorola Zebra MC 3000 Family) προς υποστήριξη του εγχειρήματος.

## 5.6.2 Καταγραφή Λογισμικού

Στον ακόλουθο πίνακα εμφανίζονται οι τεχνολογίες λογισμικού του ΕΚΕΜΣ

**Πίνακας 5.2**  
**Τεχνολογίες λογισμικού του ΕΚΕΜΣ**

Κατηγορία	Αριθμός Χρηστών	Χρήση Λογισμικού
Εφαρμογή «Υ»		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ERP (Enterprise Resource Planning)</li> <li>• Σύστημα μηχανογράφησης οικονομικών υπηρεσιών (λογιστήριο, ταμείο) και αποθηκών</li> </ul>
Εφαρμογή «Ι»		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ταμειακό σύστημα – Front End Retail System</li> <li>• Υποστήριξη ταμειακών μηχανών και διασύνδεσή τους με την εφαρμογή «Υ»</li> </ul>
Εφαρμογές ‘MS Office’		Εφαρμογές γραφείου για την καθημερινή επεξεργασία κειμένων, δημιουργίας απλών λογιστικών φύλλων εργασίας, την εσωτερική ανταλλαγή αρχείων, κτλ.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια από το 2016 ξεκίνησε μια «τιτάνια» προσπάθεια εκσυγχρονισμού της μηχανογραφικής εφαρμογής, που ταυτόχρονα αποτελεί και το σύστημα επιχειρησιακού προγραμματισμού, του ΕΚΕΜΣ με την ολοκλήρωσή της να σηματοδοτείται με την εγκατάσταση και λειτουργία του νέου συστήματος τον Ιανουάριο του 2017. Το σύστημα επιχειρησιακού προγραμματισμού που μέχρι πρότινος χρησιμοποιούταν από το σύνολο των υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ, [REDACTED] αποτελούσε, ένα αξιόπιστο (λόγω της επίπονης αρχικοποίησης) μέσο αλλά υψηλής παλαιότητας και κόστους, που δεν έχει την δυνατότητα να παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία σε μία επιχείρηση προκειμένου σταθεί στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ενδεικτικό είναι το γεγονός, ότι τρέχει σε περιβάλλον [REDACTED] καθιστώντας πολλές φορές δύσκολο έως αδύνατο

τον εναρμονισμό της με τις λοιπές σύγχρονες εφαρμογές των προμηθευτών αλλά και του ίδιου του συστήματος του ΕΚΕΜΣ.

Κατόπιν συντονισμένης μελέτης των απαιτήσεων καθώς επίσης και των δεδομένων της σύγχρονης αγοράς, αποφασίστηκε η εγκατάσταση σύγχρονου συστήματος μηχανογράφησης οικονομικών υπηρεσιών και αποθηκών ERP, [REDACTED]. Εντός των δυνατοτήτων της νέας εφαρμογής συγκαταλέγονται η ηλεκτρονική παραγγελία, η «τυφλή» παραλαβή – παραλαβή μέσω τυποποιημένου δελτίου, η ταχεία καταχώρηση τιμολογίων κλπ. Άμεσο αποτέλεσμα των παραπάνω κινήσεων ήταν ο πολλαπλασιασμός της αποδοτικότητας των διαδικασιών της αποθήκης (επιτάχυνση των διαδικασιών παραλαβής και χονδρικής πώλησης, περιορισμός των λαθών) και της υπηρεσίας οικονομικού σε συνδυασμό με την επίτευξη καλύτερης συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ΕΚΕΜΣ (αποθήκης – λογιστηρίου).

Παράλληλα με την αναβάθμιση του συστήματος επιχειρησιακού προγραμματισμού, στο περιβάλλον των ευρύτερων αναδιαρθρώσεων και της ανάπτυξης του ΕΚΕΜΣ πραγματοποιήθηκε και ο εκσυγχρονισμός του ταμειακού συστήματος – Retail System. [REDACTED]

[REDACTED]. Με την ενέργεια αυτή, και την προμήθεια σύγχρονου εξοπλισμού (ταμειακών μηχανών με οθόνη αφής κλπ) απλοποιήθηκε κατακόρυφα η διαδικασία τιμολόγησης καθιστώντας την εκπαίδευση του εμπλεκόμενου προσωπικού όλο και λιγότερο αναγκαία. Ταυτόχρονα αυξήθηκε η αξιοπιστία καθώς περιορίστηκε το πλήθος των λαθών που παρατηρούνταν κατά την πώληση των εμπορευμάτων από τα ταμεία ενώ απαλείφθηκαν και τα λειτουργικά προβλήματα [REDACTED]

Ουσιαστικότερο πλεονέκτημα για την περαιτέρω μετεξέλιξη του ΕΚΕΜΣ σαν ανταγωνιστική επιχείρηση, ωστόσο, από τον εκσυγχρονισμό και την εγκατάσταση των συστημάτων αυτών είναι ότι για πρώτη φορά καθίσταται δυνατή η συγκέντρωση και αξιολόγηση ουσιαστικών δεδομένων. Δεδομένων τα οποία μπορούν να αποτελέσουν τη βάση ανάπτυξης επιχειρησιακής στρατηγικής. Σαν θεμέλιο, καθίσταται η δυνατότητα τόσο του συστήματος Retail (Front End) όσο και του ERP (Back Office) να υποστηρίζουν σύστημα προσωποποιημένης πώλησης (Loyalty Point System) με απώτερο σκοπό την οικονομική ανάλυση των δεδομένων.

### **5.6.3 Ψηφιακή Επικοινωνία**

Κλείνοντας την ανάλυση των τεχνολογικών πόρων, πρέπει να αναφερθούμε στην κατοχυρωμένη εκ μέρους του ΕΚΕΜΣ δυνατότητα ψηφιακής επικοινωνίας μέσω τριπλής VDSL σύνδεσης στο διαδίκτυο καλύπτοντας το σύνολο των αναγκών. Παράλληλα, μέσω τοπικού τηλεπικοινωνιακού παρόχου, στα πλαίσια σύγχρονης αλυσίδας λιανεμπορίου, διατηρεί μισθωμένο διαδικτυακό portal με static IP server, μέσω του οποίου αποτελεί αποκλειστικό διαχειριστή σχετικής ιστοσελίδας.

### **5.7 Πόροι Καινοτομίας και Φήμη**

Στο κομμάτι που η καινοτομία μπορεί να αποτελέσει άυλο πόρο μια επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται οι ιδιαίτερες δυνατότητες που μπορεί να χαρακτηρίζουν του εργαζόμενους μιας επιχείρησης, η ύπαρξη ερευνητικών εγκαταστάσεων και άλλα παρόμοια παραδείγματα προώθησης του νεωτεριστικού κλίματος. [REDACTED]

[REDACTED] το σύνολο του προσωπικού του Στρατεύματος χαρακτηρίζεται φιλότιμο, με μεράκι και πίστη στις αρχές και τις αξίες της διαχείρισης της δημόσιας περιουσίας. Αυτό συνδυαζόμενο με την ανώτερη μόρφωση και το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των τοποθετημένων στο ΕΚΕΜΣ αξιωματικών αποτελεί τη γενεσιουργό δύναμη για την ανάληψη δράσεων που ως στόχο έχουν της αλλαγή, την πρόοδο και την ανάπτυξη του ΕΚΕΜΣ ως επιχείρηση.

Όσον αφορά φήμη του ΕΚΕΜΣ, αυτή είναι ιδιαίτερα διευρυμένη μεταξύ των δικαιούχων τόσο του Λεκανοπεδίου όσο κι ευρύτερα του Ελλαδικού χώρου. Το ΕΚΕΜΣ χαρακτηρίζεται από σταθερό πελατολόγιο αποτελούμενο κυρίως από εν ενεργεία και εν αποστρατεία στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και τις οικογένειές τους, οι οποίοι επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις του, βασιζόμενοι στην ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς στην αξιοπιστία που εμπνέει το brand name. Η φήμη του ΕΚΕΜΣ, ωστόσο χαρακτηρίζεται ισχυρή και στο back end της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς διατηρεί σχέση εμπιστοσύνης με του προμηθευτές του ως αποτέλεσμα υποστηρικτικής και αμοιβαία ωφέλιμης συνεργασίας.

## 5.5 Ικανότητες της Επιχείρησης

Όπως αποδεικνύεται στην αγορά οι πόροι μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως ποσότητας και ποιότητας, δεν είναι πάντα σε να της χαρίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Είναι αναγκαίο οι πόροι αυτοί να συνδυάζονται και να δημιουργούν ικανότητες (competencies / capabilities). Οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Γενικότερα οι ικανότητες διακρίνονται σε:

- Οριακές ικανότητες (threshold competencies): Είναι αυτές που είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν αυτοί εύκολα να τις μιμηθούν (π.χ. τεχνολογία).
- Θεμελιώδεις (ή μοναδικές) ικανότητες (core competencies): Είναι αυτές που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν (π.χ. επιχειρησιακή κουλτούρα, κλίμα εργασίας).

Οι θεμελιώδεις ικανότητες αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγούν στη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όσον αφορά στην περίπτωση του ΕΚΕΜΣ, αυτό συγκεντρώνει μια σειρά από θεμελιώδεις ικανότητες που όταν αξιοποιηθούν σωστά μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρατίθενται οι κυριότερες:

➤ **Ανάπτυξη επιχειρησιακής στρατηγικής:** Η αξιοποίηση των γνώσεων και των δυνατοτήτων του υψηλόβαθμου – διοικητικού προσωπικού σε συνδυασμό με τις δυνατότητες συλλογής και ανάλυσης χρηματοοικονομικών δεδομένων που παρέχουν τα σύγχρονα συστήματα τα οποία προμηθεύτηκε το ΕΚΕΜΣ παρέχουν ικανότητα ανάπτυξης πρωτότυπης επιχειρησιακής στρατηγικής στα πλαίσια της Στρατιωτικής Εκμετάλλευσης.

➤ **Ισχυρό brand name:** Ο Στρατός απολαμβάνει της εμπιστοσύνης των πολιτών ιδιαίτερα τα τελευταία είκοσι και πλέον χρόνια όπου η σύνθεσή του στηρίζεται σε αξιωματικούς και υπαξιωματικούς που έχουν εισέλθει στις σχολές με πανελλήνιες εξετάσεις χωρίς κομματικές και ιδεοληπτικές αγκυλώσεις. Η εκμετάλλευση της αξιοπιστίας των υπηρεσιών του Στρατού είναι άμεσα συνδεδεμένες με το ΕΚΕΜΣ, το οποίο αποτελεί κομμάτι του.

➤ **Εξυπηρέτηση πελατών:** Αυτή πάντα υπήρξε υψηλή, αφού η φιλοσοφία του ΕΚΕΜΣ είναι πελατοκεντρική. Ο οργανισμός δημιουργούσε πάντοτε μακροχρόνιες σχέσεις αμοιβαίας

εμπιστοσύνης, ενώ παράλληλα έδινε λύσεις σε οποιοδήποτε θέμα απασχολούσε τον πελάτη, διενεργώντας συχνές έρευνες αγοράς, εξελίσσοντας συνεχώς τα προϊόντα και ικανοποιώντας τις ανάγκες των μονάδων και των ιδιωτών με τον καλύτερο τρόπο.

➤ **Διατήρηση καλής εικόνας:** Επιτυγχάνεται μέσω της παροχής υψηλών προδιαγραφών προϊόντων και υπηρεσιών χαμηλών τιμών.

➤ **Αντιμετώπιση ανταγωνισμού:** Μέσω της διακίνησης νέων προϊόντων, εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων marketing, τεκμηριωμένες διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου κλπ..

➤ **Ικανότητα λειτουργίας εκτενούς δικτύου πωλήσεων:** στην περίπτωση συγχώνευσης όλων των Στρατιωτικών Πρατηρίων σε όλη την Ελλάδα μπορεί να υπάρξει δίκτυο πωλήσεων υπό το ΕΚΕΜΣ ως ενιαίο φορέα.

➤ **Διατήρηση υψηλών ποιοτικών standards:** Τόσο στην κατασκευή των προϊόντων, όσο και στην παροχή υπηρεσιών αποτελεί μια από τις πρώτες προτεραιότητες του ΕΚΕΜΣ διασφαλίζοντας υψηλή ποιότητα στα προϊόντα και υψηλό βαθμό ευελιξίας έναντι της ζήτησης της αγοράς.

## 5.6 Ανακεφαλαίωση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στα εσωτερικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το ΕΚΕΜΣ προκειμένου να αντλήσουμε στοιχεία που θα αποτελέσουν τη βάση στήριξης για την επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος. Έτσι μέσω της ανάλυσης των πόρων και των ικανοτήτων του ΕΚΕΜΣ ως επιχείρηση διακρίνονται αρχικά οι δυσκολίες αλλά και η διαρκής προσπάθεια για βελτίωση. Στις δυσκολίες που φέρνει στο φώς η ανάλυση συμπεριλαμβάνεται το αλλότριο του χαρακτήρα του ΕΚΕΜΣ σε σύγκριση με την αποστολή μια τυπικής Στρατιωτικής Μονάδας. Δεν παύει, ωστόσο, αυτό να αποτελέσει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου καθώς το προσωπικό χαρακτηριζόμενο από γενικότερη αφοσίωση στο καθήκον μέσω των οργανωτικών δομών και της διαρκούς εκπαίδευσης μπορεί να αποτελέσει παράγοντα διεύρυνσης των δυνατοτήτων του Κέντρου.

Παράλληλα, έντονη δραστηριότητα παρατηρείται στον συνεχή εκσυγχρονισμό του υφιστάμενου εξοπλισμού με τη δημιουργία, πλέον, κατάλληλων υποδομών ικανών να στηρίζουν την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και τεχνολογιών. Η δραστηριότητα αυτή αποτελεί τη βάση δημιουργίας των προϋποθέσεων ανάπτυξης καθώς, η ύπαρξη και η



αποτελεσματική χρήση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού συμβάλει στη διεύρυνση των δυνατοτήτων και στην αύξηση της αποδοτικότητας.

Μελετώντας τα ενδοεπιχειρησιακά χαρακτηριστικά του ΕΚΕΜΣ διακρίνουμε αναφορικά με τους πόρους τον πολύ υψηλό δείκτη ρευστότητας που το χαρακτηρίζει. Αυτό, σε συνδυασμό με τον τρόπο διαχείρισης των κεφαλαίων και των κερδών του, προσδίδει τον αναγκαίο βαθμό αυτάρκειας για την υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων με στόχο τον εκσυγχρονισμό του.

Κλείνοντας, το ΕΚΕΜΣ χαρακτηρίζεται από σταθερό πελατολόγιο με εδραιωμένη πεποίθηση για το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει στους δικαιούχους. Η φήμη και το ισχυρό Brand Name που κατέχει αποτελεί και τη βάση των συνεχόμενων εισροών και γενεσιουργό δύναμη των ικανοτήτων του.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### SWOT ANALYSIS

#### 6.1 Εισαγωγή

Βασικό εργαλείο του μοντέλου περιβαλλοντικής ανάλυσης είναι η ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών, απειλών (strengths – weaknesses – opportunities – threats ή αλλιώς S.W.O.T.).

Η ανάλυση SWOT διερευνά το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό και προσδιορίζει τα ισχυρά σημεία του (strengths), τις αδυναμίες του (weaknesses), τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που προέρχονται από αυτό. Με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί την στρατηγική της.

Το εξωτερικό περιβάλλον όπως έχει προαναφερθεί περιλαμβάνει μεταβλητές και παράγοντες που σχετικά δύσκολα μπορούν να επηρεαστούν από τη διοίκηση και ιδιαίτερα αυτών που έχουν μικρό κύκλο εργασιών. Το εσωτερικό περιβάλλον από την άλλη μεριά αναφέρεται σε παραμέτρους οι οποίες χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Πρόκειται για τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης, ακόμα και για τη μελέτη της επιχείρησης, σαν αλυσίδα αξίας. Η ενδεδειγμένη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να φανερώνει στα στελέχη μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες. Ομοίως, μέσα από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος συνήθως ανακλύπουν τόσο δυνητικές ευκαιρίες, όσο και πιθανές απειλές.

Όπως έχει προκύψει από την μέχρι τώρα ανάλυση το target group για το ΕΚΕΜΣ είναι:

- Μονάδες
- Λοιποί δικαιούχοι

Αναφορικά με τις μονάδες το ΕΚΕΜΣ λειτουργεί σε περιβάλλον χαμηλής αβεβαιότητας ενώ αντίθετα αναφορικά με τους ιδιώτες δικαιούχους εξυπηρέτησης, λειτουργεί σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σε κάθε περίπτωση πάντως είναι σημαντικό για το ΕΚΕΜΣ να προσδιορίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, ώστε ασκώντας την κατάλληλη πολιτική να πετύχει τη μελλοντική του ενδυνάμωση.

Η SWOT ανάλυση παρουσιάζεται συνοπτικά στο παρακάτω διάγραμμα:

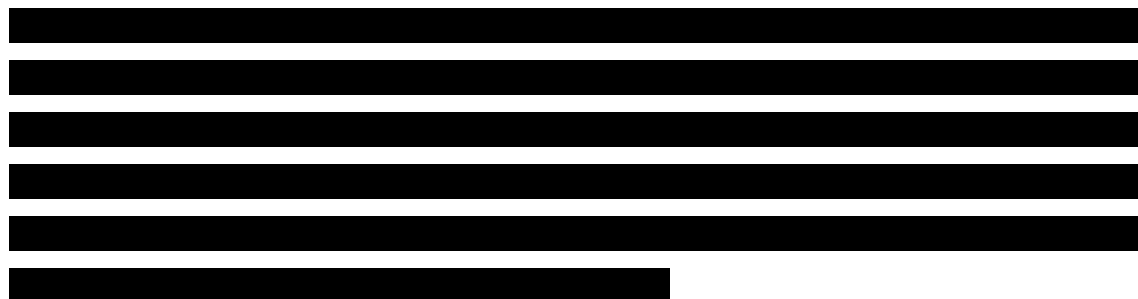


Διάγραμμα 6.1  
SWOT Ανάλυση

## 6.2 Δυνατά Σημεία (Strengths)

Οι δυνατότητες που παρουσιάζονται για την εκδήλωση ενεργειών marketing, εμπεριέχονται στα πλεονεκτήματα λειτουργίας του ίδιου του ΕΚΕΜΣ. Οι δυνάμεις λοιπόν, όπως αποτυπώθηκαν στον παραπάνω πίνακα της SWOT Analysis, αναλύονται παρακάτω:

1. Η ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση



2. Η σταθερή πελατειακή βάση εξασφαλίζεται από το γεγονός ότι ο κύριος όγκος των πωλήσεων του ΕΚΕΜΣ απευθύνεται προς Μονάδες του Στρατού Ξηράς και ενισχύεται από τις ανταγωνιστικές τιμές και την υψηλή ποιότητα των προϊόντων που διαθέτει.

3. Τα περιορισμένα λειτουργικά κόστη προκύπτουν από το γεγονός ότι το ΕΚΕΜΣ δεν επιβαρύνεται με έξοδα μισθοδοσίας του προσωπικού που εργάζεται, έξοδα συντήρησης του ηλεκτρομηχανολογικού του εξοπλισμού, έξοδα ύδρευσης και έξοδα ηλεκτρικού ρεύματος.

4. Οι ανταγωνιστικές τιμές εξασφαλίζονται με τους συνεχείς ελέγχους της αγοράς από το τμήμα Αξιολόγησης της Υπηρεσίας Οικονομικού, τα χαμηλά περιθώρια κέρδους, τις ειδικές συμφωνίες με τους προμηθευτές, σύμφωνα με τις οποίες δεν επιτρέπονται ανατιμήσεις πριν την παρέλευση εξαμήνου από κάθε προηγούμενη ανατίμηση, καθώς επίσης και από την ασκούμενη από το ΕΚΕΜΣ πολιτική τιμών, κατά την οποία επιχειρείται συγκράτηση των τιμών στα επίπεδα του πληθωρισμού.

5. Η ποιότητα των προϊόντων αποτελεί πρώτη μείριμνα του ΕΚΕΜΣ και για την εξασφάλιση της, όλες οι παραλαβές εμπορευμάτων γίνονται από τριμερείς επιτροπές που ορίζονται με μείριμνα της Υπηρεσίας Εκμεταλλεύσεως και στις οποίες συμμετέχει οπωσδήποτε και ο κτηνίατρος της Υπηρεσίας Οικονομικού. Ήδη από το 2005 στις νέες συμβάσεις που υπογράφονται με εταιρείες τροφίμων και ποτών το ΕΚΕΜΣ εναρμονιζόμενο με την ελληνική νομοθεσία ζητά από τους προμηθευτές του να πιστοποιηθούν κατά το διεθνές σύστημα αυτοελέγχου HACCP. Παράλληλα φροντίζει να παραλαμβάνει προϊόντα άριστης ποιότητας, γνωστής επωνυμίας και υψηλής ζήτησης.

6. Οι ποιοτικοί έλεγχοι είναι συνεχείς και πραγματοποιούνται είτε μακροσκοπικά είτε μικροσκοπικά στο ΚΒΙΕΣ, στο ΧΗΣ και το Γενικό Χημείο του Κράτους, ώστε να αποκλεισθεί κάθε περίπτωση διάθεσης ακατάλληλων, νοθευμένων και επιβλαβών για τη δημόσια υγεία προϊόντων.

7. Το πλεονέκτημα της γεωγραφικής του θέσης οφείλεται στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης (βρίσκεται κοντά σε δήμους όπου κατοικούν πολλοί στρατιωτικοί, π.χ. Παπάγου και Βύρωνα, κοντά σε Σχηματισμούς [REDACTED]). Εύκολα προσβάσιμο οδικό δίκτυο, ιδιαίτερα μετά την κατασκευή της Αττικής οδού και γενικότερα, στις βοηθητικές εγκαταστάσεις, όπως το μεγάλο parking και η παιδική χαρά. Παράλληλα το γεγονός ότι λειτουργούν πρατήριο τροφίμων και ποτών, πολυκατάστημα, πρατήριο καυσίμων, λιπαντήριο και πλυντήριο συντελεί στη δημιουργία ενός “one stop shop”, όπου κάποιος μπορεί να βρει ότι χρειάζεται σε υψηλή ποιότητα και ανταγωνιστικές τιμές, αποφεύγοντας κυκλοφοριακά προβλήματα της πόλης.

8. Η φερεγγυότητα προς τους προμηθευτές εξασφαλίζεται από τη φύση και τον τρόπο λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ, τους υψηλούς δείκτες ρευστότητας και χωρίς καθυστερήσεις στις πληρωμές κάθε μήνα.

9. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία υποκινείται από την πρόθεση της διοίκησης για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους πελάτες και υλοποιείται με τη συνεχή εξέλιξη των εμπορικών δραστηριοτήτων, την εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος για την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, την κατά γράμμα τήρηση του «Κτηνιατρικού Κώδικα» και τους συνεχείς ελέγχους της αγοράς για την εξασφάλιση προϊόντων υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών σε ανταγωνιστικές τιμές.

### 6.3 Αδυναμίες (Weaknesses)

Οι αδυναμίες του ΕΚΕΜΣ και των στρατιωτικών πρατηρίων που ίσως κάνουν δύσκολο το όλο εγχείρημα είναι οι παρακάτω:

1. Η ασαφής στρατηγική κατεύθυνση [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

<sup>28</sup> Nag A., (2015), Strategic Management, Vikas Publishing House PVT LTD, India

[Redacted text block]

2. Το περιοριστικό λειτουργικό κόστος και θεσμικό πλαίσιο οφείλεται κυρίως στον κανονισμό περί ΕΚΕΜΣ και τις λοιπές διατάξεις που διέπουν τον τρόπο λειτουργίας των Στρατιωτικών Εκμεταλλεύσεων.

3. [Redacted text block]

4. Η δύσκαμπτη στρατηγική οφείλεται στις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν την στρατηγική των δημοσίων επιχειρήσεων. [Redacted text block]

[Redacted text block]

5. Οι δυσκίνητες διαδικασίες είναι προϊόν:

<sup>29</sup> Smith, J, G, (1984), Strategic Planning in Nationalised Industries, Palgrave Macmillan UK

- Της υψηλής τυπικότητας.
- Της έλλειψης πρωτοβουλίας.
- Των κανονισμών και των manuals.
- Του θεσμικού πλαισίου.
- Των πολλαπλών επιπέδων ελέγχου.
- Της άγνοιας των συνθηκών της αγοράς.
- Της γραφειοκρατικής αντίληψης.

6. Ο υψηλός βαθμός τυπικότητας χαρακτηρίζει κάθε στρατιωτική οντότητα και αποτελεί εν μέρει μόνον, αδυναμία στα πλαίσια ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Υπάρχουν περιπτώσεις που η μεγάλη τυπικότητα έχει θετικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις και τους πελάτες, όπως υπάρχουν και περιπτώσεις που αποτελεί τροχοπέδη της ανάπτυξης.

7. Η αδυναμία στον τομέα προώθησης πωλήσεων και Marketing οφείλεται στο γεγονός ότι στο ΕΚΕΜΣ δεν διαθέτει αυτοτελές τμήμα marketing που να ασχολείται με την προβολή και την προώθηση των προϊόντων που εμπορεύεται.

Επιπλέον δεν καταρτίζεται σχέδιο marketing που να αντανakλά τους γενικότερους οικονομικούς στόχους και να συνεισφέρει στην προσέλκυση και την διακράτηση πελατών.

8. Το ανεπαρκές σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων είναι συνέπεια του συστήματος των μεταθέσεων του προσωπικού που δεν ανταποκρίνεται στις αυξημένες ανάγκες διοικητικής συνέχειας του ΕΚΕΜΣ, [REDACTED]

9. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

10. Οι ελλείψεις ολοκληρωμένης γκάμας προϊόντων οφείλονται:

- Στους περιορισμένους αποθηκευτικούς χώρους
- Σε αποκλεισμούς προϊόντων λόγω ανατιμήσεων
- Σε γραφειοκρατικούς παράγοντες και τυπικές διαδικασίες
- Σε άγνοια των τάσεων της αγοράς και των προτιμήσεων των καταναλωτών



- Σε εσωτερικές διαδικασίες (δεν καταχωρούνται οι τιμές έγκαιρα με αποτέλεσμα να μην μπορούν να πωληθούν τα προϊόντα)

## 6.4 Ευκαιρίες (Opportunities)

Με τις ενέργειες διεύρυνσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ΕΚΕΜΣ θα επακολουθήσει μία σειρά ευκαιριών, που θα επιφέρουν μεγάλα οικονομικά οφέλη.

Συγκριμένα, σκαλοπάτια περαιτέρω ανάπτυξης αποτελούν τα παρακάτω:

1. Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς μπορεί να επιτευχθεί με:

- Αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας
- Επαναπροσδιορισμό της αποστολής του ΕΚΕΜΣ
- Οργανωτική αναδιάρθρωση
- Στρατηγικό σχεδιασμό
- Επιθετική πολιτική marketing
- Αλλαγή νοοτροπίας με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα

2. Η Επέκταση της γραμμής δραστηριότητας μπορεί να συνοδευτεί από προγραμματισμό και επιλογή όσων δραστηριοτήτων είναι κερδοφόρες και τον αποκλεισμό αυτών που είναι χαμηλής απόδοσης ή λειτουργούν στο Νεκρό Σημείο. Ειδικότερα:

- Για το Super market, επιλογή προϊόντων που είναι ηγέτες στην αγορά σε συνδυασμό με προϊόντα που λειτουργούν υποστηρικτικά.
- Για το Πολυκατάστημα, πρόκριση δραστηριοτήτων με την μεγαλύτερη ανά τετραγωνικό μέτρο απόδοση.

3. Στρατηγικές συμμαχίες για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας:

- Σε διακλαδικό επίπεδο (ΕΚΕΜΣ – ΣΕΠΑ – ΠΙΟΝ)
- Σε επίπεδο Στρατού Ξηράς (ΕΚΕΜΣ – Στρ. Πρατήρια)
- Ενοποίηση του συστήματος προμηθειών
- Κοινές αξιολογήσεις τιμών
- Ανταλλαγές πληροφοριών
- Συμμαχίες με ιδιωτικούς φορείς (σύννοψη συμφωνίας, με προμηθευτικούς συνεταιρισμούς για πραγματοποίηση του συνόλου των προμηθειών μέσω αυτών σε μια προσπάθεια συμπίεσης του κόστους προμηθειών).

Η πραγματοποίηση συμμαχιών αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη του ΕΚΕΜΣ, οδηγεί σε μαζικότερες παραγγελίες και στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

4. Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με την επωνυμία ΕΚΕΜΣ διατίθενται σήμερα περιορισμένα στο Super market και αφορούν κυρίως χαρτικά. Μπορεί να πραγματοποιηθεί συμφωνία με παραγωγούς για τη διακίνηση περισσότερων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία παρέχουν τη δυνατότητα διάθεσης με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τα αντίστοιχα επώνυμα προϊόντα. Η πολιτική αυτή ακολουθείται από όλες τις γνωστές αλυσίδες με επιτυχή αποτελέσματα και συμβάλλει στην περιστολή των τιμών και την επέκταση της γραμμής προϊόντων.

5. Οι τεχνολογικές βελτιώσεις αφορούν στην εγκατάσταση του υπό εξέταση συστήματος Loyalty Points.

6. Η επικέντρωση σε στρατηγικές marketing θα επιτευχθεί:

- Με την οργάνωση τμήματος marketing
- Με την ανάλυση του μείγματος marketing γνωστού ως 4p's από τις αγγλικές λέξεις *place*=τοποθεσία, *price*=τιμή, *promotion*=προώθηση και *product*=προϊόν.
- Με την κατάστρωση σχεδίου marketing
- Με την υλοποίηση του σχεδίου marketing

7. Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών λειτουργεί προς όφελος του ΕΚΕΜΣ αφού αυξάνει την διαπραγματευτική του δύναμη και του παρέχει τη δυνατότητα να επιλέξει τα καλύτερα, τα φθηνότερα και τα πιο εμπορεύσιμα προϊόντα της αγοράς.

8. Η αναμόρφωση και η απλοποίηση των διαδικασιών πρέπει να αποτελέσει μια από τις κύριες επιδιώξεις του ΕΚΕΜΣ αν θέλει να επιβιώσει κερδοφόρο μέσα σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι αναμορφώσεις πρέπει να αφορούν επικαλυπτόμενες διαδικασίες και σε καμία περίπτωση να μην θίγουν την ασφάλεια και την διαφάνεια που ένας δημόσιος οργανισμός απαιτεί.

Ο αντικειμενικός σκοπός της αναμόρφωσης και της απλοποίησης θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση του αποτελέσματος με παράλληλη μείωση του χρόνου και του κόστους.

## 6.5 Απειλές (Threats)

Γενικότερα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου όπου και τη μέγιστη εφαρμογή έχει το υπό εξέταση εγχείρημα, ελλοχεύουν μια σειρά από απειλές που ίσως να δυσκολέψουν ή περιορίσουν την αποτελεσματικότητα του:

1. Η ισχυροποίηση των ανταγωνιστών στον κλάδο είναι εμφανής. Τεράστιες αλυσίδες, εγχώριες και εισαγόμενες διακινούν μεγάλες ποσότητες εμπορευμάτων, διαθέτουν εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων και πραγματοποιούν πωλήσεις εκατοντάδων εκατομμυρίων.

Η συγκεκριμένη απειλή βέβαια δεν αφορά το τμήμα της πελατειακής βάσης που αναφέρεται στις Μονάδες, [REDACTED]

[REDACTED] Η απειλή αφορά κυρίως τους ιδιώτες δικαιούχους, οι οποίοι μπορεί να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους από οποιοδήποτε κατάστημα. Εδώ ακριβώς είναι, που χρειάζεται άσκηση επιθετικής πολιτικής marketing, ώστε να τονιστούν κάποια στοιχεία ποιότητας και τιμών, στα οποία το ΕΚΕΜΣ είναι ανταγωνιστικό καθώς επίσης να υπογραμμιστεί και ο ανταποδοτικός χαρακτήρας που έχουν οι συναλλαγές με το ΕΚΕΜΣ, αφού το 90% των κερδών του ενισχύουν τον ΕΚΟΕΜΣ και κατ' αυτή την έννοια, τα χρήματα επιστρέφουν σε αυτούς που τα κατέβαλλαν.

2. Η αυξανόμενη ισχυροποίηση των πελατών οφείλεται στον μεγάλο ανταγωνισμό που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των εταιριών. Πριν από 50 χρόνια ο Peter Drucker επεσήμανε ότι το πρώτο καθήκον μιας επιχείρησης είναι να αποκτήσει έναν πελάτη<sup>30</sup>. Σήμερα, που οι πελάτες έχουν μια τεράστια ποικιλία επιλογών προϊόντων, τιμών και προμηθευτών επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση της αξίας μέσα στα όρια του κόστους έρευνας και της περιορισμένης γνώσης, της κινητικότητας και του εισοδήματος.

Οι αγοραστές θα προτιμήσουν την επιχείρηση εκείνη, που κατά τη γνώμη τους προσφέρει την υψηλότερη παραδιδόμενη αξία.

Η παραδιδόμενη αξία στον πελάτη είναι η διαφορά ανάμεσα στη συνολική αξία και το συνολικό κόστος για τον πελάτη. Η εταιρία η οποία καταφέρνει να μεγιστοποιήσει την παραδιδόμενη αυτή αξία αναδεικνύεται σε ηγέτη του χώρου.

<sup>30</sup> Drucker, F., P., (1967), *The Effective Executive*, Harper & Row, New York

Το ΕΚΕΜΣ θα πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες ώστε να αυξήσει την παρατιδόμενη αξία προς τους πελάτες του και κατ' αυτόν τον τρόπο να συγκρατήσει ή ακόμα και να διευρύνει την πελατειακή του βάση.

3. Η μικρή διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό δημιουργεί δυσκολίες διακράτησης της πελατειακής βάσης και οδηγεί το ΕΚΕΜΣ σε συρρίκνωση. Οι ικανότητες που οι διάφορες επιχειρήσεις αναπτύσσουν διακρίνονται σε:

- Οριακές ικανότητες
- Θεμελιώδεις ικανότητες

Οι οριακές είναι οι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, αντιθέτως οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι εκείνες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές είναι που μπορούν να μας δώσουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Είναι για παράδειγμα, γνωστό ότι το ΕΚΕΜΣ δεν επιβαρύνεται με έξοδα μισθοδοσίας, το γεγονός αυτό το καθιστά ικανό να συμπίσει το κόστος λειτουργίας του.

Η ανάδειξη των θεμελιωδών ικανοτήτων πρέπει να αποτελεί κύριο αντικειμενικό σκοπό του ΕΚΕΜΣ στην προσπάθεια διακράτησης των πελατών. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Ηγεσία τιμών
- Ηγεσία κόστους
- Φερεγγυότητα
- Υψηλή ποιότητα προϊόντων
- Συνεχείς ποιοτικοί έλεγχοι
- Αποκλεισμός πραγματοποίησης νοθείας

Πρέπει να γίνει συνείδηση πως οι πελάτες αποτελούν για κάθε επιχείρηση το πιο πολύτιμο περιουσιακό της στοιχείο. Το κόστος προσέλκυσης ενός καινούργιου πελάτη εκτιμάται ότι είναι πενταπλάσιο από το κόστος του να διατηρηθεί ικανοποιημένος ένας υπάρχον πελάτης. Οι ικανοποιημένοι πελάτες δύσκολα αλλάζουν τους προμηθευτές τους.

Μελέτες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τα κέρδη τους σε ποσοστό 25%-85%, αν μειώσουν τις απώλειες των πελατών κατά 5%.

Ο περίφημος κανόνας του Pareto (1906) 80/20 αναφέρει ότι το 20% των καλύτερων πελατών μπορεί να δημιουργήσει μέχρι και το 80% των κερδών της εταιρίας.

Αναφορικά με τον δυσαρεστημένο πελάτη, έρευνες του marketing μας δείχνουν ότι:

- α. Παραπονιέται το 4%.

β. Δεν ξανααγυρίζει το 75%,

γ. Ο καθένας ενημερώνει άλλους 9%.

δ. Το κόστος προσέλκυσης είναι 5πλάσιο του κόστους διατήρησης.

4. Η πολιτική προσφορών αποτελεί μια ακόμη απειλή αφού αποσπά πελάτες από όσες επιχειρήσεις δεν μπορούν να ακολουθήσουν. Το ΕΚΕΜΣ ασκεί σε πολύ περιορισμένο βαθμό την πολιτική αυτή στο Super Market, με αμφίβολα αποτελέσματα ενώ αντίθετα, η πολιτική προσφορών ασκείται στο πολυκατάστημα από τις συνεργαζόμενες εταιρίες, είτε σε περιόδους εκπτώσεων, είτε σε περιόδους που αυτές επιθυμούν.

Μια επιτυχημένη πολιτική προσφορών απαιτεί:

α. Οργάνωση τμήματος marketing για τη σχεδίαση της πολιτικής προσφορών με ανάλυση κόστους / προσδοκώμενης ωφέλειας.

β. Δημιουργία προμηθευτικών καναλιών μέσω των οποίων θα γίνονται γνωστές οι προσφορές.

γ. Επαγρύπνηση των τμημάτων προμηθειών του ΕΚΕΜΣ, ώστε να ζητούν προϊόντα που συνοδεύονται από προσφορές.

δ. Οργάνωση και πραγματοποίηση σταυροειδών πωλήσεων.

ε. Εντατικοποίηση των διαχειριστών για τοποθέτηση στο ράφι των «προσφορών» και ανάδειξη αυτών.

στ. Λογιστική παρακολούθηση και κοστολόγηση των προϊόντων προωθούνται με τιμές κάτω του κόστους στη βάση προσέλκυσης πελατείας.

5. Η συρρίκνωση της πελατειακής βάσης λόγω μείωσης της δύναμης των εξυπηρετούμενων από το ΕΚΕΜΣ μονάδων ή μεταστάθμευσης αυτών, είναι ένας άμεσος και ορατός κίνδυνος.

Η πολιτική του ΕΚΕΜΣ μονάδων ή μεταστάθμευσης αυτών, πρέπει να προσανατολιστεί στην αναπλήρωση των απωλειών με:

α. Διεύρυνση της πελατειακής του βάσης μεταξύ των ιδιωτών δικαιούχων

➤ Νέες κατηγορίες δικαιούχων

➤ Προσέλκυση νέων πελατών

➤ Διακράτηση πελατών

β. Γεωγραφική επέκταση των δραστηριοτήτων του, ██████████

6. Η ένταση του κλίματος αβεβαιότητας προέρχεται από την ισχυροποίηση των μεγάλων αλυσίδων και πολυκαταστημάτων με ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές, [REDACTED]

7. Ο περιορισμός του μεριδίου της αγοράς μπορεί να προκύψει:

- α. Από την επέκταση των μεγάλων αλυσίδων του χώρου
- β. Από δυσαρεστημένους πελάτες
- γ. Από περαιτέρω μειώσεις των μονάδων
- δ. Από την μη ανάδειξη κερδοφόρων δραστηριοτήτων
- ε. Από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

8. Η δύσκολη επιβίωση με την διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης είναι μια απειλή που δύσκολα μπορεί να αγγίζει το ΕΚΕΜΣ, το οποίο όπως προαναφέρθηκε διαθέτει ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση.

## 6.6 Ανακεφαλαίωση

Η SWOT Analysis που πραγματοποιείται στο παρόν κεφάλαιο μπορεί να αποτελέσει τη βάση δόμησης και υιοθέτησης συγκεκριμένης επιχειρηματικής στρατηγικής. Συμπερασματικά επικεντρωνόμενοι στα δυνατά σημεία του, το ΕΚΕΜΣ χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση η οποία στηρίζεται στο σταθερό του πελατολόγιο. Επίσης καίρια πλεονεκτήματά του αποτελούν τα περιορισμένα λειτουργικά κόστη και οι ανταγωνιστικές τιμές οι οποίες επιτυγχάνονται. Δευτερεύοντα, αλλά αξιοσημείωτο ρόλο, φαίνεται διαδραματίζουν παράγοντες όπως η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και των προμηθευόμενων προϊόντων ως αποτέλεσμα των διαρκών και πολύπλευρων ποιοτικών ελέγχων που διενεργούνται. Κλείνοντας από τα κυριότερα πλεονεκτήματα χαρακτηρίζεται η φερεγγυότητα του ΕΚΕΜΣ που δημιουργεί ένα ισχυρό Brand Name ταυτόχρονα και στα δύο άκρα της αλυσίδας του λιανεμπορίου (προμηθευτές και πελάτες).

Αναπτύσσοντας τις αδυναμίες που εξετάστηκαν, μεγάλο μειονέκτημα αποτελεί η ασάφεια της στρατηγικής κατεύθυνσης γεγονός οφειλόμενο τόσο στην υφιστάμενη δομή όσο κυρίως και στην παροδικότητα των προσώπων της Διοικήσεως. [REDACTED]

[REDACTED]. Τέλος, σε αναγκαίο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα του υπό εξέταση εγχειρήματος και υφιστάμενο μειονέκτημα της λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ, αποτελεί η αδυναμία υλοποίησης ενεργειών προώθησης και marketing.

Συνεχίζοντας τη δομή του κεφαλαίου αναπτύσσονται οι ευκαιρίες που δημιουργεί η συνδυαστική ανάλυση των δυνατών σημείων και την αδυναμιών για το ΕΚΕΜΣ. Πιο συγκεκριμένα βασικότερη και με τη μεγαλύτερη ελκυστικότητα, ευκαιρία που γεννάται είναι η επικέντρωση σε στρατηγικές marketing. Επίσης θετικές προϋποθέσεις για εκμετάλλευση δημιουργεί ο έντονος ανταγωνισμός που υφίσταται μεταξύ των προμηθευτών ενώ παράλληλα με αυτό καθίσταται ευκολότερη προς υλοποίηση η διεύρυνση της σειράς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Ιδιαίτερη σπουδαιότητα εμφανίζουν, μέσα από την ανάλυση και άλλοι παράγοντες όπως η επέκταση της ποικιλίας προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών στα πλαίσια επίτευξης total experience για τους επισκέπτες των εγκαταστάσεων καθώς επίσης και η δυναμική αναδιοργάνωση στα πλαίσια του σκοπού αναμόρφωσης και απλοποίησης των διαδικασιών.

Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης παρατίθενται οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και ο γενικότερος κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου, αυτός της ισχυροποίησης των ανταγωνιστών καθώς και της εισόδου νέων επιχειρήσεων. Φυσική συνέχεια του κινδύνου αυτού αποτελεί ο περιορισμός του μεριδίου αγοράς και κατ' επέκταση του όγκου των πωλήσεων. Απειλή συνεχίζει να αποτελεί το κλίμα αβεβαιότητας που διακατέχει την αγορά και η έντασή του σε συνδυασμό με την δύσκολη επιβίωση επιχειρήσεων λόγω της ανταγωνιστικότητας που χαρακτηρίζει τον κλάδο. Σημαντική και αυξανόμενα αισθητή, όπως αναλύθηκε, γίνεται η απειλή, για την επιχειρησιακή υπόσταση του ΕΚΕΜΣ, [REDACTED]

[REDACTED]. Τέλος, μικρότερης επικινδυνότητας απειλές δύνανται να χαρακτηριστούν η πολιτική προσφορών των ανταγωνιστών και μικρή διαφοροποίηση του προϊόντος του λιανικού εμπορίου σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις που παρατηρούνται στον κλάδο.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 7.1 Εισαγωγή

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τις δυνατότητες του ΕΚΕΜΣ πέρα από την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε, είναι σκόπιμο να παρατεθούν και να αναλυθούν τα βασικά οικονομικά μεγέθη που χαρακτηρίζουν τη δραστηριότητά του, τα οποία αποτελούν βασικό κριτήριο για την αποδοτικότητα της επιχείρησης και τις αποφάσεις των διοικούντων.

Όλες οι αναλύσεις των λογιστικών δεδομένων συνεπάγονται συγκρίσεις. Η απλή πληροφορία ότι η επιχείρηση πραγματοποίησε κέρδη κάποιων εκατομμυρίων δεν είναι από μόνη της χρήσιμη, καθίσταται όμως σημαντική αν και όταν το ποσό αυτό συγκριθεί με κάποιο άλλο στοιχείο της ίδιας ή άλλης ανταγωνιστικής επιχείρησης.

Μεταξύ των διαφόρων μέσων ελέγχου και μετρήσεως της λειτουργίας μίας σύγχρονης επιχείρησης σημαντική θέση κατέχουν οι αριθμοδείκτες, οι οποίοι εκφράζουν λογικές σχέσεις ενδεικτικές της αξίας των δύο βασικών λειτουργιών της επιχείρησης.

- Της Διαχείρισης
- Και της Εκμετάλλευσης

Οι αριθμοδείκτες έχουν σαν σκοπό τους να τροφοδοτούν την σύγχρονη επιχείρηση με πολύτιμες πληροφορίες για την εν γένει πορεία της<sup>31</sup>. Αντίθετα, με τη σύγκρισή τους και σε σχέση με τον παράγοντα «χρόνος» μπορεί να προσφέρουν ένα πολύτιμο πληροφοριακό στοιχείο στη διεύθυνση της επιχείρησης.

#### 7.2 Ετήσιοι Ισολογισμοί και Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσης

«Οι ισολογισμοί μιας επιχείρησης είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν και ως δείκτης για την

---

<sup>31</sup> Gerstner, P. (1912) Bilanzanalyse, Berlin, σελ. 363

αξιολόγηση μίας επένδυσης», Σαμπράκος, Ε. (2017) Σημειώσεις Μαθήματος «Οικονομοτεχνικές Μελέτες», ΠΜΣ – ΟΕΣ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Η χρηματοοικονομική λογιστική, εκτός του βασικού της ρόλου, που είναι η συστηματική καταγραφή των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και η εξαγωγή του οικονομικού της αποτελέσματος στο τέλος της χρήσης, αποτελεί και ένα ολοκληρωμένο σύστημα παροχής χρηματοοικονομικών πληροφοριών, που με τη σειρά του αποτελεί δομικό θεμέλιο της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων.

Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση των πληροφοριών αυτών προέρχονται είτε από τυποποιημένες λογιστικές καταστάσεις (όπως ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως), είτε άλλες φορές από εσωτερικές καταστάσεις που δημιουργεί η διοίκηση της επιχείρησης για την ικανοποίηση εσωτερικών αναγκών (καταρτίσεις εσωτερικών προϋπολογισμών κλπ.)<sup>32</sup>.

Ο ισολογισμός αποτελεί μία από τις βασικές λογιστικές καταστάσεις. Συντάσσεται μία φορά κάθε έτος και εμφανίζει τη λογιστική κατάσταση της επιχείρησης σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (τη στιγμή της κατάρτισής του). Μέσω του ισολογισμού παρουσιάζονται τα μέσα δράσεως μια επιχείρησης, οι υποχρεώσεις προς τρίτους, και οι υποχρεώσεις προς τους επενδυτές.

Αντίθετα με τον ισολογισμό που παρουσιάζει την κατάσταση της επιχείρησης σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως παρουσιάζει το οικονομικό αποτέλεσμα που πέτυχε η επιχείρηση στη διάρκεια μίας λογιστικής περιόδου. Δείχνει δηλαδή εάν η επιχείρηση είχε κέρδη ή ζημίες, καθώς και τους λόγους του αποτελέσματος αυτού.

Στην ενότητα αυτή πραγματοποιείται η παρουσίαση των ισολογισμών και των καταστάσεων αποτελεσμάτων χρήσης του ΕΚΕΜΣ κατά την τελευταία τριετία, δηλαδή για τα έτη 2015 έως 2018. Σκοπός είναι η χρήση των δεδομένων αυτών για τη διεκπεραίωση της οικονομικής ανάλυσης της επιχείρησης αλλά και η αξιολόγηση της προόδου της δυναμικότητάς που τη χαρακτηρίζει κατά το τελευταίο διάστημα της δραστηριότητάς της.

---

<sup>32</sup> Θανος, Γ. (2012), Χρηματοδοτική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Θάνος Γεώργιος, Αθήνα

## Πίνακας 7.1

### ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ Α.Φ.Μ 090070164 Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2015

			31.12.2015				31.12.2014				31.12.2015	31.12.2014	
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>									<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπόσβ. Αξία	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπόσβ. Αξία	<b>Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>				
<b>II. Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις</b>									<b>I. Κεφάλαιο</b>				
11.	Κτίρια - Τεχνικά Έργα		404.774,87	199.898,28	<u>204.876,59</u>	315.521,67	186.682,39	<u>128.839,28</u>	40.00-01	Καταβεβλημένο	6.222.205,96	6.157.305,30	
12.	Μηχ/τα-Τεχν/κες Εγκ/σεις-Λοιπός Εξοπλισμός		11.577,02	2.328,00	<u>9.249,02</u>	11.577,02	1.857,72	<u>9.719,30</u>	40.99	Καταβεβλημένο (Γ.Σ.Π.Α.)	0,00	0,00	
14.	Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός		<u>181.424,33</u>	<u>143.449,16</u>	<u>37.975,17</u>	<u>149.841,95</u>	<u>123.594,30</u>	<u>26.247,65</u>			<u>6.222.205,96</u>	<u>6.157.305,30</u>	
<b>Σύνολο ακίνητοποιήσεων (ΓI+ΓII)</b>			<u>597.776,22</u>	<u>345.675,44</u>	<u>252.100,78</u>	<u>476.940,64</u>	<u>312.134,41</u>	<u>164.806,23</u>					
<b>Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓI+ΓII+ΓIII)</b>			<u>597.776,22</u>	<u>345.675,44</u>	<u>252.100,78</u>	<u>476.940,64</u>	<u>312.134,41</u>	<u>164.806,23</u>	<b>III. Διαφορές Αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις</b>				
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>									41.07 Διαφορές αναπροσαρμογής			<u>315.521,67</u>	<u>315.521,67</u>
<b>I. Αποθέματα</b>									Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑI+ΑII+ΑIII+ΑIV+ΑV+ΑVI)			<u>6.537.727,63</u>	<u>6.472.826,97</u>
20.	Εμπορεύματα				<u>800.445,80</u>			<u>699.562,90</u>	<b>B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ</b>				
<b>II. Απαιτήσεις</b>									44.13 Προβλέψεις για έξοδα προηγ. χρήσεων			0,00	14.234,23
30.00	Πελάτες			3.131.291,72				2.900.684,27				<u>0,00</u>	<u>14.234,23</u>
33.97-99	Επισφαλείς - Επιδικοί πελάτες-χρεώστες		844.422,66			974.832,97			<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>				
44.11	Μείον: Προβλέψεις		<u>818.114,18</u>	26.308,48		<u>934.290,26</u>	40.542,71		<b>II. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>				
33.13	Παρακρατημένος Φ.Ε.			5.231,70			5.231,70		30.05	Προκαταβολές Πελατών	41.585,23	18.570,40	
33.94	Εκκρεμείς χρεώσεις τραπεζών			49.687,69			39.687,47		50.	Προμηθευτές	3.061.105,52	3.487.162,00	
33.95	Χρεώστες Διάφοροι			405.462,30			835.596,10		54.	Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	315.615,34	224.657,92	
35.	Λογαριασμοί διαχειρίσεως προκαταβολών			<u>15.200,00</u>	<u>3.633.181,89</u>		<u>14.900,00</u>	<u>3.836.642,25</u>	55.	Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	0,00	0,00	
<b>IV. Διαθέσιμα</b>									Υπόλ. Ν/53 Πιστωτές Διάφοροι			<u>1.428.932,20</u>	<u>1.268.108,31</u>
38.00	Ταμείο			259.498,51			70.945,56		Σύνολο υποχρεώσεων (ΓI+ΓII)			<u>4.847.238,29</u>	<u>4.998.498,63</u>
38.03-06	Λογ. Όψεως-Προθεσμιακό		<u>6.420.528,61</u>		<u>6.680.027,12</u>		<u>6.698.823,57</u>	<u>6.769.769,13</u>	<b>Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>				
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)</b>					<u>11.113.654,81</u>			<u>11.305.974,28</u>	56.01 Έξοδα χρήσεως δουλεμένα			0,00	6.611,81
<b>Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>												<u>0,00</u>	<u>6.611,81</u>
36.01	Έσοδα χρήσεως εισπρακτέα (Εκπτώσεις Αγορών χρήσης)				<u>19.210,33</u>			<u>21.391,13</u>	<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>				
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>									<b>(Α+Β+Γ+Δ)</b>			<u>11.384.965,92</u>	<u>11.492.171,64</u>
<b>(Α+Β+Γ+Δ+Ε)</b>												<u>0,00</u>	
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ</b>									<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ</b>				
04	Λοιποί Λογαριασμοί Τάξεως				<u>105.916,33</u>			<u>13.391,80</u>	08 Λοιποί Λογαριασμοί Τάξεως			<u>105.916,33</u>	<u>13.391,80</u>
												<u>105.916,33</u>	<u>13.391,80</u>

**Πίνακας 7.2**  
**ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ**  
**Α.Φ.Μ. 090070164**  
**Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2015**

	<u>1.1. - 31.12.2015</u>		<u>1.1. - 31.12.2014</u>	
<b>I. Αποτελέσματα εκμετάλλευσης</b>				
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		18.095.474,94		19.804.419,42
<u>Μείον</u> : Κόστος πωλήσεων	0	<u>16.481.635,24</u>		<u>18.314.192,26</u>
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης		<b>1.613.839,70</b>		<b>1.490.227,16</b>
<u>Πλέον</u> : Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης		<u>0,00</u>		<u>0,00</u>
Σύνολο		1.613.839,70		1.490.227,16
<b>Μείον</b> : Έξοδα διοικητικής λειτουργίας				
	159.493,80		158.187,29	
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	<u>133.290,93</u>	<u>292.784,73</u>	<u>150.570,02</u>	<u>308.757,31</u>
Μερικά Αποτελέσματα εκμετάλλευσης		<b>1.321.054,97</b>		<b>1.181.469,85</b>
<b>Μείον</b> : Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	<u>25.204,42</u>	<u>25.204,42</u>	<u>14.918,27</u>	<u>14.918,27</u>
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης		<b>1.295.850,55</b>		<b>1.166.551,58</b>
<b>II. Πλέον : Έκτακτα αποτελέσματα</b>				
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	9.828,88		2.507,51	
Έκτακτα κέρδη	275,29		756,78	
Εσοδα προηγούμενων χρήσεων	140,87		0,00	
Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	<u>208,43</u>	<u>10.453,47</u>	<u>0,00</u>	<u>3.264,29</u>
<b>Μείον</b> :				
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	540,52		265,52	
Έκτακτες ζημιές	5.383,42		127,85	
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	2.366,85		2.022,80	
Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	<u>0,00</u>	<u>8.290,79</u>	<u>0,00</u>	<u>2.416,17</u>
<b>ΜΕΙΟΝ</b> :				
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	33.541,03		39.725,13	
Μείον : Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	<u>33.541,03</u>	<u>0,00</u>	<u>39.725,13</u>	<u>0,00</u>
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ</b>		<b><u>1.298.013,23</u></b>		<b><u>1.167.399,70</u></b>

### Πίνακας 7.3

**ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ**  
**Α.Φ.Μ 090070164**  
**Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2016**

<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2016</b>	<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>			<b>31.12.2016</b>	<b>31.12.2015</b>
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					<b>Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>				
II. Ενομήτες Ακίνητοποίησης	Αίμα Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπόσβ. Αίμα	Αίμα Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπόσβ. Αίμα	I. Κεφάλαιο		
11. Κτίρια - Τεχνητά Έργα	404.774,87	216.089,28	188.685,59	404.774,87	199.898,26	204.876,60	40.00-01	Καταβληθέντα	
12. Μηχ/τα-Τεχ/κες Εργασίες-Λοισπός Εξοπλισμός	11.577,02	2.798,28	9.778,74	11.577,02	2.328,00	9.249,02	40.99	Καταβληθέντα (Γ.Σ.Π.Α.)	
14. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	303.129,52	158.559,23	144.570,19	181.424,33	153.489,18	27.975,17			
Σύνολο ακίνητοποιήσεων (Γ+Π)	719.481,31	377.446,79	342.034,52	597.776,22	345.675,44	252.100,78			
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (Γ+Π+ΠΠ)	719.481,31	377.446,79	342.034,52	597.776,22	345.675,44	252.100,78			
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					<b>Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ</b>				
I. Αποθέματα			583.790,15			800.445,80	II. Διαφορές Αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις		
20. Εμπορεύματα							41.07	Διαφορές αναπροσαρμογής	
II. Απαιτήσεις								103.597,54	
30.00 Πελότες		3.596.474,00			3.131.291,72			103.597,54	
33.97-99 Επισφαλείς - Επίδικα πελάτες-χρεώστες	844.247,39			844.422,56				Σύνολο ίδιων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΠ+ΑΠΠ+ΑΙΥ+ΑΥ+ΑΥΙ)	
44.11 Μόνον Προβλέψεις	817.938,91	26.308,48		818.114,18	26.308,48			8.325.893,50	
33.13 Παραρτημένος Φ.Ε.		5.231,70			5.231,70				
33.94 Εκαρτεμής χρέωσης τραπεζών		86.393,69			49.687,69				
33.95 Χρεώστες διάφοροι		411.791,08			405.482,30				
35. Λογαριασμοί διαχειριστών προκαταβολών		14.081,85	4.140.280,60		15.200,00	3.633.181,82			
IV. Διαθέσιμα									
38.00 Ταμεία		302.829,26			258.498,51				
38.03-06 Λογ. Οφειλών-Προβλεπόμενα		9.179.472,92	8.482.301,28		8.420.528,81	8.680.027,12			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (Δ+Β+ΔΠ+ΔΥ)			11.189.372,04			11.113.654,81			
<b>Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>					<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>				
38.01 Έσοδα χρήσεως καταρτάται (Εκπτώσεις Αγορών χρήσης)			0,00			19.210,33			
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>					<b>II. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>				
(Α+Β+Γ+Δ+Ε)			11.528.408,58			11.384.865,82			
			0,00						
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ</b>					<b>Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>				
04 Λοιποί Λογαριασμοί Τόξων			59.885,44			105.016,33			
			59.885,44			105.016,33			
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ</b>					<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>				
08 Λοιποί Λογαριασμοί Τόξων			59.885,44			13.391,80			
			59.885,44			13.391,80			

Πίνακας 7.4

**ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ**  
**Α.Φ.Μ. 090070164**  
**Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2016**

		<u>1.1. - 31.12.2016</u>		<u>1.1. - 31.12.2015</u>
I. Αποτελέσματα εκμετάλλευσης				
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		18.753.210,18		18.085.474,94
Μείον: Κόστος πωλήσεων	0	<u>17.350.293,41</u>		<u>16.481.635,24</u>
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης		1.402.916,77		1.613.839,70
Πλέον : Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης				
Κέρδη από αναστροφή διαφορών αναπροσαρμογής	<u>211.924,13</u>			
Πιστωτικοί τόκοι	<u>78.370,15</u>	<u>290.294,28</u>		
Σύνολο		1.693.211,05		1.613.839,70
Μείον : Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	170.101,63		159.493,80	
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	<u>80.550,28</u>	<u>250.651,91</u>	<u>133.290,93</u>	<u>292.784,73</u>
Μερικά Αποτελέσματα εκμετάλλευσης		1.442.559,14		1.321.054,97
Μείον : Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	<u>32.848,30</u>	<u>32.848,30</u>	<u>25.204,42</u>	<u>25.204,42</u>
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης		1.409.710,84		1.295.850,55
II. Πλέον : Έκτακτα αποτελέσματα				
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	4.171,11		9.828,86	
Έκτακτα κέρδη	839,46		275,28	
Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	175,27		140,87	
Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	<u>0,00</u>	<u>5.185,84</u>	<u>208,43</u>	<u>10.453,47</u>
Μείον :				
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	632,20		540,52	
Έκτακτες ζημιές	1.274,21		5.383,42	
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	0,00		2.366,85	
Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	<u>0,00</u>	<u>1.906,41</u>	<u>3.278,43</u>	<u>8.290,79</u>
ΜΕΙΟΝ :				
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	31.771,35		33.541,03	
Μείον : Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	<u>31.771,35</u>	<u>0,00</u>	<u>33.541,03</u>	<u>0,00</u>
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ</b>		<u>1.412.980,27</u>		<u>1.295.013,23</u>

**Πίνακας 7.5**  
**Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2017**



**Ε.Κ.Ε.Μ.Σ.**  
ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ  
ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ

Κατάσταση Χρηματοοικονομικής Θέσης 31ης Δεκεμβρίου 2017		2017	2016
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
<u>Ενσώματα πάγια</u>			
Ακίνητα	186.679,04	188.685,59	
Μηχανολογικός εξοπλισμός	8.308,44	8.778,74	
Λοιπός εξοπλισμός	187.672,96	144.570,19	
Επενδύσεις σε ακίνητα	-	-	
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία	-	-	
Λοιπά ενσώματα στοιχεία	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>382.660,44</b>	<b>342.034,52</b>	
<u>Άυλα πάγια στοιχεία</u>			
Δαπάνες ανάπτυξης	-	-	
Υπεραξία	-	-	
Λοιπά άυλα	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<u>Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή</u>			
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία	-	-	
Δάνεια και απαιτήσεις	-	-	
Χρεωστικοί τίτλοι	-	-	
Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες	-	-	
Λοιποί συμμετοχικοί τίτλοι	-	-	
Λοιπά	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Αναβαλλόμενοι φόροι	-	-	
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>	<b>382.660,44</b>	<b>342.034,52</b>	
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
<u>Αποθέματα</u>			
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα	-	-	
Εμπορεύματα	677.588,26	563.790,15	
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά	-	-	
Βιολογικά περιουσιακά στοιχεία	-	-	
Προκαταβολές για αποθέματα	-	-	
Λοιπά αποθέματα	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>677.588,26</b>	<b>563.790,15</b>	
<u>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</u>			
Εμπορικές απαιτήσεις	2.179.564,24	3.593.486,86	
Δουλεωμένα έσοδα περιόδου	-	-	
Λοιπές απαιτήσεις	1.430.926,71	1.361.745,51	
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	-	-	
Προπληρωμένα έξοδα	-	-	
Ταμιακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	7.669.538,48	6.482.301,29	
<b>Σύνολο</b>	<b>11.280.029,43</b>	<b>11.437.533,66</b>	
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>	<b>11.957.617,69</b>	<b>12.001.323,81</b>	
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	<b>12.340.278,13</b>	<b>12.343.358,33</b>	
<b>Καθαρή θέση</b>			
<u>Καταβλημένα κεφάλαια</u>			
Κεφάλαιο	6.222.205,96	6.222.205,96	
Υπέρ το άρτιο	-	-	
Καταθέσεις ιδιοκτητών	-	-	
Ίδιοι τίτλοι	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>6.222.205,96</b>	<b>6.222.205,96</b>	
<u>Διαφορές αξίας (Διαφορές Αναπροσαρμογής)</u>			
Διαφορές αξίας ενσώματων παγίων	90.976,67	103.597,54	
Διαφορές αξίας διαθεσίμων για πώληση	-	-	
Διαφορές αξίας στοιχείων αντιστάθμισης ταμειακών ροών	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>90.976,67</b>	<b>103.597,54</b>	
<u>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</u>			
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού	-	-	
Αφορολόγητα αποθεματικά	-	-	
Αποτελέσματα εις νέο	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Συναλλαγματικές διαφορές	-	-	
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>	<b>6.313.182,63</b>	<b>6.325.803,50</b>	
<b>Προβλέψεις</b>			
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	-	-	
Λοιπές προβλέψεις	817.938,91	817.938,91	
<b>Σύνολο</b>	<b>817.938,91</b>	<b>817.938,91</b>	
<b>Υποχρεώσεις</b>			
<u>Μικροπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>			
Δάνεια	-	-	
Λοιπές μικροπρόθεσμες υποχρεώσεις	-	-	
Κρατικές επιχορηγήσεις	-	-	
Αναβαλλόμενοι φόροι	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<u>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>			
Τραπεζικά δάνεια	-	-	
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	-	-	
Εμπορικές υποχρεώσεις	3.681.546,61	3.421.281,44	
Φόρος εισοδήματος	-	-	
Λοιποί φόροι και τέλη	253.734,16	327.125,97	
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	-	-	
Λοιπές υποχρεώσεις	1.273.875,82	1.451.208,51	
Έξοδα χρήσεως δουλεωμένα	-	-	
Έσοδα επόμενων χρήσεων	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>5.209.156,59</b>	<b>5.199.615,92</b>	
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>5.209.156,59</b>	<b>5.199.615,92</b>	
<b>Σύνολο καθαρής θέσης, προβλέψεων και υποχρεώσεων</b>	<b>12.340.278,13</b>	<b>12.343.358,33</b>	

**Πίνακας 7.6**  
**Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2017**



**Ε.Κ.Ε.Μ.Σ.**  
ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ  
ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ

Κατάσταση Αποτελεσμάτων κατά Λειτουργία		
	2017	2016
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	19.820.016,08	18.753.210,18
Κόστος πωλήσεων	- 18.319.877,88	- 17.350.293,41
<b>Μικτό αποτέλεσμα</b>	<b>1.500.138,20</b>	<b>1.402.916,77</b>
Λοιπά συνήθη έσοδα	-	-
	<b>1.500.138,20</b>	<b>1.402.916,77</b>
Έξοδα διοίκησης	- 317.448,56 €	- 170.101,63 €
Έξοδα διάθεσης	-	- 80.550,28 €
Λοιπά έξοδα και ζημιές	- 17.686,74 €	- 1.906,41 €
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	-	-
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	-	-
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία (Διαφορές Αναπροσαρμογής)	-	211.924,13
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	-	-
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	-	-
Λοιπά έσοδα και κέρδη	22.090,64	5.185,84
<b>Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων</b>	<b>1.187.093,54</b>	<b>1.367.468,42</b>
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	90.297,81	78.370,15
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	- 29.734,77	- 32.848,30
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων</b>	<b>1.247.656,58</b>	<b>1.412.990,27</b>
Φόροι εισοδήματος	-	-
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>	<b>1.247.656,58</b>	<b>1.412.990,27</b>

Κατάσταση Αποτελεσμάτων κατ' είδος		
	2017	2016
Κύκλος εργασιών (καθαρός)	19.820.016,08	18.753.210,18
Μεταβολές αποθεμάτων (εμπορεύματα, προϊόντα, ημικατ'μένα)	113.798,11	- 236.655,63 €
Λοιπά συνήθη έσοδα	-	-
Ιδιοπαραχθέντα πάγια στοιχεία	-	-
Αγορές εμπορευμάτων και υλικών	-18.433.675,99 €	-17.113.637,78 €
Παροχές σε εργαζόμενους	0,00	-
Αποσβέσεις	- 36.792,47 €	- 31.771,35 €
Λοιπά έξοδα και ζημιές	- 298.342,83 €	- 220.786,97 €
Απομειώσεις περιουσιακών στοιχείων (καθαρό ποσό)	-	-
Κέρδη και ζημιές από διάθεση μη κυκλοφορούντων στοιχείων	-	-
Κέρδη και ζημιές από επιμέτρηση στην εύλογη αξία (Διαφορές Αναπροσαρμογής)	-	211.924,13
Έσοδα συμμετοχών και επενδύσεων	-	-
Κέρδος από αγορά οντότητας ή τμήματος σε τιμή ευκαιρίας	-	-
Λοιπά έσοδα και κέρδη	22.090,64	5.185,84
<b>Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων</b>	<b>1.187.093,54</b>	<b>1.367.468,42</b>
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	90.297,81	78.370,15
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	- 29.734,77	- 32.848,30
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων</b>	<b>1.247.656,58</b>	<b>1.412.990,27</b>
Φόροι εισοδήματος	-	-
<b>Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους</b>	<b>1.247.656,58</b>	<b>1.412.990,27</b>



**Πίνακας 7.7**  
**Κατάσταση Μεταβολών Καθαρής Θέσης**



**Ε.Κ.Ε.Μ.Σ.**  
 ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ  
 ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ

	Κατάσταση Μεταβολών Καθαρής Θέσης									
	Κεφάλαιο	Υπέρ το άρτιο	Καταθέσεις Ιδιοκτητών	Ίδιοι Τίτλοι	Διαφορές εύλογης αξίας	Αποθεματικά νόμων και κατ'κού	Αφορολόγητα αποθεματικά	Αποτελέσματα εις νέο	Συναλλαγματικές διαφορές	Σύνολο
<b>Υπόλοιπο 01.01.2017</b>	<b>6.222.205,96</b>	-	-	-	<b>103.597,54</b>	-	-	-	-	<b>6.325.803,50</b>
Μεταβολές λογιστικών πολιτικών και διόρθωση λαθών	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Μεταβολές στοιχείων στην περίοδο	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Εσωτερικές μεταφορές	-	-	-	-	- 12.620,87	-	-	-	-	- 12.620,87
Διανομές στους φορείς	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Αποτελέσματα περιόδου	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Υπόλοιπο 31.12.2017</b>	<b>6.222.205,96</b>	-	-	-	<b>90.976,67</b>	-	-	-	-	<b>6.313.182,63</b>
Μεταβολές στοιχείων στην περίοδο	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Εσωτερικές μεταφορές	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Διανομές μερισμάτων	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Αποτελέσματα περιόδου	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Υπόλοιπο 31.12.2017</b>	<b>6.222.205,96</b>	-	-	-	<b>90.976,67</b>	-	-	-	-	<b>6.313.182,63</b>

### 7.3 Κύρια Οικονομικά Στοιχεία 2017

Το ύψος των εσόδων από πωλήσεις προϊόντων τόσο στην χονδρική όσο και στη λιανική συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων τρίτων (Πολυκατάστημα) ανήλθε σε ευρώ 19.820.016,08 € που αποτελεί και το συνολικό κύκλο εργασιών και παρουσίασε αύξηση 5,69% σε σχέση με το 2016.

Το κόστος των πωληθέντων ανήλθε σε ευρώ 18.319.877,88 € και αποτελεί στο σύνολό του άμεσο κόστος.

Κατά συνέπεια το μικτό κέρδος της οντότητας ανήλθε σε ευρώ 1.500.138,20 € παρουσιάζοντας αύξηση σε σχέση με την περασμένη χρήση κατά 6,93%

Τα λειτουργικά έξοδα ανήλθαν σε ευρώ 317.448,56 € αυξημένα κατά 26,65% σε σχέση με το 2016, ενώ οι αποσβέσεις παγίων στοιχείων ανήλθαν σε ευρώ 49.413,34 €.

Τα αποθέματα στη λήξη της περιόδου αναφοράς ανήλθαν σε ευρώ 677.588,26 €, ενώ η αύξησή τους σε σχέση με το 2016 (563.790,15 €) οφείλεται κατά ένα μικρό μέρος στην αύξηση των αγορών και κατά κύριο λόγο στην ορθολογική αποτίμησή τους.

Οι απαιτήσεις της οντότητας έναντι τρίτων (Μονάδες, Διαχειρίσεις και ΝΠΔΔ) ανήλθαν σε ευρώ 2.179.564,24 € που αποτελεί ιστορικό χαμηλό τουλάχιστον της τελευταίας πενταετίας. Η μεγάλη μείωση σε σχέση με τη χρήση του 2016 ποσοστιαία κατά -39,35% και σε αξία κατά ευρώ 1.413.922,62 €, οδήγησε σε αύξηση των ταμειακών διαθεσίμων και το οποίο είχε ως συνέπεια την αύξηση των εσόδων από τόκους κατά 15,22%, τα οποία ανήλθαν σε ευρώ 90.297,81 €.

Το τελικό αποτέλεσμα της διαχειριστικής περιόδου ανήλθε σε ευρώ 1.247.656,58 €, ενώ η μείωσή του κατά 11,70% οφείλεται στην τεκμαρτή αύξηση των εσόδων της χρήσης του 2016 με της διαφορές αναπροσαρμογής του κτιρίου Λ/Δ λόγω της ορθής λογιστικής αποτύπωσης του παγίου κατά την περασμένη διαχειριστική περίοδο.

Η διανομή του τελικού αποτελέσματος είχε ως εξής: ΕΚΟΕΜΣ 1.160.320,62 € και ΑΣΔΥΣ 87.335,96 €.

**Πίνακας 7.8**  
**Διαχρονική Πορεία Λιανικών Πωλήσεων (€)**

<b>Σημείο Πώλησης</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Μικρή αγορά καυσίμων	13.748,16	12.579,15	12.970,38	
Πρατήριο Τροφίμων και Ποτών	3.365.400,37	3.337.170,76	3.249.663,48	3.220.660,32
Παράρτημα ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα	153.085,63	137.406,54	144.498,77	160.886,94
Παράρτημα Στρδου Παπάγου	372.247,02	324.551,43	281.261,30	297.144,90
Πρατήριο Καυσίμων	1.565.514,90	1.515.082,42	1.517.758,53	1.716.637,26
Πολυκατάστημα	864.151,69	819.087,54	852.311,96	772.393,87
<b>Σύνολα</b>	<b>6.334.147,77</b>	<b>6.145.877,84</b>	<b>6.058.464,42</b>	<b>6.167.723,29</b>

Οι συνολικές πωλήσεις το οικονομικό έτος 2017, παρουσιάζουν αυξητική τάση 11,00%, συνεχίζοντας την αυξητική τάση των τελευταίων ετών. Αναλυτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

α. Χονδρικές Πωλήσεις: Αποτελούν το 62,00% των συνολικών πωλήσεων για το έτος 2017 και αποτελούν την κυριότερη πηγή άντλησης κερδών για το ΕΚΕΜΣ. Το 2017, παρουσιάζεται μια μικρή αύξηση στις χονδρικές πωλήσεις, που γίνονται με τη μέθοδο των τριγωνικών πωλήσεων αλλά και απευθείας από την κεντρική αποθήκη του ΠΤΠ.

β. Λιανικές Πωλήσεις: Αποτελούν το 38,00% των συνολικών πωλήσεων για το έτος 2017. Σε σχέση με το 2016, παρουσίασαν αύξηση κατά 1,80%. Παρουσιάζεται αυξητική τάση στις λιανικές πωλήσεις του Παραρτήματος ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα, του Στρατοπέδου Παπάγου καθώς και του Πρατηρίου Καυσίμων. Αντιθέτως μικρή μείωση παρουσιάζουν οι Λιανικές Πωλήσεις του Πρατηρίου Τροφίμων και Ποτών, καθώς και του Πολυκαταστήματος.

**Πίνακας 7.9**  
**Διαχρονική Πορεία Κατανομής Κερδών (€)**

<b>Φορέας</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Κεφαλαιοποίηση	50.716,70	58.369,99	64.900,66	0	0
ΣΟΑ-ΣΟΜΥ	20.286,68	23.347,99	25.960,26	98.909,32 (ΑΣΔΥΣ)	87.335,96 (ΑΣΔΥΣ)
ΕΚΟΕΜΣ	943.330,52	1.085.681,72	1.207.152,31	1.314.080,95	1.160.320,62

## 7.4 Ανάλυση Αριθμοδεικτών 2017

Οι αριθμοδείκτες αποτελούν ένα από τα βασικά εργαλεία ανάλυσης της οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης και καθοδηγούν τον αναλυτή σε συμπεράσματα και αποφάσεις τόσο για την ιστορική πορεία μιας εταιρίας, όσο και για την παρούσα κατάστασή της, αλλά ακόμη παρέχουν την δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων για τη μελλοντική πορεία αυτής. Χρήση αριθμοδεικτών για πραγματοποίηση αξιολόγησης μπορεί να γίνει από διάφορους φορείς, ανάλογα με το τι θέλει να μελετήσει καθένας από αυτούς. Έτσι μπορούμε να δούμε ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης θα χρησιμοποιήσει τους αριθμοδείκτες προκειμένου να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της, οι τραπεζικοί αναλυτές θα τους χρησιμοποιήσουν εκεί όπου ενδιαφέρονται πρωτίστως, δηλαδή για τη δυνατότητα αποπληρωμής δανείων, ενώ μελλοντικοί επενδυτές ενδιαφέρονται περισσότερο για τη χρήση των αριθμοδεικτών με στόχο την αξιολόγηση της δυνατότητας επίτευξης κέρδους.

Αριθμοδείκτες συνεπώς χρησιμοποιούνται και στην περίπτωση εκείνη όπου πρόκειται να μελετηθεί η χρηματοοικονομική αποδοτικότητα ενός επενδυτικού σχεδίου. Με το συνδυασμό μιας σειράς από δείκτες σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία, που το επενδυτικό σχέδιο παρουσιάζει μέσα από τον προβλεπόμενο λογαριασμό Εκμετάλλευσης και τον Ισολογισμό, επιδιώκεται η σύγκριση της παρούσας χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης με την προϋπολογιζόμενη μετά την πραγματοποίηση της υπό μελέτης επένδυσης. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τις επιπτώσεις που αναμένεται να έχει η πραγματοποίηση της επένδυσης στη λειτουργία και τη θέση της εταιρίας<sup>33</sup>.

Οι βασικές και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες κατηγορίες αριθμοδεικτών ή χρηματοοικονομικών δεικτών είναι οι παρακάτω:

- Αριθμοδείκτες Ρευστότητας (Liquidity Ratios)
- Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας (Activity Ratios)
- Αριθμοδείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης ή διαρθρωτικής ισορροπίας ή μόχλευσης ή βιωσιμότητας ή κεφαλαιακής δομής.
- Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας (Profitability Ratios)
- Αριθμοδείκτες Εξόδων Λειτουργίας
- Αριθμοδείκτες Αποτελεσματικότητας
- Αριθμοδείκτες Μεγέθυνσης και Ανάπτυξης

<sup>33</sup> Θανος, Γ. (2012), Χρηματοδοτική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Θάνος Γεώργιος, Αθήνα

Στα πλαίσια της ανάλυσης, στις ενότητες που ακολουθούν, παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι αριθμοδείκτες που εξηγούν τις οικονομικές καταστάσεις, για τον ισολογισμό του 2017. Κατά τον υπολογισμό τους γίνεται και μία σύντομη περιγραφή της χρησιμότητας σε συνδυασμό με τα συμπεράσματα που προκύπτουν ανάλογα του αποτελέσματος.

#### 7.4.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας (Liquidity Ratios)

Η κατηγορία των δεικτών αυτών αποτελεί μια ομάδα κριτηρίων βάσει των οποίων μετράται η ρευστότητα την επιχείρησης, δηλαδή η ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, μέσω της ρευστοποίησης των κυκλοφορούντων περιουσιακών της στοιχείων (αποθεμάτων, απαιτήσεων, χρεογράφων και διαθεσίμων). Ως βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις νοούνται οι ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις, εκείνες δηλαδή των οποίων έληξε η προθεσμία, οι ληκτικές υποχρεώσεις, εκείνες δηλαδή των οποίων η λήξη του είναι λίγο πριν από το τέρμα (λήγουν άμεσα) και οι υποχρεώσεις εκείνες, οι οποίες είναι τρέχουσες, δηλαδή λήγουν σε έναν ή δύο ή μερικούς μήνες, αλλά πάντως σε καμία περίπτωση πέραν του έτους.

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας μας δείχνουν, δηλαδή, την τρέχουσα οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, η οποία ενδιαφέρει, τόσο τους διοικούντες την επιχείρηση, όσο και τις διάφορες εκτός της επιχείρησης κατηγορίες ενδιαφερομένων και συναλλασσομένων πιστωτών, μετόχων, τραπεζών κλπ.

1. Έμμεσης ή κυκλοφοριακής ή γενικής ρευστότητας (current ratio): Ο δείκτης αυτός εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταπεξέρχεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Δηλαδή να μην φθάνει, η επιχείρηση, στην κατάσταση να κηρύσσει στάση πληρωμών. Αναλυτικότερα, μας δείχνει εάν μπορεί η επιχείρηση με τη ρευστοποίηση των κυκλοφορούντων ενεργητικών της στοιχείων να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και σε ποιο βαθμό. Οι επιθυμητή κατάσταση περιλαμβάνει την τιμή του παραπάνω δείκτη να κινείται σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερα της μονάδας επίπεδα.

Στα πλαίσια της παρούσας ο υπολογισμός έχει όπως παρακάτω:

$$\frac{\text{ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ} + \text{ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ} + \text{ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ}}{\text{ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ}} = \frac{11.957.617,69}{5.209.156,59} = 2,30$$

2. **Ειδικής Ρευστότητας (quick ratio ή acid ratio):** Ο δείκτης αυτός εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με την ρευστοποίηση των πιο εύκολα ρευστοποιήσιμων στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού και επομένως σε σχέση με τον προηγούμενο δείκτη αποτελεί ένα αυστηρότερο κριτήριο για τη διάγνωση της ρευστότητας της επιχείρησης.

Κατά τον υπολογισμό του συγκεκριμένου δείκτη δε λαμβάνονται υπόψη τα αποθέματα ενώ θεωρείται ικανοποιητική κατάσταση εάν το αποτέλεσμα του υπολογισμού του κινείται υπέρ ή πλησίον της μονάδας.

Στα πλαίσια της παρούσας ο υπολογισμός έχει όπως παρακάτω:

$$\frac{\text{ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ} + \text{ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ}}{\text{ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ}} = \frac{11.280.029,43}{5.209.156,59} = 2,17$$

3. **Ταμειακής Ρευστότητας (cash ratio):** Ο δείκτης αυτός απεικονίζει με μεγαλύτερη αυστηρότητα τη ρευστότητα της επιχείρησης από τους προηγούμενους δείκτες και πιο συγκεκριμένα εκφράζει το βαθμό εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησης με τη ρευστοποίηση του συνόλου των διαθέσιμων στοιχείων της και των άμεσα ρευστοποιήσιμων τίτλων της.

Ο εν λόγω δείκτης, επειδή συσχετίζει στοιχεία του ισολογισμού (ενεργητικού και παθητικού) της επιχείρησης, αποτελεί ουσιαστικά μια απεικόνιση σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή των στοιχείων αυτού και ως εκ τούτου θα μπορούσε να ονομαστεί στιγμιαίος ή στατικός.

Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι ο πιο ενδεδειγμένος στην περίπτωση του ΕΚΕΜΣ καθώς τα αποθέματα δεν δύναται να είναι ταχέως ρευστοποιήσιμα, ενώ η είσπραξη των απαιτήσεων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την αποδοτικότητα της οντότητας αλλά και σε εξωγενείς παράγοντες. Υπολογιζόμενος έχει όπως παρακάτω:

$$\frac{\text{ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ}}{\text{ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ}} = \frac{7.669.538,48}{5.209.156,59} = 1,47$$

#### 7.4.2 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας (Activity Ratios)

Η κατηγορία των δεικτών αυτών αποτελεί μια ομάδα κριτηρίων, βάσει των οποίων μετράται ο αριθμός των περιστροφών σε σχέση με τις πωλήσεις που πραγματοποιούν εντός

μιας οικονομικής χρήσης τα περιουσιακά στοιχεία μια επιχείρησης στο σύνολό τους ή σε ομάδες ή το κάθε ένα χωριστά.

Οι δείκτες αυτοί, δηλαδή, δείχνουν το βαθμό απασχόλησης και εντατικοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης σε μία οικονομική χρήση και κατ' επέκταση μας δείχνουν το χρονικό διάστημα εντός του οποίου μετατρέπονται σε κάποιο άλλο στοιχείο περισσότερο εύκολα ή άμεσα ρευστοποιήσιμο π.χ. από πάγια σε αποθέματα σε απαιτήσεις ή από απαιτήσεις σε διαθέσιμα ή από αποθέματα σε διαθέσιμα κλπ.

Πιο αναλυτικά οι δείκτες αυτοί αντικατοπτρίζουν, εάν συγκριθούν εντός μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου το βαθμό της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης ή αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. Ενώ, εάν συγκριθούν με τους αντίστοιχους δείκτες άλλων ομοειδών επιχειρήσεων ή τους μέσους δείκτες του κλάδου ή με τους δείκτες πρότυπων επιχειρήσεων διαχρονικά, μας δείχνουν το βαθμό δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην αγορά σε σχέση με άλλες συναφείς επιχειρήσεις.

**1. Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων (inventories turnover ratio):** Η μελέτη των αποθεμάτων μιας επιχείρησης αποτελεί μια σημαντική λειτουργία για το βαθμό δραστηριοποίησης της επιχείρησης και χρησιμοποίησης των περιουσιακών της στοιχείων. Τα αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών, έτοιμων προϊόντων κλπ. οφείλει η επιχείρηση να τα διατηρεί σε ένα βέλτιστο επίπεδο, έτσι ώστε να συμβάλλουν στην ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του παραγωγικού και συναλλακτικού της κυκλώματος, ήτοι του προγράμματος παραγωγής της και εκτέλεσης των παραγγελιών της.

Έτσι, ο δείκτης αυτός μας δείχνει το βαθμό ρευστότητας των αποθεμάτων. Δηλαδή πόσες περιστροφές πραγματοποιούν ή πόσες φορές κυκλοφορούν τα αποθέματα μέσα στη χρήση. Πιο αναλυτικά ακόμη μας δείχνει πόσες φορές τα αποθέματα μετατρέπονται μέσα από τις πωλήσεις σε εισπρακτέους λογαριασμούς, δηλαδή σε πελάτες, γραμμάτια και μετρητά. Όσο μεγαλύτερη η ταχύτητα ρευστοποίησης αποθεμάτων (άρα μικρότερος ο αριθμός των ημερών) τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η οικονομική μονάδα.

Στα πλαίσια της παρούσας ο υπολογισμός έχει όπως παρακάτω:

$$\frac{(ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ 2017 + ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ 2016)/2}{ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ} * 365 = \frac{620.689,21}{18.319.877,88} * 365 = 12,37$$

**2. Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων (receivable turnover ratio) =** Σε αυτόν τον δείκτη περιλαμβάνονται οι κάθε είδους απαιτήσεις της επιχείρησης έναντι τρίτων, οι οποίες

εκτός των απαιτήσεων από πελάτες αναφέρονται και στις λοιπές απαιτήσεις της επιχείρησης όπως από το δημόσιο, του διάφορους χρεώστες, το προσωπικό της εταιρίας κλπ. Ο συγκεκριμένος δείκτης, λοιπόν, μας δείχνει τον αριθμό των περιστροφών που πραγματοποιούν σε μια λογιστική χρήση οι απαιτήσεις της επιχείρησης στο σύνολό τους ή διαφορετικά πόσες φορές αυτές εισπράττονται κατά τη διάρκεια μίας οικονομικής χρήσης.

Όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων τόσο μικρότερος είναι ο χρόνος παραμονής αυτών στην επιχείρηση και τόσο λιγότερο δεσμεύονται τα κεφάλαιά της. Μετρά την αποτελεσματικότητα της διοίκησης στην είσπραξη των απαιτήσεων.

Στην περίπτωση του ΕΚΕΜΣ ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ως εξής:

$$\frac{(ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ\ 2017 + ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ\ 2016)/2}{ΠΩΛΗΣΕΙΣ} * 365 = \frac{3.464.922,75}{19.820.016,08} * 365 = \mathbf{63,81}$$

**3. Ταχύτητας Εξόφλησης Προμηθευτών (trade creditors to sales ratio)** Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης προμηθευτών δείχνει σε πόσες μέρες κατά μέσο όρο η οικονομική μονάδα εξοφλεί του προμηθευτές της.

Όσο λιγότερες οι μέρες, τόσο πιο γρήγορα η επιχείρηση πρέπει να πληρώσει τους προμηθευτές της.

Ο υπολογισμός του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη έχει όπως παρακάτω:

$$\frac{(ΒΡΑΧ.ΥΠΟΧΡ.2017 + ΒΡΑΧ.ΥΠΟΧΡ.2016)/2}{ΚΟΣΤΟΣ\ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ} * 365 = \frac{5.204.386,26}{18.319.877,88} * 365 = \mathbf{103,69}$$

### 7.4.3 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας (Return Ratios)

Η συγκεκριμένη κατηγορία αριθμοδεικτών αποτελεί μία οικογένεια κριτηρίων, βάσει των οποίων μετράται η αποδοτικότητα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της, την καθαρή της θέση και το σύνολο των επενδυμένων κεφαλαίων της.

Οι δείκτες αποδοτικότητας, επειδή συνδέονται με τα αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες) της επιχείρησης, έχουν ιδιαίτερη σημασία τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους συναλλασσόμενους με αυτής καθώς και για κάθε τρίτο ενδιαφερόμενο για την εξέλιξη της εταιρίας.

Η διαχρονική παρακολούθηση των δεικτών αυτών και η σύγκρισή τους από έτος σε έτος, αλλά και σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου μας παρέχει χρήσιμα συμπεράσματα για



την αποδοτική ή όχι δραστηριοποίηση της μονάδας. Πιο αναλυτικά, η προσεκτική διερεύνηση και ερμηνεία των δεικτών αυτών μας παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τον τρόπο χρησιμοποίησης και την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων κεφαλαιακών πόρων που επενδύθηκαν στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης. Επίσης, η παρακολούθηση των δεικτών αυτών μας παρέχει πληροφορίες για την επιτυχή και αποτελεσματική ή όχι άσκηση της διοίκησης, η οποία τελικά κρίνεται εκ του αποτελέσματος, σύμφωνα με τα κέρδη τα οποία αυτή επέφερε στην επιχείρηση και σε τελική ανάλυση, κρίνεται σύμφωνα με την ικανότητά της να δημιουργεί κέρδη και το είδος αυτών.

1. **Περιθωρίου Μικτού Κέρδους (gross profit margin):** Ο δείκτης παρουσιάζει το ποσοστό του μικτού κέρδους της επιχείρησης επί των πωλήσεων της χρήσης. Η σημαντικότητα έγκειται στο γεγονός ότι ο υπολογισμός του παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης του αποτελέσματος της εκμετάλλευσης, με το οποίο η κάθε επιχείρηση καλύπτει το λειτουργικό της κόστος που δεν απορροφάται από το κόστος παραγωγής (πχ έξοδα διοικητικής λειτουργίας κλπ), τους τόκους των δανειακών κεφαλαίων βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων, καθώς και τα άλλα χρηματοοικονομικά έξοδα όπως προμήθειες τραπεζών, έξοδα φακέλων των δανείων και άλλα συναφή έξοδα. Τέλος, αποτελεί μέτρο αξιολόγησης του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση καλύπτει τον σχηματισμό αποθεματικών, απαραίτητων για την περεταίρω ανάπτυξη της εταιρίας, την καταβολή των αναλογούντων φόρων στα πραγματοποιηθέντα κέρδη και τη διάθεση των κερδών με τη διανομή μερισμάτων στους μετόχους.

Ο αριθμοδείκτης πολλαπλασιαζόμενος επί 100 εκφράζεται σε ποσοστό και ουσιαστικά δείχνει το μικτό κέρδος που απολαμβάνει μια οικονομική μονάδα από την πώληση προϊόντων αξίας 100 ευρώ.

Στην περίπτωση του ΕΚΕΜΣ υπολογίζεται όπως παρακάτω:

$$\frac{\text{ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ}}{\text{ΠΩΛΗΣΕΙΣ}} * 100 = \frac{1.500.138,20}{19.820.016,08} * 100 = 7,57\%$$

2. **Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους (net profit margin):** Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει την ικανότητα των πωλήσεων να παράγουν κέρδη για την επιχείρηση, πόσο δηλαδή ποσοστό κέρδους δημιουργείται από τις πωλήσεις, μετά της αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Είναι εμφανές ότι ένας μεγάλος δείκτης καθαρού περιθωρίου σημαίνει ότι τα κέρδη αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων

και άρα αναμένεται μεγάλη κερδοφορία στην επιχείρηση.100 δείκτης επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην αξιολόγηση ενός επενδυτικού σχεδίου προκειμένου μέσω προϋπολογιστικών μεγεθών να υπολογιστεί η αναμενόμενη κερδοφορία του σχεδίου αυτού και να συγκριθεί έτσι με άλλα εναλλακτικά σχέδια.

Υπολογίζοντας τον δείκτη με βάση τα δεδομένα έχουμε:

$$\frac{\text{ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ}}{\text{ΠΩΛΗΣΕΙΣ}} * 100 = \frac{1.247.656,58}{19.820.016,08} * 100 = \mathbf{6,29\%}$$

3. **Δείκτης Μεταβολή Πωλήσεων (sales growth ratio):** Ο συγκεκριμένος δείκτης χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό της ποσοστιαίας αύξησης ή μείωσης των πωλήσεων ενός έτους από το προηγούμενο. Εάν κατά την ανάλυση, συνεκτιμηθεί η κίνηση του με αυτή των λοιπών αριθμοδεικτών αποδοτικότητας και δραστηριότητας τότε παρέχει τη δυνατότητα εξαγωγής ασφαλών συμπερασμάτων για τα αποτελέσματα που μία επένδυση ή η υιοθέτηση συγκεκριμένης στρατηγικής επέφεραν στις πωλήσεις.

Η αύξηση των πωλήσεων (θετικό ποσοστό) δείχνει αύξηση των δραστηριοτήτων.

$$\frac{\text{ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2017} - \text{ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2016}}{\text{ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2016}} * 100 = \frac{19.820.016,08 - 18.753.210,18}{18.753.210,18} * 100 = \mathbf{5,69\%}$$

## 7.5 Συγκριτικοί Πίνακες

Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν, συγκριτικός πίνακα, με τα σημαντικότερα οικονομικά στοιχεία του ΕΚΕΜΣ όπως αυτά προκύπτουν από τους ισολογισμούς που συντάχθηκαν στις 31 Δεκεμβρίου από το 2011 έως το 2015.

**Πίνακας 7.10**  
**Διαχρονική Πορεία Οικονομικών Μεγεθών ΕΚΕΜΣ (2013-2017)**

Έτος	2013	2014	2015	2016	2017
Συνολικές Πωλήσεις	19.961.961,59	19.804.419,42	18.095.474,94	18.753.210,18	19.820.016,18
Μικτό Κέρδος	1.395.465,86	1.490.227,16	1.613.839,70	1.402.916,77	1.500.138,20
Καθαρό Κέρδος	1.014.333,90	1.167.399,70	1.295.850,55	1.412.990,27	1.247.656,58
Λειτουργικά Έξοδα	378.446,43	308.757,31	292.784,73	250.651,89	317.448,56

Λιανικές Πωλήσεις	6.904.164,10	6.334.147,77	6.145.877,84	6.058.464,42	6.167.723,29
Χονδρικές Πωλήσεις	13.057.797,49	13.470.271,65	11.949.597,10	12.694.745,76	14.743.617,60

Ακολουθεί συγκριτικός πίνακας των αριθμοδεικτών των ισολογισμών από 2013 έως 2015, για να παρουσιαστεί η πορεία τους το διάστημα που εξετάζουμε:

**Πίνακας 7.11**  
**Συγκριτικός Πίνακας εξέλιξης Αριθμοδεικτών (2013-2015)**

A/A	Περιγραφή Αριθμοδεικτών	2015	2016	2017
1	Γενικής Ρευστότητας (current ratio)	2,24	2,15	2,30
2	Ειδικής Ρευστότητας (acid – test ratio)	2,07	2,04	2,17
3	Ταμειακής Ρευστότητας (cash ratio)	1,32	1,25	1,48
4	Αμυντικού Χρονικού Διαστήματος (defensive interval ratio)	218,76	220,29	220,91
5	Περιθώριο Μικτού Κέρδους	8,92%	7,48%	7,57%
6	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	7,17%	7,53%	6,29%
7	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	19,85%	22,34%	19,76%
8	Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων (receivable turnover ratio)	4,84	4,82	5,11
9	Μέση Διάρκεια Παραμονής Υποχρεώσεων στην Επιχείρηση	75,34	75,65	71,37
10	Ταχύτητας Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων	3,37	3,41	3,54
11	Μέση Διάρκεια Παραμονής Υποχρεώσεων στην Επιχείρηση	108,36	107,17	102,99
12	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	21,98	25,44	29,52
13	Μέσος Όρος Παραμονής Αποθεμάτων	16,61	14,35	12,37
14	Λειτουργικών Εξόδων προς Πωλήσεις	92,70%	93,86%	94,03%
15	Αύξηση/Μείωση Πωλήσεων	-8,63%	3,63%	5,69%
16	Αύξηση/Μείωση Μικτών Κερδών Πώλησης	8,29%	-13,07%	6,93%
17	Αύξηση/Μείωση Καθαρών Κερδών	11,19%	8,86%	-11,70%

## 7.6 Ανακεφαλαίωση

Σύμφωνα με την γενικότερη ανάλυση μέσω της παράθεσης των οικονομικών στοιχείων φαίνεται το θετικό κλίμα που επικρατεί στο σύγχρονο περιβάλλον και οι αναπτυξιακές τάσεις

που χαρακτηρίζουν την πορεία του ΕΚΕΜΣ. Ειδικότερα παρατηρείται το μεικτό κέρδος ενώ κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα παρουσίασε κατά την χρήση του 2017 αύξηση της τάξεως του 6,93% σε σχέση με το 2016. Αρνητικές διαφοροποιήσεις που δύνανται να παρατηρηθούν, όπως αυτή του καθαρού κέρδους χρήσης, της τάξεως του 11,70%, του 2017 σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, οφείλονται σε διαθρωτικές επενδυτικές κινήσεις συνυφασμένες με την Στρατιωτική Υπηρεσία και όχι αντιπροσωπευτικές της οικονομικής δραστηριότητας του ΕΚΕΜΣ ως επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών των λειτουργιών, προς υποστήριξη της παραπάνω θέσης, αποτελεί η αύξηση των λειτουργικών εξόδων τα οποία αυξήθηκαν κατά 26,65%, το 2017 σε σχέση με το 2016 ενώ οι καθαρές πωλήσεις παρουσίασαν δυσανάλογη αύξηση της τάξεως του 5,69% κατά την αντίστοιχη χρονική περίοδο.

Από την ανάλυση των αριθμοδεικτών αλλά και τη σύγκριση της οικονομικής δραστηριότητας των προηγούμενων ετών, παρατηρείται γενικότερα η ανάκαμψη από την πτωτική πορεία που είχε παρουσιαστεί κατά τα έτη αναφοράς της κρίσης και πιο συγκεκριμένα τη χρονική περίοδο 2013-2014. Σημαντικό παράγοντα προς την κατεύθυνση της αύξησης του όγκου των χονδρικών κυρίως πωλήσεων, αποτέλεσε ο περιορισμός των τριγωνικών πωλήσεων των Μονάδων και Υπηρεσιών προς του προμηθευτές και οι προμήθειες των υπόψη εφοδίων αποκλειστικά από το ΕΚΕΜΣ προς όφελος της υπηρεσίας. Παράλληλα η συμμετοχή του ΕΚΕΜΣ στην αλυσίδα εφοδιασμού Υπηρεσιών μεγάλης δυναμικότητας αποτέλεσε κίνηση που οδήγησε στην διεύρυνση και των λιανικών πωλήσεων καθώς τα στελέχη των Υπηρεσιών αυτών εκδήλωσαν αυξημένο ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση αγορών κατά την επίσκεψή τους ΕΚΕΜΣ.

Κλείνοντας το κεφάλαιο της οικονομικής ανάλυσης, πέραν των στοιχείων των αριθμοδεικτών των οποίων οι τιμές κυμαίνονται σε αξιόλογα επίπεδα αντίστοιχα μεγάλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, εξάγεται το συμπέρασμα της έντονης δραστηριότητας που διεξάγεται στο κομμάτι των λιανικών πωλήσεων και της μεγάλης ευκαιρίας, πλέον, που αυτές αποτελούν στο σύνολο της δραστηριότητας του ΕΚΕΜΣ. Ενώ το 2016 αποτελούσαν το 26,6% των συνολικών πωλήσεων του ΕΚΕΜΣ το 2017 άγγιξαν το 29,49% με διακριτή την συνεισφορά στις πωλήσεις των σημείων πώλησης στο ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα και στο Στρατόπεδο «ΣΤΡΑΤΑΡΧΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΠΑΠΑΓΟΥ».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

# ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ LOYALTY POINTS SYSTEM ΜΕΣΩ ΕΡΕΥΝΑΣ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

### 8.1 Εισαγωγή

Όπως έχει ήδη παρουσιαστεί στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας, η παρούσα χρονική περίοδος, για το ΕΚΕΜΣ, χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις που γενούν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης. Βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί η αναβάθμιση του Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP) και του ταμειακού συστήματος (Retail System) με την εγκατάσταση και λειτουργία νέας τεχνολογίας λογισμικών, πολλαπλών δυνατοτήτων. Στις δυνατότητες αυτές συγκαταλέγεται αυτή της συλλογής, επεξεργασίας και ερμηνείας δεδομένων πώλησης (sales data acquisition, processing and interpretation) η οποία μπορεί να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελώντας την αιχμή του δόρατος στην χάραξη και υιοθέτηση πρωτοποριακής επιχειρησιακής στρατηγικής για το ΕΚΕΜΣ.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό Marketing, για τον κλάδο του λιανικού εμπορίου, ο πλέον διαδεδομένος τρόπος συλλογής, τέτοιου είδους πληροφοριών, είναι μέσω της εγκατάστασης και λειτουργίας συστήματος επιβράβευσης πελατών. Πιο συγκεκριμένα η λειτουργία των συστημάτων αυτών στηρίζεται στη φιλοσοφία συλλογής δεδομένων, που παρέχονται από τον πελάτη τόσο εκούσια, κατά τη στιγμή της συμπλήρωσης των στοιχείων του (ονοματεπώνυμο, ηλικία, διεύθυνση κατοικίας, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κλπ) στη σχετική φόρμα για την εγγραφή του στο πρόγραμμα, όσο και ακούσια, με τη συλλογή δεδομένων για τα προϊόντα και τις προτιμήσεις κατά τη διάρκεια των αγορών του.

Για το εγχείρημα, ωστόσο, εγκατάστασης ενός τέτοιου συστήματος στο ΕΚΕΜΣ, όπως επίσης και οποιουδήποτε άλλου επενδυτικού σχεδίου, πρέπει πρώτα να ελεγχθεί η αναγκαιότητά του. Αθροιστικά προς το παραπάνω, παρατίθεται η υπάρχουσα υποχρέωση αδειοδότησης των αρμόδιων οργάνων του ΕΚΕΜΣ από το Διοικητικό Συμβούλιο προ της εκδήλωσης ενέργειας που ενδέχεται να επιφέρει οποιαδήποτε καταστατική ή άλλη

λειτουργική αλλαγή. Ο έλεγχος αναγκαιότητας, λοιπόν, συνέπεσε αναγκαστικά με την πάγια προσπάθεια αύξησης της επισκεψιμότητας του ΕΚΕΜΣ, μέσω της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας τροποποίησης του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων, προς την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των δικαιούχων. Ο λόγος που δίνεται, με περιοδικότητα περίπου διετίας, μεγάλη έμφαση στον συγκεκριμένο παράγοντα (την τροποποίηση του ωραρίου) αντί σε λοιπές επενδυτικές δραστηριότητες, στηρίζεται στην άμεση και μηδαμινού κινδύνου (risk free) δυνατότητα του Διοικητικού συμβουλίου του ΕΚΕΜΣ να τροποποιεί άμεσα με απόφαση του το ωράριο λειτουργίας (Τμήμα 53 του ΣΚ 5-97 «Οργάνωση και Λειτουργία ΕΚΕΜΣ»)

Στο παρόν Κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της έρευνας πεδίου μέσω ερωτηματολογίου, τα αποτελέσματα της οποίας θα προσανατολιστούν στην αναγκαιότητα ή μη υιοθέτησης μεθόδου αύξησης της επισκεψιμότητας στο ΕΚΕΜΣ. Η δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου εγκρίθηκαν από το Διοικητικό Συμβούλιο του ΕΚΕΜΣ καθώς η έρευνα συνδυάζει τις προϋποθέσεις εξαγωγής συμπερασμάτων τόσο για τη risk free επιλογή της τροποποίησης του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων του ΕΚΕΜΣ, όσο και τον έλεγχο των προτιμήσεων των πελατών για ανάληψη διευρυμένης δράσης προς επίτευξη μεγαλύτερης επισκεψιμότητας.

## 8.2 Στοιχεία της Έρευνας

Σύμφωνα με το διδαχθέν αντικείμενο της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου, κατά το μάθημα «Ποσοτικές Μέθοδοι για Οικονομικές Αποφάσεις», Α' Εξάμηνο ΠΜΣ – ΟΕΣ, η συγκεκριμένη έρευνα, η οποία διεξήχθη από την 01/11/2016 έως 12/12/2016, αναλύεται στα παρακάτω στάδια:

Στάδιο 1ο : Ορισμός Πληθυσμού από το οποίο θα ληφθεί του δείγμα, των μελών-στοιχείων του και των γεωγραφικών και χρονικών ορίων του.

Στάδιο 2ο : Καθορισμός μονάδας δειγματοληψίας.

Στάδιο 3ο : Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας

Στάδιο 4ο : Καθορισμός μεγέθους δείγματος.

Στάδιο 5ο : Σχεδιασμός της διαδικασίας διεξαγωγής δειγματοληψίας.

Στάδιο 6ο : Συλλογή δεδομένων δειγματοληψίας.

Στάδιο 7ο : Επεξεργασία, ανάλυση και επεξήγηση των αποτελεσμάτων.

Στάδιο 8ο : Συγγραφή τελικής έκθεσης και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τα στάδια αυτά διακρίνονται από του εξής χρονικούς περιορισμούς, σύμφωνα και με τις διαταγές που εκδόθηκαν από τη Στρατιωτική υπηρεσία για την παρουσίαση αποτελεσμάτων:

- Στάδια 1 έως 4 : 1/4 του διαθέσιμου χρόνου της έρευνας.
- Στάδια 5 και 6 : 1/2 του διαθέσιμου χρόνου της έρευνας.
- Στάδια 7 και 8: 1/4 του διαθέσιμου χρόνου της έρευνας.

1. Ορισμός Πληθυσμού: Ο πληθυσμός αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους, οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα. Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός μπορεί να οριστεί ως όλες οι κατηγορίες των δικαιούχων εξυπηρέτησεως στρατιωτικών εκμεταλλεύσεων. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από τα εν ενεργεία και εν αποστρατεία στελέχη των ενόπλων δυνάμεων με τις οικογένειές τους, στους δικαιούχους συμπεριλαμβάνονται:

- Τα δικαιούμενα στρατιωτικής συντάξεως μέλη οικογενειών φονευθέντων ή αποθανόντων μονίμων Στρατιωτικών του Σ.Ξ.
- Δικαστικοί λειτουργοί-υπάλληλοι.
- Μέλη συνδικάτου του Ο.Α.Σ.Α και υπάλληλοι της Ο.Α.Σ.Α Α.Ε (αστικά λεωφορεία).
- Το εκάστοτε υπηρετούν προσωπικό του Σ.Ξ, ο ή η σύζυγος και τα προστατευόμενα μέλη αυτού.

2. Καθορισμός μονάδας δειγματοληψίας : Η μονάδα δειγματοληψίας είναι η βασική μονάδα, που περιέχει τα στοιχεία του πληθυσμού, από όπου θα ληφθεί το δείγμα. Στην συγκεκριμένη μελέτη, η μονάδα δειγματοληψίας είναι ίδια με το στοιχείο του πληθυσμού, δηλαδή οι δικαιούχοι επισκέψεως στο ΕΚΕΜΣ.

3. Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας : Η μέθοδος της δειγματοληψίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των στοιχείων του πληθυσμού που θα αποτελούν το δείγμα. Η μέθοδος θα απλή τυχαία δειγματοληψία καθώς λαμβάνεται δείγμα τόσο από ενεργούς πελάτες (συμπλήρωση ερωτηματολογίων εντός της έδρας του ΕΚΕΜΣ) όσο και από τους εν δυνάμει πελάτες του (αποστολή ερωτηματολογίων σε Μονάδες του Στρατού Ξηράς).

4. Καθορισμός μεγέθους δείγματος : Ένα αναπόσπαστο κομμάτι της δειγματοληψίας είναι ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος που πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Ο εν λόγω καθορισμός έγινε με βάση τα απεσταλθέντα ερωτηματολόγια στις Μονάδες σε συνδυασμό με

τα διανεμηθέντα στις εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ. Αθροιστικά με τα απαντημένα μέσω διαδικτύου το δείγμα της έρευνας ανέρχεται στα 1.103 ερωτηματολόγια.

5. Σχεδιασμός της διαδικασίας διεξαγωγής δειγματοληψίας όπως παρακάτω:
  - Επιλογή, ενημέρωση, εκπαίδευση, οργάνωση και επίβλεψη των ατόμων που θα έρθουν σε επαφή με τα μέλη του δείγματος.
  - Έγκαιρη σύνταξη κι εκτύπωση των ερωτηματολογίων προς διανομή, αποστολή και ταυτόχρονη ανάρτηση στο διαδίκτυο.
  - Πρόβλεψη και καθοδήγηση στην αντιμετώπιση έκτακτων ή εξωγενών παραγόντων κατά την διαδικασία επιλογής ή προσέγγισης των μελών του δείγματος.
  - Η παροχή υπηρεσιών και υποδομής υποστήριξης και διευκόλυνσης της διαδικασίας (επαρκής αριθμός ερωτηματολογίων, παροχή στοιχείων επικοινωνίας για αποσαφηνίσεις κλπ)



### 8.3 Έντυπο του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα ήταν της παρακάτω μορφής

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΝ ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τα εν ενεργεία στελέχη παρακαλούμε για την απάντηση των παρακάτω ερωτήσεων με ένα Χ σε κάθε κουτάκι αντιστοίχησης:

Μονάδα:

Βαθμός:

Όνοματεπώνυμο:

1. Ηλικία

18-27  28-40  41-55  55 και πάνω

2. Φύλο

Ανδρας  Γυναίκα

3. Βαθμός - Προέλευση

ΟΒΑ  ΕΠΟΠ  ΕΜΘ  Μ. Υπάρχων  Κατώτερος Αξικός

Ανώτερος Αξικός  Ανώτατος Αξικός

4. Πόσα άτομα μαζί με εσάς μένετε στην ίδια κατοικία;

Κανένα  Ένα  Δύο  Τρία  Τέσσερα  Πέντε και πάνω

5. Έχετε παιδιά ηλικίας 0-18 χρόνων;

Ναι  Όχι

6. Πόσες φορές την εβδομάδα επισκέπτεστε το super market για αγορές;

Σπάνια  Μία  Δύο  Τρεις και πάνω

7. Πόσο συχνά επιλέγετε το ΕΚΕΜΕ για τις αγορές;

Ποτέ  Σπάνια  Μέτρια  Συχνά  Πολύ συχνά

8. Για ποιο λόγο θα επισκεπτόσασταν το ΕΚΕΜΕ;

Οικείο Περιβάλλον  Χαμηλές τιμές  Ιδιαίτερη Αντιμετώπιση

Πληρότητα Ειδών και Υπηρεσιών

9. Για ποιο λόγο δεν θα επισκεπτόσασταν το ΕΚΕΜΕ;

Εξυπηρέτηση  Υψηλές τιμές  Απόσταση  Ωράριο λειτουργίας

10. Τι ώρα προτιμάτε να επισκέπτεστε το ΕΚΕΜΣ στις εργάσιμες ημέρες;  
9.00-12.00  12.00-15.00  15.00-18.00  18.00-21.00

11. Τι ώρα προτιμάτε να επισκέπτεστε το ΕΚΕΜΣ στις αργίες (Σάββατο);  
9.00-12.00  12.00-15.00  15.00-18.00  18.00-21.00

12. Ποιες ημέρες θα επισκεπτόσασταν το ΕΚΕΜΣ;  
Δευτέρα  Τρίτη  Τετάρτη  Πέμπτη  Παρασκευή  Σάββατο

13. Παρακαλώ αναπτύξτε μας προτάσεις – παρατηρήσεις – απαιτήσεις για να βελτιώσουμε την εξυπηρέτηση στα καταστήματα του ΕΚΕΜΣ:

Παρακαλούμε παραδώστε το έντυπο συμπληρωμένο για την ενημέρωσή μας και την δική σας στα παρακάτω σημεία:

α. Ηλεκτρονικά στο [proekmeta@ekems.gr](mailto:proekmeta@ekems.gr).

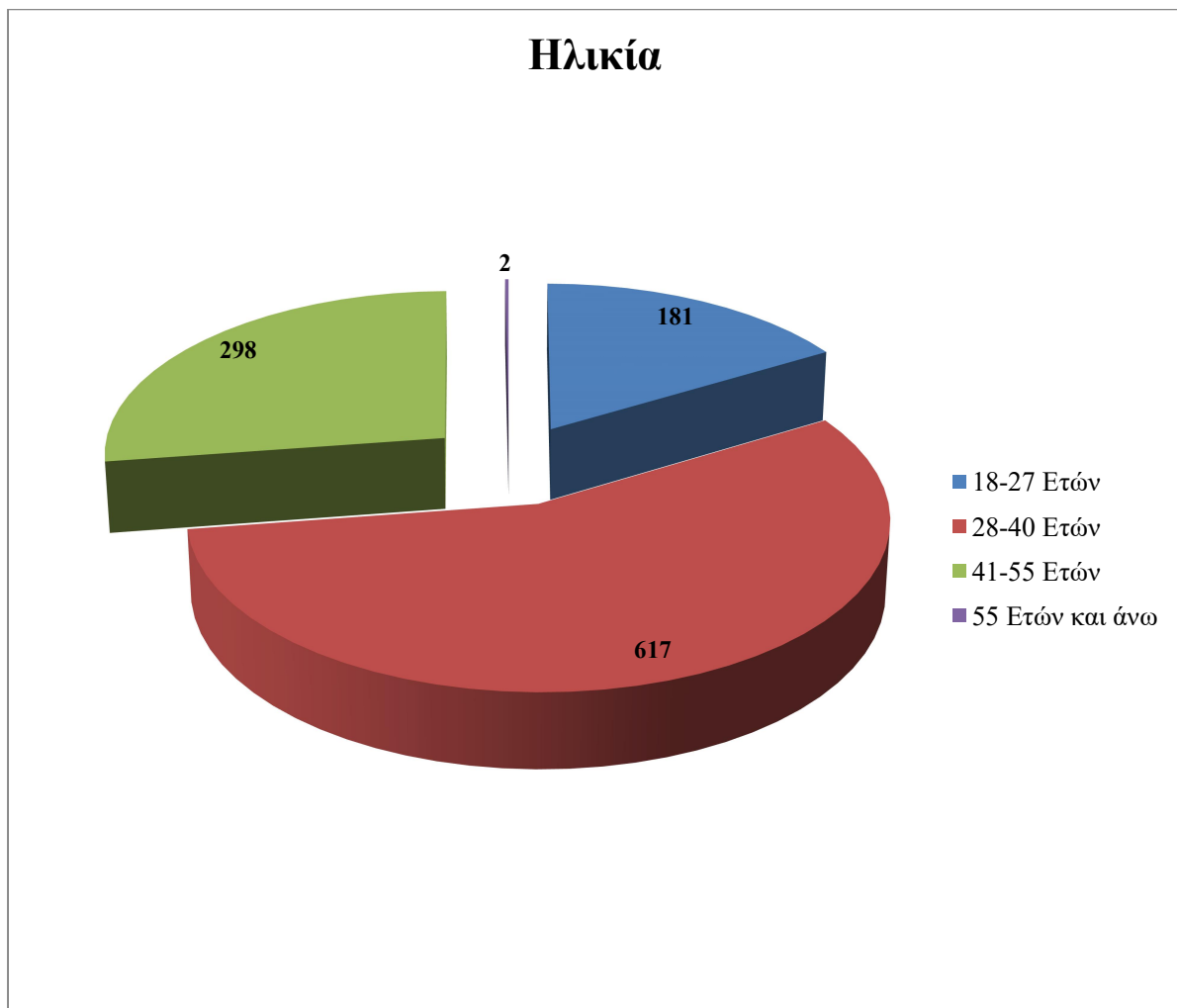
β. Σε έντυπη μορφή στην έδρα της Μονάδας σας.

γ. Σε έντυπη μορφή στην έδρα του ΕΚΕΜΣ στα ταμεία και στην πύλη.

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ!**

## 8.4 Δημογραφικό Προφίλ

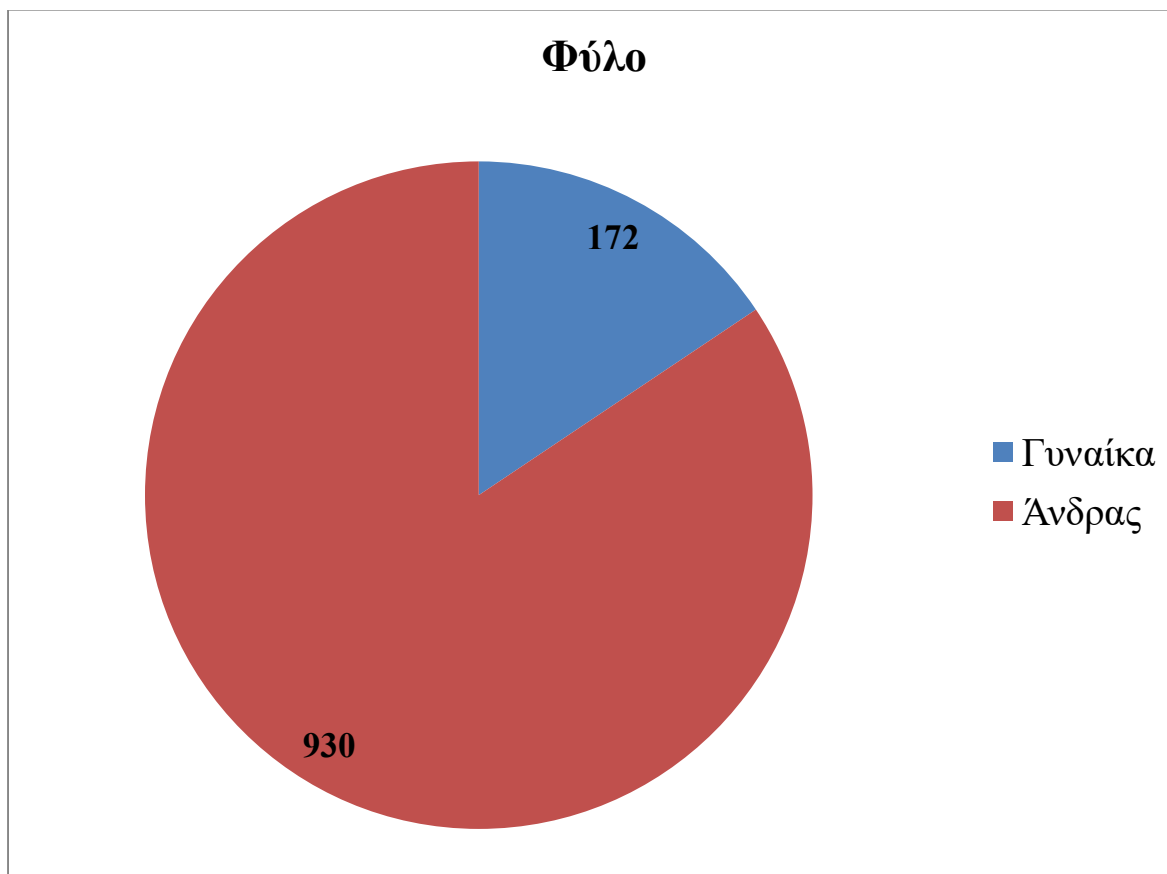
### 8.4.1 Ηλικία



**Διάγραμμα 8.1**  
**Ηλικία**

Αναλύοντας τα στοιχεία του δείγματος παρατηρούμε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των συμμετεχόντων βρίσκεται μεταξύ των 28-40 ετών ηλικία που χαρακτηρίζεται από μεγάλη ενεργητικότητα και παραγωγικότητα με κατ' επέκταση αυξημένες ανάγκες σε καταναλωτικά αγαθά. Κατηγορίες που ακολουθούν είναι αυτή των 41-55 ετών, σε ποσοστό 27%, με πολύ μεγάλη την πιθανότητα να έχουν οικογένεια και αυτή των 18-27 ετών, σε ποσοστό 16%. Τέλος υπάρχουν δύο παρατηρήσεις στην ηλικιακή κατηγορία 55 ετών και άνω.

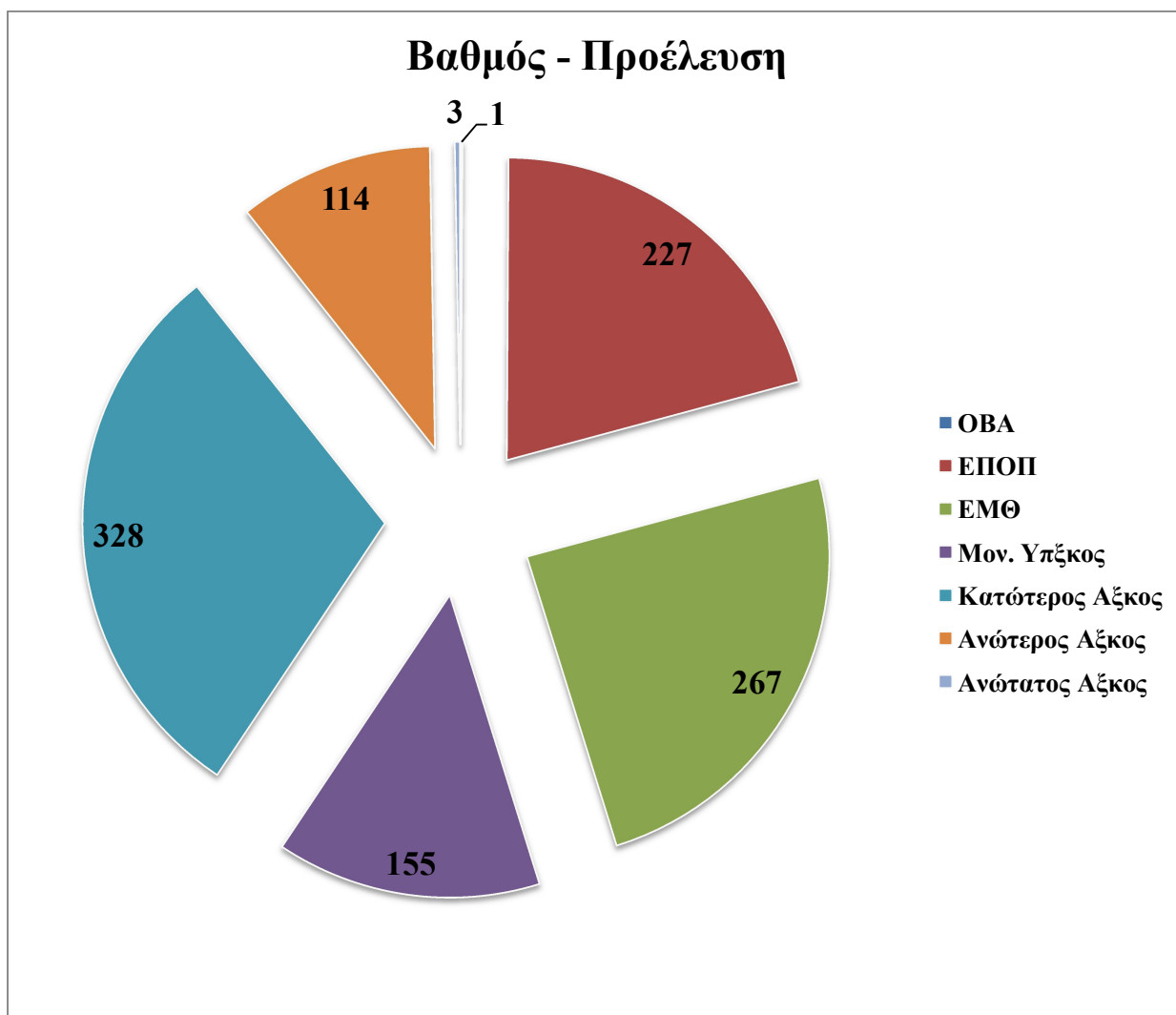
#### 8.4.2 Φύλο



Διάγραμμα 8.2  
Φύλο

Το δείγμα αποτελείται κατά 84% από άνδρες σε σχέση με το 16% που είναι γυναίκες γεγονός αναμενόμενο για τα δεδομένα του στρατού καθώς είναι κατά πολύ μεγάλο βαθμό ανδροκρατούμενο επάγγελμα. Έτσι αναμένουμε και το εξυπηρετούμενο από μια στρατιωτική εκμετάλλευση να αποτελείται σε μεγαλύτερο ποσοστό από άνδρες

### 8.4.3 Βαθμός - Προέλευση

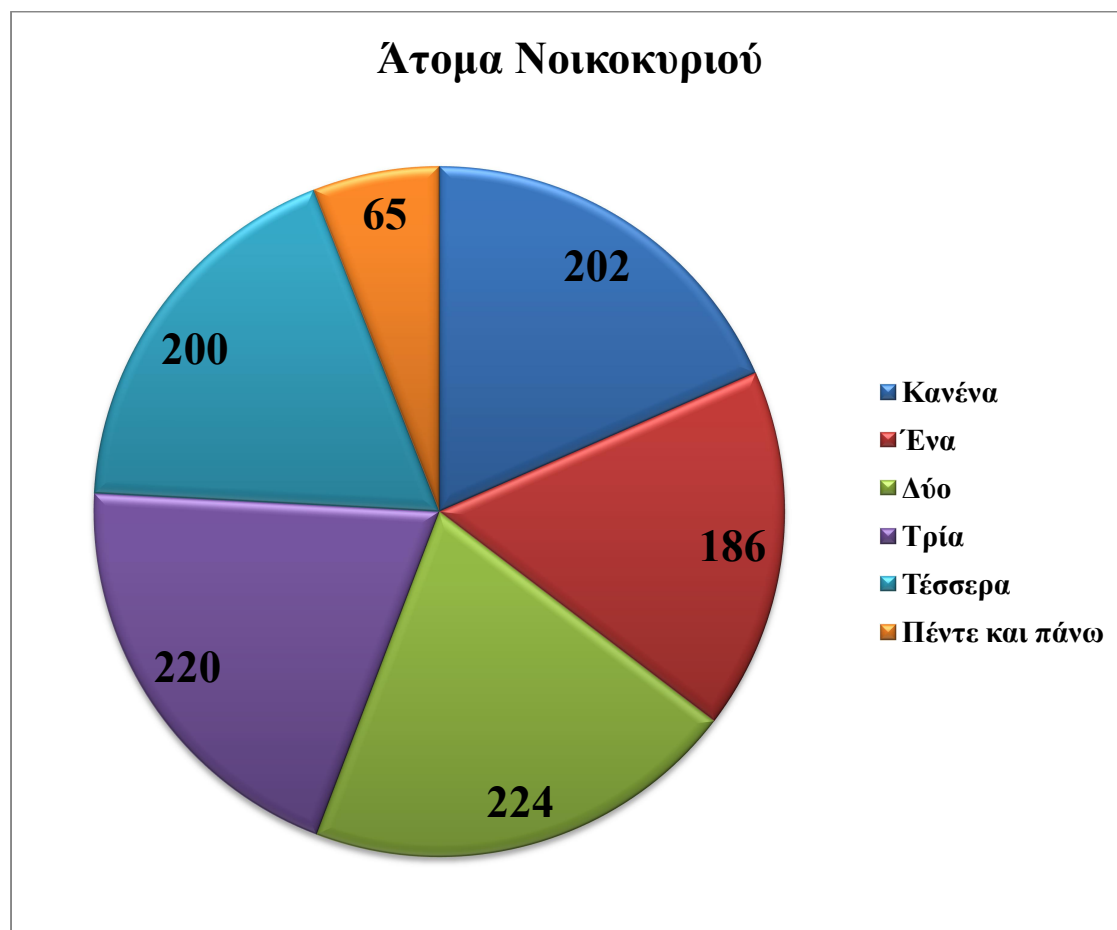


Διάγραμμα 8.3  
Βαθμός-Προέλευση

Όπως παρατηρείται το δείγμα αποτελείται από όλα τα επίπεδα της κλίμακας της ιεραρχίας, με την ανάλογη μάλιστα ποσόστωση στα αντίστοιχα κλιμάκια. Επομένως, αφού μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό για τα δεδομένα του στρατεύματος, κρίνεται κατάλληλο και για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν οι κατώτεροι Αξιωματικοί, σε ποσοστό 30%, προέλευσης είτε κάποιας εκ των παραγωγικών σχολών Αξιωματικών (ΣΣΕ, ΣΣΑΣ) είτε άλλης προέλευσης (ΣΜΥ, ΕΜΘ κλπ). Ακολουθούν οι ΕΜΘ Υπαξιωματικοί με ποσοστό 24,4%, οι ΕΠΟΠ με ποσοστό 20,7% και οι Μόνιμοι

Υπαξιωματικοί (προέλευσης ΣΜΥ) με ποσοστό 14,2%. Ποσοστιαία τελευταίοι, και λογικά ορθώς, κατανέμονται οι Ανώτεροι (10,4%) και οι Ανώτατοι (0,3%) Αξιωματικοί ενώ ο εκλιπών θεσμός των ΟΒΑ καταλαμβάνει το 0,1%.

#### 8.4.4 Άτομα Νοικοκυριού

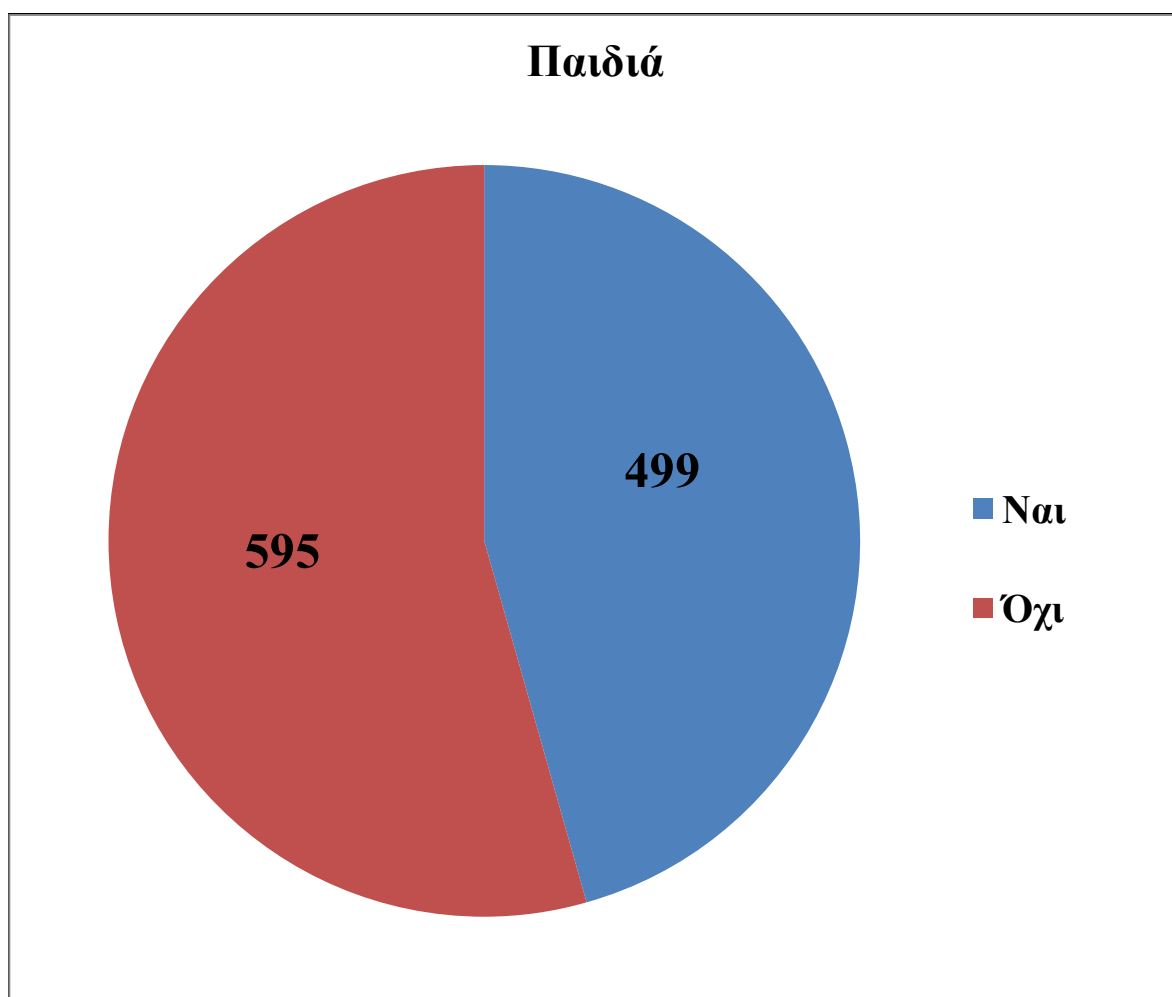


Διάγραμμα 8.4  
Άτομα Νοικοκυριού

Γενικά το δείγμα χαρακτηρίζεται από μία σχετική ομοιογένεια όσον αφορά την οικογενειακή του κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα, με 20% συγκαταλέγονται τα στοιχεία του δείγματος τα οποία συντηρούν δύο ή τρία άτομα (πέραν του εαυτού τους) στο νοικοκυριό τους. Ακολουθούν με 18% τα στοιχεία του δείγματος που συντηρούν τέσσερα άτομα ή κανένα άτομο, ενώ αμέσως μετά με 17% βρίσκονται αυτά που συντηρούν ένα άτομο. Τέλος με 6% κατανέμεται

η πιο σπάνια παρατήρηση των ατόμων που υπό την ίδια οικία μένουν μαζί με 5 ή περισσότερα άτομα.

#### 8.4.5 Παιδιά

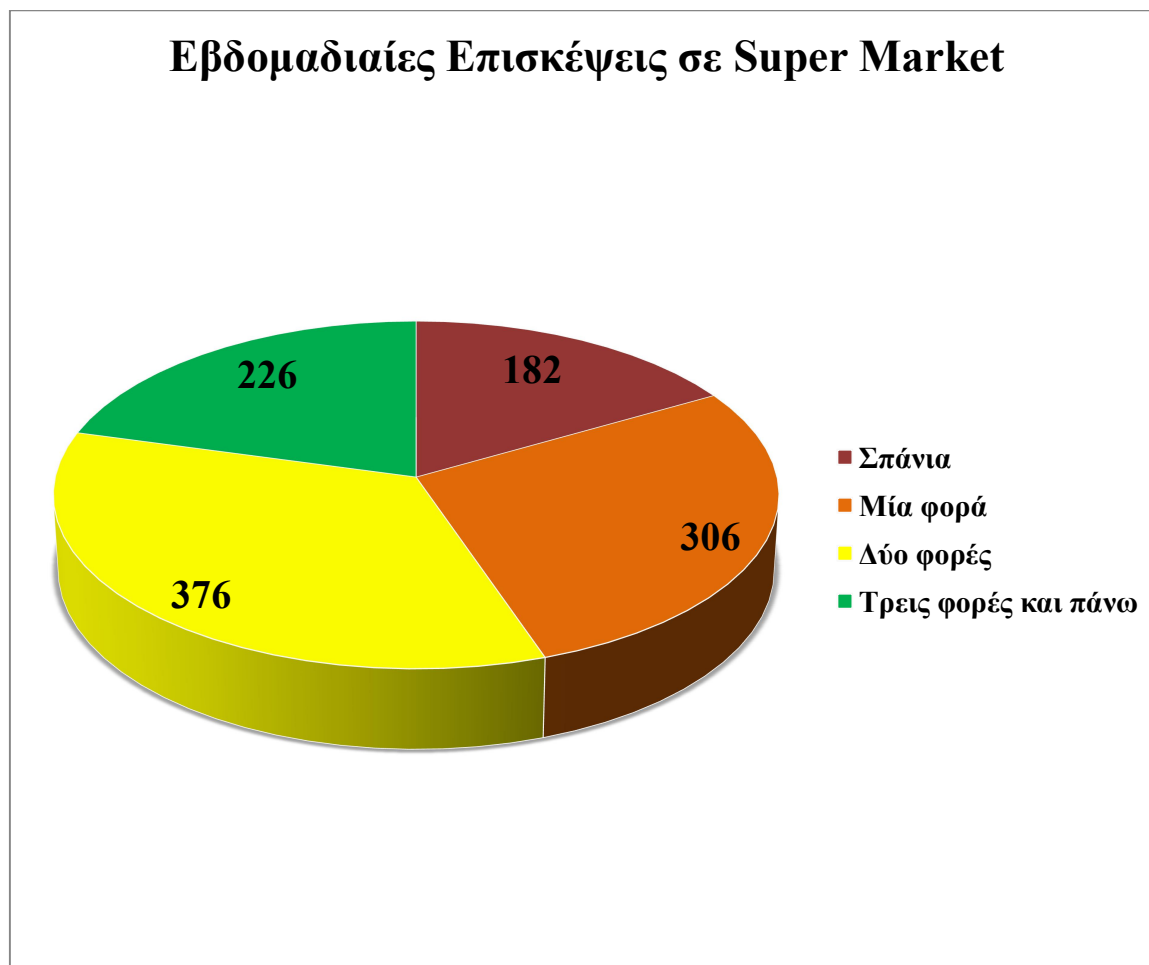


Διάγραμμα 8.5  
Παιδιά

Τελευταίο δημογραφικό στοιχείο και παράγοντα που καθορίζει τις καταναλωτικές ανάγκες σε προϊόντα λιανεμπορίου, αποτελεί η συντήρηση τέκνων από τους δικαιούχους. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται σε ποσοστό 46% από στοιχεία που έχουν παιδιά ηλικίας μέχρι 18 ετών ενώ το 54% των ερωτηθέντων δεν έχουν παιδιά αυτής της ηλικίας ή δεν έχουν καθόλου παιδιά.

## 8.5 Ανάλυση Παραγόντων Επισκεψιμότητας

### 8.5.1 Επισκεψιμότητα σε Super Market

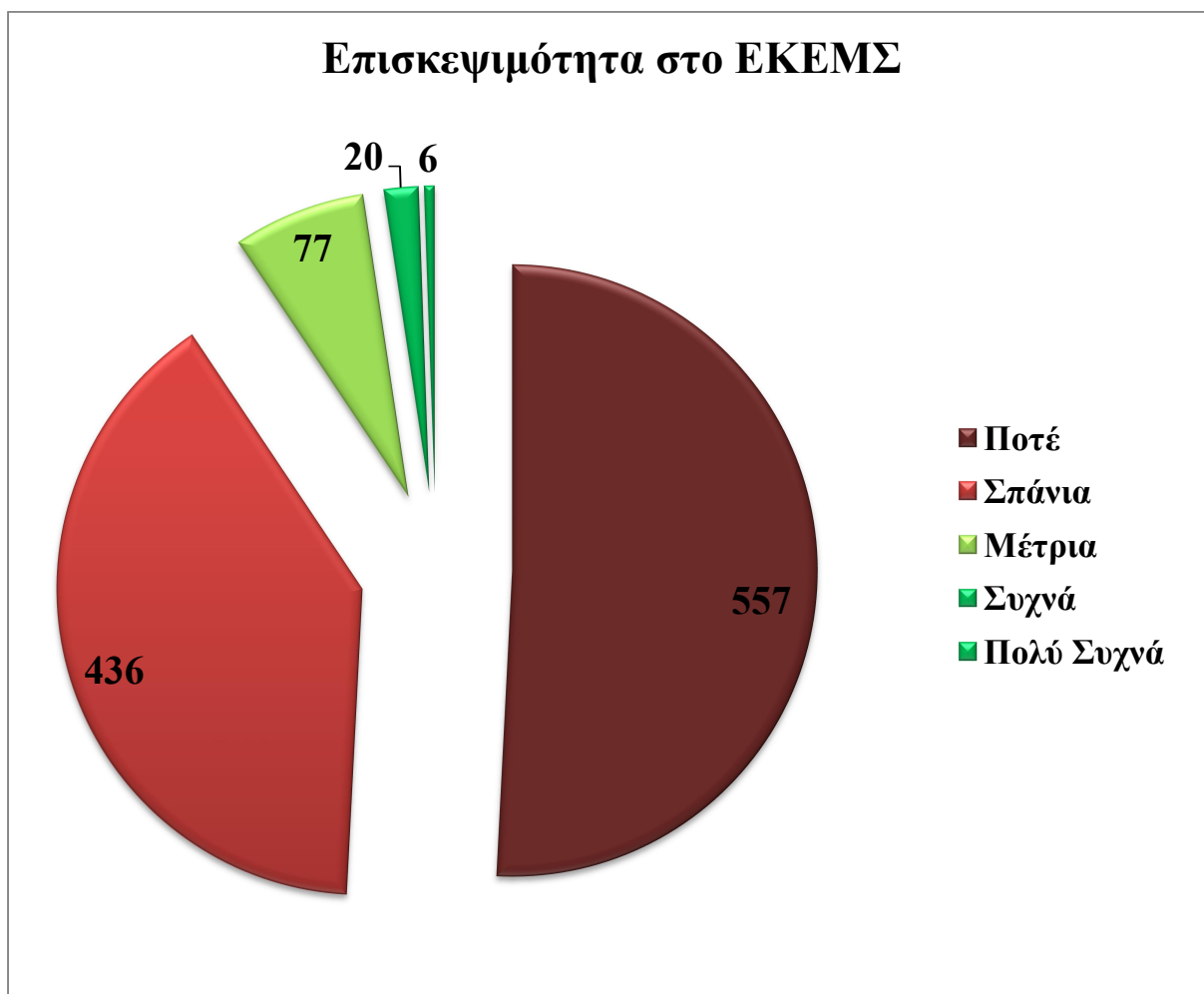


**Διάγραμμα 8.6**  
**Επισκέψεις σε Super Market**

Στο δείγμα γενικότερα συγκαταλέγονται παρατηρήσεις που επισκέπτονται εγκαταστάσεις Super Market για την κάλυψη των καταναλωτικών τους αναγκών, με υπαρκτή, ωστόσο, την παρουσία στοιχείων (17% του δείγματος) που προβαίνουν σε αυτή τη δραστηριότητα σπανιότερα της μίας φοράς εβδομαδιαίως. Πιο συγκεκριμένα, το 36% των στοιχείων του δείγματος επισκέπτεται κάποιο Super Market, με συχνότητα δύο φορές την εβδομάδα, ενώ το 28% δήλωσε ότι επισκέπτεται το Super Market μία φορά την εβδομάδα. Τέλος, το 21% των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσιάζει επισκεψιμότητα με ρυθμό τρεις φορές ή και παραπάνω την εβδομάδα.



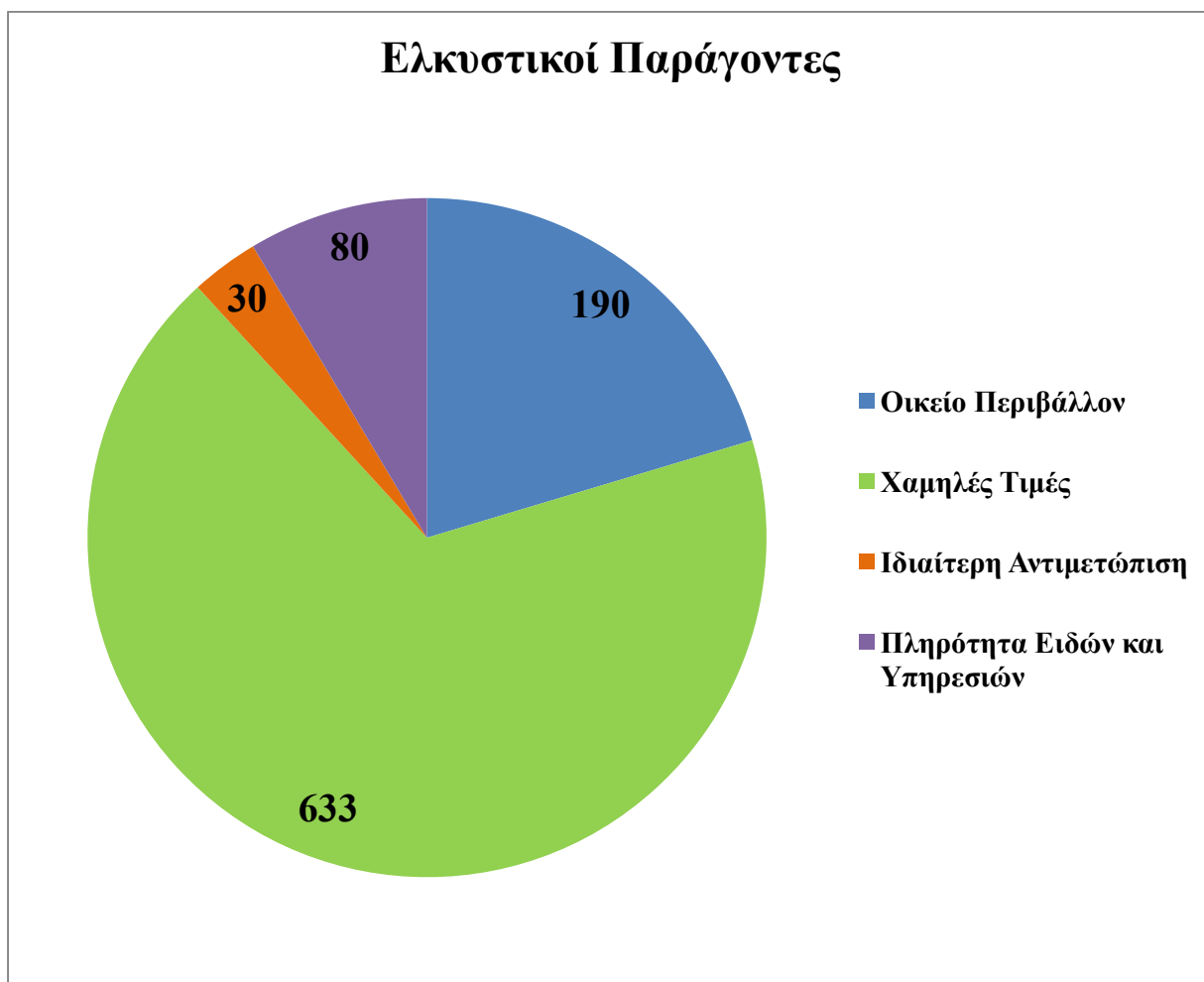
### 8.5.2 Επισκεψιμότητα στο ΕΚΕΜΣ



Διάγραμμα 8.7  
Επισκεψιμότητα στο ΕΚΕΜΣ

Το πιο βασικό τμήμα της έρευνας περιλαμβάνει τη επισκεψιμότητα των συμμετεχόντων στις εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ. Έτσι, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου μας δείχνουν έντονα τα μειωμένα ποσοστά που αποτελούν και καθοριστικό παράγοντα για την εκδήλωση διορθωτικών ενεργειών. Αναλυτικότερα το 51% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν επισκέπτεται ποτέ τις εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ για αγορές ενώ το 40 % σπανίως πράττει τούτο. Το 7% κάνει χρήση των υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ μέτρια, με το 2% και 1% των παρατηρήσεων να αντιπροσωπεύουν τη συχνή και πολύ συχνή επισκεψιμότητα αντίστοιχα.

### 8.5.3 Ελκυστικοί Παράγοντες του ΕΚΕΜΣ



**Διάγραμμα 8.8**  
**Ελκυστικοί Παράγοντες**

Για τη διεύρυνση του πελατολογίου, και την επίτευξη μεγαλύτερης επισκεψιμότητας κρίνεται αναγκαίο να υπολογιστούν, να ποσοτικοποιηθούν και να συμπεριληφθούν στην ανάλυση οι λόγοι που, ήδη, οδηγούν στην ύπαρξη ενδιαφέροντος προς χρήση των υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ. Πιο συγκεκριμένα, το 68% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι βασικότερος παράγοντας για τον οποίο επισκέπτεται το ΕΚΕΜΣ είναι η χαμηλές τιμές. Σε ποσοστό 20% τα στοιχεία του δείγματος δήλωσαν πως καθοριστικό ρόλο στο να επισκεφτούν το ΕΚΕΜΣ παίζει το οικείο περιβάλλον, ενώ μικρότερης σημασίας με ποσοστό 9% κρίνεται η πληρότητα ειδών και υπηρεσιών ως παράγοντας και με ποσοστό 3%, η ιδιαίτερη αντιμετώπιση που θα απολάμβαναν κατά τη χρήση των εγκαταστάσεων.

#### 8.5.4 Ανασταλτικοί Παράγοντες του ΕΚΕΜΣ



**Διάγραμμα 8.9**  
**Ανασταλτικοί Παράγοντες**

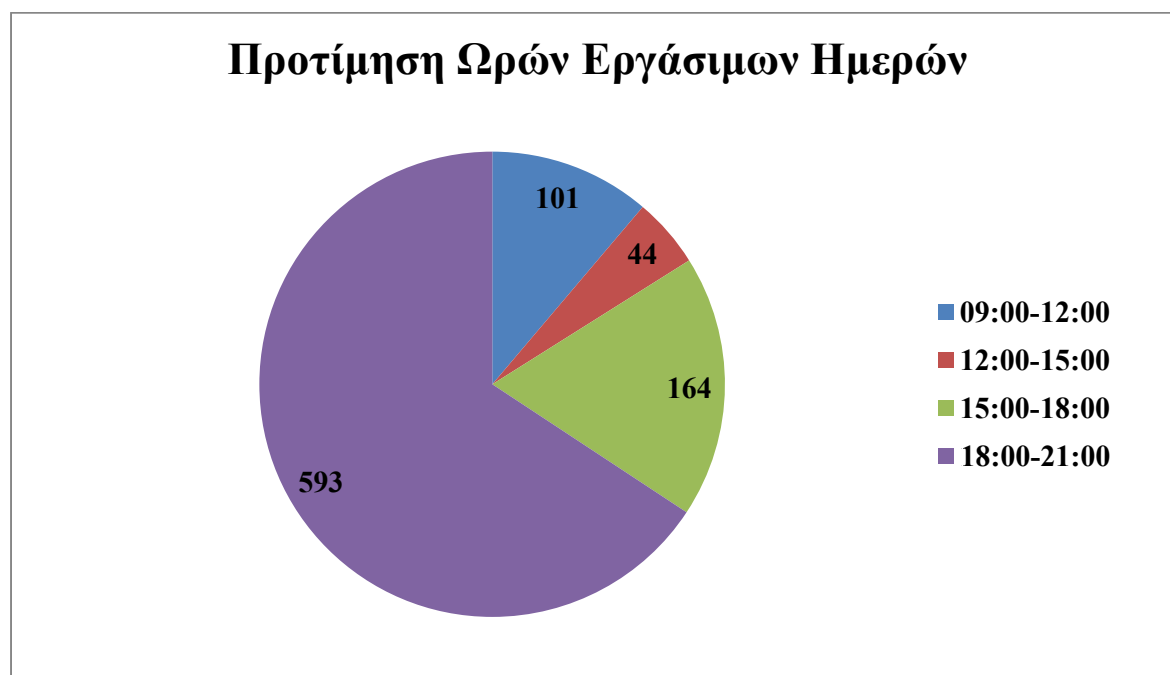
Ο εντοπισμός και η ανάλυση των αδυναμιών του ΕΚΕΜΣ, με βάση την υφιστάμενη λειτουργία του, κρίνεται καίριας σημασίας, καθώς η προσπάθεια για θεραπεία τους είναι αυτή που μπορεί να αποτελέσει τη βάση της στρατηγικής που πρέπει να υλοποιηθεί για την βελτίωση της ελκυστικότητάς του. Έτσι τα πορίσματα της έρευνας δείχνουν ότι βασικό μειονέκτημα του ΕΚΕΜΣ, σε ποσοστό 80%, αποτελεί η τοποθεσία του και κατ' επέκταση η μεγάλη απόσταση που πρέπει να διανύσουν οι δικαιούχοι προκειμένου να επισκεφτούν τις εγκαταστάσεις του. Το 10% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ανασταλτικός παράγοντας για να επισκεφτεί το ΕΚΕΜΣ είναι το ωράριο λειτουργίας του και το 7% θεωρεί ότι οι τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Τέλος, σε ποσοστό 2%,

αρνητικά φαίνεται να επηρεάζει τα στοιχεία του δείγματος η ποιότητα της εξυπηρέτησης που θα απολάμβαναν κατά την επίσκεψή τους στο ΕΚΕΜΣ.

## 8.6 Ενδείκτες Προτιμήσεων

Η παρούσα ενότητα συνάσσεται και αναλύεται (όπως αναφέρθηκε και παραπάνω) προς διερεύνηση της ύπαρξης ανάγκης τροποποίησης του ωραρίου του ΕΚΕΜΣ, ως άμεσο μέτρο για την αύξηση της επισκεψιμότητας, μέσω της διευκόλυνσης και της μέγιστης δυνατής εξυπηρέτησης των δικαιούχων. Έτσι για την ορθολογικότερη αντιμετώπιση του ζητήματος, συμπεριλήφθηκε η διατύπωση των προτιμήσεων των πελατών, όσον αφορά την εξυπηρέτησή τους, χρονικά, σε συνδυασμό με τις υπάρχουσες δυνατότητες λειτουργίας και τις δεσμεύσεις που την χαρακτηρίζουν.

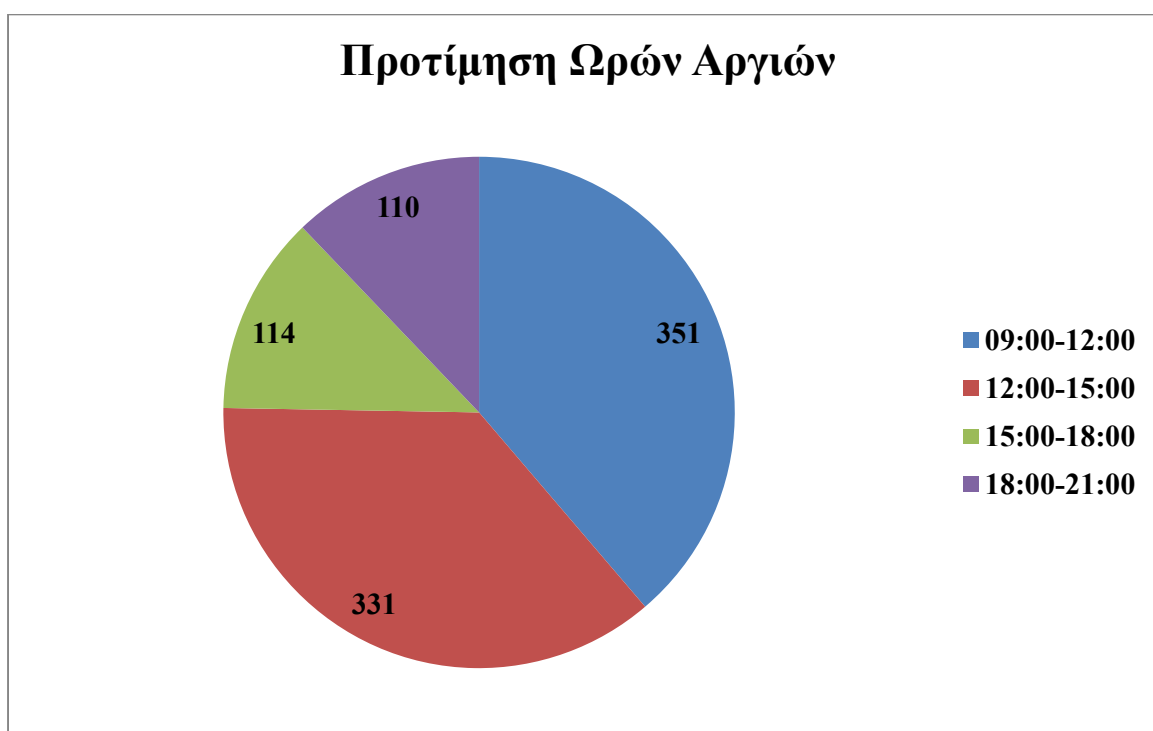
### 8.6.1 Προτίμηση Ωρών Εργάσιμων Ημερών



**Διάγραμμα 8.10**  
**Προτίμηση Ωρών Εργάσιμων Ημερών**

Κατά τις εργάσιμες ημέρες, το χρονικό διάστημα που φαίνεται να εξυπηρετεί κυρίως τους δικαιούχους, σε ποσοστό 66%, είναι 18:00-21:00 κάτι που κρίνεται αναμενόμενο με δεδομένη την καθημερινή εργασία και των λοιπών υποχρεώσεων. Ικανοποιητικό βρίσκει το 18% των ερωτηθέντων το διάστημα 15:00-18:00 ενώ το 11% δήλωσε ότι η καλύτερη χρονική περίοδος είναι 09:00-12:00. Μόνο το 5% των στοιχείων του δείγματος φαίνεται να εξυπηρετείται κατά το διάστημα 12:00-15:00.

### 8.6.2 Προτίμηση Ωρών Αργιών

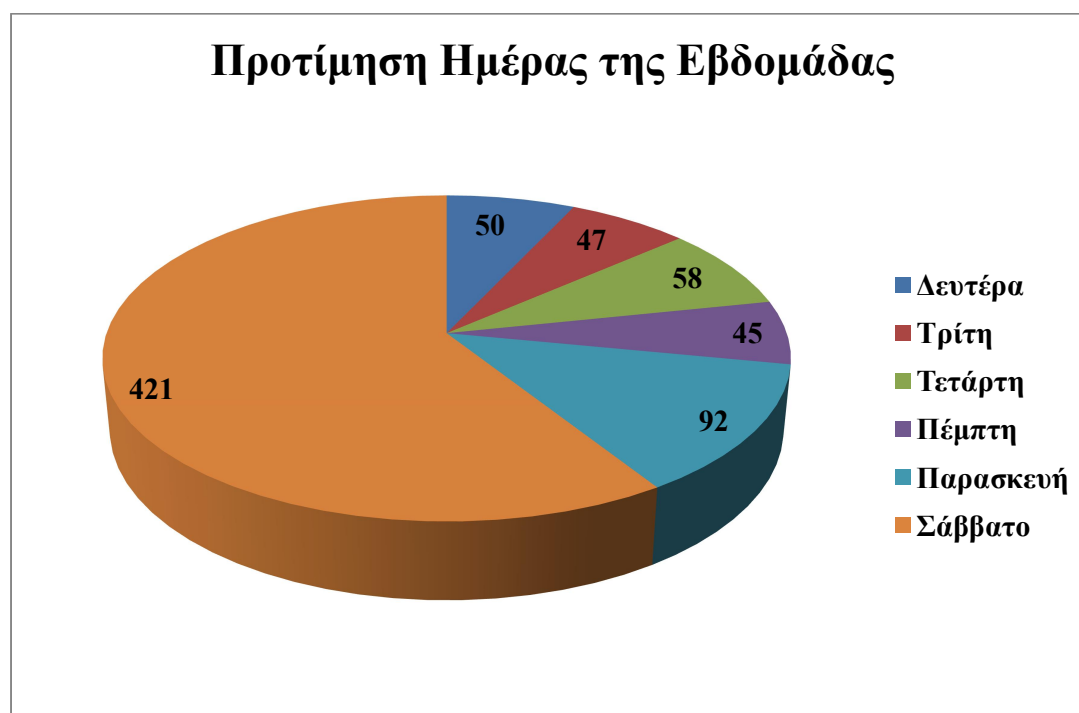


Διάγραμμα 8.11  
Προτίμηση Ωρών Αργιών

Σε αντίθεση με τις εργάσιμες ημέρες, οι προτιμήσεις των καταναλωτών φαίνεται να αλλάζουν ριζικά κατά τις αργίες όπου παρατηρείται μεγάλη συσσώρευση των παρατηρήσεων στις πρωινές ώρες. Αναλυτικότερα, το 39% των ερωτηθέντων προτιμούν να επισκέπτονται το ΕΚΕΜΣ κατά το χρονικό διάστημα 09:00-12:00 ενώ το εν συνεχεία διάστημα, ήτοι κατά τις ώρες 12:00-15:00, προτιμάει το 37% των στοιχείων του δείγματος. Οι μεσημεριανές και απογευματινές ώρες των αργιών παρουσιάζουν, συγκριτικά, ιδιαίτερα μειωμένη προτίμηση με το διάστημα 15:00-18:00 να συγκεντρώνει το 13% των παρατηρήσεων και αυτό των

18:00-21:00 το 12%. Καταλήγοντας συμπεραίνουμε ότι στη διάρκεια της ημέρας, η προτίμηση για χρήση των εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ, χαρακτηρίζεται μειούμενη.

### 8.6.3 Προτίμηση Ημέρας της Εβδομάδας



Διάγραμμα 8.12  
Προτίμηση Ημέρας της Εβδομάδας

Όπως ήταν φυσικό, στην ερώτηση προτιμώμενης ημέρας για επίσκεψη στο ΕΚΕΜΣ, δεδομένων των ιδιαιτεροτήτων του εβδομαδιαίου προγράμματος και των υποχρεώσεων των στοιχείων του δείγματος, το μεγαλύτερο μέρος, δήλωσε ότι καταλληλότερη μέρα εξυπηρέτησεως είναι το Σάββατο, σε ποσοστό 59%. Επόμενη μέρα, στην κλίμακα προτιμήσεων των ερωτηθέντων, τοποθετείται η Παρασκευή, με ποσοστό 13%, λόγω λήξης της εργάσιμης εβδομάδος και της επακολούθησης των μη εργάσιμων ημερών Σαββάτου και Κυριακής. Οι υπόλοιπες εργάσιμες ημέρες φαίνεται να μοιράζονται, παρόμοια αλλά αξιολογικά ωστόσο ποσοστά των προτιμήσεων των στοιχείων του δείγματος. Σε μειούμενη ποσοστιαία σειρά, λοιπόν τοποθετούνται οι Τετάρτη με ποσοστό 8% (ενδιάμεση ημέρα της εργάσιμης εβδομάδας), η Δευτέρα και η Τρίτη με ποσοστό 7%, ενώ τελευταία βρίσκεται η Πέμπτη που συγκεντρώνει το 6% των παρατηρήσεων.

## **8.7 Ανάλυση Προτάσεων – Ποιοτικών Παρατηρήσεων (Περιγραφικού Τύπου)**

Στο ερωτηματολόγιο, ελλείπει της προσωπικής συνέντευξης, κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθεί μία ποιοτική ερώτηση ανάπτυξης, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες στην έρευνα να υποβάλουν πιθανώς υπάρχουσες προτάσεις για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ. Επιπλέον, στη συγκεκριμένη ερώτηση, υπό τύπου feed back, οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να προσθέσουν παρατηρήσεις για τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων.

Η παραπάνω ενέργεια, όπως αποδείχθηκε από την ποσότητα και την ποιότητα των παρατηρήσεων, απέβη ιδιαίτερα χρήσιμη και ενημερωτική. Ανάμεσα στις απαντήσεις των στοιχείων του δείγματος, φαίνεται να σχηματίζονται μοντέλα που στηρίζονται σε συγκεκριμένους θεματικούς πυλώνες και τα οποία κατόπιν ανάλυσης και εκτίμησης υπό συγκεκριμένο πρίσμα οδηγούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Τα συμπεράσματα αυτά παρότι περισσότερο ποιοτικά παρά ποσοτικά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν τόσο για την διερεύνηση των αδυναμιών όσο και για την υιοθέτηση στρατηγικής θεραπείας τους.

Ξεκινώντας με τις λοιπές υπηρεσίες του ΕΚΕΜΣ, μεγάλο πρόβλημα φαίνεται να αντιμετωπίζεται, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες κατά τη διάρκεια της έρευνας, στη λειτουργία του Πολυκαταστήματος. Σημαντικός αριθμός παρατηρήσεων περιλαμβάνει την ύπαρξη ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου τιμών στα προς πώληση είδη εντός του Πολυκαταστήματος και ιδιαίτερα στα στρατιωτικά είδη. Επιπλέον με δεδομένη την, ως επί το πλείστον, στρατιωτική προέλευση των δικαιούχων, ή τουλάχιστον τη σύνδεσή τους με το στρατιωτικό αντικείμενο, οι συμμετέχοντες αναφέρουν ως πρόβλημα την έλλειψη πληρότητας ειδών κάλυψης λειτουργικών αναγκών της Υπηρεσίας.

Σχετικά με τη λειτουργία του Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών (Super Market) η ερωτηθέντες αναφέρουν ότι παρατηρείται έλλειψη συγκεκριμένων προϊόντων καθώς επίσης και καθυστέρηση διεύρυνσης του κωδικολογίου με καινούργια προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά. Συνεχίζοντας, πολλές παρατηρήσεις περιλαμβάνουν στην απουσία προσφορών και προωθητικών ενεργειών, πέραν αυτών των προμηθευτών (πχ. πολυσυσκευασίες, sticker κλπ), στα είδη του Super Market. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην συμπεριφορά των στοιχείων του δείγματος, φαίνεται να διαδραματίζει το ωράριο λειτουργίας καθώς σύμφωνα

με της απαντήσεις του οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι θα έπρεπε να ταυτίζεται με αυτό των λοιπών αλυσίδων τροφίμων λιανικού εμπορίου.

Μεταξύ των απαντήσεων των ερωτώμενων παρατηρούνται σχόλια σχετικά με την συνολική – ευρύτερη λειτουργία των εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ. Αξιοπρόσεκτη χαρακτηρίζεται, κατά την περίοδο της έρευνας η απουσία Wi-Fi Hot Spot για την εξυπηρέτηση των επισκεπτών του ΕΚΕΜΣ [REDACTED]

[REDACTED] Γενικότερη παρατήρηση, αποτελεί η περιορισμένη επικοινωνία του ΕΚΕΜΣ με το κοινό ελλείψει περιοδικού φυλλαδίου τιμών – προσφορών ή μέσω διαδικτύου.

Πλέον των παρατηρήσεων για τον τρόπο λειτουργίας και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ, μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι προτάσεις που υποβλήθηκαν από την πλευρά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Σημαντικότερη από αυτές κρίνεται η διερεύνηση δυνατότητας έκδοσης κάρτας Bonus ή αντίστοιχου συστήματος επιβράβευσης πελατών δηλώνοντας ότι κάτι τέτοιο θα τόνωνε την επισκεψιμότητα. Σε αντίστοιχο κλίμα κινείται η πρόταση, ορισμένων ερωτώμενων, σχετικά με τη δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος υπό τα πρότυπα υπαρχόντων δομών που χρησιμοποιούνται από άλλες αλυσίδες λιανικής. Κλείνοντας, υπό την επιρροή της διεύρυνσης του ΕΚΕΜΣ, με την δημιουργία σημείων πώλησης [REDACTED]

[REDACTED] σημαντικός αριθμός των στοιχείων του δείγματος πρότεινε την εγκατάσταση και λειτουργία σημείων πώλησης – υποκαταστημάτων του ΕΚΕΜΣ και σε άλλες περιοχές του Λεκανοπεδίου.

## **8.8 Ποιοτικά Συμπεράσματα**

Σε συνέχεια της ποσοτικής ανάλυσης των παρατηρήσεων που ακολούθησαν την παράθεση κάθε ερωτήματος της έρευνας, στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται η εξαγωγή διευρυνμένων ποιοτικών συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτήν. Πρέπει να τονιστεί ότι με τα εξαχθέντα συμπεράσματα λήφθηκαν μέτρα και τα όργανα του ΕΚΕΜΣ έχουν προβεί σε πλήθος ενεργειών για την αποδοτικότερη δυνατή αντιμετώπιση των αδυναμιών καθώς και τη διερεύνηση των δυνατοτήτων αύξησης της επισκεψιμότητας του ΕΚΕΜΣ, εντός του πλαισίου των οποίων κινείται και η παρούσα έρευνα.



Αναλυτικότερα, μεταξύ των βασικότερων συμπερασμάτων συγκαταλέγεται ότι το προϋπάρχον, της έρευνας, ωράριο λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ δημιουργούσε προβλήματα στην εξυπηρέτηση των δικαιούχων. Οι τροποποιητικές ενέργειες με βάση τον κανονισμό λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ οδήγησαν στην υιοθέτηση νέου ωραρίου λειτουργίας το οποίο εκ των αποτελεσμάτων χρήσης κρίνεται αποδοτικότερο και περισσότερο πλησίον στον καταναλωτή.

**Πίνακας 8.1**  
**Προσαρμοσμένο ωράριο λειτουργίας ΕΚΕΜΣ**

<b>ΗΜΕΡΑ</b>	<b>ΩΡΑΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>
ΔΕΥΤΕΡΑ	<b>ΚΛΕΙΣΤΑ</b>
ΤΡΙΤΗ	13:30-20:30
ΤΕΤΑΡΤΗ	13:30-20:30
ΠΕΜΠΤΗ	09:00-14:00
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	13:30-20:30
ΣΑΒΒΑΤΟ	09:00-16:00
ΚΥΡΙΑΚΗ	<b>ΚΛΕΙΣΤΑ</b>

Πηγή [www.ekems.army.gr](http://www.ekems.army.gr)

Σημαντικό παράγοντα για την έλλειψη προτίμησης του ΕΚΕΜΣ έναντι των ανταγωνιστών, αποτελεί η απόσταση και η δυσκολία των δικαιούχων να το επισκεφτούν είτε από την άποψη μέσω συνκοινωνίας είτε από την άποψη διαθέσιμου χρόνου. Υψηλή βελτίωση φαίνεται να επιτυγχάνεται μέσω των επιτυχημένων ενεργειών εγκατάστασης και λειτουργίας λεωφορειακής γραμμής με αφετηρία το κέντρο της Αθήνας και τερματικό σταθμό εντός των εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ προς εξυπηρέτηση των πελατών.

Ιδιαίτερα κρίσιμα χαρακτηρίζονται τα συμπεράσματα που σχετίζονται με την συχνότητα της επισκεψιμότητας στο ΕΚΕΜΣ. Αναλύοντας τον συγκεκριμένο παράγοντα παρατηρούμε ότι μόνο το 10% των Στελεχών του Στρατού επισκέπτονται το ΕΚΕΜΣ με ικανοποιητικούς ρυθμούς ενώ το 51% δήλωσε ότι δεν κάνει ποτέ χρήση των υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ.

Από την επιμέρους ανάλυση προκύπτει ότι οι δελεαστικότερες μέρες για αγορές είναι το Σάββατο και η Παρασκευή καθώς επίσης και ότι ο σημαντικότερος παράγοντας προσέλκυσης

πελατών είναι οι χαμηλές τιμές. Όπως παρατηρείται και από το γενικότερο κλίμα των απαντήσεων, που οι συμμετέχοντες δώσανε στην ερώτηση περιγραφικού τύπου, πρωτεύον κίνητρο που θα οδηγήσει στην αύξηση της επισκεψιμότητας θα αποτελέσει ένα μεθοδευμένο σύστημα προσφορών και προωθητικών ενεργειών. Κατάλληλες προϋποθέσεις για το συγκεκριμένο εγχείρημα αλλά και η πλέον οργανωμένη δομή και άμεσα αισθητή στον πελάτη είναι το loyalty point system.

Συνεχίζοντας την παράθεση των συμπερασμάτων εμφανής είναι η ανάγκη συμπλήρωσης των καταστημάτων του Πολυκαταστήματος με στρατιωτικά είδη καθώς και η βελτίωση της τιμολόγησης γενικότερα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Το παραπάνω πρέπει να συνδυαστεί με τη διεύρυνση του κωδικολογίου του Πρατηρίου Τροφίμων – Ποτών, με γνώμονα ότι, με δεδομένη την απόσταση που αναγκάζονται να διανύσουν οι δικαιούχοι, πρέπει να τους παρέχεται η δυνατότητα να προμηθευτούν το σύνολο των αναγκαίων για τις αγορές τους προϊόντων.

Κλείνοντας την ενότητα των συμπερασμάτων, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο σκοπός και η λειτουργία του ΕΚΕΜΣ κυμαίνονται από άγνωστα έως αδιάφορα για τα περισσότερα Στελέχη του Στρατού και ταυτόχρονα είναι απαραίτητος ο εκσυγχρονισμός της ιστοσελίδας του ΕΚΕΜΣ.

## **8.9 Ανακεφαλαίωση**

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια ποσοτική παρουσίαση των χαρακτηριστικών των δικαιούχων εξυπηρέτησης – πελατών του ΕΚΕΜΣ σε συνδυασμό με μια ποιοτική ανάλυση των τάσεων και των πεποιθήσεων σχετικά με τη λειτουργία των καταστημάτων του κέντρου. Παράλληλα, μέσω της έρευνας πεδίου, με τη χρήση του ερωτηματολογίου, επιτεύχθηκε η επαφή με το κοινό και υποβολή τόσο παρατηρήσεων όσο και προτάσεων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου φαίνεται να παρέχουν πολύ χρήσιμες πληροφορίες για τη σύσταση των πελατών που επισκέπτονται, το ΕΚΕΜΣ, για τις προτιμήσεις τους αλλά και για την αντίληψη τους σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και οδηγούν σε πορίσματα τα οποία προβληματίζουν. Ταυτόχρονα, όμως, τα πορίσματα της έρευνας δύνανται, κατάλληλα χρησιμοποιούμενα, να αποτελέσουν τη βάση υλοποίησης στρατηγικών έργων

προς βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με απώτερο στόχο την αύξηση την επισκεψιμότητας σε πρώτο στάδιο και μετέπειτα των πωλήσεων.

Καίριο βήμα προς την κατεύθυνση αυτή, όπως φαίνεται και από τα στοιχεία της έρευνας, είναι η υιοθέτηση συστήματος επιβράβευσης των αγορών. Ο αποδοτικότερος τρόπος να επιτευχθεί αυτό, σύμφωνα και με τα δεδομένα της ευρύτερης αγοράς, είναι μέσω της εγκατάστασης ενός Loyalty Points System. Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, όπου αναλύεται η υφιστάμενη λειτουργία και οι υποδομές του ΕΚΕΜΣ, τα νέα λειτουργικά συστήματα, που έχουν εγκατασταθεί, είναι σε θέση να υποστηρίξουν την εφαρμογή ανάλογου συστήματος το οποίο, ωστόσο, μπορεί να καλύψει επικουρικά και μια άλλη πολύ σημαντική αδυναμία όπως προκύπτει από την ανάλυση των στοιχείων του ερωτηματολογίου, την επικοινωνία με τον πελάτη.

Φυσική συνέχεια των υλοποιήσιμων αποτελεσμάτων της έρευνας, σύμφωνα με τη στρατιωτική τακτική αλλά και δεοντολογία, ήταν η ανάληψη δράσης και η πραγματοποίηση ενεργειών προς ικανοποίηση των κριτηρίων που τέθηκαν για την αναβάθμιση της εμπειρίας πελάτη κατά την επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ. Ωστόσο, αναγκαία πλέον για τη συλλογή στοιχείων αλλά και την παροχή περισσότερο προσωποποιημένων υπηρεσιών (συλλογή πόντων, προσφορές κλπ), στοιχείο που ζητάνε φανερά και οι πελάτες, είναι η επένδυση στην εγκατάσταση και αποδοτική λειτουργία ενός Loyalty Point System.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

#### 9.1 Εισαγωγή

Η εγκατάσταση ενός Loyalty Point System, εκτός από τις αναγκαίες υλικό τεχνικές υποδομές (λειτουργικό σύστημα που να το υποστηρίζει, μηχανολογικός εξοπλισμός κλπ) απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένου πλαισίου εντός του οποίου δύναται να λειτουργήσει. Το πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερα όταν αναφερόμαστε σε μια στρατιωτική εκμετάλλευση, μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την ανάπτυξη του εντός των διαφόρων νομικών ή καταστατικών περιορισμών όσο και την ανάγκη αναδιάρθρωσης της οργανωτικής δομής της επιχείρησης ή του οργανισμού. Επίσης, για την αποδοτική και απροβλημάτιστη λειτουργία πρέπει να καθοριστούν σαφώς οι όροι λειτουργίας του.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η διερεύνηση των παραπάνω παραγόντων καθώς και ο ορισμός αυτού του πλαισίου, προκειμένου το προς εφαρμογή σύστημα να καταστεί πλέον αποδοτικό. Για όλη την παραπάνω διαδικασία, θεμιτή κρίνεται η έρευνα και παρουσίαση της ακαδημαϊκής προσέγγισης του ζητήματος καθώς επίσης και του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας αντίστοιχων προγραμμάτων από τους ανταγωνιστές.

Αρχικά, λοιπόν θα γίνει η θεωρητική προσέγγιση προς αποσαφήνιση των σκοπών της εγκατάστασης και λειτουργίας των προγραμμάτων επιβράβευσης γενικότερα στα πλαίσια της στρατηγικής Marketing των επιχειρήσεων. Παράλληλα θα αναλυθούν τα διάφορα επίπεδα αφοσίωσης καθώς και τα στάδια που διακρίνονται μέχρι την απόλυτη αφοσίωση του πελάτη. Επίσης, στο συγκεκριμένο τμήμα γίνεται μνεία στους τύπους των προγραμμάτων επιβράβευσης, στα βασικά χαρακτηριστικά λειτουργίας τους αλλά κυρίως στη δομή του συστήματος διακατέχει την επιβράβευση του καταναλωτή για τις αγορές του.

Κλείνοντας, και σε απόλυτη αρμονία με αυτά που θα αναπτυχθούν σε θεωρητικό ακαδημαϊκό επίπεδο, επιχειρείται η παρουσίαση των ισχυόντων, στην αγορά, προγραμμάτων μέσα από της περίπτωσης μιας ηγετικής, του κλάδου των Super Market, επιχείρησης. Η

ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την παρουσίαση των παροχών της επιχείρησης προς τα μέλη αλλά και την γενικότερη δομή του αντίστοιχου προγράμματος. Θα ακολουθήσει ο χαρακτηρισμός και η κατηγοριοποίηση του προγράμματος και θα καταλήξουμε στον ουσιαστικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η διεύρυνση ενός Loyalty Point System, τόσο μέσω πρακτικών εντός της ίδιας της επιχείρησης όσο και μέσω στρατηγικών συμμαχιών με επιχειρήσεις του κλάδου ή και άλλων κλάδων.

## 9.2 Προσωποποιημένο Marketing

The role of strategic marketing management is to help companies better understand customer preferences, link that knowledge to designing appropriate products and services for selected customers, and determine appropriate methods to communicate, to capture, and to deliver value. Successful firms are those that pursue objectives, employ resources, and invest in the future of an organization to consistently satisfy the needs of customers better than competitors. These ideas apply to both for-profit and not-for-profit organizations. Πολλάλης, Ι. (2017) Σημειώσεις Μαθήματος «Αρχές και Πρακτικές του Μάρκετινγκ», ΠΜΣ – ΟΕΣ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Το προσωποποιημένο Marketing ή εναλλακτικά Marketing σχέσεων εντάσσεται στην κατηγορία στρατηγικών μέσω των οποίων η επιχείρηση επιδιώκει, σε πρώτη φάση την επιστροφή των δαπανών της προώθησης και μετέπειτα τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων και την επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η διαρκής εξέλιξη των σχέσεων μεταξύ πελατών κι επιχείρησης, καθώς η προσήλωση και η αξία του πελάτη ακολουθούν παράλληλες πορείες. Τα προγράμματα επιβράβευσης μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο, προς μία τέτοια κατεύθυνση και από τον τρόπο λειτουργίας τους τείνουν αυξάνουν την προσήλωση των πελατών. Προϋπόθεση, ωστόσο, της επιτυχίας είναι η προσαρμοσμένη κατά περίπτωση λειτουργία τους καθώς και η ύπαρξη ικανοποιητικού επιπέδου ποιότητας του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Στα πλαίσια της φιλοσοφίας του προσωποποιημένου Marketing οι πελάτες αντιμετωπίζονται ως τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, αποτελώντας κατ' επέκταση το αντικείμενο της προσπάθειάς της να τους πλησιάσει και μετά την απόκτησή τους να τους διατηρήσει. Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της προσέγγισης το Marketing σχέσεων προστατεύει την πελατειακή βάση της επιχείρησης με απώτερο στόχο τόσο την διατήρηση

των ίδιων των πελατών αλλά και την επέκταση της δραστηριότητας της επιχείρησης τόσο στο περιβάλλον του καταναλωτή (οικογένεια, κοινωνικός περίγυρος κλπ) όσο και στην εν γένει καταναλωτική του συμπεριφορά με την επίτευξη μεγαλύτερης συχνότητας και ποσότητας αγορών. Έτσι, κατ' αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται μια μορφή επικοινωνίας μεταξύ πελάτη κι επιχείρησης καθώς το Marketing αποδεσμεύεται από τις κοστοβόρες τεχνικές μαζικής προώθησης κι επέκτασης κι επικεντρώνεται στην διατήρηση του πελατολογίου έναντι του ανταγωνισμού.

### **9.2.1 Προσήλωση Πελατών**

Βασικό πυλώνα λειτουργίας αυτού του συστήματος αποτελεί η προσπάθεια της επιχείρησης να δημιουργήσει επιπλέον αξία από τον πελάτη και να την μοιραστεί μαζί του. Ο κάθε πελάτης αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή οντότητα και στο πλαίσιο αυτό επιδιώκεται η δημιουργία της αντίληψης ότι υπάρχει και γίνεται αισθητή η συνεχής συνεργασία αγοραστή – προμηθευτή. Σκοπός, είναι να χτιστεί μία αλυσίδα σχέσεων μεταξύ τα πελατών κι επιχειρήσεων η οποία εξακολουθεί να υπάρχει και μετά το πέρας της αγοράς. Εναλλακτικά τοποθετούμενοι, επιδιώκεται η δημιουργία προσήλωσης στην επιχείρηση.

Η προσήλωση των πελατών, ως απόλυτο μέγεθος, ορίζεται ως μια συμπεριφορά που η κύρια εφαρμογή της είναι η πρόβλεψη των πελατειακών επιλογών καθώς τα λειτουργικά μέτρα της είναι το μέγεθος και η συχνότητα των αγορών. Η ανάλυση των συγκεκριμένων στοιχείων μπορεί πράγματι να δώσει αποτελέσματα τα οποία κατάλληλα αξιολογούμενα μπορούν να αξιοποιηθούν στην πράξη. Ωστόσο, η μέγιστη αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης των στάσεων και των προτιμήσεων του καταναλωτή. Η προσήλωση ως στάση, ουσιαστικά διαφοροποιεί τη προσήλωση από τις άλλες μορφές επιλαμβανόμενης αγοράς όπως η αδράνεια, η οποία βασίζεται σε αγοραστικές συνήθειες του παρελθόντος που ουσιαστικά προδικάζουν τη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά ή τη διατήρηση των πελατών στην σχέση συναλλαγής με την επιχείρηση, δηλαδή τη μη κοινή εξαρτημένη σχέση πελάτη – επιχείρησης εκ μέρους του πελάτη.

Αναλύοντας τις καταναλωτικές συμπεριφορές αλλά και την ευρύτερη στάση και συνήθειες των καταναλωτών διακρίνονται 4 βασικά επίπεδα προσήλωσης. Με αυξανουσα ένταση αυτά αναλύονται όπως παρακάτω

- Καθόλου Προσήλωση (no loyalty): Το συγκεκριμένο επίπεδο αναφέρεται στον πελάτη ο οποίος είναι αδιάφορος ή ουδέτερος καθώς δεν υπήρξε ποτέ πελάτης της επιχείρησης, με υπαρκτή ωστόσο την πιθανότητα στο μέλλον να γίνει. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε σε δική του αδιαφορία προς το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία είτε στην έλλειψη σχετικής πληροφόρησης.
- Λανθάνουσα προσήλωση (latent loyalty): Αυτό αποτελεί το επόμενο επίπεδο προσήλωσης κατά το οποίο υπάρχει μεν η θετική αντίληψη του πελάτη σχετικά με μία επιχείρηση όχι ωστόσο σε τέτοιο βαθμό που να καλύπτει τις καταναλωτικές του ανάγκες αποκλειστικά από τη συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Πλαστή προσήλωση (spurious loyalty): Στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφερόμαστε στη λάθος αντίληψη της επιχείρησης σχετικά με την προσήλωση κάποιου πελάτη σε αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση εκλαμβάνει εσφαλμένα ως προσήλωση την αγορά των προϊόντων της από τον πελάτη, ενώ οι λόγοι αυτής της συμπεριφοράς είναι αλλότριτοι προς την ποιότητα ή την τιμή αυτών ή ακόμη και γενικότερα προς τη δράση της επιχείρησης.
- Απόλυτη Προσήλωση (total loyalty): σε αυτό το επίπεδο ο καταναλωτής αισθάνεται, απόλυτα, τις ανάγκες του να ικανοποιούνται καλύτερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τον οποίο στη ουσία έχει αποβάλλει τελείως από τη σκέψη του ως εναλλακτικό πάροχο. Οι αγορές του προέρχονται αποκλειστικά από την επιχείρηση στην οποία είναι προσηλωμένος και με την οποία νιώθει απόλυτο δέσιμο<sup>34</sup>. Η τιμή και η ποιότητα της εξυπηρέτησης δεν είναι πρωταρχικής σημασίας στην απόφαση αγοράς αλλά μόνο ένα μικρό κομμάτι στην διευρυμένη αξία που του προσφέρει η αγορά από τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Μπορεί να υπάρξει κι επιμέρους τμηματοποίηση της προσήλωσης των καταναλωτών, συμπεριλαμβάνοντας και αρνητική κλίμακα επιπέδων. Παράδειγμα αποτελεί η αναξιοπιστία (disloyalty) επίπεδο κατά το οποίο ο καταναλωτής πιθανόν να ήταν πελάτης της επιχείρησης και λόγω αρνητικής εμπειρίας να έχει πάψει να είναι πλέον έως ότου να διαθέτει και αρνητικές στάσεις απέναντι στην επιχείρηση.

---

<sup>34</sup> Lewis, M. (2004), The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention, Journal of Marketing Research.



Τέλος σημαντικό ρόλο στην ανάλυσή μας καλείται να διαδραματίσει η καλλιέργεια της προσήλωσης των πελατών η οποία διαμορφώνεται σταδιακά με το παρακάτω χωριζόμενο σε φάσεις μοτίβο:

- 1<sup>η</sup> Φάση – Φάση της άγνοιας: Στη φάση αυτή ο καταναλωτής δεν έχει ακόμη καμία πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν, την υπηρεσία ή ακόμη και για την ίδια την επιχείρηση.
- 2<sup>η</sup> Φάση – Γνωστική φάση: Ο πελάτης αποκτά την αρχική πληροφόρηση σχετικά με την επιχείρηση και τα προϊόντα της και ξεκινάει να διαμορφώνει την προσωπική του αντίληψη σχετικά με αυτήν. Γνώρισμα της φάσης αυτής είναι το γεγονός ότι η προσήλωση που δύναται να δημιουργηθεί, στηρίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει να επιδείξει η επιχείρηση κατά την περίοδο αυτή και ως εκ τούτου απειλείται από κατάρρευση σε περίπτωση διακοπής αυτών.
- 3<sup>η</sup> Φάση – Συναισθηματική φάση: Στη συγκεκριμένη φάση ο πελάτης της επιχείρησης αρχίζει να απολαμβάνει τις υπηρεσίες και στηριζόμενος στην ικανοποίηση της προηγούμενης φάσης να δημιουργεί της αντίληψη της αξίας. Το γεγονός αυτό καθιστά δυνατή της ανάπτυξη συναισθημάτων του πελάτη προς την υπηρεσία – προϊόν τα οποία είναι βασισμένα σε μία καλά εγκαθιδρυμένη σχέση. Έτσι αν ο καταναλωτής έχει ευνοϊκή τοποθέτηση ως προς το προϊόν τότε θεωρείται βέβαιο ότι θα αναπτυχθεί συναισθηματική προσήλωση.
- 4<sup>η</sup> Φάση – Παρορμητική φάση: Ο πελάτης, πλέον, αισθάνεται ότι χαρακτηρίζεται από ένα βαθύτερο επίπεδο υποχρέωσης για ικανοποίηση των αναγκών του μέσω της επιχείρησης. Διακατέχεται από καταναλωτική δέσμευση η πρόθεσή του διαμορφώνεται λαμβάνοντας υπόψη το κόστος αλλαγής, το κόστος βύθισης και τις προσδοκίες. Με άλλα λόγια έχει αναπτυχθεί προσήλωση προς την επιχείρηση ως πρωτεύων πάροχο με την ανάπτυξη κριτικής σκέψης εναντίον του ανταγωνισμού.
- 5<sup>η</sup> Φάση – Φάση Δράσης: Συνέχεια της παρορμητικής φάσης και τελευταίο στάδιο για την επίτευξη της προσήλωσης του πελάτη αποτελεί η μετατροπή της πρόθεσης σε δράση. Έτσι, ανάλογα με και το κόστος βύθισης ο πελάτης μπορεί να χαρακτηρίζεται μέχρι και από αδράνεια ή ουδετερότητα ως προς τις πληροφορίες και τις ενέργειες του ανταγωνισμού.

## 9.2.2 Προγράμματα Επιβράβευσης Πελατών

Έχοντας αναλύσει τη φιλοσοφία που χαρακτηρίζει το προσωποποιημένο Marketing συνεχίζουμε με την παρουσίαση των προγραμμάτων επιβράβευσης και της λειτουργίας τους. Τα προγράμματα αυτά δημιουργήθηκαν, από τις επιχειρήσεις, με σκοπό να αποτελέσουν το τεχνικό μέσο για την επίτευξη της προσήλωσης και την διατήρηση των πελατών. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι πρόκειται για μια μακροχρόνια δραστηριότητα που εστιάζει στην υποστήριξη ή δημιουργία επαναλαμβανόμενων πελατειακών συναλλαγών με την επιχείρηση ή το εμπορικό σήμα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η επίτευξη αυτής της επανάληψης καθίσταται δυνατή με την παροχή κινήτρων στους πελάτες, όπως την απόκτηση πόντων, σε κάθε αγορά, των οποίων η εξαργύρωση συνεπάγεται την προσφορά δώρων ή εκπτώσεων σε μελλοντικές αγορές. Το σημείο αυτό αποτελεί και τη βασική διαφορά στο βάθος της προσήλωσης που επιτυγχάνεται μέσω των προγραμμάτων επιβράβευσης σε σχέση με τις λοιπές προωθητικές ενέργειες. Η προώθηση (εκπτώσεις sticker ή πολυσυσκευασίες, διαφημίσεις κλπ) αποτελεί one time thing τεχνική που ο πλέον πεισμένος οικονομικά πελάτης θα ακολουθήσει για την πρόσκαιρη αγορά του με βάση κερδοσκοπικά κριτήρια. Αντίθετα ένα loyalty point system επιβραβεύει τον πελάτη για την προσήλωσή του μέσω σειράς αγορών με διαχρονικά θετικά για την επιχείρηση και για τον πελάτη αποτελέσματα.

Διαχρονικά το σκεπτικό λειτουργίας των προγραμμάτων επιβραβεύσεων έχει αναπτυχθεί και ακολουθεί μια σειρά από συγκεκριμένα βήματα τα οποία παίζουν το δικό τους ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του και στην επίτευξη της προσήλωσης του πελάτη. Τα πλέον διακριτά και ευρέως χρησιμοποιούμενα στο σύγχρονο Marketing αναπτύσσονται παρακάτω:

1. Με την εγγραφή του στο πρόγραμμα ο πελάτης πιστώνεται έναν αριθμό πόντων η κλίμακα του οποίου κυμαίνεται σε σημαντικό επίπεδο σε σχέση με το ρυθμό συλλογής από τις αγορές. Παρότι οι πόντοι αυτοί δεν έχουν καμία ουσιαστική σημασία μέχρι να εξαργυρωθούν, δημιουργούν στο πελάτη το αρχικό συναίσθημα ανταπόδοσης της επιχείρησης για τη συμμετοχή τους καθώς επίσης και της προσμονής για τις μελλοντικές επιβραβεύσεις.
2. Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της μετατροπής. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει αντιληπτή στον πελάτη την εκτίμηση και την προσωπική αναγνώριση προς αυτόν μέσω των επιβραβεύσεων στις οποίες οδηγούν η συνεχόμενη συνεργασία και οι επαναλαμβανόμενες αγορές.

3. Τελικό στάδιο αποτελεί την προσπάθεια την επιχείρησης να καταστήσει τον πελάτη κοινών της πεποίθησης ότι είναι ξεχωριστός. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να οδηγήσει ο συνδυασμός του προγράμματος με τις συμβατικές τεχνικές προώθησης για την ύπαρξη προσωποποιημένων προσφορών. Έτσι ο συμμετέχων στο πρόγραμμα απολαμβάνει μια προωθητική ενέργεια που ο μη συμμετέχων δεν δύναται να απολαύσει. Πιο αποτελεσματική, ωστόσο, χαρακτηρίζεται η τεχνική της ένταξης του πελάτη στη νοοτροπία ανταγωνισμού με του υπόλοιπους συμμετέχοντες. Δηλαδή η αντίληψη ότι όσο περισσότερο προσπαθήσει ο πελάτης όχι απλά τόσο μεγαλύτερη η επιβράβευση αλλά και τόσο πιο ιδιαίτερη θα είναι η μεταχείριση που θα απολαύσει.

Σύμφωνα με τα έως τώρα στοιχεία αλλά και τις σύγχρονες τεχνικές που εφαρμόζονται διακρίνουμε τέσσερις βασικούς Loyalty Program Types<sup>35</sup> όπως αυτού φαίνονται στον πίνακα:

**Πίνακας 9.1**  
**Loyalty Program Types**

<b>Τύπος Προγράμματος</b>	<b>Χαρακτηριστικά του Προγράμματος</b>	<b>Παράδειγμα Εφαρμογής</b>
<b>Τύπος 1:</b> Τα μέλη του προγράμματος απολαμβάνουν επιπλέον έκπτωση στο ταμείο.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Όλοι οι πελάτες έχουν δυνατότητα συμμετοχής στο πρόγραμμα.</li> <li>➤ Η έκπτωση χορηγείται και σε περίπτωση που το μέλος του προγράμματος έχει ξεχάσει την κάρτα του.</li> <li>➤ Κάθε μέλος του προγράμματος απολαμβάνει την ίδια έκπτωση ανεξαρτήτως του ιστορικού αγορών του.</li> <li>➤ Η επιχείρηση δεν τηρεί βάση δεδομένων με το όνομα, τα δημογραφικά στοιχεία και το ιστορικό αγορών του πελάτη</li> <li>➤ Δεν υπάρχει στοχευμένη επικοινωνία με τα μέλη του προγράμματος</li> </ul>	Προγράμματα Super Market
<b>Τύπος 2:</b>	➤ Όλοι οι πελάτες έχουν	Τοπικά πλυντήρια

<sup>35</sup> Berman, B. (2006), Developing an Effective Customer Loyalty Program, California Management Review.Vol.49.

Τύπος Προγράμματος	Χαρακτηριστικά του Προγράμματος	Παράδειγμα Εφαρμογής
Τα μέλη του προγράμματος λαμβάνουν 1 δωρεάν μονάδα προϊόντος για την αγορά συγκεκριμένου αριθμού μονάδων.	<p>δυνατότητα συμμετοχής στο πρόγραμμα.</p> <p>➤ Η επιχείρηση δεν διαθέτει βάση δεδομένων των πελατών που να συνδέει τις αγορές με συγκεκριμένους πελάτες.</p>	αυτοκινήτων, σαλόνια ομορφιάς κι αισθητικής, κομμωτήρια, χώροι στάθμευσης
<b>Τύπος 3:</b> Τα μέλη του προγράμματος απολαμβάνουν εκπτώσεις ή συλλέγουν πόντους ανάλογα με το πλήθος των αγορών τους.	➤ Το πρόγραμμα αποσκοπεί στην κατάσταση όπου τα μέλη του προγράμματος ξοδεύουν αρκετά ώστε να λαμβάνουν την επιπλέον έκπτωση	Αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, πιστωτικές κάρτες, καταστήματα λιανικής.
<b>Τύπος 4:</b> Τα μέλη του προγράμματος απολαμβάνουν στοχευμένες προσφορές και ενημερώσεις προσφορών.	<p>➤ Τα μέλη του προγράμματος διακρίνονται σε κατηγορίες με βάση το ιστορικό των αγορών τους</p> <p>➤ Το πρόγραμμα απαιτεί για τη λειτουργία του την ύπαρξη εκτεταμένη βάση δεδομένων με τα δημογραφικά στοιχεία και το ιστορικό των αγορών των πελατών</p>	Επιλεκτικά καταστήματα λιανικής πώλησης.

Πηγή: Berman (2006) developing an effective customer loyalty program

Ανάλογα με τον τύπο του προγράμματος διαφορετικός κρίνεται και ο τύπος της επιβράβευσης του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε διακρίνουμε την επιβράβευση του πελάτη με την παροχή άμεσων εκπτώσεων ή προϊόντων αλλά υπάρχει και η δυνατότητα παροχής ιδιαίτερων διευκολύνσεων προς τον πελάτη (πχ προτεραιότητα στη γραμμή αναμονής) κάθε κατηγορία εκ των οποίων εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς ή προσαρμόζεται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης<sup>36</sup>. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα παροχής της επιβράβευσης μέσω της ίδια της επιχείρησης αλλά και μέσω άλλων επιχειρήσεων, πιθανώς και διαφορετικού αντικείμενου δραστηριότητας, οδηγώντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών προς βελτιστοποίηση του αποτελέσματος.

Κλείνοντας, πρέπει να τοποθετηθεί η ανάγκη σαφούς προσαρμογής ενός Loyalty Point System στο αντικείμενο, την ιδιομορφία, τις δυνατότητες και τους στόχους της επιχείρησης

<sup>36</sup> Ryu G., and Feick L. (2007), A Penny for Your Thoughts: Customer Responses to Referral Reward Programs, Journal of Marketing.

που θα το εφαρμόσει. Καθοριστικοί παράγοντες και θεμέλια στη θέσπιση στρατηγικής του προγράμματος αποτελούν η κατάρτιση του ρυθμού επιβράβευσης, η αναλογικότητα των επιβραβεύσεων και ο προσδιορισμός της χρονικής στιγμής της εξαργύρωσης. Η κατάρτιση του ρυθμού της επιβράβευσης αναφέρεται στην εύρεση της κατάλληλης αναλογίας της αξίας της επιβράβευσης προς τον όγκο της συναλλαγής καθώς το συμφέρον των καταναλωτών ορίζει υψηλούς ρυθμούς επιβράβευσης ενώ των επιχειρήσεων χαμηλούς. Συνεχίζοντας, η αναλογικότητα των επιβραβεύσεων περιγράφει πως οι πόντοι αθροίζονται ως συνάρτηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς του πελάτη και ως εκ τούτου αναγκαιεί ο καθορισμός αν η επιβράβευση παραμένει η ίδια ανεξαρτήτου του όγκου των συναλλαγών ή μεταβάλλεται αναλογικά και κατά πόσο<sup>37</sup>. Τέλος, καίριας σημασίας κατά την υλοποίηση του προγράμματος, χαρακτηρίζεται ο προσδιορισμός της χρονικής στιγμής της εξαργύρωσης καθώς οι άμεσες επιβραβεύσεις είναι περισσότερο αποτελεσματικές στο να αποτρέψουν τους πελάτες να αλλάξουν προμηθευτή ενώ οι καθυστερημένες διατηρούν τους πελάτες τις επιχειρήσεις επιβραβεύοντας τις μελλοντικές τους συμπεριφορές<sup>38</sup>.

### **9.3 Μελέτη Περίπτωσης ΑΒ Βασιλόπουλος**

Η ανάπτυξη προγραμμάτων δημιουργίας και διατήρησης της προσήλωσης των πελατών έχει της αρχές της, παγκοσμίως, στη δεκαετία του 1980 με αποτέλεσμα την σχετικά σύγχρονη ένταξη της πλέον στους κόλπους του Marketing σχέσεων υπό την προσέγγιση των προγραμμάτων επιβράβευσης. Στους βασικότερους χρήστες και πρωτοπόρους στην υλοποίηση και χρήση Loyalty Point System, στον κλάδο των Super Market, αυτή τη στιγμή συγκαταλέγεται η αλυσίδα «ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.». Η εγκατάσταση και αρχή λειτουργίας του συστήματος αυτού έγινε με την έκδοση και την κυκλοφορία του προϊόντος της εταιρίας με την επωνυμία «ΑΒ PLUS» το 1996. Στη συνέχεια ακολούθησαν οι υπόλοιπες αλυσίδες Super Market με τη γενικευμένη χρήση καρτών προγραμμάτων επιβράβευσης πελατών στο λοιπό λιανικό εμπόριο.

Με δεδομένα λοιπόν τα παραπάνω, και για την καλύτερη δυνατή δόμηση ενός προγράμματος επιβράβευσης πελατών και την εγκατάσταση ενός Loyalty Point System αναγκαία κρίνεται η έρευνα των ενεργειών του ανταγωνισμού και δη ο τρόπος λειτουργίας

<sup>37</sup> Dowling, G. R. M. Uncles (1997), Do Customer Loyalty Programs Really Work?, Sloan Management Review.

<sup>38</sup> Bolton R., Kannan P., Bramlett M., (2000), Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value, Journal of the Academy of Marketing Science.

του συστήματος, με βάση την ακαδημαϊκή προσέγγιση, από μια επιχείρηση που κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο.

### **9.2.1 Παρουσίαση του Προγράμματος – Η Κάρτα «AB Plus»**

Η κάρτα «AB Plus» έκανε την εμφάνισή της στην Ελληνική αγορά στις 8 Ιανουαρίου 1996. Η βασική φιλοσοφία λειτουργίας της ήταν η συλλογή πόντων με κάθε αγορά και η εξαργύρωσή τους, μετά τη συμπλήρωση ενός συγκεκριμένου αριθμού, για την παροχή εκπτώσεων σε επόμενη αγορά. Το πρόγραμμα επιβράβευσης από τη δημιουργία του, έχει υποστεί πολλές τροποποιήσεις μέχρι να εξελιχθεί στη σημερινή του μορφή.

Παρότι ο βασικός τρόπος λειτουργίας του προγράμματος παραμένει ο ίδιος (συλλογή πόντων κι εξαργύρωσή τους) ο εκσυγχρονισμός του περιλαμβάνει συνδυασμό τεχνικών για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής διείσδυσης και της προσήλωσης των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, στη σύγχρονη μορφή του προγράμματος οι κάτοχοι της κάρτας απολαμβάνουν, πέραν των εκπτώσεων από τη συλλογή πόντων, προνομιακές εκπτώσεις σε σχέση με του μη συμμετέχοντες στο πρόγραμμα καθώς επίσης και το δικαίωμα συμμετοχής σε περιοδικούς διαγωνισμούς με αντικείμενο τόσο χρηματικά έπαθλα όσο και άλλης μορφής εξυπηρετήσεις. Όλα τα παραπάνω είναι πάντα συνδεδεμένα με τον όγκο των αγορών και το ρυθμό χρήσης της κάρτας.

Σύμφωνα με την υφιστάμενη πολιτική δικαίωμα εγγραφής στο πρόγραμμα διαθέτουν όλοι οι ενεργοί και οι εν δυνάμει πελάτες των εταιριών του ομίλου «AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ» καθώς και οι πελάτες των εταιριών που έχουν ενταχθεί στο σύστημα franchise της AB υπό τους φυσικούς και άλλους περιορισμούς όπως αυτοί αναφέρονται ρητά σε αίτηση που οφείλει να υπογράψει ο ενδιαφερόμενος κατά την εγγραφή του. Στην αίτηση αυτή συμπληρώνονται τα ονοματεπώνυμο και τα δημογραφικά στοιχεία του ενδιαφερόμενου, καθώς επίσης και στοιχεία επικοινωνίας τα οποία μπορεί η επιχείρηση να κάνει χρήση με βάση τα καθοριζόμενα στην ισχύουσα νομοθεσία. Το υφιστάμενο σύστημα του ομίλου παρέχει τη δυνατότητα συλλογής και καταχώρησης των στοιχείων των πελατών, σε κοινή βάση δεδομένων, από την οποία δύναται στη συνέχεια να αναλυθούν σε συνδυασμό με την καταναλωτική τους συμπεριφορά για την εξαγωγή συμπερασμάτων προς υιοθέτηση συγκεκριμένης στρατηγικής.

Αναλύοντας το πρόγραμμα αυτό καθ' εαυτό ο κάτοχος της κάρτας απολαμβάνει τα εκάστοτε προνόμια που ορίζονται βάσει της εμπορικής πολιτικής της AB σαν ανταμοιβή για την τακτική χρήση της κάρτας. Με κάθε αγορά από τα καταστήματα υπό τα σήματα της AB, ο πελάτης συγκεντρώνει πόντους. Με τη συγκέντρωση 200 πόντων, χορηγείται από την επιχείρηση στον πελάτη, ως επιβράβευση, έκπτωση, υπό τη μορφή επιταγής συνολικής αξίας 6€. Ο τρόπος συλλογής πόντων από τον πελάτη έχει όπως παρακάτω:

- Για κάθε 3€ τελικής αξίας αγορών από τα καταστήματα υπό το σήμα της επιχείρησης χορηγείται 1 πόντος
- Εφόσον ο πελάτης είναι κάτοχος και χρησιμοποιήσει σαν τρόπο πληρωμής το, συνδεδεμένο με την ενέργεια, προϊόν AB Plus Master Card (προϊόν στρατηγικής συνεργασίας της «AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ» με την Τράπεζα Πειραιώς) τότε επιβραβεύεται για κάθε 3€ τελικής αξίας αγορών με 1 επιπλέον πόντο.
- Με επιπλέον ενέργειες καταναλωτικής συμπεριφοράς ή προσωποποιημένου ενδιαφέροντος όπως:
  - Ειδικές προσφορές σε συγκεκριμένα προϊόντα.
  - Κουπόνια αγορών και άλλες αποκλειστικές ενέργειες, για τις οποίες ο πελάτης ενημερώνεται είτε ταχυδρομικά είτε μέσω SMS ή e-mail.
  - Διαγωνισμούς & Κληρώσεις.
  - Άλλες ειδικές ενέργειες που πραγματοποιούνται από την επιχείρηση στα καταστήματα της και σε άλλα εταιρικά μέσα επικοινωνίας με τον πελάτη (π.χ. Κοινωνικά δίκτυα).

Πέραν των προνομίων της κάρτας όμως το πρόγραμμα αφοσίωσης πελατών περιστρέφεται και χρησιμοποιεί αυτή ως πυλώνα δόμησης λοιπών ενεργειών για την επίτευξη της προσήλωσης των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από τις αγορές στα καταστήματα της επιχείρησης πόντοι μπορούν να συλλέγονται και με τη χρήση της κάρτας σε άλλες επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα την τρέχουσα περίοδο με την αλλαγή ελαστικών στα καταστήματα «Driver» της εταιρίας Pirelli.

Παράλληλα με τις παραπάνω ενέργειες η επιχείρηση, έχει αναπτύξει ένα δίκτυο στρατηγικών συνεργασιών με αντίστοιχα προγράμματα άλλων επιχειρήσεων και κυρίως τραπεζών με στόχο την αμοιβαία ισχυροποίηση της θέσης τους στην αγορά. Η ισχυροποίηση αυτή επιτυγχάνεται μέσω της προσέλκυσης πελατών οι οποίοι τείνουν προσηλώνονται αυξανόμενα στο πλαίσιο του διευρυνόμενου φάσματος υπηρεσιών των επιχειρήσεων της

συνεργασίας. Σκοπός είναι με την κάλυψη όλων των καταναλωτικών αναγκών του πελάτη από τις επιχειρήσεις ενός ενιαίου προγράμματος επιβράβευσης αυτός να περάσει στην 5η φάση προσήλωσης όπου χαρακτηρίζεται από αδράνεια ή και ουδετερότητα ως προς τις πληροφορίες και τις ενέργειες του ανταγωνισμού.

### **9.2.2 Ανάλυση του Προγράμματος**

Όπως παρατίθεται διεξοδικά στην προηγούμενη ενότητα το πρόγραμμα επιβράβευσης της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα πολύπλευρο και πολυδιάστατο αφού προσπαθεί να επιτύχει τη μέγιστη διείσδυση με απώτερο σκοπό να επιτύχει το τελευταίο επίπεδο, την απόλυτη προσήλωση των πελατών. Αναλυτικότερα, όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της επιβράβευσης, εκμεταλλευόμενο τη φύση του κλάδου (ως κατάσταση λιανικής) μπορεί να χαρακτηριστεί ως συνδυασμός των τύπων «1», «2» και «4» των Loyalty Programs καθώς τα μέλη του προγράμματος δύναται να απολαμβάνουν αποκλειστικά ή συνδυαστικά την επιπλέον έκπτωση στο ταμείο, να απολαμβάνουν εκπτώσεις ή να συλλέγουν πόντους ανάλογα με το πλήθος των αγορών τους και να απολαμβάνουν στοχευμένες προσφορές και ενημερώσεις προσφορών.

Το πρόγραμμα χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα συμμετοχής οποιουδήποτε ενεργού ή εν δυνάμει πελάτη στοχεύοντας στο ευρύτερο κοινό παρουσιάζοντας μεγάλη ευκολία εισόδου. Επίσης, εντάσσεται σε αυτό κατόπιν αναλύσεως, η ευκολία παροχής των εκπτώσεων σε μέλη που έχουν ξεχάσει την κάρτα τους χωρίς ωστόσο τη δυνατότητα πίστωσης των αναλογούντων πόντων. Με την ανάπτυξη του το πρόγραμμα από απρόσωπο, εξελίχθηκε με τη δυνατότητα αποθήκευσης, συγκέντρωσης ανάλυσης κι επεξεργασίας τόσο των προσωπικών και δημογραφικών δεδομένων των πελατών όσο και των δεδομένων που προέρχονται από τις καταναλωτικές τους συνήθειες. Τέλος, παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποια διαβάθμιση μεταξύ των μελών (πχ χρυσό μέλος, ασημένιο μέλος κλπ) επιτυγχάνεται, μέσω του συστήματος, αυτά να απολαμβάνουν στοχευμένες προσφορές η διανομή των οποίων γίνεται μέσω συμβατικού ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και επικοινωνίας την οποία επιδιώκει η επιχείρηση γενικότερα.

Αναλύοντας σε βάθος τον τύπο και την ιδιομορφία του προγράμματος αναφερόμαστε στον υφιστάμενο ρυθμό επιβράβευσης, την δομή της αναλογικότητας των επιβραβεύσεων και προσδιορίζουμε την χρονική στιγμή της εξαργύρωσης καθώς και την ιδιαίτερη σημασία της



για την επιτυχία του προγράμματος. Η βασική φιλοσοφία του προγράμματος, που διακρίνεται στο κομμάτι των αγορών προς την επίτευξη προσήλωσης, περιλαμβάνει τη συγκέντρωση 1 πόντου του προγράμματος για κάθε 3€ τελικής αξίας αγορών ενώ για κάθε 200 πόντους, χορηγείται από την επιχείρηση στον πελάτη, έκπτωση, υπό τη μορφή επιταγής συνολικής αξίας 6€. Αναλυτικότερα, με καθαρά χρηματικούς όρους ο πελάτης απολαμβάνει μια έκπτωση της τάξεως του 1%, καθώς 200 πόντοι αντιστοιχούν σε 600€ για τα οποία ο πελάτης επιβραβεύεται με 6€. Γεγονός αποτελεί ότι η ευρύτερη διάθρωση του προγράμματος περιελάμβανε κατά καιρούς (όπως και τώρα) και πιο πολύπλοκες δομές στη συλλογή πόντων, όπως για παράδειγμα περιοδικές ενέργειες με βαθμιαία αύξηση συλλεγόμενων πόντων αναλογικά με το μέγεθος των αγορών.

Ωστόσο η ενέργεια δεν σταματάει σε αυτό. Προσδιορίζοντας τη χρονική στιγμή της εξαργύρωσης παρατηρούμε ότι η επιβράβευση παρέχεται υπό μορφή επιταγής προς εξαργύρωση σε επόμενη αγορά, αναγκάζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τον πελάτη να επιστρέψει στο κατάστημα για περαιτέρω αγορές. Μπορεί ο αφοσιωμένος πελάτης να κάνει χρήση της επιταγής σε επόμενη «αναγκαία» επίσκεψή του στο κατάστημα όμως η κατοχή της επιταγής δημιουργεί ένα κλίμα ψυχολογικής ευφορίας το οποίο κατάλληλα εκμεταλλεζόμενο από τις περεταίρω ανεπτυγμένες, εντός των καταστημάτων, τεχνικές Marketing, θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση επιπλέον αγορών εκ μέρους του πελάτη. Επίσης, η κατοχή την επιταγής δημιουργεί το αίσθημα της ανυπομονησίας για την εξαργύρωσή της καθώς και του φόβου ακούσιας απώλειας ή ακύρωσής της (πχ καταστροφής, κλοπής κλπ.) Υπό το συγκεκριμένο πρίσμα η επιταγή αυτή καθ' εαυτή σε συνδυασμό με την επαναχρησιμοποίηση της κάρτας και των προωθητικών ενεργειών αποσκοπεί στην δημιουργία της ανάγκης επαναλαμβανόμενων επισκέψεων στην επιχείρηση.

Επεκτείνοντας το πεδίο εφαρμογής του προγράμματος η επιχείρηση έχει κατορθώσει να το συνδυάσει, στη σύγχρονη περίοδό της, με παρεμφερή προγράμματα αφοσίωσης κυρίως τραπεζικών οργανισμών δημιουργώντας έτσι στρατηγικές συμμαχίες. Στο πλαίσιο αυτό αλλά και με λοιπές ενέργειες επεκτείνεται η αφοσίωση των πελατών γύρω από μία συγκεκριμένη λίστα παρόχων, η αλλαγή της οποίας, μάλιστα, ξεκινάει να χαρακτηρίζεται και από ένα κόστος εναλλαγής. Για παράδειγμα ο κάτοχος της πιστωτικής κάρτας Bonus American Express της τράπεζας Alpha Bank είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσει για τις αγορές του τα καταστήματα της «ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ» συνδυάζοντας τις αγορές του με την ΑΒ Plus επωφελούμενος πολλαπλά καθώς στη συνέχεια μπορεί να εξαργυρώσει του πόντου εκάστοτε

πόντους του σε μία άλλη συνεργαζόμενη επιχείρηση. Έτσι το κόστος εναλλαγής (switching cost) στην προκειμένη περίπτωση περιλαμβάνει την απώλεια των ήδη κεκτημένων προνομίων (πχ πόντων) του ενός προγράμματος με την αδυναμία εξαργύρωσής τους στο άλλο πρόγραμμα. Επίσης, οι στρατηγικές συμμαχίες οδηγούν στον χαρακτηρισμό της εναλλαγής προγραμμάτων από έντονη ανελαστικότητα κυρίως λόγω της δυσκολίας ή και αδιαφορίας του μέσου καταναλωτή να εντοπίσει τη μέγιστη αποδοτική δραστηριότητα από τη χρήση περισσότερων του ενός προγραμμάτων επιβράβευσης.

Όπως παρατηρούμε λοιπόν περιεκτικά, η υπόθεση της επιτυχίας ενός Loyalty Point System περιστρέφεται γύρω από τη δυναμικότητα και την εξελιξιμότητα που πρέπει να το χαρακτηρίζουν. Σίγουρα πρέπει να υπάρχει μια δομή η οποία να αποτελεί τη βάση της περαιτέρω έρευνας για ανάπτυξη και των παραδοχών που μπορούν να στηριχτούν πάνω σε αυτή, προσαρμοσμένες πάντοτε στην ιδιαιτερότητα της επιχείρησης και του κλάδου στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

#### **9.4 Ανακεφαλαίωση**

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε η έννοια της προσήλωσης των πελατών, των βημάτων που διανύει ο πελάτης μέχρι της εκδήλωση αυτής της προσήλωσης, καθώς επίσης πραγματοποιήθηκε αναφορά και του θεωρητικού πλαισίου που καθορίζει τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας των προγραμμάτων που εφαρμόζονται προς επίτευξη της προσήλωσης. Στη συνέχεια, αναλύθηκαν οι τύποι των προγραμμάτων επιβράβευσης αυτών τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν τόσο κατά τον σχεδιασμό, όσο και κατά την υλοποίηση κι εφαρμογή τους, για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας. Συγκεντρωτικά ένα Loyalty Point System χαρακτηρίζεται από την ιδιαίτερη σκοπιμότητα, τον τρόπο συλλογής πόντων αλλά και το είδος της ανταμοιβής προς τον πελάτη.

Προς εφαρμογή του ακαδημαϊκού πλαισίου έγινε εκτενής παρουσίαση και ανάλυση του ανεπτυγμένου κι εκτενούς προγράμματος επιβράβευσης που χρησιμοποιεί μια ηγετική, στον κλάδο του λιανεμπορίου επιχείρηση. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παραπάνω ανάλυση κατ' επιβεβαίωση και του ακαδημαϊκού πλαισίου δείχνουν ότι πλέον η στρατηγική marketing των επιχειρήσεων έχει αρχίσει να ξεφεύγει από την πολιτική των μεγάλων, απρόσωπων κοστοβόρων προωθητικών ενεργειών κι έχει αρχίσει να περιστρέφεται γύρω από

τον πελάτη. Ο στόχος παραμένει να είναι η απόκτηση του πελάτη αλλά πλέον συμπεριλαμβάνει και τη διατήρησή του.

Σύμφωνα με τα πορίσματα που προκύπτουν από τη μελέτη της περίπτωσης της εταιρίας «ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ» και του προϊόντος της «ΑΒ PLUS» η υιοθέτηση ενός προγράμματος επιβράβευσης πελατών αποτελεί έναν πλέον αποδοτικό τρόπο για την απόκτηση νέων πελατών καθώς μπορούν να συνδυαστούν με προωθητικές ή τιμολογιακές ενέργειες με βάση τη συλλογή πόντων. Αυτό ωστόσο που παραμένει από την παραπάνω ανάλυση είναι η δυναμικότητα του πεδίου αυτού, οι δυνατότητες ανάπτυξης και διεύρυνσής του. Έτσι, με την επίτευξη στρατηγικών συνεργασιών με εξωκλαδικές επιχειρήσεις, την υλοποίηση συντονισμένων προωθητικών ενεργειών και τον κατάλληλο προσανατολισμό και την θέσπιση στρατηγικής marketing δημιουργούνται οι προϋποθέσεις προσήλωσης του πελάτη στο βαθμό της ουδετερότητας ως προς την υπόλοιπη αγορά.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΚΕΜΣ LOYALTY POINT SYSTEM

#### 10.1 Εισαγωγή

Έχοντας αναλύσει εκτενώς το θεωρητικό υπόβαθρο της λειτουργίας των προγραμμάτων επιβράβευσης καθώς και την εφαρμογή τους στη σύγχρονη μορφή του κλάδου των Super Market και της συνδυασμένης λιανικής πώλησης, θέτονται τα θεμέλια πάνω στα οποία μπορεί να δομηθεί ένα λειτουργικό, σε πρώτη φάση, Loyalty Point System στο επίπεδο του ΕΚΕΜΣ με απώτερο σκοπό, μέσω συντονισμένων ενεργειών, να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητά του.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου, λοιπόν, είναι η παρουσίαση της δόμησης του συστήματος αυτού. Για της επίτευξη του σκοπού αυτού, αρχικά, γίνεται η επιλογή του τύπου προγράμματος επιβράβευσης ο οποίος είναι καταλληλότερος να εφαρμοστεί στην περίπτωσή μας. Η επιλογή αυτή υποστηρίζεται με την παράθεση των χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχει το πρόγραμμα, του τρόπου λειτουργίας του καθώς και των οικονομικών στοιχείων που θα το καθορίζουν.

Συνεχίζοντας, αναφερόμαστε στο σύγχρονο νομικό πλαίσιο καθώς και στους υφιστάμενους θεσμικούς περιορισμούς προκειμένου να συνταχτεί και να παρουσιαστεί το κείμενο που θα ορίζει το ακριβές περιεχόμενο του προγράμματος. Το κείμενο, χωρισμένο σε θεματικές ενότητες και συντεταγμένο σύμφωνα και με τα σύγχρονα πρότυπα, περιλαμβάνει τους όρους εγγραφής, τις προϋποθέσεις επιβράβευσης, τις ρήτρες των μελών καθώς και τα δικαιώματα του ρυθμιστή του προγράμματος, ήτοι του ΕΚΕΜΣ.

Τέλος, υπάρχει το δεδομένο ότι η εγκατάσταση συστήματος επιβράβευσης αποτελεί ένα πρωτοποριακό άνευ προηγουμένου εγχείρημα για στρατιωτική εκμετάλλευση με αποτέλεσμα την ανάγκη προσαρμογής της υφιστάμενη δομής όπως αυτή αναπτύχθηκε στα αρχικά κεφάλαια. Στο πλαίσιο αυτής της ανάγκης πραγματοποιείται η πρόταση αναδιάρθρωσης του ΕΚΕΜΣ για την καλύτερη εξυπηρέτηση των απαιτήσεων του παραπάνω συστήματος.

## 10.2 Παρουσίαση του Προγράμματος

Όλη η μέχρι τώρα ανάλυση της υφιστάμενης δομής του ΕΚΕΜΣ, των οργάνων, των υπηρεσιών μέχρι και του πελατολογίου του, εξυπηρετεί τον ακριβή καθορισμό των στόχων του προς εφαρμογή προγράμματος επιβράβευσης. Οι στόχοι του προγράμματος είναι με τη σειρά τους αυτοί που θα καθορίσουν τη δομή, τον τρόπο λειτουργίας και το περιεχόμενό του. Σύμφωνα, λοιπόν, με την κεκτημένη γνώση η αποδοτικότερη δυνατή μορφή, για τον κλάδο της λιανικής πώλησης, ενός προγράμματος αφοσίωσης περιλαμβάνει την περιστροφή της λειτουργίας του γύρω από τη χρήση μιας κάρτας συλλογής εξαργυρώσιμων πόντων. Και στην προκειμένη περίπτωση, επιλέγεται η έκδοση κάρτας με έξοδα της επιχείρησης και έναρξη χορηγήσεως της προς τους πελάτες μέλη του προγράμματος.

Αρχίζοντας την ανάλυση του προγράμματος είναι ουσιώδες να παρατεθεί το βασικό χαρακτηριστικό που καθορίζει τη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ και μπορεί άριστα να αποτελέσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Το πελατολόγιο του ΕΚΕΜΣ αποτελείται εξ ολοκλήρου από δικαιούχους των οποίων η είσοδος στο ΕΚΕΜΣ, σύμφωνα με την υφιστάμενη νομοθεσία αλλά και τους ισχύοντες κανονισμούς, επιτρέπεται κατόπιν ελέγχου που διενεργείται στην πύλη του, καθότι το ΕΚΕΜΣ αποτελεί και στρατιωτική εγκατάσταση. Επομένως, για την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ασφάλειας, του αποτελεσματικού ελέγχου αλλά και συνδυαστικά με το πρόγραμμα, η υφιστάμενη κάρτα εισόδου ή χρησιμοποιούμενο δελτίο αντικαθίσταται από την κάρτα του προγράμματος η οποία, ανεξαρτήτως από τη βούλησης του κατόχου να κάνει χρήση ή όχι των προνομίων της κατά τις αγορές του, αποτελεί το κριτήριο για την είσοδό του στις εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ.

Προχωρώντας, σύμφωνα και με την ακαδημαϊκή προσέγγιση, για τον καθορισμό του τύπου του προγράμματος πρέπει να λάβουμε υπόψιν και τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας της δομής των προωθητικών ενεργειών. Έως τώρα, στο Super Market, η βασικός τρόπος λειτουργίας των προσφορών περιελάμβανε προωθητικές ενέργειες εκ μέρους των προμηθευτών. Αυτό πραγματοποιείται είτε εντός των πλαισίων του ευρύτερου marketing plan της εταιρίας (πχ οικογενειακές συσκευασίες, εκπρωτικά sticker, πολυσυσκευασίες 1+1, 2+1 κλπ) είτε σπανιότερα με σχετικά πιο εξειδικευμένες ενέργειες φιλοσοφίας: με την αγορά συγκεκριμένου προϊόντος παρέχεται ένα ίδιο ή έτερο προϊόν ως δώρο στο ταμείο. Η ανάληψη προωθητικών ενεργειών από το ΕΚΕΜΣ περιλαμβάνει πολύ σπανιότερα την συγκρότηση και λειτουργία Bazaar προϊόντων αποτελούμενων από πεπαλαιωμένους και πλέον βραδυκίνητους

κωδικούς. Τέλος, στο πολυκατάστημα του ΕΚΕΜΣ οι προωθητικές ενέργειες στηρίζονται εξ ολοκλήρου στους συνεργάτες οι οποίοι λόγω της φύσης τις τιμολόγησης προβαίνουν σε ελάχιστες, σπασμωδικές και ανοργάνωτες μορφές προώθησης. Εν ολίγοις, το υπάρχων σύστημα όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια στηρίζεται στην χαμηλή τιμολόγηση ενώ δεν το χαρακτηρίζει καμία δυναμικότητα για προώθηση.

Κατόπιν των παραπάνω λοιπόν, με τα ευρύτερα χαρακτηριστικά των υπαρχόντων, ελεγμένων στην πράξη, προγραμμάτων επιβράβευσης του κλάδου, τις δυνατότητες της νέας υποδομής του ΕΚΕΜΣ σε συνδυασμό με την κεκτημένη γνώση, το πρόγραμμα πρέπει να αποτελεί κράμα όλων των τύπων («1», «2», «3» και «4») με κατάλληλη προσαρμογή των χαρακτηριστικών τους στις ανάγκες και τις δυνατότητες του ΕΚΕΜΣ. Η φιλοσοφία λειτουργίας της επιβράβευσης του προγράμματος, λοιπόν, πρέπει να στηρίζεται σε ένα βασικό προϊόν με τη μορφή κάρτας συλλογής εξαργυρώσιμων πόντων. Πέραν των όρων εξαργύρωσης που θα διέπουν τη λειτουργία της κάρτας, αυτή θα αποτελεί την βάση υλοποίησης περιοδικών ενεργειών όπως τα μέλη του προγράμματος να απολαμβάνουν στοχευμένες προσφορές και ενημερώσεις προσφορών καθώς επίσης η, υφιστάμενη και τώρα, χορήγηση 1 δωρεάν μονάδας προϊόντος για την αγορά συγκεκριμένου αριθμού μονάδων.

Μετά τον καθορισμό του τύπου πρέπει να αναλυθούν τα χαρακτηριστικά του προγράμματος. Η δυνατότητα χρήσης του προγράμματος, πρέπει να παρέχεται σε όλους του ενεργούς αλλά και εν δυνάμει πελάτες του ΕΚΕΜΣ. Επίσης, στο πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνεται ο θεσμός ότι από τη στιγμή που κάποιος έχει εισέλθει στις εγκαταστάσεις συνοδευόμενος από κάποιο μέλος του προγράμματος, δύναται να επωφελείται των προσφορών που είναι σε ισχύ την προκειμένη περίοδο στα καταστήματα του ΕΚΕΜΣ κι έχουν εκπτωτικό χαρακτήρα, όχι ωστόσο στις λοιπές ενέργειες, με στόχο την αύξηση εκδήλωσης επιθυμίας προς ένταξη στο πρόγραμμα όλο και περισσότερων πελατών. Καθώς η υλικοτεχνική υποδομή και ο μηχανολογικός εξοπλισμός το επιτρέπουν, τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών καθώς και το πλήρες ιστορικό των αγορών τους πρέπει να τηρούνται στην εκτεταμένη βάση δεδομένων, ώστε να επιτυγχάνεται, μέσω της ανάλυσης των στοιχείων πωλήσεων, ο προσδιορισμός των τάσεων και των καταναλωτικών συμπεριφορών.

Τέλος, ελέγχοντας τη δυνατότητα εναλλακτικών παροχών μέσω του προγράμματος, ως επιβράβευση, παρατηρούμε ότι το περιβάλλον του ΕΚΕΜΣ δεν κρίνεται δόκιμο καθώς μεταξύ των δικαιούχων συμπεριλαμβάνονται εν ενεργεία στελέχη των ενόπλων δυνάμεων με βαθμολογική – ιεραρχική διαφοροποίηση μεταξύ τους. Ιδιαίτερη μεταχείριση βάσει των

αγορών τους υπάρχει πιθανότητα να οδηγούσε σε άλλου είδους προστριβές και δυσλειτουργίες. Ωστόσο, το ΕΚΕΜΣ ως πολυχώρος δραστηριοτήτων με το εύρος των καταστημάτων και των υπηρεσιών που διαθέτει, μπορεί να αποτελέσει το πλαίσιο εφαρμογής, δυνάμει του προγράμματος επιβράβευσης, συντονισμένων προωθητικών δραστηριοτήτων και στοχευόμενων – προσωποποιημένων συνδυαστικών, τόσο με τους εσωτερικούς όσο και με τους εξωτερικούς του συνεργάτες, προσφορών. Δηλαδή, οι αγορές συγκεκριμένων προϊόντων στο Πρατήριο Τροφίμων – Ποτών (πχ ειδών περιποίησης μαλλιών) μπορεί να οδηγήσει σε έκπτωση παρεχόμενης υπηρεσίας σε συγκεκριμένο κατάστημα του πολυκαταστήματος (πχ κομμωτήριο). Στόχο, ανάλογων ενεργειών αποτελεί τόσο η επίτευξη αφοσίωσης των πελατών όσο και η δημιουργία ανάγκης επίσκεψης όλων των χώρων και μέσω της παράτασης της παραμονής των πελατών στο ΕΚΕΜΣ, η μεγιστοποίηση των πωλήσεων.

### **10.3 Οικονομικά Χαρακτηριστικά του Προγράμματος**

Στην προηγούμενη ενότητα έγινε μνεία των ευρύτερων χαρακτηριστικών του προγράμματος καθώς και της μορφής των προσφορών και των ενεργειών επίτευξης αφοσίωσης που αυτό θα περιλαμβάνει. Επίσης, αναφερθήκαμε στο γεγονός ότι βασικό συντελεστή της λειτουργίας του προγράμματος θα αποτελέσει ένα προϊόν με τη μορφή κάρτας συλλογής εξαργυρώσιμων πόντων. Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας, λοιπόν, πρέπει να προσδιοριστεί σε βασικό στάδιο ο ρυθμός της επιβράβευσης.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο κατά την παρουσίαση του υφιστάμενου τρόπου λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ και της διάρθρωσης και διάθεσης των κερδών αναφέρεται ότι, μεσοσταθμικά, το περιθώριο καθαρού κέρδους του ΕΚΕΜΣ ανέρχεται στο 5% επί τζίρου των πωλήσεων λιανικής. Ο καθορισμός του καθαρού περιθωρίου κέρδους γίνεται με βάση την ισχύουσα νομοθεσία που προβλέπει αυτό να κυμαίνεται από 1% έως 5%. Με γνώμονα το παραπάνω και βάση τη λειτουργία των ανάλογων συστημάτων του ανταγωνισμού, πρέπει να προσδιορίσουμε ένα ρυθμό επιβράβευσης υλοποιήσιμο για την έναρξη του προγράμματος μέχρι την εξαγωγή οικονομικών συμπερασμάτων από τη λειτουργία του και τη μετέπειτα αναπροσαρμογή του. Ο υλοποιήσιμος αυτός ρυθμός περιλαμβάνει την επιβράβευση των πελατών για τις αγορές του σε επίπεδο της τάξεως 0,6%. Πιο συγκεκριμένα καθορίζεται ότι για κάθε 2€ αγορών ο πελάτης συλλέγει 1 πόντο. Με τη συγκέντρωση 500 πόντων χορηγείται από τον ταμεία στον πελάτη εξαργυρώσιμη δωροεπιταγή ύψους 6€. Η επιλογή του ύψους της



δωροεπιταγής γίνεται με βάση την τάση του ανταγωνισμού με στόχο την εύκολη προσήλωση του πελάτη μέσω της ανελαστικότητας που διακρίνεται από την κεκτημένη κατάσταση (αγοράζω αφοσιωμένα, ανταμείβομαι με εξάευρη επιταγή). Διαφοροποιημένη (μεγαλύτερη ή μικρότερη) ανταπόδοση θα προβλημάτιζε έντονα τον πελάτη. Το ύψος των 2€ για τη χορήγηση ενός πόντου στοχεύει στην επιτυχία προσέλκυσης και των καθημερινών πελατών μικρού τζίρου αλλά και των πελατών οι οποίοι αποθαρρύνονται να έρθουν για περιορισμένες αγορές λόγω της απόστασης. Αυτό, σε συνδυασμό με την ανάγκη «εύκολης» συγκέντρωσης των 500 πόντων για τη χορήγηση της επιταγής, σκοπεύει στη διενέργεια πολλών διαδοχικών επισκέψεων και στην αύξηση της ψυχολογικής προσμονής της επιβράβευσης.

Με την εφαρμογή του πρόγραμμα μπορεί να εξελιχθεί, περιλαμβάνοντας μια εξεζητημένη μορφή όσον αφορά την αναλογικότητα των επιβραβεύσεων. Η μέγιστη αποδοτικότητα δύναται να επιτευχθεί με την προσέλκυση κατά τις ημέρες που παρουσιάζεται η χαμηλότερη επισκεψιμότητα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τα δεδομένα της έρευνας, κατά τις ημέρες Δευτέρα έως Πέμπτη με στόχο την αύξηση της επισκεψιμότητας με ταυτόχρονη επίτευξη αύξησης του όγκου πωλήσεων εκτός από τις λοιπές προωθητικές ενέργειες το πρόγραμμα μπορεί να περιλαμβάνει τη χορήγηση πόντων αναλογικά με τον όγκο πωλήσεων.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των οικονομικών χαρακτηριστικών του προς εγκατάσταση στο EKEMΣ Loyalty Point System, πρέπει να αναφερθούμε στη χρονική στιγμή της εξαργύρωσης. Όπως ήδη αναφέρθηκε, βασικός στόχος του προγράμματος επιβράβευσης είναι κατά κύριο λόγο η αύξηση της επισκεψιμότητας σε συνδυασμό με την αύξηση του όγκου πωλήσεων. Μεγάλης σημασίας κίνηση προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η δημιουργία στον πελάτη της ανάγκης να προτιμήσει το EKEMΣ για τις επόμενες αγορές του. Αυτό καθιστά δυνατό η χορήγησης της εξαργυρώσιμης επιταγής στον πελάτη μετά την ολοκλήρωση και της τελευταίας αγοράς με την οποία συμπληρώνονται οι απαραίτητοι προς εξαργύρωση πόντοι. Η χορήγηση της εξαργυρώσιμης επιταγής και η διατήρησή της από τον πελάτη συνεχίζουν την αρχική λειτουργία δημιουργίας προσήλωσης που καταφέρνουν οι συλλεγόμενοι πόντοι.

#### **10.4 Όροι και Προϋποθέσεις Συμμετοχής στο Πρόγραμμα**

Σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο αλλά και τα σύγχρονα πρότυπα του ανταγωνισμού, προσαρμοσμένοι στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του EKEMΣ, συντάσσονται, χωρισμένοι

σε θεματικές ενότητες, οι όροι και οι προϋποθέσεις συμμετοχής και χρήσης του προγράμματος. Κατά την υλοποίηση του προγράμματος, οι όροι θα συνταχθούν ρητώς, με νομική μορφή, από τον νομικό σύμβουλο του ΔΣ του ΕΚΕΜΣ.

#### **10.4.1 Γενικά**

Οι παρακάτω όροι ρυθμίζουν τη λειτουργία του προγράμματος και της κάρτας η οποία αποτελεί τη βάση λειτουργίας του (εφεξής το «Πρόγραμμα» ή/και «Κάρτα») Το ΕΚΕΜΣ μέσω του Προγράμματος αποσκοπεί στο να προσφέρει στους πελάτες της ειδικές εκπτώσεις ή/και προσφορές αλλά και προνομιακή ενημέρωση για νέα προϊόντα, συμμετοχή σε ειδικές εκδηλώσεις και λοιπά προνόμια, όπως εξειδικεύονται παρακάτω.

Με την αίτηση εγγραφής, ο/η συμμετέχων/ουσα στο πρόγραμμα συμφωνεί ότι έχει διαβάσει, κατανοήσει και αποδεχθεί τους παρόντες Όρους και Προϋποθέσεις συμμετοχής, όπως εκάστοτε ισχύουν. Θα πρέπει να πραγματοποιείται συχνή εξέταση των Όρων από τους συμμετέχοντες, καθώς το Πρόγραμμα μπορεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα να αλλάζει και με μόνη υποχρέωση από τη μεριά του ΕΚΕΜΣ να κοινοποιεί τις αλλαγές στην ιστοσελίδα [www.ekems.army.gr](http://www.ekems.army.gr). Παράλληλα με τους παρόντες όρους ο πελάτης αποδέχεται την Πολιτική Απορρήτου και τους Όρους και τις Προϋποθέσεις της ιστοσελίδας [www.ekems.army.gr](http://www.ekems.army.gr).

#### **10.4.2 Δικαίωμα Συμμετοχής - Εγγραφή**

Δικαίωμα συμμετοχής στο Πρόγραμμα και απόκτησης της Κάρτας έχουν όλοι οι ενεργοί και οι εν δυνάμει πελάτες του ΕΚΕΜΣ.

Για να αιτηθεί οποιοδήποτε φυσικό πρόσωπο την έκδοση της Κάρτας πρέπει να είναι άνω των 18 ετών και να συμπληρώσει τη σχετική αίτηση μέλους σε φυσική μορφή στο Γραφείο Ασφαλείας εντός των εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ είτε ηλεκτρονικά. Στην περίπτωση της ηλεκτρονικής αίτησης ο αιτών δύναται να επιλέξει τον τρόπο λήψη της κάρτας ανάλογα με τις επιλογές που του παρουσιάζονται.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ένταξη στο Πρόγραμμα είναι η συμπλήρωση όλων των στοιχείων που αναγράφονται στην αίτηση ως υποχρεωτικά πεδία: όνομα, επώνυμο, διεύθυνση, πόλη, ταχυδρομικός κώδικας, κινητό τηλέφωνο ή/και e-mail, υπογραφή και

ημερομηνία αίτησης καθώς και να αποδεχτεί του παρόντες όρους και να συναινέσει στην επεξεργασία των προσωπικών του δεδομένων βάσει των παρόντων Όρων. Η συμπλήρωση όλων των παραπάνω Όρων κρίνεται υποχρεωτική όχι μόνο για τη συμμετοχή στο Πρόγραμμα αλλά και για την γενικότερη έγκριση εισόδου και χρήση των εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ.

Το ΕΚΕΜΣ κατά την υποβολή της αίτησης θα προβαίνει σε έλεγχο ταυτοπροσωπίας. Ο αιτών δηλώνει υπεύθυνα και δεσμεύεται ότι τα στοιχεία που έχει δηλώσει είναι πλήρη, αληθή και ακριβή και δεν έχει κάνει χρήση στοιχείων, όπως κινητού τηλεφώνου ή διεύθυνσης e-mail, που δεν είναι κάτοχος. Σε περίπτωση υποβολής ψευδών στοιχείων ο αιτών είναι υπεύθυνος έναντι του ΕΚΕΜΣ για τυχόν ζημία του.

Μόνο μία κάρτα αντιστοιχεί σε κάθε φυσικό πρόσωπο. Σε περίπτωση που το ΕΚΕΜΣ λάβει γνώση ότι τα μέλη του Προγράμματος, έχουν στην κατοχή τους παραπάνω από μία (1) Κάρτα δύναται να ακυρώσει κατά την απόλυτη διακριτική του ευχέρεια τις κάρτες.

Οι πελάτες οφείλουν να ενημερώσουν για τυχόν αλλαγή των στοιχείων τους, που έχουν δώσει με την αρχική τους αίτηση είτε απευθυνόμενοι στο Γραφείο Ασφαλείας, εντός των εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ, είτε μέσω της ιστοσελίδας [www.ab.gr](http://www.ab.gr).

### **10.4.3 Το Πρόγραμμα**

Ο κάτοχος της Κάρτας απολαμβάνει τα εκάστοτε προνόμια που ορίζονται βάσει της εμπορικής πολιτικής του ΕΚΕΜΣ σαν ανταμοιβή για την τακτική χρήση της Κάρτας.

Ο κάτοχος της Κάρτας με αγορές από τα καταστήματα εντός των εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ καθώς και από τα σημεία πώλησης του στρατοπέδου «ΣΤΡΑΤΑΡΧΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΑΠΑΓΟΣ» και ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα, συγκεντρώνει πόντους. Με τη συγκέντρωση 500 πόντων, το ΕΚΕΜΣ ανταμείβει τον πελάτη παρέχοντάς του επιταγή έκπτωσης αξίας 6€. Διευκρινίζεται ότι το ΕΚΕΜΣ με προηγούμενη ενημέρωση με κάθε πρόσφορο μέσο μπορεί να τροποποιεί τόσο το ποσό της αξίας της επιταγής έκπτωσης όσο και τον αριθμό των πόντων που απαιτούνται για την έκδοση αυτής. Οι πόντοι που συγκεντρώνονται δεν λήγουν παρά μόνο σε περίπτωση ακύρωσης της Κάρτας οπότε και χάνονται.

Η επιταγή έκπτωσης μπορεί να εξαργυρωθεί σε επόμενες αγορές και μέχρι την ημερομηνία λήξης αυτής, στα καταστήματα εντός των εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ καθώς και από τα σημεία πώλησης του στρατοπέδου «ΣΤΡΑΤΑΡΧΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΠΑΠΑΓΟΣ» και ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα, για αγορά προϊόντων ίσης ή και μεγαλύτερης αξίας και σε καμία περίπτωση δεν ανταλλάσσεται με χρήματα. Μετά την με οποιοδήποτε τρόπο εξαργύρωση της «επιταγής έκπτωσης», ο πελάτης δε διατηρεί καμία αξίωση, υφιστάμενη ή/και μελλοντική, κατά του ΕΚΕΜΣ.

Η επιταγή έκπτωσης εκδίδεται βάσει του αριθμού της κάρτας και παραδίδεται στον κομιστή αυτής, ο οποίος υπογράφει και το σχετικό παραστατικό. Το ΕΚΕΜΣ δεν προβαίνει σε έλεγχο ταυτοπροσωπίας ούτε κατά την έκδοση και παράδοση της επιταγής έκπτωσης ούτε κατά την προσκόμιση αυτής προς εξαργύρωση. Για το λόγο αυτό δεν φέρει οποιοδήποτε είδους ευθύνη έναντι παντός τρίτου.

Ο πελάτης είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για τη χρήση της κάρτας και της επιταγής έκπτωσης και σε καμία περίπτωση το ΕΚΕΜΣ δεν ευθύνεται σε περίπτωση απώλειας ή κλοπής αυτής ή σε κακή χρήση αυτής ή παράνομη χρήση αυτής. Το ΕΚΕΜΣ δεν φέρει καμία ευθύνη αντικατάστασης ή εντοπισμού της επιταγής έκπτωσης που κλάπηκε ή χάθηκε ούτε ενέχει οποιαδήποτε ευθύνη καταβολής αποζημίωσης.

Οι κάτοχοι της Κάρτας μπορούν να αποκτούν και άλλα προνόμια με βάση την εμπορική πολιτική του ΕΚΕΜΣ, όπως, ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, εκπτώσεις σε συγκεκριμένα προϊόντα, ειδικές προσφορές, επιπλέον πόντους με την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων κλπ. Οι κάτοχοι της Κάρτας ενημερώνονται για προνόμια και τη διάρκεια ισχύος αυτών μέσω του [www.ekems.army.gr](http://www.ekems.army.gr) και άλλων πρόσφορων μέσων, όπως ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, διαφημιστικών φυλλαδίων, τηλεοπτικής και ραδιοφωνικής προβολής, ηλεκτρονικής επικοινωνίας κλπ.

#### **10.4.4 Προσωπικά Δεδομένα**

Το ΕΚΕΜΣ ως υπεύθυνος επεξεργασίας, διατηρεί σε αρχείο και επεξεργάζεται τα προσωπικά δεδομένα που έχουν δηλωθεί στην αίτηση και τα οποία σε καμία περίπτωση δεν περιλαμβάνουν ειδικές κατηγορίες δεδομένων όπως καθορίζονται στον Ευρωπαϊκό Γενικό Κανονισμό 2016/679 για την Προστασία Δεδομένων («Γενικός Κανονισμός»).

Κατά την καταχώριση και επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων το προσωπικό του ΕΚΕΜΣ συμμορφώνεται με τις διατάξεις του Ευρωπαϊκού Γενικού Κανονισμού 2016/679 για την Προστασία Δεδομένων («Γενικός Κανονισμός»), με την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία

σχετικά με την προστασία δεδομένων και με τις αποφάσεις της Αρχής Προστασίας. Σε κάθε περίπτωση η επεξεργασία πραγματοποιείται στο πλαίσιο των επιλογών του εκάστοτε πελάτη.

Το ΕΚΕΜΣ εφαρμόζει κατάλληλα τεχνικά, υλικά και οργανωτικά μέτρα ασφαλείας με σκοπό την προστασία των προσωπικών δεδομένων ενάντια στην τυχαία ή παράνομη καταστροφή ή την τυχαία απώλεια, αλλοίωση, παράνομη γνωστοποίηση ή την πρόσβαση (συμπεριλαμβανομένης της εξ αποστάσεως πρόσβαση) και ενάντια σε όλες τις άλλες μορφές παράνομης επεξεργασίας (συμπεριλαμβανομένης της περιττής συλλογής ή της περαιτέρω επεξεργασίας). Αυτά τα μέτρα διασφαλίζουν ένα επίπεδο ασφαλείας που ανταποκρίνεται στον κίνδυνο, λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη της τεχνολογίας, το κόστος εφαρμογής και τη φύση, το πεδίο εφαρμογής, το πλαίσιο και τους σκοπούς της επεξεργασίας.

Το ΕΚΕΜΣ διατηρεί το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων και δε γνωστοποιεί προσωπικά δεδομένα με οποιονδήποτε τρόπο σε οποιοδήποτε τρίτο μέρος χωρίς την προηγούμενη ενημέρωση του υποκειμένου εκτός από τις περιπτώσεις που ρητά προβλέπονται στην ισχύουσα νομοθεσία, όπως ενδεικτικά στην περίπτωση που η γνωστοποίηση προσωπικών δεδομένων πρέπει να γίνει σε μια αρμόδια δημόσια αρχή με σκοπό τη συμμόρφωση με μια νομική υποχρέωση. Το ΕΚΕΜΣ διασφαλίζει ότι τα πρόσωπα που έχουν άδεια να επεξεργαστούν προσωπικά δεδομένα δεσμεύονται από τις ίδιες υποχρεώσεις εμπιστευτικότητας.

Τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα συλλέγονται για καθορισμένους σκοπούς, όπως αυτοί αναλύονται κατωτέρω και δεν υποβάλλονται σε περαιτέρω επεξεργασία. Διευκρινίζεται ότι η περαιτέρω επεξεργασία για επιστημονικούς ή στατιστικούς σκοπούς δεν θεωρείται ασυμβίβαστη.

Τα προσωπικά δεδομένα τηρούνται για όσο χρονικό διάστημα η Κάρτα είναι ενεργή και δεν έχει ακυρωθεί. Σε περίπτωση ακύρωσης της Κάρτας τα δεδομένα μπορεί να διατηρηθούν αν υπάρχει έννομο συμφέρον του ΕΚΕΜΣ ή νομική του υποχρέωση. Στην περίπτωση αυτή το χρονικό διάστημα διατήρησης δεν μπορεί να υπερβαίνει τα πέντε (5) έτη.

Κάθε φυσικό πρόσωπο μπορεί να υποβάλει αίτημα προς το ΕΚΕΜΣ για πρόσβαση και διόρθωση ή διαγραφή των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα ή περιορισμό της επεξεργασίας ή για την άσκηση ενός εκ των δικαιωμάτων του υποκειμένου για αντίταξη, ή φορητότητα. Το αίτημα υποβάλλεται στο Γραφείο Ασφαλείας του ΕΚΕΜΣ. Η εξυπηρέτηση του αιτήματος θα έχει υλοποιηθεί μέσα σε διάστημα τριάντα (30) ημερών.

Σκοποί Επεξεργασίας: Στο πλαίσιο του Προγράμματος και προκειμένου το υποκείμενο των δεδομένων να λαμβάνει το σύνολο των προνομίων που μπορεί να συνεπάγεται η συμμετοχή του σε ένα πρόγραμμα πιστότητας όπως το συγκεκριμένο, το ΕΚΕΜΣ δύναται να επεξεργάζεται τα δεδομένα του προκειμένου το υποκείμενο των δεδομένων να λαμβάνει ενημερώσεις, ειδικό περιεχόμενο, προσφορές και πρόσκληση σε συμμετοχή σε έρευνες, διαγωνισμούς κλπ στα στοιχεία επικοινωνίας που έχει δηλώσει [διεύθυνση, ηλεκτρονική διεύθυνση, κινητό (SMS / viber κλπ)], από το ΕΚΕΜΣ. Πιο συγκεκριμένα τα είδη επικοινωνίας που ενδέχεται ο πελάτης να λάβει ως μέλος του προγράμματος πιστότητας:

- Ενημερωτική επικοινωνία: Γενικές ενημερώσεις για την εταιρία και τις συνεργαζόμενες με αυτήν επιχειρήσεις (άνοιγμα καταστημάτων, ενέργειες εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας, νέες υπηρεσίες, νέα προϊόντα κλπ) και γενικό περιεχόμενο (συνταγές, άρθρα, συμβουλές κλπ)
- Επικοινωνία για μαζικές προσφορές: Προωθητικές ενέργειες που απευθύνονται σε όλους τους πελάτες (προσφορές για προϊόντα, διαγωνισμούς, κληρώσεις κλπ) και επικοινωνία στο πλαίσιο διενέργειας διαγωνισμών σε νικητές.
- Στοχευμένη και προσωπική επικοινωνία: Επιπλέον ειδικές προσφορές και περιεχόμενο. Για την συγκεκριμένη επεξεργασία το ΕΚΕΜΣ προβαίνει στην κατάρτιση προφίλ του υποκειμένου με βάση τις αγοραστικές του συνήθειες, τη συχνότητα επίσκεψης στα καταστήματα εντός των εγκαταστάσεων του ΕΚΕΜΣ καθώς και στα σημεία πώλησης του στρατοπέδου «ΣΤΡΑΤΑΡΧΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΑΠΑΓΟΣ» και ΚΑΑΥ Αγ. Ανδρέα, τη χρήση προσφορών που έχουν επικοινωνηθεί, την τοποθεσία διαμονής του, το σύνολο του κόστους των αγορών του, προκειμένου μέσω ειδικών ενεργειών να μπορεί να προσφέρει στον πελάτη ανταγωνιστικές προσφορές, κουπόνια και περιεχόμενο (συνταγές, συμβουλές, άρθρα κλπ)
- Διενέργεια ερευνών: Επικοινωνία για την διαπίστωση της ικανοποίησης των πελατών ενδεικτικά και όχι περιοριστικά σχετικά με προϊόντα και υπηρεσίες του ΕΚΕΜΣ, ενέργειες και προσφορές κλπ.

Κάθε υποκείμενο δεδομένων δύναται να προβεί σε τροποποίηση ως προς τα μέσα επικοινωνίας μέσω της ιστοσελίδας [www.ekems.army.gr](http://www.ekems.army.gr). Διευκρινίζεται ότι μόλις η ικανοποίηση του αιτήματος πραγματοποιηθεί το υποκείμενο θα ενημερωθεί και από τη στιγμή της ενημέρωσης θα έχουν ουσιαστικά γίνει οι αιτούμενες από το υποκείμενο των

δεδομένων αλλαγές. Αιτήματα τροποποίησης επεξεργάζονται σε διάστημα τριάντα (30) ημερών.

#### **10.4.5 Λοιποί Όροι**

Το ΕΚΕΜΣ δύναται να προβεί σε κατάργηση του Προγράμματος και ακύρωση των Καρτών με προηγούμενη ενημέρωση των πελατών με κάθε πρόσφορο μέσο, καθώς το συγκεκριμένο Πρόγραμμα αποτελεί μια οικειοθελή παροχή του ΕΚΕΜΣ.

Το ΕΚΕΜΣ δύναται να προβαίνει σε ακύρωση συγκεκριμένης Κάρτας κατά την απόλυτη διακριτική του ευχέρεια σε περίπτωση που ο αιτών δεν συμπληρώσει τα απαραίτητα στοιχεία ή έχει προβεί στην έκδοση πολλαπλών καρτών χρησιμοποιώντας κοινά στοιχεία (ονοματεπώνυμο ή τηλέφωνο ή e-mail). Στην περίπτωση έκδοσης πολλαπλών καρτών με κοινά στοιχεία το ΕΚΕΜΣ δύναται να διατηρήσει μία Κάρτα μόνο ενεργή στην οποία και δύναται κατά την απόλυτη διακριτική της ευχέρεια να πιστώνει του πόντους των υπολοίπων καρτών.

Το ΕΚΕΜΣ δύναται να ακυρώσει Κάρτες πελατών στην περίπτωση που υπάρχουν ενδείξεις ότι γίνεται κακή χρήση αυτών προκειμένου ο κάτοχος αυτών να καταστρατηγήσει τους όρους του Προγράμματος προσκομίζοντας για τον εαυτό του μεγαλύτερο κέρδος έναντι των υπολοίπων πελατών.

Το ΕΚΕΜΣ δεν φέρει καμία ευθύνη έναντι των πελατών σε περίπτωση ακύρωσης Κάρτας ή απενεργοποίησης του Προγράμματος για καταβολή οποιουδήποτε είδους αποζημίωσης, άμεσης ή έμμεσης, υφιστάμενης ή/και μελλοντικής.

Το ΕΚΕΜΣ θα απενεργοποιεί και θα μηδενίζει τα υπόλοιπα πόντων σε κάρτες που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί σε συναλλαγές για διάστημα μεγαλύτερο των πέντε (5) ετών.

Η καταχώριση κάθε φυσικής αίτησης γίνεται εντός τριάντα (30) ημερών. Για τις ψηφιακές αιτήσεις το χρονικό διάστημα αυτό καθορίζεται στις πέντε (5) εργάσιμες ημέρες.

Τα δεδομένα των πελατών είναι διαθέσιμα για οποιαδήποτε επεξεργασία μετά την καταχώριση κάθε αίτησης.

Ο πελάτης δύναται να αιτηθεί ακύρωση της κάρτας ή/και έκδοση νέας κάρτας απευθυνόμενος στο Γραφείο Ασφαλείας του ΕΚΕΜΣ. Σε περίπτωση ακύρωσης τα προσωπικά δεδομένα της κάρτας διαγράφονται εντός τριάντα (30) ημερών.

Το ΕΚΕΜΣ διατηρεί το δικαίωμα να τροποποιήσει οποιονδήποτε από τους παρόντες όρους με σχετική ανακοίνωση στον ιστότοπό (site) του στην ηλεκτρονική διεύθυνση [www.ekems.army.gr](http://www.ekems.army.gr) ή/και με κάθε πρόσφορο τρόπο κατά την εύλογη κρίση του.

Κάθε κάτοχος Κάρτας οφείλει να ενημερώνεται μέσω της ιστοσελίδας του ΕΚΕΜΣ [www.ekems.army.gr](http://www.ekems.army.gr) για τους ισχύοντες όρους.

## **10.5 Τεχνικές Προδιαγραφές – Υλικοτεχνικό Εξοπλισμός**

Προκειμένου να στηριχθεί η λειτουργία τους, όλα τα προγράμματα επιβράβευσης απαιτούν, πλέον του αναγκαίου ERP (Back Office) και του Retail συστήματος, την προμήθεια και την εγκατάσταση εξειδικευμένου μηχανολογικού εξοπλισμού. Σύμφωνα λοιπόν με τις προδιαγραφές που τίθενται, το σύστημα θα ψηφιοποιήσει τη διαδικασία ελέγχου στην είσοδο, επιτρέποντας ταχύτερη και ακριβέστερη ταυτοποίηση των διερχομένων. Επίσης θα βελτιώσει την διαδικασία εγγραφής/καταγραφής των μελών, θα δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνονται αναλυτικές πληροφορίες και αναφορές σχετικά με την είσοδο αλλά και την παρουσία ανθρώπων και οχημάτων στο χώρο του ΕΚΕΜΣ.

Η τεχνολογία που επιλέγεται ως καταλληλότερη είναι η RFID HF (High Frequency) NFC, διότι είναι περισσότερο σύγχρονη, παρέχει μεγαλύτερη χωρητικότητα μνήμης και είναι ασφαλέστερη από τις εναλλακτικές. Για τις κάρτες πρόσβασης επιλέγεται η τεχνολογία RFID Dual Band HF(NFC)UHF για μέγιστη συμβατότητα σε μελλοντική επεκτασιμότητα του συστήματος στη δυνατότητα ιχνηλάτησης των κινήσεων των επισκεπτών στους χώρους του ΕΚΕΜΣ.

Το σύστημα βασίζεται σε 3 στοιχεία:

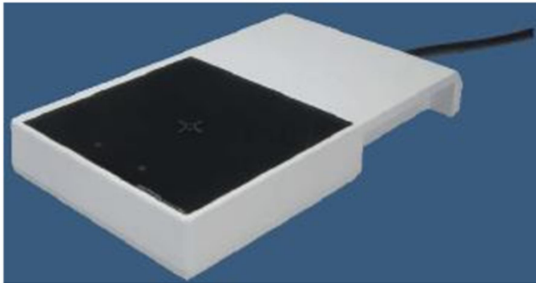
- τους αναγνώστες, για την είσοδο και για την εγγραφή μελών,.
- τις κάρτες μελών και επισκεπτών.
- το λογισμικό (Software) που θα περιλαμβάνει τη βάση δεδομένων και τις λειτουργίες σύμφωνα με τις προδιαγραφές που τίθενται.



### 10.5.1 Αναγνώστες και Κάρτες

Οι αναγνώστες που αναγκαιούν είναι εξωτερικού χώρου, για την πύλη (έλεγχος εισόδου/εξόδου), και εσωτερικού χώρου, για χρήση στα καταστήματα. Οι προδιαγραφές τους έχουν όπως παρακάτω:

- Αναγνώστης εξωτερικού χώρου με δυνατότητα ανάγνωσης NFC tags/cards. Πιστοποιημένος με ISO14443-A-B, ISO15693 & CE. Προστασία IP54 Τροφοδοσία Power over Ethernet (PoE) Σύνδεση με το μηχανισμό ανοίγματος μπάρας εισόδου-εξόδου
- Αναγνώστης εσωτερικού χώρου με δυνατότητα ανάγνωσης και εγγραφής NFC tags/cards και χρήση keyboard emulator. Πιστοποιημένος με ISO14443, UHF & CE. USB plug & play. Μέγιστη απόσταση διαβάσματος τα 10cm.



Επίσης, απαραίτητη κρίνεται η αυτάρκεια εκτύπωσης και διαμόρφωσης των εκδιδόμενων καρτών που αποτελούν και τη βάση λειτουργίας του προγράμματος. Η αυτάρκεια αυτή επιτυγχάνεται με την προμήθεια σχετικού εκτυπωτή καρτών. Θέτοντας τις προδιαγραφές της κάρτας ορίζεται και ο ανάλογος τύπος εκτυπωτή όπως παρακάτω:

- ISO card – NFC+UHF: Κάρτα λευκή Dual Frequency NFC-UHF ISO14443 (54x86x0,76mm). Material: laminated PVC (or PET). Weight: 0,58 grams. Class Protection: IP68. Operating temp: -25°C to +50°C. Storage Temp: -55°C to +60°C. Chip IC: N-tag213 + Alien Higgs.
- Εκτυπωτής: Evolis Primacy DS: Έγχρωμος εκτυπωτής πλαστικών καρτών (δύο όψεις). Δυνατότητα εκτύπωσης έγχρωμα & μονόχρωμα και στις δύο όψεις της κάρτας.



### 10.5.2 Λογισμικό Διαχείρισης

Ως αυτοτελές σύστημα διαχείρισης των καρτών, η εγκατάστασή του απαρτίζεται από 3 μέρη:

- Την Βάση δεδομένων (Relational Database).
- Την Client εφαρμογή σε Web Application
- Τα reports παρουσίασης των στοιχείων της βάσης δεδομένων

Η βάση δεδομένων δύναται να εγκατασταθεί σε υπολογιστή που ανήκει στην υφιστάμενη υποδομή του ΕΚΕΜΣ και ο οποίος θα λειτουργεί ως διακομιστής (server) μέσα σε τοπικό δίκτυο LAN. Στη βάση αποθηκεύονται:

- Τα δεδομένα των χρηστών.
- Τα δεδομένα ιστορικότητας ανά ημέρα και ανά μέλος.
- Τα δεδομένα των συνδρομών των μελών.

Στην Client εφαρμογή ο χρήστης, δηλαδή το προσωπικό του ΕΚΕΜΣ, δύναται να πραγματοποιήσει τις παρακάτω ενέργειες:

- Να δημιουργήσει νέα μέλη.
- Να ταξινομήσει νέα μέλη.
- Να δημιουργήσει νέες κατηγορίες και ομάδες μελών.
- Να διαχειριστεί μέλη (Εισαγωγή, Τροποποίηση στοιχείων, Διαγραφή μέλους).
- Να δημιουργήσει νέους Διαχειριστές.
- Να ταυτοποιεί τα εισερχόμενα μέλη (μέσω κάρτας & αναγνώστη).

Τέλος, θα υπάρχουν προκατασκευασμένα reports που θα δημιουργηθούν σε MS Excel, μέσω των οποίων ο χρήστης θα μπορεί να αντλήσει διάφορες πληροφορίες από τη βάση, που αφορούν:

- Τις κινήσεις των μελών
- Την επισκεψιμότητα
- Τις συνδρομές των μελών
- Το ιστορικό των αγορών των μελών

Όλα τα δεδομένα από το παραπάνω σύστημα θα στέλνονται μέσω γέφυρας στο ταμειακό σύστημα (Retail System) και τελικά στο ERP για την εξαγωγή εναρμονισμένων συμπερασμάτων και στατιστικών πωλήσεων, επισκεψιμότητας, εποχικότητας, αποτελέσματος προωθητικών ενεργειών κλπ. Τέλος παρέχεται η δυνατότητα από τα υφιστάμενα συστήματα του EKEMΣ κατόπιν φόρτωσης (feeding) με συγκεκριμένα δεδομένα πωλήσεων της κατάρτισης προτεινόμενων παραγγελιών από προμηθευτές καθώς επίσης, που αποτελεί και το πιο ουσιαστικό κομμάτι, προτεινόμενων προωθητικών ενεργειών.

#### **10.4 Ανακεφαλαίωση**

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση παρατίθεται το Loyalty Point System σύμφωνα με τις προδιαγραφές του EKEMΣ, κατάλληλα προσαρμοσμένο στις ανάγκες και της δυνατότητές του. Η υλοποίηση του προγράμματος για τη μέγιστη αποδοτικότητα του σχεδιάζεται να γίνει με την υφιστάμενη πελατοκεντρική φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία του Κέντρου. Πρέπει να τονιστεί ότι η σκοπιμότητα του όλου εγχειρήματος συνδυάζει την κάλυψη των αδυναμιών, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στο κύριο μέρος της ανάλυσης αλλά και κατά τη μελέτη των αποτελεσμάτων των τάσεων των πελατών, αλλά και των ευκαιριών δημιουργούνται. Μεταξύ άλλων βασικός σκοπός του προγράμματος όπως και κάθε προγράμματος επιβράβευσης είναι η προσέλκυση και η διατήρηση των πελατών.

Προς αυτή την κατεύθυνση, η δομή του προγράμματος περιλαμβάνει το κεντρικό του στέλεχος, δηλαδή την συλλογή εξαργυρώσιμων πόντων, η οποία, ωστόσο, παροδικά θα συνδυάζεται με την υλοποίηση προωθητικών ενεργειών. Αυτή η μεγάλη, μέχρι πρότινος, αδυναμία καθίσταται πλέον πραγματοποιήσιμη, μέσω της δυνατότητας προσωποποιημένης επικοινωνίας που θα παρέχεται με την εγγραφή του πελάτη στο πρόγραμμα και την καταχώρηση των προσωπικών του στοιχείων.

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά του προγράμματος κινούνται εντός των πλαισίων των δυνατοτήτων του ΕΚΕΜΣ κάτι που ωστόσο αποτελεί αντικείμενο επανεξέτασης μετά την οικονομετρική ανάλυση των αποτελεσμάτων που θα επιφέρει η εγκατάσταση του προγράμματος επί των πωλήσεων. Παράλληλα, αντικείμενο εναρμονισμένης, κάθε φορά, στρατηγικής θα αποτελεί το είδος, η δομή και η διάρκεια των προωθητικών ενεργειών που θα λαμβάνουν χώρα παράλληλα με το πρόγραμμα επιβράβευσης. Εντός αυτού του πλαισίου συνυπολογίζεται η δυνατότητα πολλαπλών ενεργειών μεταξύ των θεματικών προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται από τις εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ.

Αθροιστικά προς όλα τα παραπάνω τοποθετείται το όλο πρόγραμμα εντός του νομικού πλαισίου εφαρμογής του και καθορίζονται οι όροι λειτουργίας του σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα του κλάδου αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τους θεσμικούς περιορισμούς του ΕΚΕΜΣ ως Στρατιωτική Εκμετάλλευση.

Η έρευνα ολοκληρώνεται με την παράθεση του αναγκαίου μηχανολογικού και υλικοτεχνικού εξοπλισμού που απαιτείται για την ακριβή εγκατάσταση της υποδομής που θα υποστηρίξει τη λειτουργία του Loyalty Point System. Ο παραπάνω εξοπλισμός διαθέτει τη δυνατότητα, να παρέχει στο ΕΚΕΜΣ τη απαιτούμενη αυτάρκεια καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας του συστήματος καθώς και την δυνατότητα διαμόρφωσης και περαιτέρω παραμετροποίησης του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η όλη δομή της έρευνας περιλαμβάνει μια πολυκριτηριακή και πολύπλευρη ανάλυση του διττού ζητήματος που τίθεται και στην εισαγωγή: η εξέταση της αναγκαιότητας και της δυνατότητας εφαρμογής στο Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού ενός Loyalty Point System. Η απάντηση, όμως, όπως προκύπτει από την παρούσα, της οποίας κύριος στόχος εμφανίζεται να είναι τα πλεονεκτήματα από την εγκατάσταση και λειτουργία ενός τέτοιου προγράμματος, απαιτούν μια περισσότερο συντονισμένη και εξειδικευμένη στην περίπτωση προσέγγιση. Για την εξαγωγή των πλέον ολοκληρωμένων συμπερασμάτων η προσέγγιση αυτή αποφασίστηκε να είναι όχι αυτοτελώς, αλλά σταδιακά προς αυτόν τον σκοπό, τμηματοποιημένη.

Πιο συγκεκριμένα για να ξεκαθαριστούν οι έννοιες και να δοθεί μια σαφής εικόνα για το ΕΚΕΜΣ, η ανάλυση ξεκίνησε με την παρουσίαση των εγκαταστάσεων που το απαρτίζουν. Κατά την παρουσίαση αυτή πραγματοποιήθηκε εκτενής μνεία στη λειτουργία, στις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και στις δυνατότητες που χαρακτηρίζουν τις εγκαταστάσεις αυτές. Συμπερασματικά, μπορεί να παρατεθεί ότι το Κέντρο διαθέτει μεγάλη δυναμικότητα εξυπηρέτησης, με την παροχή ευρύτατου φάσματος υπηρεσιών εντός των καταστημάτων του. Αποτελεί έναν πολυχώρο που συνδυάζει την ικανοποίηση καταναλωτικών αναγκών, αναγκών εστίασης και διεξαγωγή ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων. Τέλος, όσον αφορά τις εγκαταστάσεις, πρέπει να τονιστεί η διαρκής ανησυχία της Διοίκησης του ΕΚΕΜΣ η οποία ενσαρκώνεται με την ίδρυση και λειτουργία Σημείων Πώλησης εκτός των κεντρικών εγκαταστάσεων, τόσο για την καλύτερη εξυπηρέτηση των δικαιούχων όσο και για την μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, ακολουθεί η παρουσίαση της οργανωτικής δομής του ΕΚΕΜΣ, με την επιμέρους ανάπτυξη των τμημάτων – υπηρεσιών που το απαρτίζουν. Παράλληλα, έγινε η παρουσίαση των οργάνων που στελεχώνουν το εκάστοτε τμήμα – υπηρεσία και η διάκριση των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων και των υποχρεώσεών τους. Σκοπό της διαδικασίας αυτής αποτέλεσε η παρομοίωση του ΕΚΕΜΣ με μία ιδιωτική επιχείρηση του κλάδου, προκειμένου μέσα από τη σύγκριση να εντοπιστούν τα κατά τόπους

δυνατά και αδύνατα σημεία της υφιστάμενης δομής. Επίσης, παρουσιάζονται αναλυτικά οι λειτουργίες και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων (decision making processes) κάτι που θα αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο πάνω στον οποίο, στην εξέλιξη της έρευνας, θα δομηθεί η ανάπτυξη του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος του ΕΚΕΜΣ. Δομικά λοιπόν στο ΕΚΕΜΣ, παρότι επιχειρείται η αποδέσμευση από τα οργανωτικά πρότυπα μιας Στρατιωτικής Μονάδας και η υιοθέτηση επιχειρηματικού μοντέλου, κατά τη λειτουργία του εντός των πλαισίων της Στρατιωτικής Υπηρεσίας, παρατηρείται μια αυστηρά δομημένη, κατακόρυφη οργάνωση με λίγα ιεραρχικά επίπεδα. Η οργάνωση αυτή, χαρακτηρίζεται από έντονη μεταβίβαση των ευθυνών και καθηκόντων στα μεσαία επίπεδα, ενώ η εξουσία παραμένει συγκεντρωμένη στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης.

Έχοντας αναλύσει το ΕΚΕΜΣ σαν υπόσταση και έχοντας θέσει τις βάσεις προβληματισμού για την περαιτέρω ανάπτυξη οποιουδήποτε εγχειρήματος εντός της λειτουργίας του, αναγκαιεί πρώτα να αναλύσουμε το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, προκειμένου να προχωρήσουμε στην αξιολόγηση της θέσης της επιχείρησης στο περιβάλλον αυτό. Έτσι, στα πλαίσια παραγωγικού συλλογισμού, πραγματοποιείται κλιμακωτά, η διερεύνηση του ευρύτερου μακροοικονομικού περιβάλλοντος μέσω της PEST Analysis και στη συνέχεια η συγκεκριμενοποίηση της έρευνας γύρω από το ενδοκλαδικό περιβάλλον του λιανεμπορίου με την εξέταση των χαρακτηριστικών και των τάσεων που το διέπουν, η οποία καθίσταται δυνατή με την μέθοδο ανάλυσης των 5 δυνάμεων του Porter.

Από την Pest analysis προκύπτουν ποικίλα συμπεράσματα σχετικά με το μακροοικονομικό περιβάλλον. Αναλυτικότερα, μεγάλης σημασίας χαρακτηρίζεται το ζήτημα της πολιτικής αστάθειας το οποίο επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Η εναλλαγή διαφορετικών κυβερνήσεων στην πολιτική σκηνή της χώρας σε συνδυασμό με την έλλειψη συντονισμένης αντιμετώπισης εθνικών θεμάτων, έχει οδηγήσει στην καλλιέργεια κλίματος αβεβαιότητας, με ευρύτερες αρνητικές επιδράσεις στον τομέα τόσο των εσωτερικών, αλλά κυρίως των εισερχόμενων επενδύσεων. Εξετάζοντας την κατάσταση αυτή υπό το πρίσμα της ευρύτερης οικονομικής κρίσης που επηρέασε τις χώρες της Ευρώπης, συμπεραίνουμε για την οικονομική διάσταση του εξωτερικού της επιχείρησης περιβάλλοντος, ότι μέχρι και το πρόσφατο διάστημα, χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα αρνητικές τάσεις. Την υπό εξέταση περίοδο, ωστόσο, είναι η πρώτη φορά, από μία σειρά ετών, που παρατηρείται μια σταθεροποίηση της κατάστασης, με πρόθεση των επενδυτών για κινήσεις ανάπτυξης. Από

την κοινωνική πλευρά του ζητήματος και με βάση τα παραπάνω, τις μεγαλύτερες πιέσεις φαίνεται να έχει δεχθεί το περιβάλλον της κοινωνίας, με την μείωση των εισοδημάτων, την αύξηση της ανεργίας και την νομοθετική πολιτική λιτότητας και φόρων που επιβλήθηκε από του δανειστές. Παρ' όλες τις αρνητικές πτυχές της ανάλυσης, όμως, αυτή δύναται να κλείσει με την αισιοδοξία που εμπνέει η έντονη δραστηριότητα που παρατηρείται στον τομέα της τεχνολογίας και των εξελίξεων. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι φαίνεται να έχει διαρκή χαρακτήρα η ανακάλυψη νεωτεριστικών μεθόδων που στοχεύουν στη μείωση του κόστους αλλά και την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.

Περιορίζοντας το φάσμα της ανάλυσης, με σκοπό την εξαγωγή πιο συγκεκριμένων συμπερασμάτων, προβαίνουμε στην εξέταση του κλάδου του λιανικού εμπορίου. Τα πρώτα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη θεωρητική ανάλυση είναι ότι διέπεται από μεγάλη δυναμικότητα. Ενδεικτικά, παρατίθεται ότι εξελιξιμότητα και διαφοροποίηση παρουσιάζει η δομή τόσο των ιδίων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο όσο και των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων που τείνουν να προσαρμόζουν το περιβάλλον στο τμήμα της αγοράς που κατέλαβαν και το οποίο μέχρι πρότινος έδειχνε αναξιοποίητο. Συνεχίζοντας στην ανάλυση των δεικτών του κλάδου, όπως φαίνεται και από την ευρύτερη οικονομική κατάσταση, μετά την κρίση παρατηρούνται ανοδικές – αναπτυξιακές τάσεις με τη βελτίωση, κατά το τρέχων διάστημα, τόσο του κύκλου εργασιών όσο και του όγκου πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου. Εκ νέου συμπεράσματα, κλείνοντας, προκύπτουν αναλύοντας τις δυνάμεις που δραστηριοποιούνται στο ενδοκλαδικό περιβάλλον όπου οι γενικότερες παρατηρήσεις περιλαμβάνουν την μεγάλη ισχύ της θέσης των επιχειρήσεων έναντι των προμηθευτών τους και τη δυνατότητα ανάπτυξης στρατηγικών συνεργασιών μεταξύ τους. Τέλος, αν και η έλλειψη νομικών φραγμάτων επιτρέπει την είσοδο νέων επιχειρήσεων αυτές πρέπει να διαθέσουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την ανάπτυξη της σχετικής υποδομής αλλά και ανάληψη ενεργειών για τη διαφοροποίηση του προϊόντος τους.

Καλούμενοι να τοποθετήσουμε στο κλαδικό περιβάλλον του λιανεμπορίου, οι ιδιαιτερότητες, τα χαρακτηριστικά και οι τρέχουσες εξελίξεις του οποίου αναλύθηκαν μέχρις εδώ, το ΕΚΕΜΣ, επιδιώκεται η αξιολόγηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας μέσω της ανάλυσης των πόρων και των ικανοτήτων του. Στα αποτελέσματα του συγκεκριμένου τμήματος της έρευνας συνέβαλλαν τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση των δομών και της οργάνωσης, ελεγχόμενα, όμως, υπό το πρίσμα του τρόπου με το οποίο αυτά και τα συστατικά που τα απαρτίζουν – στελεχώνουν, αξιοποιούνται ως πόροι της επιχείρησης.

Ασφαλές συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι το ΕΚΕΜΣ διατηρώντας την ανεξάρτητη υπαγωγή του στην Στρατιωτική Υπηρεσία παραμένει δέσμιος, ιδιαίτερα όσον αφορά το προσωπικό, χαρακτηριστικών που διέπουν μια τυπική Στρατιωτική Μονάδα. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, η χρηματοοικονομική κατάσταση του ΕΚΕΜΣ με τον υψηλό δείκτη ρευστότητας που παρουσιάζει, σε συνδυασμό με την έντονη δραστηριότητα που παρατηρείται στο επίπεδο της Διοίκησης, έχει οδηγήσει στη δημιουργία σύγχρονων υποδομών οι οποίες με την κατάλληλη αξιοποίηση διαμορφώνουν τις ικανότητες της επιχείρησης.

Συμπερασματικά προς τα παραπάνω διαμορφώνεται μια σαφής εικόνα για τα ιδιαίτερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το ΕΚΕΜΣ και τη λειτουργία του. Η βέλτιστη δυνατή αποτύπωση της εικόνας αυτής για την εξαγωγή συμπερασμάτων, συνεχίζοντας της παραγωγική διαδικασία, πραγματοποιείται μέσω της SWOT Analysis. Παραθέτοντας, λοιπόν, τα βασικά σημεία της ανάλυσης σχετικά με το εγχείρημα, το ΕΚΕΜΣ διαθέτει ισχυρή χρηματοοικονομική δομή με περιορισμένα λειτουργικά κόστη και ισχυρό Brand Name διαδομένο στους πελάτες τους στους οποίους εμπνέει εμπιστοσύνη. Στον αντίποδα, παρουσιάζονται οργανωτικές δυσλειτουργίες καθώς η συνεχής εναλλαγή του προσωπικού οδηγεί σε αποσυντονισμένη στρατηγική [REDACTED] ενώ οι διαδικασίες της Στρατιωτικής Υπηρεσίας δυσχεραίνουν την κατάσταση μέσω αθέμιτης γραφειοκρατίας και χρονοβόρας ωρίμανσης των στρατηγικών κινήσεων. Με την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων αλλά και την αντιμετώπιση των αδυναμιών, προκύπτουν καίριες ευκαιρίες οι οποίες περιλαμβάνουν την διεύρυνση της δραστηριότητας σε επιπλέον τμήματα της αγοράς, την υιοθέτηση στρατηγικών Marketing και κυρίως τα αποτελέσματα που θα επέφερε η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Ολοκληρώνοντας της SWOT Analysis παρατίθενται οι σημαντικότερες απειλές οι οποίες πιέζουν προς την κατεύθυνση ανάληψης του εγχειρήματος, οι οποίες είναι η ισχυροποίηση των ανταγωνιστών και η διαρκώς αυξανόμενη δυσκολία διακράτησης των πελατών.

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την οικονομική κατάσταση του ΕΚΕΜΣ πραγματοποιείται παράθεση των οικονομικών στοιχείων της τελευταίας τριετίας, ως αντιπροσωπευτικού χρονικού διαστήματος για την υποστήριξη της έρευνας. Από την συγκριτική ανάλυση των στοιχείων αυτών σε συνδυασμό με την ανάλυση και προοδευτική εξέλιξη των αριθμοδεικτών παρατηρείται μια γενικότερα ανοδική πορεία δεδομένης της οικονομικής κρίσης και των δυσχερειών που αντιμετωπίστηκαν κατά την προηγούμενη



χρονική περίοδο. Η ανοδικές τάσεις και πορίσματα της ανάλυσης οδηγούν στο συμπέρασμα ότι δύναται να υποστηριχθούν υπενδύσεις διεύρυνσης της δραστηριότητας, δεδομένου του υφιστάμενου τρόπου διάθεσης των κερδών αλλά και της συγκριτικής αξιολόγησης των επενδύσεων αυτών.

Στη συνέχεια της ανάλυσης, παρατίθεται η έρευνα πεδίου που πραγματοποιήθηκε για την διερεύνηση της αναγκαιότητας υιοθέτησης μεθόδου αύξησης της επισκεψιμότητας. Από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου προκύπτουν ποσοτικά και ποιοτικά συμπεράσματα τόσο για το υφιστάμενο πελατολόγιο του ΕΚΕΜΣ όσο και την αντίληψη και τις προτιμήσεις του σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα βασικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε είναι ο καίριος ρόλος που διαδραματίζει το ωράριο του ΕΚΕΜΣ στην επισκεψιμότητά του, καθώς υπό το καθεστώς 40ωρης εβδομαδιαίας λειτουργίας, καθίσταται αδύνατη η καθολική εξυπηρέτηση των πελατών του. Έτσι, διευρύνοντας του ορίζοντες αυτής της αδυναμίας σε συνδυασμό με τα ποιοτικά πορίσματα της έρευνας γεννάται επαγωγικά το συμπέρασμα αναγκαιότητας υιοθέτησης ετέρας, πολυκριτηριακής, μεθόδου αύξησης της επισκεψιμότητας.

Υπό την οπτική γωνία εντοπισμού τέτοιας μεθόδου καταλήγουμε στην, ακαδημαϊκού υποβάθρου, διερεύνηση μεθόδων προσήλωσης πελατών. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν περιλαμβάνουν ότι μέσω της υιοθέτησης στρατηγικών προσωποποιημένου marketing παρέχεται η δυνατότητα επίτευξης προσήλωσης του πελάτη τόσο σε συγκεκριμένα προϊόντα – υπηρεσίες όσο και συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Η πλέον σύγχρονη τεχνική για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού, είναι τα προγράμματα επιβράβευσης πελατών τα οποία, μάλιστα, δύναται να διαμορφωθούν ανάλογα με τη φύση και το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση. Τα πιο ωφέλιμα πορίσματα για τον τρόπο αλλά και την αποδοτικότητα ανάλογου προγράμματος, προκύπτουν από την ανάλυση της περίπτωσης (case study) της κυρίαρχης, στον κλάδο του λιανεμπορίου, επιχείρησης. Η προσήλωση των πελατών επιτυγχάνεται μέσω ενός ανεπτυγμένου δικτύου παροχών, που σαν βασικό αντικείμενο, έχουν τη συλλογή, με κάθε αγορά, εξαργυρώσιμων πόντων. Ουσιαστικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η διεύρυνση ενός τέτοιου προγράμματος, μέσω στρατηγικών συμμαχιών, δύναται να δημιουργήσει στον καταναλωτή, τουλάχιστον, την αντίληψη ύπαρξης κόστους εναλλαγής (switching cost) σε περίπτωση επιλογής άλλης επιχείρησης για την ικανοποίηση των αναγκών του.

Συγκεντρώνοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία, έχοντας καταστεί κοινωνοί της υφιστάμενης κατάστασης του εξωτερικού περιβάλλοντος, της υφιστάμενης υποδομής, του τρόπου λειτουργίας, των δυνατοτήτων, των αδυναμιών και του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος γενικότερα, της αντίληψης των καταναλωτών αλλά και των σύγχρονων μεθόδων που εφαρμόζονται από τον ανταγωνισμό, καταλήγουμε στο επιστέγασμα της έρευνα το οποίο περιλαμβάνει τη δόμηση ενός λειτουργικού και αποτελεσματικού Loyalty Point System προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις του ΕΚΕΜΣ. Κλείνοντας, με ορίζοντα το μέλλον και με γνώμονα τη συνεκτίμηση του συστήματος επιβράβευσης πελατών με τα λοιπά δυναμικά εγχειρήματα που βρίσκονται υπό εξέταση (στην σύγχρονη με την εκπόνηση της παρούσας) περίοδο, παρατίθεται το συμπέρασμα ότι η εγκατάσταση κι εφαρμογή του δύναται να επηρεάσει θετικά πολλαπλασιάζοντας την συνδυασμένη αποδοτικότητά τους.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

- Αρτίκης, Γ. (1999), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Ανάλυση και Προγραμματισμός*, Εκδόσεις Σταμπούλη, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος Β. Ν. (2004) *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Γιαννέλης, Δ. και Παντελίδης, Π. (2014), *Εισαγωγή στην Οικονομική Θεωρία*, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιώς, Πειραιάς.
- Γκάνα Α.-Ζερβού Θ. (1984), *Φάρμακα: Επίπεδο και Πολιτική Τιμών*, Εκδόσεις Επιστημονικές Μελέτες, Αθήνα (Κ.Ε.Π.Ε.).
- Θεοδωρόπουλος Α., (2002), *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Προγραμματισμός: Πώς να Πραγματοποιήσετε Ανάπτυξη στην Επιχείρησή σας*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Θανος, Γ. (2012), *Χρηματοδοτική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Θάνος Γεώργιος, Αθήνα
- Κανονισμός (ΕΕ) 2015/751 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Απριλίου 2015, *Σχετικά με τις Διατραπεζικές Προμήθειες για Πράξεις Πληρωμών με Κάρτες (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L123/19 Μαΐου 2015)*
- N.4412/2016 (Α' 147) «*Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)*».
- N. 4270/2014 (Α' 143) «*Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις*».
- ΝΔ 721/1970 (Α' 251) «*Περί οικονομικής μερίμνης και λογιστικού των Ενόπλων Δυνάμεων*».
- Παπαβασιλείου Ν., Μπαλτάς Ν., (2003), *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, Εκδ. Rosili, Αθήνα.
- Παπαδάκης Β. (2012), «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ΠΔ 118/2007 (ΦΕΚ Α' 150) «*Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου (ΚΠΔ)*».
- Πολλάλης, Ι. (2017) *Σημειώσεις Μαθήματος «Αρχές και Πρακτικές του Μάρκετινγκ»*, ΠΜΣ – ΟΕΣ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

- Σαμπράκος, Ε. (2017) *Σημειώσεις Μαθήματος «Οικονομοτεχνικές Μελέτες»*, ΠΜΣ – ΟΕΣ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- ΣΔ Ν-Δ-Α 12/1988 *Απόφαση Αναπληρωτή Υπουργού Εθνικής Άμυνας Τροποποίησης του Γενικού Κανονισμού Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων.*
- ΣΚ 210-1 *«Διοικητική Μέριμνα».*
- ΣΚ 5-97/1994 *«Οργάνωση και Λειτουργία του ΕΚΕΜΣ».*
- ΦΕΚ 181/31 Μαρ 81 (Τεύχος Β΄) *«Γενικός Κανονισμός Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων».*
- Φ.092.5/1/231730/Σ.320/08 Μαρ 81/Απόφαση του Υπουργού Εθνικής Άμυνας (Β΄ 181) *«Περί εγκρίσεως Γενικού Κανονισμού Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού Ενόπλων Δυνάμεων».*
- Φ.800/133/134893/19 Νοε 07/Κοινή Απόφαση των Υφυπουργών Εθνικής Άμυνας (Β΄ 2300) *«Μεταβίβαση Οικονομικής Εξουσίας των Υφυπουργών Εθνικής Άμυνας σε Κεντρικά και Περιφερειακά Όργανα της Διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων και σε προϊσταμένους των Υπηρεσιών που εξαρτώνται από αυτές».*
- Χατζηδήμα, Σ. (2017) *Σημειώσεις Μαθήματος «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων»*, ΠΜΣ – ΟΕΣ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

## Ξένη

- Argenti J., (1976), *Corporate Collapse : The causes and Symptoms*, John Wiley and Sons, New York.
- Beetsma, R. and Vermeylen, K. (2007), *The effect of monetary unification on public debt and its real return*, *Springer Science and Business Media*, The Netherlands.
- Berman, B. (2006), *Developing an Effective Customer Loyalty Program*, California Management Review.Vol.49.
- Bolton R., Kannan P., Bramlett M., (2000), *Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value*, *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Brealey, R. and Myers, S. and Allen, F., (2011), *Principle of Corporate Finance*, Tenth Edition, McGraw- Hill Education, United States of America.
- Dowling, G. R. M. Uncles, (1997), *Do Customer Loyalty Programs Really Work?* , *Sloan Management Review* United States of America.
- Drucker, F., P., (1967), *The Effective Executive*, Harper & Row, New York
- Gerstner, P. (1912) *Bilanzanalyse*, Berlin
- Horst, T., (2017), *Monetary Integration in Europe: The European Monetary Union after the Financial Crisis*, second Edition, Springer International Publishing AG, Switzerland.
- KOTTLER P., (2000), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*, EMI Interbooks, Αθήνα.
- Lewis, M. (2004), *The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention*, *Journal of Marketing Research*.
- Mason B., MayeM. r, Ezell H., (1988) *Rertaling*, Business Publications, UK
- McGoldrick P., (1990) *Retail Marketing*, Mc Graw-Hill Book Company
- Nag A., (2015), *Strategic Management*, Vikas Publishing House PVT LTD, India
- Pareto, V., (1906) *Manuale di Economia Politica, con una Introduzione alla Scienza Sociale*, Milan
- Porter, M., (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*, Free Press, New York
- Porter, M., (1996), *What is Strategy?*, Harvard Business Review

- Ryu G., and Feick L. (2007), *A Penny for Your Thoughts: Customer Responses to Referral Reward Programs*, Journal of Marketing.
- Sharp, B. and A. Sharp (1997), *Loyalty Programs and their Impact on Repeat- Purchase Loyalty Patterns*, International Journal of Research in Marketing.
- Smith, J. G. (1984), *Strategic Planning in Nationalised Industries*, Palgrave Macmillan UK
- Stanton. W. J., Etzel M. J., Walker B. J., (1994) *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw – Hill
- Stickney, C. and Weil, R.,(2000), *Financial Accounting, An Introduction to Concepts, Methods and Uses*, ninth Edition, The Dryden Press, London.
- Truman, R., (1981), *Quantitative Methods for Decision Making in Business*, Holf-Saunders International Editions, The Dryden Press, London.

### **Διαδικτυακοί Τόποι**

- <http://www.ekems.gr/>
- <http://www.naftemporiki.gr/>
- <http://www.elinyae.gr>
- <http://www.ielka.gr>
- <http://www.statistics.gr/>
- <http://ec.europa.eu/eurostat>
- <http://www.iobe.gr/>
- <http://www.ab.gr>
- <http://www.triasretail.gr>
- <http://www.kathimerini.gr>
- <http://www.entersoft.gr/>
- <http://www.unixfor.com/el/>
- <http://www.icap.gr/>
- <https://www.ziebengroup.com/>
- <https://www.cosmote.gr/>