

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



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

**ΒΕΛΤΙΣΤΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ**  
**ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ**  
**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ**

**Μιχαήλ Δελής**

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 2017**



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



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

**BEST PRACTISE FOR THE SUPPLY OF RETAIL**  
**MERCHANDISE**  
**THE CASE OF MILITARY OUTLETS**

**By**  
**Michael Delis**

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 2017**



*Στην Οικογένειά μου*



## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς υπό την επίβλεψη του Καθηγητή Ευάγγελου Σαμπράκου, τον οποίο ευχαριστώ ιδιαίτερος για την καθοδήγηση και τη συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια διεξαγωγής της. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο του Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού που δίδαξαν στο ΜΟΕΣ – ΠΜΣ για τις γνώσεις που μας παρείχαν και για την αφοσίωση στον στόχο Προγράμματος.

Επίσης, οφείλω ένα ευχαριστώ στο Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού που με την χρηματοδότηση των σπουδών μου, μου έδωσε την ευκαιρία της μετεκπαίδευσής στο απαιτητικό πρόγραμμα της Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους συναδέλφους μου Καραργύρη Γεώργιο και Σαμούρη Μάριο, διότι χωρίς την υπέρ του δέοντος συνδρομή στα επαγγελματικά μου καθήκοντα δεν θα είχα ανταπεξέλθει στις ανάγκες του ΜΟΕΣ – ΠΜΣ. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Μπράιαν Γιαννακόπουλο και την Δανάη Μπαλφούσια για την ξεχωριστή τους υποστήριξη.

Τέλος, Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην γυναίκα μου και τον γιο μου που ανέχτηκαν με υπομονή την απουσία μου για πολλές ώρες για την ολοκλήρωση των σπουδών μου, διότι χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση τους, δεν θα είχα καταφέρει να προσπαθώ για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα αλλά και να έχω τη χαρά να αισθάνομαι πλήρης σε κάθε στιγμή της ζωής μου.





# Βέλτιστος τρόπος διάθεσης προϊόντων λιανικής διάθεσης

## Η περίπτωση των στρατιωτικών πρατηρίων

**Σημαντικοί Όροι:** Οικονομίες Κλίμακας, PEST Analysis, 5 Δυνάμεις του Porter, SWOT Analysis, Βασικό Μοντέλο Αποθεμάτων, Περίοδος Αποπληρωμής Αρχικώς Επενδεδυμένου Κεφαλαίου, Καθαρή Παρούσα Αξία, Ανάλυση Νεκρού Σημείου, Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης, Ισολογισμός, Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, Αριθμοδείκτες, Διάγραμμα GANTT, Μέθοδος Κρίσιμου Μονοπατιού, Πολυκριτηριακή Ανάλυση.

### Περίληψη

Το Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού (ΕΚΕΜΣ) αποτελεί το κεντρικό στρατιωτικό πρατήριο του Στρατού που δραστηριοποιείται στην περιοχή του Καρέα στον Δήμο Βύρωνα. Παρέχει υπηρεσίες ολικής ποιότητας στις Μονάδες και στους δικαιούχους (πελάτες του) χωρίς να χρησιμοποιεί δαπάνες κρατικού προϋπολογισμού. Τα στρατιωτικά πρατήρια αποτελούν μικρογραφίες του ΕΚΕΜΣ, τα οποία λειτουργούν για τον ίδιο σκοπό αλλά με διαφορετική διεύθυνση και καθεστώς λειτουργίας σε όλη την επικράτεια. Η ιδέα της ενοποίησης της διεύθυνσης και λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ και των στρατιωτικών πρατηρίων για τον σκοπό επίτευξης οικονομιών κλίμακας αλλά και για την χρήση του βασικού μοντέλου αποθεμάτων είναι προφανής.

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το αν είναι συμφέρουσα μια διαδικασία ενοποίησης, στην παρούσα εργασία αξιοποιήθηκαν μια σειρά μεθόδων της βιβλιογραφίας όπως είναι η PEST Analysis, η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter και η SWOT Analysis σε ότι αφορά το περιγραφικό τμήμα της μελέτης. Στην συνέχεια αξιοποιήθηκαν μέθοδοι αξιολόγησης επένδυσης, όπως είναι η περίοδος αποπληρωμής κεφαλαίου (Payback Period), η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας (Net Present Value), η ανάλυση νεκρού σημείου (Breakeven Analysis), ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (Internal Rate of Return) αλλά και η ανάλυση των αριθμοδεικτών από τις αναμενόμενες οικονομικές καταστάσεις

(Ισολογισμό και κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης) μετά την διασύνδεση. Τέλος, αξιοποιήθηκαν και μέθοδοι χρονικού προγραμματισμού της διαδικασίας όπως η χρήση του διαγράμματος GANTT και η μέθοδος του κρίσιμου μονοπατιού (Critical Path Method).

Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων, βάσει των αποτελεσμάτων των παραπάνω αναλύσεων πραγματοποιήθηκαν συγκρίσεις με την παρούσα μορφή λειτουργίας, όλες όμως με ποσοτικές μεθόδους. Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν τελικά, είναι ενθαρρυντικά για την διασύνδεση των στρατιωτικών πρατηρίων με το ΕΚΕΜΣ και μάλιστα με την χρήση μεταφορικών μέσων εταιρίας 3PL και όχι του στρατού που φαίνονται πιο κοστοβόρα. Από την άλλη όμως προκύπτουν ερωτήματα που χρίζουν περαιτέρω μελέτης όπως είναι οι επιπτώσεις της διασύνδεσης στις τοπικές κοινωνίες, καθώς και τα αποτελέσματα από μια διασύνδεση μεταξύ της νέας δομής του ΕΚΕΜΣ και των πρατηρίων των άλλων κλάδων των ενόπλων δυνάμεων (Ναυτικού και Αεροπορίας). Στην πρώτη περίπτωση προτείνεται μια πολυκριτηριακή μελέτη για τις κοινωνικές επιπτώσεις από την διασύνδεση, ενώ στην δεύτερη μια ανάλυση της μορφής της παρούσας εργασίας για την δημιουργία ενός διακλαδικού πρατηρίου με πολλά παραρτήματα.

# **Best practice for the supply practice of retail merchandise**

## **The case of military outlets**

**Keywords:** Economies of Scale, PEST Analysis, Porter's Five Forces model, SWOT Analysis, Basic Inventory Model, Payback Period, Net Present Value, Breakeven Analysis, Internal Rate of Return, Balance Sheets, Profit and Loss Accounts, Financial Indicators, GANTT Chart, Critical Path Method, Multi-Criterion Analysis.

### **Abstract**

The Armed Forces Special Supply Center (EKEMS) is the Army's central military service station operating in the Kareas area within the municipality of Vyronas. The station offers total quality services to all units and eligible customers, without drawing any state funding. All military service stations mimic EKEMS in terms of their functionality and purpose, but operate on a smaller scale and under different management and operating models throughout the country. The case for merging EKEMS and military stations' management and operations for the purpose of achieving economies of scale and utilizing the Basic Inventory Model is evident.

In order to assess whether a merger process would be financially beneficial, a number of different qualitative and quantitative methods were employed in the current study. These include PEST and SWOT analyses, as well as Porter's Five Forces model. Standard investment appraisal techniques including Payback Period, Net Present Value, Breakeven Analysis, Internal Rate of Return, coupled with an analysis of Financial Indicators from the organization's Balance Sheets and Profit and Loss Accounts were also included. Finally, GANTT charts and the Critical Path Method techniques were implemented for scheduling.

Results of the present study were generated by conducting a comparative analysis between the proposed and current operating models using quantitative techniques. The outcome of this

analysis supports the interconnection/collaboration of military stations and EKEMS, notably using third party logistics (3PL) over in-house military vehicles, which appear to be more costly. On the other hand, several issues arise that call for further research. These include the impact of military station interconnection on local society, as well as the effect of connecting the new EKEMS structure to other branches of the Armed Forces, namely the Navy and Air Force. For the former, a Multi-Criterion Study is recommended in order to assess the social effects of a proposed connection, while, for the latter, an analysis similar to the one presented herein is recommended to evaluate the case for an overarching, cross-force station with numerous outlets.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Περίληψη</b>	ix
<b>Abstract</b>	xi
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	xix
<b>Κατάλογος Διαγραμμάτων</b>	xxi
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή</b>	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανάλυση Δομής ΕΚΕΜΣ και Στρατιωτικών Πρατηρίων</b>	
<b>2.1 Εισαγωγή</b>	5
<b>2.2 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς</b>	7
<b>2.3 Ιστορική Αναδρομή ΕΚΕΜΣ</b>	7
<b>2.4 Προϊόντα – Αγορές</b>	9
<b>2.5 Ανάλυση Δομών Στρατιωτικών Πρατηρίων</b>	13
<b>2.6 Μέγεθος ΕΚΕΜΣ</b>	15
<b>2.6 Οργάνωση</b>	16
<b>2.8 Οργανωτική διάρθρωση</b>	18
<b>2.9 Ανακεφαλαίωση</b>	28

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τάσεις Μακροοικονομικού Περιβάλλοντος</b>	
3.1 Εισαγωγή	29
3.2 Πολιτική – Νομική Διάσταση	30
3.3 Οικονομική Διάσταση	32
3.4 Κοινωνικοπολιτική Διάσταση	35
3.5 Τεχνολογική Διάσταση	38
3.6 Ανακεφαλαίωση	40

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Κλαδικό Περιβάλλον και Φύση Ανταγωνισμού</b>	
4.1 Εισαγωγή	41
4.2 Στοιχεία Κλάδου Λιανικού Εμπορίου	45
4.3 Περιγραφή Ανταγωνιστικών Πιέσεων στο Πλαίσιο των 5 Δυνάμεων του Porter	49
4.4 Ανακεφαλαίωση	59

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Εσωτερικό Περιβάλλον</b>	
5.1 Εισαγωγή	61
5.2 Ανάλυση λειτουργιών και δραστηριοτήτων	61
5.3 Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης	62
5.4 Συστήματα Επιχειρησιακού Προγραμματισμού	64
5.5 Θεμελιώδεις Ικανότητες	65
5.6 Ανακεφαλαίωση	67

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Νομικό Πλάισιο**

<b>6.1 Εισαγωγή</b>	69
<b>6.2 ΝΔ 721/70</b>	69
<b>6.3 ΝΔ 4412/2016</b>	70
<b>6.4 Γενικός Κανονισμός Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων</b>	71
<b>6.5 Στρατιωτικός Κανονισμός 5-97</b>	71
<b>6.6 Στρατιωτικός Κανονισμός 5-96</b>	72
<b>6.7 Ανακεφαλαίωση</b>	72

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: SWOT Analysis**

<b>7.1 Εισαγωγή</b>	75
<b>7.2 Δυνατά Σημεία (Strengths)</b>	77
<b>7.3 Αδυναμίες (Weaknesses)</b>	79
<b>7.4 Ευκαιρίες (Opportunities)</b>	81
<b>7.5 Απειλές (Threats)</b>	82
<b>7.6 Ανακεφαλαίωση</b>	83

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Οικονομικά Στοιχεία**

<b>8.1 Εισαγωγή</b>	85
<b>8.2 Ισολογισμός και Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης</b>	85
<b>8.3 Ανάλυση Αριθμοδευκτών 2015</b>	92

<b>8.4 Συγκριτικοί Πίνακες</b>	94
<b>8.5 Οικονομικά Στοιχεία Στρατιωτικών Πρατηρίων</b>	95
<b>8.6 Ανακεφαλαίωση</b>	98

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Ανάλυση Επένδυσης**

<b>9.1 Εισαγωγή</b>	101
<b>9.2 Θεσμικές Αποφάσεις</b>	101
<b>9.3 Δημιουργία Δομών Δικτύου</b>	104
<b>9.4 Δημιουργία Μεταφορικού Δικτύου</b>	106
<b>9.5 Ανακεφαλαίωση</b>	113

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Χρονικός Προγραμματισμός**

<b>10.1 Εισαγωγή</b>	115
<b>10.2 Χρονικός Προγραμματισμός με την Μέθοδο GANTT</b>	115
<b>10.3 Χρονικός Προγραμματισμός με την Μέθοδο CPM</b>	118
<b>10.4 Ανακεφαλαίωση</b>	120

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Αξιολόγηση της Επένδυσης**

<b>11.1 Εισαγωγή</b>	121
<b>11.2 Ανάλυση Ταμειακών Εισροών</b>	122
<b>11.3 Ανάλυση Επένδυσης με την Μέθοδο της Περιόδου Αποληρωμής (Payback Period)</b>	126



<b>11.4 Ανάλυση Επένδυσης με την Μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value)</b>	127
<b>11.5 Ανάλυση Νεκρού Σημείου σε Όλα τα Σενάρια</b>	135
<b>11.6 Ανάλυση με Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης</b>	139
<b>11.7 Αναμενόμενος Ισολογισμός και Κατάσταση Αποτελ. Χρήσης</b>	141
<b>11.8 Ανάλυση Αριθμοδεικτών</b>	145
<b>11.8 Ανακεφαλαίωση</b>	146
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: Αξιολόγηση – Συμπεράσματα</b>	149
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	153



## Κατάλογος Πινάκων

2.1	Συνεργαζόμενες Εταιρίες Πολυκαταστήματος	10
2.2	Στρατιωτικά Πρατήρια σε όλη την Ελλάδα	14
2.3	Ενδεικτικός Συγκριτικός Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών	15
3.1	IFO - Εκτιμήσεις για την Παγκόσμια Οικονομία	33
3.2	Δείκτες Οικονομικού Κλίματος	34
4.1	Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο Λιανικό Εμπόριο	47
4.2	Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών στον Κλάδο των Σούπερ Μάρκετ (2014)	51
4.3	Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών στον Κλάδο των Πετρελαιοειδών (2014)	52
5.1	Πίνακας Διάκρισης Ικανοτήτων ΕΚΕΜΣ σε Σχέση με τους Ανταγωνιστές	62
8.1	Ισολογισμός 31 <sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2013	86
8.2	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2013	87
8.3	Ισολογισμός 31 <sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2014	88
8.4	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2014	89
8.5	Ισολογισμός 31 <sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2015	90
8.6	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2015	91
8.7	Συγκριτικός Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών (2011-2015)	94
8.8	Συγκριτικός Πίνακας εξέλιξης Αριθμοδεικτών (2013-2015)	95
8.9	Συγκριτικός Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών Στρατιωτικών Πρατηρίων	96
8.10	Συγκριτικός Πίνακας Ετήσιων Κερδών Στρατιωτικών Πρατηρίων (2013-2015)	97
9.1	Εξοπλισμός που Απαιτείται για την Διασύνδεση του ΕΚΕΜΣ με τα Στρατιωτικά Πρατήρια	104
9.2	Μεταφορικές Ανάγκες από το ΕΚΕΜΣ προς τα Στρατιωτικά Πρατήρια	109
9.3	Πίνακας Χιλιομετρικής Απόστασης και Κόστους Ενός Δρομολογίου από το ΕΚΕΜΣ στα Στρατιωτικά Πρατήρια	111
9.4	Πίνακας Συνολικού Ετήσιου Κόστους Εφοδιασμού των Στρατιωτικών Πρατηρίων από το ΕΚΕΜΣ στα Στρατιωτικά Πρατήρια	112
9.5	Πίνακας Συνολικού Ετήσιου Κόστους Εφοδιασμού των Στρατιωτικών Πρατηρίων από το ΕΚΕΜΣ στα Στρατιωτικά Πρατήρια	113

10.1	Πίνακας Κατανομής Εργασιών Διασύνδεσης ΕΚΕΜΣ και Στρατιωτικών Πρατηρίων	116
10.2	Πίνακας Κατανομής Προαπαιτούμενων Εργασιών Διασύνδεσης ΕΚΕΜΣ και Στρατιωτικών Πρατηρίων	118
11.1	Εισροές ΕΚΕΜΣ και Στρατιωτικών Πρατηρίων το έτος 2015	123
11.2	Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Μετριοπαθές Σενάριο	124
11.3	Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Αισιόδοξο Σενάριο	124
11.4	Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Απαισιόδοξο Σενάριο	125
11.5	Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Μετριοπαθές Σενάριο	125
11.6	Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Αισιόδοξο Σενάριο	126
11.7	Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Απαισιόδοξο Σενάριο	126
11.8	Χρόνος Αποπληρωμής Επενδεδυμένου Κεφαλαίου ανά Σενάριο	127
11.9	Καθαρή Παρούσα Αξία Μετριοπαθούς Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών του Στρατού	129
11.10	Καθαρή Παρούσα Αξία Αισιόδοξου Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών του Στρατού	129
11.11	Καθαρή Παρούσα Αξία Απαισιόδοξου Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών του Στρατού	130
11.12	Καθαρή Παρούσα Αξία Μετριοπαθούς Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών Εταιρίας 3PL	132
11.13	Καθαρή Παρούσα Αξία Αισιόδοξου Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών Εταιρίας 3PL	132
11.14	Καθαρή Παρούσα Αξία Απαισιόδοξου Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών Εταιρίας 3PL	133
11.15	Συγκριτικός Πίνακας Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης Σεναρίων	141
11.16	Αναμενόμενος Ισολογισμός Εταιρίας Έτους Χρήσης 2019	143
11.17	Αναμενόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2019	144
11.18	Συγκριτικός Πίνακας Αριθμοδεικτών	145

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

2.1	Διαγραμματική Απεικόνιση Οργανογράμματος ΕΚΕΜΣ	17
3.1	Δείκτες Οικονομικού Κλίματος: Ε.Ε.-27, Ευρωζώνη και Ελλάδα, (1990-2014, εποχικά εξομαλυμένα στοιχεία)	35
3.2	Εξέλιξη του Ποσοστού του Εργατικού Δυναμικού στο Σύνολο του Πληθυσμού και του Ποσοστού των Ανέργων στο Σύνολο του Εργατικού Δυναμικού	36
3.3	Στοιχεία Έρευνας Καταναλωτών για την Οικονομική Κατάσταση του Νοικοκυριού τους (Μ.Ο. Ιουλίου – Σεπτεμβρίου 2016)	37
4.1	Δείκτης Όγκου Λιανικού Εμπορίου (2010=100) και Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών Λιανικού Εμπορίου (1996-2006=100)	46
4.2	Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο Λιανικό Εμπόριο (1996-2006=100)	49
10.1	Διάγραμμα Χρονικού Προγραμματισμού των Εργασιών Διασύνδεσης με την Μέθοδο GANTT	117
10.2	Διάγραμμα Χρονικού Προγραμματισμού των Εργασιών Διασύνδεσης με την CPM	119
11.1	Διαγραμματική Απεικόνιση ΚΠΑ όλων των Σεναρίων Μεταφορικών του Στρατού	131
11.2	Διαγραμματική Απεικόνιση ΚΠΑ όλων των Σεναρίων Μεταφορικών Εταιρίας 3PL	134
11.3	Διαγραμματική Απεικόνιση ΚΠΑ όλων των Σεναρίων	135
11.4	Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών του Στρατού Μετριοπαθές	136
11.5	Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών του Στρατού Αισιόδοξο	137
11.6	Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών του Στρατού Απαισιόδοξο	137
11.7	Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών 3PL Μετριοπαθές	138
11.8	Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών 3PL Αισιόδοξο	138
11.9	Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών 3PL Απαισιόδοξο	139



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού (ΕΚΕΜΣ), αποτελεί μία οικονομική εκμετάλλευση του Στρατού ξηράς η οποία ασκεί οικονομική δραστηριότητα λιανικού και χονδρικού εμπορίου, ικανοποιώντας παράλληλα τις ανάγκες των δομών του Στρατού αλλά και αυτές των εν ενεργεία και εν αποστρατεία στελεχών και των οικογενειών τους. Τα Στρατιωτικά Πρατήρια που υπάρχουν στην υπόλοιπη επικράτεια, αποτελούν μικρογραφίες του ΕΚΕΜΣ, τα οποία έχουν όμως, ένα ελαφρώς διαφορετικό καθεστώς λειτουργία αλλά καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες σε διαφορετικές περιοχές.

Η μέχρι σήμερα λειτουργία αυτών των εκμεταλλεύσεων δεν είναι ενιαία αλλά πραγματοποιείται εντελώς χωριστά σα να πρόκειται για εντελώς ανεξάρτητα τμήματα. Η φαινομενικά αυτονόητη ανάγκη ενοποίησης της λειτουργίας των τμημάτων αυτών υπό την αιγίδα μίας εταιρίας, δίνει το έναυσμα για την πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας, με σκοπό να προκύψουν ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με το πόσο συμφέρει ένα τέτοιο εγχείρημα. Η εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων της οικονομικής επιστήμης θα μας δώσει απαντήσεις στα περισσότερα επιμέρους ερωτήματα που προκύπτουν, αλλά κυρίως στο κεντρικά:

- Γιατί να σκεφτούμε το εγχείρημα της ενοποίησης;
- Αξίζει τελικά αυτό το εγχείρημα;

Είναι φανερό ότι η εργασία ξεκινάει με το πρώτο ερώτημα και καταλήγει στο δεύτερο. Παρατηρώντας λοιπόν, ένα διάσπαρτο μηχανισμό πολλών οικονομικών δραστηριοτήτων που λειτουργούν ανεξάρτητα χωρίς ενιαία διεύθυνση, στρατηγική και στόχους, αλλά με τον ίδιο σκοπό και φιλοσοφία δημιουργείται η ιδέα της συγκέντρωσης όλης αυτής της δομής σε μία. Θα είναι δυνατά τα οφέλη από θετικές εσωτερικές οικονομίες κλίμακας ή θα πραγματοποιηθεί αύξηση του κόστους εργασίας από αρνητικές εσωτερικές οικονομίες κλίμακας; Όπως αναφέρουν οι Γιαννέλης και Παντελίδης (2014), θετικές οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται με την χρήση καλύτερης τεχνολογίας, από τον μεγαλύτερο καταμερισμό και την εξειδίκευση της εργασίας που υπάρχουν μακροχρόνια. Αντίθετα οι

αρνητικές εσωτερικές οικονομίες κλίμακας προέρχονται από την πολυπλοκότητα της επιχείρησης που υπάρχει λόγω της γιγάντωσης της επιχείρησης. Γενικά οι εσωτερικές οικονομίες κλίμακας οφείλονται στην εσωτερική οργάνωση και διάρθρωση της επιχείρησης.

Στην περίπτωση μας επιδιώκεται επίτευξη θετικών εσωτερικών οικονομιών κλίμακας με σκοπό την μείωση κόστους και την βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων από την εφαρμογή ενός πιο ορθολογικού συστήματος ενιαίας διοίκησης, με την χρήση νέων τεχνολογιών σε ότι αφορά κυρίως στα στρατιωτικά πρατήρια και με πιο ορθολογική κατανομή και αξιοποίηση του προσωπικού. Ο σημαντικότερος όμως μοχλός για την επιτυχία της ενοποίησης, είναι η εφαρμογή των βασικών αρχών της σύγχρονης λογικής των Logistics σε ότι αφορά κυρίως στον εφοδιασμό και τις μεταφορές με τα απαραίτητα εφόδια για την λειτουργία της νέας συγκεντρωτικής δομής των στρατιωτικών πρατηρίων. Στο εγχείρημα αυτό, οδηγός θα είναι η χρήση του «βασικού μοντέλου αποθεμάτων», όπως διατυπώθηκε αρχικά από τον Harris (1913), εξελίχτηκε από τον Wilson (1934) και συμπληρώθηκε από τον Axater (2006). Σύμφωνα με αυτό θα επιδιωχτεί η ικανοποίηση της ζήτησης με ελαχιστοποίηση του αποθέματος σε τέτοιο βαθμό που να ικανοποιείται η οικονομικότητα όλων των κοστών που εμπεριέχει η διαχείριση αποθεμάτων.

Για να μπορεί να αποτιμηθεί και να αξιολογηθεί η ενοποίηση των στρατιωτικών πρατηρίων, χρησιμοποιείται μια σειρά μεθόδων που έχουν θεωρητικό υπόβαθρο αλλά και άλλες που έχουν πρακτικό. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται η PEST Analysis και η SWOT Analysis προκειμένου αρχικά να αναζητηθεί το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας μας αλλά και του κλάδου της και στην συνέχεια να απεικονίσουμε τους παράγοντες που είναι προς όφελος του εγχειρήματός μας αλλά και αυτούς που είναι εναντίον του. Μάλιστα συνδυαζόμενοι οι παράγοντες της SWOT Analysis, μπορούν να εξάγουν και την στρατηγική της νέας εταιρίας έτσι ώστε να εξαχθεί ένα Business Plan για την μετέπειτα πορεία της. Επίσης, πραγματοποιείται ανάλυση βάσει των πέντε δυνάμεων του Porter για να διαπιστωθεί η ένταση του ανταγωνισμού του κλάδου που δραστηριοποιείται το EKEMΣ προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν απειλές όσον αφορά τη λειτουργία του.

Στην συνέχεια απεικονίζονται οικονομικοί πίνακες του EKEMΣ και συγκεκριμένα ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, οι οποίοι ακολουθούνται από αναλυτικούς συγκριτικούς πίνακες και τους αριθμοδείκτες τους για να είναι εμφανές το καθεστώς λειτουργίας της εταιρίας. Η μεθοδολογία εξαγωγής των αποτελεσμάτων ακολουθεί τις βασικές αρχές της λογιστικής, όπως αποτυπώθηκαν λεπτομερώς από τον Αρτίκη (1999).



Τα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων αποτελεί την βάση για την εξαγωγή των απαραίτητων δεδομένων που θα μας οδηγήσει στην αξιολόγηση του εγχειρήματός της ενοποίησης.

Στην συνέχεια πραγματοποιείται μια αναζήτηση σχετικά με τα οικονομικά δεδομένα του κόστους διασύνδεσης που αφορά επικοινωνία με μια σειρά εταιριών, όπως είναι η Logika (εταιρία 3PL), εταιρίες πληροφοριακών συστημάτων (software και hardware), εταιρίες παροχής δικτύου (Cosmote), καθώς και με την Τράπεζα Πειραιώς προκειμένου να προκύψει ένα σύνολο έγκυρων δεδομένων που θα οδηγήσουν στην μετάβαση στην αξιολόγηση της επένδυσης. Τα στοιχεία που παραθέτονται είναι απόλυτα πραγματικά και συγκρίνονται με τα δεδομένα κόστους που έχουν επίσης ληφθεί με τρόπο σαφή και εμπειριστατωμένο από τα δεδομένα του Στρατού, τα οποία παρουσιάζονται με τρόπο που να μην αποκαλύπτουν εμπιστευτικές πληροφορίες.

Ακολουθεί ο χρονικός καθορισμός όλων των ενεργειών που περιλαμβάνει τρεις πυλώνες: θεσμικές απόφασης, προμήθεια εξοπλισμού και εγκατάσταση εξοπλισμού. Ο προγραμματισμός βασίστηκε αρχικά στο περίφημο διάγραμμα που αποτύπωση πρώτος ο Gantt (1916) και ακολουθεί ο χρονικός προγραμματισμός με την μέθοδο του κρίσιμου μονοπατιού (Critical Path Method), όπως περιγράφεται από τους Anderson et. al. (2001).

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω, πραγματοποιείται σύνθεσή τους και προκύπτουν δύο μορφές κόστους. Η μία αφορά λειτουργικό κόστος και εισάγεται στο σταθερό λειτουργικό κόστος της εταιρίας και προκύπτει από την χρήση μεταφορικών μέσων για την ικανοποίηση των αναγκών της νέας εταιρίας. Η άλλη αφορά την προμήθεια και εγκατάσταση εξοπλισμού, κυρίως ηλεκτρονικού και δικτύου, η οποία αποτελεί και το κόστος της επένδυσης το οποίο αξιολογείται με μια σειρά μεθόδων αξιολόγησης επενδύσεων.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της επένδυσης περιλαμβάνουν την «περίοδο αποπληρωμής» (payback period) που δεν περιλαμβάνει την έννοια της προεξόφλησης και την καθαρή παρούσα αξία (net present value) και τον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης (internal rate of return) που την περιλαμβάνουν. Σε αυτό το στάδιο της εργασίας παρουσιάστηκε ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα της, διότι με την οικονομική αβεβαιότητα που υπάρχει στις μέρες μας υπήρξε ασάφεια στην χρήση του επιτοκίου προεξόφλησης. Σύμφωνα με τους Brealey, et. al. (2011), σαν επιτόκιο προεξόφλησης πρέπει να χρησιμοποιηθεί είτε το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου, που στην ουσία είναι το κόστος του δεκαετούς ομολόγου με μηδενικό κίνδυνο (risk free) ή το κόστος ευκαιρίας της

επένδυσης στον κλάδο. Όπως θα παρουσιαστεί στο κεφάλαιο της αξιολόγησης, η αβεβαιότητα της οικονομίας δεν επέτρεπε την χρήση κάποιου από τους δύο προεξοφλητικούς παράγοντες έτσι ώστε να έχουμε ασφαλή συμπεράσματα, οπότε ακολουθήθηκε το επιτόκιο του ομολόγου με επιφύλαξη όπως δόθηκε τελικά από την τράπεζα Πειραιώς.

Στην συνέχεια θα ακολουθήσει η αναμενόμενος ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης ύστερα από ένα χρόνο λειτουργίας της ενοποιημένης δομής των πρατηρίων με την λήψη το πιο ορθολογικού και μετριοπαθούς σεναρίου, συνθέτοντας τα οικονομικά στοιχεία του ΕΚΕΜΣ με αυτά των στρατιωτικών πρατηρίων. Επίσης, για να είναι εμφανής η διαφοροποίηση της νέας δομής από την προηγούμενη, ακολουθεί και συγκριτικός πίνακας αριθμοδεικτών των δύο περιόδων.

Η αξιολόγηση του συνόλου των αποτελεσμάτων των εφαρμοζόμενων μεθόδων θα μας οδηγήσει στην εξαγωγή συμπερασμάτων για το δεύτερο ερώτημα: «Αξίζει τελικά αυτό το εγχείρημα» που είναι και το ζητούμενο. Σε αυτή την ερώτηση η απάντηση μπορεί να μην μας δοθεί με τρόπο σαφή και κατηγορηματικό αλλά να μας προκαλέσει νέα ερωτηματικά για περαιτέρω αναζήτηση και έρευνα με άλλες μεθόδους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΟΜΗΣ ΕΚΕΜΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ

#### 2.1 Εισαγωγή

Το Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού, λειτουργεί από το 1993 με την μορφή που το γνωρίζουμε σήμερα για να εξυπηρετήσει την περιοχή βάσης των ενόπλων δυνάμεων που στην αποτελείται κυρίως από το νομό Αττικής και τους όμορους νομούς Βοιωτίας, Κορίνθου και Εύβοιας. Επίσημα δεν διαθέτει κάποια επιχειρησιακή αποστολή και ο σκοπός λειτουργίας του είναι ο ανεφοδιασμός των Μονάδων του Στρατού με προϊόντα που είναι απαραίτητα για την λειτουργία τους. Επίσης εξυπηρετεί το προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων σαν ένα κέντρο παροχής υπηρεσιών και εμπορευμάτων λιανικής, στα πρότυπα των BX markets του US Army, ο οποίος ήταν και ο πρωτοπόρος σε αυτό τον τομέα. Τα κέρδη από την οικονομική δραστηριότητα του ΕΚΕΜΣ έχουν συμβάλει αρκετά στην επίλυση αρκετών ζητημάτων που προκύπτουν διαρκώς λόγω της μείωσης πιστώσεων του κρατικού προϋπολογισμού προς τις διάφορες λειτουργίες του στρατεύματος.

Τα στρατιωτικά πρατήρια λειτουργούν σαν μικρογραφίες του ΕΚΕΜΣ στους κατά τόπους σχηματισμούς και εξυπηρετούν τον ίδιο ακριβώς σκοπό. Η διαφορά βρίσκεται στην διάρθρωση των τμημάτων τους και στον τρόπο λειτουργίας τους. Έχουν διαφορετικό λογιστικό σύστημα, και διαφορετική λογική κέρδους. Αντίθετα έχουν την ίδια δομή κόστους και τον ίδιο προσανατολισμό (κουλτούρα), όπως θα αναλυθεί στην συνέχεια. Επίσης ένα χαρακτηριστικό στοιχείο τους είναι ότι έχουν τοπικό χαρακτήρα και δεν παρουσιάζουν καμία διασύνδεση μεταξύ τους ή με το κεντρικό πρατήριο του στρατού που αποτελεί το ΕΚΕΜΣ. Παρουσιάζεται δηλαδή κατακερματισμός της οικονομικής δραστηριότητας και δεν είναι δυνατή η κοινή παρουσίαση αποτελεσμάτων που θα έδινε μεγαλύτερη δυναμική. Αντίθετα χαρακτηρίζονται από συνεργασίες με τοπικούς προμηθευτές, κυρίως χονδρεμπόρους, που στην ουσία αυξάνουν το κόστος των προϊόντων προς τον τελικό καταναλωτή.

Η ιδέα της διασύνδεσης δεν είναι κάτι νέο, αλλά δεν έχει μελετηθεί αρκετά γιατί δεν συνέτρεχαν οι προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο. Το κυριότερο εγχείρημα που είχε εκδηλωθεί, ήταν η δημιουργία του Προμηθευτικού Οργανισμού Στρατού, που στην ουσία θα περιελάμβανε έναν επιτελικό σχηματισμό που θα κατεύθυνε τις προμήθειες και τις συμβάσεις συνολικά του ΕΚΕΜΣ και των στρατιωτικών πρατηρίων. Γρήγορα όμως έγινε αντιληπτό ότι το υψηλό κόστος του επιπλέον προσωπικού που απαιτούνταν, η αναταραχή στην λειτουργία του ΕΚΕΜΣ, αλλά και το υψηλό κόστος διασύνδεσης που παρουσιαζόταν τότε με κλειστούς διαγωνισμούς, έκαναν το εγχείρημα ασύμφορο. Ένα πιο πρόσφατο εγχείρημα, που εξετάστηκε περισσότερο σαν ιδέα, ήταν η διασύνδεση των κεντρικών πρατηρίων των τριών κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, του ΕΚΕΜΣ, του Προμηθευτικού Οργανισμού Ναυτικού (ΠΟΝ) και του Συγκροτήματος Εξυπηρέτησης Προσωπικού της Αεροπορίας. Εδώ τα πράγματα ήταν πιο ξεκάθαρα, αφού η επιτροπή μελέτης της ένωσης είδε ότι το κύριο πρόβλημα εντοπιζόταν στην διαφορετική νοοτροπία διοίκησης των τριών Κλάδων, με αποτέλεσμα να διαφαίνονται προβλήματα επιχειρησιακής κουλτούρας και διοίκησης. Επίσης υπήρχε μεγάλη διαφωνία σε ότι αφορά την κατανομή των κερδών, διότι το ΓΕΣ λόγω του μεγαλύτερου τζίρου του ΕΚΕΜΣ, διεκδικούσε το μεγαλύτερο μερίδιο, ενώ το ΓΕΝ και το ΓΕΑ αντιδρούσαν σε κάτι τέτοιο. Ακόμα και αυτό, όμως, δεν ήταν τόσο σημαντικό για να σταματήσει ένα τόσο μεγάλο εγχείρημα, διότι τα προβλήματα διοίκησης θα μπορούσαν να αρθούν με τις αρχές διακλαδικότητας που χρησιμοποιεί στην διοίκησή του το ΓΕΕΘΑ και ο καταμερισμός κερδών από την σύνθεση του πελατολογίου που είναι καταγεγραμμένο στην ERP του κάθε πρατηρίου.

Στην ουσία του θέματος, η ομάδα μελέτης και προετοιμασίας της διασύνδεσης όλων των δομών, από τα στρατιωτικά πρατήρια μέχρι τα κεντρικά πρατήρια των λοιπών κλάδων, θα έπρεπε να εξετάσει πως θα γίνει η διασύνδεση και όχι το αν γίνει η διασύνδεση. Επίσης, τα μέλη αυτής της ομάδας θα έπρεπε να είναι εκπρόσωποι των πρατηρίων που γνωρίζουν εμπειρικά και έχουν το γνωστικό υπόβαθρο των αλλαγών που απαιτούνται για να γίνει κάτι τέτοιο. Παρά τις παραπάνω δυσκολίες, όμως φαίνεται ότι οι συνθήκες έχουν ωριμάσει αρκετά για τέτοιου είδους εγχειρήματα, αφού η τεχνολογική αναβάθμιση του ΕΚΕΜΣ, σε συνδυασμό με την ανάγκη εκσυγχρονισμού της λειτουργίας των στρατιωτικών πρατηρίων, αποτελεί οδηγό για το τι πρόκειται να ακολουθήσει.

Στην συνέχεια θα πραγματοποιηθεί μια αναλυτική παρουσίαση των επιμέρους στοιχείων λειτουργίας και των τμημάτων του ΕΚΕΜΣ, αλλά και των στρατιωτικών πρατηρίων για να

γίνει ξεκάθαρος ο ρόλος και η δομή τους αλλά και η συνάφεια στον τρόπο λειτουργίας τους.

## **2.2 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.

## **2.3 Ιστορική Αναδρομή ΕΚΕΜΣ**

Το Ειδικό Κέντρο Μονάδων Στρατού (ΕΚΕΜΣ) ξεκίνησε την δραστηριότητά του την δεκαετία του 60 με την επωνυμία Γενικό Στρατιωτικό Πρατήριο Αθηνών (ΓΣΠΑ) και με αντικείμενο λειτουργίας αυτό που περιέγραφε ο τίτλος του. Δηλαδή τον εφοδιασμό του Στρατού με είδη συσσιτίου που δεν περιλαμβάνονταν σε αυτά που παραλαμβάνονταν από συμβάσεις του Υπουργείου Ανάπτυξης (ρύζι, ζυμαρικά, όσπρια κλπ). Συμπληρωματικά έδινε το δικαίωμα αγορών λιανικής σε ένα σύνολο δικαιούχων που εργαζόταν ή είχε σχέση με το στρατιωτικό προσωπικό, προκειμένου να μπορούν να καλύπτουν ανάγκες τους από είδη super market σε τιμές χαμηλότερες, από αυτές της υπόλοιπης αγοράς.

Κατά την πάροδο των ετών, έγινε εμφανές ότι το ΓΣΠΑ είχε την ανάγκη εκσυγχρονισμού σε ότι αφορά τον τρόπο λειτουργίας του, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που διέθετε, μέχρι και στην επωνυμία του για να μπορέσει να γίνει πιο ελκυστικό στο δικαιούμενο για αγορές προσωπικό, αλλά και για την καλύτερη κάλυψη των εφοδιαστικών αναγκών του Στρατού. Επίσης, μεγάλη σημασία δινόταν στην ενίσχυση των εσόδων από την οικονομική του δραστηριότητα.

Γι αυτό τον λόγο λοιπόν, τον Απρίλιο του 1991 και μετά από υποβολή σχετικής μελέτης σκοπιμότητας, αποφασίσθηκε από τον τότε κ. Α/ΓΕΣ η συγκρότηση Επιτροπής για μελέτη και εισήγηση προκειμένου το ΓΣΠΑ (Γενικό Στρατιωτικό Πρατήριο Αθηνών) να λειτουργήσει επί νέας βάσεως στα πρότυπα των συγχρόνων αλυσίδων super market και πολυκαταστημάτων.

Η συγκροτηθείσα Επιτροπή πραγματοποίησε μελέτη, με την προϋπόθεση δυνατότητας εξυπηρέτησης δέκα χιλιάδων (10.000) πελατών. Στην συνέχεια συνέταξε σχετικό πρακτικό με το οποίο πρότεινε την κατασκευή του νέου ΓΣΠΑ, στο Στρατόπεδο "ΣΑΚΕΤΑ" στην περιοχή του Δήμου Βύρωνα, εκτάσεως περίπου τριάντα έξι (36) στρεμμάτων, που περιλάμβανε:

- Στεγασμένο χώρο Πρατηρίου Τροφίμων, εκτάσεως χιλίων πεντακοσίων (1.500) τμ.
- Αποθήκη τροφίμων, εκτάσεως χιλίων πεντακοσίων (1.500) τμ.
- Στεγασμένο χώρο Πολυκαταστήματος, εκτάσεως δύο χιλιάδων πεντακοσίων (2.500) τμ.
- Αποθήκη Πολυκαταστήματος εκτάσεως πεντακοσίων (500) τμ.
- Διοικητήριο εκτάσεως πεντακοσίων (500) τμ.
- Χώρο στάθμευσης οχημάτων χωρητικότητας τριακοσίων (300) θέσεων.
- Λοιπούς βοηθητικούς χώρους (πρασίνου, παιδική χαρά, αναψυκτήριο, κλπ).

Τον Σεπτέμβριο 1992, σύμφωνα με την παραπάνω μελέτη, δημιουργήθηκε η Μονάδα Εξυπηρέτησεως Προσωπικού Στρατού (ΜΕΠΣ), όπως μετονομάστηκε το ΓΣΠΑ, στην περιοχή του Βύρωνα όπως είχε προβλεφτεί, προσφέροντας αρχικά ένα περιορισμένο αριθμό υπηρεσιών.

Τον Φεβρουάριο 1993 η ΜΕΠΣ μετονομάστηκε σε ΕΚΕΜΣ (Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού) και καθορίστηκε η έναρξη λειτουργίας του καταστήματος τροφίμων-ποτών (super market) η 12η Απριλίου 1993. Την 21 Δεκεμβρίου του 1993 λειτούργησε το πολυκατάστημα, ενώ την 1η Σεπτεμβρίου του 1994 λειτούργησε και το πρατήριο υγρών καυσίμων (Σούπερ - Αμόλυβδη).

Τον Ιούλιο του 1996 έγινε αναβάθμιση του μηχανογραφικού συστήματος, για τα δεδομένα της εποχής, με αποτέλεσμα να αυτοματοποιηθούν όλες σχεδόν οι διαδικασίες του λογισμικού που απορρέουν από τον Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (ΚΒΣ).

Τον Οκτώβριο του 1997 τελείωσε η κατασκευή του κτιρίου του Λόχου Διοικήσεως, με αποτέλεσμα να είναι δυνατή η πλήρης επάνδρωση των υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ, καθώς και ένα σύνολο υποστηρικτικών δραστηριοτήτων.

Το Μάρτιο 2008 ολοκληρώθηκαν οι εργασίες κατασκευής του κυλικείου (καφετέριας), δημοπρατήθηκε με δημόσιο διαγωνισμό, και άρχισε η λειτουργία του με εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing).

Τον Οκτώβριο του 2015 άρχισε η λειτουργία παραρτήματος του Στρατιωτικού Φαρμακείου Αθηνών στο χώρο του πολυκαταστήματος του ΕΚΕΜΣ. Με αυτό τον τρόπο

μπορούσε να υλοποιηθεί η λήψη συνταγογραφούμενων και μη φαρμάκων, δικαιούχων του Μετοχικού Ταμείου Στρατού (ΜΤΣ).

Τον Δεκέμβριο του 2015 άρχισε η λειτουργία συνεργείου - βουλκανιζατέρ δίπλα από το Πρατήριο Καυσίμων του ΕΚΕΜΣ, με αποτέλεσμα να συμπληρώνεται ένας κύκλος χρηστικών υπηρεσιών προς τους δικαιούχους με ελκυστικές τιμές.

## **2.4 Προϊόντα - Αγορές**

### ***Πρατήριο Τροφίμων και Ποτών (Super Market)***

Το Πρατήριο Τροφίμων και Ποτών και συγκεκριμένα το Super Market, διαθέτει το πλήθος των κωδικών, που διαθέτει μια σύγχρονη αλυσίδα καταστημάτων λιανικής τροφίμων όπως είναι η Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος κλπ. Η μεγάλη του χωρητικότητα (1.500 τμ), αλλά και το μικρό περιθώριο κέρδους που προβλέπει το καταστατικό λειτουργίας του, δίνει την δυνατότητα να προσφέρονται όλα τα γνωστά προϊόντα ενός super market σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Επίσης, η συνεχής παρουσία κτηνιάτρου, καθώς και η ακριβής τήρηση των κανόνων υγιεινής, σε ένα συνεχώς ελεγχόμενο, για τέτοια θέματα, περιβάλλον, προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία στο παρεχόμενο προϊόν. Επίσης, η ασφάλεια που προσφέρει η πραγματοποίηση συναλλαγών σε ένα άρτια φυλασσόμενο περιβάλλον, εκμηδενίζει διαχρονικά τα κρούσματα κλοπών και το αίσθημα ανασφάλειας που υποβόσκει στην υπόλοιπη αγορά.

### ***Πρατήριο Τροφίμων και Ποτών (Αποθήκη)***

Το τμήμα της αποθήκης αποτελεί το τμήμα μαζικών πωλήσεων προς τις δομές του Ελληνικού Στρατού. Πιο συγκεκριμένα, καλύπτει ανάγκες συσσιτίου Μονάδων και δαπανών καθαριστικών (Προϋπολογισμός), καθώς και ανάγκες στρατιωτικών λεσχών αξιωματικών, κυλικείων (ΚΨΜ), παραθεριστικών κέντρων του Στρατού και αναγκών εθιμοτυπίας. Οι πωλήσεις αυτού του τύπου, που δεν εμπίπτουν στις δαπάνες κρατικού προϋπολογισμού, αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του ετήσιου κύκλου εργασιών του ΕΚΕΜΣ.

Τα είδη που προσφέρονται σε αυτό το τμήμα είναι σε ποσοστό περίπου 80 % τα ίδια με αυτά που διαθέτει το τμήμα super market του πρατηρίου. Η διαφορά έγκειται στο ότι διατίθενται και μεγαλύτερες συσκευασίες χονδρικής πώλησης σε καλύτερες τιμές όταν

αναρθούν σε επίπεδο μονάδας (κιλό ή τεμάχιο). Μάλιστα με την χρήση πρόχειρων διαγωνιστικών διαδικασιών, με την χρήση της ψηφιακής πλατφόρμας Cosmoone (παρόμοια με ΕΣΗΔΗΣ), έχει επιτευχθεί σημαντική βελτίωση τιμών σημαντικών ειδών διατροφής που καταναλώνονται στα συσσίτια των Μονάδων, με αποτέλεσμα να εξοικονομείται ένα σημαντικό ποσό, ετησίως, για τον κρατικό προϋπολογισμό αλλά και να προσφέρονται οικονομικότερα τα προϊόντα στις υπόλοιπες δομές του Στρατού (Λέσχες, Χώροι αναψυχής, Παιδικές κατασκηνώσεις κλπ). Το επίπεδο τιμών πώλησης είναι τόσο χαμηλό, ώστε εκδηλώνεται πληθώρα αιτήσεων δικαιώματος αγοράς από ιδιώκτες εταιρίες της περιοχής, από το τμήμα της αποθήκης με την έκδοση τιμολογίου. Σε ότι αφορά τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, ισχύει ότι ακριβώς ισχύει και στο τμήμα του super market.


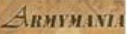






### **Πολυκατάστημα**

Το πολυκατάστημα που λειτουργεί μέσα στο ΕΚΕΜΣ, διαθέτει καταστήματα που λειτουργούν με το καθεστώς shop in shop, δηλαδή σαν συνεργαζόμενες εταιρίες που ενοικιάζουν τον χώρο, και αποδίδουν ποσοστό επί των πωλήσεών τους. Οι συμβάσεις συνεργασίας καθορίζουν την μορφή συνεργασίας αλλά και το είδος του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και εξειδικεύουν τις παροχές και τα οφέλη ανά περίπτωση. Για την εισαγωγή μια εταιρίας στο πολυκατάστημα, εκτός των υπολοίπων κριτηρίων, απαραίτητη κρίνεται η έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο του ΕΚΕΜΣ.

Συγκεκριμένα στο πολυκατάστημα λειτουργούν τα καταστήματα που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 2.1**

#### **Συνεργαζόμενες Εταιρίες Πολυκαταστήματος**

<b>A/A</b>	<b>Επωνυμία</b>	<b>Παρεχόμενη Υπηρεσία</b>
1		Πώληση εσωρούχων και ειδών ένδυσης
2		Πώληση ειδών στρατιωτικής ένδυσης και αντίστοιχων αξεσουάρ
3		Πώληση γυναικείων τσαντών και αξεσουάρ
4		Πώληση Βιβλίων και ειδών δώρων
5		Πώληση εσωρούχων και ειδών ένδυσης
6		Πώληση εσωρούχων και ειδών ένδυσης
7		Πώληση ειδών ένδυσης και υπόδησης
8		Πώληση κοσμημάτων



9		Πώληση ασημένιων κοσμημάτων και αξεσουάρ
10		Πώληση ειδών ένδυσης
11		Πώλησης αναλωσίμων εκτυπωτικών συσκευών
12		Πώληση ειδών στρατιωτικής ένδυσης και αντίστοιχων αξεσουάρ
13		Πώληση εσωρούχων και ειδών ένδυσης
14		Πώληση ειδών ένδυσης
15	Beautiful	Υπηρεσίες Μανικιούρ και Πεντικιούρ
16		Πώληση ειδών ένδυσης
17		Πώληση γυναικείων ειδών ένδυσης
18		Πώληση βαλιτσών και αξεσουάρ
19		Πώληση ειδών ένδυσης
20		Παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας
21	mandarin	Πώληση ειδών παιδικής ένδυσης
22		Παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας
23		Πώληση ειδών παιδικής ένδυσης
24		Πώληση ειδών δώρων και παιχνιδιών
25		Πώληση υφασμάτων (σεντονιών, κουβερτών κλπ)
26		Πώληση εσωρούχων και ειδών ένδυσης
27		Πώληση ειδών ένδυσης
28		Πώληση ειδών Υπόδησης
29	ΓΚΑΜΑΡΗΣ	Πώληση υφασμάτων (σεντονιών, κουβερτών κλπ)
30	ΜΠΟΜΠΟΣ	Πώληση ηλεκτρικών μικροσυσκευών και ηλιακών θερμοσίφωνων
31	EXCEL CLEANERS	Στεγνοκαθαριστήριο
32	ΚΟΥΡΕΙΟ - ΚΟΜΜΩΤΗΡΙΟ	Κομμώσεις παιδικές, ανδρικές και γυναικείες
33	ΤΑΚΟΥΝΙ EXPRESS	Υπηρεσίες επισκευών υποδημάτων
34	Αρωματούπολη	Παραγωγή αρωμάτων
35	Army Optical	Πώληση και επισκευές οπτικών ειδών και αναλωσίμων
36	Adam's shoes	Πωλήσεις υποδημάτων

### **Πρατήριο υγρών καυσίμων**

Το πρατήριο υγρών καυσίμων, την παρούσα περίοδο λειτουργεί σε σύμβαση με την εταιρία ΕΚΟ. Στην εγκατάστασή του, προσφέρονται καύσιμα αμόλυβδης (Unleaded 95 Plus)

και πετρέλαιο κίνησης (Diesel Economy), ελαιολιπαντικά και αναλώσιμα, χρήσιμα για τις ανάγκες των οχημάτων. Επίσης παρέχεται υπηρεσία εξωτερικού πλυσίματος σε μηχανήματα πλύσης σε πολύ χαμηλή τιμή.

Το Πρατήριο υγρών καυσίμων αποτελεί έναν από τους κύριους πόλους έλξης των πελατών, διότι το σύστημα εισροών-εκροών οι συνεχές πιστοποιήσεις ποιότητας και λιτρομέτρησης (εβδομαδιαία σε κάθε παραλαβή), καθώς και η έλλειψη κινήτρου για οποιαδήποτε διαδικασία νόθευσης, αποδίδουν στο καύσιμο τις πραγματικές του ιδιότητες που είναι ιδιαίτερα εμφανείς στην χρήση του. Εκτός των παραπάνω, πραγματοποιείται ετησίως έλεγχος και παρέχεται πιστοποίηση, από την αρμόδια υπηρεσία της Νομαρχίας αλλά και από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (ΕΜΠ).

### ***Στρατιωτικό Φαρμακείο***

Το Φαρμακείο, που λειτουργεί τους τελευταίους μήνες στις εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ, προσφέρει το σύνολο των φαρμακευτικών και μη φαρμακευτικών ειδών που διαθέτει ένα σύγχρονο φαρμακείο σε προνομιακές τιμές αφού το περιθώριο κέρδους του είναι ιδιαίτερα χαμηλό. Επίσης εξυπηρετεί την παροχή συνταγογραφούμενων φαρμάκων από τους ασφαλισμένους στο Μετοχικό Ταμείο 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. Επίσης συνδυάζεται με τις αγορές σε ένα ευχάριστο περιβάλλον.

### ***Κυλικείο - Εστιατόριο***

Το Κυλικείο πραγματοποιεί πωλήσεις ειδών κυλικείου και εστιατορίου με σύστημα self service. Οι τιμές είναι ιδιαίτερα χαμηλές και η ποιότητα του αξιόλογη. Η εταιρία που κατέχει το δικαίωμα χρήσης την παρούσα περίοδο, συνεργάζεται και με άλλους μεγάλους φορείς όπως το αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος, τα Ελληνικά Πετρέλαια κλπ. Συμπληρωματικά πραγματοποιούνται 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.

## **Συνεργείο Οχημάτων**

Το συνεργείο οχημάτων παρέχει όλες τις υπηρεσίες επισκευής μηχανικών βλαβών οχημάτων αλλά και επισκευής και αντικατάστασης ελαστικών. Η ιδιαίτερα προσεκτική επιλογή της εταιρίας που εκτελεί τις υπηρεσίες αυτές, έχει προσελκύσει θεαματικά μεγάλο αριθμό πελατών που αξιοποιούν την δυνατότητα να επισκευάσουν το όχημά τους. Ένας ακόμα ελκυστικός παράγοντας αποτελεί το γεγονός ότι έχει τοποθετηθεί δίπλα στο πρατήριο υγρών καυσίμων του ΕΚΕΜΣ, γεγονός που προκαλεί τους πελάτες για αναζήτηση λύσης κάποιου προβλήματος κατά την τροφοδοσία τους με καύσιμα.

## **2.5 Ανάλυση Δομών Στρατιωτικών Πρατηρίων**

Τα στρατιωτικά πρατήρια αποτελούν δομές παρόμοιες με αυτές του ΕΚΕΜΣ αλλά με διαφορετικό καθεστώς λειτουργίας, μιας και ο οργανισμός λειτουργίας τους είναι διαφορετικός. Αυτό δημιουργεί κάποια μικρά εμπόδια στον εναρμονισμό λειτουργίας τους με το ΕΚΕΜΣ, τα οποία απαιτούν χρόνο και χρήμα για να αρθούν αλλά δεν είναι ανυπέρβλητα. Τα στρατιωτικά πρατήρια αποτελούν, ουσιαστικά, μικρογραφίες του ΕΚΕΜΣ στους κατά τόπους σχηματισμούς τους οποίους εξυπηρετούν. Η κύρια δομή τους απαρτίζεται από δύο κύρια τμήματα:

- **Τμήμα χονδρικής:** Προσομοιάζει σε χαρακτηριστικά με το τμήμα αποθήκης του ΕΚΕΜΣ, με πελάτες τις μονάδες, λέσχες και ΚΨΜ των σχηματισμών στα οποία υπάγονται.
- **Τμήμα λιανικής:** Προσομοιάζει το τμήμα του super market του ΕΚΕΜΣ.

Οι δομές των στρατιωτικών πρατηρίων που λειτουργούν, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

## Πίνακας 2.2

### Στρατιωτικά Πρατήρια σε όλη την Ελλάδα

A/A	Στρατιωτικό Πρατήριο
1	Θεσσαλονίκης
2	Λάρισας
3	Αλεξανδρούπολης
4	Λαμίας
5	Ρόδου
6	Λέσβου
7	Κως
8	Χίου
9	Σάμου
10	Λήμνου
11	Βέροιας
12	Βόλου
13	Διδυμοτείχου
14	Ιωαννίνων
15	Κιλκίς
16	Κοζάνης
17	Λιτόχωρου
18	Ξάνθης
19	Δράμας
20	Κομοτηνής
21	Πολυκάστρου
22	Σερρών
23	Χανίων

Οι διαφορές στην λειτουργία των στρατιωτικών πρατηρίων σε σχέση με το ΕΚΕΜΣ, έχει να κάνει με την πιο απλοϊκή τους δομή, αλλά και την έλλειψη κάποιων βασικών δομών που δημιουργούν κάποιες δυσχέρειες στην λειτουργία τους. Ειδικότερα οι διαφορές είναι:

➤ Τα στρατιωτικά πρατήρια δεν διαθέτουν ERP, με αποτέλεσμα το αρχείο να τηρείται χρονογραφικά με ότι αυτό συνεπάγεται στους χρόνους υστέρησης των διαφόρων διαδικασιών αλλά στην αξιοπιστία των τηρούμενων αρχείων.

➤ Το περιθώριο κέρδους των στρατιωτικών πρατηρίων είναι αρκετά μεγαλύτερο από αυτό του ΕΚΕΜΣ. Επίσης, η απόδοση κερδών είναι τελείως διαφορετική από αυτή του ΕΚΕΜΣ, μιας και αυτά αποδίδονται στους κατά τόπους σχηματισμούς στους οποίους ανήκουν.

➤ Η έλλειψη δομών τμημάτων προμηθειών και συμβάσεων στα στρατιωτικά πρατήρια, δημιουργεί αδυναμία επίτευξης των συμφερότερων δυνατών συμβάσεων προς όφελος της

λειτουργίας τους και των αποτελεσμάτων τους.

➤ Τα στρατιωτικά πρατήρια δεν διαθέτουν προσωπικό με την υψηλή επιστημονική κατάρτιση και εξειδίκευση που διαθέτει το ΕΚΕΜΣ, μιας και το απαρτίζουν στελέχη από τους κατά τόπους σχηματισμούς, τα οποία δεν γνωρίζουν την λειτουργία της αγοράς.

➤ Τα στρατιωτικά πρατήρια δεν διαθέτουν την πληρότητα της δομής του ΕΚΕΜΣ και αποτελούν κατά κύριο λόγο καταστήματα εμπορευμάτων λιανικής, ειδών super market και δεν παρέχουν το total experience ειδών και υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, οι διαφορές αυτές δεν είναι ανυπέρβλητες στο να καλυφθούν, αλλά χρειάζεται χρόνος ωρίμανσης αποφάσεων, χρόνος προμήθειας υλικών και μέσω βάση των αρχών προμηθειών του δημοσίου αλλά και τοποθέτηση εξειδικευμένου και ικανού προσωπικού σε κάθε τομέα έτσι ώστε να λειτουργήσει αποδοτικά το εγχείρημα.

## 2.6 Μέγεθος ΕΚΕΜΣ

Ο ετήσιος κύκλος εργασιών του ΕΚΕΜΣ για το έτος 2015 ανήλθε στα 18.095.474,97 €, ο οποίος ήταν ελαφρά μειωμένος σε σχέση με αυτή του 2014. Τα μικτά κέρδη ανήλθαν σε 1.613.839,70 €, αυξημένα κατά 12 % σε σχέση με αυτά του 2014. Αν συγκριθεί με τις κυριότερες αλυσίδες λιανικού εμπορίου, παρουσιάζει την κατάταξη που φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.3

Ενδεικτικός Συγκριτικός Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών

A/A	Επωνυμία Εταιρίας	Κύκλος εργασιών
1	 <b>Βασιλόπουλος</b> ...και του πουλιού το γάλα!	1.790.000.000 €
2	I&S ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε. 	1.744.941.000 €
3	 <b>My market</b> εδώ νιώθεις εμπιστοσύνη!	130.306.127 €
4	 <b>Ε.Κ.Ε.Μ.Σ.</b> ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ	<b>18.095.474,97 €</b>
5	 <b>ΕΛΟΜΑΣ</b> Η Ελληνική Ομάδα των super markets!	11.863.347 €

Παρατηρούμε ότι συγκρινόμενο με τις μεγάλες αλυσίδες λιανικής τροφίμων παρουσιάζει μια αξιόλογη κατάταξη, αν αναλογιστεί κανείς ότι η εμπορική εκμετάλλευση του ΕΚΕΜΣ

αφορά μόνο ένα γεωγραφικό σημείο στην Αττική, ενώ οι μεγάλες αλυσίδες διαθέτουν πλήθος καταστημάτων. Επίσης, ο τζίρος του είναι παρόμοιος με αυτόν του μεγαλύτερου επιπέδου καταστημάτων των εταιριών ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ και ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ που δραστηριοποιούνται στην αγορά της Αττικής. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το κατάστημα ΜΕΓΑ ΑΒ στην περιοχή της Κηφισιάς, παρουσιάζει ετήσιο κύκλο εργασιών κοντά στα 17.000.000. Τα στοιχεία μας δόθηκαν κατόπιν επικοινωνίας με το Λογιστήριο του ΑΒ.

## 2.6 Οργάνωση

Το ΕΚΕΜΣ είναι οργανωμένο με έντονο προσανατολισμό προς τον πελάτη (πελατοκεντρικό) και έχει επιλέξει σαν τυπική οργανωτική δομή του, μεταξύ των διαφόρων προσεγγίσεων οργάνωσης, τον τύπο της **Λειτουργικής Δομής**. Το μοντέλο της οργανωτικής δομής είναι ένα τυπικό μοντέλο γραφειοκρατικής οργάνωσης με λίγα ιεραρχικά επίπεδα και ισχυρά συγκεντρωμένη εξουσία.

Οι συνιστώσες της οργανωτικής δομής είναι:

- Η πολυπλοκότητα
- Η τυποποίηση
- Η Συγκεντρωτικότητα

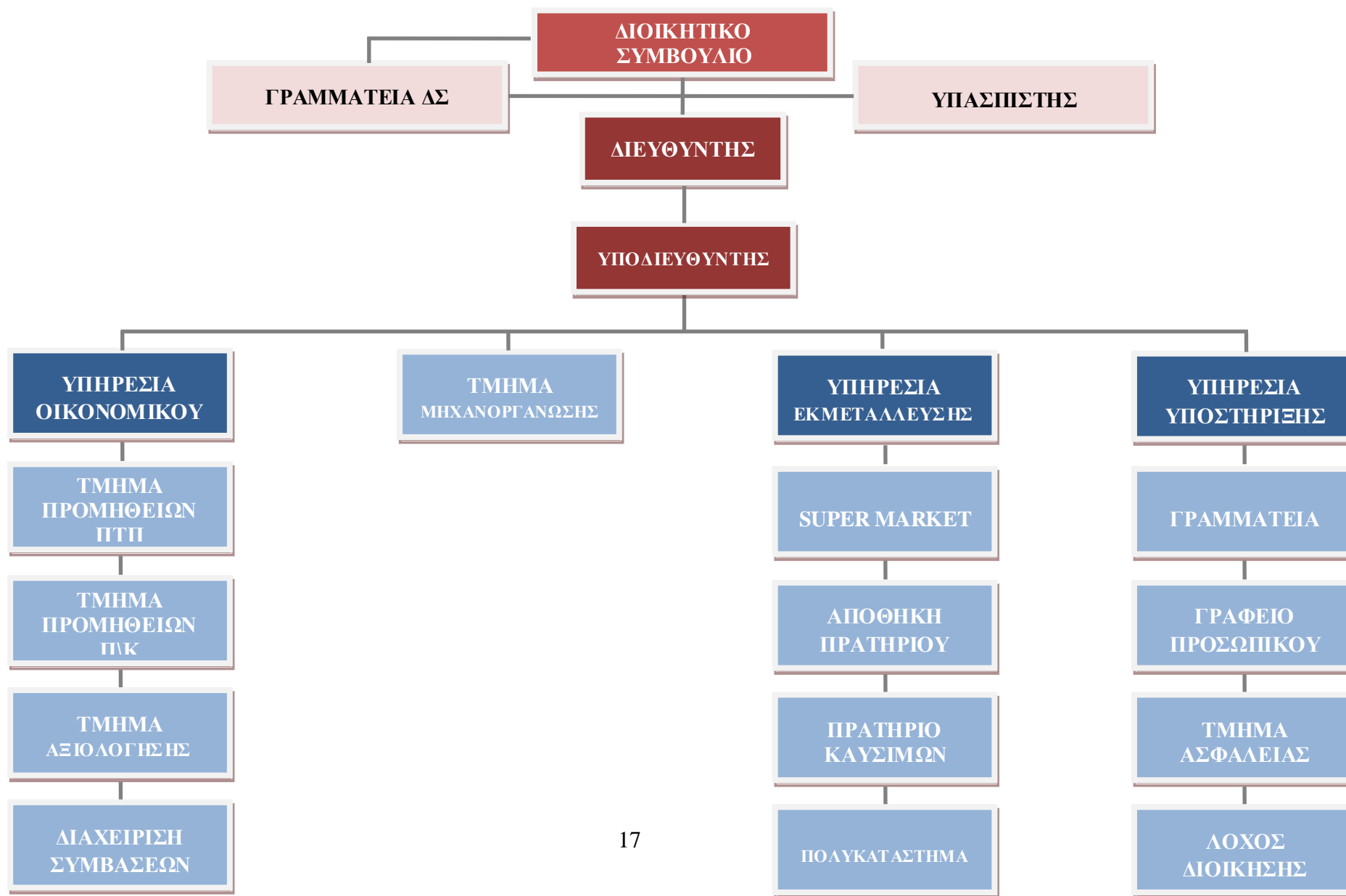
Οι σχέσεις Εξουσίας – Ιεραρχίας διέπονται από:

- Κάθετη δομή
- Μικρό αριθμό ιεραρχικών επιπέδων
- Υψηλή συγκέντρωση

Παρακάτω παρουσιάζεται η οργανωτική διάρθρωση του ΕΚΕΜΣ σε υπηρεσίες και τμήματα:

Διάγραμμα 2.1

Διαγραμματική Απεικόνιση Οργανογράμματος ΕΚΕΜΣ



## 2.8 Οργανωτική διάρθρωση

### *Διοικητικό Συμβούλιο*

Το Διοικητικό Συμβούλιο του ΕΚΕΜΣ 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):

- Είναι υπεύθυνο για την εν γένει διαχείριση της περιουσίας του ΕΚΕΜΣ και την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.
- Καθορίζει τη στρατηγική λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ και αποφασίζει για κάθε σχετικό θέμα (π.χ. ανάπτυξη νέας δραστηριότητας, καθορισμός στόχων, οργανωτικά θέματα, κλπ).
- Καθορίζει την οικονομική πολιτική που ακολουθεί το ΕΚΕΜΣ και συγκεκριμένα :
  - Εγκρίνει τις Χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τον Απολογισμό κάθε έτους.
  - Εγκρίνει τον ετήσιο Προϋπολογισμό και αποφασίζει για τη διενέργεια λειτουργικών δαπανών σε βάρος πόρων ΕΚΕΜΣ.
  - Αποφασίζει για την πολιτική διαμόρφωσης των τιμών πώλησης αγαθών και υπηρεσιών.
  - Αποφασίζει για την πολιτική τοποθέτησης των ρευστών διαθεσίμων του ΕΚΕΜΣ.
- Αποφασίζει για την πολιτική των συνεργασιών με προμηθευτές, καθώς και για τα είδη των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Γενικά το ΔΣ σχεδιάζει και παρακολουθεί την πολιτική λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ.

### *Διευθυντής*

Ο Διευθυντής του ΕΚΕΜΣ είναι ο κύριος εκφραστής της λειτουργίας του και ευθύνεται έναντι του Διοικητικού Συμβουλίου για την ομαλή εκτέλεση της πολιτικής που έχει χαραχτεί στις αποφάσεις του.

Ειδικότερα, αρμοδιότητές και οι υποχρεώσεις του είναι οι παρακάτω :

- Η κατάλληλη οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος όλων των υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ, ώστε να επιτυγχάνεται με επιτυχία η οικονομική του δραστηριότητα.
- Η εφαρμογή των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.



- Την αξιολόγηση του προσωπικού του ΕΚΕΜΣ και την εισήγηση για στελέχωση τέτοια που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του.
- Αποτελεί τον βασικό εισηγητή των θεμάτων του Διοικητικού Συμβουλίου τα οποία διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν ανά περίοδο.
- Τον έλεγχο της τήρησης της νομιμότητας σε όλες τις υπηρεσίες του ΕΚΕΜΣ, από το λογιστικό σύστημα μέχρι τις δοσοληψίες.
- Την μέριμνα για τον προγραμματισμό των απαιτούμενων επενδυτικών προγραμμάτων και των λειτουργικών δαπανών του ΕΚΕΜΣ .

### ***Υποδιευθυντής***

Ο Υποδιευθυντής του ΕΚΕΜΣ είναι ο άμεσος βοηθός και σύμβουλος του Διευθυντή σε διοικητικά θέματα. Τον αναπληρώνει 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.

Ειδικότερα, αρμοδιότητές και οι υποχρεώσεις του είναι οι παρακάτω:

- Επιβλέπει και ελέγχει, όλα τα θέματα μέριμνας του προσωπικού του υπηρετούν ΕΚΕΜΣ.
- Επιβλέπει την ομαλή λειτουργία των Υπηρεσιών και Τμημάτων.
- Επιβλέπει την ευταξία και καθαριότητα όλων των χώρων του ΕΚΕΜΣ.
- Είναι υπεύθυνος για την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών του ΕΚΕΜΣ.

### ***Προϊστάμενος Υπηρεσίας Οικονομικού***

Ο προϊστάμενος της Υπηρεσίας Οικονομικού, έχει σαν αποστολή τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση τη Διεύθυνση και τον Έλεγχο όλων των Τμημάτων των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών του ΕΚΕΜΣ. Τα επί μέρους τμήματα που ελέγχει είναι αυτά των Προμηθειών, της Αξιολόγησης και του Λογιστηρίου. 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 :

- Η τήρηση των διατάξεων του Γενικού Κανονισμού Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού των ΕΔ και της ισχύουσας νομοθεσίας περί προμηθειών Δημοσίου.
- Η διάθεση ή χρήση χρημάτων, μόνο σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
- Η κανονική τήρηση και διεκπεραίωση της λογιστικής και ταμειακής λειτουργίας της υπηρεσίας οικονομικού, καθώς και η τήρηση του εγκεκριμένου λογιστικού σχεδίου και συστήματος και των προβλεπόμενων λογιστικών βιβλίων και εντύπων. Ευθύνεται επίσης μαζί με τον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Μηχανοργάνωσης για τη σωστή λειτουργία του εγκεκριμένου Λογιστικού Συστήματος.
- Η Κατάρτιση του Προϋπολογισμού (σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο Υποστήριξης) και Απολογισμού του ΕΚΕΜΣ σε ετήσια βάση.
- Την Αξιολόγηση και εισήγηση μέτρων για την αποτελεσματική διαχείριση των διαθεσίμων κεφαλαίων του ΕΚΕΜΣ.

### ***Τμηματάρχες Προμηθειών***

Οι τμηματάρχες Προμηθειών είναι δύο. Ο ένας ασχολείται με τα θέματα προμηθειών του πρατηρίου τροφίμων και ποτών, δηλαδή της αποθήκης και του super market και ο άλλος με τα θέματα προμηθειών του Πολυκαταστήματος. 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.

Επιπλέον επί μέρους αρμοδιότητές του και ευθύνες του είναι οι παρακάτω :

- Αποτελεί σύμβουλο του Προϊσταμένου της Υπηρεσίας Οικονομικού επί θεμάτων προμηθειών, στον οποίο και εισηγείται αρμοδίως.
- Διερευνά τις τάσεις της αγοράς και τις προτιμήσεις των καταναλωτών για τον εντοπισμό νέων ειδών και προμηθευτών εστιάζοντας στην εμπορία προϊόντων υψηλής ποιότητας, αναγνωρισιμότητας και ζήτησης και εισηγείται τη σύναψη των σχετικών συμφωνιών.
- Εντοπίζει τις μη κερδοφόρες δραστηριότητες και προϊόντα και εισηγείται τον αποκλεισμό τους από το ΕΚΕΜΣ.
- Πραγματοποιεί την διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές για την σύναψη συμβάσεων με τις εταιρίες και εισηγείται αρμοδίως την αποδοχή ή την απόρριψή τους.

➤ Επιμελείται την προετοιμασία των συμβάσεων ή συμφωνιών συνεργασίας που πρόκειται να υπογραφούν με τους εγκεκριμένους από το ΔΣ προμηθευτές, τις οποίες και τηρεί στο αρχείο των Προμηθευτών.

➤ Επιμελείται την προετοιμασία των διαγωνισμών, τη διενέργεια αυτών και την υπογραφή των σχετικών συμβάσεων, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις περί δημοσίων προμηθειών.

➤ Μεριμνά σε συνεργασία με τον Προϊσταμένου της Υπηρεσίας Οικονομικού για την εξασφάλιση των βέλτιστων πηγών προμήθειας που θα προσδώσουν στο ΕΚΕΜΣ διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### ***Τμηματάρχης Αξιολόγησης***

Ο Τμηματάρχης του Τμήματος Αξιολόγησης ευθύνεται απέναντι στον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Οικονομικού, για την τεχνική και οικονομική αξιολόγηση των προσφορών των προμηθευτών, καθώς και για την σύναψη ή μη εμπορικών συμφωνιών με νέους προμηθευτές. Επίσης είναι υπεύθυνος να παρακολουθεί και να αξιολογεί τις τάσεις της αγοράς και να συγκρίνει συνεχώς τις τιμές του ΕΚΕΜΣ με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου.

Ειδικότερα ευθύνεται για τα παρακάτω:

➤ Την έρευνα της αγοράς προς διαπίστωση των τιμών πώλησης των προϊόντων τα οποία διαθέτει το ΕΚΕΜΣ και την εν συνεχεία υποβολή εισηγήσεων που να συνάδουν με την καθορισμένη πολιτική τιμών ώστε να εξασφαλίσει αφενός φθηνές τιμές, αφετέρου πληρότητα αγαθών.

➤ Την πρόταση περί εισαγωγής ή μη νέων προϊόντων και νέων εταιριών στο ΕΚΕΜΣ σε συνεργασία με το Τμήμα Προμηθειών και την Υπηρεσία Εκμετάλλευσης.

➤ Την κατάρτιση φυλλαδίου εκπτώσεων και προσφορών σε περιοδική βάση.

### ***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, τηρώντας απαρέγκλιτα όλες τις αρχές της λογιστικής επιστήμης. Επιμελείται το σύνολο των λογιστικών εγγραφών.

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.

Ειδικότερα, έχει και τις εξής αρμοδιότητες και ευθύνες:

- Πραγματοποιεί τις εντολές στις πληρωμές γενικά και επιμελείται για τον έλεγχο και την πληρότητα των συνοδευτικών δικαιολογητικών.
- Τηρεί το λογιστικό αρχείο, στο οποίο διαφυλάσσονται υπεύθυνα και ταξινομημένα τα λογιστικά βιβλία καθώς και τα παραστατικά έγγραφα και δικαιολογητικά των εισπράξεων και πληρωμών του ΕΚΕΜΣ.
- Παρακολουθεί την κίνηση και τα υπόλοιπα των πάσης φύσεως τραπεζικών λογαριασμών και εξασφαλίζει τη ρευστότητα του ΕΚΕΜΣ.
- Μεριμνά για τις προβλεπόμενες περιοδικές δηλώσεις ή ενέργειες έναντι του Δημοσίου (ΔΟΥ, ασφαλιστικοί φορείς κλπ) που αφορούν στην εν γένει οικονομική δραστηριότητα του ΕΚΕΜΣ.
- Μεριμνά για τη σύνταξη των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων και την τήρηση του Μητρώου Παγίων.

#### ***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:

- Ελέγχει τα αποθέματα των ειδών για μεταπώληση, ανάλογα με την ταχύτητα κατανάλωσης ή τη συχνότητα αιτήσεως των διατιθεμένων ειδών και συντονίζει τη συμπλήρωση των αποθεμάτων με την τοποθέτηση νέων παραγγελιών σε συνεργασία με τους Τμηματάρχες Αποθήκης, Καταστημάτων Λιανικής και Πρατηρίου Καυσίμων.
- Εποπτεύει την τοποθέτηση των εμπορευμάτων στους χώρους έκθεσης – πώλησης, για την απρόσκοπτη διάθεσή τους, στους πελάτες.
- Εισηγείται για τον εμπλουτισμό των καταστημάτων με τυχόν νέα προϊόντα και για την καλύτερη ανάπτυξη των παρεχομένων ευκολιών.

➤ Επιλαμβάνεται για τυχόν ζητήματα, που προκύπτουν ή για παράπονα, που υποβάλλονται από τους πελάτες και μεριμνά για την θεραπεία τους ή την απάντησή τους αντίστοιχα.

➤ Ευθύνεται για τη διενέργεια της ετήσιας απογραφής και εισηγείται αρμοδίως για την οργάνωση και τον τρόπο εκτέλεσής της. Μετά την ολοκλήρωση της απογραφής παρουσιάζει στο Διοικητικό Συμβούλιο τα αποτελέσματά της, εισηγούμενος την έγκριση της λογιστικής τακτοποίησής τους.

➤ Γνωματεύει για την έγκριση ή μη συνεργασίας με νέες εταιρίες που αιτούνται συνεργασία με το ΕΚΕΜΣ, την αναγκαιότητα εισαγωγής ή μη νέων ειδών ή αντικατάστασης αυτών και την ύπαρξη του απαιτούμενου χώρου για την υποδοχή τους.

➤ Ευθύνεται για την ορθή κατανομή και διάθεση των αποθηκευτικών χώρων σε προμηθευτές.

### ***Τμηματάρχης Super Market***

Ο Τμηματάρχης του super market, ευθύνεται για την καλή οργάνωση και λειτουργία του εκθεσιακού χώρου των εμπορευμάτων, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών λιανικής.

Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

➤ Την παρακολούθηση των χώρων του super market και τη συνεργασία με τους διαχειριστές των διαφόρων κατηγοριών εμπορευμάτων, καθώς και τον τμηματάρχη της αποθήκης για την τοποθέτηση παραγγελιών και την αναπλήρωση των αποθεμάτων.

➤ Τον έλεγχο, την συντήρηση αλλά και την εισήγηση προμήθειας κατάλληλου εξοπλισμού για την λειτουργία του καταστήματος, την καθαριότητα, τον ευπρεπισμό των χώρων και εισηγείται για την επάνδρωση των θέσεων εργασίας με το απαραίτητο προσωπικό αντιστοίχων ειδικοτήτων.

➤ Την τήρηση πλανογραμμάτων βάση των συμβάσεων με τις εταιρίες και την χαραγμένη πολιτική προώθησης των διαφόρων κατηγοριών εμπορευμάτων. Επίσης, επιμελείται την ευταξία των χώρων με την εκτύπωση και ανάρτηση των ετικετών με τους κωδικούς αριθμούς και την τιμή πωλήσεως σε κάθε είδος ή την ανάρτηση τιμοκαταλόγων σε εμφανή σημεία, όταν η συσκευασία του εμπορεύματος δεν το επιτρέπει. Επιπλέον είναι υπεύθυνος για την ειδική σήμανση των προϊόντων σε έκπτωση και των προϊόντων που εγκρίνονται από την Μόνιμη Επιτροπή.

➤ Την προώθηση για επιστροφή ή καταστροφή προϊόντων που έχουν φθαρεί ή λήξει στο τμήμα της αποθήκης.

➤ Επιλαμβάνεται για τυχόν ζητήματα που προκύπτουν, ή παράπονα που υποβάλλονται από τους πελάτες και μεριμνά για τη θεραπεία τους εισηγούμενος αρμοδίως στον προϊστάμενο εκμετάλλευσης.

### ***Τμηματάρχης Αποθήκης***

Ο Τμηματάρχης Αποθήκης, ευθύνεται για την καλή οργάνωση, λειτουργία και ευταξία της αποθήκης, εφαρμόζοντας τις βασικές αρχές Logistics, με το σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ.

Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

➤ Είναι ο κύριος αρμόδιος για την τοποθέτηση των παραγγελιών ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία των καταστημάτων και ο ανεφοδιασμός των Μονάδων. Παρακολουθεί τα αποθέματα όλων των ειδών, ανάλογα με την ζήτηση με σκοπό την εξασφάλιση επάρκειας αποθεμάτων και την αποφυγή υπερεξασφάλισης αποθέματος. Συνεργάζεται άμεσα με τον τμηματάρχη του super market και τους αρμόδιους διαχειριστές των διαφόρων κατηγοριών εμπορευμάτων.

➤ Επιλαμβάνεται για την παραλαβή των εμπορευμάτων, τη διακίνηση αυτών καθώς και την επιστροφή των ακαταλλήλων (κατεστραμμένων, ληγμένων, αλλοιωθέντων).

➤ Μεριμνά για την κατάλληλη τοποθέτηση των εμπορευμάτων (αποθήκευση) ανάλογα με το είδος, όγκο, σύσταση κλπ, καθώς και για τη συντήρηση – διατήρηση και επιθεώρηση αυτών.

➤ Επιμελείται για την καλή λειτουργία και συντήρηση του διατιθέμενου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού των αποθηκών και εισηγείται αρμοδίως για τη λήψη απαιτούμενων προληπτικών μέτρων αλλά και για την ανανέωση και εκσυγχρονισμό του για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

### ***Τμηματάρχης Πρατηρίου Καυσίμου***

Ο Προϊστάμενος του Πρατηρίου Καυσίμων, ευθύνεται για την καλή οργάνωση και απρόσκοπτη λειτουργία του Πρατηρίου καυσίμων, τηρώντας την σύμβαση του ΕΚΕΜΣ με την εταιρία πετρελαιοειδών (ΕΚΟ).

Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

➤ Συντονίζει και ελέγχει τους διαχειριστές και τους βοηθούς του για την σωστή λειτουργία του πρατηρίου, του πλυντηρίου, του λιπαντηρίου και οποιασδήποτε άλλης δραστηριότητας αναπτύσσεται στον εν λόγω χώρο.

➤ Ελέγχει την ύπαρξη και λειτουργία όλων των προβλεπομένων μέτρων ασφαλείας που απαιτούνται για την λειτουργία του Πρατηρίου καυσίμων (σύστημα πυρόσβεσης, σύστημα ανάκλησης αερίων κλπ).

➤ Μεριμνά για τον έλεγχο σημείο αναπαραγγελίας καυσίμου και πραγματοποιεί τις παραγγελίες σε συντονισμό με την Υπηρεσία Οικονομικού.

➤ Μεριμνά για την λήψη πιστοποίησης ποιότητας του παρεχόμενου καυσίμου από την συμβαλλόμενη εταιρία και την λήψη δειγμάτων σε κάθε παραλαβή.

➤ Ελέγχει την πληρότητα των εμπορευμάτων της μικρής αγοράς και προβαίνει στην αναπλήρωσή τους σε συνεργασία με τον Τμηματάρχη της Αποθήκης.

➤ Ελέγχει την ευταξία και καθαριότητα των χώρων καθώς και την ασφάλεια κυκλοφορίας των οχημάτων σε συντονισμό με το Τμήμα Ασφαλείας.

➤ Ελέγχει την σωστή λειτουργία του μηχανολογικού εξοπλισμού του Πρατηρίου (αντλίες, πλυντήριο, λιπαντήριο κλπ).

### ***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.

Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

➤ Έλεγχος από πλευράς λειτουργικότητας και καθαριότητας, των χώρων του Πολυκαταστήματος, όπως επίσης και την ύπαρξη τυχόν βλαβών ή φθορών (τουαλέτες, θύρες κλπ) και σε περίπτωση που αντιληφθεί κάτι, ενημερώνει άμεσα τα αρμόδια όργανα. Επιπλέον, φροντίζει ώστε οι έξοδοι κινδύνου να είναι ξεκλειδωτες και στους 2 ορόφους.

➤ Επιμελείται για την καλή λειτουργία και συντήρηση του διατιθέμενου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού των αποθηκών και εισηγείται αρμοδίως για τη λήψη απαιτούμενων προληπτικών μέτρων αλλά και για την ανανέωση και εκσυγχρονισμό του για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

➤ Ελέγχει καθημερινά την πλήρη εφαρμογή των αναγραφομένων στις υπογεγραμμένες από τις εταιρίες συμβάσεις.

- Διαχείριση των χώρων της αποθήκης, η οποία είναι τμηματοποιημένη στις εταιρίες.
- Επιλαμβάνεται κάθε προβλήματος που πιθανώς να προκύψει με τους δικαιούχους, τηρώντας πάντοτε ευγενική στάση σε κάθε παράπονο.

### ***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:

- Ευθύνεται για την υποστήριξη και τον χειρισμό θεμάτων προσωπικού (στρατιωτικού – πολιτικού), υγιεινής και ασφαλείας, εφοδιασμού, γραμματειακής υποστήριξης και ορθολογικής χρησιμοποίησης των μεταφορικών μέσων που διατίθενται στο ΕΚΕΜΣ.
- Φροντίζει για την υποστήριξη του ΕΚΕΜΣ με αναλώσιμα και μη υλικά.
- Σε συνεργασία με τον προϊστάμενο της υπηρεσίας οικονομικού καταρτίζει τον ετήσιο Προϋπολογισμό του ΕΚΕΜΣ, τον υποβάλλει προς έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- Διαχειρίζεται τις πιστώσεις του προϋπολογισμού του ΕΚΕΜΣ και εισηγείται για τις μεταβολές αυτού σύμφωνα με τις λειτουργικές ανάγκες του ΕΚΕΜΣ. Εποπτεύει τη διενέργεια των δαπανών σε βάρος των πιστώσεων του προϋπολογισμού του ΕΚΕΜΣ.
- Μεριμνά για τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας του ΕΚΕΜΣ και εισηγείται για τη λήψη κάθε μέτρου, που αφορά στην ομαλή διεξαγωγή της.

### ***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.

Ειδικότερα, έχει και τις ακόλουθες αρμοδιότητες και ευθύνες:

- Παραλαμβάνει, ταξινομεί, πρωτοκολλεί και διακινεί χωρίς καθυστέρηση την εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία.
- Τηρεί το γενικό και ειδικό αρχείο του ΕΚΕΜΣ και τα πρωτόκολλα καταστροφής διαβαθμισμένων εγγράφων.



➤ Ενημερώνει τον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας Υποστήριξης για θέματα αρμοδιότητάς του, αναφέρει προβλήματα και δυσχέρειες και εισηγείται τη λήψη αναλόγων μέτρων.

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

Ο Διευθυντής 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:

➤ Την παρακολούθηση των μεταβολών του προσωπικού. Θέματα αδειών, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, ασθενειών κλπ.

➤ Την κανονική εφαρμογή του προγράμματος ωρών υπηρεσίας – κινήσεως του προσωπικού.

➤ Παρακολουθεί την επάνδρωση του ΕΚΕΜΣ και εισηγείται αναλόγως για την κάλυψη των ελλείψεων σε προσωπικό.

➤ Φροντίζει για τον προγραμματισμό και την πραγματοποίηση διαλέξεων στο προσωπικό καθώς και για την εκπαίδευσή του σε αντικείμενα που έχουν σχέση με τη λειτουργία του ΕΚΕΜΣ.

➤ Επιμελείται για τη συγκέντρωση και τήρηση των ιστορικών στοιχείων του ΕΚΕΜΣ, την υποβολή των τακτικών και εκτάκτων εκθέσεων πεπραγμένων καθώς και του ημερολογίου του ΕΚΕΜΣ, σύμφωνα με τις ισχύουσες προϋποθέσεις.

### ***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:

➤ Την ασφάλεια του προσωπικού, του υλικού, των μέσων, των εμπορευμάτων, των εγκαταστάσεων, των εγγράφων και των πληροφοριών του ΕΚΕΜΣ και για τη λήψη των απαραίτητων μέτρων ασφαλείας.

➤ Την ορθή λειτουργία των συστημάτων ασφαλείας των καταστημάτων (κάμερες, αισθητήρες, αντικλεπτικά συστήματα ανίχνευσης κλπ).

➤ Την ασφαλή πραγματοποίηση των χρηματοποστολών.

- Τη σωστή κατανομή και τοποθέτηση του προσωπικού στα νευραλγικά σημεία των καταστημάτων για το έλεγχο του εισερχομένου και εξερχομένου προσωπικού καθώς και την αστυνόμευση γενικά του χώρου του ΕΚΕΜΣ.
- Την πρόληψη κλοπής των εμπορευμάτων από οποιονδήποτε.
- Τον έλεγχο εισόδου των δικαιούχων στους χώρους του ΕΚΕΜΣ με τα προβλεπόμενα δελτία εισόδου.

## 2.9 Ανακεφαλαίωση

Μετά την αναλυτική παρουσίαση του ΕΚΕΜΣ, παρατηρείται ότι η οικονομική δραστηριότητα που εκτελείται είναι πολύπλευρη και θα μπορούσε κανείς να το κατατάξει στον κλάδο των Πολυκαταστημάτων τύπου mall. Η ιδιαίτερη όμως λειτουργία του και η βάση των εσόδων του, που στηρίζεται στις εισροές από τα είδη super market, σε χονδρικές και λιανικές πωλήσεις, το φέρνει πιο κοντά στον κλάδο των super market. Χωρίς να είναι αμελητέα τα έσοδα από τα υπόλοιπα τμήματά του και ιδιαίτερα αυτά του πρατηρίου υγρών καυσίμων, είναι προτιμότερο χάριν απλούστευσης η τοποθέτησή του να μείνει στα super market.

Το οργανόγραμμα και η διάρθρωση του ΕΚΕΜΣ, επίσης, το διαχωρίζει σαν δομή από τον τρόπο λειτουργίας μια στρατιωτικής μονάδας και το φέρνει πιο κοντά στην λειτουργία μιας επιχείρησης αντίστοιχης δομής και αντικειμένου. Τα τμήματά του αλλά και η λογική λειτουργίας του χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη ευελιξία και πρωτοβουλία, ενώ οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού χαρακτηρίζεται από τον αυστηρό κώδικα της στρατιωτικής ιεραρχίας. Αυτό δημιουργεί μια ιδιαίτερα αξιόπιστη λειτουργία για όλες τις δομές του ΕΚΕΜΣ, η οποία όμως ανακόπτεται από τις συχνές μετακινήσεις προσωπικού που διαταράσσουν την σύνθεσή του.

Καταλήγοντας, η δομή και η λειτουργία του ΕΚΕΜΣ προσφέρει ένα σύνολο υπηρεσιών που προσεγγίζουν το total experience της σύγχρονης λογικής των επιχειρήσεων. Αντίθετα δεν διαθέτει τμήμα μάρκετινγκ και καθόλου λογική loyalty προς τους πελάτες του έτσι ώστε να αντιμετωπίζει τον κάθε ένα ξεχωριστά. Είναι προφανές ότι η δομή του θα έπρεπε να αλλάξει αισθητά σε ότι αφορά το εγχείρημα της διασύνδεσης των στρατιωτικών πρατηρίων αλλά και της εισαγωγής ενός σύγχρονου loyalty system.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΤΑΣΕΙΣ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 3.1 Εισαγωγή

Κατά την ανάλυση της Στρατηγικής μιας επιχείρησης, οφείλουν να διαχειριστούν οι αναλύσεις στρατηγικής του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Thompson et. al. (2014): «Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί τον χώρο στον οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει την βιωσιμότητά της μέσω της ανίχνευσης από την μία των ευκαιριών που της δίνονται, και από την άλλη της αποφυγής των απειλών που ελλοχεύουν». Στη συνέχεια, το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δυο υποκατηγορίες, το μάκρο-περιβάλλον, αυτό δηλαδή που επηρεάζει την επιχείρηση και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί για παράδειγμα στην ίδια χώρα, και στο μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το κλαδικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον επηρεάζει σε υψηλό βαθμό τις λειτουργίες της επιχείρησης, και το οποίο μπορούμε να υποδιαιρέσουμε σε τέσσερις κατηγορίες:

- Το οικονομικό
- Το τεχνολογικό
- Το πολιτικοοικονομικό
- Το κοινωνικοπολιτιστικό



Η μελέτη η οποία εστιάζει στα επιμέρους χαρακτηριστικά των κατηγοριών του μακρο περιβάλλοντος και μας βοηθάει να πραγματοποιήσουμε μια ουσιαστική και αποτελεσματική προσέγγιση των τεσσάρων αυτών σημείων είναι η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological). Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, η στρατηγική των επιχειρήσεων θα πρέπει να επικεντρωθεί στις τάσεις του περιβάλλοντος και στα γεγονότα τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν την λειτουργία της είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η μέθοδος PEST δύναται να βοηθήσει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των περιβαλλοντικών επιδράσεων στην επιχείρηση είτε ιστορικά είτε ως μελλοντικές εξελίξεις. Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε μια από τις κατηγορίες ξεχωριστά.

### **3.2 Πολιτική – Νομική Διάσταση**

Η πρώτη από τις κατηγορίες της μεθόδου PEST αναφέρεται στο συνολικό πολιτικό περιβάλλον το οποίο επικρατεί στην χώρα δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Είναι το περιβάλλον στο οποίο μια νομοθετική – ρυθμιστική αλλαγή μπορεί να αποτελέσει είτε μια μεγάλη απειλή είτε μια κερδοφόρο ευκαιρία για την επιχείρηση. Αναφέρεται, δηλαδή, στο νόμους, τις κυβερνήσεις με τις αποφάσεις τους και στις ομάδες πίεσης που δρουν υπέρ ή κατά των συμφερόντων των επιχειρήσεων. Κυρίως η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος σε μια χώρα αφορά τις πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες, και επομένως λειτουργούν κάτω από πολυποικίλες πολιτικές και νομικές μορφές. Θα πρέπει, τέλος, να υπογραμμίσουμε πως δεν είναι καθόλου εύκολο να μπορέσει κάποιος να προβλέψει τις πολιτικές εξελίξεις, καθώς αποτελούν ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ρευστό, το οποίο επηρεάζεται από παράγοντες ξένους προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, στην χώρα μας, από το 2009 και έπειτα παρατηρείται μια ιδιαίτερη αναδιοργάνωση του πολιτικού σκηνικού, όπως το γνωρίζαμε μέχρι τότε και την πρόκληση ενός κλίματος πολιτικής αποσταθεροποίησης σε τέτοιο βαθμό, που δίνεται η αίσθηση μιας παρατεταμένης προεκλογικής περιόδου. Η έξαρση της κρίσης το 2012 αλλά και η επανάληψή της το 2015 που οδήγησε στα περίφημα “capital controls”, δημιούργησε συνθήκες ασφυξίας στην ελληνική οικονομία και επηρέασε με τρόπο άμεσο και δραματικό όλους τους φορείς της οικονομίας.

Πρόκειται για εκείνη την περίοδο, που αυτή η αποσταθεροποίηση δημιούργησε έναν περιορισμένο πανικό στον μέσο καταναλωτή, ο οποίος έσπευσε να εξασφαλίσει

υπεραποθέματα, κυρίως τροφίμων για να διαβιώσει σε μία μακρά περίοδο έλλειψης βασικών αγαθών, ενώ οι λιγότερο ψύχραιμοι σπαταλούσαν τα αποθέματα των τραπεζικών τους λογαριασμών με ακριβές αγορές (αυτοκίνητα, οικοσκευή κλπ) υπό τον φόβο του «κουρέματος» των καταθέσεων.

Το ΕΚΕΜΣ δεν μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστο από αυτή την κατάσταση, η οποία αντιμετωπίστηκε άμεσα στην συσσώρευση αποθεμάτων για την αντιμετώπιση της αυξημένης ζήτησης, αλλά και στην τήρηση αποθεμάτων ασφαλείας για τις Μονάδες που τροφοδοτεί. Η ενέργειες είχαν επιτυχία διότι έγιναν τα πρώτα 24ωρα της κρίσης, αλλά μέσα από αυτή την διαδικασία παρουσιάστηκαν κάποιες παθογένειες της ελληνικής πρωτογενούς παραγωγής που καθιστούν την χώρα μας μη αυτόνομη σε βασικά καταναλωτικά αγαθά, όπως είναι το μαλακό σιτάρι που παράγεται το ψωμί, η ζάχαρη, το γάλα κλπ.

Η εκλογική περίοδος που ακολούθησε κατόπιν της συμφωνίας του καλοκαιριού, σταθεροποίησε πολιτικά την κατάσταση, η οποία όμως φαντάζει σαν μια νηνεμία, μιας και η καθυστέρηση στην υλοποίηση των δεσμεύσεων της ελληνικής κυβέρνησης έναντι των δανειστών, εντείνει το αίσθημα των εκλογών σε κάθε αξιολόγηση. Σε αυτό συμβάλει και η αποσταθεροποίηση του ευρύτερου γεωπολιτικού περιβάλλοντος που βρίσκεται η χώρα μας, όπου η διαρκής μετανάστευση σε συνδυασμό με την επιθετική τακτική της Τουρκίας, δημιουργούν πρόσθετες ανάγκες, στα ήδη επιβαρυνόμενα κρατικά ταμεία.

Ειδικά στο θέμα της μετανάστευσης, η εμπλοκή του ΕΚΕΜΣ ήταν άμεση, μιας και στις πρώτες εβδομάδες λειτουργίας των “hot spot”, ήταν ο κυριότερος φορέας παροχής ειδών συσσιτίου για την παρασκευή του από τις Μονάδες του Ελληνικού Στρατού. Η καθυστέρηση μάλιστα της ύπατης αρμοστείας του ΟΗΕ να απελευθερώσει κονδύλια για την σίτιση των μεταναστών επιβάρυνε ακόμα παραπάνω τις δαπάνες Προϋπολογισμού του Υπουργείου Εθνικής Αμύνης.

Ολοκληρώνοντας, η αρνητική ψυχολογία αυτής της περιόδου, επηρέασε αρνητικά το καταναλωτικό κοινό, το οποίο όμως διατήρησε σε ικανοποιητικά επίπεδα τον κύκλο εργασιών του ΕΚΕΜΣ σε σχέση με την οικονομική περίοδο του 2014. Η προσδοκία για μεγαλύτερη σταθερότητα και αίσθημα ασφάλειας για το 2017 αλλά και η οριστική άρση των “capital controls”, προσδίδει ένα αέρα αισιοδοξίας και ανάπτυξης στο ΕΚΕΜΣ που ήδη διαφαίνεται στα αποτελέσματα του 2016, τα οποία δεν έχουν δημοσιευτεί.

### 3.3 Οικονομική Διάσταση

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στην οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την στρατηγική της επιχείρησης.

Εντοπίζονται, ωστόσο, περιπτώσεις στις οποίες δεν θα πρέπει αποκλειστικά να μελετάται το οικονομικό μέγεθος μιας χώρας, αλλά και του κλάδου στον οποίο για παράδειγμα μια επένδυση επιθυμεί να εισαχθεί. Παρατηρούνται περιπτώσεις κατά τις οποίες μια οικονομία με προβλήματα είναι δυνατό να χαρακτηρίζεται από κλάδους που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Πιο συγκεκριμένα, η παγκόσμια οικονομία, ενώ το έτος 2015 εμφάνισε σταθεροποιητικές τάσεις, με κάποιους χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, το 2016, εμφανίζεται ελαφρώς υφεσιακή, δημιουργώντας αβεβαιότητα για το 2017, γεγονός που πιθανότητα οφείλεται στην απόφαση αποχώρησης του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωζώνη. Το 2015, επίσης, Η Ευρωζώνη παρουσιάζει οριακή ανάπτυξη της τάξης του 1 %, ενώ η ανάπτυξη μειώνεται ακόμα περισσότερο το 2016.

Βασικές παραμέτρους του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος το 2016 και τα πιθανότατα και το 2017, αποτελούν:

- Οι άμεσες επιδράσεις του Brexit, όταν αυτό ξεκινήσει, αλλά και οι παράπλευρες, οι οποίες έγκεινται στην ανάκαμψη ενός ρεύματος εθνικού προστατευτισμού και πολιτικού λαϊκισμού,
- Η αναθέρμανση της ζήτησης για βασικά εμπορεύματα.
- Η εν εξελίξει μεταβολή του αναπτυξιακού υποδείγματος της Κινέζικης οικονομίας από εξωστρεφές και στηριζόμενο σε επενδύσεις σε εξαρτώμενο από την καταναλωτική ζήτηση.
- Η διαφαινόμενη εξάντληση των δυνατοτήτων της επεκτατικής νομισματικής πολιτικής και η αναζήτηση νέου μείγματος οικονομικής πολιτικής.

Όσον αφορά την ελληνική οικονομία, τα πράγματα δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικά. Το 2015, το ΑΕΠ παρουσίασε μία κάμψη της τάξης του 0,4 %, ενώ το 2016 εμφανίζεται πιο ισχυρά υφεσιακή της τάξης του 1 % στο πρώτο εξάμηνο με τάση για μείωση της ύφεσης την επόμενη περίοδο. Επίσης, η εγχώρια κατανάλωση περιορίστηκε κατά 1,8 % το 2016 όταν το πρώτο εξάμηνο του 2015, πριν από τα γεγονότα του καλοκαιριού, υπήρχε αύξηση κατά 0,6

% . Ακόμα ένα σημαντικό στοιχείο είναι ο αποπληθωρισμός που παρουσιάζεται κατά το 2016, ενώ η άνοδος των τιμών οφείλεται καθαρά σε επιβάρυνση της φορολογίας και σε άνοδο της τιμής των καυσίμων.

Συνεκτιμώντας τις πολιτικοοικονομικές εξελίξεις των τελευταίων μηνών και τις πρόσφατες τάσεις σε οικονομικά μεγέθη για τις συνιστώσες του ΑΕΠ και λοιπά μακροοικονομικά μεγέθη, τα νέα δημοσιονομικά μέτρα θα ασκήσουν πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα και την κατανάλωση των νοικοκυριών. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την τάση μείωσης της κατανάλωσης στις αρχές του 2017, οπότε θα ξεκινήσει και η εφαρμογή των αποφάσεων.

Παρακάτω παρουσιάζεται συγκριτικός πίνακας με τον δείκτη οικονομικού κλίματος της παγκόσμιας οικονομίας ανά τρίμηνο από το 2014 και έπειτα, καθώς και συγκριτικός πίνακας ανά κλάδο, που επιβεβαιώνει την παραπάνω ανάλυσή μας:

### Πίνακας 3.1

#### IFO - Εκτιμήσεις για την Παγκόσμια Οικονομία (Δείκτες, έτος βάσης: 2005=100)

Τρίμηνο/Έτος	ΠΙ/14	ΙV/14	I/15	Π/15	ΠΙ/15	ΙV/15	I/16	Π/16	ΠΙ/16
Βόρεια Αμερική	105	95	95,9	99,5	95,9	89,6	87,8	90,5	86,0
Ευρώπη	95,3	91,6	91,6	95,3	87,9	86,0	87,9	86,0	86,0
<b>Ευρωζώνη</b>	<b>95,3</b>	<b>91,6</b>	<b>91,6</b>	<b>95,3</b>	<b>87,9</b>	<b>86,0</b>	<b>87,9</b>	<b>86,0</b>	<b>86,0</b>
Ασία	114	98,2	100	103,5	103,5	93,0	87,7	94,7	86,0

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

## Πίνακας 3.2

### Δείκτες Οικονομικού Κλίματος

Χρονική περίοδος	Δείκτης Οικονομικού Κλίματος <sup>1</sup>			Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών <sup>2</sup> (Ελλάδα)				Δείκτης Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης <sup>3</sup> (Ελλάδα)
	Ε.Ε-27	Ευρωζώνη	Ελλάδα	Βιομηχανία	Κατασκευές	Λιανικό Εμπόριο	Υπηρεσίες	
2002	97,3	96,8	102,0	101,2	114,0	93,3	82,8	-27,5
2003	95,4	95,4	100,1	97,9	115,0	102,0	85,5	-39,4
2004	103,3	101,6	104,8	99,1	81,5	104,8	94,6	-25,8
2005	100,8	100,5	98,1	92,6	63,0	96,8	93,6	-33,8
2006	108,3	108,3	104,9	101,5	91,1	110,8	103,7	-33,3
2007	111,0	110,6	108,4	102,8	92,5	120,8	106,6	-28,5
2008	93,3	94,3	97,4	91,9	95,2	102,5	97,8	-46,0
2009	79,3	80,2	79,7	72,1	65,5	80,4	70,1	-45,7
2010	101,2	101,6	79,3	76,2	45,2	59,5	62,9	-63,4
2011	100,3	102,4	77,6	76,9	34,2	58,9	61,7	-74,1
2012	90,9	90,6	80,0	77,2	43,2	57,1	54,8	-74,8
2013	95,7	93,8	90,4	87,8	65,0	70,2	70,4	-69,3
2014	105,1	101,6	99,3	94,6	81,5	89,1	87,2	-55,0
2015	106,7	104,3	88,7	81,9	56,4	81,0	70,6	-50,7
α' τρίμηνο 2015	105,4	102,6	96,8	87,2	65,0	85,5	76,4	-37,0
β' τρίμηνο 2015	106,1	103,7	91,6	85,7	57,6	90,4	73,2	-43,6
γ' τρίμηνο 2015	107,1	104,6	79,9	71,9	44,0	65,8	62,4	-60,6
δ' τρίμηνο 2015	108,0	106,3	86,7	82,9	58,8	82,4	70,5	-61,6
α' τρίμηνο 2016	105,5	104,0	90,2	90,7	68,0	93,6	69,0	-67,5
β' τρίμηνο 2016	105,5	104,3	89,9	91,9	62,9	100,2	74,3	-71,2
γ' τρίμηνο 2016	105,6	104,9	91,4	94,0	43,8	99,6	79,3	-65,9

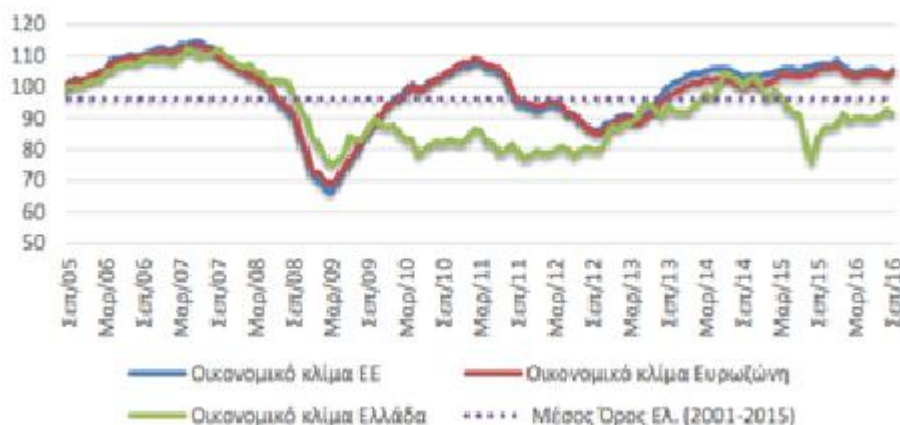
Πηγή: <http://www.iobe.gr/> (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, DG ECFIN, IOBE).

Στην συνέχεια παραθέτουμε διάγραμμα συγκριτικό της πορείας του Οικονομικού κλίματος στην Ευρωζώνη, στην ΕΕ και στην Ελλάδα.



### Διάγραμμα 3.1

Δείκτες Οικονομικού Κλίματος: Ε.Ε.-27, Ευρωζώνη και Ελλάδα, (1990-2014, εποχικά εξομαλυμένα στοιχεία)



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

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι μετά το δύσκολο 2015, το 2016 παρουσιάζει τάσεις σταθεροποίησης, ενώ το 2017, πρόκειται να επηρεαστεί από τα δημοσιονομικά μέτρα που πρόκειται να εφαρμοστούν αλλά και να διατηρήσει την σταθεροποιητική τάση που διήρκεσε όλο το 2016.

### 3.4 Κοινωνικοπολιτική Διάσταση

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται σε παράγοντες του κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος και στον τρόπο που η μελλοντική εξέλιξη των παραγόντων αυτών θα επηρεάσει είτε ως απειλή είτε ως ευκαιρία την ίδια την επιχείρηση. Μερικοί από αυτούς τους βασικούς παράγοντες είναι: η θέση της γυναίκας στο εργασιακό περιβάλλον, η εισοδηματική δύναμη, η αλλαγή του τρόπου ζωής τους σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης του εργατικού δυναμικού, η στάση των νέων ανθρώπων απέναντι στη εργασία. Επιπλέον, στην κατηγορία αυτή θα πρέπει να τονισθούν και οι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική της επιχείρησης, με πιο χαρακτηριστικούς την ηλικία, το εισόδημα, την μόρφωση και τις αλλαγές που συντελούνται στο μέγεθος μιας χώρας - κλάδου και στις συνήθειες των καταναλωτών της. Πέρα από αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, ο δημογραφικός παράγοντας παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια ορισμένες

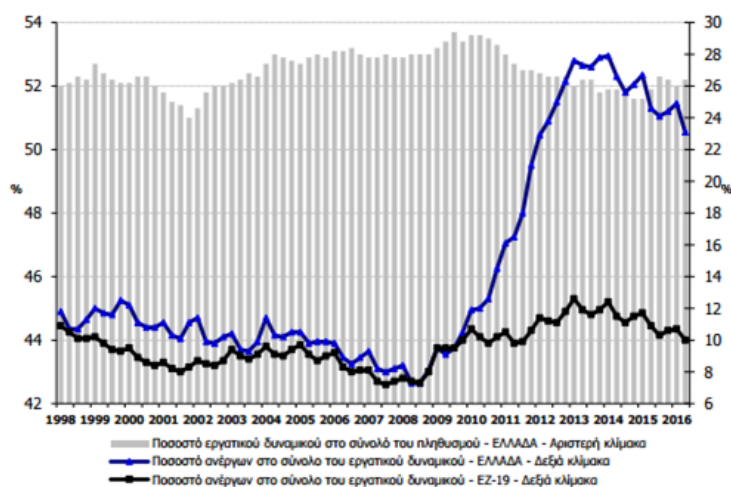
πρόσθετες τάσεις. Μια νέα δημογραφική τάση αποτελεί το συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο του παγκόσμιου πληθυσμού, το οποίο όμως αντλείται από τις χώρες του τρίτου κόσμου. Η αύξηση του συνολικού πληθυσμού αυξάνει και τις ανθρώπινες ανάγκες, μην δίνοντας όμως πάντα τις ανάλογες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις, καθώς αντίθετα με τον πληθυσμό, η αγοραστική δύναμη δεν φαίνεται ικανή να συμβάλλει στην δημιουργία και την ανάπτυξη νέων αγορών.

Επίσης, άλλη μια διττή τάση για τις επιχειρήσεις αποτελεί η διαρκής μείωση της γεννητικότητας σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες. Η τάση αυτή αποτελεί απειλή για κάποιους, όπως οι επιχειρήσεις με προϊόντα για βρέφη, και παρουσιάζει ευκαιρίες σε άλλους, όπως εστιατόρια ή ταξιδιωτικές εταιρείες, καθώς τα νεότερα ζευγάρια θα έχουν περισσότερο χρόνο για τέτοιες δραστηριότητες. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με την μετακίνηση των καταναλωτών από τις μαζικές στις μικρότερες αγορές, αποτελούν τάσεις που διαρκών απασχολούν και αναπροσαρμόζουν την στρατηγική των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο.

Στην χώρα μας, ο υψηλός δείκτης υπογεννητικότητας που παρατηρείται από την έναρξη της κρίσης του 2009, έχει οδηγήσει σε μείωση των γεννήσεων, κατά 30.000. Σε αυτό, έχει συμβάλει και το υψηλό κύμα μετανάστευσης που παρατηρείται στις παραγωγικές ηλικίες για την αντιμετώπιση της ανεργίας, η οποία στις ηλικίες από 25-35, διαμορφώνεται κοντά στο 40%. Παρακάτω παρατίθεται συγκριτικός πίνακας με τα ποσοστά ανεργία στην Ελλάδα και πως αυτή εξελίσσεται:

### Διάγραμμα 3.2

#### Εξέλιξη του Ποσοστού του Εργατικού Δυναμικού στο Σύνολο του Πληθυσμού και του Ποσοστού των Ανέργων στο Σύνολο του Εργατικού Δυναμικού

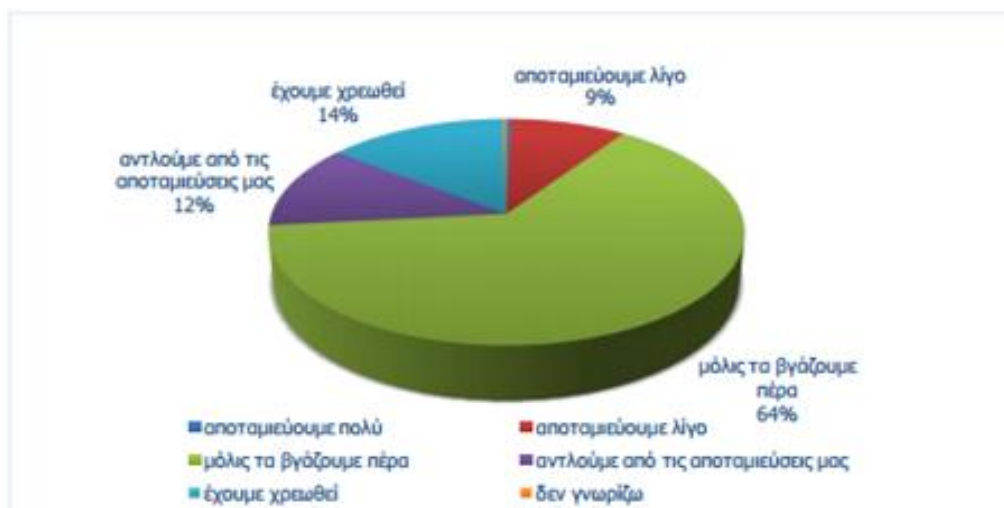


Πηγή: <http://www.statistics.gr/>

Ο υψηλός δείκτης ανεργίας των τελευταίων ετών αλλά και η μεταβολή της σύνθεσης των δημογραφικών χαρακτηριστικών, έχουν μεταβάλει τα καταναλωτικά πρότυπα στο λιανικό εμπόριο, αλλά συγκεντρωτικά αυτό δεν έχει επηρεάσει τόσο τον κύκλο εργασιών των μεγαλύτερων εταιρικών αλυσίδων του λιανικού εμπορίου τροφίμων, όσο την επί μέρους επιλογή άλλου τύπου αγαθών. Επίσης σημαντικό ρόλο κατέχει η ψυχολογία αλλά και οι επιλογές του καταναλωτικού κοινού και για αυτό το σκοπό παραθέτουμε ενδεικτικά στοιχεία έρευνα των νοικοκυριών για την κατανομή του εισοδήματός τους, που πραγματοποιήθηκε από τον IOBE το τρίτο τρίμηνο του 2016:

### Διάγραμμα 3.3

#### Στοιχεία Έρευνας Καταναλωτών για την Οικονομική Κατάσταση του Νοικοκυριού τους (Μ.Ο. Ιουλίου – Σεπτεμβρίου 2016)



Πηγή: <http://www.iobe.gr/>

Όπως παρατηρούμε, η οικονομική κατάσταση του μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού, δεν είναι η καλύτερη δυνατή και οι προσδοκίες του για το άμεσο μέλλον είναι περισσότερο δυσοίωνες, μιας και η δημοσιονομική προσαρμογή που επέρχεται, δεν είναι δυνατόν να μην επηρεάσει την ιδιωτική κατανάλωση.

### 3.5 Τεχνολογική Διάσταση

Η διάσταση αυτή αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα τα οποία συμβαίνουν έξω από την επιχείρηση, και έχουν την δύναμη να την επηρεάσουν δραστικά. Οι τάσεις αυτές μπορούν να αποτελέσουν πολύ σημαντικές προοπτικές για μια επιχείρηση που έχει την δυνατότητα να τις αφομοιώσει και να τις προσαρμόσει στις λειτουργίες της. Ωστόσο, η καθυστερημένη ανάγνωση μια τεχνολογικής στροφής και η αδυναμία υιοθέτησής της, μπορούν να μεταλλαχθεί σε σημαντική απειλή.

Ο ρυθμός ανάπτυξης μια εταιρείας 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.

Η ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών των πληροφοριακών συστημάτων, δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο το περιβάλλον του λιανικού εμπορίου, μιας και η εφαρμογή της τεχνολογίας του RFID, τείνει να αναμορφώσει ριζικά τον τρόπο αγορών όπως τον γνωρίζαμε μέχρι σήμερα. Είναι χαρακτηριστικό ότι στα σύγχρονα *super market* της νέας εποχής, τα καρότσια τροφίμων θα έχουν αισθητήρες και οθόνες που θα παρουσιάζουν τα τοποθετημένα προϊόντα και στην έξοδο από το κατάστημα, η πληρωμή θα γίνεται αυτόματα με ειδικούς αισθητήρες, ελαχιστοποιώντας τους χρόνους αναμονής πληρωμής αλλά και συλλογής των αγαθών.



Επίσης η χρήση της νέας αυτής τεχνολογίας, έχει μεταβάλει τελείως την δομή των λειτουργιών μιας αποθήκης και όλων των συστημάτων εντοπισμού και λειτουργιών logistics, μειώνοντας τους χρόνους και αυξάνοντας την ακρίβεια και τον έλεγχο της κάθε φάσης τοποθέτησης ενός προϊόντος. Ενδεικτικά απεικονίζεται ο τρόπος λειτουργίας μιας σύγχρονης αποθήκης με την χρήση της νέας τεχνολογίας:



Μια ακόμα νέα τεχνολογία που έχει εισαχθεί είναι το σύστημα εντοπισμού πελατών βάσει του ID του κινητού του τηλεφώνου. Αυτό είναι σε θέση να ανιχνεύει την διάρκεια παραμονής του 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 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.

### 3.6 Ανακεφαλαίωση

Από την PEST Analysis προκύπτει ότι το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα ρευστό λόγω της κρίσης που ξέσπασε το 2009 και εντάθηκε το 2012, με κυβερνήσεις που εναλλάσσονται σε σύνθεση όσον αφορά τους συνασπισμούς κομμάτων και με συχνές εκλογικές αναμετρήσεις. Τα εφαρμοζόμενα μέτρα λόγω της κρίσης διαμορφώνουν μια δυσάρεστη εικόνα για τις πολιτικές ηγεσίες, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλος κατακερματισμός των ψηφοφόρων εντείνοντας την ήδη μεγάλη αβεβαιότητα.

Όσον αφορά την οικονομική διάσταση, φαίνεται ότι είναι η πρώτη φορά που παρουσιάζονται σταθεροποιητικές τάσεις στους δείκτες του διεθνούς λιανικού εμπορίου και μάλιστα με βελτιωτικές τάσεις. Αυτό όμως δεν είναι σίγουρο ότι θα έχει τον ίδιο αντίκτυπο και στην εγχώρια οικονομία αφού οι συνθήκες της εσωτερικής κρίσης είχαν διαφορετικές γενεσιουργές αιτίες από την παγκόσμια. Από την άλλη αποτελεί ένα θετικό στοιχείο που αν αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να αναθερμάνει την ελληνική οικονομία με αιχμή του δόρατος τις εξαγωγές.

Η χρηματοπιστωτική κρίση, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω δεν θα ήταν δυνατόν να μην επηρεάσει την κοινωνικοπολιτική διάσταση. Μάλιστα φαίνεται πως τα σημάδια των δημοσιονομικών μέτρων στην κοινωνία είναι τόσο βαθιά που θα λέγαμε ότι αποτελεί το πιο απαισιόδοξο κομμάτι της ανάλυσής μας. Η αυξημένη ανεργία και η μειωμένη αγοραστική δύναμη, σε συνδιασμό 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 αναβημιστεί η κατανάλωση στο λιανικό εμπόριο θα πρέπει με κάποιο τρόπο να υπάρξει ανατροπή της ψυχολογίας.

Η πιο αισιόδοξη νότα της ανάλυσής μας, αποτέλεσε η τεχνολογική ανάλυση, διότι με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο λιανικό εμπόριο δίνεται η δυνατότητα μείωσης του κόστους των εταιριών, διευκόλυνσης του καταναλωτή, σε ότι αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες και αύξηση των οικονομικών αποτελεσμάτων σε όλο τον κλάδο. Η χρήση των νέων τεχνολογιών μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης για τον κλάδο του λιανικού εμπορίου έτσι ώστε να αντισταθμιστούν τα αρνητικά αποτελέσματα από την συνεχόμενη κρίση των προηγούμενων ετών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

#### 4.1 Εισαγωγή

Το εμπόριο το οποίο διεξάγεται μέσω των επιχειρήσεων, απευθύνεται στους καταναλωτές (λιανικό εμπόριο) και στις επιχειρήσεις (χονδρικό εμπόριο). Οι βασικές λειτουργίες των δύο αυτών κατηγοριών είναι η δημιουργία εξολοκλήρου ενός νέου προϊόντος ή η μερική επεξεργασία του, η παροχή πρόσθετων υπηρεσιών και η πραγματοποίηση ανταλλαγών. Η θέση των επιχειρήσεων βρίσκεται ανάμεσα στην διαδικασία μεταποίησης και τελικής κατανάλωσης ή μεταξύ χονδρικού εμπορίου και τελικής κατανάλωσης, έχοντας ως στόχο την πώληση των τελικών αγαθών, υπηρεσιών και προϊόντων στον καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου τοποθετούνται μεταξύ πρωτόγονους παραγωγής και μονάδων μεταποίησης ή μεταξύ μονάδων μεταποίησης και λιανικού εμπορίου. Η θέση τους αυτή αποτυπώνει και τους στόχους των επιχειρήσεων, που δεν είναι άλλος από την πώληση των εμπορευμάτων σε αγοραστές οι οποίοι είτε θα τα μεταπωλήσουν, είτε θα τα καταναλώσουν οι ίδιοι, είτε θα τα επεξεργαστούν ώστε να τα επαναπροωθήσουν στην αγορά σε διαφορετική μορφή. Οι διαδικασίες αυτές, σε συνδυασμό με την διαρκή εξέλιξη και αλλαγή της μορφής του εμπορίου, οδηγούν στην κυριαρχία επιχειρήσεων με την μορφή πολυκαταστημάτων με μεγάλη ποικιλία προϊόντων, αυξάνοντας διαρκώς τον ανταγωνισμό και την συγκέντρωση του κλάδου, οι επιχειρήσεις του οποίου δεν περιορίζονται στα σύνορα της χώρας, διεθνοποιώντας την παραγωγή τους μέσω των εξαγωγών.

Ο λιανοπωλητής, αποτελεί τον τελευταίο αποδέκτη πριν το προϊόν φτάσει στον τελικό καταναλωτή, αποτελώντας για το λόγο αυτό ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία των καναλιών διανομής (εμπορικά κανάλια). Η διαρκώς αυξανόμενες τεχνολογικές τάσεις ήρθαν να επηρεάσουν το λιανικό εμπόριο μόλις το 19<sup>ο</sup> αιώνα, οι ρίζες του εμπορίου εντοπίζονται στους αρχαίους χρόνους. Οι σύγχρονες μορφές που έχουν λάβει οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου δεν αφορούν μονάχα την διαδικασία πώλησης ενός τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας στον καταναλωτή. Αντιθέτως, η λογική των επιχειρήσεων στηρίζεται στον εντοπισμό του

τρόπου κάλυψης των αναγκών και των επιθυμιών του καταναλωτή, και στην εν τέλει ικανοποίησή του. Κατά την διάρκεια της διαδικασίας αυτής, αλλάζει και η εμπορική στρατηγική των επιχειρήσεων, και η οποία δίνει την δυνατότητα καταμερισμού των επιχειρήσεων στις εξής κατηγορίες: Σούπερ Μάρκετ (Super Market), Πολυκαταστήματα (Department Stores), Γενικά Εκπρωτικά Καταστήματα (Discount Stores), Καταστήματα Ευκολίας (Convenience Stores), Εξειδικευμένα Καταστήματα (Specialty Stores), Εξειδικευμένα Εκπρωτικά Καταστήματα (Category Killers), Καταστήματα Ποικιλίας Προϊόντων (Variety Stores) και Καταστήματα – Αποθήκες Καταλόγου (Catalogues Showrooms).

Το λιανικό εμπόριο αποτελεί έναν κλάδο ο οποίος διαρκώς μεγεθύνεται όχι μόνο σε εγχώριο επίπεδο, εμφανίζοντας συνεχώς όλο και μεγαλύτερη παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική διάσταση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ίδια η παγκοσμιοποιημένη μορφή της αγοράς, δημιουργεί διευρυμένα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις και φυσικά οικονομίες κλίμακας. Τις ευκαιρίες αυτές, λοιπόν, έρχονται να καλύψουν παγκόσμιοι κολοσσοί, οι οποίοι κατορθώνουν να ανταποκριθούν θετικά και παραγωγικά στις υψηλές απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που περικλείει κάθε επιχείρηση του κλάδου του λιανικού εμπορίου παγκόσμια. Επιπλέον, όπως αναφέραμε και προηγούμενα για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, φυσικά οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι προετοιμασμένες για να διαχειριστούν ζητήματα συναλλαγματικών διακυμάνσεων, απρόοπτων πολιτικών εξελίξεων, αυξήσεις ή μειώσεις σε τιμές πρώτων υλών. Η διαχείριση αυτών των κρίσιμων θεμάτων, σε συνδυασμό με το μέγεθος, τις δυνατότητες και την επικοινωνιακή στρατηγική της επιχείρησης, θα δημιουργήσουν ένα ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα για την ίδια, το οποίο θα οδηγήσει στην τελική προτίμηση των καταναλωτών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Ένα ακόμα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι και η συνδυαστική αντίληψη της στρατηγικής και των προϊόντων της επιχείρησης με τα τοπικά χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και των αγοραστικών δυνάμεων των αγορών που απευθύνεται.

Ορισμένα στοιχεία αποδεικνύουν την φύση του λιανικού εμπορίου, πριν αρχίσει να μεταμορφώνεται σε μια παγκόσμια, άκρως συνδεδεμένη με κάθε σημείο του κόσμου, καθοριστική ανά οικονομία παραγωγική και εμπορική λειτουργία. Έτσι, λοιπόν, το 30,1% των απασχολούμενων στον κλάδο ανήκουν στην κατηγορία των αυτοαπασχολούμενων. Από την άλλη, οι εργοδότες καλύπτουν το 11,3%, ενώ το ήμισυ σχεδόν των απασχολούμενων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου καλύπτουν οι μισθωτοί εργαζόμενοι, σε ποσοστό 49,5%.



Το εναπομείναν ποσοστό του 9,1% ανήκει στα μη αμειβόμενα μέλη του κλάδου. Τέλος, η αναλογία ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες παρουσιάζει σταδιακά εξομάλυνση των διαφορών με παλαιότερες στρατηγικές των επιχειρήσεων, ενώ οι νέοι εργαζόμενοι έως 29 ετών αποτελούν το 18,7% των απασχολούμενων στον κλάδο.

Εν συνεχεία, στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, το επίπεδο του ανταγωνισμού είναι αυτό το οποίο καθορίζει κάθε φορά την σύνθεση της στρατηγικής των επιχειρήσεων, οι οποίες είτε οδηγούνται σε αυξανόμενα κέρδη και μερίδια αγοράς, είτε λόγω αδυναμίας δημιουργίας καινοτομιών σε μειούμενες ευκαιρίες για κέρδος με τελική απόληξη το κλείσιμό τους. Όπως, λοιπόν, τα ίδια τα προϊόντα, έτσι και οι ίδιες οι επιχειρήσεις διατρέχουν διάφορες φάσεις ανάπτυξης και παρακμής, οι γνωστοί κύκλοι ζωής του λιανικού εμπορίου. Τις φάσεις αυτές του κύκλου ζωής του λιανικού εμπορίου θα μπορούσαμε να τις χωρίσουμε σε τέσσερις φάσεις:

➤ Η φάση κατά την οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται και επενδύει την καινοτομία της σε μια αγορά με μικρό αριθμό ανταγωνιστών και με έντονη την αύξηση του όγκου πωλήσεων. Στο σημείο αυτό, η επιχείρηση παρουσιάζει χαμηλά κέρδη, θέτοντας ως στόχο την επανατοποθέτηση του προϊόντος με περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων, ενώ δεν επιδιώκει την ανάληψη επενδύσεων υψηλού ρίσκου.

➤ Η φάση της ανάπτυξης της επιχείρησης, κατά την οποία συνεχίζουν να αυξάνονται τα επίπεδα των πωλήσεων, αλλά και ο αριθμός των ανταγωνιστών και του όγκου πωλήσεων. Εδώ η επιχείρηση παρουσιάζει υψηλά κέρδη, στοχεύοντας στην κατάκτηση ακόμα μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς, με ταυτόχρονη εδραίωσή της σε αυτή.

➤ Η φάση της ωρίμανσης της επιχείρησης. Στην φάση αυτή, ο αριθμός των ανταγωνιστών πλέον είναι αρκετά μεγάλος, ενώ ο όγκος των πωλήσεων και τα κέρδη παραμένουν οριακά στάσιμα, σε μέτριο επίπεδο. Στο σημείο αυτό, η επιχείρηση επιδιώκει την σταθερότητα και την διατήρηση του μεριδίου της αγοράς της.

➤ Τέλος, εντοπίζεται η φάση της παρακμής, κατά την οποία η πορεία των πωλήσεων είναι αρνητική, ενώ η επιχείρηση παρουσιάζει χαμηλά κέρδη και ζημίες. Ο στόχος στο σημείο αυτό είναι η αποδοτική έξοδος από την αγορά.

Με βάση της προηγούμενες θέσεις, ο λόγος που οι νέες μορφές των καταστημάτων αντικαθιστούν τις παλαιές μορφές στηρίζεται στον τροχό του λιανικού εμπορίου. Τα σημερινά καταστήματα προσφέρουν πολλές υπηρεσίες στους καταναλωτές σε τιμές οι οποίες σκοπεύουν να καλύψουν το κόστος. Ο κύκλος αυτός παρουσιάζει στην αρχή την εμφάνιση

νέων μορφών καταστημάτων, τα οποία προσφέρουν χαμηλές τιμές και ελάχιστες υπηρεσίες στους καταναλωτές, δημιουργώντας χαμηλή εκτίμηση στην αγορά. Συνεχίζοντας, οι επιχειρήσεις αυτές αναβαθμίζονται, βελτιώνοντας τις εγκαταστάσεις τους, την μορφή των προϊόντων τους, την παροχή των υπηρεσιών τους, αυξάνοντας σταδιακά τις τιμές. Το τελικό στάδιο είναι αυτό της ωρίμανσης της μορφής των επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν αυξήσει υψηλά τις τιμές τους, προσφέροντας ποικιλία υπηρεσιών στους καταναλωτές, αλλάζοντας ολοκληρωτικά την εικόνα τους στην αγορά.

Όπως είχαμε αναφέρει προηγούμενα, οι επιχειρήσεις που απαρτίζουν τον κλάδο του λιανικού εμπορίου χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλία, η οποία διαρκώς διαμορφώνεται λόγω των νέων μορφών που εμφανίζονται. Οι λιανοπωλητές που διατηρούν καταστήματα χωρίζονται στα προαναφερθέντα είδη, τα οποία θα εξετάσουμε πιο συγκεκριμένα. Τα είδη όπως είδαμε είναι τα ακόλουθα:

➤ **Σούπερ Μάρκετ:** μεγάλα καταστήματα τα οποία λειτουργούν με ορισμένα περιθώρια κέρδους, χαμηλά κόστη, υψηλό όγκο πωλήσεων και βασίζονται στην αυτοεξυπηρέτηση.

➤ **Πολυκαταστήματα:** καταστήματα με μεγάλη ποικιλία προϊόντων τα οποία χωρίζονται στο εσωτερικό τους σε διαφορετικά τμήματα, όπως για παράδειγμα τα πολυκαταστήματα αθλητικών ειδών.

➤ **Γενικά Εκπρωτικά Καταστήματα:** καταστήματα που πωλούν τυποποιημένα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές, με μικρά περιθώρια κέρδους, αλλά σε μεγαλύτερες ποσότητες.

➤ **Καταστήματα Ευκολίας:** μικρά καταστήματα τα οποία βασίζονται στις πρόσθετες ανάγκες των καταναλωτών που καλύπτονται από συμπληρωματικές αγορές, διατηρώντας υψηλά περιθώρια κέρδους.

➤ **Καταστήματα Ειδικών Προϊόντων:** αποτελούν καταστήματα με μικρή διαφοροποίηση στα προϊόντα, αλλά με μεγάλη ποικιλία σε αυτά που προσφέρουν, όπως για παράδειγμα τα ανθοπωλεία.

➤ **Ανεξάρτητα Καταστήματα Λιανικών:** καταστήματα τα οποία ανήκουν και αποτελούν κομμάτι μεγαλύτερων εταιρειών λιανικών πωλήσεων

➤ **Υπεραγορές:** αποτελούν καταστήματα τα οποία καλύπτουν πολύ μεγάλες επιφάνειες, συνδυάζοντας τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες του σούπερ μάρκετ, των εκπρωτικών κέντρων και των αποθηκών λιανικής πώλησης

➤ **Εκθετήρια:** καταστήματα στα οποία παραγγέλλονται προϊόντα μέσω καταλόγου, παραλαμβάνονται από το κατάστημα και στην συνέχεια φθάνουν στον καταναλωτή, συνήθως σε σχετικά υψηλές τιμές.

Ωστόσο, το λιανικό εμπόριο πραγματοποιείται και από επιχειρηματίες ή αυτοαπασχολούμενους οι οποίοι δεν διαθέτουν καταστήματα. Στην περίπτωση αυτή, διακρίνονται γνωστές μορφές λιανικού εμπορίου, όπως η άμεση πώληση των προϊόντων, μια μέθοδος που συνήθιζε να υιοθετείται από πλανόδιους στο παρελθόν. Επίσης, γνωστές μέθοδοι πώλησης είναι αυτές του «ένας προς ένα» ή «ένας προς πολλούς», όταν ο ίδιος ο πωλητής επισκέπτεται τον καταναλωτή προσπαθώντας να τον πείσει να αγοράσει το προϊόν του, και πιθανότατα να έχει προσκαλέσει και άλλους καταναλωτές στους οποίους θα παρουσιαστεί η ιδέα. Υπάρχουν, τέλος, οι άμεσες εξυπηρετήσεις από αυτόματους πωλητές ή οι πωλήσεις μέσω τηλεμάρκετινγκ.

## 4.2 Στοιχεία Κλάδου Λιανικού Εμπορίου

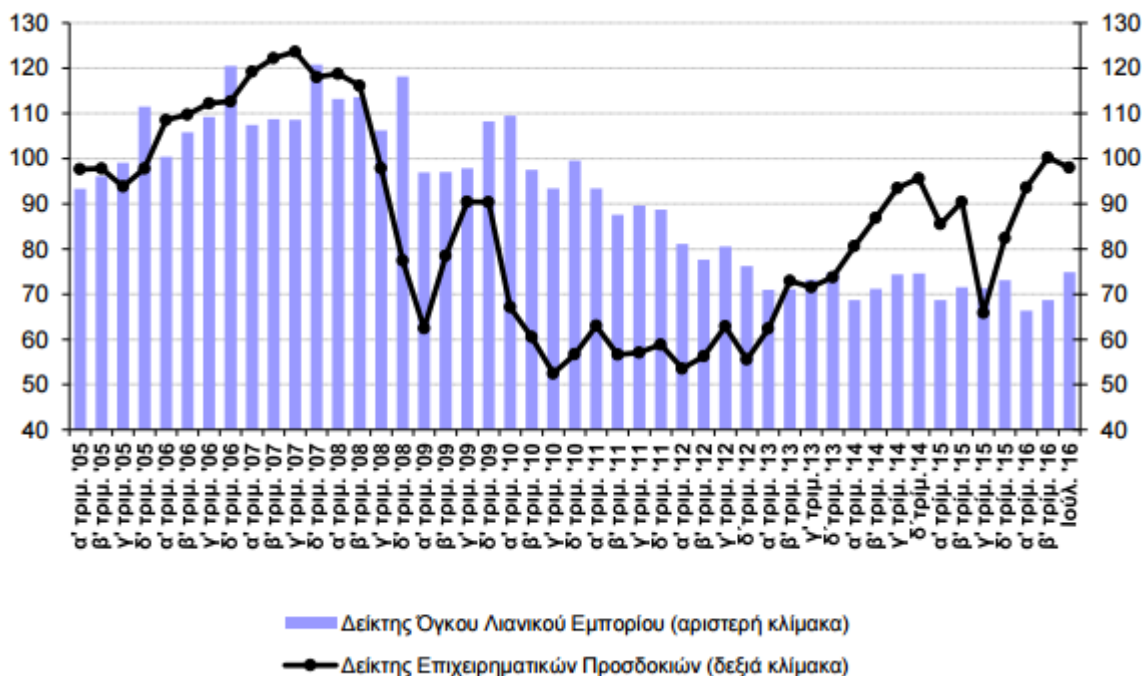
Η παρουσία των στοιχείων που αφορούν την πορεία του κλάδου του λιανικού εμπορίου βασίζονται στις τελευταίες δημοσιευμένες αναλύσεις της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, τον Ιούνιο του 2016.

Ο δείκτης που σχετίζεται με την επιχειρησιακή εμπιστοσύνη στο χώρο του Λιανικού Εμπορίου αποκτά ανοδική τάση κατά το 2016, κινούμενος στις 102,6 μονάδες, υψηλότερος από το αντίστοιχο διάστημα του 2015, όπου τον συναντούσε κάποιος στις 97,5 μονάδες. Από τους κύριους παράγοντες που ρυθμίζουν το δείκτη είναι η εκτίμηση για τις τρέχουσες πωλήσεις, οι οποίες ενισχύονται ελάχιστα, όπως επίσης και οι προβλέψεις για την βραχυπρόθεσμη εξέλιξή τους. Άλλος ένας δείκτης, αυτός των αποθεμάτων, παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητος.

Παρακάτω παρουσιάζεται διάγραμμα του δείκτη του όγκου λιανικού εμπορίου, από το 2005 και έπειτα που απεικονίζει τα παραπάνω:

Διάγραμμα 4.1

Δείκτης Όγκου Λιανικού Εμπορίου (2010=100) και Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών Λιανικού Εμπορίου (1996-2006=100)



Πηγή: <http://www.iobe.gr/>

Πιο αναλυτικά, σωστές αποδείχθηκαν οι προβλέψεις των επιχειρήσεων για την θετική πορεία των τρεχουσών πωλήσεών τους, με τον συγκεκριμένο δείκτη να κινείται στις +8 μονάδες (αυξήθηκε από το +3), με το 37% των επιχειρήσεων να δηλώνει αύξηση στις πωλήσεις του, έναντι ενός 30% το οποίο σημείωσε πως οι πωλήσεις του μειώθηκαν. Στη συνέχεια, ο δείκτης των αποθεμάτων παραμένει σταθερός στις +2 μονάδες. Παρόλη την αύξηση των πωλήσεων, το ισοζύγιο στις παραγγελίες προς τους προμηθευτές παραμένει σταθερό στις +10 μονάδες. Στο θέμα τις απασχολήσεις, οι μονάδες αποκλιμακώνονται μειώνοντας τις θετικές διαθέσεις για αύξησή τους, κινούμενες στις +27 μονάδες από το +36 μονάδες. Τελευταίος δείκτης, αυτός της βραχυπρόθεσμης εξέλιξης των τιμών, ο οποίος αυξάνεται έντονα από τις -4 μονάδες στις +14 μονάδες, λόγω της αύξησης των συντελεστών του ΦΠΑ, μια απόφαση η οποία θα επηρεάσει τις τιμές.

Η ανάλυση του κλάδου του λιανικού εμπορίου μπορεί να χωριστεί στις διάφορες υποκατηγορίες που τον συνθέτουν. Μια από τις κατηγορίες αυτές είναι ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών στα «Τρόφιμα – Ποτά – Καπνός». Ο δείκτης φαίνεται να χάνει μικρό έδαφος το διάστημα εκείνο, καθώς μειώνεται στις 123 μονάδες από τις 129,1,

διατηρώντας ωστόσο τις υψηλές του επιδόσεις, οι οποίες είναι και οι υψηλότερες κατά την διάρκεια της κρίσης. Στην ίδια κατηγορία, οι εκτιμήσεις γύρω από τις τρέχουσες πωλήσεις μειώνονται ελάχιστα, στις +74 μονάδες από τις +76, με το ισοζύγιο πωλήσεων από την άλλη να μένει αμετάβλητο στις +78 μονάδες. Επιπρόσθετα, ο δείκτης των αποθεμάτων παρουσιάζει αισθητή αύξηση από τις -6 μονάδες στις +15, εν αντιθέσει με τις προβλέψεις για την πορεία των παραγγελιών οι οποίες συνεχίζουν την καθοδική τάση μέχρι και με +20 μονάδες. Αναφορικά με το ζήτημα της απασχόλησης στον κλάδο, παρατηρείται μια μείωση 16 μονάδων στις εκτιμήσεις, από τις +57 στις +46. Τέλος οι τιμές στο σχετικό δείκτη αυξάνονται ραγδαία, από τις -3 μονάδες στις +18 μονάδες.

Συνεχίζοντας την ανάλυση των υποκατηγοριών του κλάδου, άλλος ένας δείκτης που έδειξε θετικά δείγματα είναι αυτός στα «**Υφάσματα – Ένδυση – Υπόδηση**». Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται στις 93,3 μονάδες, ένα επίπεδο πολύ υψηλότερο από τα αντίστοιχα περσινά νούμερα που είχα υπολογιστεί στις 66,7 μονάδες. Επίσης, παρουσιάζεται μια αρκετά μεγάλη πτώση στις εκτιμήσεις των τρεχουσών πωλήσεων, πέφτοντας από τις -2 μονάδες στις -37. Αυτή η αρνητική πορεία αντισταθμίζεται από τις αισιόδοξες προβλέψεις γύρω από τις βραχυπρόθεσμες πωλήσεις, που ανεβαίνουν αρκετά από τις -12 στις +8 μονάδες, όπως επίσης και από την ρευστοποίηση μέσω πωλήσεων των αποθεμάτων, που εκτινάσσεται από τις -13 στις +15 μονάδες. Οι προβλέψεις για τις παραγγελίες προς προμηθευτές διορθώνεται κατά 30 μονάδες, ενώ οι προβλέψεις για την απασχόληση σημειώνουν πτώση, από τις -1 μονάδες στις -18. Τέλος, το ισοζύγιο των τιμών παρουσιάζει μείωση 13 μονάδων.

#### Πίνακας 4.1

##### Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο Λιανικό Εμπόριο

Τομέας		Ακραίες τιμές			Μέσος όρος						
		Min	Max	2001-2015	2011	2012	2013	2014	2015		
Λιανικό Εμπόριο (1996-2006=100)		50,8 Ιουλ-10	124,3 Μαι-07	87,9	58,9	57,1	70,2	89,1	81,0		
<b>2015</b>											
I	Φ	M	A	M	I	I	A	Σ	Ο	N	Δ
88,0	88,8	83,6	87,9	94,0	89,4	65,7	62,8	69,0	76,7	82,3	88,2
<b>2016</b>											
I	Φ	M	A	M	I	I	A	Σ	Ο	N	Δ
90,5	95,9	94,4	97,5	102,6							

Πηγή: <http://www.iobe.gr/>

Οι εκτιμήσεις για τον κλάδο του λιανικού εμπορίου συνεχίζονται με μια αισθητά βελτιωμένη υποκατηγορία του, τα «**Είδη Οικιακού Εξοπλισμού**». Ο δείκτης για την κατηγορία αυτή σταμάτησε την ανοδική του πορεία στις 102,4 μονάδες, πολύ υψηλότερα σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό του αποτέλεσμα (86,9). Ο αρχικά αρνητικός δείκτης στο ζήτημα των τρεχουσών πωλήσεων αλλάζει και γίνεται θετικός, μετακινούμενος από τις χαμηλές -34 μονάδες στις +10, με την μεταβολή των πωλήσεων να ακολουθεί την ίδια τάση, από τις -23 μονάδες στις +17. Από την άλλη, το ισοζύγιο των αποθεμάτων συνεχίζει την καθοδική πορεία από τις -2 στις -14 μονάδες, ενώ ο δείκτης των αποθεμάτων αυξάνεται σταδιακά από τις -2 στις +2 μονάδες. Η απασχόληση στην υποκατηγορία αυτή, το αρνητικό ισοζύγιο που παρατηρείται εκεί παρουσιάζει μια σχετική άμβλυση, από τις -7 στις -4 μονάδες, ενώ αναφορικά με τις τιμές, ο δείκτης σημειώνει θετική μετακίνηση, από τις -1 στις +5 μονάδες. Οι επιχειρήσεις που εντοπίζονται στο χώρο εκτιμούν πως θα επικρατήσει σταθερότητα στο χώρο, μια εκτίμηση που αντικατοπτρίζει την συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, αγγίζοντας το 93%.

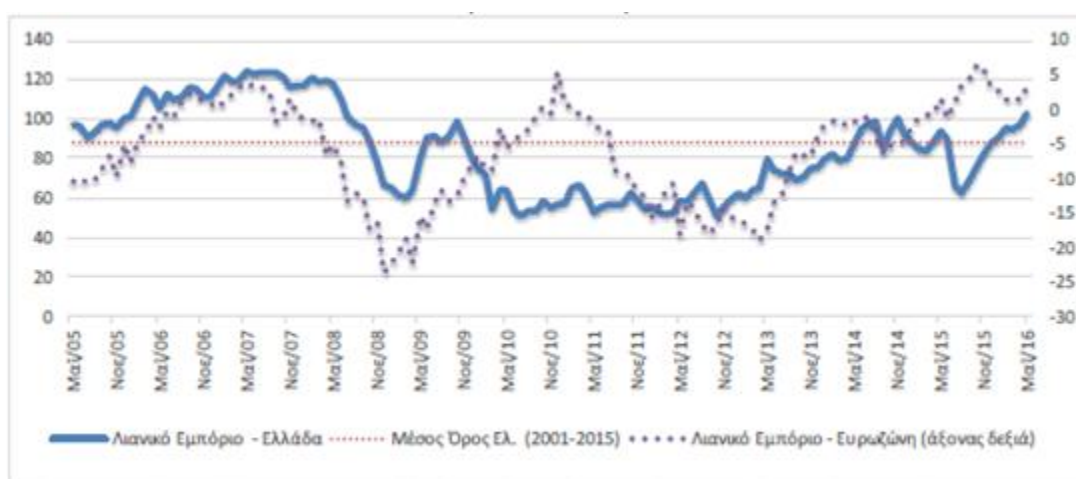
Στη συνέχεια, ένας ακόμα δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών ανήκει στα «**Οχήματα – Ανταλλακτικά**». Κατά το διάστημα της έρευνας, ο δείκτης αυτός παρατηρείται σε σχετική πτωτική πορεία, μεταβαίνοντας από τις 94,7 στις 91,6 μονάδες, ένα επίπεδο χαμηλότερο από το αντίστοιχο περσινό, το οποίο είχε μετρηθεί στις 99,6 μονάδες. Οι εκτιμήσεις των τρεχουσών πωλήσεων του κλάδου δεν είναι θετικές, βαίνοντας μειούμενες από τις -12 μονάδες στις -27, με τις πωλήσεις ωστόσο να μένουν σταθερές στις +22 μονάδες. Άλλος ένας δείκτης που παρατηρήθηκε με μείωση είναι αυτός των αποθεμάτων, πηγαίνοντας από τις +15 μονάδες στις +10. Ένα θετικό σημείο είναι η αύξηση του δείκτη σχετικά με την απασχόληση, ο οποίος αυξάνεται από τις +19 στις +27 μονάδες. Ακόμα, το ισοζύγιο των αποθεμάτων μεταβάλλεται θετικά, από τις -10 στις -4 μονάδες, με τις εκτιμήσεις για τις τιμές να σημειώνουν ταχύτατη αύξηση, ταξιδεύοντας από τις +5 μονάδες στις +28. Αυτή η αύξηση των τιμών, τέλος, οφείλεται σε δύο παράγοντες: την αύξηση του ΦΠΑ και το πρόγραμμα της απόσυρσης που διενεργούσε ο κλάδος την περίοδο εκείνη.

Μια τελευταία αλλά εξίσου σημαντική κατηγορία του λιανικού εμπορίου είναι η σχετική με τα «**Πολυκαταστήματα**». Ο δείκτης στην κατηγορία παρουσιάζει μια σχετική ανάκαμψη, φτάνοντας τις 100,6 μονάδες, η οποία ωστόσο παραμένει σε χαμηλότερα επίπεδα με τον παρόμοιο δείκτη της περσινής περιόδου, που είχε σταματήσει στις 105,9 μονάδες. Οι τρέχουσες πωλήσεις, που αποτελούν μια κρίσιμη εκτίμηση παρουσίασαν επίσης ανοδική

τάση, από το -2 στο +19, με τις εκτιμήσεις των πωλήσεων για την επόμενη περίοδο να τις ακολουθούν, αγγίζοντας τις +27 μονάδες από το πολύ χαμηλό -1. Συνδυαστικά, λοιπόν, έρχεται και ο δείκτης των αποθεμάτων να ανέβει ελάχιστα, στο +1 από το -1. Επιπρόσθετα, μικρή αύξηση από το -2 στο +1 στον δείκτη για τις παραγγελίες στους προμηθευτές, όπως επίσης με τον +18 μονάδων δείκτη της απασχόλησης να ισορροπεί και να ισοσκελίζεται. Τέλος, οι επιχειρήσεις βρίσκονται να έχουν διαφορετικές εκτιμήσεις για την πορεία των τιμών, με άλλες να μιλούν για αύξηση και άλλες για την σταθερότητα τους.

**Διάγραμμα 4.2**

**Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο Λιανικό Εμπόριο (1996-2006=100)**

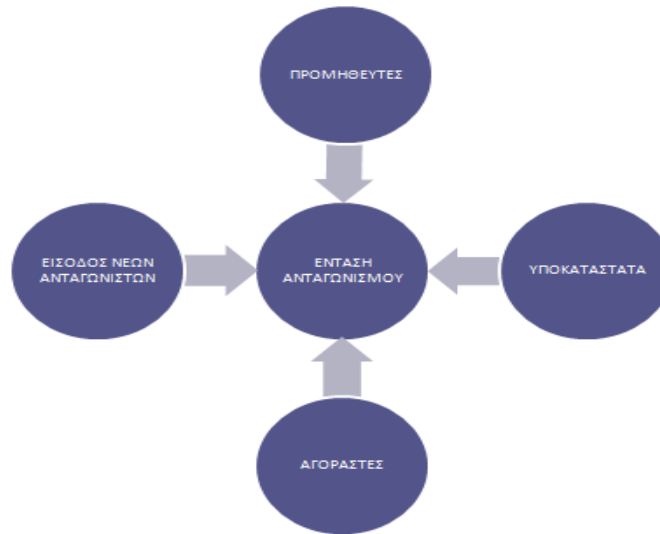


Πηγή: <http://www.iobe.gr/> (IOBE, DG, ECFIN).

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

Όπως είχαμε αναφέρει κατά τα πρώτα κεφάλαια της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος μας δίνει την δυνατότητα να κατανοήσουμε και να προσδιορίσουμε τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρησή μας, και στην συνέχεια να διαμορφώσουμε μια άρτια στρατηγική με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

## Υπόδειγμα 5 Δυνάμεων του Porter



Κατά την διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής, η μέθοδος που συμβάλλει στην υλοποίηση της είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, ή όπως αναφέρεται αλλιώς ως «διαρθρωτική ανάλυση ενός κλάδου» όπως αναφέρεται από τον ίδιο τον Porter (1996). Σύμφωνα, λοιπόν, με τον μοντέλο αυτό, το ανταγωνιστικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης σε ένα κλάδο προσδιορίζεται από τις ακόλουθες δυνάμεις:

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
- Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

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 περίπτωση 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.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του σούπερ μάρκετ μαζί με τους κύκλους εργασιών τους:

## Πίνακας 4.2

### Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών στον Κλάδο των Σούπερ Μάρκετ (2014)

Επωνυμία επιχείρησης	Κύκλος εργασιών 2014	Κέρδη EBITDA 2014	Προσωπικό	Καταστήματα
ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. ΓΕΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	Μη διαθέσιμος	Μη διαθέσιμα	9.949	1.026 ομίλου
ΑΛΦΑ - ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	€1.790.679.000	€122.425.000	11.621	333 ομίλου
ΛΙΝΤΑ ΕΛΛΑΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	Μη διαθέσιμος	Μη διαθέσιμα	4.000	>220
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Ι. & Σ. Α.Ε.Ε	€1.239.369.000	€50.434.000	8.757	111
ΜΑΣΟΥΤΗΣ Δ. ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.	€742.176.000	€41.827.000	6.713	257
ΜΕΤΡΟ Α.Ε.&Β.Ε.	€697.341.178	€29.260.926	4.400	110
ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ Α.Ε.Β.Ε. *	€456.144.666 (1/3 - 31/12/2014)	€2.683.003	4.952	185

Η ενημερότητα του προφίλ των εταιρειών αφορά την περίοδο έκδοσης της αντίστοιχης μελέτης  
Οι εταιρείες παρουσιάζονται με βάση το εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς τους το 2014  
\* Ιδρύθηκε το 2014 έπειτα από συγχώνευση της ομώνυμης εταιρείας Βερόπουλου, Αφοί, ΑΕΒΕ και της Τροφίνο ΑΒ&ΕΕ

 Διάκριση "True Leaders 2014"


Πηγή: The Leaders 2014

Ο δείκτης συγκέντρωσης των τεσσάρων μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου είναι 42 % και είναι ιδιαίτερα αξιόλογος αν αναλογιστεί κανείς την διασπορά των υπολοίπων καταστημάτων του κλάδου. Οι συνολικές πωλήσεις (μέγεθος αγοράς) των επιχειρήσεων του κλάδου των Σούπερ Μάρκετ και Cash & Carry έπειτα από μια τετραετία συνεχούς μείωσης (2010-2013), παρουσίασαν άνοδο κατά 1,6% το 2014. Ωστόσο, σύμφωνα με προβλέψεις, ο κλάδος εκτιμάται ότι θα κινηθεί και πάλι σε πτωτική τροχιά, καταγράφοντας αρνητικό (μικρό) ετήσιο ρυθμό μεταβολής την περίοδο 2015-2016.


Στην αγορά των πετρελαιοειδών δεν θα αναφερθούμε στα κατά τόπους πρατήρια καυσίμων αλλά στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Ενδεικτικά αποτυπώνεται ο παρακάτω πίνακας με τις κυριότερες εταιρίες:

### Πίνακας 4.3

#### Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών στον Κλάδο των Πετρελαιοειδών (2014)

Επωνυμία επιχείρησης	Κύκλος εργασιών 2014	Προσωπικό
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΙΥΛΙΣΗΣ		
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.	€ 8.750.184.000	1.902
 ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.	€ 7.436.908.000	1.184
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ		
CORAL Α.Ε. ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ & ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	€ 1.695.303.000	237
ΕΚΟ Α.Β.Ε.Ε.	€ 1.660.186.000	271
ΕΛΙΝΟΙΛ Α.Ε.	€ 959.354.365	202
ΑΙΓΑΙΟΝ ΟΙΛ Α.Ε.	€ 886.121.000	93
MAMIDOIL JETOIL Α.Ε.	€ 842.450.000	180
AVINOIL Α.Ε.	€ 835.698.000	183

Η ενημερότητα του προφίλ των εταιριών αφορά την περίοδο έκδοσης της αντίστοιχης μελέτης

 Διάκριση "True Leaders 2014"

Πηγή: The Leaders 2014

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

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο πραγματοποιείται στις περιπτώσεις που ο κλάδος εμφανίζει υψηλότερες αποδόσεις κεφαλαίων από κόστη, πράγμα που δίνει την δυνατότητα αυξημένων περιθωρίων κέρδους. Τα δεδομένα αυτά προσελκύουν νέους παίχτες στην αγορά, αυξάνοντας φυσικά τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή δεν είναι τόσο απλή όσο

ακούγεται. Στην προσπάθεια του να εισαχθεί σε μία νέα αγορά ένας παίχτης, έχει αντιμετωπίσει και ορισμένα εμπόδια που φράσουν τον δρόμο του.

Αρχικά, το πρώτο εμπόδιο στο δρόμο του είναι οι οικονομίες κλίμακας, που για μια νέα επιχείρηση δεν θα είναι στο ίδιο μέγεθος με μια ήδη υπάρχουσα και έμπειρη επιχείρηση του χώρου. Ο όγκος παραγωγής για την νέα επιχείρηση θα αποτελέσει ένα πρώτο εμπόδιο, το οποίο πολλές φορές οδηγεί τέτοιες επιχειρήσεις στην ταχεία έξοδο από μία αγορά, καθώς τα κόστη υπερνικούν τα έσοδα, κάνοντας αδύνατη την εξυπηρέτηση της παραγωγικής διαδικασίας. Στην συνέχεια, ένα ακόμα εμπόδιο σχετίζεται με τα κοστολογικά πλεονεκτήματα (ή οικονομίες μάθησης) 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.

Εν συνεχεία, οι νέες επιχειρήσεις δυσκολεύονται στην διαδικασία του ανταγωνισμού, καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις είναι δύσκολη μια διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων. Τα υπάρχοντα προϊόντα έχουν ενσωματωθεί καιρό πριν στην αγορά, και αποτελούν μέρος των καταναλωτικών αναγκών και επιθυμιών. Έτσι, η καταναλωτική εμπιστοσύνη προς ένα νέο προϊόν πιθανότατα θα είναι χαμηλή, ίσως και να μην υπάρξει ποτέ. Στον ισχυρισμό αυτό, έρχεται να προστεθεί άλλο ένα εμπόδιο μη εμπιστοσύνης σε νέα προϊόντα, που είναι η αδυναμία πρόσβασης στα κανάλια διανομής. Τα κανάλια αυτά, έχουν ήδη δημιουργήσει τα πελατολόγια τους, γνωρίζοντας τους προμηθευτές τους μέσω μακροχρόνιων συνεργασιών. Ένα προϊόν πιθανότατα να μην κέντριζε το ενδιαφέρον τους, να εμφανίζονταν διστακτική σε μια πιθανή αλλοίωση της φήμης τους, με τελικό αποτέλεσμα την μη σύναψη συνεργασίας με την νέα επιχείρηση.

Πέρα από τους παράγοντες αυτούς, δεν μπορούμε να μην υπολογίσουμε την ίδια την αντίδραση των υπαρχόντων επιχειρήσεων στον κλάδο. Μπροστά σε αυτό το ενδεχόμενο, όσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεπιτεθούν σε μια νέα είσοδο, τόσο πιο δύσκολη γίνεται και η πραγματοποίηση της εισόδου αυτής. Συνήθως, η

αντιμετώπιση ενός νέου «εχθρού» γίνεται με την μείωση των τιμών ή την αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης.

Νομικά δεν υπάρχουν εμπόδια στην είσοδο νέων εταιριών στον κλάδο αλλά η ύπαρξη μεγάλων και ισχυρών εταιριών με υψηλό δείκτη συγκέντρωσης στην αγορά, καθιστά δύσκολη την είσοδο νέων ειδικά όταν δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες περιοχές. Επίσης, η αποχώρηση της CAREFOUR και ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ από την αγορά, δημιούργησε ένα κενό το οποίο θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν, υπό προϋποθέσεις κάποιες αποδοτικές εταιρίες.

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

Στους περισσότερους κλάδους, τα έξοδα για την αγορά των πρώτων υλών και των προμηθειών με σκοπό την παραγωγή του προϊόντος αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για το ίδιο το προϊόν, αλλά και για το τελικό συνολικό κόστος που οφείλει να διαθέσει η επιχείρηση.

Με βάση την θέση αυτή, γίνεται κατανοητή και η δύναμη που μπορεί να κατέχει ένας προμηθευτής, ο οποίος μπορεί να επηρεάζει σημαντικά το κόστος παραγγελίας, και το τελικό κόστος παραγωγής του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν παράγοντες που καθορίζουν το μέγεθος της διαπραγματευτικής δυναμικής των προμηθευτών, ξεκινώντας από τον αριθμό των προμηθευτών. Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Όσο περισσότεροι είναι οι προμηθευτές μίας επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερος ανταγωνισμός υπάρχει μεταξύ τους στους τομείς των τιμών και της ποιότητας, με σκοπό την τελική προμήθεια του πελάτη. Επιπλέον, ο προμηθευτής ενδιαφέρεται για το μέγεθος και την φήμη – σημασία του αγοραστή και του προμηθευτή. Τα δύο αυτά στοιχεία θα μπορέσουν από την μία να προσφέρουν στον προμηθευτή την δυνατότητα πώλησης μεγαλύτερων ποσοτήτων, καθώς μια επιχείρηση με αυξημένες πωλήσεις θα έχει και αυξημένες απαιτήσεις για πρώτες ύλες ώστε να ανταποκρίνεται η παραγωγή στην ζήτηση. Μια αυξημένη ζήτηση σε συνδυασμό με την φήμη του αγοραστή θα δημιουργήσει στον προμηθευτή την ευκαιρία δημιουργίας της δικιάς του φήμης, διευρύνοντας την απήχυσή του σε νέους πελάτες και κλάδους.

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας είναι η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών. Ο παράγοντας αυτός είναι εξίσου σημαντικός, καθώς κανένας προμηθευτής δεν θα ήθελε να δημιουργήσει μια συνεργασία μακροχρόνια, η οποία θα περιείχε την παραγωγή ενός εύκολα αντιγράψιμου προϊόντος, πράγμα που θα σήμαινε την σταδιακή μείωση των πωλήσεων λόγω στροφής των καταναλωτών σε άλλα φθηνότερα και

χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα, με τελικό αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγής, άρα και των παραγγελιών από τον προμηθευτή.

Κατόπιν των παραπάνω, θα λέγαμε ότι η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή λόγω του μεγάλου πλήθους τους και της υψηλής δυνατότητας υποκατάστασής του. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλές φορές εταιρίες χονδρικής μπορούν να ανταγωνιστούν εταιρίες παραγωγής.

### ***Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών***

Κάποιοι από τους παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών τυγχάνει να συμπίπτουν με αυτούς των προμηθευτών.

Το κρίσιμο σημείο κατά την μέτρηση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών είναι το κατά πόσο οι ίδιοι οι αγοραστές είναι ενημερωμένοι σχετικά με τα προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν, πριν φτάσουν στην φάση της αγοράς. Ο πρώτος κύριος παράγοντας, λοιπόν, είναι οι πληροφορίες των αγοραστών για το κόστος παραγωγής του προμηθευτή. Αν οι αγοραστές ενός προϊόντος βρίσκονται σε θέση να γνωρίζουν το κόστος παραγωγής τους προϊόντος, τότε θα βρίσκονται στο σημείο να επηρεάσουν και την τιμή, οδηγώντας την φυσικά στα επίπεδα που θα τους δημιουργούν ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους. Συνήθως, τις περισσότερες φορές, όταν το κόστος παραγωγής του προμηθευτή μειώνεται, την μείωση αυτή ζητούν να δουν και οι αγοραστές στην τιμή του προϊόντος. Όσο πιο ενημερωμένος και ακριβής είναι ο αγοραστής, τόσο περισσότερο αυξάνεται και η διαπραγματευτική του δύναμη. Συνδυαστικά έρχεται να δέσει άλλος ένας παράγοντας, που είναι η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Ένας αγοραστής, όπως είναι φυσιολογικό, απαιτεί μείωση των τιμών σε προϊόντα τα οποία κατέχουν το μεγαλύτερο κομμάτι τους κόστους αγοράς του, θέλοντας να μειώσει τα έξοδα αυξάνοντας ταυτόχρονα τα περιθώρια κέρδους του.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου πληροφόρησης μέσω των νέων συστημάτων τεχνολογίας και η δυνατότητα σύγκρισης των τιμών, αφού οι εταιρίες του κλάδου διαθέτουν διαφανείς διαδικασίες τιμολόγησης, σε συνδυασμό με το μεγάλο πλήθος τους, τους δίνει μεγάλη δύναμη. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό τους την τελευταία 7ετία είναι ότι τα χαμηλά εισοδήματα, αναγκάζουν τον μέσο καταναλωτή να ενεργεί εμπεριστατωμένη έρευνα αγοράς πρώτου επιπέδου.

### *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα*

Σε θεωρητική βάση, θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε ως υποκατάστατα δύο προϊόντα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη, παρόμοια χρήση – λειτουργία, όπως το χαρακτηριστικό παράδειγμα της ζάχαρης με την ζαχαρίνη ή την φρουκτόζη.

Η δύναμη της απειλής από υποκατάστατα χαρακτηρίζεται από πολλές επιχειρήσεις ως η πιο επικίνδυνη δύναμη, καθώς έχει άμεση επίδραση στην ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης, καθώς η καταναλωτές στρέφονται στις απομιμήσεις, οι οποίες είναι πάντα πιο φθηνές και χαμηλότερης ποιότητας. Κυρίως οι απομιμήσεις αποτελούν τον φόβο των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας.

Όπως και στις προηγούμενες δυνάμεις έτσι και εδώ, εντοπίζονται παράγοντες που μεγιστοποιούν ή ελαχιστοποιούν την κλίματα της δύναμης αυτής. Αρχικά, η επιχείρηση ενδιαφέρεται για την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, απομιμήσεις που προσεγγίζουν κατά πολύ το προϊόν της. Στην περίπτωση αυτή, αν η ποιότητα, η απόδοση και η τιμή του υποκατάστατου είναι στο ίδιο επίπεδο ή σε μεγαλύτερο από το προϊόν της επιχείρησης, τότε η απειλή το προϊόν να υποκατασταθεί είναι υψηλή και πιθανή.

Επιπρόσθετα, πολύ κρίσιμος είναι και ο παράγοντας της ροπής των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Τα υποκατάστατα προϊόντα υπάρχουν και δεν μπορεί η επιχείρηση να τα εξαφανίσει από μια αγορά έτσι απλά. Το ζήτημα είναι κατά πόσο αυτά μπορούν να ικανοποιήσουν από την μια πλευρά τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών, και από την άλλη σε ποιο βαθμό επιθυμούν οι καταναλωτές να ικανοποιηθούν από υποκατάστατα προϊόντα. Είναι μια σχέση αλληλένδετη, που στηρίζεται σε παράγοντες όπως είναι το κόστος του υποκατάστατου, ο βαθμός ικανοποίησης του καταναλωτή, αλλά και το μέγεθος του κόστους μετάβασης από το ένα προϊόν στο άλλο. Αν τα στοιχεία αυτά είναι υποστηρικτικά στην ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα, τότε τα προϊόντα των επιχειρήσεων που μπορούν να υποκατασταθούν θα τείνουν να υποκατασταθούν.

Στην περίπτωσή μας δεν μπορούμε να μιλήσουμε για υποκατάστατα αγαθά, αφού τα καταστήματα των super market διαθέτουν ένα μεγάλο εύρος επιλογών και προσφέρουν στον καταναλωτή την δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε προϊόντα που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

### *Ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου*

Πέρα από τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την νεοεισερχόμενη επιχείρηση για το αν θα επενδύσει ή όχι σε μία αγορά, υπάρχει και άλλο ένα ισχυρό εμπόδιο, που σχετίζεται με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου εντείνεται μέσω της προσπάθειας των ανταγωνιστών ενός κλάδου να ενδυναμώσουν την θέση τους στον χώρο, κυριαρχώντας έναντι των υπολοίπων. Στις περισσότερες περιπτώσεις κατά την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, όποια απόφαση και να λάβει η μία επιχείρηση σχεδόν πάντα ακολουθεί και η αντίδραση από τους ανταγωνιστές. Οι κινήσεις αντιμετώπισης αυτών των συνεχόμενων αντιδράσεων – κινήσεων είναι κατανοητό πως είναι δύσκολες να υιοθετηθούν από μια νέα και άπειρη επιχείρηση σε ένα κλάδο.

Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού αυτού εντοπίζονται παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την έντασή του. Ένας από τους βασικότερους παράγοντες είναι τα ίδια τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στον ανταγωνισμό. Σε ένα κλάδο στον οποίο οι επιχειρήσεις εμφανίζουν ίδια δυναμικότητα, τότε ο μεταξύ τους ανταγωνισμός δείχνει την τάση να αυξηθεί. Το ίδιο αποτέλεσμα θα προκύψει και στην περίπτωση αύξησης του αριθμού των ανταγωνιστών. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται για μεγάλα χρονικά διαστήματα σε έναν κλάδο ενδιαφέρονται για το σταθερό κόστος τους, πράγμα που αποτελεί ένα πολύ καθοριστικό παράγοντα στο πλαίσιο του ανταγωνισμού. Το υψηλό σταθερό κόστος δημιουργεί στις επιχειρήσεις την τάση για αύξηση της παραγωγικής διαδικασίας, άρα και τους προϊόντος, η οποία θα οδηγήσει στον επιμερισμό των μονάδων προϊόντων ώστε να φτάσει τελικά στις πολυπόθητες οικονομίες κλίμακας. Στο σημείο αυτό έρχεται να ενταθεί ο ανταγωνισμός, στο σημείο δηλαδή που η τακτική μιας επιχείρησης γίνεται πιο επιθετική, καταλήγοντας συνήθως σε ένα πόλεμο τιμών εντός του κλάδου.

Επιπρόσθετα, άλλος ένας λόγος που οδηγεί στην ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο είναι η διάθεση των επιχειρήσεων να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί η αύξηση αυτή, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αυξήσουν την διαφημιστική τους δαπάνη, να εισάγουν νέα προϊόντα, να εξαγοράσουν μια επιχείρηση του ίδιου κλάδου ή να οδηγηθούν σε ένα πόλεμο τιμών με τους ανταγωνιστές. Πολλές φορές, στην προσπάθεια για κυριαρχία και επέκταση εντός ενός κλάδου, κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν βραχυχρόνια κέρδη, χωρίς να ρίχνουν το βάρος στην απαραίτητη έρευνα και ανάπτυξη, οδηγώντας τους εαυτούς τους στην έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων τους. Ο παράγοντας αυτός

εντείνει τον ανταγωνισμό καθώς οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με κάποιο αντίστοιχο ανταγωνιστικό. Τέλος, δεν μπορούμε να μην προσθέσουμε και το βαθμό δυσκολίας εξόδου από έναν κλάδο. Μια επιχείρηση καλείται στην περίπτωση υψηλών εμποδίων εξόδου από μια αγορά να παραμείνει σε αυτή, να συνεχίσει την λειτουργία της ακόμα και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή στην χειρότερη περίπτωση ακόμα και ζημιές.

Παρατηρούμε ότι η μείωση της ιδιωτικής κατανάλωσης του κλάδου όπως παρουσιάστηκε και στα μακροοικονομικά δεδομένα οδήγησε στην έξοδο, δύο από τις σημαντικότερες εταιρίες του κλάδου, την CAREFOUR και την ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ. Ο ανταγωνισμός, λοιπόν είναι υψηλής έντασης, διότι είναι αδύνατον να διαφοροποιηθεί το προϊόν που προσφέρουν πέρα από τη διαφοροποίηση των τιμών.

### **6<sup>η</sup> Δύναμη του Porter (;)**

Κατά την διαρθρωτική ανάλυση ενός κλάδου, θα μπορούσαμε πέρα από τις ήδη προαναφερθείσες δυνάμεις, να προσθέσουμε και μια ακόμα.

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που περικλείει μια επιχείρηση εντοπίζουμε μία ακόμα δύναμη που επηρεάζει την ίδια την επιχείρηση αλλά και τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου. Η δύναμη αυτή είναι τα συμπληρωματικά προϊόντα. Ως συμπληρωματικά προϊόντα θα ορίζαμε δύο ή περισσότερα προϊόντα όπου το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή για να λειτουργήσει καλύτερα.

Όπως και στις υπόλοιπες δυνάμεις, έτσι και σε αυτή εντοπίζονται παράγοντες που την επηρεάζουν. Ο πρώτος είναι αυτός της ίδιας της ζήτησης για τα συμπληρωματικά προϊόντα. Κατά την διαδικασία αύξησης της ζήτησης ενός προϊόντος, τότε αυτομάτως αυξάνεται και η ζήτηση του συμπληρωματικού προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις συμπληρωματικών προϊόντων κινούνται με βάση κοινά συμφέροντα. Την πορεία των προϊόντων έρχεται να επηρεάσει η επίδραση της τεχνολογίας. Ο τρόπος που ένα προϊόν επηρεάζεται από την τεχνολογία είναι διττός, δημιουργώντας συνήθως σημαντικές αλλαγές και ανατροπές στην δομή και την λειτουργία των προϊόντων, και στις υπάρχουσες συνεργασίες που βρίσκονται πίσω από αυτά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα η τεχνολογικές εξελίξεις στον χώρο των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μέσω της συνεργασίας της Intel και της Microsoft.



Στην περίπτωσή μας δεν έχουμε συμπληρωματικά προϊόντα, πέρα από την έννοια του total experience που προσφέρει ένας χώρος παροχής ολικής ποιότητας και υπηρεσιών. Επειδή όμως η συνεισφορά του Πολυκαταστήματος στον κύκλο εργασιών του ΕΚΕΜΣ είναι χαμηλός δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτός ο παράγοντας.

Σχηματικά η παραπάνω ανάλυση παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



#### 4.4 Ανακεφαλαίωση

Το υπόδειγμα του Porter αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στην προσπάθεια της στρατηγικής ανάλυσης του περιβάλλοντος γύρω από μια επιχείρηση. Ωστόσο, όπως σε κάθε μοντέλο, έτσι και το υπόδειγμα του Porter εμφανίζει ορισμένες αδυναμίες.

Ένας πρώτος περιορισμός που θα μπορούσαμε να θέσουμε είναι ότι το υπόδειγμα εμφανίζει μια «στατικότητα». Αποτελεί για μια επιχείρηση ένα μοντέλο περιγραφής του εξωτερικού περιβάλλοντος σε ένα κλάδο, χωρίς να βοηθάει στην πραγματοποίηση προβλέψεων στο περιβάλλον αυτό. Συνήθως, ένας αποτελεσματικός τρόπος πρόβλεψης είναι ο εντοπισμός της φάσης στην οποία βρίσκεται ο κλάδος στον οποίο τοποθετείται η επιχείρηση, πράγμα που θα καθορίσει και το μέγεθος της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού. Στην συνέχεια της θέσης αυτής, έρχεται να προστεθεί η αδυναμία του υποδείγματος να υποδείξει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον του κλάδου. Στο υπόδειγμα, αυτό που περιγράφεται είναι ο προσδιορισμός της

ελκυστικότητα του κλάδου από τις ίδιες τις δυνάμεις, και όχι από την επίδραση των επιχειρήσεων στο περιβάλλον.

Επιπλέον, στο υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που μπορούν να δημιουργηθούν μέσω της σύναψης συνεργασιών. Με βάση τα σημερινά δεδομένα σε όλους τους κλάδους, κάθε επιχείρηση οφείλει στο πλαίσιο της δημιουργίας μίας στρατηγικής να συγκαταλέγει στα σχέδιά της την σύναψη συνεργασιών ακόμα και με άμεσους ανταγωνιστές της, να κατορθώσει να τις εκμεταλλευθεί, σκεπτόμενοι τα οφέλη στον εαυτό της και όχι του ανταγωνιστή. Τέλος, ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας εντός ενός περιβάλλοντος είναι ο ίδιος ο άνθρωπος, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, το οποίο αποτελεί το μέσο πραγματοποίησης κάθε στόχου και κάθε στρατηγικής. Ο κρίσιμος αυτός παράγοντας απουσιάζει από το υπόδειγμα του Porter.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

#### **5.1 Εισαγωγή**

Στην συνέχεια ακολουθεί μια παρουσίαση των δυνατοτήτων της εταιρίας και μια σύγκριση με τον ανταγωνισμό της έτσι ώστε να φανεί που υπερέχει και που υστερεί. Εδώ η παρουσίαση των δεδομένων της εταιρίας δεν αποσκοπεί στην ανάδειξη της προβλεπόμενης δομής της και των οικονομικών αποτελεσμάτων της όπως έγινε στο Κεφάλαιο 2. Αντίθετα ακολουθεί την ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντός της για να γίνει αντιληπτή η στρατηγική της διαχείρισης των πόρων της (άυλων και έμψυχων) αλλά και μορφή της διοίκησης της. Για να γίνει αυτό παρουσιάζονται παρακάτω, τα βασικά συστήματα λειτουργίας της αλλά και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που διαθέτει το ΕΚΕΜΣ έναντι των ανταγωνιστών του.

#### **5.2 Ανάλυση λειτουργιών και δραστηριοτήτων**

Σε γενικές γραμμές η ανάλυση αυτή ακολουθεί το οργανόγραμμα της επιχείρησης, όπως παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 2. Επιπλέον κρίνεται απαραίτητο να προστεθεί και ένα σύνολο αφανών δραστηριοτήτων που συνθέτουν όλη την δομή της επιχείρησης όπως η εταιρική φήμη και η ευρύτερη εταιρική κουλτούρα, αν και τα στοιχεία αυτά δεν αποδίδονται στις επιμέρους λειτουργίες.

Ακολουθεί πίνακας που εμφανίζει την κύρια διάκριση των πόρων και των ικανοτήτων του ΕΚΕΜΣ, σε σύγκριση με αυτές των βασικών εκπροσώπων του κλάδου.

## Πίνακας 5.1

Πίνακας Διάκρισης Ικανοτήτων ΕΚΕΜΣ σε Σχέση με τους Ανταγωνιστές

Λειτουργίες	Παρεμφερή/χειρότερα από ανταγωνιστές εύκολο να υιοθετηθούν	Ανώτερα των ανταγωνιστών και δύσκολα να υιοθετηθούν
Έρευνα & Ανάπτυξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απουσία ξεχωριστού τμήματος</li> <li>• Εμπορική εκμετάλλευση καινοτομιών</li> <li>• Επίλυση προβλημάτων πελάτη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλό επίπεδο μόρφωσης</li> <li>• Σημαντική ενίσχυση από εταιρικό προϋπολογισμό</li> </ul>
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυναμία προσλήψεων προσωπικού</li> <li>• Έλλειψη εμπειρίας</li> <li>• Χαμηλή επάνδρωση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίκαιη πολιτική σε όλα τα επίπεδα</li> <li>• Κινητοποίηση προσωπικού</li> <li>• Επιχειρησιακή κουλτούρα</li> </ul>
Οικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυναμία τραπεζικής χρηματοδότησης</li> <li>• Αδυναμία μεταβολής νομικής μορφής με εισαγωγή στο χρηματιστήριο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλή ρευστότητα</li> <li>• Μεγάλος όγκος ρευστών αποθεματικών</li> <li>• Ενίσχυση από κρατικό προϋπολογισμό</li> </ul>
Πωλήσεις - Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμένη διαφήμιση και έρευνα αγοράς</li> <li>• Ελλιπής ανάλυση καταναλωτών στόχων</li> <li>• Έλλειψη τιμολογιακής πολιτικής</li> <li>• Έλλειψη loyalty system</li> <li>• Έλλειψη εμπειρίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επωνυμία που εμπνέει αξιοπιστία</li> <li>• Μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών</li> <li>• Σταθερό πελατολόγιο</li> <li>• Υψηλή ασφάλεια και αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών</li> <li>• Ανταγωνιστικές τιμές</li> </ul>
Παραγωγή - Εκμετάλλευση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παλιός εξοπλισμός hardware</li> <li>• Παλαιά εφαρμογή ERP</li> <li>• Υψηλός χρόνος παραγγελιών</li> <li>• Υψηλές καθυστερήσεις στις παραλαβές και διακινήσεις εμπορευμάτων</li> <li>• Αναπαραγωγή σφαλμάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ιδιότητα κτήρια και εξοπλισμός</li> <li>• Διάθεση αντικατάστασης παλαιωμένων εξοπλισμών</li> <li>• Διαρκής συντήρηση</li> <li>• Έλεγχος και διασφάλιση της ποιότητας</li> </ul>
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απουσία ξεχωριστού τμήματος</li> <li>• Αργή ανταπόκριση σε ζητήματα παραπόνων πελατών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποδοχή επιστρεφόμενων προϊόντων</li> <li>• Άμεση αντιμετώπιση ζητημάτων σφαλμάτων κατά τις συναλλαγές</li> </ul>

### 5.3 Αλυσίδα Αξίας της Επιχείρησης

Σύμφωνα με την προσέγγιση της αλυσίδας αξίας η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των

διαφόρων δραστηριοτήτων της. Η επιχείρηση αναλύεται στις διάφορες στρατηγικές της δραστηριότητες ώστε να μπορέσουμε να διακρίνουμε - την πορεία του κόστους - υπάρχουσες και δυνητικές πηγές διαφοροποίησης Η επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας τις δραστηριότητες ή με χαμηλότερο κόστος ή/και καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μπορεί να γίνει και με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και την αναζήτηση των πόρων και των ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά.

Μπορούμε να χωρίσουμε τις λειτουργίες της επιχείρησης σε κύριες και υποστηρικτικές. Κύριες λειτουργίες είναι οι λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (εφοδιαστική αλυσίδα), οι λειτουργίες παραγωγής, η διαχείριση εξερχομένων (Διανομή), το marketing και οι πωλήσεις, και οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Υποστηρικτικές λειτουργίες είναι η έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η γενική διοίκηση. Τα παραπάνω απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί:



Όσον αφορά το ΕΚΕΜΣ, το οποίο αποτελεί συγκρότημα καταστημάτων λιανικών πωλήσεων, εκφράζεται από την παρακάτω αλυσίδα αξίας.



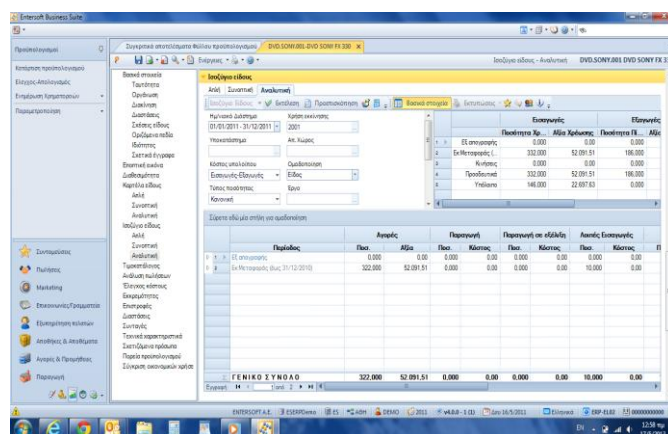
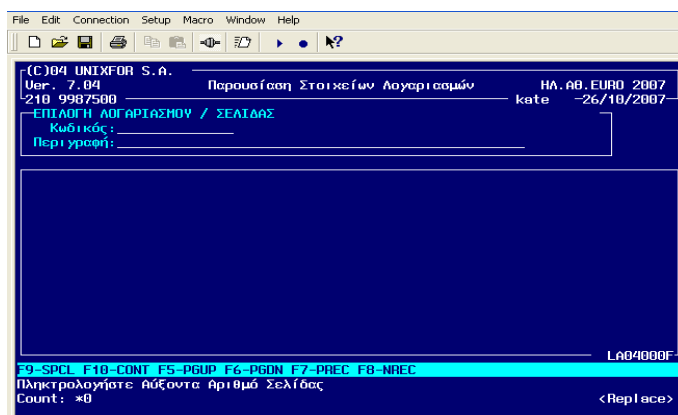
## 5.4 Συστήματα Επιχειρησιακού Προγραμματισμού

Το σύστημα επιχειρησιακού προγραμματισμού που λειτουργεί το ΕΚΕΜΣ είναι η εφαρμογή UNIXFOR η οποία αποτελεί, ένα αξιόπιστο μέσο αλλά υψηλής παλαιότητας και κόστους, που δεν έχει την δυνατότητα να παρέξει τα κατάλληλα εργαλεία σε μία επιχείρηση για να σταθεί στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ενδεικτικό είναι το γεγονός, ότι το περιβάλλον της είναι DOS και δεν παρέχει δυνατότητες εκτύπωσης σε φύλλα EXCEL ή άλλων συναφών προγραμμάτων για να είναι δυνατή η ηλεκτρονική παραγγελία, ηλεκτρονική παραλαβή, ταχεία καταχώρηση τιμολογίων κλπ. Αυτό προκαλεί υψηλές καθυστερήσεις και δυσχέρειες στις διαδικασίες όλων των τμημάτων του ΕΚΕΜΣ.

Τον Σεπτέμβριο του 2016, πραγματοποιήθηκε σύναψη σύμβασης με την εταιρία ENTERSOFT, της οποίας την ERP θα χρησιμοποιεί το ΕΚΕΜΣ από τις 10 Ιανουαρίου 2016. Η κίνηση αυτή κρίνεται ιδιαίτερα επιτυχημένη, αφού μειώνει το κόστος συντήρησης του λογισμικού συστήματος αλλά και παρέχει ένα μεγάλο εύρος δυνατοτήτων, που εισάγει το ΕΚΕΜΣ σε μία νέα εποχή. Είναι χαρακτηριστικό ότι πρόκειται για την εφαρμογή που χρησιμοποιεί ο Leader του κλάδου, ΑΒ Βασιλόπουλος.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της ENTERSOFT είναι ότι παρέχει την δυνατότητα να λειτουργήσει σαν κόμβος διασύνδεσης πολλών σημείων πώλησης και αυτό την καθιστά ιδανική για το εγχείρημα διασύνδεσης των στρατιωτικών πρατηρίων. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί η εγκατάσταση και η λειτουργία μιας μηχανογραφικής εφαρμογής για πρώτη φορά είναι δύσκολο έως ακατόρθωτο για να λειτουργήσει άμεσα μια ενοποιημένη δομή. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ενώ η μηχανογραφική εφαρμογή λειτουργεί στο ΕΚΕΜΣ από 1 Ιανουαρίου 2017, ακόμα και σήμερα επιλύονται ζητήματα προσαρμογής στις ανάγκες λειτουργίας των καταστημάτων. Εκτός λοιπόν από το κόστος, απαιτείται και ένα διάστημα ωρίμανσης το οποίο ήδη υπάρχει. Επίσης, με την μηχανογραφική εφαρμογή τοποθετήθηκαν και servers υψηλών προδιαγραφών με μεγάλη αποθηκευτική δυνατότητα, γεγονός που επιτρέπει στο όλο σύστημα να λειτουργεί στο 30 % των δυνατοτήτων του, δίνοντας ευχέρεια διασύνδεσης και άλλων κόμβων.

Στις παρακάτω εικόνες παρουσιάζεται ενδεικτικά η διαφορά του περιβάλλοντος εργασίας των δύο συστημάτων:



## 5.5 Θεμελιώδεις Ικανότητες

Οι πόροι της επιχείρησης δεν χαρίζουν πάντα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση δεν αρκεί να έχει πόρους. Θα πρέπει να τους συνδυάζει με τις οριακές και θεμελιώδεις ικανότητές της, προκειμένου να πραγματοποιεί τους στόχους της. Θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies), είναι οι ικανότητες που είτε δεν διαθέτον είτε δε μπορούν να μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές. Π.χ. Αφοσίωση των εργαζομένων, εξειδικευμένες γνώσεις, brand name, ικανότητα διαχείρισης ενός εργοστασίου. Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι μεγάλης σημασίας διότι μπορούν να αποτελέσουν τη βάση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (sustainable competitive advantage).

Όσον αφορά στην περίπτωση του ΕΚΕΜΣ, αυτό συγκεντρώνει μια σειρά από θεμελιώδεις ικανότητες που όταν αξιοποιηθούν σωστά μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα. Απαριθμούμε τις κυριότερες:

➤ **Αφοσίωση του προσωπικού:** Είναι γνωστό ότι στον Στρατό υπάρχει υψηλό επίπεδο πειθαρχίας και εργατικότητας που δεν βασίζεται μόνο σε κίνητρα οικονομικά ή καριέρας. Το κάθε στέλεχος κινητοποιείται από μια σειρά παραγόντων που πλεονάζουν από αυτούς μιας ιδιωτικής εταιρίας. Αν γίνει σωστή εκμετάλλευση αυτής της ικανότητας μπορεί να εξασφαλισθεί μια σίγουρη βιωσιμότητα άνω της τριετίας.

➤ **Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης:** Ο Στρατός ξηράς αποτελεί ένα περιβάλλον που ευνοεί τις εκπαιδεύσεις αλλά και μετεκπαιδεύσεις σε υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικά ιδρύματα. Με αυτό τον τρόπο ένα μεγάλο ποσοστό στελεχών διαθέτει σπουδές υψηλού επιπέδου που σε συνδυασμό με την διαρκή εργασιακή εμπειρία προσδίδει μεγάλο πλεονέκτημα στις ικανότητές του. Με αυτό τον τρόπο γίνεται κατανοητό ότι αποτελεί μια δεξαμενή υψηλού επιπέδου εργαζομένων που μπορούν να αποδώσουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στο ΕΚΕΜΣ.

➤ **Υψηλός δείκτης ρευστότητας:** Το ΕΚΕΜΣ είχε την τύχη (ή την ατυχία) να κεφαλαιοποιεί, διαχρονικά, ένα μεγάλο μέρος των δικαιούμενων κερδών του, το οποίο δημιούργησε μεγάλα ποσά σε προθεσμιακές καταθέσεις, τα οποία δεν επενδύθηκαν. Το απρόβλεπτα θετικό, από αυτή την συσσώρευση, βρίσκεται στο ότι μπορεί να διαπραγματευτεί με μεγάλη άνεση με τους προμηθευτές, τα διαστήματα πληρωμών προς όφελός του αλλά και να πραγματοποιήσει μια σειρά επενδυτικών προγραμμάτων, που θα του δώσουν μεγάλη ώθηση στα επόμενα 5 χρόνια.

➤ **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.

➤ **Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις:** Οι εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ βρίσκονται συγκεντρωμένες σε συγκεκριμένη έκταση με αποτέλεσμα να έχει χαμηλά κόστη με αποτέλεσμα την αποφυγή υπενοικίασης επιπλέον χώρων.

➤ **Ιδιαίτερα σταθερό πελατολόγιο:** Οι πελάτες του ΕΚΕΜΣ (λιανικών πωλήσεων) αποτελούν κατά βάση στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, οι οποίοι επισκέπτονται τακτικά τις εγκαταστάσεις του. Επίσης εξυπηρετεί με πωλήσεις χονδρικής δομές όπως Κυλικεία και



Λέσχες, των οποίων η οικονομική δραστηριότητα αποτελεί καθαρό κέρδος για τον στρατό και μάλιστα εκτός κρατικού προϋπολογισμού.

➤ **Εμπειρία κοινωνικού έργου:** Το ΕΚΕΜΣ έχει ιδιαίτερα ενεργή συμμετοχή σε καταστάσεις θεομηνιών ή κοινωνικών αναγκών όποτε ζητηθεί. Χαρακτηριστική είναι η δραστηριότητα του στην σίτιση και εξοπλισμό των χώρων συγκέντρωσης των παρατύπως εισερχομένων προσώπων (προσφύγων) αλλά και στον σεισμό στην Κεφαλονιά τον Ιανουάριο του 2014. Επίσης συμμετέχει στην δράση καταπολέμησης της φτώχειας με το πρόγραμμα «όλοι μαζί μπορούμε», συμβάλλοντας στις Μητροπόλεις της περιοχής με τρόφιμα για τα συσσίτια που διοργανώνουν.

## 5.6 Ανακεφαλαίωση

Όπως γίνεται αντιληπτό από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, το ΕΚΕΜΣ και γενικότερα ο Στρατός έχει εντοπίσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα στο έμπυχο δυναμικό του, λόγω της αμέριστης αφοσίωσης του ανεξάρτητα συνθηκών. Για αυτό το λόγο, επιχειρείται μια προσπάθεια καλλιέργειας των δυνατοτήτων του με συνεχή εκπαίδευση όχι μόνο στο στρατιωτικό αντικείμενο αλλά και στο ακαδημαϊκό αποστέλλοντας το για μετεκπαίδευση σε προπτυχιακό ή σε μεταπτυχιακό επίπεδο.

Επίσης επιχειρείται μια διαδικασία εκσυγχρονισμού της εταιρίας με νέες τεχνολογίες, όπως είναι η αντικατάσταση του συστήματος επιχειρησιακού προγραμματισμού με σκοπό την μείωση του λειτουργικού κόστους και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αντίθετα το ΕΚΕΜΣ όπως φαίνεται υστερεί στην ύπαρξη ενός συστήματος πιστότητας πελατών (loyalty system) και στην ύπαρξη τμήματος μάρκετινγκ. Αυτό οφείλεται στις συχνές αντικαταστάσεις προσωπικού που δεν του επιτρέπει να αποκτήσει μια εμπειρία σε συγκεκριμένα θέματα για να μπορεί να ενεργήσει καμπάνιες και να εγκαταστήσει συστήματα εξειδικευμένου χειρισμού.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του ΕΚΕΜΣ αποτελεί ο υψηλός δείκτης ρευστότητας που διαθέτει λόγω της έλλειψης επενδύσεων των προηγούμενων ετών. Αυτό προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας πολιτικής αποθεματοποίησης με λιγότερους περιορισμούς, καθώς και στην εκμηδένιση των αναγκών δανειοδότησης ή κρατικών επιχορηγήσεων για την κάλυψη των αναγκών του. Τέλος η ιδιαίτερα σταθερή πελατειακή

βάση του προσδίδει βεβαιότητα οικονομικών αποτελεσμάτων σε περίπτωση διασύνδεσης με τα στρατιωτικά πρατήρια, τα οποία λειτουργούν με την ίδια φιλοσοφία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το νομικό πλαίσιο που στηρίζει την λειτουργία του ΕΚΕΜΣ περιλαμβάνει τέσσερις βασικούς πυλώνες:

- Το ΝΔ 721/70, «Περί Οικονομικής Μέριμνας και Λογιστικών των ΕΔ».
- Το ΝΔ 4412/2016, «Περί Δημοσίων Συμβάσεων, Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών» (Προσαρμογή στις οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)
- Τον Γενικό Κανονισμό Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρετήσεως Προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων.
- Τον Στρατιωτικό Κανονισμό 5-97, «Περί Οργάνωσης και Λειτουργίας του Ειδικού Κέντρου Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού».
- Τον Στρατιωτικό Κανονισμό 5-96, «Περί Οργάνωσης και Λειτουργίας των Στρατιωτικών Πρατηρίων».

Όλα αυτά μαζί περιλαμβάνουν την δομή και τους κανόνες λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ καθώς και την σύνθεση και οργάνωσή τους.

#### 6.2 ΝΔ 721/70

Οι υπηρεσίες με τις οποίες ασκείται η Οικονομική μέριμνα και το λογιστικό των Ενόπλων Δυνάμεων οργανώνονται και λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις του περί Κώδικα δημοσίου λογιστικού, της περί Υπουργείου Εθνικής Αμύνης νομοθεσίας και του ΝΔ 721/70.

Στο συγκεκριμένο Νομικό Διάταγμα, περιγράφεται η οικονομική μέριμνα των Ενόπλων Δυνάμεων, σύμφωνα με το οποίο, είναι το σύνολο των ενεργειών, με τις οποίες εκδηλώνεται η οικονομική δραστηριότητα των Ενόπλων Δυνάμεων, η συνδεδεμένη με την εξεύρεση, απόκτηση, διαχείριση, διάθεση και γενικότερα διοίκηση των απαιτούμενων μέσων για την οικονομική τους υποστήριξη, με σκοπό την πραγματοποίηση της αποστολής τους.

Οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και τα συστήματα οικονομικής μέριμνας αποτελούν το Λογιστικό των Ενόπλων Δυνάμεων, το οποίο περιλαμβάνει:

- Τους όρους εξευρέσεως των μέσων για την οικονομική υποστήριξη των Ενόπλων Δυνάμεων.
- Τους όρους ενεργείας της διαχείρισης των παραπάνω μέσων, καθώς και της λογιστικής παρακολούθησης και της εκμετάλλευσής τους για την υποστήριξη των Ενόπλων Δυνάμεων με σκοπό την εκπλήρωση της αποστολής τους.
- Το τρόπον διάθεσης των μέσων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι Ένοπλες Δυνάμεις συναλλάσσονται και συμβάλλονται γενικώς.
- Τις αρμοδιότητες των εντεταλμένων οργάνων, τα οποία ασχολούνται με την εξεύρεση, απόκτηση, διαχείριση και διάθεση των μέσων, καθώς και την λογιστική παρακολούθηση της εκμετάλλευσής τους, τις ειδικότερες ευθύνες τους, τον τρόπον αποδόσεως λογαριασμού, τον τρόπον γενικότερου ελέγχου της οικονομικής δραστηριότητας και την διαδικασία καταλογισμού ευθυνών.
- Τις προϋποθέσεις με τις οποίες επιτρέπεται η άσκηση εκμεταλλεύσεως από συγκεκριμένα τμήματα των Ενόπλων Δυνάμεων.
- Τις μεθόδους κοστολόγησής των εν γένει δραστηριοτήτων των Ενόπλων Δυνάμεων.

### **6.3 ΝΔ 4412/2016**

Ένα μεγάλο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας του ΕΚΕΜΣ, βασίζεται στις συμβάσεις με προμηθευτές, κατόπιν διαγωνιστικών διαδικασιών. Αυτό πραγματοποιείται για την επίτευξη της νομιμότητας από απόψεως προδιαγραφών προϊόντων αλλά και για την επίτευξη καλύτερου οικονομικού αποτελέσματος, με την μείωση του κόστους προμήθειας ειδών που εμπίπτουν σε δαπάνες κρατικού προϋπολογισμού. Τέτοια είδη μπορεί να είναι τρόφιμα συσσιτίου Μονάδων, αναλώσιμα καθαριστικά και γραφική ύλη, ζωοτροφές για τα σκυλιά της υπηρεσίας κλπ.

Το βασικό νομοθετικό πλαίσιο που εφαρμόζει το ΕΚΕΜΣ για την επίτευξη των διαγωνιστικών διαδικασιών και την τήρηση των δημόσιων συμβάσεων είναι το ΝΔ 4412/2016. Οι διατάξεις του αποτελούν προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στις διατάξεις:

➤ Της Οδηγίας 2014/24/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 26ης Φεβρουαρίου 2014, σχετικά με τις διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων και την κατάργηση της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ (L94), όπως διορθώθηκε (L135/24.5.2016).

➤ Της Οδηγίας 2014/25/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 26ης Φεβρουαρίου 2014 σχετικά με τις προμήθειες φορέων, που δραστηριοποιούνται στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών και την κατάργηση Οδηγίας 2004/17/ΕΚ

➤ Της Οδηγίας 89/665/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 21<sup>ης</sup> Ιουνίου 1989 και της 92/13/ΕΚ του Συμβουλίου της 25<sup>ης</sup> Φεβρουαρίου 1992, όπως τροποποιήθηκαν με την Οδηγία 2007/66/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 11ης Δεκεμβρίου 2007 και τα άρθρα 46 και 47 τη Οδηγίας 2014/23/ΕΕ.

Ο συγκεκριμένος νόμος θεσπίζει κανόνες για τις διαδικασίες προγραμματισμού και σύναψης δημοσίων συμβάσεων και διαγωνισμών μελετών. Επίσης καθορίζει τη διακυβέρνηση, οι οποίοι εφαρμόζεται από τις αναθέτουσες αρχές και τους αναθέτοντες φορείς και εξασφαλίζει την έννομη προστασία κατά τη σύναψη συμβάσεων.

#### **6.4 Γενικός Κανονισμός Εκμεταλλεύσεων Εξυπηρέτησεως Προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων**

Ο τρόπος και η μορφή εξυπηρέτησης του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων σε εμπορεύματα και υπηρεσίες, αποτυπώνεται στον Γενικό κανονισμό Εκμεταλλεύσεων Προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων με χρονολογία έκδοσης το 1970. Σε αυτόν εμπεριέχονται όλες οι λεπτομέρειες της διαχείρισης των διαφόρων εκμεταλλεύσεων καθώς και των δικαιούμενων κατηγοριών προσωπικού που μπορούν να τις απολάβουν. Ένα σύνολο εκμεταλλεύσεων για τις Ένοπλες Δυνάμεις αποτελεί και το ΕΚΕΜΣ με την οικονομική δραστηριότητα που εκτελεί.

#### **6.5 Στρατιωτικός Κανονισμός 5-97**

Η λειτουργία του ΕΚΕΜΣ, καθορίζεται και προβλέπεται, με όλες τις λεπτομέρειες, στον Στρατιωτικό Κανονισμό 5-97. Αυτός αφορά αποκλειστικά το ΕΚΕΜΣ και βασίζεται σε όλες

τις λοιπές Νομοθετικές Διατάξεις που μνημονεύτηκαν παραπάνω, συγκεκριμενοποιώντας την λειτουργία του και παρέχοντας μια πυξίδα στις δομές όλων των τμημάτων του.

Συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

- Την δομή του, με την περιγραφή των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών και των τμημάτων του αλλά και των μεταξύ τους σχέσεων.
- Την περιγραφή των λειτουργιών των διαφορετικών δομών του και την περιγραφή των αρμοδιοτήτων των στελεχών που τις πλαισιώνουν.
- Τα πρότυπα των διαδικασιών που τηρούνται σε κάθε εκμετάλλευση (super market, Πολυκατάστημα, Πρατήριο καυσίμων κλπ).
- Την προβλεπόμενη απόδοση κερδών.
- Τις προβλεπόμενες ευθύνες και διαδικασίες σε περιπτώσεις ατασταλιών.

Αποτελεί την ραχοκοκκαλιά της λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ και τηρείται απαράβατα, έτσι ώστε να διασφαλίζονται όλες οι πράξεις έναντι της στρατιωτικής υπηρεσίας, προς όφελός της και εν γένει προς διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος.

## **6.6 Στρατιωτικός Κανονισμός 5-96**

Ο ΣΚ 5-96 περιγράφει την λειτουργία των στρατιωτικών πρατηρίων καθορίζοντας όλες τις λειτουργίες που τα διέπουν την δομή τους και την υπαγωγή τους. Αφορά το σύνολο των στρατιωτικών πρατηρίων και βασίζεται στις νομοθετικές διατάξεις που βασίζεται και ο ΣΚ 5-97 που αφορά την λειτουργία του ΕΚΕΜΣ. Περιγράφει ότι ακριβώς και ο ΣΚ 5-97 με διαφορά στο λογιστικό σύστημα, στην σύνθεση τους και στην διάθεση των κερδών. Οι μεγάλες ομοιότητες που παρουσιάζουν οι δύο κανονισμοί αλλά και η παλαιότητά τους, δημιουργούν την ευκαιρία ανανέωσής τους και η περιγραφή τους από έναν ενιαίο σύγχρονο κανονισμό που να περιγράφει την ενοποιημένη δομή του νέου οργανισμού.

## **6.7 Ανακεφαλαίωση**

Η ύπαρξη του νομικού πλαισίου λειτουργίας των στρατιωτικών πλαισίων διαφορετικής από

αυτής του ΕΚΕΜΣ δημιουργεί την ανάγκη ενοποίησης σε περίπτωση προσπάθειας ενοποίησης των δομών αυτών. Επίσης, η παλαιότητα των διατάξεων σε συνδιασμό με την ασάφεια που αυτό δημιουργεί στην χρήση των νέων τεχνολογιών, επιφέρει την ανάγκη επικαιροποίησης, ίσως και αναθεώρησης κάποιων διατάξεων, με σκοπό την αναβάθμιση των εκμεταλλεύσεων του Στρατού.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### SWOT ANALYSIS

#### 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η SWOT Analysis, είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους. Με αυτό τον τρόπο εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της, όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ορθολογικά και με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την κάθε ερευνόμενη περιοχή.

Στην συνέχεια ακολουθεί SWOT Analysis του εγχειρήματος της διασύνδεσης του EKEMΣ με τα λοιπά στρατιωτικά πρατήρια για να γίνει φανερό κατά πόσον είναι εφικτό και που υπάρχουν τα αδύνατα σημεία του:

## STRENGTHS

- ❖ Υψηλός δείκτης ρευστότητας
- ❖ Εξειδικευμένο προσωπικό
- ❖ Ισχυρό Brand name
- ❖ Αφοσίωση προσωπικού
- ❖ Σταθερό πελατολόγιο
- ❖ Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις
- ❖ Εμπειρία κοινωνικού έργου
- ❖ Αξιοπιστία παρεχόμενων υπηρεσιών
- ❖ Επιχειρησιακή κουλτούρα
- ❖ Υψηλός δείκτης ασφάλειας

## WEAKNESSES

- ❖ Έλλειψη δικτύου διανομής
- ❖ Έλλειψη βασικών προμηθευτών
- ❖ Συχνές μετακινήσεις προσωπικού
- ❖ Ελλείψεις προσωπικού
- ❖ Μεγάλη διάρκεια ωρίμανσης αποφάσεων
- ❖ Απόσταση από τις δομές των πρατηρίων
- ❖ Θεσμική ενοποίηση ΕΚΕΜΣ και Στρατιωτικών Πρατηρίων

## OPPORTUNITIES

- ❖ Ανάπτυξη προς την περιφέρεια
- ❖ Ανανέωση ERP
- ❖ Σύναψη συνεργασιών με περισσότερους προμηθευτές
- ❖ Προσέλκυση σύγχρονων εταιριών για το πολυκατάστημα
- ❖ Συγχώνευση ΕΚΕΜΣ με ΠΟΝ και ΣΕΠΑ
- ❖ Εφαρμογή Internet of things στις δομές του ΕΚΕΜΣ
- ❖ Πολιτική Loyalty

## THREATS

- ❖ Εξαρτήσεις προμηθευτών - δημοσίου
- ❖ Ένταση ανταγωνισμού υψηλού επιπέδου
- ❖ Υψηλή φορολογία
- ❖ Μεταβλητό οικονομικό περιβάλλον
- ❖ Μείωση πιστώσεων κρατικού προϋπολογισμού

## 7.2 Δυνατά Σημεία (Strengths)

Οι δυνατότητες που παρουσιάζονται για την ενοποίηση των δομών του ΕΚΕΜΣ με τα στρατιωτικά πρατήρια, εμπεριέχονται στα πλεονεκτήματα λειτουργίας του ίδιου του ΕΚΕΜΣ που θα αποτελέσει και τον πυρήνα αυτής της κεντρικοποίησης. Οι δυνάμεις λοιπόν, όπως αποτυπώθηκαν στον παραπάνω πίνακα της SWOT Analysis, αναλύονται παρακάτω:

➤ **Υψηλός δείκτης ρευστότητας:** Η έλλειψη επενδυτικού προγράμματος διαχρονικά για το ΕΚΕΜΣ, οδήγησε σε μια συντηρητική πολιτική διαχείρισης του αποθεματικού του, με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιούνται ενέργειες αναβάθμισης των δομών του εκτός ίσως από μια πεπερασμένη λογική συντήρησης του ήδη υπάρχοντος εξοπλισμού και εγκαταστάσεων. Αυτό πέρα από τα αυτονόητα προβλήματα στασιμότητας που δημιούργησε στο ΕΚΕΜΣ, τυχαία μετατράπηκε σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι η έλλειψη ρευστότητας που παρατηρείται από το 2008 και έπειτα και εντείνεται από το 2012 και μετά, έφερε το ΕΚΕΜΣ σε θέση ισχύος. Αυτό εξηγεί και εν μέρει το γεγονός της επαναδιαπραγμάτευσης των συμβάσεων με τους προμηθευτές διότι οι πληρωμές μπορούσαν να εκτελεστούν πλέον με εξαιρετικά αξιόπιστο τρόπο και η ταχύτητα τους μπορούσε να είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης για επιπλέον παροχές (εβδομαδιαίες, μηνιαίες κλπ).

➤ **Εξειδικευμένο προσωπικό:** Αυτό αποτελεί ένα πλεονέκτημα που παρατηρείται από το 2013 και έπειτα, λόγω της συνειδητοποίησης της ιεραρχίας της αξίας της εκπαίδευσης του προσωπικού στην λειτουργία του ΕΚΕΜΣ. Με αυτό τον τρόπο παρατηρείται μια προσπάθεια τοποθέτησης στελεχών με γνώσεις στην Οικονομική Επιστήμη, αλλά και με ειδικευση στις δημόσιες συμβάσεις, στο μάρκετινγκ, στην λογιστική, στην διαχείριση προσωπικού κλπ. Αυτή η μεταστροφή αποτελεί επίσης ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ΕΚΕΜΣ, που μπήκε σε μια λογική διοίκησης αλλαγής με νέες ιδέες που εφαρμόζονται και επιφέρουν απτά αποτελέσματα κάθε έτος.

➤ **Ισχυρό Brand name:** Το Ειδικό Κέντρο Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού αποτελεί ένα μέρος των Ενόπλων Δυνάμεων που απολαμβάνει της εμπιστοσύνης της συντριπτικής πλειοψηφίας της Ελληνικής κοινωνίας. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε δημοσκοπήσεις μεγάλων δημοκοπικών εταιριών (MRB, Alco κλπ) οι Ένοπλες Δυνάμεις βρισκόταν στην πρώτη θέση αξιοπιστίας στο σύνολο των θεσμών του Ελλάδας, πάνω ακόμα και από τα πανεπιστήμια και την Εκκλησία. Η κατάλληλη μελέτη και αξιοποίηση αυτής της δύναμης, θα μπορούσε να

αποδώσει προστιθέμενη αξία στο ΕΚΕΜΣ και να του αποδώσει ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

➤ **Αφοσίωση προσωπικού:** Το προσωπικό των Ενόπλων Δυνάμεων την τελευταία περίοδο (από το 2009 και έπειτα) έχει αποδυναμωθεί οικονομικά σε πολύ μεγάλο βαθμό. Παρά τις περικοπές, όμως, που έχει υποστεί (σε ορισμένες περιπτώσεις υπερβαίνουν του 50 %), η εργατικότητα και ο τρόπος υπηρεσίας έχει παραμείνει ακριβώς ο ίδιος. Αυτό ίσως οφείλεται στην αίσθηση της υπηρετήσης μιας ιδέας περισσότερο παρά μιας βιοποριστικής εργασίας. Ίσως σε αυτό συμβάλει και ο όρκος ο οποίος δίνεται στην αρχή της θητείας του κάθε στελέχους. Σε κάθε περίπτωση, όμως, η αφοσίωση του προσωπικού στην εργασία του ακόμα και σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες αποτελεί ένα από τα πλεονεκτήματα του ΕΚΕΜΣ σε σχέση με τις εταιρίες του λοιπού εμπορίου.

➤ **Σταθερό πελατολόγιο:** Το 50 % του ετήσιου τζίρου του ΕΚΕΜΣ, παράγεται από το τμήμα χονδρικής του. Οι πελάτες αυτού του τμήματος είναι ουσιαστικά όλες οι Μονάδες που προβλέπεται να εξυπηρετούνται. Όπως γίνεται φανερό, αποτελεί ένα σταθερό κορμό πελατών που δεν μεταβάλλεται για κανέναν λόγο. Τελευταία όμως παρατηρείται το φαινόμενο της δημοπράτησης αρκετών κυλικείων στρατοπέδων σε ιδιωτικές εταιρίες, με αποτέλεσμα να χάνεται μια πηγή εσόδων για το ΕΚΕΜΣ.

➤ **Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις:** Οι ιδιόκτητες εγκαταστάσεις του ΕΚΕΜΣ αλλά και των στρατιωτικών πρατηρίων, αποτελούν κανόνα, διότι η όλη δραστηριότητα πραγματοποιείται μέσα σε στρατόπεδα που αποτελούν ιδιοκτησία του ΓΕΣ. Με αυτό τον τρόπο μειώνονται τα σταθερά λειτουργικά κόστη, μειώνοντας το ολικό κόστος λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ.

➤ **Εμπειρία κοινωνικού έργου:** Το κοινωνικό έργο του ΕΚΕΜΣ, πέρα από την συλλογή τροφίμων και ειδών ένδυσης για το «όλοι μαζί μπορούμε», είναι πολύπλευρο και έχει να κάνει με την προσφορά προϊόντων, αλλά και την λειτουργία του πέρα του προβλεπόμενου ωραρίου όταν υπάρχει ανάγκη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η αποστολή τροφίμων στην Κεφαλονιά ύστερα από τους τρομακτικούς σεισμούς, η τήρηση αποθεμάτων για τον Στρατό στην περίοδο των capital controls, η τροφοδοσία των hotspot των Παρατύπων Εισερχομένων Προσώπων κλπ.

➤ **Αξιοπιστία παρεχόμενων υπηρεσιών:** Η αξιοπιστία είναι πρωταρχικό καθήκον σε κάθε δραστηριότητα του ΕΚΕΜΣ, διότι σε οποιαδήποτε περίπτωση αθέτησης κάποιας υποχρέωσης, δεν διακυβεύεται η φήμη του στελέχους που πραγματοποιεί το σφάλμα, αλλά ολόκληρου του Στρατού. Γι αυτό τον λόγο, υπάρχουν δικλείδες ασφαλείας, από τις έγκαιρες

πληρωμές των προμηθευτών και πελατών, τις διαπραγματευτικές συναλλαγές, μέχρι και την τοποθέτηση των εμπορευμάτων με τον προβλεπόμενο τρόπο σε κάθε χώρο. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σε κάθε παραλαβή πραγματοποιείται έλεγχος από εξειδικευμένο κτηνίατρο και λαμβάνονται δείγματα πολλές φορές για την εξακρίβωση της προδιαγραφής του προϊόντος.

➤ **Επιχειρησιακή κουλτούρα:** Η ισχυρή διοίκηση που υπάρχει στο ΕΚΕΜΣ, σε συνδυασμό με την ομοιογένεια του προσωπικού που υπηρετεί σε αυτό, διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη νοοτροπία που έχει τον δικό της κώδικα επικοινωνίας, εμφάνισης και συμπεριφοράς. Όλα αυτά μαζί σχηματίζουν μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή κουλτούρα, χωρίς να υπάρχει κάποια ιδιαίτερη προσπάθεια για αυτό.

➤ **Υψηλός δείκτης ασφάλειας:** Η ανάπτυξη της δραστηριότητας του ΕΚΕΜΣ μέσα σε ένα στρατόπεδο, παρέχει από μόνο του, υψηλές προδιαγραφές ασφαλείας για τον επισκέπτη. Επίσης σε όλες τις δομές του ΕΚΕΜΣ (ευαίσθητα και ευπαθή σημεία), υπάρχει έλεγχος από τμήματα της Στρατονομίας, με αποτέλεσμα να είναι από δύσκολο έως αδύνατο να πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε αυθαιρεσία όχι μόνο από τους πελάτες αλλά και από το εργαζόμενο προσωπικό του.

### 7.3 Αδυναμίες (Weaknesses)

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

➤ **Έλλειψη δικτύου διανομής:** Ο Στρατός παρά το γεγονός ότι διαθέτει πλήθος μεταφορικών μέσων, δεν διαθέτει ένα εξειδικευμένο δίκτυο διανομής για προϊόντα λιανικής, στα πρότυπα των μεγάλων αλυσίδων, έτσι ώστε να μπορεί να εξαπλώνεται η δραστηριότητά του σε όλη την χώρα. Ακόμα και στην περίπτωση που τα μέσα θα χρησιμοποιούνταν για αυτό τον σκοπό, δεν θα μπορούσε να γίνει μεταφορά προϊόντων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως ήδη ψύξης και κατάψυξης.

➤ **Έλλειψη βασικών προμηθευτών:** Η μη καταγραφή των αποτελεσμάτων πωλήσεων του ΕΚΕΜΣ από μία εταιρία μετρήσεων τύπου Nielsen, αλλά και η απαξίωση ή άγνοια του μεγέθους της οικονομικής δραστηριότητας του Στρατού από τους φορείς του εμπορίου, οδήγησαν μία σειρά από σημαντικές εταιρίες να μην συνεργάζονται άμεσα με το ΕΚΕΜΣ, αλλά με συνεργάτες διανομείς τους. Τέτοιες εταιρίες, όπως η P&G και η Colgate – Palmolive,

θα μπορούσαν να είναι αρωγοί στην διαδικασία ενοποίησης των στρατιωτικών πρατηρίων, αφού με το δικό τους δίκτυο διανομής θα μπορούσε να γίνει απευθείας παράδοση των ειδών τους στα κατά τόπους πρατήρια.

➤ **Συχνές μετακινήσεις προσωπικού:** Οι συχνές μεταθέσεις του στρατιωτικού προσωπικού, έχει δημιουργήσει μία έλλειψη συνέχειας στην διοίκηση των διαφόρων τμημάτων, με αποτέλεσμα ο χρόνος προσαρμογής που απαιτείται για την ενημέρωση ενός στελέχους, να μην του επιτρέπει να ακολουθήσει ταυτόχρονα έναν μακρόπνοο σχεδιασμό. Τα τελευταία χρόνια οι μεταθέσεις έχουν περιοριστεί σημαντικά λόγω της οικονομικής κρίσης, αλλά αυτό δεν έχει θεσμοθετηθεί έτσι ώστε να μπορεί να υπάρχει ένας σχεδιασμός σε μια θέση που απαιτεί συγκεκριμένα καθήκοντα.

➤ **Ελλείψεις προσωπικού:** Μία από τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης ήταν η εθελούσια συνταξιοδότηση πλήθους στελεχών με πρόωρη σύνταξη χωρίς να αντικατασταθούν από νέα στελέχη. Αυτό οδήγησε το σχεδιασμό να πραγματοποιηθεί προς όφελος της επιχειρησιακής ετοιμότητας του Στρατού αφήνοντας κενά σε θέσεις υποστήριξης όπως το ΕΚΕΜΣ και τα στρατιωτικά πρατήρια.

➤ **Μεγάλη διάρκεια ωρίμανσης αποφάσεων:** Αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες απειλές για την υλοποίηση της ενοποίησης των Στρατιωτικών Πρατηρίων. Επειδή απαιτούνται θεσμικές αποφάσεις έτσι ώστε να ενοποιηθεί ο τρόπος λειτουργίας τους, η πιθανή αντικατάσταση μελών της ιεραρχίας θα μεταθέσει τον σχεδιασμό ίσως για μερικά χρόνια, γι' αυτό η όποια απόφαση και τροποποίηση πρέπει να πραγματοποιηθεί σε ένα ημερολογιακό έτος.

➤ **Απόσταση από τις δομές των πρατηρίων:** Τα στρατιωτικά πρατήρια βρίσκονται συνήθως κοντά στις έδρες των μεγάλων σχηματισμών σε αστικά κέντρα. Η απόσταση από το ΕΚΕΜΣ είναι πολύ μεγάλη και σε πολλές περιπτώσεις απαιτεί και θαλάσσιες μεταφορές για την σύνδεσή τους.

➤ **Θεσμική ενοποίηση ΕΚΕΜΣ και Στρατιωτικών Πρατηρίων:** Τα στρατιωτικά πρατήρια λειτουργούν υπό διαφορετικά καθεστώτα, αφού όπως περιγράφηκε και στον νομικά πλαίσιο, έχουν διαφορετικούς κανονισμούς λειτουργίας. Για να λειτουργήσουν ενοποιημένα πρέπει να ενοποιηθεί και ο κανονισμός λειτουργίας τους, γεγονός που απαιτεί εργασία και χρόνο.

## 7.4 Ευκαιρίες (Opportunities)

Αν επιτευχθεί η κεντρικοποίηση της λειτουργίας των στρατιωτικών πρατηρίων με πυρήνα το ΕΚΕΜΣ, θα επακολουθήσουν μία σειρά ευκαιριών, που θα επιφέρουν μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη από αυτά που θα περιγραφούν σε επόμενα κεφάλαια. Συγκριμένα, σκαλοπάτια περαιτέρω ανάπτυξης αποτελούν τα παρακάτω:

➤ **Ανάπτυξη προς την περιφέρεια:** Οι συνεργαζόμενοι προμηθευτές των στρατιωτικών πρατηρίων, αποτελούν χονδρεμπόρους τοπικού χαρακτήρα, που δεν αποδίδουν τις απαραίτητες υπηρεσίες και εμπορεύματα που θα μπορούσε να επιτύχει το ΕΚΕΜΣ με τους δικούς του προμηθευτές. Η αποστολή των εμπορευμάτων και η μεταφορά των συνεργασιών του ΕΚΕΜΣ στα στρατιωτικά πρατήρια θα μείωνε το κόστος αγοράς και θα έκανε τις τιμές πιο ανταγωνιστικές, με αποτέλεσμα να επωφεληθούν οι δικαιούχοι αλλά και οι κατά τόπους Μονάδες.

➤ **Ανανέωση ERP:** Το ΕΚΕΜΣ πρόσφατα αναβάθμισε την ERP του από την παλαιωμένη UNIXFOR στην πολύ πιο σύγχρονη ENTERSOFT. Η νέα αυτή εφαρμογή παρέχει την δυνατότητα να λειτουργήσει σαν βάση για την διασύνδεση όλων των στρατιωτικών πρατηρίων χωρίς επιπλέον κόστη εγκατάστασης και μελετών.

➤ **Σύναψη συνεργασιών με περισσότερους προμηθευτές:** Η κεντρικοποίηση θα καταστήσει το ΕΚΕΜΣ πιο ελκυστικό, αφού θα πολλαπλασιάσει τον κύκλο εργασιών του, και η σύναψη συμβάσεων θα αφορά πλέον έναν οργανισμό που θα δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα. Αυτό θα προσελκύσει προμηθευτές με ισχυρό brand name και θα παραμερίσει τους χονδρεμπόρους, θα μειώσει το κόστος των εμπορευμάτων και θα αυξήσει τα ποσοστά απορρόφησης προωθητικών ενεργειών.

➤ **Προσέλκυση σύγχρονων εταιριών για το πολυκατάστημα:** Η συνένωση των στρατιωτικών πρατηρίων θα σήμαινε ένα κοινό τμήμα συμβάσεων που θα αφορούσε όλη την Ελλάδα. Αυτό θα προσέλκυε εταιρίες πανελλήνιες εμβέλειας, γεγονός που θα απαξίωνε το ήδη παρωχημένο στυλ πολλών συνεργαζόμενων καταστημάτων του πολυκαταστήματος.

➤ **Συγχώνευση ΕΚΕΜΣ με ΠΟΝ και ΣΕΠΑ:** Το επόμενο βήμα της κεντρικοποίησης θα μπορούσε να είναι η συνένωση των δομών των στρατιωτικών πρατηρίων των τριών κλάδων των ενόπλων δυνάμεων, του ΕΚΕΜΣ, του Προμηθευτικού Οργανισμού Ναυτικού (ΠΟΝ), του Συγκροτήματος Εξυπηρέτησης Προσωπικού Αεροπορίας (ΣΕΠΑ). Αυτό θα δημιουργούσε ένα διακλαδικό σχηματισμό πρατηρίων με πολύ μεγάλη δυναμική που ίσως θα

μπορούσε να μετατραπεί και σε οργανισμό προμήθειας δυνάμεων NATO για ολόκληρη την Μεσόγειο.

➤ **Εφαρμογή Internet of things στις δομές του ΕΚΕΜΣ:** Εφαρμογή νέων τεχνολογιών καταγραφής λειτουργίας μηχανημάτων, όπως είναι οι ψυκτικοί θάλαμοι, οι ταμειακές μηχανές κλπ από απομακρυσμένα σημεία με προγράμματα που μπορούν να παρέξουν εμπιστευτικότητα και ασφάλεια.

➤ **Πολιτική Loyalty:** Η εφαρμογή προνομίων για τα εν ενεργεία στελέχη αλλά και για τους πελάτες που πραγματοποιούν μεγάλες αγορές με σκοπό την δημιουργία πίστης και την πρόκληση της περιοδικής επισκεψιμότητάς τους. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με την εφαρμογή συστημάτων Loyalty και ανίχνευσης αγορών και προτιμήσεων τύπου «Neraki».

## 7.5 Απειλές (Threats)

Για την πραγματοποίηση της συνένωσης των στρατιωτικών πρατηρίων με το ΕΚΕΜΣ, ελλοχεύουν μια σειρά από απειλές που ίσως να δυσκολέψουν την ολοκλήρωσή της:

➤ **Εξαρτήσεις προμηθευτών - δημοσίου:** Είναι γεγονός ότι υπάρχει μια σειρά εταιριών (κυρίως χονδρεμπόρων), τοπικής εμβέλειας αλλά με εξαρτήσεις με την πολιτική ηγεσία, που θα θιγούν από την ενοποίηση των στρατιωτικών πρατηρίων. Αυτό θα πραγματοποιηθεί γιατί θα παραμεριστούν και ο ρόλος τους σαν προμηθευτές θα είναι ανίσχυρος. Η αντίδρασή τους ίσως επιφέρει κάποια κωλύματα στην όλη διαδικασία αλλά εκτιμάται ότι δεν θα είναι τίποτα παραπάνω από κάποιες καθυστερήσεις.

➤ **Ένταση ανταγωνισμού υψηλού επιπέδου:** Με την αναβάθμισή του, το ΕΚΕΜΣ θα αποτελέσει ένα μετρήσιμο παράγοντα στην αγορά, με αποτέλεσμα να επέλθει η αντίδραση ανταγωνιστών του κλάδου που μπορεί να του επιφέρει απρόβλεπτα εμπόδια, μιας και οι ανταγωνιστές είναι πιο έμπειροι και πιο ισχυροί.

➤ **Υψηλή φορολογία:** Η υψηλή φορολογία αλλά και η έλλειψη ενός σταθερά δομημένου φορολογικού συστήματος, επηρεάζει το ΕΚΕΜΣ, διότι επηρεάζει το εισόδημα των καταναλωτών αλλά και τις τιμές των εμπορευμάτων. Όπως παρουσιάστηκε και στην κλαδική ανάλυση, αυτό επιφέρει μείωση των πωλήσεων άρα και του ετήσιου κύκλου εργασιών.

➤ **Μεταβλητό οικονομικό περιβάλλον:** Η αποσταθεροποίηση του οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας αλλά κυρίως του λιανικού εμπορίου, δημιούργησε ένα παιχνίδι



χωρίς κανόνες που στην ουσία έχει αρχίζει να σταθεροποιείται την τελευταία διετία και να διαμορφώνεται έως ένα βαθμό. Δεν μπορεί όμως να πει κανένας ότι δεν θα επέλθουν νέες αναταράξεις στο κοντινό μέλλον, αφού οι γενεσιουργές αιτίες τις κρίσεις φαίνεται ότι δεν έχουν ακόμα εξαλειφθεί.

➤ **Μείωση πιστώσεων κρατικού προϋπολογισμού:** Η μείωση των πιστώσεων του κρατικού προϋπολογισμού, οδήγησε σε μείωση των δαπανών των Μονάδων για συσσίτιο και για αναλώσιμα υλικά, με αποτέλεσμα να υπάρχει μείωση του τζίρου των πωλήσεων χονδρικής την τελευταία περίοδο.

## 7.6 Ανακεφαλαίωση

Όπως παρατηρείται από το διάγραμμα της SWOT Analysis, ο συνδυασμός των εσωτερικών με τους εξωτερικούς παράγοντες του ΕΚΕΜΣ οδηγεί στην δόμηση επιμέρους στρατηγικών κινήσεων που μπορεί να συνθέσουν μια κεντρική στρατηγική για το ΕΚΕΜΣ. Οι επιμέρους στρατηγικές είναι πολύ σημαντικές και είναι δυνατόν να ανατροφοδοτούνται και να αξιολογούνται διαρκώς έτσι ώστε να προσδίδουν μια ευελιξία στην εταιρία. Αυτό είναι πολύ σημαντικό διότι η εμμονή σε μια στρατηγική μπορεί να οδηγήσει στην στασιμότητα ή στην καταστροφή.

Στην περίπτωση του εγχειρήματος της σύνδεσης των στρατιωτικών πρατηρίων παρατηρούμε ότι τα δυνατά σημεία έχουν μεγάλη ισχύ και αποτελούν μοχλούς για την πραγματοποίησή του. Επίσης η ύπαρξη αδυναμιών, όπως οι «συχνές μετακινήσεις προσωπικού» και «η μεγάλη διάρκεια ωρίμανσης αποφάσεων», μπορεί να είναι ισχυρές αλλά μπορούν να θεραπευτούν με την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δράσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα (μικρότερο του έτους).

Αντίθετα οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από την κεντρικοποίηση του όλου συστήματος, αποτελούν σε μεγάλο βαθμό τις επιμέρους στρατηγικές που πρέπει να αναπτύξει το ΕΚΕΜΣ προκειμένου να περάσει σε μία νέα εποχή. Η επίτευξη νέων συνεργασιών, η προσέλκυση νέων πελατών και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών δεν μπορούν παρά να αποδώσουν μεγαλύτερη δυναμική στην λειτουργία του ΕΚΕΜΣ για να προσελκύσει περισσότερους δικαιούχους και να αναπτύξει τα αποτελέσματα του.

Από την πλευρά των απειλών η ισχυρότερη είναι η υψηλότερη ένταση του ανταγωνισμού από τις λοιπές εταιρίες του κλάδου. Η διόγκωση του σχήματος του ΕΚΕΜΣ με πανελλήνια δομή και παρουσίαση ενός πολύ μεγαλύτερου κύκλου εργασιών, θα στρέψει τα βλέμματα των μεγάλων ανταγωνιστών προς αυτό. Οι δράσεις των ανταγωνιστών δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν λόγω της μακράς εμπειρίας που διαθέτουν στον χώρο και της στενής σύνδεσής τους με τους προμηθευτές τους. Σε κάθε περίπτωση οι ενέργειες του ΕΚΕΜΣ πρέπει να είναι προσεκτικές και να έχουν σαν γνώμονα την εξυπηρέτηση της υπηρεσίας και των στόχων του και όχι την διατάραξη των ισορροπιών του κλάδου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

#### **8.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα οικονομικά στοιχεία της περιόδου 2013 έως 2015 για να είναι όσο το δυνατόν πιο κοντά στα σημερινά οικονομικά δεδομένα και να μπορεί να γίνει η ανάλυση και η αξιολόγηση της επένδυσης.. Στην συνέχεια παραθέτουμε την ανάλυση των κύριων αριθμοδεικτών όπως αυτοί προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις, ενώ ακολουθούν συγκριτικοί πίνακες με τους σημαντικότερους «λογαριασμούς» των οικονομικών καταστάσεων, παρουσιάζοντας την τάση εξέλιξης της εταιρίας βάσει των σημαντικότερων δεδομένων της.

#### **8.2 Ισολογισμός και Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης**

Στην συνέχεια παρουσιάζεται ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης του ΕΚΕΜΣ για τα έτη 2013 έως 2015 για να μπορεί να είναι δυνατή η σύγκριση των κύριων οικονομικών στοιχείων της τριετίας. Επίσης θα πραγματοποιηθεί και η παρουσίαση των κυριότερων αριθμοδεικτών που προκύπτουν από τους οικονομικούς πίνακες, έτσι ώστε να παρουσιαστεί μια πλήρης εικόνα για την λειτουργία του ΕΚΕΜΣ.

Η προτίμηση της τριετίας αυτής δεν είναι τυχαία, διότι καλύπτει μια περίοδο που ακολουθεί την ένταση της μεγάλης κρίσης του 2012 αλλά και το πέρασμα στο ΕΚΕΜΣ μιας λογικής διατήρησης του προσωπικού για περισσότερο χρόνο σε κάθε πόστο, ιδιαίτερα στα πιο νευραλγικά. Η εξαγωγή των οικονομικών καταστάσεων ακολουθεί τις βασικές αρχές του ΕΛΠ όπως τα διατύπωσε ο Αρτίκης (1999).

## Πίνακας 8.1

### ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ Α.Φ.Μ 090070164 Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2013

	<u>31.12.2013</u>			<u>31.12.2012</u>				<u>31.12.2013</u>	<u>31.12.2012</u>	
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>			
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							<b>Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>			
	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπόσβ. Αξία	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπόσβ. Αξία				
<b>II. Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις</b>							<b>I. Κεφάλαιο</b>			
11. Κτίρια - Τεχνικά Έργα	315.521,67	174.061,52	<u>141.460,15</u>	315.521,67	158.285,44	<u>157.236,23</u>	40.00-01	Καταβεβλημένο	6.098.935,31	
12. Μηχ/τα-Τεχ/κες Εγκαθ/σεις-Λοιπός Εξοπλισμός	5.801,00	1.387,44	<u>4.413,56</u>	5.801,00	693,72	<u>5.107,28</u>	40.99	Καταβεβλημένο (Γ.Σ.Π.Α.)	0,00	
14. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	<u>135.107,60</u>	<u>96.960,32</u>	<u>38.147,28</u>	<u>110.773,97</u>	<u>55.154,89</u>	<u>55.619,08</u>			<u>6.098.935,31</u>	
<b>Σύνολο ακίνητοποιήσεων (ΓI+ΓII)</b>	<u>456.430,27</u>	<u>272.409,28</u>	<u>184.020,99</u>	<u>432.096,64</u>	<u>214.134,05</u>	<u>217.962,59</u>			<u>6.048.218,61</u>	
<b>Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓI+ΓII+ΓIII)</b>	<u>456.430,27</u>	<u>272.409,28</u>	<u>184.020,99</u>	<u>432.096,64</u>	<u>214.134,05</u>	<u>217.962,59</u>				
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							<b>III. Διαφορές Αναπροσαρμογής-Επιχορηγήσεις</b>			
<b>I. Αποθέματα</b>							41.07	Διαφορές αναπροσαρμογής	<u>315.521,67</u>	<u>315.521,67</u>
20. Εμπορεύματα			<u>786.561,53</u>			<u>942.798,01</u>		<u>315.521,67</u>	<u>315.521,67</u>	
<b>II. Απαιτήσεις</b>							<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑI+ΑII+ΑIII+ΑIV+AV+AVI)</b>			
30.00 Πελάτες		2.308.479,20						<u>6.414.456,98</u>	<u>6.363.740,28</u>	
33.97-99 Επισφαλείς - Επιδικοί πελάτες-χρεώστες	646.919,56			162.610,45		3.541.958,42				
44.11 Μείον: Προβλέψεις	<u>606.376,85</u>	40.542,71		<u>121.799,73</u>	40.810,72					
33.13 Παρακρατημένος Φ.Ε.		5.231,70			5.966,92					
33.94 Εκκρεμείς χρεώσεις τραπεζών		32.400,37			51.036,86					
33.95 Χρεώστες Διαφοροί	1.389.579,32				627.198,06					
35. Λογαριασμοί διαχειριστές προκαταβολών		<u>400,00</u>	<u>3.776.633,30</u>		<u>2.400,00</u>	<u>4.269.370,98</u>				
<b>IV. Διαθέσιμα</b>							<b>B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ</b>			
38.00 Ταμείο		105.846,53				301.010,72	44.13	Προβλέψεις για έξοδα προηγ. χρήσεων	<u>14.234,23</u>	
38.03-06 Εμπορική Τράπεζα Λογ. Όψεως		<u>6.508.489,06</u>	<u>8.614.335,59</u>		<u>5.349.422,05</u>	<u>5.650.432,77</u>		<u>14.234,23</u>	<u>14.502,24</u>	
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)</b>			<u>11.177.630,42</u>			<u>10.862.601,76</u>			<u>14.502,24</u>	
<b>E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>							<b>Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>			
36.01 Έσοδα χρήσεως εισπρακτέα			<u>29.671,12</u>			<u>8.254,22</u>	<b>II. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>			
							30.05	Προκαταβολές Πελατών	19.058,14	
							50.	Προμηθευτές	3.509.714,51	
							54.	Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	223.683,22	
							55.	Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	507,18	
							Υπόλ. Ν/53	Πιστωτές Διαφοροί	<u>1.205.557,43</u>	
								<b>Σύνολο υποχρεώσεων (ΓI+ΓII)</b>	<u>4.958.520,48</u>	
									<u>4.704.557,96</u>	
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Α+B+Γ+Δ+E)</b>			<u>11.391.222,53</u>			<u>11.088.818,57</u>	<b>Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>			
<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ</b>							56.01	Έξοδα χρήσεως δουλεμμένα	<u>4.010,84</u>	
04 Λοιποί Λογαριασμοί Τάξεως			<u>0,00</u>					<u>4.010,84</u>	<u>6.018,09</u>	
			<u>0,00</u>						<u>6.018,09</u>	
							<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+B+Γ+Δ)</b>			
								<u>11.391.222,53</u>	<u>11.088.818,57</u>	
							<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ</b>			
							08	Λοιποί Λογαριασμοί Τάξεως	<u>0,00</u>	
									<u>0,00</u>	

Αθήνα, 31 Μαρτίου 2014

Οικονομικά όργανα για τη σύνταξη του παρόντος

ΘΕΩΡΗΘΗΚΕ  
-Ο-  
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

-Ο-  
ΠΡΟΪΣΤ. ΥΠΗΡ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ

-Ο-  
ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

## Πίνακας 8.2

### ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ

**Α.Φ.Μ. 090070164**

### Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2013

	<u>1.1. - 31.12.2013</u>	<u>1.1. - 31.12.2012</u>
<b>I. Αποτελέσματα εκμετάλλευσης</b>		
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	19.961.961,59	21.156.903,07
<u>Μείον:</u> Κόστος πωλήσεων	<u>18.566.495,73</u>	<u>19.821.752,18</u>
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	<b>1.395.465,86</b>	<b>1.335.150,89</b>
<u>Πλέον:</u> Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Σύνολο	1.395.465,86	1.335.150,89
<b>Μείον :</b> Έξοδα διοικητικής λειτουργίας		
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	203.723,02	137.253,12
Μερικά Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	<u>174.723,41</u>	<u>378.446,43</u>
<b>Μείον :</b> Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	<b>1.017.019,43</b>	<b>111.335,81</b>
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	<u>19.650,15</u>	<u>248.588,93</u>
<b>II. Πλέον : Έκτακτα αποτελέσματα</b>	<b>997.369,28</b>	<b>1.086.561,96</b>
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	17.347,10	5.670,61
Έκτακτα κέρδη	527,73	666,40
Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	<u>6.052,40</u>	<u>23.927,23</u>
<b>Μείον :</b>		
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	432,72	866,00
Έκτακτες ζημιές	385,77	327,01
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	6.144,12	358,45
Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	<u>0,00</u>	<u>6.962,61</u>
<b>ΜΕΙΟΝ :</b>	<u>16.964,62</u>	<u>0,00</u>
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	58.275,23	1.551,46
Μείον : Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	<u>58.275,23</u>	<u>39.314,68</u>
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ</b>	<b><u>1.014.333,90</u></b>	<b><u>1.070.724,03</u></b>

Αθήνα, 31 Μαρτίου 2014

Οικονομικά όργανα για τη σύνταξη του παρόντος

Θεωρήθηκε  
-Ο-  
Διευθυντής

-Ο-  
ΠΡΟΪΣΤ. ΥΠΗΡ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ

-Ο-  
ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ



## Πίνακας 8.4

### ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ

Α.Φ.Μ. 090070164

### Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2014

	<u>1.1. - 31.12.2014</u>	<u>1.1. - 31.12.2013</u>
<b>I. Αποτελέσματα εκμετάλλευσης</b>		
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	19.804.419,42	19.961.961,59
<u>Μείον</u> : Κόστος πωλήσεων	<u>18.314.192,26</u>	<u>18.566.495,73</u>
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	<b>1.490.227,16</b>	<b>1.395.465,86</b>
<u>Πλέον</u> : Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Σύνολο	1.490.227,16	1.395.465,86
<b>Μείον</b> : Έξοδα διοικητικής λειτουργίας		
	158.187,29	203.723,02
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	<u>150.570,02</u>	<u>308.757,31</u>
Μερικά Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	<b>1.181.469,85</b>	<b>174.723,41</b>
<b>Μείον</b> : Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	<u>14.918,27</u>	<u>14.918,27</u>
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	<b>1.166.551,58</b>	<b>19.650,15</b>
<b>II. Πλέον : Έκτακτα αποτελέσματα</b>		
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	2.507,51	17.347,10
Έκτακτα κέρδη	756,78	527,73
Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	<u>0,00</u>	<u>3.264,29</u>
	<u>3.264,29</u>	<u>6.052,40</u>
<b>Μείον</b> :		
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	265,52	432,72
Έκτακτες ζημιές	127,85	385,77
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	2.022,80	6.144,12
Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	<u>0,00</u>	<u>2.416,17</u>
	<u>2.416,17</u>	<u>848,12</u>
<b>ΜΕΙΟΝ</b> :		
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	39.725,13	58.275,23
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	<u>39.725,13</u>	<u>0,00</u>
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ</b>	<b><u>1.167.399,70</u></b>	<b><u>1.014.333,90</u></b>

Αθήνα, 31 Μαρτίου 2015

Οικονομικά όργανα για τη σύνταξη του παρόντος

Θεωρήθηκε

-Ο-

Διευθυντής

-Ο-

ΠΡΟΪΣΤ. ΥΠΗΡ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ

-Ο-

ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ





## Πίνακας 8.6

### 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
<b>Μείον:</b> Κόστος πωλήσεων	0	18.314.192,26
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	<b>1.613.839,70</b>	<b>1.490.227,16</b>
<b>Πλέον :</b> Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	0,00	0,00
Σύνολο	1.613.839,70	1.490.227,16
<b>Μείον :</b> Έξοδα διοικητικής λειτουργίας		
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	159.493,80	158.187,29
Μερικά Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	<u>133.290,93</u>	<u>292.784,73</u>
<b>Μείον :</b> Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	1.321.054,97	150.570,02
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	<u>25.204,42</u>	<u>308.757,31</u>
<b>II. Πλέον : Έκτακτα αποτελέσματα</b>	<b>1.295.850,55</b>	<b>1.181.469,85</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>0,00</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>
<b>ΜΕΙΟΝ :</b>	<u>2.162,68</u>	<u>0,00</u>
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	2.416,17	848,12
Μείον : Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	33.541,03	39.725,13
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ</b>	<u>1.298.013,23</u>	<u>1.167.399,70</u>

Αθήνα, 30 Απρ 16

Οικονομικά όργανα για τη σύνταξη του παρόντος

**ΘΕΩΡΗΘΗΚΕ**

-Ο-

**ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

-Ο-

**ΠΡΟΪΣΤ. ΥΠΗΡ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ**

-Ο-

**ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ**

### 8.3 Ανάλυση Αριθμοδεικτών 2015

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι αριθμοδείκτες που εξηγούν τις οικονομικές καταστάσεις, για τον ισολογισμό του 2015. Μαζί με τους δείκτες περιγράφεται και η χρησιμότητα του κάθε ενός, για περαιτέρω αποσαφήνιση της χρήσης τους:

- **Δείκτες Ρευστότητας (Liquidity Ratios):**

1. **Δείκτης Γενικής ρευστότητας (current ratio)** = (Διαθέσιμα + Απαιτήσεις + Αποθέματα)/Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις = **2,24 φορές**: Ο δείκτης δείχνει το μέτρο ρευστότητας μια επιχείρησης και το περιθώριο ασφάλειας της διοίκησης να αντιμετωπίσει μια δύσκολη κατάσταση στη ροή κεφαλαίων. Ο δείκτης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερος και σίγουρα μεγαλύτερος της μονάδας.

2. **Δείκτης Ειδικής Ρευστότητας (acid test ratio)** = (Διαθέσιμα + Απαιτήσεις)/Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις = **2,07 φορές**: Ο δείκτης δείχνει πόσες φορές τα ταχέως ρευστοποιημένα στοιχεία της επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Θεωρείται ικανοποιητικός κοντά στην μονάδα.

3. **Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας (cash ratio)** = Διαθέσιμο Ενεργητικό/Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις = **1,32 φορές**: Ο δείκτης δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

4. **Δείκτης Αμυντικού Διαστήματος** = (Διαθέσιμα + Απαιτήσεις)/Προβλεπόμενες Ημερήσιες Λειτουργικές Δαπάνες = **222,65 ημέρες**: Ο αριθμοδείκτης μετρά, σε αριθμό ημερών, το χρονικό διάστημα που μπορεί να λειτουργήσει η επιχείρηση, ανταποκρινόμενη στις δαπάνες της, χωρίς να καταφεύγει στη χρησιμοποίηση των εσόδων από τις βασικές λειτουργικές δραστηριότητές της.

- **Δείκτες Δραστηριότητας (Activity Ratios):**

1. **Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων (receivable turnover ratio)** = Καθαρές Πωλήσεις/Μέσο Ύψος Απαιτήσεων = **4,84 φορές**: Δείχνει κατά πόσες φορές εισπράττονται, κατά μέσο όρο, κατά την διάρκεια της λογιστικής χρήσης οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερη η ταχύτητα της εισπράξεων απαιτήσεων τόσο μικρότερος ο χρόνος δέσμευσης κεφαλαίων.

2. **Δείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων (trade creditors to purchase ratio)** = Αγορές/Μέσο Ύψος βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων = **3,37 φορές**: Δείχνει

3. πόσες φορές, κατά μέσο όρο κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσης ανανεώθηκαν οι ληφθείσες πιστώσεις της επιχείρησης. Είναι καλό ο προηγούμενος δείκτης να είναι μεγαλύτερος από αυτόν.

4. **Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων (inventories turnover ratio) = Κόστος Πωληθέντων/Μέσο Απόθεμα Προϊόντων = 21,98 φορές:** Δείχνει πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης, σε σχέση με τις πωλήσεις μέσα στη χρήση. Όσο μεγαλύτερης είναι ο δείκτης τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η επιχείρηση.

- **Δείκτες Αποδοτικότητας (Profitability Ratios):**

1. **Δείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους (gross profit margin) = (Μικτά κέρδη\*100)/πωλήσεις = 8,92 %:** Δείχνει σε ποσοστό επί τοις % το μικτό περιθώριο κέρδους με το οποίο η επιχείρηση πουλάει το εμπόρευμα.

2. **Δείκτης Περιθωρίου Καθαρού Κέρδους (net profit margin) = (Καθαρά Κέρδη Εκμετάλλευσης\*100)/Πωλήσεις = 7,17 %:** Δείχνει σε ποσοστό επί τοις % το καθαρό περιθώριο κέρδους με το οποίο η επιχείρηση πουλάει το εμπόρευμα.

3. **Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (return on net worth) = (Καθαρά Κέρδη Εκμετάλλευσης\*100)/Ίδια κεφάλαια = 19,85 %:** Ο δείκτης αυτός απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης και παρέχει ένδειξη κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος από την χρήση των κεφαλαίων.

- **Γενικοί Δείκτες**

1. **Δείκτης Αύξησης/Μείωσης Πωλήσεων = (Πωλήσεις Χρήσης – Πωλήσεις Προηγούμενης Χρήσης)/Πωλήσεις Προηγούμενης Χρήσης = -8,63 %:** Ο δείκτης αυτός εμφανίζει σε ποσοστό επί τοις % την αύξηση ή μείωση των πωλήσεων από το ένα έτος στο άλλο.

2. **Δείκτης Αύξησης/Μείωσης Μικτών Κερδών Πωλήσεων = (Μικτό Κέρδος Χρήσης - Μικτό Κέρδος Προηγούμενης Χρήσης)/ Μικτό Κέρδος Προηγούμενης Χρήσης = 8,29 %:** Ο δείκτης αυτός εμφανίζει σε ποσοστό επί τοις % την αύξηση ή μείωση των μικτών κερδών από το ένα έτος στο άλλο.

3. **Δείκτης Αύξησης/Μείωσης Καθαρών Κερδών Χρήσης = (Καθαρά Κέρδη Χρήσης – Καθαρά Κέρδη Προηγούμενης Χρήσης)/Καθαρά Κέρδη Προηγούμενης Χρήσης = 11,19 %:** Ο δείκτης αυτός εμφανίζει σε ποσοστό επί τοις % την αύξηση ή μείωση των καθαρών κερδών από το ένα έτος στο άλλο.

5. **Δείκτης Λειτουργικών Εξόδων** = (Κόστος Πωληθέντων + Λειτουργικά Έξοδα)/Πωλήσεις = **91,08 %**: Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο μικρότερη είναι η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αντανακλά τη δυνατότητα της διοίκησης μίας επιχείρησης να προσαρμόζει ανάλογα τα έξοδά της με τις συνθήκες πώλησης.

## 8.4 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 8.7

#### Συγκριτικός Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών (2011-2015)

Έτος	2011	2012	2013	2014	2015
Συνολικές Πωλήσεις	22.660.060,58	21.156.903,07	19.961.961,59	19.804.419,42	18.095.474,94
Μικτό Κέρδος	1.529.357,56	1.335.150,89	1.395.465,86	1.490.227,16	1.613.839,70
Καθαρό Κέρδος	1.183.320,31	1.070.724,03	1.014.333,90	1.167.499,70	1.295.850,55
Λειτουργικά Έξοδα	317.705,20	248.588,83	378.446,43	308.757,31	292.784,73
Λιανικές Πωλήσεις	7.836.660,77	8.075.671,92	6.904.164,10	6.334.147,77	6.145.877,84
Χονδρικές Πωλήσεις	14.823.399,81	13.081.231,15	13.057.797,49	13.470.271,65	11.949.597,10

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

## Πίνακας 8.8

### Συγκριτικός Πίνακας εξέλιξης Αριθμοδεικτών (2013-2015)

A/A	Περιγραφή Αριθμοδεικτών	2013	2014	2015
1	Γενικής Ρευστότητας (current ratio)	2,25	2,25	2,24
2	Ειδικής Ρευστότητας (acid – test ratio)	2,10	2,11	2,04
3	Ταμειακής Ρευστότητας (cash ratio)	1,33	1,34	1,32
4	Αμυντικού Χρονικού Διαστήματος (defensive interval ratio)	200,20	191,88	222,65
5	Περιθώριο Μικτού Κέρδους	6,99%	7,52%	8,92%
6	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	5,08%	5,89%	7,17%
7	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	15,81%	18,04%	19,85%
8	Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων (receivable turnover ratio)	4,96	5,20	4,84
9	Μέση Διάρκεια Παραμονής Υποχρεώσεων στην Επιχείρηση	73,56	70,16	75,34
10	Ταχύτητας Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων	3,81	3,66	3,37
11	Μέση Διάρκεια Παραμονής Υποχρεώσεων στην Επιχείρηση	95,79	99,69	108,36
12	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	21,47	24,65	21,98
13	Μέσος Όρος Παραμονής Αποθεμάτων	17,00	14,81	16,61
14	Λειτουργικών Εξόδων προς Πωλήσεις	94,91%	94,03%	91,08%
15	Αύξηση/Μείωση Μικτών Κερδών Πώλησης	4,52%	6,79%	8,29%
16	Αύξηση/Μείωση Καθαρών Κερδών	-5,27%	15,09%	11,19%

## 8.5 Οικονομικά Στοιχεία Στρατιωτικών Πρατηρίων

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα κυριότερα οικονομικά στοιχεία που υπάρχουν διαθέσιμα για τα στρατιωτικά πρατήρια. Δεν θα παρουσιαστούν στοιχεία αποθέματος και πιο εξειδικευμένες εγγραφές, για λόγους εμπιστευτικότητας.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία του ετήσιου κύκλου εργασιών των στρατιωτικών πρατηρίων:

### Πίνακας 8.9

#### Συγκριτικός Πίνακας Ετήσιου Κύκλου Εργασιών Στρατιωτικών Πρατηρίων (2013-2015)

A/A	Στρατιωτικό Πρατήριο	2013	2014	2015
1	Θεσσαλονίκης	7.731.914 €	7.533.643 €	7.592.171 €
2	Λάρισας	3.417.143 €	3.321.429 €	3.289.571 €
3	Αλεξανδρούπολης	7.474.457 €	7.346.171 €	7.331.957 €
4	Λαμίας	1.660.957 €	1.577.814 €	1.649.129 €
5	Ρόδου	2.018.857 €	1.885.714 €	1.833.286 €
6	Λέσβου	5.165.143 €	4.967.143 €	5.021.143 €
7	Κως	3.499.286 €	3.455.714 €	3.365.143 €
8	Χίου	2.400.000 €	2.400.000 €	2.460.857 €
9	Σάμου	1.870.343 €	1.885.500 €	1.853.057 €
10	Λήμνου	1.395.286 €	1.357.143 €	1.353.386 €
11	Βέροιας	1.033.914 €	1.007.029 €	1.000.629 €
12	Βόλου	1.163.586 €	1.188.857 €	1.208.814 €
13	Διδυμοτείχου	5.287.429 €	5.245.000 €	5.167.000 €
14	Ιωαννίνων	1.904.857 €	1.865.286 €	1.899.857 €
15	Κιλκίς	1.472.714 €	1.488.286 €	1.458.814 €
16	Κοζάνης	1.677.571 €	1.693.714 €	1.609.457 €
17	Λιτόχωρου	1.332.143 €	1.375.714 €	1.398.429 €
18	Ξάνθης	3.392.286 €	3.311.429 €	3.351.000 €
19	Δράμας	1.315.286 €	1.344.286 €	1.390.714 €
20	Κομοτηνής	2.149.286 €	2.182.857 €	2.156.229 €
21	Πολυκάστρου	714.000 €	671.429 €	698.686 €
22	Σερρών	453.229 €	414.286 €	394.286 €
23	Χανίων	2.792.714 €	2.814.286 €	2.765.657 €
<b>Σύνολο</b>		<b>61.322.400 €</b>	<b>60.332.729 €</b>	<b>60.249.271 €</b>

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία των κερδών των στρατιωτικών πρατηρίων:

### Πίνακας 8.10

#### Συγκριτικός Πίνακας Ετήσιων Κερδών Στρατιωτικών Πρατηρίων (2013-2015)

A/A	Στρατιωτικό Πρατήριο	2013	2014	2015
1	Θεσσαλονίκης	541.234 €	527.355 €	531.452 €
2	Λάρισας	239.200 €	232.500 €	230.270 €
3	Αλεξανδρούπολης	523.212 €	514.232 €	513.237 €
4	Λαμίας	116.267 €	110.447 €	115.439 €
5	Ρόδου	141.320 €	132.000 €	128.330 €
6	Λέσβου	361.560 €	347.700 €	351.480 €
7	Κως	244.950 €	241.900 €	235.560 €
8	Χίου	169.220 €	168.000 €	172.260 €
9	Σάμου	130.924 €	131.985 €	129.714 €
10	Λήμνου	97.670 €	95.000 €	94.737 €
11	Βέροιας	72.374 €	70.492 €	70.044 €
12	Βόλου	81.451 €	83.220 €	84.617 €
13	Διδυμοτείχου	370.120 €	367.150 €	361.690 €
14	Ιωαννίνων	133.340 €	130.570 €	132.990 €
15	Κιλκίς	103.090 €	104.180 €	102.117 €
16	Κοζάνης	117.430 €	118.560 €	112.662 €
17	Λιτόχωρου	93.250 €	96.300 €	97.890 €
18	Ξάνθης	237.460 €	231.800 €	234.570 €
19	Δράμας	92.070 €	94.100 €	97.350 €
20	Κομοτηνής	150.450 €	152.800 €	150.936 €
21	Πολυκάστρου	49.980 €	47.000 €	48.908 €
22	Σερρών	31.726 €	29.000 €	27.600 €
23	Χανίων	195.490 €	197.000 €	193.596 €
<b>Σύνολο</b>		<b>4.293.788 €</b>	<b>4.223.291 €</b>	<b>4.217.449 €</b>

Η δυσκολία στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων των στρατιωτικών πρατηρίων, εντοπίζεται στο ότι η αποθεματοποίηση συνδέεται με την τήρηση μέρους του αποθέματος για λόγους ασφαλείας, για την υλοποίηση σχεδίων επιχειρήσεων σε πολεμική περίοδο. Για τον λόγο αυτό δεν είναι δυνατή η παρουσίασή τους, αν και ζητήθηκαν επίσημα με έγγραφο, για

να παρουσιαστούν συγκεντρωτικά. Παρ' όλα αυτά τα παρουσιαζόμενα στοιχεία μπορούν να κριθούν επαρκή αν αναλογιστεί κανείς ότι μας ενδιαφέρει το απόθεμα που θα δημιουργείται και θα ελέγχεται από το ΕΚΕΜΣ, το οποίο θα εφαρμόζει συγκεντρωτική πολιτική αποθεματοποίησης και για τα στρατιωτικά πρατήρια. Οπότε στην πρόβλεψη θα παρουσιαστεί προσεγγιστικά το αναμενόμενο απόθεμα, βάσει των ποσοστών αποθεματοποίησης του ΕΚΕΜΣ σε σχέση με τον ετήσιο κύκλο εργασιών του, μην λαμβάνοντας υπόψη σε καμία περίπτωση πολεμικά αποθέματα.

## 8.6 Ανακεφαλαίωση

Οι ρυθμοί ανάπτυξης από το 2011 έως το 2013 ήταν αρνητικοί λόγω της ραγδαίας μεταβολής της αγοράς του λιανικού εμπορίου, που ήταν αδύνατον να αντιμετωπιστεί, από το συνεχώς μεταβαλλόμενο προσωπικό του ΕΚΕΜΣ, λόγω των διαρκών μεταθέσεων και της έλλειψης εμπειρίας του. Οι ρυθμοί αυτοί κυμάνθηκαν από 6 έως 7 %.

Αντίθετα από το 2013 έως το 2015, παρουσιάστηκε μια σχετική σταθερότητα στους κύκλους εργασιών, ενώ η κάμψη που παρουσιάζουν είναι γεγονός που αποδίδεται στον αποπληθωρισμό της οικονομίας, αλλά και στην δημοπράτηση της διαχείρισης κάποιων αρκετά μεγάλων Κυλικείων Μονάδων (ΚΨΜ) σε ιδιωτικές εταιρίες (401 ΓΣΝΑ, ΚΕΠΒ κλπ) με αποτέλεσμα να χάνονται βασικοί πελάτες που εξυπηρετούσαν πάνω από 2.000 προσωπικό η καθεμία. Παρ' όλα αυτά ο όγκος και ο ρυθμός των παραλαβών αλλά και των πωληθέντων (σε επίπεδο πλήθους ειδών), ήταν μεγαλύτερος από τις προηγούμενες χρήσεις. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αντικατάσταση και παραμονή του προσωπικού για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, αλλά και από περισσότερο κατηρτισμένα στελέχη. Είναι χαρακτηριστικό ότι στις χρήσεις 2014 και 2015, τα καθαρά κέρδη παρουσίασαν αύξηση κατά 15 και 12 % αντίστοιχα. Με αυτό τον τρόπο ενισχύθηκαν οι πωλήσεις αλλά και το ενδιαφέρον του ΕΚΕΜΣ για δομές του Στρατού που παράγουν κέρδη όπως οι Λέσχες. Είναι χαρακτηριστικό ότι μέχρι το 2013, το μεγαλύτερο μέρος των προμηθειών των Λεσχών πραγματοποιούνταν από το ελεύθερο εμπόριο, γιατί το ΕΚΕΜΣ στην ουσία αδιαφορούσε να καλύψει τις ανάγκες σε κωδικούς προϊόντων που δεν διέθετε.

Αυτή η αύξηση των κερδών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επαναδιαπραγμάτευση και ανανέωση του μεγαλύτερου μέρους των συμβάσεων με τις προμηθεύτριες εταιρίες με



συμπερότερους όρους για το ΕΚΕΜΣ, αλλά και την παύση κάποιων που δεν απέδιδαν τα αναμενόμενα. Ένας άλλος παράγοντας που συνέβαλε στην επιπλέον κερδοφορία είναι η απορρόφηση μεγαλύτερου μέρους προωθητικών ενεργειών των συνεργαζόμενων εταιριών, αλλά και η σύναψη συμφερότερων συμβάσεων με outsourcing εταιρίες που μείωσαν τα λειτουργικά κόστη. Επίσης χαρτογραφήθηκε και επινοικιάστηκε ο χώρος των ραφιών του super market, στα πρότυπα της υπόλοιπης αγοράς, επιβάλλοντας στις εταιρίες μια μορφή ενοικίασης, ανάλογα με την θέση τοποθέτησης των προϊόντων.

Το αρνητικό κομμάτι της απόδοσης, εντοπίζεται στην έλλειψη ανταγωνιστικότητας των καταστημάτων του Πολυκαταστήματος που παρουσιάζουν από το 2011, μια μείωση συνολικά στον κύκλο εργασιών τους που υπερβαίνει το 10 % ετησίως. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι υπάρχουν καταστήματα, σε μεγάλο βαθμό, παλιάς φιλοσοφίας που δεν προσαρμόστηκαν στις νέες ανάγκες της αγοράς, αλλά συνέχισαν να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο από ιδρύσεως του ΕΚΕΜΣ.

Τα οικονομικά στοιχεία του 2016 δεν είναι δυνατόν να παρουσιαστούν γιατί εκκρεμεί ο έλεγχός τους από τον Ορκωτό Λογιστή και η παρουσίασή τους στο Διοικητικό Συμβούλιο του ΕΚΕΜΣ. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι βρίσκονται στα επίπεδα του 2015 με μία ανάπτυξη του κύκλου εργασιών της τάξης του 3 – 4 % και μία αντίστοιχη άνοδο των καθαρών των κερδών. Αποτελεί σημαντικό γεγονός μιας και φαίνεται ότι ανακόπτεται η πτώση του τζίρου και πραγματοποιείται η έναρξη μιας εποχής ανάκαμψης, η οποία πρέπει να διευρυνθεί.

Αν θέλαμε να σχολιάσουμε τους κύκλους εργασιών των στρατιωτικών πρατηρίων, θα λέγαμε ότι παρουσιάζουν ιδιαίτερη σταθερότητα στην τριετία που μελετάμε, με πολύ μικρές αποκλίσεις. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην σταθερότητα του πελατολογίου τους, που σε αντίθεση με το ΕΚΕΜΣ, παρουσιάζουν μεγαλύτερο ποσοστό εξάρτησης από τις Μονάδες και άρα τις πωλήσεις χονδρικής. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 80 % του τζίρου τους αποτελούν οι πωλήσεις χονδρικής. Ένα ακόμα ενδιαφέρον στοιχείο, είναι το μεγάλο περιθώριο κέρδους που είναι θεσμοθετημένο να έχουν. Αυτό ανέρχεται στο 10 % ενώ στο ΕΚΕΜΣ πλησιάζει μεσοσταθμικά το 4 %. Συγκεντρωτικά φαίνεται ότι ο ετήσιος τζίρος τους είναι 3,5 φορές ο τζίρος του ΕΚΕΜΣ, ενώ τα κέρδη τους είναι πάνω από 4 φορές τα κέρδη του ΕΚΕΜΣ. Επίσης, τα πιο σημαντικά πρατήρια είναι αυτά της Θεσσαλονίκης, της Αλεξανδρούπολης της Λάρισας, του Διδυμοτείχου της Λέσβου και της Κου, όπου παρουσιάζεται και η μεγαλύτερη ύπαρξη στρατιωτικών δομών.

Είναι εμφανές ότι η διασύνδεση των στρατιωτικών πρατηρίων με το ΕΚΕΜΣ και η παρουσίαση ενός ενοποιημένου ισολογισμού θα έδινε νέα δυναμική σε πολλούς τομείς της οικονομικής τους δραστηριότητας όπως έχει παρουσιαστεί και στην εισαγωγή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

#### 9.1 Εισαγωγή

Για να γίνει πραγματικότητα το εγχείρημα της ενοποίησης των στρατιωτικών πρατηρίων με το ΕΚΕΜΣ, χρειάζεται να πραγματοποιηθεί μια επενδυτική διαδικασία σε τρεις τομείς:

- Θεσμικές αποφάσεις που αφορούν τροποποίηση των κανονισμών λειτουργίας, καθώς και μετακινήσεις εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού σε καίριες θέσεις.
- Δημιουργία δομών δικτύου, για την επέκταση της ERP του ΕΚΕΜΣ και στα στρατιωτικά πρατήρια έτσι ώστε να είναι δυνατή η λειτουργία τους σαν μια αλυσίδα καταστημάτων.
- Δημιουργία μεταφορικού δικτύου διασύνδεσης των στρατιωτικών πρατηρίων με το ΕΚΕΜΣ είτε με την χρήση εταιρίας logistics (3PL), είτε με την χρήση των μεταφορικών μέσων του Στρατού.

#### 9.2 Θεσμικές Αποφάσεις

Είναι ίσως ο αστάθμητος παράγοντας όπως έχει αναλυθεί και παραπάνω. Η λήψη και υλοποίηση αποφάσεων στο στρατό σε πολεμικές περιόδους και ασκήσεις είναι αστραπιαίες και λαμβάνονται στο πεδίο της μάχης. Στον καιρό ειρήνης και για θέματα υποστήριξης χρειάζονται μακρές περίοδοι ωρίμανσης και αυτό είναι λογικό αν αναλογιστεί κανείς ότι χρειάζεται να γίνει, στην ουσία, μια υπέρβαση μιας κατάστασης που δεν έχει άμεσο όφελος, η οποία θίγει τοπικά συμφέροντα, εγείρει αντιδράσεις, έχει νομικά κολύματα και προσομοιάζει περισσότερο στις απαιτήσεις μιας Διοίκησης Αλλαγής με υψηλό βαθμό δυσκολίας.

Επειδή όμως οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει της κρισιμότητας και της χρησιμότητας μιας κατάστασης, θα παρουσιάσουμε την ταχύτητα υλοποίησής τους σαν ένα χρονικό διάστημα λήψης πρωτοβουλιών και συμφωνιών προς ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό θα πραγματοποιηθεί διότι στην ουσία, το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την υλοποίηση

θεσμικών αλλαγών χωρίς διαφωνίες, δεν υπερβαίνει το ένα ημερολογιακό έτος, τοποθετώντας την έναρξη υλοποίησης από την εγκατάσταση μια ιεραρχικής δομής με πρωτοβουλία και όραμα για την δομή του Στρατού, όπως την παρούσα περίοδο. Επίσης το ένα έτος δεν είναι τυχαίο, αφού αποτελεί την μέγιστη περίοδο για την υλοποίηση σχεδιασμού μεταθέσεων του προσωπικού για να τοποθετηθούν τα κατάλληλα στελέχη στις κατάλληλες θέσεις.

Συγκεκριμένα, απαιτούνται οι παρακάτω μεταβολές:

➤ Τροποποίηση οργανογράματος ΕΚΕΜΣ σε μια μορφή που να περιλαμβάνει τα Στρατιωτικά πρατήρια αλλά και επιπλέον τμήματα που θα συμβάλουν στην λειτουργία του νέου οργανισμού.

➤ Ενοποίηση των στρατιωτικών κανονισμών λειτουργία των στρατιωτικών πρατηρίων (ΣΚ 5-96) και ΕΚΕΜΣ (ΣΚ 5-97), έτσι ώστε να λειτουργούν με εννοιαίο τρόπο, κυρίως σε ότι αφορά στο λογιστικό σύστημα και στα κέρδη καθώς και στον καταμερισμό τους.

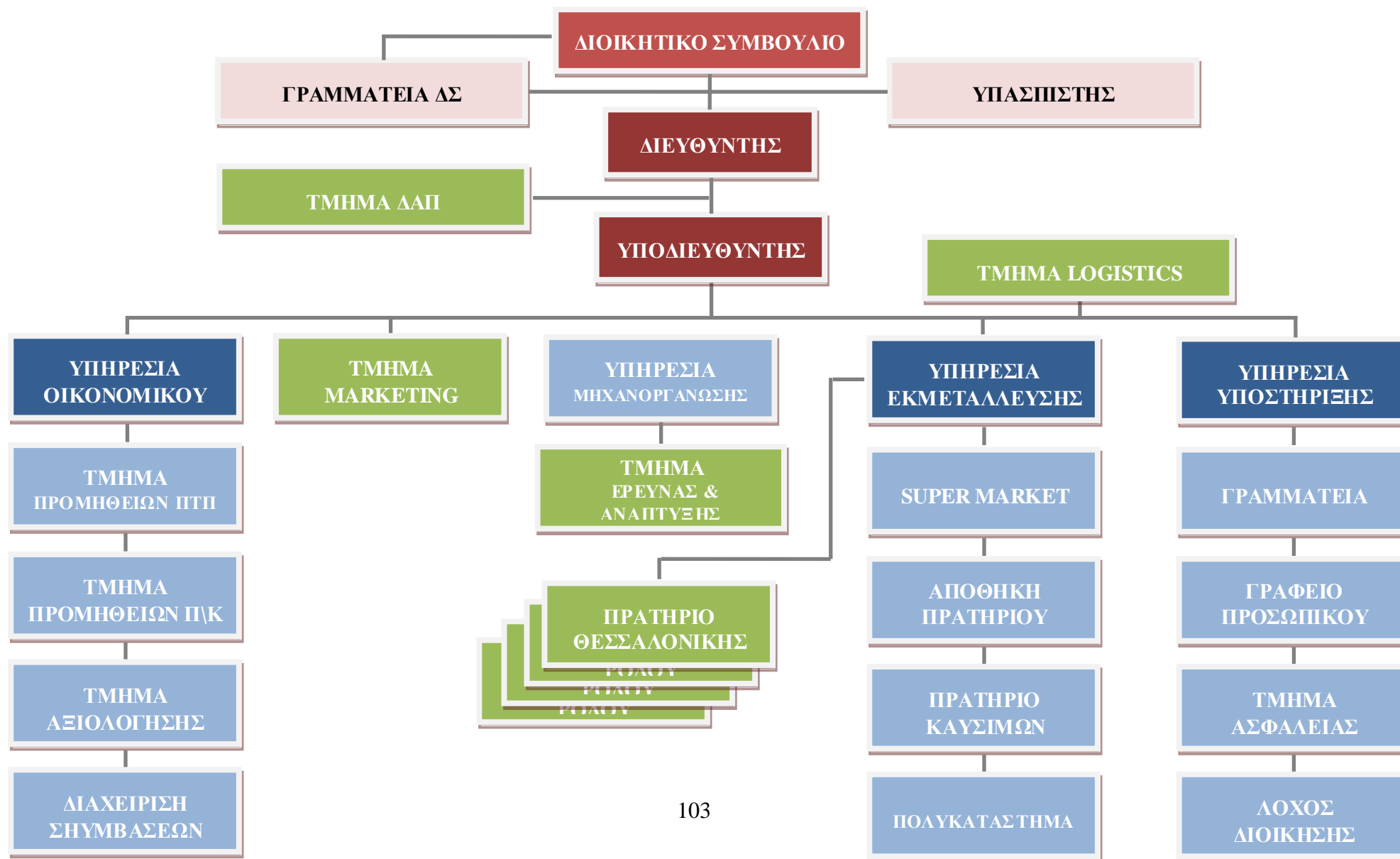
➤ Υλοποίηση μεταθέσεων εξειδικευμένου προσωπικού σε συγκεκριμένες θέσεις ευθύνει, έτσι ώστε να υπάρχει ταχύτητα στην υλοποίηση αποφάσεων και στην αντιμετώπιση δυσχεριών. Σε αυτό τον τομέα προτείνεται η τοποθέτηση στελεχών με γνώση στα οικονομικά που έχουν υπηρετήσει στο ΕΚΕΜΣ και η αποδοσή τους ήταν ικανοποιητική.

➤ Ενοποίηση κατά τόπους στρατιωτικών πρατηρίων και ιδιαίτερα του ΕΚΕΜΣ με στρατιωτικές Μονάδες που διαθέτουν κατάλληλους αποθηκευτικούς χώρους. Η συνένωση όλων των δομών θα επιφέρει την ανάγκη μεγαλύτερων αποθηκευτικών χώρων για το ΕΚΕΜΣ, το οποίο είναι εφικτό αν ενωθεί θεσμικά με στρατιωτικές Μονάδες που τους διαθέτουν εντός της Αττικής.

Παρακάτω απεικονίζεται το οργανόγραμμα του νέου οργανισμού που θα προκύψει από την συνένωση των στρατιωτικών πρατηρίων. Οι μεταβολές που παρουσιάζονται δεν είναι τυχαίες αλλά υπαγορεύονται από τον Torrington et. al. (2005), ο οποίος προτείνει την δομή των εταιριών ανάλογα με το αντικείμενο και τον κύκλο εργασιών τους. Με πράσινο χρώμα φαίνονται οι προσθήκες που απαιτούνται για να λειτουργήσει, ενώ συνδυάζεται με τον τρόπο λειτουργίας της στρατιωτικής υπηρεσίας:

Διάγραμμα 9.1

Διάγραμμα Νέου Οργανογράμματος ΕΚΕΜΣ



### 9.3 Δημιουργία Δομών Δικτύου

Το ΕΚΕΜΣ είχε την τύχη από 1 Ιανουαρίου 2017 να εγκαινιάσει την νέα ERP του, την ENTERSOFT, αφήνοντας πίσω την παλαιωμένη UNIXFOR. Η νέα εφαρμογή, εκτός των άλλων, διαθέτει την δυνατότητα σύνδεσης επικοινωνιακών κόμβων που βρίσκονται σε μεμακρυσμένες περιοχές και μπορούν να συνδεθούν βάσει δικτύου. Το ΕΚΕΜΣ με λίγα λόγια διαθέτει ήδη την υποδομή σύνδεσης με τα υπόλοιπα στρατιωτικά πρατήρια και για αυτό το λόγο κρίνεται σκόπιμο να μην αναζητηθεί το κόστος μιας νέας ERP, αφού εκτός των άλλων, θα έχει και υψηλό κόστος εναλλαγής.

Επίσης το ΕΚΕΜΣ στο δεύτερο εξάμηνο του 2016 είχε ανανεώσει τον εξοπλισμό πληροφορικής, βάσει ειδών της εταιρίας SAMSUNG κατόπιν διαγωνιστικής διαδικασίας, έτσι ώστε να υπάρχει ομοιομορφία μηχανημάτων με κοινά ανταλλακτικά που η μαζική προμήθειά τους, μειώνουν το κόστος συντήρησης. Για αυτό το λόγο, τα στοιχεία κόστους μηχανολογικού εξοπλισμού που θα παρουσιαστούν παρακάτω, θα βασιστούν στην συγκεκριμένη εταιρία, και είναι επικαιροποιημένα, με τις σημερινές τιμές τους. Ένα ακόμα κόστος, που δεν επιδέχεται εναλλαγής, είναι αυτό της σύνδεσης VDSL. Η τιμή που θα παρουσιαστεί είναι με σύνδεση COSMOTE που διαθέτει το ΕΚΕΜΣ, με μόνιμη εγκατάσταση και σύστημα wireless (κεραία λήψης) εντός του στρατοπέδου.

Στον παρακάτω πίνακα θα παρουσιαστεί ο εξοπλισμός που απαιτείται για δημιουργία δικτύου μεταξύ ΕΚΕΜΣ και στρατιωτικών πρατηρίων:

**Πίνακας 9.1**

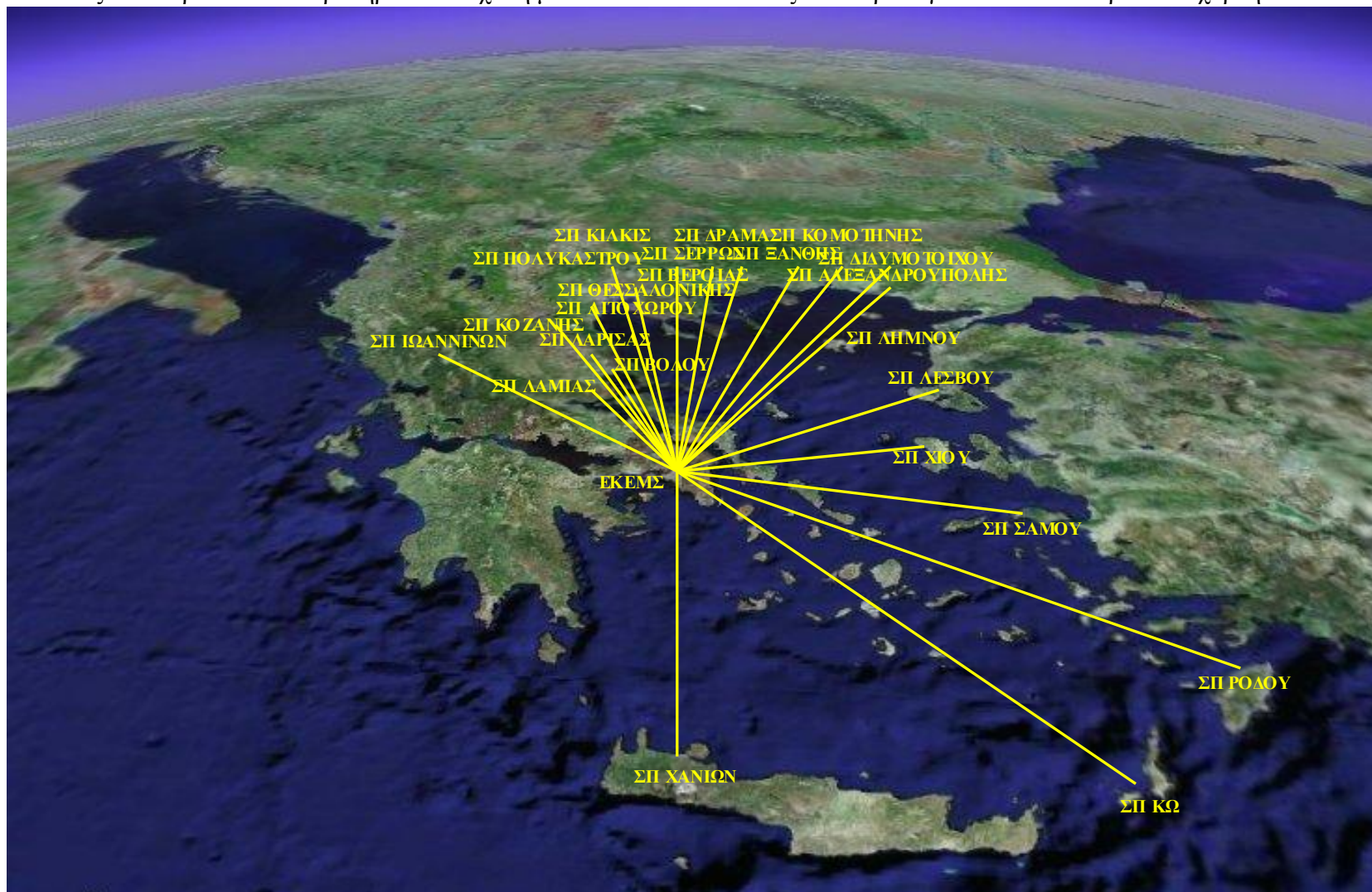
**Εξοπλισμός που Απαιτείται για την Διασύνδεση του ΕΚΕΜΣ με τα  
Στρατιωτικά Πρατήρια**

A/A	Περιγραφή	Ποσότητα Ενός Πρατηρίου	Συνολική Ποσότητα	Κόστος
1	Δικαίωμα Χρήστη ENTERSOFT	6	138	96.600 €
2	Ταμειακός SERVER (με άδεια)	1	23	21.160 €
3	Σταθμοί Εργασίας (H/Y)	5	115	73.217 €
4	RF SCANNER	4	92	128.800 €
5	Συσκευή SWITCH	1	23	13.800 €
6	Συσκευή ROUTER	1	23	16.100 €
7	Συσκευή ACCESS POINT	1	23	14.950 €
8	Ταμειακή Μηχανή	4	92	317.400 €
9	Σύνδεση VDSL	1	23	920 €
<b>Σύνολο</b>				<b>682.947 €</b>

Στα παραπάνω δεν προστίθεται κόστος εγκατάστασης, διότι όλες οι συσκευές θα τοποθετηθούν από τις ήδη συνεργαζόμενες εταιρίες, στις υποχρεώσεις των οποίων περιλαμβάνεται μαζί με κάθε αγορά να πραγματοποιείται και εγκατάσταση. Επίσης η εγκατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού θα πραγματοποιηθεί από το τμήμα μηχανογράφησης του ΕΚΕΜΣ με την υποστήριξη του σώματος έρευνας και πληροφορικής του ΓΕΣ.

## 9.4 Δημιουργία Μεταφορικού Δικτύου

Οι τοποθεσίες των στρατιωτικών πρατηρίων σε σχέση με το ΕΚΕΜΣ απεικονίζονται προσεγγιστικά στον παρακάτω χάρτη:





Στην περίπτωση αυτή τα πράγματα γίνονται πιο περίπλοκα, διότι έχουμε περισσότερες εκδοχές. Η μία εκδοχή είναι η δημιουργία δικτύου μεταφοράς με τα μεταφορικά του Στρατού και η άλλη είναι η μίσθωση αυτής της υπηρεσίας από μία εταιρία Logistics. Στην πρώτη περίπτωση, φαινομενικά δεν έχουμε κάποια επιβάρυνση στο λειτουργικό κόστος του ΕΚΕΜΣ, γιατί τα μεταφορικά της υπηρεσίας, τα καύσιμά τους και το προσωπικό, αποτελούν δαπάνες τους κρατικού προϋπολογισμού. Η ουσία όμως του θέματος είναι το πραγματικό κόστος, διότι σκοπός μας είναι να υπολογιστεί αυτό και να αφαιρεθεί εαν είναι δυνατόν από τις κρατικές δαπάνες και να επιβαρύνεται το ίδιο το ΕΚΕΜΣ από τα κέρδη του, δικαιολογώντας την λειτουργία του σαν κέντρο εφοδιασμού με την χρήση ΙΔΙΩΝ ΠΟΡΩΝ. Έτσι λοιπόν θα προχωρήσουμε σε αυτή την περίπτωση μελετώντας την κατανάλωση καυσίμου, την πληρωμή των εκτός έδρας μετακινήσεων του προσωπικού για αυτή την μεταφορά, το κόστος των θαλάσσιων μεταφορών και την συντήρηση των οχημάτων. Το πιο σημαντικό βεβια στοιχείο αποτελεί η γνώση της αναλογίας όγκου – βάρους των μεταφερόμενων ειδών αλλά και των αναγκών εφοδιασμού των Στρατιωτικών Πρατηρίων. Τα στοιχεία αυτά θα παρουσιαστούν συγκεντρωτικά και όχι αναλυτικά για λόγους εμπιστευτικότητας.

Στην περίπτωση της χρήσης εταιρίας Logistics, θα ληφθεί οικονομική προσφορά από εταιρία 3PL για να μπορέσουμε να έχουμε ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με το αν συμφέρει περισσότερο από την χρήση των μέσων του Στρατού. Για την εξαγωγή κοστολογίου, η εταιρία θα λάβει από εμάς μία κατάσταση που να είναι εμφανής η αναλογία όγκου – βάρους, η συχνότητα εφοδιασμού, καθώς και οι τοποθεσίες, γενικά κατ' αρχήν και πιο συγκεκριμένα στην συνέχεια, όταν ξεκινήσει η συνεργασία μας. Η εταιρία σχεδιάζει τα δρομολόγια και μας προτείνει βάσει αυτών τα κόστη μεταφοράς, σχηματίζοντας το δίκτυο που έχουμε ανάγκη να υλοποιήσουμε. Το μεγάλο μειονέκτημα χρήσης εταιρίας Logistics, έγκειται στο ότι θα αποκτήσει εμπιστευτικά στοιχεία, κατά την πάροδο της συνεργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια επισφάλεια σχετικά με το ποιος τα κατέχει και ποιος μπορεί να τα διαχειριστεί. Γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει να δεσμεύεται με ρήτρα εμπιστευτικότητας αν προκύψει συνεργασία. Το μεγάλο όμως πλεονέκτημα μιας τέτοιας συνεργασίας, είναι η εμπειρία στην παρεχόμενη υπηρεσία και η ακρίβεια στην παροχή της, γεγονός πολύ σημαντικό για την προσδοκώμενη οικονομική δραστηριότητα από την σύνδεση των στρατιωτικών πρατηρίων. Είναι προφανές ότι μία εταιρία που εξειδικεύεται στο αντικείμενο

των Logistics έχει τα μέσα και την τεχνογνωσία για την υλοποίηση του βασικού μοντέλου αποθεμάτων που είναι το ζητούμενο να εφαρμοστεί.

Και στις δύο περιπτώσεις θα πραγματοποιηθεί υπολογισμός του ετήσιου κόστους του δικτύου και αυτό που θα αξιολογηθεί στην επιλογή μας, ενώ δεν θα προστεθεί στο κόστος της επένδυσης, αλλά στο σταθερό κόστος λειτουργίας. Όσον αφορά το θέμα της εμπιστευτικότητας σαν κριτήριο, αυτό αποτελεί θέμα περισσότερο πολυκριτηριακής ανάλυσης και επαφίεται στην υπηρεσία για περαιτέρω αξιολόγηση στην λήψη απόφασης. Ένα επιπλέον κόστος που πρέπει να λάβει η υπηρεσία υπόψη είναι το κόστος ευκαιρίας από την χρήση των μεταφορικών του στρατού, μιας και αυτά αποτελούν μέρος του επιχειρησιακού σχεδιασμού του στρατού και η πιθανή στέρησή τους ίσως μεταβάλλει την υλοποίηση κάποιων σχεδίων του.

Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν οι μεταφορικές ανάγκες του νέου ενοποιημένου οργανισμού. Ο υπολογισμός πραγματοποιήθηκε αφαιρώντας τις μεγάλες προμηθεύτριες εταιρίες που διαθέτουν πανελλαδικά δίκτυα διανομής όπως είναι η 3E, η PEPSI, η ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ, η EL BISCO, η TASTY, η ΕΥΡΩΧΑΡΤΙΚΗ κλπ. διότι αυτές μπορούν να παραδώσουν απευθείας στην έδρα των πρατηρίων με τα μεταφορικά τους. Επίσης αφαιρέθηκαν οι εταιρίες που διαθέτουν νωπά προϊόντα ειδικών συνθηκών (ψυξης και κατάψυξης), όπως παγωτά, γάλα γιαούρτι κλπ, διότι το εξειδικευμένο δίκτυο μεταφοράς τους είναι απαραίτητο για λόγους υγείας και διασφάλισης ποιότητας. Στην ουσία η πλειονότητα των μεταφορικών αναγκών περιλαμβάνει συσκευασίες μεγάλου όγκου για την τροφοδοσία Μονάδων αλλά και κάποιων προϊόντων που είναι διαδεδομένα αλλά δεν έχουν ισχυρό δίκτυο διανομής όπως είναι κάποιες κατηγορίες καφέ, εταιρίες ζωοτροφών, καθαριστικών κλπ.

Επίσης ο υπολογισμός των αναγκών πραγματοποιήθηκε κατά μέσο όρο βάσει των αποθεμάτων των στρατιωτικών πρατηρίων και η συχνότητα υπολογίζεται στις 15 εργάσιμες μέρες, λόγω του μέσου ορίου λήξης πολλών κατηγοριών αλλά και την εξασφάλιση αποθηκευτικού χώρου, την επίτευξη απορρόφησης προωθητικών ενεργειών, την μεγαλύτερη κυκλοφοριακή ταχύτητα του αποθέματος, αλλά και την ευελιξία στις προμήθειες προϊόντων που υπαγορεύονται από τις νέες τάσεις της αγοράς που συνεχώς μεταβάλλονται. Επίσης, η μονάδα μέτρησης που χρησιμοποιείται είναι η πλέον διαδεδομένη, η παλέττα και το μέσο βάρος ανά μονάδα, υπολογίστηκε βάσει της παλεττοποίησης που πραγματοποιείται από τις προμηθεύτριες εταιρίες του ΕΚΕΜΣ.

Στα πρατήρια που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση, όπως είναι τα πρατήρια του Κιλκίς

και του Πολυκάστρου, θα επιδιώκεται η εκπόνηση ενός συνδιαστικού δρομολογίου για να αποφεύγονται περιττές κινήσεις με υψηλά κόστη. Εδώ παρουσιάζεται το μειονέκτημα ότι ο συνδιασμός δρομολογίων μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο από εταιρίες Logistics διότι τα μεταφορικά του Στρατού υστερούν σε όγκο και ευλιξία μιας και η προμήθειά πραγματοποιήθηκε για άλλους σκοπούς.

Ο πίνακας αυτός θα είναι η πυξίδα μας για τον υπολογισμό του κόστους και την χάραξη των δρομολογίων που θα ακολουθήσει, αφού θα καθορίσει τον αριθμό των οχημάτων που θα χρειαστούν, το είδος του αλλά και την χάραξη των δρομολογίων τους.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας με τις απαραίτητες μεταφορικές ανάγκες από το ΕΚΕΜΣ προς τα στρατιωτικά πρατήρια:

## Πίνακας 9.2

### Μεταφορικές Ανάγκες από το ΕΚΕΜΣ προς τα Στρατιωτικά Πρατήρια

Εταιρία	Περιοχή	Παλέτες/ 2 βδομάδες	Απόσταση σε χλμ	Μέσο Βάρος (Kgr)
ΕΚΕΜΣ	Αθήνα - Καρέας	-	-	-
Πρατήριο	Θεσσαλονίκης	21	503	1100
Πρατήριο	Λάρισας	9	353	1100
Πρατήριο	Αλεξανδρούπολης	20	800	1100
Πρατήριο	Λαμίας	5	214	1100
Πρατήριο	Ρόδου	5	474	1100
Πρατήριο	Λέσβου	14	356	1100
Πρατήριο	Κως	9	364	1100
Πρατήριο	Χίου	7	254	1100
Πρατήριο	Σάμου	5	316	1100
Πρατήριο	Λήμνου	4	375	1100
Πρατήριο	Βέροιας	3	509	1100
Πρατήριο	Βόλου	3	326	1100
Πρατήριο	Διδυμοτείχου	14	887	1100
Πρατήριο	Ιωαννίνων	5	420	1100
Πρατήριο	Κιλκίς	4	536	1100
Πρατήριο	Κοζάνης	4	470	1100
Πρατήριο	Λιτόχωρου	4	395	1100
Πρατήριο	Ξάνθης	9	705	1100
Πρατήριο	Δράμας	4	648	1100
Πρατήριο	Κομοτηνής	6	746	1100
Πρατήριο	Πολυκάστρου	2	549	1100
Πρατήριο	Σερρών	2	583	1100
Πρατήριο	Χανίων	8	316	1100

### **Μεταφορικά της υπηρεσίας**

Για να μπορέσουμε να μελετήσουμε το κόστος των μεταφορικών της υπηρεσίας, λαμβάνουμε υπόψιν τους παρακάτω παράγοντες :

- Το κόστος του καυσίμου.
- Το κόστος του προσωπικού.
- Το κόστος των θαλάσσιων μεταφορών.
- Την συντήρηση των οχημάτων.
- Ανάγκες μεταφορικές των στρατιωτικών πρατηρίων.

Η παράμετρος όμως που είναι θεμελιώδης στον υπολογισμό του κόστους είναι οι ανάγκες μεταφοράς για την λειτουργία της ενοποιημένης δομής όπως παρουσιάστηκε παραπάνω.

Στη συνέχεια θα υπολογιστεί το κόστος μεταφοράς για κάθε ένα δρομολόγιο με τα διαθέσιμα στρατιωτικά οχήματα γενικής χρήσης, συμπεριλαμβάνοντας όλους τους παραπάνω παράγοντες. Το κόστος κατανάλωσης καυσίμου από ένα όχημα γενικής χρήσης του στρατού τύπου Magirus, χωρητικότητας 5 τόνων, είναι 4 χλμ/1 λίτρο όταν είναι χωρίς φορτίο και 3 χλμ/1 λίτρο όταν είναι φορτωμένο. Το καύσιμο που καταναλώνεται είναι DIESEL και το κόστος του μεταβάλλεται ανάλογα την περίοδο. Στο 2015 η τιμή κυμάνθηκε στα 0,892 €/λίτρο.

Παρακάτω παρουσιάζεται πίνακας με την χιλιομετρική απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στο ΕΚΕΜΣ και τα λοιπά στρατιωτικά πρατήρια.

### Πίνακας 9.3

Πίνακας Χιλιομετρικής Απόστασης και Κόστους Ενός Δρομολογίου από το ΕΚΕΜΣ στα Στρατιωτικά Πρατήρια

A/A	Στρατιωτικό Πρατήριο	Απόσταση σε χλμ	Κόστος Καυσίμου	Κόστος Διοδίων - Ναύλων	Συνολικό Κόστος
1	Θεσσαλονίκης	503	261,73 €	213,40 €	475,13 €
2	Λάρισας	353	183,68 €	152,80 €	336,48 €
3	Αλεξανδρούπολης	800	416,27 €	263,80 €	680,07 €
4	Λαμίας	214	111,35 €	88,40 €	199,75 €
5	Ρόδου	474	15,61 €	840,00 €	905,61 €
6	Λέσβου	356	20,81 €	661,00 €	731,81 €
7	Κως	364	14,57 €	756,00 €	820,57 €
8	Χίου	254	18,21 €	560,20 €	628,41 €
9	Σάμου	316	9,89 €	726,00 €	785,89 €
10	Λήμνου	375	6,24 €	720,00 €	776,24 €
11	Βέροιας	509	264,85 €	221,80 €	486,65 €
12	Βόλου	326	169,63 €	125,40 €	295,03 €
13	Διδυμοτείχου	887	461,54 €	263,80 €	725,34 €
14	Ιωαννίνων	420	218,54 €	126,80 €	345,34 €
15	Κιλκίς	536	278,90 €	213,40 €	492,30 €
16	Κοζάνης	470	244,56 €	238,60 €	483,16 €
17	Λιτόχωρου	395	205,53 €	125,40 €	330,93 €
18	Ξάνθης	705	366,84 €	263,80 €	630,64 €
19	Δράμας	648	337,18 €	230,20 €	567,38 €
20	Κομοτηνής	746	388,17 €	263,80 €	651,97 €
21	Πολυκάστρου	549	285,66 €	213,40 €	499,06 €
22	Σερρών	583	303,35 €	230,20 €	533,55 €
23	Χανίων	316	26,02 €	627,00 €	703,02 €

Το κόστος περιλαμβάνει την αποστολή ενός φορτωμένου οχήματος τύπου Magirus με μέση ωριαία ταχύτητα ανά χιλιόμετρο τα 56 χλμ και την επιστροφή του χωρίς φορτίο. Στις θαλάσσιες μεταφορές περιλαμβάνονται οι ναύλοι του πλοίου της γραμμής προστεθειμένοι με τα καύσιμα απο την κίνηση που θα πραγματοποιηθεί αλλά και τις χρεώσεις των διοδίων. Επίσης προστίθεται και το εισιτήριο του οδηγού του οχήματος, καθώς και το ποσό των 50 € που προβλέπεται σαν ημερίσια αποζημίωση για μετακίνηση μίας μέρας εκτός έδρας.

Ο συνδιασμός των παραπάνω πινάκων, του ενός δρομολογίου και των μεταφορικών αναγκών θα επιφέρουν το παρακάτω κόστος:

## Πίνακας 9.4

Πίνακας Συνολικού Ετήσιου Κόστους Εφοδιασμού των Στρατιωτικών Πρατηρίων από το ΕΚΕΜΣ στα Στρατιωτικά Πρατήρια

A/A	Στρατιωτικό Πρατήριο	Αριθμός Δρομολογίων	Κόστος Δρομολογίου	Συνολικό Κόστος
1	Θεσσαλονίκης	120	475,13 €	57.015,60 €
2	Λάρισας	48	336,48 €	16.151,04 €
3	Αλεξανδρούπολης	120	680,07 €	81.608,40 €
4	Λαμίας	24	199,75 €	4.794,00 €
5	Ρόδου	24	905,61 €	21.734,64 €
6	Λέσβου	72	731,81 €	52.690,32 €
7	Κως	48	820,57 €	39.387,36 €
8	Χίου	48	628,41 €	30.163,68 €
9	Σάμου	24	785,89 €	18.861,36 €
10	Λήμνου	24	776,24 €	18.629,76 €
11	Βέροιας	24	486,65 €	11.679,60 €
12	Βόλου	24	295,03 €	7.080,72 €
13	Διδυμοτείχου	72	725,34 €	52.224,48 €
14	Ιωαννίνων	24	345,34 €	8.288,16 €
15	Κιλκίς	24	492,30 €	11.815,20 €
16	Κοζάνης	24	483,16 €	11.595,84 €
17	Λιτόχωρου	24	330,93 €	7.942,32 €
18	Ξάνθης	48	630,64 €	30.270,72 €
19	Δράμας	24	567,38 €	13.617,12 €
20	Κομοτηνής	48	651,97 €	31.294,56 €
21	Πολυκάστρου	24	499,06 €	11.977,44 €
22	Σερρών	24	533,55 €	12.805,20 €
23	Χανίων	48	703,02 €	33.744,96 €
<b>Σύνολο</b>				<b>585.372,48 €</b>

### Μεταφορικά εταιρίας logistics

Για την λήψη οικονομικής προσφοράς από την εταιρία Logistics, μας δώθησαν οδηγίες για την προετοιμασία μιας κατάστασης με τα απαραίτητα στοιχεία, που συμπίπτει με αυτήν της προηγούμενης ενότητας για τις μεταφορικές ανάγκες των στρατιωτικών πρατηρίων. Εδώ ο υπολογισμός και ο σχεδιασμός πραγματοποιήθηκε εξ' ολοκλήρου από την εταιρία, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις δικές μας ανάγκες. Ο υπολογισμός έγινε από την εταιρία 3PL LOGIKA, η οποία μας έδωσε το κόστος σε τιμή μεταφοράς της μίας μονάδας, δηλαδή της παλέτας.

Το συνολικό κόστος μαζί με τον ΦΠΑ φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

## Πίνακας 9.5

Πίνακας Συνολικού Ετήσιου Κόστους Εφοδιασμού των Στρατιωτικών Πρατηρίων από το ΕΚΕΜΣ στα Στρατιωτικά Πρατήρια

Εταιρία	Περιοχή	Παλέτες/ 2 βδομάδες	Κόστος Παλέτας	Συνολικό Κόστος (με ΦΠΑ)
ΕΚΕΜΣ	Αθήνα - Καρέας	-	-	-
Πρατήριο	Θεσσαλονίκης	21	40 €	24.797 €
Πρατήριο	Λάρισας	9	40 €	10.627 €
Πρατήριο	Αλεξανδρούπολης	20	65 €	38.376 €
Πρατήριο	Λαμίας	5	35 €	5.166 €
Πρατήριο	Ρόδου	5	65 €	9.594 €
Πρατήριο	Λέσβου	14	65 €	26.863 €
Πρατήριο	Κως	9	65 €	17.269 €
Πρατήριο	Χίου	7	65 €	13.432 €
Πρατήριο	Σάμου	5	65 €	9.594 €
Πρατήριο	Λήμνου	4	65 €	7.675 €
Πρατήριο	Βέροιας	3	50 €	4.428 €
Πρατήριο	Βόλου	3	40 €	3.542 €
Πρατήριο	Διδυμοτείχου	14	70 €	28.930 €
Πρατήριο	Ιωαννίνων	5	40 €	5.904 €
Πρατήριο	Κιλκίς	4	50 €	5.904 €
Πρατήριο	Κοζάνης	4	50 €	5.904 €
Πρατήριο	Λιτόχωρου	4	50 €	5.904 €
Πρατήριο	Ξάνθης	9	60 €	15.941 €
Πρατήριο	Δράμας	4	55 €	6.494 €
Πρατήριο	Κομοτηνής	6	60 €	10.627 €
Πρατήριο	Πολυκάστρου	2	50 €	2.952 €
Πρατήριο	Σερρών	2	50 €	2.952 €
Πρατήριο	Χανίων	8	55 €	12.989 €
<b>Σύνολο</b>				<b>275.864 €</b>

Πηγή: <http://www.logika.gr/el>

### 9.5 Ανακεφαλαίωση

Οι τρεις πυλώνες υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου, όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, διακρίνονται από ένα τμήμα βεβαιότητας και ένα αβεβαιότητας. Ξεκινώντας από το τμήμα των θεσμικών αποφάσεων, διαφαίνεται ότι οι προθέσεις της εκάστοτε ιεραρχίας είναι το όφελος των Ενόπλων Δυνάμεων. Από την άλλη πλευρά όμως είναι άγνωστα τα κωλύματα

που θα αντιμετωπιστούν σε όλη αυτή την διαδικασία. Στην περίπτωση μας οι πιθανοί ανασταλτικοί παράγοντες πικοίλουν και είναι περισσότερο εξωγενείς. Λαμβάνοντας όμως το μετριοπαθές σενάριο, η ετήσια διάρκεια για την λήψη και υλοποίηση θεσμικών αποφάσεων, φαίνεται απόλυτα ρεαλιστική και εφαρμόσιμη.

Το δεύτερο τμήμα της επένδυσης που αφορά την προμήθεια και εγκατάσταση ηλεκτρονικού εξοπλισμού για την διασύνδεση, έχουμε το μεγαλύτερο τμήμα βεβαιότητας. Η παροχή τεχνογνωσίας από το τμήμα μηχανογράφησης του ΕΚΕΜΣ έδωσε την δυνατότητα ακριβούς αναζήτησης σε ότι είχε να κάνει με τα υλικά και τα κόστη εγκατάστασής του. Ένα μελανό σημείο σε αυτό τον τομέα αποτελεί το ενδεχόμενο να απορριφθεί η χρήση του δημόσιου δικτύου και η εγκατάσταση ιδιόκτητου, το οποίο όμως θα εκτόξευε το κόστος για να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις.

Το τρίτο τμήμα της της επένδυσης φαινομενικά είναι ξεκάθαρο αφού η χρήση των υπηρεσιών της εταιρίας 3PL, υπερέχει σε κόστος γιατί διαθέτει καταλληλότερα μεταφορικά μέσα για τον σκοπό αυτό και μπορεί με κατάλληλο συνδυασμό δρομολογίων να μειώσει το κόστος. Η πραγματικότητα όμως είναι διαφορετική, αφού υπάρχει υψηλό ενδεχόμενο απόρριψης της πρότασης χρήσης εταιρίας 3PL για λόγους εμπιστευτικότητας. Αυτός είναι και ο λόγος που η ανάλυσή μας στην συνέχεια για την αξιολόγηση της επένδυσης θα περιλαμβάνει και τα δύο σενάρια σαν ενδεχόμενα.

Σε κάθε περίπτωση όμως, όπως θα παρουσιαστεί στην συνέχεια, τα αναμενόμενα οφέλη από τη διασύνδεση θα είναι πολύ μεγαλύτερα από το οποιοδήποτε κόστος.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

#### 10.1 Εισαγωγή

Σε αυτή την ενότητα θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση του χρονικού προγραμματισμού των εργασιών διασύνδεσης των στρατιωτικών πρατηρίων με δύο μεθόδους, την GANTT και την CPM (Critical Path Method). Στον προγραμματισμό μας εκτελέσαμε επικαλυπτόμενες δραστηριότητες για να κερδίσουμε σε χρόνο και να καταφέρουμε να προωθήσουμε ένα ορθολογικό τρόπο δομής της εταιρίας με σωστά και τακτικά βήματα από την αρχή μέχρι το τέλος έτσι ώστε να έχουμε επίσημα εκκίνηση των εργασιών με την έναρξη του ημερολογιακού έτους 2019.

Ένα γράφημα Gantt είναι ένα είδος ραβδοειδούς διάγραμματος, που επινοήθηκε από τον Henry Gantt στη δεκαετία του 1910, το οποίο απεικονίζει ένα χρονοδιάγραμμα ενός έργου. Τα διαγράμματα Gantt απεικονίζουν τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης των επί μέρους εργασιών ενός έργου. Αυτές οι εργασίες απεικονίζουν την δομή κατανομής εργασιών του έργου. Αν και τώρα θεωρούνται ως μια κοινή τεχνική καταγραφής εργασιών, τα διαγράμματα Gantt θεωρήθηκαν επαναστατικά όταν εισήχθησαν για πρώτη φορά.

Το γράφημα CPM ή διάγραμμα του κρίσιμου μονοπατιού αποτελεί μέθοδο χρονικού προγραμματισμού που επικεντρώνεται αλγοριθμικά στο πιο κρίσιμο μονοπάτι. Στην αλληλουχία, δηλαδή, εκείνων των εργασιών που χρονικά έχουν την μεγαλύτερη διάρκεια. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να προβλεφθεί το διάστημα υλοποίησης των μη κρίσιμων μονοπατιών με μεγαλύτερη άνεση και ευελιξία. Οι δύο μορφές γραφήματος θα παρουσιαστούν παράλληλα για να μας διαφωτίσουν στην υλοποίηση της επένδυσης χρονικά.

#### 10.2 Χρονικός Προγραμματισμός με την Μέθοδο GANTT

Για την πραγματοποίηση του χρονικού προγραμματισμού με την μέθοδο GANTT, συγκεντρώνουμε όλες τις ενέργειες που επιθυμούμε να πραγματοποιήσουμε καθώς και τους

εκτιμώμενους χρόνους για την πραγματοποίησή τους. Οι ενέργειες αυτές, βασίζονται πλήρως στην ανάλυση της επένδυσης που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Με βάση αυτά τα δεδομένα, αρχικά κατασκευάστηκε ο πίνακας κατανομής των εργασιών διασύνδεσης που ακολουθεί και βάσει αυτού, το διάγραμμα GANTT, το οποίο κατασκευάστηκε με την χρήση του προγράμματος EXCEL 2010. Όπως είναι αντιληπτό οι εργασίες κατανέμονται σε τρεις φάσεις οι οποίες απεικονίζονται με διαφορετικό χρωματισμό η καθεμία:

- Πράσινο: Θεσμικές αποφάσεις.
- Κόκκινο: Προμήθεια και εγκατάσταση εξοπλισμού και δημιουργία μεταφορικού δικτύου.
- Κίτρινο: Προπαρασκευαστικές δοκιμές και εκπαίδευση πριν την λειτουργία.

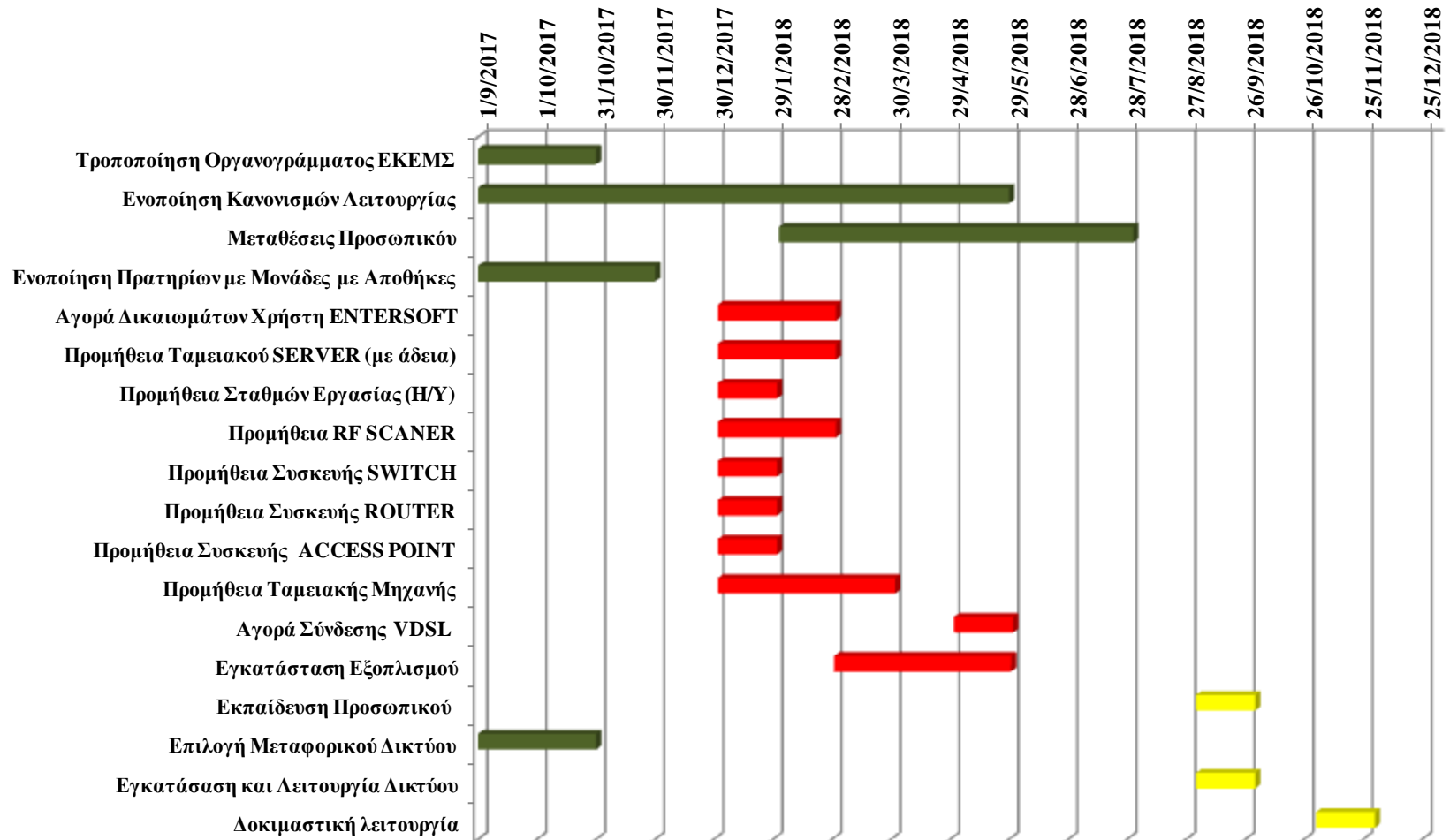
### Πίνακας 10.1

#### Πίνακας Κατανομής Εργασιών Διασύνδεσης ΕΚΕΜΣ και Στρατιωτικών Πρατηρίων

Ενέργειες	Έναρξη	Διάρκεια
Τροποποίηση Οργανογράμματος ΕΚΕΜΣ	1/9/2017	60
Ενοποίηση Κανονισμών Λειτουργίας	1/9/2017	270
Μεταθέσεις Προσωπικού	1/2/2018	180
Ενοποίηση Πρατηρίων με Μονάδες με Αποθήκες	1/9/2017	90
Αγορά Δικαιωμάτων Χρήστη ENTERSOFT	1/1/2018	60
Προμήθεια Ταμειακού SERVER (με άδεια)	1/1/2018	60
Προμήθεια Σταθμών Εργασίας (H/Y)	1/1/2018	30
Προμήθεια RF SCANNER	1/1/2018	60
Προμήθεια Συσκευής SWITCH	1/1/2018	30
Προμήθεια Συσκευής ROUTER	1/1/2018	30
Προμήθεια Συσκευής ACCESS POINT	1/1/2018	30
Προμήθεια Ταμειακής Μηχανής	1/1/2018	90
Αγορά Σύνδεσης VDSL	1/5/18	30
Εγκατάσταση Εξοπλισμού	1/3/18	90
Εκπαίδευση Προσωπικού	1/9/2018	30
Επιλογή Μεταφορικού Δικτύου	1/9/2017	60
Εγκατάσταση και Λειτουργία Δικτύου	1/9/2018	30
Δοκιμαστική λειτουργία	1/11/2018	30

Διάγραμμα 10.1

Διάγραμμα Χρονικού Προγραμματισμού των Εργασιών Διασύνδεσης με την Μέθοδο GANTT



## 10.3 Χρονικός Προγραμματισμός με την Μέθοδο CPM

Για την εφαρμογή της μεθόδου του κρίσιμου μονοπατιού (Critical Path Method), μας ενδιαφέρει η χρονική διάρκεια των εργασιών και η διαδοχή τους, δηλαδή το αν η πραγματοποίηση μιας εργασίας είναι απαραίτητα για να μπορέσει να ακολουθήσει η επόμενη. Στην συνέχεια σχηματίζεται το διάγραμμα και επιλέγεται το κρίσιμο μονοπάτι για να μπορέσει να καθοριστεί και το επιπλέον περιθώριο πραγματοποίησης των μη κρίσιμων μονοπατιών. Για την κατασκευή της CPM, συμβολίζουμε την κάθε διαδικασία με ένα γράμμα και ορίζουμε προϋποθέσεις υλοποίησης, εργασίες δηλαδή που είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν πριν από άλλες. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι απαραίτητες πληροφορίες για την κατασκευή του κρίσιμου μονοπατιού:

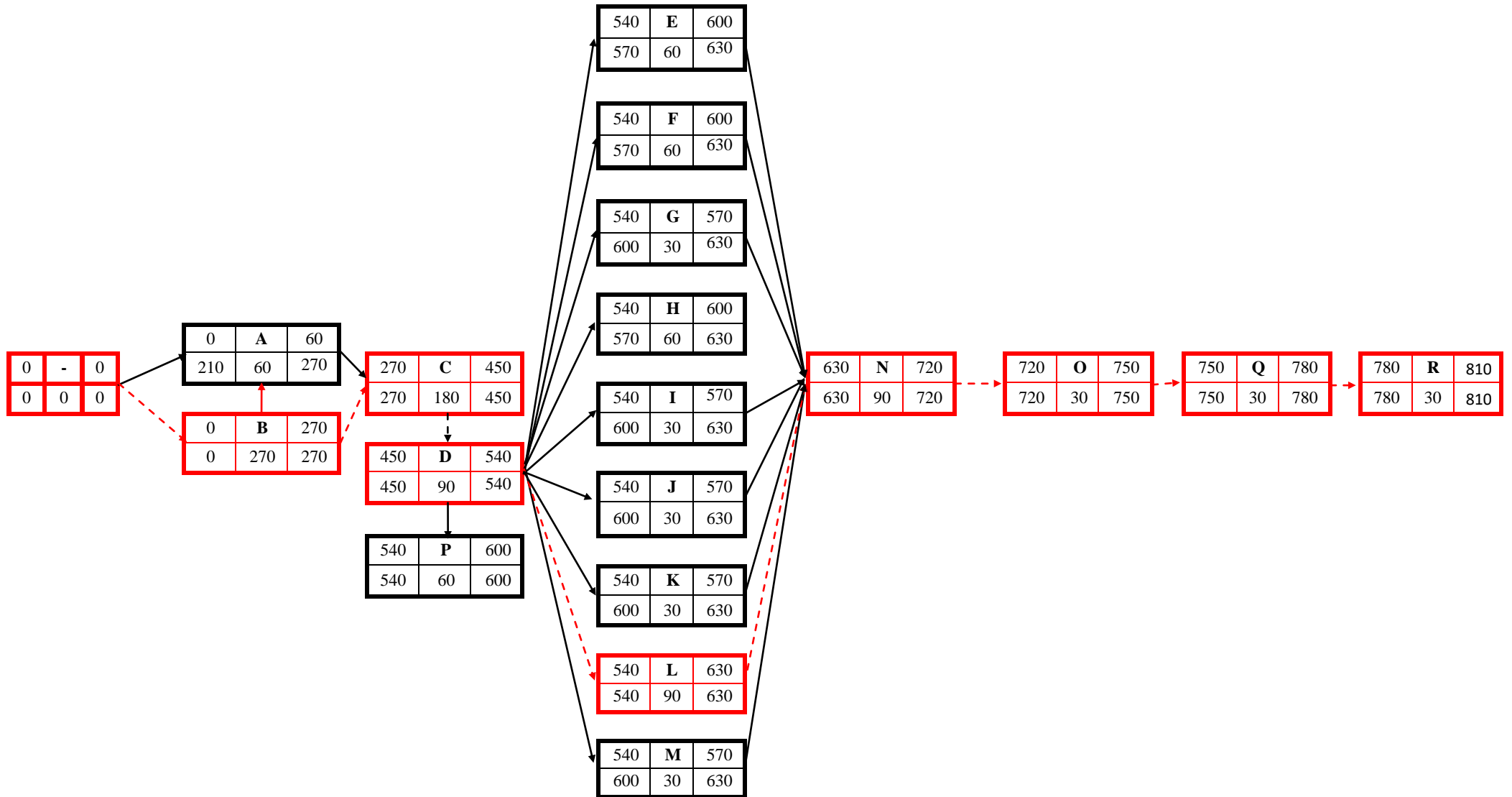
**Πίνακας 10.2**

**Πίνακας Κατανομής Προαπαιτούμενων Εργασιών Διασύνδεσης ΕΚΕΜΣ και Στρατιωτικών Πρατηρίων**

Ενέργειες	Σύμβολο	Προϋπόθεση	Διάρκεια
Τροποποίηση Οργανογράμματος ΕΚΕΜΣ	A	-	60
Ενοποίηση Κανονισμών Λειτουργίας	B	-	270
Μεταθέσεις Προσωπικού	C	A,B	180
Ενοποίηση Πρατηρίων με Μονάδες με Αποθήκες	D	A,B	90
Αγορά Δικαιωμάτων Χρήστη ENTERSOFT	E	A,B,C,D	60
Προμήθεια Ταμειακού SERVER (με άδεια)	F	A,B,C,D	60
Προμήθεια Σταθμών Εργασίας (H/Y)	G	A,B,C,D	30
Προμήθεια RF SCANNER	H	A,B,C,D	60
Προμήθεια Συσκευής SWITCH	I	A,B,C,D	30
Προμήθεια Συσκευής ROUTER	J	A,B,C,D	30
Προμήθεια Συσκευής ACCESS POINT	K	A,B,C,D	30
Προμήθεια Ταμειακής Μηχανής	L	A,B,C,D	90
Αγορά Σύνδεσης VDSL	M	A,B,C,D	30
Εγκατάσταση Εξοπλισμού	N	E-M	90
Εκπαίδευση Προσωπικού	O	N	30
Επιλογή Μεταφορικού Δικτύου	P	-	60
Εγκατάσταση και Λειτουργία Δικτύου	Q	A-P	30
Δοκιμαστική λειτουργία	R	A-Q	30

Στην συνέχεια απεικονίζουμε το διάγραμμα CPM με την χρήση του προγράμματος EXCEL 2010, παρουσιάζοντας το κρίσιμο μονοπάτι με την διακεκομμένη γραμμή:

**Διάγραμμα 10.2**  
**Διάγραμμα Χρονικού Προγραμματισμού των Εργασιών Διασύνδεσης με την Μέθοδο CPM**



## 10.4 Ανακεφαλαίωση

Όπως παρατηρείται το κρίσιμο μονοπάτι που προκύπτει, για την ολοκλήρωσή του απαιτούνται 810 ημέρες ή 27 μήνες περίπου. Η χρονική διάρκεια συμπίπτει με αυτή του διαγράμματος Gantt. Τα δύο διαγράμματα, παρά το γεγονός ότι περιλαμβάνουν τα ίδια δεδομένα, η ουσία τους είναι διαφορετική. Στο διάγραμμα CPM εμφανίζονται οι εργασίες που έχουν άνεση χρόνου να εκτελεστούν και άλλες που δεν σηκώνουν καμία αναβολή και πρέπει να ακολουθηθούν πιο αυστηρές διαδικασίες ολοκλήρωσης. Από την άλλη το διάγραμμα Gantt παρουσιάζει με πιο παραστατικό τρόπο την δυνατότητα παράλληλων εργασιών που η μια δεν προϋποθέτει την ολοκλήρωση της άλλης.

Ο συνδιασμός των δύο χρονοδιαγραμμάτων δίνει την δυνατότητα του προγραμματισμού υλοποίησης των επί μέρους εργασιών αλλά και την προμήθεια των υλικών και μέσων σε συγκεκριμένες ημερομηνίες. Επίσης προσδίδει την δυνατότητα χρήσης του κατάλληλου προσωπικού τις κατάλληλες χρονικές περιόδους προς κέρδος χρόνου, χωρίς να διαταραχθεί η λειτουργία του ΕΚΕΜΣ και των στρατιωτικών πρατηρίων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

### 11.1 Εισαγωγή

Για την αξιολόγηση της επένδυσής, χρησιμοποιούνται μία σειρά από κριτήρια αποδοτικότητας, τα οποία χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, εκείνα τα οποία δεν χρησιμοποιούν την προεξόφληση και σε εκείνα που στηρίζονται στην διαχρονική αξία του χρήματος.

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται δύο βασικοί μέθοδοι αξιολόγησης της επένδυσης:

- Η μέθοδος της περιόδου αποπληρωμής του κεφαλαίου (Pay - Back Period)
- Η μέθοδος του Μέσου Λόγου Απόδοσης (Rate of Return)

Στην δεύτερη κατηγορία μεθόδων που στηρίζονται στη διαχρονική αξία του χρήματος, οι οποίες καλούνται τεχνικές προεξόφλησης, περιλαμβάνονται:

- Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value).
- Η μέθοδος του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (Internal Rate of Return).

Πρόκειται για τεχνικές οι οποίες λαμβάνουν δηλαδή υπόψη το χρόνο πραγματοποίησης των εισροών και εκροών του επενδυτικού σχεδίου. Κάθε επενδυτικό σχέδιο παρουσιάζει ένα συγκεκριμένο κύκλο ταμειακών ροών, οι οποίες αφορούν την έναρξη της επένδυσης (εκροή μετρητών) και τη λειτουργία του σχεδίου επένδυσης (έξοδα και έσοδα λειτουργίας).

Η έννοια της διαχρονικής αξίας του χρήματος αφορά στο διαφορετικό χρόνο πραγματοποίησης των χρηματικών ροών μίας επένδυσης. Χρονικά κάθε επενδυτικό σχέδιο ολοκληρώνεται σε διαφορετικές περιόδους. Στον χρόνο 0 (παρόν) γίνεται η εκταμίευση των μετρητών για την επένδυση και στη συνέχεια διαμορφώνεται η εισροή μετρητών. Προκειμένου να γίνει η σύγκριση των ροών εσόδων και εξόδων τα οποία πραγματοποιούνται σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα, θα πρέπει να μετατραπούν οι χρηματικές αυτές ροές σε παροντικές τιμές. Η διαδικασία της προεξόφλησης θα παρουσιαστεί στην συνέχεια, σε κάθε μέθοδο χωριστά.

Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν δύο πίνακες με την δομή του κόστους του ΕΚΕΜΣ, όπως θα διαμορφωθεί μετά την διασύνδεση με τα Στρατιωτικά Πρατήρια. Σε αυτό δεν θα συμπεριληφθεί το κόστος προμήθειας και εγκατάστασης του μηχανογραφικού εξοπλισμού, το οποίο θα προστεθεί στον κωδικό του εξοπλισμού στο ενεργητικό.

## **11.2 Ανάλυση Ταμειακών Εισροών**

Οι ταμειακές εισροές θα αναλυθούν λαμβάνοντας σαν έτος βάσης το 2015 που παρουσιάζουν τα πιο πρόσφατα οικονομικά αποτελέσματα και στην συνέχεια θα παρουσιαστούν οι αναμενόμενες ταμειακές εισροές μετά την σύνδεση των στρατιωτικών πρατηρίων, χρησιμοποιώντας τα στοιχεία του ισολογισμού του ΕΚΕΜΣ χρήσης 2015 και τις εισροές των στρατιωτικών πρατηρίων για το ίδιο έτος. Στον πίνακα των ειροών θα παρουσιαστούν τα καθαρά κέρδη μετά την φορολόγηση, όπως παρουσιάζονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων σρήσης του 2015.

Επειδή οι ταμειακές εισροές δεν παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση την τελευταία τριετία και λόγω της φύσης των στρατιωτικών πρατηρίων να στηρίζουν το κύριο μέρος της οικονομικής τους δραστηριότητας στις πωλήσεις προς τις στρατιωτικές μονάδες, θεωρείται ότι η αναμενόμενη ταμειακή εισροή που θα παρουσιαστεί μετά την διασύνδεση των στρατιωτικών πρατηρίων θα είναι ουσιαστικά το άθροισμα αυτών των αποτελεσμάτων, ενώ τα κέρδη θα είναι διαφοροποιημένα, προσεγγίζοντας το κέρδος του ΕΚΕΜΣ που πλησιάζει το 6 %, μειωμένο κατά το ποσόν του κόστους μεταφορικής διασύνδεσης, ανάλογα του αν επιλεγούν τα μεταφορικά της υπηρεσίας ή της εταιρίας 3PL. Επίσης από το καταστατικό λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ για τον τρόπο απόδοσης των κερδών, μόνο το 5 % των κερδών είναι διαθέσιμο προς κεφαλαιοποίηση και μόνο αυτό θα αξιοποιηθεί για την αξιολόγηση της επένδυσης. Για αυτό τον λόγο, ακολουθούν πίνακες σεναρίων αναμενόμενων αποτελεσμάτων για κάθε κατηγορία χρήσης μεταφορικών μέσων (του στρατού ή εταιρίας 3PL).



### Πίνακας 11.1

#### Εισροές ΕΚΕΜΣ και Στρατιωτικών Πρατηρίων το έτος 2015

A/A	Στρατιωτικό Πρατήριο	Συνολικές Πωλήσεις	Καθαρό Κέρδος
1	ΕΚΕΜΣ	18.095.475 €	1.295.851 €
2	Θεσσαλονίκης	7.592.171 €	531.452 €
3	Λάρισας	3.289.571 €	230.270 €
4	Αλεξανδρούπολης	7.331.957 €	513.237 €
5	Λαμίας	1.649.129 €	115.439 €
6	Ρόδου	1.833.286 €	128.330 €
7	Λέσβου	5.021.143 €	351.480 €
8	Κως	3.365.143 €	235.560 €
9	Χίου	2.460.857 €	172.260 €
10	Σάμου	1.853.057 €	129.714 €
11	Λήμνου	1.353.386 €	94.737 €
12	Βέροιας	1.000.629 €	70.044 €
13	Βόλου	1.208.814 €	84.617 €
14	Διδυμοτείχου	5.167.000 €	361.690 €
15	Ιωαννίνων	1.899.857 €	132.990 €
16	Κιλκίς	1.458.814 €	102.117 €
17	Κοζάνης	1.609.457 €	112.662 €
18	Λιτόχωρου	1.398.429 €	97.890 €
19	Ξάνθης	3.351.000 €	234.570 €
20	Δράμας	1.390.714 €	97.350 €
21	Κομοτηνής	2.156.229 €	150.936 €
22	Πολυκάστρου	698.686 €	48.908 €
23	Σερρών	394.286 €	27.600 €
24	Χανίων	2.765.657 €	193.596 €

#### *Περίπτωση χρήσης μεταφορικών του στρατού*

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι αναμενόμενες ταμειακές εισροές με δεδομένη την επιλογή του μεταφορικού κόστους με μέσα του στρατού, το οποίο προσθέτει στα λειτουργικά έξοδα του νέου οργανισμού το ποσό των 585.372,48 €, όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 9. Λαμβάνονται υπόψη τρία σενάρια που έχουν να κάνουν με την διαφοροποίηση των αναμενόμενων εσόδων. Τα σενάρια χαρακτηρίζονται σαν μετριοπαθές, αισιόδοξο και απαισιόδοξο, ανάλογα με την απόδοσή του.

### Πίνακας 11.2

#### Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Μετριοπαθές Σενάριο.

A/A	Έτος	Συνολικές Πωλήσεις	Καθαρό Κέρδος	Διαθέσιμα Ποσά (5%)
1	2019	78.344.747 €	4.115.312 €	205.766 €
2	2020	80.695.089 €	4.256.333 €	212.817 €
3	2021	83.115.942 €	4.401.584 €	220.079 €

Σε αυτό το σενάριο υπολογίζεται ότι τα οφέλη της διασύνδεσης θα επιφέρουν μια ανάπτυξη του κύκλου εργασιών ετησίως, ίση με 3 %, λόγω της αναθέρμανσης του ενδιαφέροντος των δικαιούχων για τα στρατιωτικά πρατήρια, την προσέλκυση νέων εταιριών αλλά και την παρουσίαση ενός πιο ελκυστικού μοντέλου λειτουργίας προς την υπόλοιπη αγορά. Το ποσοστό ανάπτυξης δεν είναι τυχαίο και λαμβάνεται σύμφωνα με την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων της τελευταίας πενταετίας, το οποίο είναι διαφοροποιημένο κατά 3% σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

### Πίνακας 11.3

#### Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Αισιόδοξο Σενάριο.

A/A	ΕΤΟΣ	Συνολικές Πωλήσεις	Καθαρό Κέρδος	Διαθέσιμα Ποσά (5%)
1	2019	78.344.747 €	4.115.313 €	205.766 €
2	2020	86.179.222 €	4.585.381 €	229.269 €
3	2021	94.797.144 €	5.102.457 €	255.123 €

Σε αυτή την περίπτωση υπολογίζεται ότι η ενοποίηση των στρατιωτικών πρατηρίων, θα επιφέρει το σύνολο της αναμενόμενης ανάπτυξης από την αναθέρμανση του ενδιαφέροντος των δικαιούχων για πραγματοποίηση αυξημένων λιανικών πωλήσεων, την εκμετάλληση της διαμόρφωσης του θετικού κλίματος που διαμορφώνεται στο λιανεμπόριο το τελευταίο διάστημα και την εξαργύρωση του πιο ελκυστικού μοντέλου λειτουργίας που πρόκειται να διαμορφωθεί. Με άλλα λόγια το ποσοστό 5% παρουσιάζεται σαν το πλέον αναμενόμενο αισιόδοξο σενάριο, λόγω της επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων από αυτά της τελευταίας πενταετίας, λαμβάνοντας υπόψη και το κλίμα της αγοράς, που φαίνεται να παρουσιάζει σταθεροποιητικές τάσεις.

#### Πίνακας 11.4

##### Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Απαισιόδοξο Σενάριο.

A/A	ΕΤΟΣ	Συνολικές Πωλήσεις	Καθαρό Κέρδος	Διαθέσιμα Ποσά (5%)
1	2019	78.344.747 €	4.115.313 €	205.766 €
2	2020	78.344.747 €	4.115.313 €	205.766 €
3	2021	78.344.747 €	4.115.313 €	205.766 €

Σε αυτή την εκδοχή, λαμβάνονται υπόψη ότι οι αρνητικοί παράγοντες, όπως η ένταση του ανταγωνισμού και τα ζητήματα λειτουργικότητας του νέου οργανισμού, θα αναιρέσουν τα όποια θετικά αποτελέσματα θα επιφέρει η ενοποιημένη μορφή λειτουργίας, με αποτέλεσμα αυτός να στηρίζεται στα μέχρι σήμερα οικονομικά αποτελέσματα και να έχει σαν βάση εσόδων της πωλήσεις προς στρατιωτικές μονάδες, με αποτέλεσμα να μην μεταβάλει καθόλου τα αθροιστικά αποτελέσματά του.

##### *Περίπτωση χρήσης μεταφορικών εταιρίας 3pl*

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι αναμενόμενες ταμειακές εισροές λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω σενάρια, με την διαφοροποίηση της επιλογής του μεταφορικού κόστους με την εταιρία 3PL, το οποίο προσθέτει στα λειτουργικά έξοδα του νέου οργανισμού το ποσό των 275.864 € που είναι περίπου το μισό από αυτό της χρήσης των μεταφορικών της στρατιωτικής υπηρεσίας.

#### Πίνακας 11.5

##### Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Μετριοπαθές Σενάριο.

A/A	Έτος	Συνολικές Πωλήσεις	Καθαρό Κέρδος	Διαθέσιμα Ποσά (3%)
1	2019	78.344.747 €	4.424.821 €	221.241 €
2	2020	80.695.089 €	4.565.841 €	228.292 €
3	2021	83.115.942 €	4.711.093 €	235.555 €

**Πίνακας 11.6**

**Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Αισιόδοξο Σενάριο.**

A/A	ΕΤΟΣ	Συνολικές Πωλήσεις	Καθαρό Κέρδος	Διαθέσιμα Ποσά (5%)
1	2019	78.344.747 €	4.424.821 €	221.241 €
2	2020	86.179.222 €	4.894.889 €	244.744 €
3	2021	94.797.144 €	5.411.965 €	270.598 €

**Πίνακας 11.7**

**Αναμενόμενες Εισροές Ενοποιημένου Οργανισμού ΕΚΕΜΣ μετά την Σύνδεση στο Απαισιόδοξο Σενάριο.**

A/A	ΕΤΟΣ	Συνολικές Πωλήσεις	Καθαρό Κέρδος	Διαθέσιμα Ποσά (5%)
1	2019	78.344.747 €	4.424.821 €	221.241 €
2	2020	78.344.747 €	4.424.821 €	221.241 €
3	2021	78.344.747 €	4.424.821 €	221.241 €

### **11.3 Ανάλυση Επένδυσης με την Μέθοδο της Περιόδου Αποληρωμής (Payback Period)**

Η μέθοδος αυτή που καλείται και περίοδος επανάκτησης κεφαλαίου (recoupment period) ή επανείσπραξης της επένδυσης (pay-back period) αποτελεί την πιο απλή μορφή αξιολόγησης μιας νέας επένδυσης στο μεταφορικό τομέα, όπως και σε άλλους βιομηχανικούς τομείς. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, καλύτερη εναλλακτική λύση θεωρείται εκείνη η οποία "ξεπληρώνει" το αρχικό κόστος της επένδυσης στο συντομότερο χρονικό διάστημα. Έτσι, η μέθοδος αυτή υπολογίζει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται, ώστε οι καθαρές εισπράξεις ή εισροές (έσοδα) να καλύψουν το ύψος του επενδύομένου κεφαλαίου (επένδυση):

$$\text{Χρόνος αποπληρωμής (έτη)} = \text{Επενδυμένο Κεφάλαιο} / \text{Ετήσιες Εισροές} \quad (11.1)$$

Στην σχέση (11.1) θα αντικαταστήσουμε σαν «Επενδεδυμένο Κεφάλαιο», το ποσό των 682.947 € που αποτελεί και το ποσό της επένδυσής μας για την ηλεκτρονική διασύνδεση και

στις ετήσιες εισροές θα βάλουμε το ποσό του μέσου όρου των αναμενόμενων σεναρίων που αναλύθηκαν παραπάνω και θα προκύψουν τα αποτελέσματα του πίνακα που ακολουθεί:

### Πίνακας 11.8

#### Χρόνος Αποπληρωμής Επενδεδυμένου Κεφαλαίου ανά Σενάριο

A/A	Σενάριο	Επενδεδυμένο Κεφάλαιο	Ετήσιες Εισροές	Payback Period
1	Μετριοπαθές με μεταφορικά του Στρατού	682.947 €	212.887 €	3,2
2	Αισιόδοξο με μεταφορικά του Στρατού	682.947 €	230.053 €	3
3	Απαισιόδοξο με μεταφορικά του Στρατού	682.947 €	205.766 €	3,3
4	Μετριοπαθές με εταιρία 3PL	682.947 €	228.363 €	3
5	Αισιόδοξο με εταιρία 3PL	682.947 €	245.528 €	2,8
6	Απαισιόδοξο με εταιρία 3PL	682.947 €	221.241 €	3,1

Όπως παρατηρείται από την εφαρμογή της μεθόδου του χρόνου αποπληρωμής, το αρχικώς επενδεδυμένο κεφάλαιο αποπληρώνεται σε διάρκεια από 2,8 έως 3,3 χρόνια. Η διάρκεια είναι πολύ μικρή αν αναλογιστεί κανείς ότι σαν ετήσιες εισροές έχουν συμπεριληφθεί το 5% των καθαρών αναμενόμενων κερδών και όχι το σύνολο των καθαρών κερδών. Επίσης, διαφορά χρήσης των μεταφορικών του στρατού από αυτά της εταιρίας 3PL, παρά την φαινομενικά μεγάλη διαφορά κόστους, διαφοροποιεί την περίοδο αποπληρωμής μόνο κατά 3 μήνες περίπου ανά σενάριο, λόγω του χαμηλού λειτουργικού κόστους σε σχέση με τον ετήσιο κύκλο εργασιών που παρουσιάζει το ΕΚΕΜΣ.

#### 11.4 Ανάλυση Επένδυσης με την Μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η παρούσα αξία των μελλοντικών πλεονασμάτων που θα προκύψουν από την επένδυση συγκρίνεται με την παρούσα αξία του επενδυόμενου κεφαλαίου. «Εάν το προεξοφλητικό επιτόκιο αντανάκλα το κόστος ευκαιρίας του επενδυόμενου κεφαλαίου η επένδυση θα πρέπει να πραγματοποιηθεί εάν η παρούσα αξία των αναμενόμενων πλεονασμάτων είναι μεγαλύτερη από το αρχικό κόστος επένδυσης ή αλλιώς αν η καθαρή παρούσα αξία είναι θετική» σύμφωνα με τον Brealey et. al.(2011). Μαθηματικά τα παραπάνω μπορούν να διατυπωθούν ως εξής:

$$Κ.Π.Α = \frac{(\Omega-K)_0}{1} + \frac{(\Omega-K)_1}{1+i} + \frac{(\Omega-K)_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{(\Omega-K)_n}{(1+i)^n} \quad (11.2)$$

όπου  $\Omega$  = ωφέλειες ή θετικές χρηματικές ροές,  $K$  = κόστη ή αρνητικές χρηματικές ροές και περιλαμβάνει τις κεφαλαιουχικές δαπάνες της επένδυσης,  $i$  = το ύψος του επιτοκίου προεξόφλησης  $n$  = ο αριθμός των ετών.

Σε αυτό το σημείο αντιμετωπίστηκε ένα πρόβλημα που αφορά το ύψος του επιτοκίου προεξόφλησης. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το προεξοφλητικό επιτόκιο αντανακλά το κόστος ευκαιρίας του επενδύομένου κεφαλαίου ή αποτελεί το κόστος ευκαιρίας της επένδυσης. Στην αναζήτηση του κατάλληλου προεξοφλητικού επιτοκίου, κατόπιν επικοινωνίας με την τράπεζα Πειραιώς για την χορήγηση επιτοκίου που να αντανακλά την απόδοση των επενδύσεων στον κλάδο, ενημέρωσε ότι αυτό δεν ήταν δυνατόν. Απάντησαν επίσης, ότι λόγω της έλλειψης επενδύσεων σε όλους τους κλάδους εκτός του ναυτιλικού, λαμβάνουν χωριστά κάθε σχέδιο επένδυσης και προτείνουν οι ίδιοι την απόδοσή της κατόπιν μελέτης του. Στην περίπτωση της επένδυσής μας, πρότειναν σαν προεξοφλητικό επιτόκιο αυτό του 10ετούς ομολόγου ή της προθεσμιακής κατάθεσης.

Για την περίπτωση του 10ετούς ομολόγου λαμβάνεται η παραδοχή ότι είναι «μηδενικού ρίσκου» σύμφωνα με τον Brealey et. al.(2011) αν και κατόπιν της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2009, αυτή η παραδοχή έχει αρχίσει να ανατρέπεται. Χάριν απλούστευσης και για να μπορέσει να γίνει η αξιολόγηση της επένδυσης, αυτή η παραδοχή έγινε αποδεκτή και σαν προεξοφλητικό επιτόκιο ελήφθη το επιτόκιο του 10ετους ομολόγου όπως μας το έδωσε η Τράπεζα Πειραιώς, το οποίο ανέρχεται σε 5,9 %.

### ***Περίπτωση χρήσης μεταφορικών του στρατού***

Για την περίπτωση χρήσης μεταφορικών του Στρατού, παρουσιάζονται στην συνέχεια πίνακες που καταλήγουν στην Καθαρή Παρούσα Αξία κάθε σεναρίου χωριστά, περιλαμβάνοντας το κόστος της επένδυσης και αναλύοντας τις χρηματοροές μεσοσταθμικά. Στην ανάλυση των χρηματοροών δεν θα μπει το σύνολο των καθαρών κερδών αλλά μόνο το 5 % της ανακεφαλαιοποίησης. Το αποτέλεσμα της καθαρής παρούσας αξίας παρουσιάζεται στο τέλος του κάθε πίνακα εφαρμόζοντας την σχέση (11.2)

Πίνακας 11.9

Καθαρή Παρούσα Αξία Μετριοπαθούς Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών του Στρατού

ΕΤΗ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	-682.947,00 €										
ΕΣΟΔΑ		80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €
ΕΞΟΔΑ		-76.460.850,00 €	-76.460.850,00 €	-76.460.850,00 €	-76.460.850,00 €	-76.460.850,00 €	-76.460.850,00 €	-76.460.850,00 €	-76.460.850,00 €	-76.460.850,00 €	-76.460.850,00 €
ΚΤΡ ΚΕΡΔΩΝ		4.257.743,00 €	4.257.743,00 €	4.257.743,00 €	4.257.743,00 €	4.257.743,00 €	4.257.743,00 €	4.257.743,00 €	4.257.743,00 €	4.257.743,00 €	4.257.743,00 €
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΕΡΔΩΝ		-4.044.855,85 €	-4.044.855,85 €	-4.044.855,85 €	-4.044.855,85 €	-4.044.855,85 €	-4.044.855,85 €	-4.044.855,85 €	-4.044.855,85 €	-4.044.855,85 €	-4.044.855,85 €
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΚΕΡΑΗ (ΚΤΡ)		212.887,15 €	212.887,15 €	212.887,15 €	212.887,15 €	212.887,15 €	212.887,15 €	212.887,15 €	212.887,15 €	212.887,15 €	212.887,15 €
ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ		-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €
ΠΡΟΞΕΟΦΛΗΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ (5,9%)	1	0,944	0,892	0,842	0,795	0,751	0,709	0,669	0,632	0,597	0,564
ΠΡΟΞΕΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΚΤΡ	-682.947,00 €	201.026,58 €	189.826,80 €	179.250,99 €	169.264,39 €	159.834,18 €	150.929,34 €	142.520,63 €	134.580,39 €	127.082,52 €	120.002,38 €
<b>ΚΠΑ</b>		<b>891.371,19 €</b>									

Πίνακας 11.10

Καθαρή Παρούσα Αξία Αισιόδοξου Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών του Στρατού

ΕΤΗ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	-682.947,00 €										
ΕΣΟΔΑ		86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €
ΕΞΟΔΑ		-81.839.321,00 €	-81.839.321,00 €	-81.839.321,00 €	-81.839.321,00 €	-81.839.321,00 €	-81.839.321,00 €	-81.839.321,00 €	-81.839.321,00 €	-81.839.321,00 €	-81.839.321,00 €
ΚΤΡ ΚΕΡΔΩΝ		4.601.050,00 €	4.601.050,00 €	4.601.050,00 €	4.601.050,00 €	4.601.050,00 €	4.601.050,00 €	4.601.050,00 €	4.601.050,00 €	4.601.050,00 €	4.601.050,00 €
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΕΡΔΩΝ		-4.370.997,50 €	-4.370.997,50 €	-4.370.997,50 €	-4.370.997,50 €	-4.370.997,50 €	-4.370.997,50 €	-4.370.997,50 €	-4.370.997,50 €	-4.370.997,50 €	-4.370.997,50 €
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΚΕΡΑΗ (ΚΤΡ)		230.052,50 €	230.052,50 €	230.052,50 €	230.052,50 €	230.052,50 €	230.052,50 €	230.052,50 €	230.052,50 €	230.052,50 €	230.052,50 €
ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ		-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €
ΠΡΟΞΕΟΦΛΗΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ (5,9%)	1	0,944	0,892	0,842	0,795	0,751	0,709	0,669	0,632	0,597	0,564
ΠΡΟΞΕΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΚΤΡ	-682.947,00 €	217.235,60 €	205.132,77 €	193.704,22 €	182.912,39 €	172.721,80 €	163.098,96 €	154.012,24 €	145.431,77 €	137.329,33 €	129.678,31 €
<b>ΚΠΑ</b>		<b>1.018.310,39 €</b>									

Πίνακας 11.11

Καθαρή Παρούσα Αξία Απαισιόδοξου Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών του Στρατού

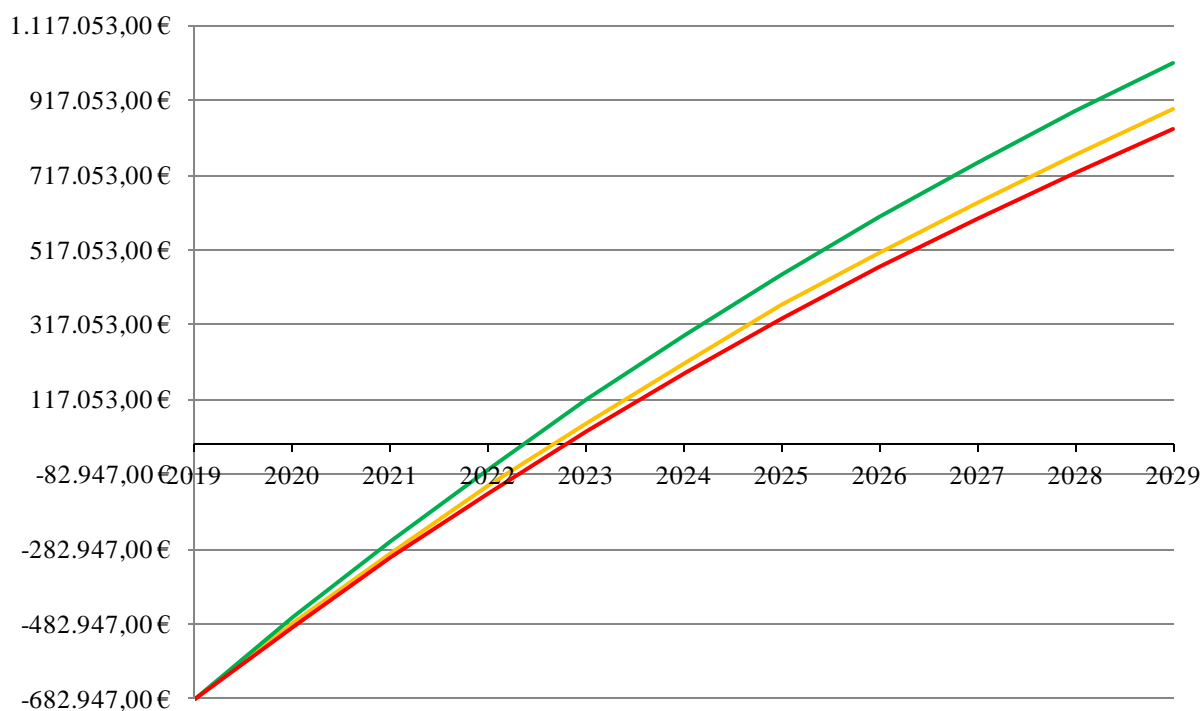
ΕΤΗ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	-682.947,00 €										
ΕΣΟΔΑ		78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €
ΕΞΟΔΑ		-74.229.434,00 €	-74.229.434,00 €	-74.229.434,00 €	-74.229.434,00 €	-74.229.434,00 €	-74.229.434,00 €	-74.229.434,00 €	-74.229.434,00 €	-74.229.434,00 €	-74.229.434,00 €
ΚΤΡ ΚΕΡΔΩΝ		4.115.313,00 €	4.115.313,00 €	4.115.313,00 €	4.115.313,00 €	4.115.313,00 €	4.115.313,00 €	4.115.313,00 €	4.115.313,00 €	4.115.313,00 €	4.115.313,00 €
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΕΡΔΩΝ		-3.909.547,35 €	-3.909.547,35 €	-3.909.547,35 €	-3.909.547,35 €	-3.909.547,35 €	-3.909.547,35 €	-3.909.547,35 €	-3.909.547,35 €	-3.909.547,35 €	-3.909.547,35 €
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΚΕΡΔΗ (ΚΤΡ)		205.765,65 €	205.765,65 €	205.765,65 €	205.765,65 €	205.765,65 €	205.765,65 €	205.765,65 €	205.765,65 €	205.765,65 €	205.765,65 €
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €
ΠΡΟΞΕΟΦΑΝΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ (5,9%)	1	0,944	0,892	0,842	0,795	0,751	0,709	0,669	0,632	0,597	0,564
ΠΡΟΞΕΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΚΤΡ	-682.947,00 €	194.301,84 €	183.476,72 €	173.254,69 €	163.602,16 €	154.487,40 €	145.880,46 €	137.753,03 €	130.078,40 €	122.831,35 €	115.988,06 €
<b>ΚΠΑ</b>											<b>838.707,11 €</b>



Στην συνέχεια ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση των της καθαρής παρούσας αξίας όλων των σεναρίων μεταφορικών του στρατού:

### Διάγραμμα 11.1

#### Διαγραμματική Απεικόνιση ΚΠΑ όλων των Σεναρίων Μεταφορικών του Στρατού



Με πράσινο χρώμα απεικονίζεται η ΚΠΑ του αισιόδοξου σεναρίου, με πορτοκαλί του μετριοπαθούς και με κόκκινο του απαισιόδοξου σεναρίου. Παρατηρείται ότι η απόκλιση μεγαλώνει με την πάροδο των ετών, αλλά και στα τρία σεναρία η επένδυση είναι βιώσιμη με την ΚΠΑ να εμφανίζεται ανώτερη των 800.000 €.

#### **Περίπτωση χρήσης μεταφορικών εταιρίας 3pl**

Για την περίπτωση χρήσης μεταφορικών εταιρίας 3PL, παρουσιάζονται στην συνέχεια πίνακες που καταλήγουν στην Καθαρή Παρούσα Αξία κάθε σεναρίου χωριστά:

Πίνακας 11.12

Καθαρή Παρούσα Αξία Μετριοπαθούς Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών Εταιρίας 3PL

ΕΤΗ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	-682.947,00 €										
ΕΣΟΔΑ		80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €	80.718.593,00 €
ΕΞΟΔΑ		-76.151.341,00 €	-76.151.341,00 €	-76.151.341,00 €	-76.151.341,00 €	-76.151.341,00 €	-76.151.341,00 €	-76.151.341,00 €	-76.151.341,00 €	-76.151.341,00 €	-76.151.341,00 €
ΚΤΡ ΚΕΡΔΩΝ		4.567.252,00 €	4.567.252,00 €	4.567.252,00 €	4.567.252,00 €	4.567.252,00 €	4.567.252,00 €	4.567.252,00 €	4.567.252,00 €	4.567.252,00 €	4.567.252,00 €
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΕΡΔΩΝ		-4.338.889,40 €	-4.338.889,40 €	-4.338.889,40 €	-4.338.889,40 €	-4.338.889,40 €	-4.338.889,40 €	-4.338.889,40 €	-4.338.889,40 €	-4.338.889,40 €	-4.338.889,40 €
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΚΕΡΔΗ (ΚΤΡ)		228.362,60 €	228.362,60 €	228.362,60 €	228.362,60 €	228.362,60 €	228.362,60 €	228.362,60 €	228.362,60 €	228.362,60 €	228.362,60 €
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €
ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ (5,9%)	1	0,944	0,892	0,842	0,795	0,751	0,709	0,669	0,632	0,597	0,564
ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΚΤΡ	-682.947,00 €	215.639,85 €	203.625,92 €	192.281,32 €	181.568,76 €	171.453,04 €	161.900,88 €	152.880,91 €	144.363,47 €	136.320,55 €	128.725,73 €
<b>ΚΠΑ</b>		<b>1.005.813,44 €</b>									

Πίνακας 11.13

Καθαρή Παρούσα Αξία Αισιόδοξου Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών Εταιρίας 3PL

ΕΤΗ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	-682.947,00 €										
ΕΣΟΔΑ		86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €	86.440.371,00 €
ΕΞΟΔΑ		- 81.529.813,00 €	- 81.529.813,00 €	- 81.529.813,00 €	- 81.529.813,00 €	-81.529.813,00 €	-81.529.813,00 €	-81.529.813,00 €	-81.529.813,00 €	-81.529.813,00 €	-81.529.813,00 €
ΚΤΡ ΚΕΡΔΩΝ		4.910.558,00 €	4.910.558,00 €	4.910.558,00 €	4.910.558,00 €	4.910.558,00 €	4.910.558,00 €	4.910.558,00 €	4.910.558,00 €	4.910.558,00 €	4.910.558,00 €
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΕΡΔΩΝ		- 4.665.030,10 €	- 4.665.030,10 €	- 4.665.030,10 €	- 4.665.030,10 €	-4.665.030,10 €	-4.665.030,10 €	-4.665.030,10 €	-4.665.030,10 €	-4.665.030,10 €	-4.665.030,10 €
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΚΕΡΔΗ (ΚΤΡ)		245.527,90 €	245.527,90 €	245.527,90 €	245.527,90 €	245.527,90 €	245.527,90 €	245.527,90 €	245.527,90 €	245.527,90 €	245.527,90 €
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €
ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ (5,9%)	1	0,944	0,892	0,842	0,795	0,751	0,709	0,669	0,632	0,597	0,564
ΠΡΟΕΞΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΚΤΡ	-682.947,00 €	231.848,82 €	218.931,84 €	206.734,51 €	195.216,72 €	184.340,62 €	174.070,46 €	164.372,49 €	155.214,81 €	146.567,34 €	138.401,64 €
<b>ΚΠΑ</b>		<b>1.132.752,26 €</b>									

### Πίνακας 11.14

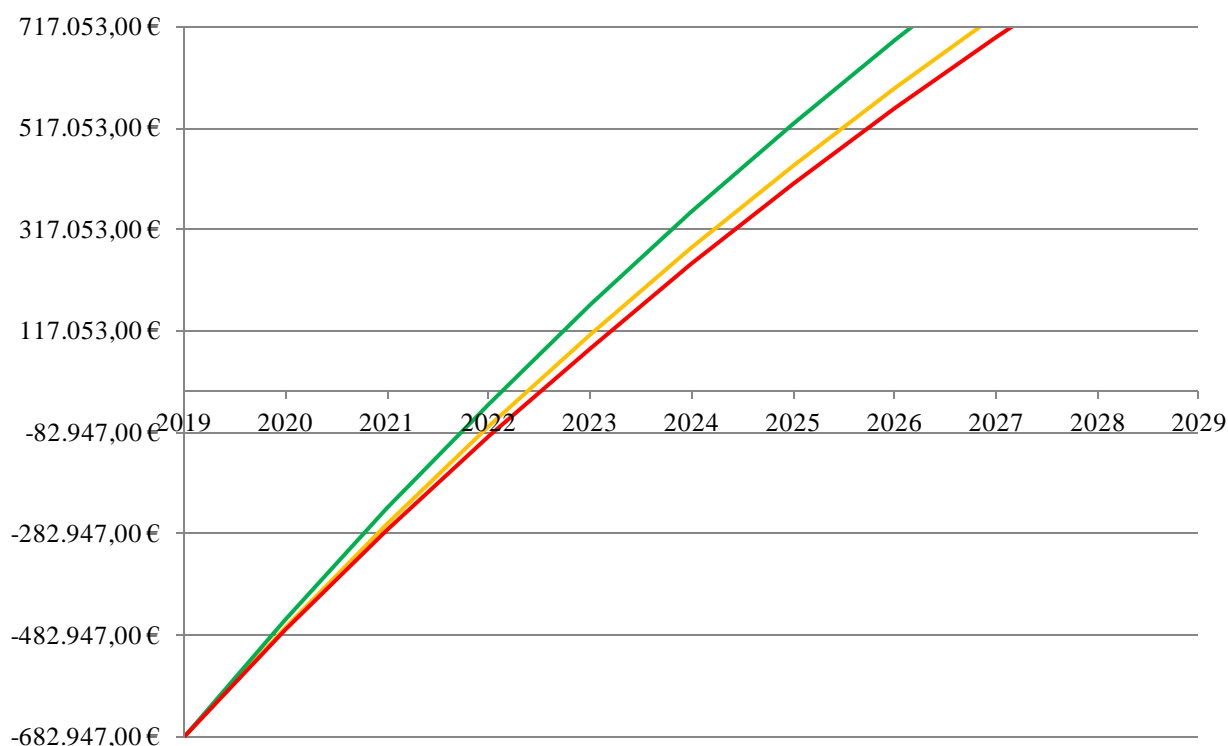
#### Καθαρή Παρούσα Αξία Απαισιόδοξου Σεναρίου με την Χρήση Μεταφορικών Εταιρίας 3PL

ΕΤΗ	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	-682.947,00 €										
ΕΣΟΔΑ		78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €	78.344.747,00 €
ΕΞΟΔΑ		-73.919.926,00 €	-73.919.926,00 €	-73.919.926,00 €	-73.919.926,00 €	-73.919.926,00 €	-73.919.926,00 €	-73.919.926,00 €	-73.919.926,00 €	-73.919.926,00 €	-73.919.926,00 €
ΚΤΡ ΚΕΡΔΩΝ		4.424.821,00 €	4.424.821,00 €	4.424.821,00 €	4.424.821,00 €	4.424.821,00 €	4.424.821,00 €	4.424.821,00 €	4.424.821,00 €	4.424.821,00 €	4.424.821,00 €
ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΕΡΔΩΝ		-4.203.579,95 €	-4.203.579,95 €	-4.203.579,95 €	-4.203.579,95 €	-4.203.579,95 €	-4.203.579,95 €	-4.203.579,95 €	-4.203.579,95 €	-4.203.579,95 €	-4.203.579,95 €
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΚΕΡΔΗ (ΚΤΡ)		221.241,05 €	221.241,05 €	221.241,05 €	221.241,05 €	221.241,05 €	221.241,05 €	221.241,05 €	221.241,05 €	221.241,05 €	221.241,05 €
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €	-68.294,70 €
ΠΡΟΞΟΦΛΗΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ (5,9%)	1	0,944	0,892	0,842	0,795	0,751	0,709	0,669	0,632	0,597	0,564
ΠΡΟΞΟΦΛΗΜΕΝΕΣ ΚΤΡ	-682.947,00 €	208.915,06 €	197.275,79 €	186.284,98 €	175.906,49 €	166.106,23 €	156.851,96 €	148.113,28 €	139.861,45 €	132.069,36 €	124.711,39 €
<b>ΚΠΑ</b>		<b>953.148,98 €</b>									

Στην συνέχεια ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση των της καθαρής παρούσας αξίας όλων των σεναρίων μεταφορικών εταιρίας 3PL:

### Διάγραμμα 11.2

#### Διαγραμματική Απεικόνιση ΚΠΑ όλων των Σεναρίων Μεταφορικών Εταιρίας 3PL



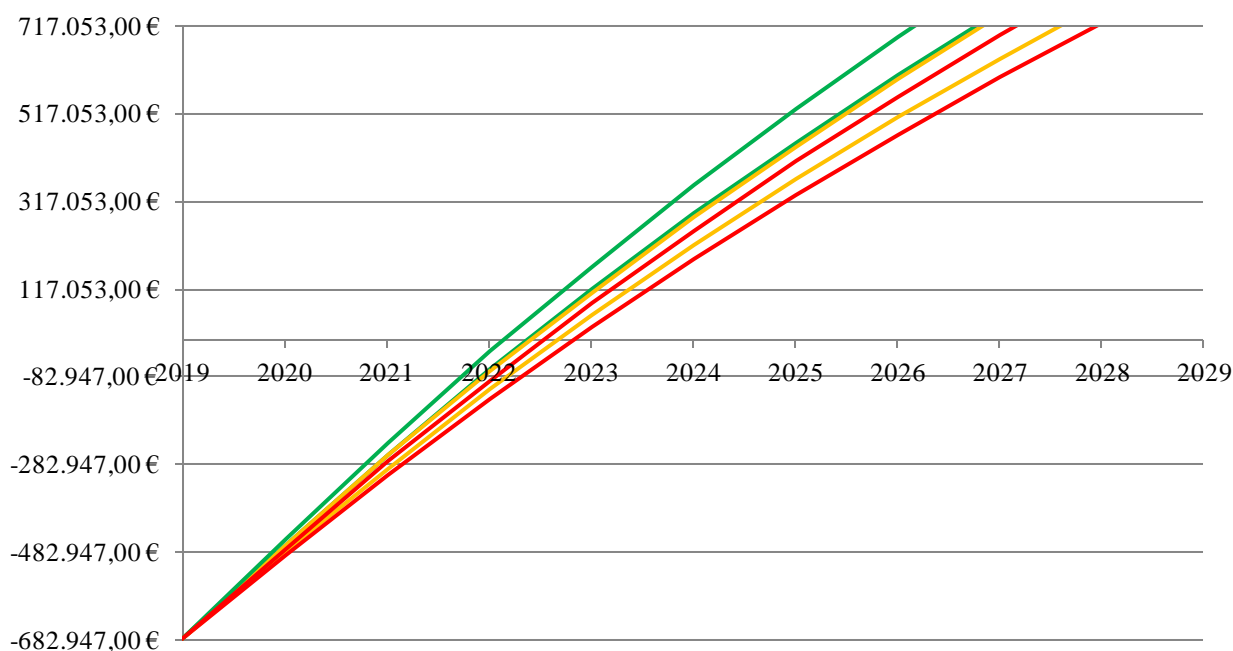
Με πράσινο χρώμα απεικονίζεται η ΚΠΑ του αισιόδοξου σεναρίου, με πορτοκαλί του υ μετριοπαθούς και με κόκκινο του απαισιόδοξου σεναρίου. Παρατηρείται ότι η απόκλιση μεγαλώνει με την πάροδο των ετών, αλλά και στα τρία σεσνάρια η επένδυση είναι βιώσιμη με την ΚΠΑ να εμφανίζεται ανώτερη των 900.000 €. Η διαφοροποίηση της καθαρής παρούσας αξίας σε σχέση με τα σεσνάρια χρήσης μεταφορικών του στρατού οφείλεται στην καλύτερη δομή κόστους με τις πιο οικονομικές υπηρεσίες της εταιρίας 3PL.

Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση των της καθαρής παρούσας αξίας όλων των σεναρίων ανεξάρτητα μεταφορικών στρατου και 3PL

:

### Διάγραμμα 11.3

#### Διαγραμματική Απεικόνιση ΚΠΑ όλων των Σεναρίων



Με πράσινο χρώμα απεικονίζεται η ΚΠΑ των αισιόδοξων σεναρίων, με πορτοκαλί των μετριοπαθών και με κόκκινο των απαισιόδοξων σεναρίων. Παρατηρούμε, όπως ήταν αναμενόμενο ότι οι καμπύλες της ΚΠΑ με την χρήση εταιρίας 3PL έχουν εντονότερη κλίση και αποκλίνουν περισσότερο αυξητικά από αυτές της χρήσης μεταφορικών του στρατού. Επίσης παρατηρούμε ότι το απαισιόδοξο σενάριο της εταιρίας 3PL πλησιάζει το μετριοπαθές του στρατού και το μετριοπαθές της εταιρίας 3PL, πλησιάζει το αισιόδοξο με τα μεταφορικά του στρατού συμπεραίνοντας ότι η χρήση εταιρίας 3PL παρουσιάζει αισθητά βελτιωμένα αποτελέσματα σε ότι αφορά την Καθαρή Παρούσα Αξία.

### 11.5 Ανάλυση Νεκρού Σημείου σε Όλα τα Σενάρια

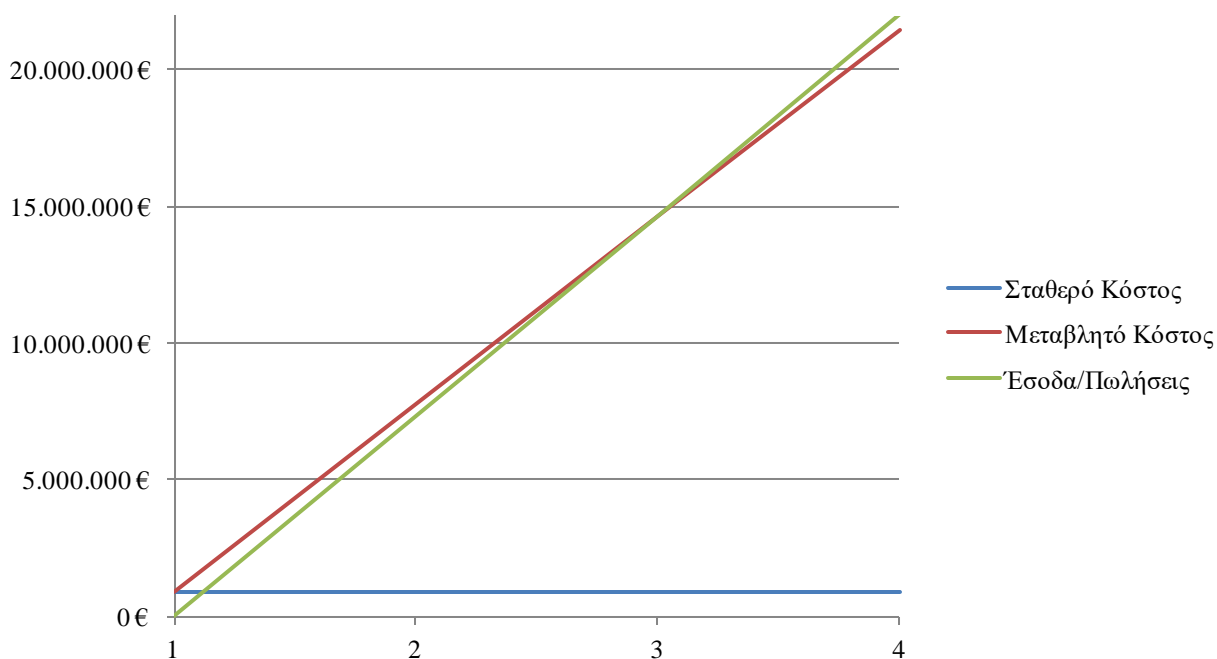
Σύμφωνα με τους Γιαννέλη και Παντελίδη (2014), «νεκρό σημείο είναι το ποσό εκείνο των πωλήσεων (κύκλου εργασιών), με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει ακριβώς τόσο τα σταθερά όσο και τα μεταβλητά της έξοδα, χωρίς να πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά». Η βασική αρχή, πάνω στην οποία στηρίζεται η ανάλυση του «νεκρού σημείου» (break even point), είναι η συμπεριφορά του κόστους. Αυτό συμβαίνει γιατί ένα μέρος του κόστους

κόστους είναι μεταβλητό μεταβλητό και ανάλογο ανάλογο των πωλήσεων, ενώ ένα άλλο είναι σταθερό, τουλάχιστον για ένα μεγάλο εύρος πωλήσεων. Στην περίπτωση μας, χρησιμοποιώντας την μέθοδο της γραφικής παραστάσεως θα απεικονίσουμε το break even point για όλα τα σενάρια.

Στην συνέχεια απεικονίζονται διαγραμματικά για όλα τα σενάρια το νεκρό σημείο λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ, λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία του ισολογισμού του ΕΚΕΜΣ, λαμβάνοντας υπόψη τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

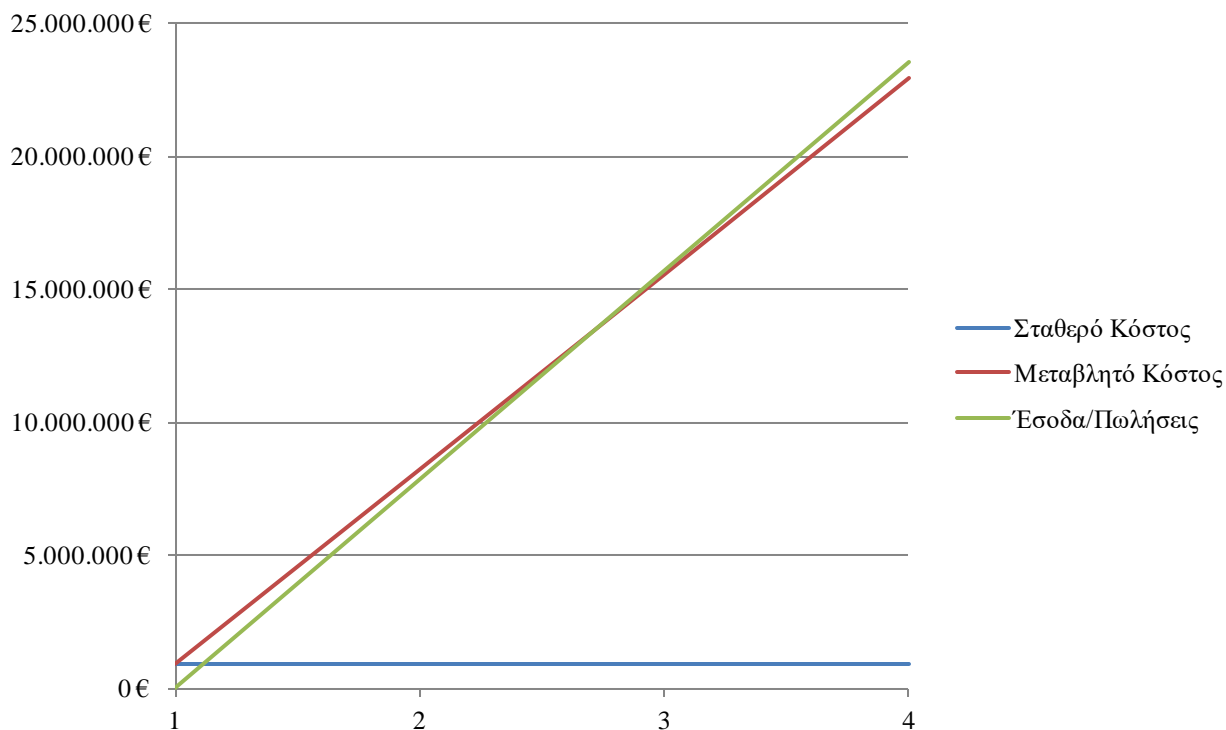
#### Διάγραμμα 11.4

##### Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών του Στρατού Μετριοπαθές



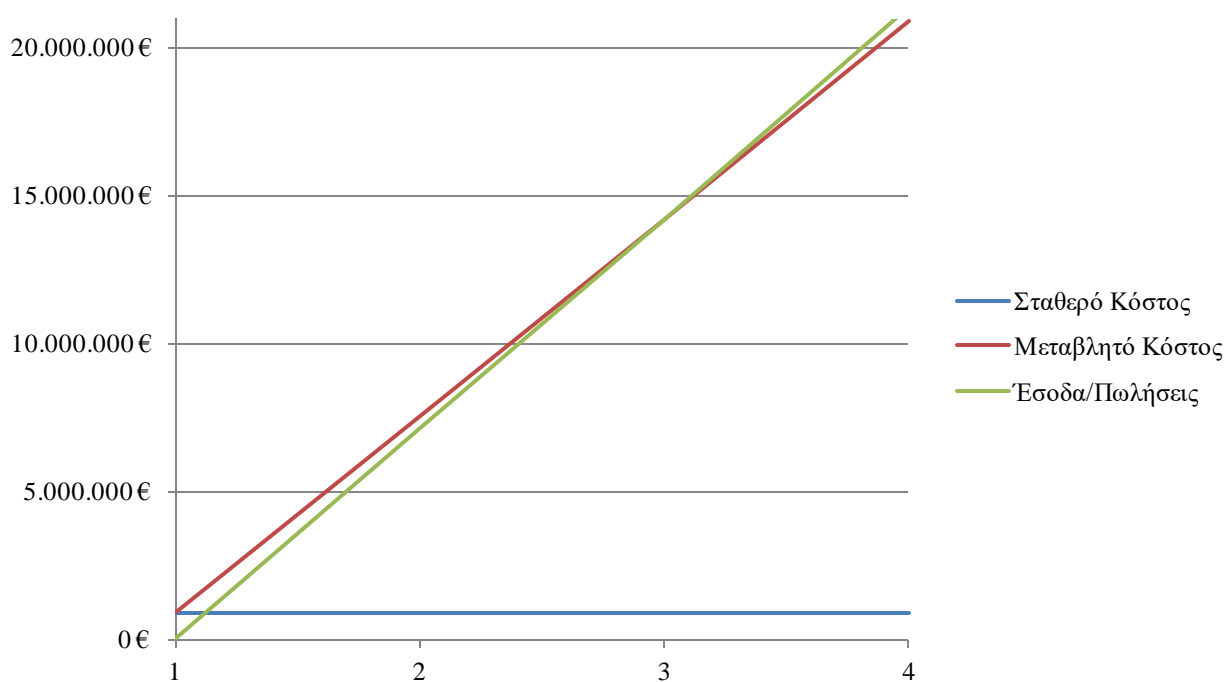
### Διάγραμμα 11.5

#### Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών του Στρατού Αισιόδοξο



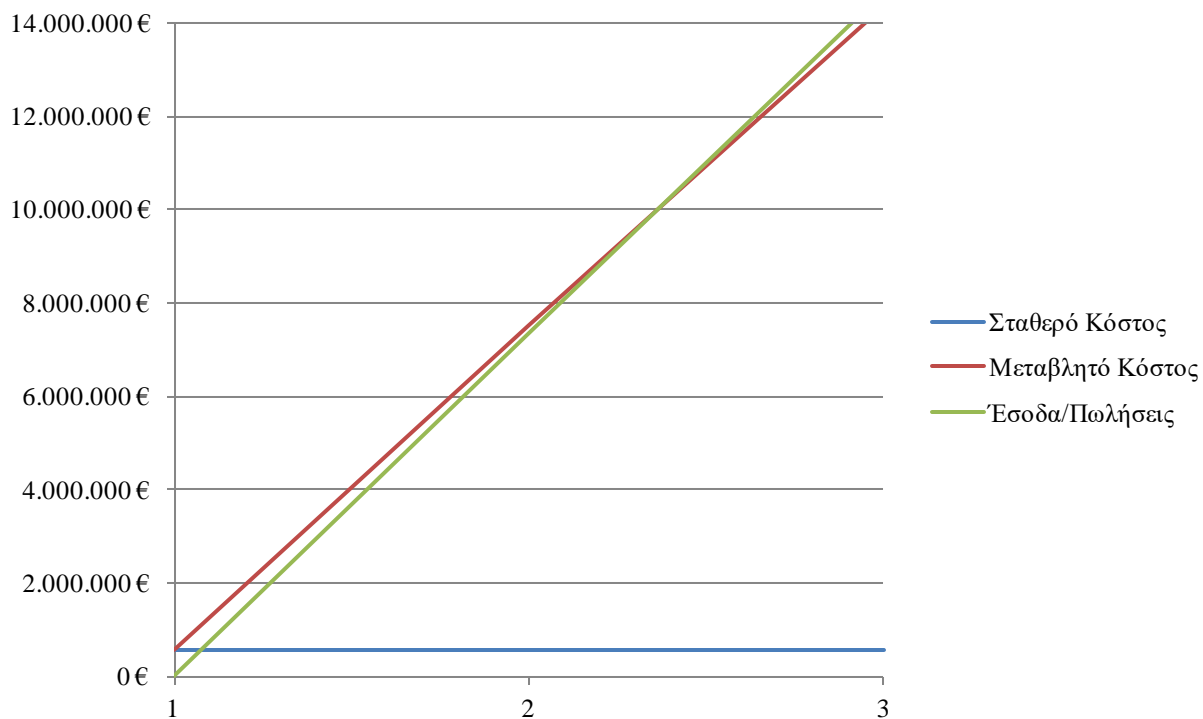
### Διάγραμμα 11.6

#### Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών του Στρατού Απαισιόδοξο



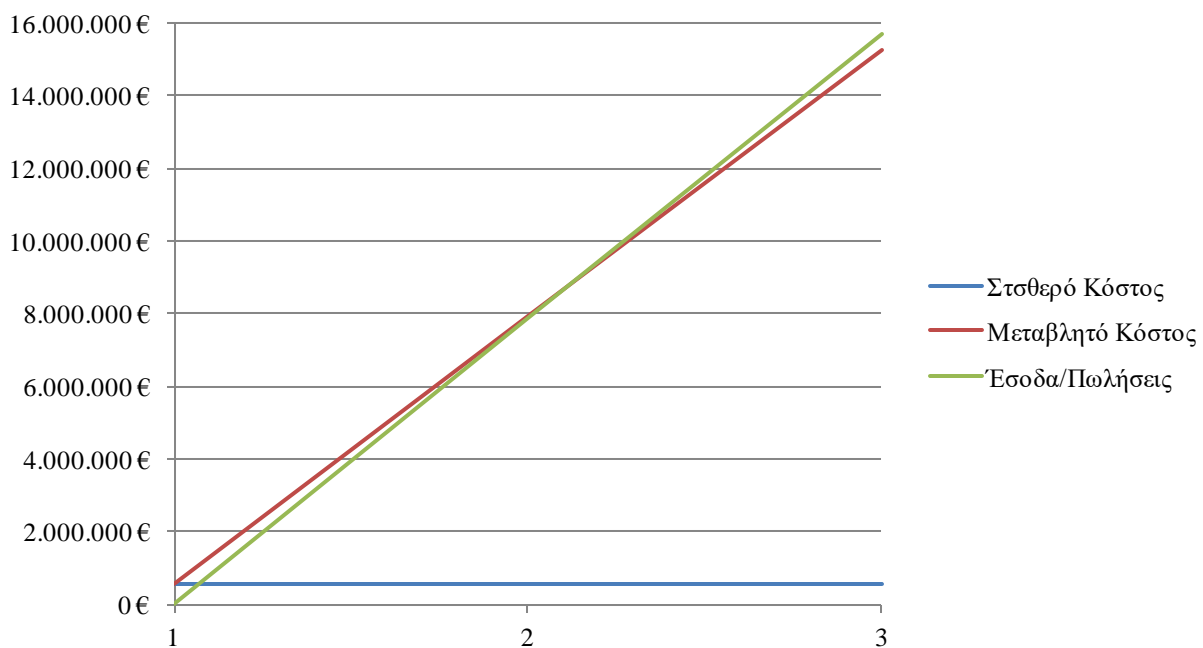
**Διάγραμμα 11.7**

**Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών 3PL Μετριοπαθές**



**Διάγραμμα 11.8**

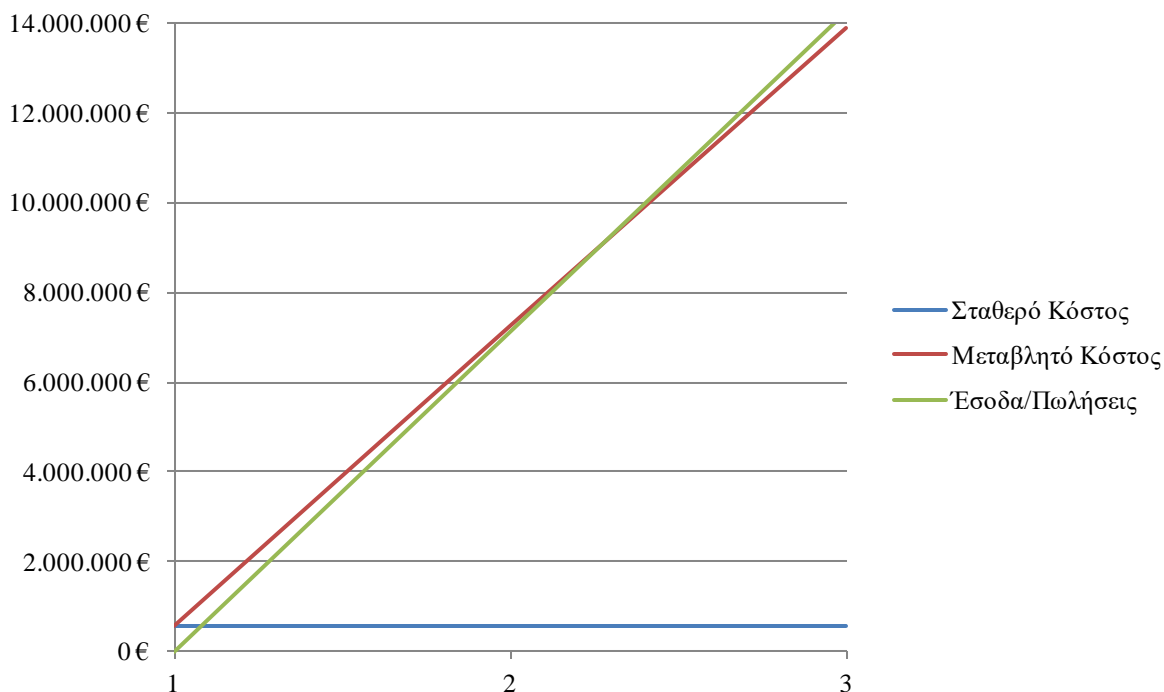
**Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών 3PL Αισιόδοξο**





## Διάγραμμα 11.9

### Διαγραμματική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου Μεταφορικών 3PL Απαισιόδοξο



Όπως ήταν αναμενόμενο η ανάλυση νεκρού σημείου μας έδωσε απαντήσεις στην δομή κόστους από την δασύνδεση των στρατιωτικών πρατηρίων. Και στις δύο περιπτώσεις χρήσης μεταφορικών της υπηρεσίας ή της εταιρίας 3PL, το ΕΚΕΜΣ φαίνεται ότι παρουσιάζει κέρδη από τους πρώτους μήνες κιόλας του έτους. Με την χρήση εταιρίας 3PL φαίνεται μάλιστα, η έναρξη της κερδοφορίας προσεγγίζει τον Φεβρουάριο, ενώ με τα μεταφορικά του στρατού προσεγγίζει τον Μάρτιο (ένα μήνα αργότερα). Τέλος φαίνεται ότι οι καμπύλες κόστους και εσόδων παρουσιάζουν ελαφρώς μεγαλύτερη κλίση αλλά και απόκλιση με την χρήση μεταφορικών εταιρίας 3PL, μεγαλώνοντας περισσότερο το κέρδος.

Σε κάθε σενάριο, τα αποτελέσματα, φαίνονται βιώσιμα και αισιόδοξα για την επιδιωκόμενη επένδυση.

## 11.6 Ανάλυση με Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (Ε.Σ.Α.) ή αλλιώς απόδοση της επένδυσης (yield) είναι σύμφωνα με τον Brealey et. al. (2011) «το υπολογιζόμενο επιτόκιο, όπου η παρούσα

αξία των ταμειακών εισροών είναι ίση με την παρούσα αξία των ταμειακών εκροών ή αλλιώς, το επιτόκιο όπου η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι ίση με το μηδέν». Μαθηματικά, είναι το επιτόκιο ( $r$ ) που ικανοποιεί την παρακάτω ισότητα:

$$0 = \frac{(\Omega-K)_0}{1} + \frac{(\Omega-K)_1}{1+r} + \frac{(\Omega-K)_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{(\Omega-K)_n}{(1+r)^n} \quad (10.3)$$

- Αν το  $r$  είναι υψηλότερο από το ισχύον επιτόκιο προεξόφλησης της αγοράς ( $i$ ), το σχέδιο επένδυσης θεωρείται αποδεκτό ( $r > i$ ).
- Αν το  $r$  είναι χαμηλότερο από το ισχύον επιτόκιο προεξόφλησης της αγοράς ( $i$ ), το σχέδιο επένδυσης απορρίπτεται ( $r < i$ ).
- Αν υπάρχουν πολλά εναλλακτικά σχέδια επένδυσης, επιλέγεται εκείνο που έχει το υψηλότερο  $r$ , υπό τον όρο ότι  $r > i$ .

Από οικονομική πλευρά ο ΕΣΑ δείχνει την ετήσια κατά μέσο όρο απόδοση της επένδυσης. Δείχνει το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να πληρώσει ο επενδυτής χωρίς να κινδυνεύει να χάσει το επενδυμένο κεφάλαιο. Πολλές φορές η σύγκριση δεν πρέπει να γίνεται με το επιτόκιο προεξόφλησης της αγοράς αλλά με το κόστος ευκαιρίας του κεφαλαίου, αφού η διαφορά μεταξύ τους μπορεί να είναι μεγάλη. Και στην περίπτωση αυτή αντιμετωπίστηκε το ζήτημα του προεξοφλητικού επιτοκίου, αφού έπρεπε να αναζητηθεί το  $i$  με το οποίο θα συγκριθεί ο ΕΣΑ. Η απάντηση της Τράπεζας Πειραιώς και σε αυτή την περίπτωση ήταν η χρήση του «risk free» επιτοκίου του 10ετούς ομολόγου. Για λόγους βιβλιογραφίας και απλούστευσης έγινε αποδεκτό και θα χρησιμοποιηθεί το  $i=5,9$ .

Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση με την χρήση του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, υπολογίζουμε τον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης του κάθε σεναρίου χωριστά βασιζόμενοι στην σχέση (11.3). Επειδή είναι δύσκολο να υπολογιστεί μαθηματικά η σχέση αυτή διότι θα προκύψει εξίσωση πολλαπλού βαθμού, χρησιμοποιούμε την συνάρτηση IRR του EXCEL 2010 όπου τοποθετούμε το αρχικό ποσό της επένδυσης και τις ετήσιες χρηματοροές για να προκύψει ο τελικός συντελεστής. Στην συνέχεια παρουσιάζεται συγκριτικός πίνακας των εσωτερικών συντελεστών απόδοσης όλων των σεναρίων για να μπορεί να αξιολογηθεί η επένδυση.

## Πίνακας 11.15

### Συγκριτικός Πίνακας Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης Σεναρίων

A/A	Περιγραφή Σεναρίου	Ε.Σ.Α.
1	Χρήση Μεταφορικών Στρατού Μετριοπαθές Σενάριο	29%
2	Χρήση Μεταφορικών Στρατού Αισιόδοξο Σενάριο	32%
3	Χρήση Μεταφορικών Στρατού Απαισιόδοξο Σενάριο	27%
4	Χρήση Μεταφορικών Εταιρίας 3PL Μετριοπαθές Σενάριο	31%
5	Χρήση Μεταφορικών Εταιρίας 3PL Αισιόδοξο Σενάριο	34%
6	Χρήση Μεταφορικών Εταιρίας 3PL Απαισιόδοξο Σενάριο	30%

Όπως παρατηρούμε η απόδοση για κάθε σενάριο είναι μεγαλύτερη για την χρήση μεταφορικών εταιρίας 3PL από την χρήση μεταφορικών του Στρατού και αυτό οφείλεται στο χαμηλότερο κόστος της χρήσης της υπηρεσίας αυτής. Επίσης η απόδοση εμφανίζεται μεγαλύτερη από το κόστος ευκαιρίας κεφαλαίου, το οποίο όπως είπαμε παραπάνω την περίοδο αυτή κυμαίνεται στο 5,9. Είναι προφανές ότι η επένδυση έχει αρκετά καλή απόδοση και απέχει κατά πολύ από το επιτόκιο του 10ετους ομολόγου.

## 11.7 Αναμενόμενος Ισολογισμός και Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Οι δείκτες αποτελούν βασικά εργαλεία ανάλυσης της οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης και καθοδηγούν τον αναλυτή σε συμπεράσματα και αποφάσεις τόσο για την πορεία μιας εταιρείας, όσο και για την κατάστασή της. Ακόμα παρέχουν την δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων για την μελλοντική πορεία αυτής. Χρήση αριθμοδεικτών για πραγματοποίηση αξιολόγησης μπορεί να γίνει από διάφορους φορείς, ανάλογα με το τι θέλει να μελετήσει καθένας από αυτούς. Η σωστή χρήση τους, δεν είναι εύκολη υπόθεση, και απαιτεί γνώσεις στην λογιστική, την οικονομική, τις συνθήκες της αγοράς, αλλά και σημαντική πείρα από την πλευρά του αναλυτή. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην εξεύρεση των σχετικών στοιχείων και πληροφοριών, καθώς επίσης και κατάλληλη προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες-ιδιομορφίες της κάθε επιχείρησης και της προς μελέτη επένδυσης. Ο υπολογισμός ενός και μόνο δείκτη δεν είναι σε θέση να προσφέρει πλήρη εικόνα στην επιχειρούμενη ανάλυση αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με τα

αποτελέσματα άλλων δεικτών μέσα από μια διαδικασία με συνολικές εκτιμήσεις και συγκρίσεις.

Αριθμοδείκτες συνεπώς χρησιμοποιούνται και στην περίπτωση εκείνη όπου πρόκειται να μελετηθεί η χρηματοοικονομική αποδοτικότητα ενός επενδυτικού σχεδίου. Με τον 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 εταιρείας με την προϋπολογιζόμενη μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τις επιπτώσεις που αναμένεται να έχει η πραγματοποίηση της επένδυσης στην λειτουργία και την θέση της εταιρείας.

Για τον λόγο αυτό και στην περίπτωση μας θα πραγματοποιηθεί εκτίμηση της αναμενόμενης κατάστασης με την χρήση αριθμοδεικτών που θα βασιστούν στον αναμενόμενο ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης που θα πραγματοποιηθεί μετά την διασύνδεση του ΕΚΕΜΣ με τα στρατιωτικά πρατήρια. Για την εξαγωγή των αναμενόμενων οικονομικών καταστάσεων θα χρησιμοποιηθεί το μετριοπαθές σενάριο χρήσης εταιρίας μεταφορών 3PL, που συνθέτει το μεγαλύτερο μέρος των στοιχείων της επένδυσής μας και αποτελεί και το πλέον αναμενόμενο σενάριο.

Στην συνέχεια ακολουθεί ο αναμενόμενος Ισολογισμός και η αναμενόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, ύστερα από έναν χρόνο λειτουργίας της ενοποιημένης δομής:



## Πίνακας 11.17

### Αναμενόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2019

#### ΕΙΔΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΡΑΤΟΥ

Α.Φ.Μ. 090070164

#### Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2019

		<u>1.1. - 31.12.2018</u>	<u>1.1. - 31.12.2019</u>
<b>I. Αποτελέσματα εκμετάλλευσης</b>			
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		18.095.474,94	80.718.593,00
<b>Μείον:</b> Κόστος πωλήσεων	0	<u>16.481.635,24</u>	<u>75.517.417,26</u>
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης		<b>1.613.839,70</b>	<b>5.201.175,74</b>
<b>Πλέον:</b> Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης		<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Σύνολο		1.613.839,70	5.201.175,74
<b>Μείον:</b> Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	159.493,80		434.051,29
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης		<u>133.290,93</u>	<u>150.570,02</u>
		<u>292.784,73</u>	<u>584.621,31</u>
Μερικά Αποτελέσματα εκμετάλλευσης		<b>1.321.054,97</b>	<b>4.616.554,43</b>
<b>Μείον:</b> Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	<u>25.204,42</u>	<u>25.204,42</u>	<u>59.673,08</u>
Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης		<b>1.295.850,55</b>	<b>4.556.881,35</b>
<b>II. Πλέον: Έκτακτα αποτελέσματα</b>			
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	9.828,88	10.030,04	
Έκτακτα κέρδη	275,29	2.756,78	
Εσοδα προηγούμενων χρήσεων	140,87	0,00	
Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	<u>208,43</u>	<u>0,00</u>	<u>12.786,82</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>2.162,68</u>	<u>0,00</u>
		<u>2.416,17</u>	<u>10.370,65</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>
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ</b>		<b><u>1.298.013,23</u></b>	<b><u>4.567.252,00</u></b>

Αθήνα, 30 Απρ 20

Οικονομικά όργανα για τη σύνταξη του παρόντος

**ΘΕΩΡΗΘΗΚΕ**

-Ο-

**ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

-Ο-

**ΠΡΟΪΣΤ. ΥΠΗΡ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ**

-Ο-

**ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ**

## 11.8 Ανάλυση Αριθμοδεικτών

Ακολουθεί συγκριτικός πίνακας των κυριότερων αριθμοδεικτών που μας αφορούν, όπως προέκυψαν από τον αναμενόμενο Ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης ύστερα από ένα χρόνο ενοποιημένης λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ με τα στρατιωτικά πρατήρια:

**Πίνακας 11.18**

### Συγκριτικός Πίνακας Αριθμοδεικτών

A/A	Περιγραφή Αριθμοδεικτών	2013	2014	2015	2020
1	Γενικής Ρευστότητας (current ratio)	2,25	2,25	2,24	2,55
2	Ειδικής Ρευστότητας (acid – test ratio)	2,10	2,11	2,04	2,37
3	Ταμειακής Ρευστότητας (cash ratio)	1,33	1,34	1,32	1,61
4	Αμυντικού Χρονικού Διαστήματος (defensive interval ratio)	200,20	191,88	222,65	189,44
5	Περιθώριο Μικτού Κέρδους	6,99%	7,52%	8,92%	6,54%
6	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	5,08%	5,89%	7,17%	5,65%
7	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	15,81%	18,04%	19,85%	17,64%
8	Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων (receivable turnover ratio)	4,96	5,20	4,84	6,43
9	Ταχύτητας Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων	3,81	3,66	3,37	4,54
10	Ταχύτητα Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	21,47	24,65	21,98	26,50
11	Μέσος Όρος Παραμονής Αποθεμάτων	17,00	14,81	16,61	13,77
12	Λειτουργικών Εξόδων προς Πωλήσεις	94,91%	94,03%	91,08%	94,09%
13	Αύξηση/Μείωση Μικτών Κερδών Πώλησης	4,52%	6,79%	8,29%	222,29%
14	Αύξηση/Μείωση Καθαρών Κερδών	-5,27%	15,09%	11,19%	251,65%

Όπως παρατηρείται από τον παραπάνω συγκριτικό πίνακα αριθμοδεικτών, οι δείκτες ρευστότητας αναμένεται να είναι βελτιωμένοι μετά την διασύνδεση των στρατιωτικών πρατηρίων και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην διόγκωση των καταθέσεων σε ρευστό με την συγκέντρωση όλων των λογαριασμών. Επίσης, παρατηρείται μία μείωση του Αμυντικού Χρονικού διαστήματος και των Περιθωρίων Κερδών σε σχέση με την τελευταία τριετία, γεγονός που οφείλεται στον υπολογισμό των κερδών βάσει του προβλεπόμενου ποσοστού κερδοφορίας του ΕΚΕΜΣ, χωρίς να συνυπολογίζονται πρόσθετες παροχές που οφείλονται σε συμβατικές υποχρεώσεις των εταιριών, όπως είναι ενοικιάσεις χώρων, προωθητικές ενέργειες, απόδοση στόχων κλπ.

Αντίθετα η Ταχύτητα κάλυψης βραχυχρόνιων υποχρεώσεων παραμένει χαμηλότερη από αυτή της Είσπραξης Απαιτήσεων, γεγονός πολύ θετικό για την λειτουργία του νέου σχήματος. Η Κυκλοφοριακή ταχύτητα του αποθέματος αυξάνεται και αυτό οφείλεται στον υπολογισμό τήρησης μικρότερου ποσοστού αποθέματος, λόγω της εφαρμογής του βασικού μοντέλου αποθεμάτων.

Τέλος, τα κέρδη υπερδιπλασιάζονται, όπως ήταν αναμενόμενο. Εδώ θα μπορούσε να προβληματιστεί κανείς διότι ενώ ο τζίρος εμφανίζεται πάνω από 4 φορές αυξημένος από την σύνδεση των στρατιωτικών πρατηρίων τα κέρδη δεν αυξάνονται πάνω από 2,5 φορές από την προηγούμενη κατάσταση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα στρατιωτικά πρατήρια στην παρούσα μορφή λειτουργούν με μεγαλύτερο προβλεπόμενο περιθώριο κέρδους από το ΕΚΕΜΣ, ενώ εμείς τα αναμενόμενα αποτελέσματα το προσαρμόσαμε στο ποσοστό κερδοφορίας του ΕΚΕΜΣ.

Σε γενικές γραμμές, φαίνεται ότι η διασύνδεση των στρατιωτικών πρατηρίων, παρουσιάζει βάσει αριθμοδεικτών ένα ελκυστικό μοντέλο λειτουργίας χωρίς ανάγκες δανεισμού που μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του και να εκπονήσει επενδυτικά σχέδια αναπτύσσοντας περαιτέρω την κερδοφορία του.

## 11.8 Ανακεφαλαίωση

Για την αξιολόγηση του εγχειρήματος διασύνδεσης των στρατιωτικών πρατηρίων με το ΕΚΕΜΣ, πραγματοποιήθηκε η εφαρμογή μιας σειράς μεθόδων οι οποίες όταν συνδιαστούν μεταξύ τους αναμένεται να εξάγουμε τα συμπεράσματα για το αν τελικά το σχέδιο της επένδυσης πρέπει να προχωρήσει στην υλοποίησή του. Η όλη μεθοδολογία ης αξιολόγησης επικεντρώθηκε καθαρά στην ποσοτική – αξιακή αξιολόγηση του εγχειρήματος και δεν συμπεριέλαβε άλλους παράγοντες όπως κοινωνικά κριτήρια, κριτήρια ασφάλειας κλπ.

Τα αποτελέσματα σε κάθε μεθοδολογία εμφανίζονται ξεκάθαρα σε κάθε σενάριο. Στην μέθοδο της Payback Period παρατηρούμε ότι η περίοδος αποπληρωμής του αρχικά επενδεδυμένου κεφαλαίου είναι πολύ μικρή αν αναλογιστεί κανείς ότι δεν συμπεριλαμβάνεται στις εισοροές το σύνολο των κερδών αλλά μόνο το 5%. Στις μεθόδους που διαθέτουν τεχνικές προεξόφλησης, τα αποτελέσματα ήταν εξίσου ενθαρρυντικά. Παρά την χρήση του χαμηλού επιτοκίου του ασφαλούς δεκαετούς ομολόγου, η καθαρή παρούσα αξία σε κάθε σενάριο, εμφανίζεται πολύ ικανοποιητική αν αναλογιστεί κανείς ότι και εδώ δεν



συμπεριλαμβάνεται το σύνολο των κερδών του νέου οργανισμού. Επίσης οι αποδόσεις της επένδυσης βάσει το εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, φαίνονται αρκετά υψηλές ακόμα και για κλαδικές αποδόσεις επενδύσεων.

Πλέον των παραπάνω, φαίνεται, ότι η δομή κόστους της εταιρίας που διαμορφώνεται, αποδίδει πολύ γρήγορα κέρδη σε κάθε σενάριο και μάλιστα έχουν αρκετά μεγάλη αυξητική τάση όπως φαίνεται στην ανάλυση νεκρού σημείου. Επίσης, οι αναμενόμενες οικονομικές καταστάσεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω, παρουσιάζουν μια εταιρία που έχει μηδανικές ανάγκες δανεισμού, υψηλό δείκτη ρευστότητας, υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθέματος και γενικά ικανοποιητική λειτουργία με πολύ χαμηλά επίπεδα λειτουργικού κόστους.

Συνολικά τα εξαγόμενα συμπεράσματα από την ποσοτική ανάλυση της σχεδιασμένης επένδυσης φαίνονται ενθαρρυντικά ως προς την υλοποίησή της. Επίσης, φαίνεται ότι είναι προτιμότερη η χρήση της εταιρίας 3PL από την χρήση μεταφορικών του Στρατού γιατί τα αντίστοιχα σενάρια της κάθε περίπτωσης έχουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα λόγω του χαμηλότερου κόστους που διαθέτουν.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή η εργασία βρίσκεται μεταξύ δύο ερωτημάτων. Το ένα έδωσε το ερέθισμα για την έναρξή της και το δεύτερο είναι αυτό που πρέπει να απαντηθεί με την ολοκλήρωσή της. Η απορία λοιπόν είναι εύλογη: αξίζει τελικά αυτό το εγχείρημα; Για την απάντησή του μπορούμε να απαντήσουμε μόνο μερικώς διότι η ανάλυσή μας ήταν καθαρά ποσοτική και όχι πολυκριτηριακή. Η αξιολόγηση λοιπόν όλων των αποτελεσμάτων της μελέτης μας θα πραγματοποιηθεί μόνο με το πρίσμα της αξίας.

Για τον σκοπό αυτό παρουσιάστηκε αναλυτικά η δομή του Ειδικού Κέντρου Εφοδιασμού Μονάδων Στρατού σαν μια εταιρία σαν να επρόκειται για την εκπόνηση ενός Business Plan που θα απέδιδε την κεντρική στρατηγική λειτουργίας του για να γίνουν κατανοητές οι δυνατότητες και οι προοπτικές που απορρέουν από την λειτουργία ενός τέτοιου οργανισμού. Σε αυτό συμπεριελήφθησαν οι οργάνωση, η διάρθρωσή, οι λειτουργίες, το προσωπικό, το πρόγραμμα επιχειρησιακού προγραμματισμού και γενικά το εσωτερικό περιβάλλον με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Επίσης πραγματοποιήθηκε PEST analysis για να εμαφανής η επίδραση των εξωτερικών παραγόντων στην εταιρία μας και ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος με την επίδραση των ανταγωνιστικών δυναμικών του Porter. Ακολούθησε η SWOT Analysis για να σχηματιστούν τα δεδομένα του εγχειρήματος της ενοποίησης των στρατιωτικών πρατηρίων και η παρουσίαση των οικονομικών αποτελεσμάτων του ΕΚΕΜΣ για την τελευταία τριετία.

Στην συνέχεια παρουσιάστηκαν τα οικονομικά στοιχεία των μέσων και εργασιών της διασύνδεσης και εκπονήθηκε χρονοδιάγραμμα εργασιών με τις μεθόδους GANTT και CPM. Η οριθέτηση λήξης των εργασιών μας έδωσε και την χρονική έναρξη του επενδυτικού σχεδίου. Αυτό αξιολογήθηκε με τις μεθόδους της αποπληρωμής κεφαλαίου (Payback Period), της καθαρής παρούσα αξίας (Net Present Value) και του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης (Internal Rate of Return). Για να υπάρξει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα, παρουσιάστηκε ο αναμενόμενος Ισολογισμός και Κατάσταση αποτελεσμάτων Χρήσης καθώς και οι αριθμοδείκτες τους, ύστερα από ένα χρόνο λειτουργίας του ΕΚΕΜΣ στην ενοποιημένη μορφή που παρουσιάσαμε.

Κατόπιν όλης αυτής της ανάλυσης, προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα που αφορούν τα επιμέρους θέματα που αναλύθηκαν:

➤ Το ΕΚΕΜΣ αποτελεί μια εκμετάλλευση του Στρατού Ξηράς που εκτελεί οικονομική δραστηριότητα λιανικού και χονδρικού εμπορίου με έμφαση σε αυτή του κλάδου των super market. Ο σκοπός λειτουργίας του είναι η κάλυψη των αναγκών των Μονάδων με την χρήση ιδίων πόρων και όχι δαπανών του προϋπολογισμού καθώς και η κάλυψη των αναγκών των στελεχών (εν ενεργεία και εν αποστρατεία) του Στρατού Ξηράς. Τα στρατιωτικά πρατήρια εξυπηρετούν ακριβώς τον ίδιο σκοπό με ελαφρώς διαφοροποιημένη μορφή λειτουργίας.

➤ Η Οργάνωση και η δομή του ΕΚΕΜΣ είναι τέτοια που προσμοιάζει περισσότερο στην δομή μιας εταιρίας παρά στην λειτουργία μιας στρατιωτικής μονάδας. Ο εξοπλισμός και τα μέσα που διαθέτει του δίνουν την δυνατότητα να μην υστερεί έναντι των λοιπών ανταγωνιστών του κλάδου αλλά να ακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς.

➤ Η PEST Analysis μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το εξωτερικό περιβάλλον της οικονομίας (εγχώριας και διεθνούς) είναι σχετικά δυσοίωνα αλλά με σταθεροποιητικές τάσεις σε ότι αφορά το λιανικό εμπόριο με τα δεδομένα όμως της εγχώριας οικονομίας να είναι πιο δυσοίωνα, κυρίως σε ότι αφορά την πολιτική αστάθεια και την κακή ψυχολογία της κοινωνίας.

➤ Η ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος με την χρήση των πέντε δυνάμεων του Porter, μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος των super market έχει ανταγωνισμό υψηλής έντασης, ο οποίος εντείνεται ακόμα περισσότερο από την αναμόρφωση του κλάδου λόγω της κατάρευσης των μεγάλων αλυσίδων ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ και CAREFOUR.

➤ Η SWOT Analysis στην ουσία αναδεικνύει μια σειρά επιμέρους στρατηγικών που καταλήγουν στην κεντρική που αποτελεί την μετατροπή όλων πρατηρίων των κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων (Στρατός, Αεροπορία, Ναυτικό) σε μια αλυσίδα με κοινά αποτελέσματα και διοίκηση. Επίσης παρουσιάζεται η μεγαλύτερη απειλή του εγχειρήματος, που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον και έχει να κάνει με την ένταση του ανταγωνισμού από τους ηγέτες του κλάδου.

➤ Οι οικονομικές καταστάσεις που παρουσιάζονται, καθώς και οι συγκριτικοί πίνακες των αριθμοδεικτών αλλά και των δεδομένων των στρατιωτικών πρατηρίων, παρουσιάζουν μια σταθερή εικόνα λειτουργίας χωρίς μεγάλες αυξομειώσεις αποτελεσμάτων, που είναι επίτευγμα αν αναλογιστεί κανείς τις απώλειες του λιανικού εμπορίου την τριετία 2013 με 2015.

➤ Η ανάλυση της επένδυσης περιλαμβάνει τρεις διαφορετικούς πυλώνες, τις θεσμικές αποφάσεις, την επένδυση για την ηλεκτρονική διασύνδεση και την δημιουργία μεταφορικού δικτύου. Στον τελευταίο πυλώνα βλέπουμε ότι η χρήση μεταφορικών του στρατού, παρουσιάζει διπλάσιο κόστος από την επικοινωνία της υπηρεσίας αυτής από εταιρία 3PL. Η αβεβαιότητα ως προς το κομμάτι των αποφάσεων για την τροποποίηση του πλαισίου λειτουργίας και την χρήση του μεταφορικού δικτύου, μας οδηγούν στο να παρουσιάσουμε διαφορετικά κάθε παράγοντα.

➤ Η αξιολόγηση με βάση την περίοδο αποπληρωμής του αρχικώς επενδεδυμένου κεφαλαίου, προσδίδει ενθαρυντικά αποτελέσματα σε κάθε σενάριο, αφού η Payback Period κυμαίνεται στα 3 χρόνια περίπου γεγονός που μας κάνει αποδεκτό κάθε σενάριο για να συνεχίσουμε το επενδυτικό μας σχέδιο..

➤ Η αξιολόγηση με βάση την Καθαρή Παρούσα Αξία (Net Present Value) με επιτόκιο προεξόφλησης αυτό του δεκαετούς ομολόγου, μας δίνει θετικές ΚΠΑ που οι τιμές του ξεπερνούν τα 800.000 €, γεγονός που μας κάνει αποδεκτό κάθε σενάριο για να συνεχίσουμε το επενδυτικό μας σχέδιο.

➤ Η αξιολόγηση με βάση τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης (Internal Rate of Return) συγκρινόμενο με το επιτόκιο του δεκαετούς ομολόγου, μας δίνει υψηλές αποδόσεις της σχεδιαζόμενης επένδυσης, που κυμαίνονται κοντά στο 30%. Αυτό μας κάνει αποδεκτά όλα τα σενάρια.

➤ Η ανάλυση Νεκρού Σημείου (Breakeven Analysis) μας αποδεικνύει ότι τα κόστη της εταιρίας μας είναι σε τέτοιο επίπεδο, που επιτρέπουν την κερδοφορία, το αργότερο από τον τρίτο μήνα λειτουργίας κάθε έτους. Αυτό μας δίνει την άνεση παραπάνω λειτουργικών δαπανών αλλά και πιο εξασφαλισμένης κερδοφορίας.

➤ Από τις αναμενόμενες οικονομικές καταστάσεις, φαίνεται ότι η εταιρία παρουσιάζει υψηλότερο δείκτη ρευστότητας, βελτιωμένους δείκτες δραστηριότητας αλλά και χαμηλότερα ποσοστά κερδοφορίας σε σχέση με πριν τα οποία όμως δεν συμπεριλαμβάνουν τα κέρδη από τις συμβατικές υποχρεώσεις των προμηθευτών.

➤ Συμπεραίνεται από τα επιμέρους στοιχεία ανάλυσης των σεναρίων ότι η χρήση μεταφορικών εταιρίας 3PL, παρουσιάζει μια πιο ελκυστική δομή λειτουργίας λόγω του πολύ χαμηλότερου κόστους αλλά και της αξιοπιστίας που διαθέτει μια εταιρία που παρέχει για μεγάλο χρονικό διάστημα τις υπηρεσίες αυτές στον κλάδο.

Συγκεντρώνοντας όλα τα παραπάνω συμπεράσματα, καταλήγουμε ότι το επενδυτικό σχέδιο αξίζει να προχωρήσει προς υλοποίηση και να εφαρμοστεί και μάλιστα άμεσα με τα θετικά συμπεράσματα να υπερτερούν κατά πολύ των αρνητικών. Στην προσπάθειά μας όμως να απαντηθεί το ερώτημα του αν αξίζει αυτο το εγχείρημα, προέκυψαν δύο ακόμα. Η απάντηση της ανάλυσής μας αφορά το ΕΚΕΜΣ και μόνο. Τι συμβαίνει όμως για κάθε ένα στρατιωτικό πρατήριο; Τι θα συμβεί στις τοπικές κοινωνίες και τους τοπικούς προμηθευτες με την ενοποίηση αυτή; Για να υπάρξει πλήρης αντιμετώπιση του θέματος θα ήταν χρήσιμο η μελέτη αυτή να εφαρμοστεί ακριβώς για την διαφοροποίηση των οικονομικών δεδομένων των στρατιωτικών πρατηρίων. Επίσης, ακόμα πιο χρήσιμη θα ήταν η διεξαγωγή μια πολυκριτηριακής ανάλυσης με την μελέτη των επιπτώσεων της ενοποίησης στην οικονομία των τοπικών κοινωνιών και αν αυτές τελικά θα φέρουν μεγαλύτερο όφελος από τοπική ζημιά στις περιοχές που δραστηριοποιούνται τα πρατήρια.

Η εργασία θα ολοκληρωθεί με ένα επιπλέον ερώτημα που προκύπτει από την SWOT Analysis και χρήζει περαιτέρω έρευνας. Ακόμα και αν η ενοποίηση όλων των δομών των στρατιωτικών πρατηρίων υλοποιηθεί τελικά, τι θα γινόταν αν ενοποιούνταν όλα τα πρατήρια των τριων κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων; Η πρόταση επιδέχεται έρευνας και ανάλυσης σε μεγάλο βαθμό και ενώ φαινομενικά ακούγεται ελκυστική πρέπει να εξεταστεί εμπειριστατωμένα και πολύπλευρα από κάθε άποψη.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

- Αρτίκης, Γ. (1999), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Ανάλυση και Προγραμματισμός*, Εκδόσεις Σταμπούλη, Αθήνα.
- Γιαννέλης, Δ. και Παντελίδης, Π. (2014), *Εισαγωγή στην Οικονομική Θεωρία*, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πειραιώς, Πειραιάς.
- Δελής, Κ., (1992), *Το Εμπόριο στην Ενιαία Εσωτερική Αγορά (Ελληνική Οικονομία και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση)*, Σ. Αθανασόπουλος, Σ. Παπαλάμης & ΣΙΑ Ε.Ε, Αθήνα.
- Δούνιας, Γ. και Μουστάκης, Β., (2002). *Μεθοδολογίες λήψης οικονομοτεχνικών αποφάσεων*, Πυξίδα, Αθήνα.
- Θεοφανίδης, Σ., (1985), *Εγχειρίδιο Αξιολόγησης Επενδυτικών Σχεδίων*, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Καρβούνης, Σ., (2000), *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Κατσανέβας, Θ., (2000), *Οικονομική της Εργασίας και Εργασιακές Σχέσεις*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Νιάρχος, Ν., (1996), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Εκδ Σταμούλης, Αθήνα.
- Σαρσέντης, Β., (1993) «Λογισμός Επιχειρηματικής Δραστηριότητας», Εκδ Σταμούλης, Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

## Ξένα

- Anderson, D. and Sweeney, D. and Williams, T., (2000), *Quantitative Methods for Business*, eighth edition, South-Western College Pub.

- Armstrong M.,(2000), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, Kogan Page, London,
- Brealey, R. and Myers, S. and Allen, F., (2011), *Principle of Corporate Finance*, Tenth Edition, McGraw- Hill Education, United States of America.
- Gantt, H., (1916), *Work, Wages, and Profits*, second edition, Reprinted by Hive Publishing Company, Easton, Maryland.
- Glaskowski, N. and Hudson, D. and Ivie, R., M., (1992) *Business Logistics*, The Dryden Press, London.
- Hanley, N. and Spash, C., (2003). *Cost-benefit analysis and the environment*, Edward Elgar Publishing Ltd, United Kingdom.
- Harberger, A. and Jenkins, G., (2002). *Cost-benefit analysis*, Edward Elgar Publishing Ltd, United Kingdom.
- Irvin, G., (1978),. *Modern cost-benefit methods: an introduction to financial, economic, and social appraisal of development projects*, MacMillan, London.
- Landvater, D.V. (1997), *World Class Production and Inventory Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Lewis, C., (1998), *Demand Forecasting and Inventory Control : A Computer Aided Learning Approach*, John Wiley & Sons, New York.
- Napier, R. and Sidle, C. and Sanaghan, P., (1997), *High Impact Tools and Activities for Strategic Planning: Creative Techniques for Facilitating Your Organization's Planning Process*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Porter, M.,(1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*,1,61-78.
- Robert, W. and Bradford, J. and Duncan, P. and Tarcy, B., (1999), *Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast!*, Chandler House Press, Inc., Boston.
- Schermerhorn, J., (2011), *Introduction to Management*, eleventh edition, International Student Version, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Silver, E.A. and Payke, D.F. and Peterson, R. (1998), *Inventory Management and Production Planning and Scheduling*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Stickney, C. and Weil, R.,(2000), *Financial Accounting, An Introduction to Concepts, Methods and Uses*, ninth Edition, The Dryden Press, London.



Thompson, A. and Petreaf, M. and Gamble, J. and Strickland, J., (2014), *Crafting and Executive strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*, Nineteenth Edition, McGraw- Hill Education, United States of America.

Truman, R., (1981), *Quantitative Methods for Decision Making in Business*, Holf-Saunders International Editions, The Dryden Press, London.

Wallace, C. and Gantt, H.,(1923), *The Gantt Chart, a Working Tool of Management*, Ronald Press, New York.

Coyte, J. and Bardi , E. and . Langley, C., (1996), *The Management of Business Logistics*, sixth edition, West, United States of America.

## Διαδικτυακοί Τόποι

<http://www.ekems.gr/>

<http://www.naftemporiki.gr/>

<http://www.statistics.gr/>

<http://ec.europa.eu/eurostat>

<http://www.iobe.gr/>

<https://www.ziebengroup.com/>

<http://www.rfidjournal.com/>

<http://www.aimglobal.org/?RFID>

<http://www.icap.gr/>

<http://www.unixfor.com/el/>

<https://www.entersoft.gr/>

<http://www.samsung.com/gr/>

<http://www.toshiba-greece.com/>

[https://www.cisco.com/c/el\\_gr/](https://www.cisco.com/c/el_gr/)

<https://www.cosmote.gr/>

<http://www.logika.gr/el>

<http://www.piraeusbank.gr/el/>