

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ



Χρηματοοικονομική και Λογιστική Ανάλυση του Λιανεμπορίου:
Η περίπτωση της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.

Αικατερίνη Μαστοράκη
Αρ. Φοιτ. Ταυτ. 100001024

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντώνης Γεωργόπουλος

Δεκέμβριος 2019

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Χρηματοοικονομική και Λογιστική Ανάλυση του Λιανεμπορίου: Η περίπτωση της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.

Αικατερίνη Μαστοράκη
Αρ. Φοιτ. Ταυτ. 100001024

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντώνης Γεωργόπουλος

Η υποβολή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής συνιστά δήλωση ότι η εργασία είναι αποκλειστικά δικό μου έργο. Όπου έχουν χρησιμοποιηθεί πηγές, αυτές δηλώνονται ρητώς με παραθέματα και βιβλιογραφικές αναφορές. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε για τη μερική ολοκλήρωση των υποχρεώσεων του μεταπτυχιακού τίτλου στην Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Αθήνα, Δεκέμβριος 2019

*Αφιερωμένη στην οικογένειά μου. Στον
σύζυγό μου Στέφανο και στα παιδιά μου
Νίκο, Βασιλική, Δέσποινα και Γιώργο.*

Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιπέδου μάστερ, γίνεται μια απόπειρα να παρουσιαστεί ο κλάδος του λιανεμπορίου στην Ελλάδα υπό το πρίσμα της πρόσφατης οικονομικής κρίσης και να γίνει συστηματική ανάλυση αυτού. Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας συνίσταται στην αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα που έδειξε ο κλάδος του λιανεμπορίου κατά την περίοδο της κρίσης στην Ελλάδα, ενώ υπήρξαν πολλοί άλλοι κλάδοι που οδηγήθηκαν σε στασιμότητα, ακόμα και σε ύφεση. Όλα τα παραπάνω αποτέλεσαν σοβαρό κίνητρο διερεύνησης των μεταβλητών που τεκμηριώνουν την ανταγωνιστική ισχύ του κλάδου σε μακροχρόνιο επίπεδο. Συγχρόνως, η αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ ανέδειξε τους ιδιαίτερους λόγους επιτυχίας της και τόνισε τις αναπτυξιακές προοπτικές της σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου κυριαρχούν οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βασίστηκε στους σημαντικότερους αριθμοδείκτες και ανέδειξε την αντοχή της επιχείρησης εν μέσω κρίσης και την προσπάθεια βελτίωσης και ανάπτυξής της υιοθετώντας πρακτικές επέκτασης και όχι συρρίκνωσης. Η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ επέκτεινε τις δραστηριότητές της μέσω εξαγορών μικρότερων αλυσίδων του λιανεμπορικού κλάδου και κατάφερε να σημειώσει ικανοποιητικά αποτελέσματα στους περισσότερους αριθμοδείκτες της.

Λέξεις – κλειδιά: Λιανεμπόριο, Οικονομική κρίση, Ανάλυση Porter, Ανάλυση Pestle, Ανάλυση SWOT, Χρηματοοικονομική ανάλυση, Αριθμοδείκτες.

Summary

In this master thesis, an attempt is made to present the retail sector in Greece in the light of the recent economic crisis and to make a systematic analysis of it. The necessity and importance of research consists of the remarkable resilience shown by the retail sector during the crisis in Greece, while many other sectors have been driven to stagnation, even in recession. All of these were a serious incentive to investigate the variables that substantiate the competitive power of the industry at a long-term level. At the same time, the evaluation of the economic situation of the company ANEDHK KRITIKOS highlighted the particular reasons for its success and stressed its development prospects in a highly competitive environment, dominated by large Retail chains.

The financial analysis carried out was based on the most important ratios and highlighted the resilience of the company in the midst of a crisis and also its effort to improve and grow by adopting expansion practices rather than shrinking. The company ANEDHK KRITIKOS extended its activities through the acquisitions of smaller chains of the retail sector and managed to make satisfactory results in most of its indices.

Λέξεις – κλειδιά: Retail Commerce, Economic crisis, Porter Analysis, Pestle Analysis, SWOT Analysis, Financial Analysis, Ratios.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αντώνη Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του καθ' όλη την πορεία της συνεργασίας μας. Επίσης, τον ευχαριστώ για τις γνώσεις και τις εμπειρίες του, που μοιράστηκε μαζί μας κατά τη διάρκεια των μαθημάτων της Θεματικής ενότητας ΔΤΠ512 - Χρηματοοικονομική Λογιστική. Στο πρόσωπό του, ευχαριστώ και όλους τους καθηγητές που μοιράστηκαν τις γνώσεις τους μαζί μας κατά τη διάρκεια αυτού του μεταπτυχιακού. Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, αλλά και τους προϊσταμένους και συναδέλφους μου στην Τράπεζα της Ελλάδος που στάθηκαν αρωγοί στη μακρόχρονη πορεία απόκτησης γνώσης, που ακολούθησα πιστά τα τελευταία εννιά χρόνια. Τέλος, ευχαριστώ τους συμφοιτητές μου στο μεταπτυχιακό ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ, οι οποίοι έκαναν ομορφότερο το άχαρο ταξίδι των εξ αποστάσεως σπουδών, με την επικοινωνία που καταφέραμε να έχουμε είτε τηλεφωνικά, είτε διαδικτυακά, αλλά και δια ζώσης σε περίοδο εξετάσεων.

Περιεχόμενα

Περίληψη	σελ. 4
Abstract	σελ. 5
Ευχαριστίες	σελ. 6
Περιεχόμενα	σελ. 7
Εισαγωγή	σελ. 10
1. Η Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα την Τελευταία	
Δεκαετία 2009-2019	σελ. 11
2. Το Λιανικό Εμπόριο	σελ. 14
2.1 Ορισμός Λιανικού Εμπορίου	σελ. 14
2.2 Το σύγχρονο Διεθνές Λιανεμπόριο	σελ. 15
2.3 Ιστορία του Λιανεμπορίου στην Ελλάδα	σελ. 19
2.4 Η Δομή του Κλάδου	σελ. 21
2.5 Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας	σελ. 22
3. Το Μικροπεριβάλλον του Κλάδου	
(Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter).....	σελ. 23
3.1 Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών	σελ. 23
3.2 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες	σελ. 25
3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	σελ. 26
3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	σελ. 26
3.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου	σελ. 27
4. Το Μακροπεριβάλλον του Κλάδου (Ανάλυση Pestle)	σελ. 27
4.1 Πολιτικοί Παράγοντες	σελ. 28
4.2 Οικονομικοί Παράγοντες	σελ. 28
4.3 Κοινωνικοί Παράγοντες	σελ. 29

4.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες	σελ. 30
4.5 Νομικοί Παράγοντες	σελ. 31
4.6 Περιβαντολογικοί Παράγοντες	σελ. 31
5. Ανάλυση SWOT για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.	σελ. 32
5.1 Δυνατά Σημεία	σελ. 33
5.2 Αδύνατα Σημεία	σελ. 34
5.3 Ευκαιρίες	σελ. 34
5.4 Απειλές	σελ. 35
6. Η εταιρία ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.	σελ. 35
6.1 Ιστορική Αναδρομή	σελ. 35
6.2 Η θέση της Επιχείρησης στο Λιανεμπόριο	σελ. 38
7. Εργαλεία Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης	σελ. 39
7.1 Οικονομικές Καταστάσεις	σελ. 39
7.2 Είδη Ανάλυσης Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων	σελ. 43
7.3 Τεχνικές Ανάλυσης Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων	σελ. 45
7.3.1 Οριζόντια Ανάλυση	σελ. 46
7.3.2 Κάθετη Ανάλυση	σελ. 46
7.3.3 Δείκτες Τάσης	σελ. 47
7.3.4 Ανάλυση Ταμειακών Ροών	σελ. 48
7.3.5. Ανάλυση Νεκρού Σημείου	σελ. 49
7.3.6. Αριθμοδείκτες	σελ. 50
7.3.6.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας	σελ. 51
7.3.6.2 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας	σελ. 53
7.3.6.3 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας	σελ. 55
7.3.6.4 Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας	σελ. 58

8. Μελέτη Περίπτωσης	σελ. 59
8.1 Εφαρμογή Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης με βάση τους Αριθμοδείκτες	σελ. 60
8.2 Ποιοτική αξιολόγηση αριθμοδεικτών της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	σελ. 76
8.3 Συμπεράσματα και Προτάσεις για τη Βελτίωση της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	σελ. 77
8.4 Περιορισμοί στην έρευνα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	σελ. 79
Παράρτημα	σελ. 80
Βιβλιογραφία	σελ. 85

Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη έχει ως θεματικό πεδίο την ανάλυση του λιανεμπορικού κλάδου στην Ελλάδα. Στόχος αυτής της διατριβής είναι η συστηματική παρουσίαση του κλάδου και περιλαμβάνει ως βασικούς άξονες ανάλυσης, την παρουσίαση της δομής του κλάδου, τις επικρατούσες συνθήκες ανταγωνισμού, το εσωτερικό και εξωτερικό εν γένει περιβάλλον και τις αναπτυξιακές του προοπτικές. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη χρηματοοικονομική ανάλυση και στη λογιστική αξιολόγηση του κλάδου μέσω της επιχείρησης ANEΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ με βάση τους κυριότερους αριθμοδείκτες.

Η εμπειρική έρευνα εστιάζει στην εν λόγω επιχείρηση και αναδεικνύει το ανταγωνιστικό προφίλ, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματά της. Επίσης περιγράφεται το αναπτυξιακό της «μονοπάτι» και αξιολογείται η ανθεκτικότητα της επιχείρησης κατά την περίοδο της κρίσης. Από την ανάλυση προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα για τις αναπτυξιακές προοπτικές τόσο της εν λόγω επιχείρησης, όσο και του λιανεμπορικού κλάδου γενικότερα.

Τα βασικότερα **ερευνητικά ερωτήματα** που γίνεται απόπειρα να απαντηθούν είναι :

α. ποια είναι η αναπτυξιακή πορεία του κλάδου του λιανεμπορίου στα χρόνια της οικονομικής κρίσης,

β. ποιες είναι οι συνθήκες που επικρατούν στο μακροπεριβάλλον και στο μικροπεριβάλλον της επιχείρησης,

γ. ποια είναι η επίδραση της κρίσης στον κλάδο, αλλά και στην εξεταζόμενη εταιρία,

δ. ποια είναι η σχετική ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον κλάδο,

ε. ποια είναι τα αποτελέσματα των βασικότερων αριθμοδεικτών της επιχείρησης σε σχέση με τους αριθμοδείκτες των ανταγωνιστών της και,

στ. τι συμπεράσματα εξάγουμε από την ανάλυση των αριθμοδεικτών της επιχείρησης για την ίδια, αλλά και γενικότερα για τον κλάδο.

Η **μεθοδολογία** της έρευνας που ακολουθείται περιλαμβάνει τους παρακάτω άξονες:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα την τελευταία δεκαετία υπό το πρίσμα της παγκόσμιας κρίσης και αναλύεται η επιρροή που άσκησε στις ελληνικές επιχειρήσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες του λιανικού εμπορίου, το σύγχρονο διεθνές λιανεμπόριο. Παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές παγκόσμιες λιανεμπορικές αλυσίδες, η ιστορία του λιανεμπορικού κλάδου στην Ελλάδα και η δομή του. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το μικροπεριβάλλον του κλάδου εφαρμόζοντας την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια ανάλυση Pestle για την ανάδειξη του μακροπεριβάλλοντος του κλάδου. Στο πέμπτο κεφάλαιο επιχειρείται μια ανάλυση Swot, η οποία αναδεικνύει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ, καθώς και τις ευκαιρίες ή απειλές που υπάρχουν στο περιβάλλον της. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική αναδρομή της μέχρι σήμερα πορείας της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ και παρουσιάζεται η θέση της επιχείρησης στον λιανεμπορικό κλάδο. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εργαλεία και τα είδη της λογιστικής και χρηματοοικονομικής ανάλυσης μιας επιχείρησης, καθώς και οι τεχνικές ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων (οριζόντια, κάθετη, δείκτες τάσης, ταμειακές ροές, νεκρό σημείο και αριθμοδείκτες). Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η εφαρμογή των αριθμοδεικτών στα οικονομικά στοιχεία της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ, συντάσσονται οι ανάλογοι πίνακες υπολογισμού και κατασκευάζονται γραφήματα που εξυπηρετούν στην πιο εύστοχη και αποδοτική ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με τους αριθμοδείκτες που υπολογίστηκαν για την εν λόγω επιχείρηση.

1. Η Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα την Τελευταία Δεκαετία 2009-2019

Για να θέσουμε τις βάσεις για την επεξήγηση της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα, κατά την τελευταία δεκαετία 2009-2019 πρέπει πρώτα να ορίσουμε την έννοια «οικονομική κρίση» και έπειτα να δώσουμε το γενικότερο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης παγκοσμίως. Έτσι με λίγα λόγια, «οικονομική κρίση» προκαλείται, σύμφωνα με τον Heyman Mishkin, όταν με λάθος επιλογές αυξάνεται ο οικονομικός κίνδυνος και εξαιτίας αυτού προκαλούνται προβλήματα στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Όλα αυτά οδηγούν σε

αδυναμία διοχέτευσης κεφαλαίων με αποτελεσματικό τρόπο και με κερδοφόρα προοπτική. Η ύπαρξη οικονομικής κρίσης θα προκαλέσει πιθανότατα ανισορροπία στην οικονομία και θα οδηγήσει σε ύφεση τους δείκτες ανάπτυξης. Τέλος, η κατάσταση αυτή είναι η αιτία για την πρόκληση αρνητικών οικονομικών αποτελεσμάτων και την πιθανή γέννηση κρίσης στον τραπεζικό κλάδο (Mishkin, 1992).

Οι απαρχές της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, μετά την πρώτη οικονομική κρίση (κραχ) του 1929, τοποθετούνται στο 2007. Κάποια από τα γεγονότα που οδήγησαν σε αυτή την κρίση είναι: α) Τότε γίνεται αντιληπτή η φούσκα στον κλάδο των ακινήτων, που δημιουργήθηκε εξαιτίας των προσφερόμενων χαμηλότοκων δανείων υψηλού κινδύνου στις ΗΠΑ και μετέπειτα σε άλλες χώρες, όπως η Ισπανία και η Αγγλία. Το φαινόμενο αυτό δημιουργεί πλασματική και πρόσκαιρη ωφέλεια σε δανειστές, αλλά και σε δανειζόμενους, οι οποίοι δεν αντιλαμβάνονται τους επερχόμενους κινδύνους, β) η αλυσιδωτή δράση και αντίδραση που προκύπτει από τις οικονομικές αποφάσεις που λαμβάνονται, όπως π.χ. ο υπερδανεισμός για αγορές κατοικιών οδηγεί σε αδυναμία αποπληρωμής τους, σε ομαδική πώληση αυτών των δανείων σε μεγάλους οργανισμούς, σε άνοδο των επιτοκίων και κατάρρευση της αξίας των ακινήτων και τέλος σε εξαθλίωση των ήδη φτωχών πολιτών, γ) η επιρροή που ασκεί το ένα άτομο στο άλλο και η τάση μιμητισμού που διακατέχει τον άνθρωπο. Δηλαδή, με κύριο κίνητρο το θετικό κλίμα που επικρατεί στην αγορά και με στόχο το κέρδος, οι άνθρωποι χωρίς να υπολογίσουν τον κίνδυνο και χωρίς τις απαραίτητες εξειδικευμένες γνώσεις, λαμβάνουν οικονομικές αποφάσεις χωρίς να εξετάσουν τις προοπτικές, δ) η καθυστέρηση προσαρμογής των συστημάτων εποπτείας του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος στα νέα δεδομένα, δηλαδή στην παγκοσμιοποίηση της αγοράς, στην είσοδο νέων παικτών και στην ύπαρξη καινούριων οικονομικών προϊόντων που είχαν ως χαρακτηριστικό τη μετάθεση του κινδύνου από τον έναν στον άλλον (Παπούλιας, 2009).

Η οικονομική κρίση στην Ευρώπη παρουσιάστηκε με διαφορετικές μορφές σε κάθε χώρα, ανάλογα με τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες που επηρέασαν την καθεμία. Σε αυτό το πλαίσιο, η ελληνική οικονομική κρίση (2008) προκλήθηκε κυρίως εξαιτίας του υψηλότατου δημόσιου χρέους, αλλά και εξαιτίας της έλλειψης ανταγωνιστικότητας της χώρας (Ζοπουνίδης, 2011). Η Ελλάδα βρισκόταν σε δύσκολη θέση, καθώς η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, λόγω της παγκόσμιας κρίσης έπαψε τη

χορήγηση δανείων σε αδύναμες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα ήδη υφιστάμενα προβλήματά τους. Το 2009 τα οικονομικά στοιχεία για τη χώρα ήταν ιδιαίτερα δυσμενή, καθώς το δημοσιονομικό έλλειμμα διευρύνθηκε, οι επενδύσεις και η ιδιωτική κατανάλωση έφθιναν και η οικονομία βρισκόταν σε ύφεση. Όλα τα παραπάνω και η ήδη χαμηλή ανταγωνιστικότητα της χώρας προκάλεσαν πρόβλημα ρευστότητας στο τραπεζικό σύστημα, εφόσον η πιστοληπτική ικανότητα της χώρας υποβαθμίστηκε από τους αρμόδιους οίκους αξιολόγησης. Το αποτέλεσμα για τη χώρα ήταν, το 2010 να ενταχθεί σε μηχανισμό στήριξης της ελληνικής οικονομίας από την Ευρωζώνη και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο με τη δέσμευση για υλοποίηση κάποιων μεταρρυθμίσεων, όπως οι αποκρατικοποιήσεις, μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας, μεταρρυθμίσεις στο ασφαλιστικό σύστημα, απελευθέρωση των κλειστών επαγγελμάτων, κ.ά. Με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος τα αποτελέσματα για τις ελληνικές επιχειρήσεις ήταν ολέθρια (ένταση της ύφεσης, αύξηση φόρων, εξαθλίωση πολιτών-καταναλωτών) και οδήγησαν πολλές από αυτές σε καταστροφή και κλείσιμο (Τράπεζα της Ελλάδος, 2014). Επιπρόσθετα, η επιβολή των Capital Controls στις 29 Ιουνίου 2015 ήταν η χαριστική βολή στις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς η κατάσταση αυτή περιόρισε τον όγκο των συναλλαγών και δημιούργησε εμπόδια στην προμήθεια πρώτων ύλων και εμπορευμάτων για τις επιχειρήσεις.¹

Στο πλαίσιο αυτό, οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις και το λιανεμπόριο αντιμετώπισαν πολύ σοβαρά προβλήματα. Κατά την περίοδο 2008-2013, αλλά και μέχρι σήμερα το 16% αυτών οδηγήθηκαν σε λουκέτο. Η συνεχιζόμενη ύφεση και η έλλειψη ρευστότητας είναι οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν εκεί.² Πιο συγκεκριμένα την περίοδο 2010-2017 στον κλάδο των super markets υπήρξε μείωση μεγάλων καταστημάτων λιανεμπορίου κατά 6% και μικρών τοπικών επιχειρήσεων λιανεμπορίου κατά 18%. Επίσης στο μεγάλο λιανεμπόριο έκλεισαν περίπου 400 καταστήματα παρόλο που υπήρχαν και πολλές εξαγορές στον χώρο. Με βάση αυτά, μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι ο τζίρος που έπρεπε να μοιραστεί την περίοδο της κρίσης είχε μειωθεί.³ Συνολικά διαπιστώνουμε ότι η οικονομική κρίση είχε δραματικές συνέπειες στη λειτουργία πολλών κλάδων, καθώς και στο λιανεμπόριο. Διαμόρφωσε νέα καταναλωτικά πρότυπα και

¹ <https://www.kathimerini.gr/829693/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/oi-epiptwseis-apo-thn-epivolh-twn-capital-controls-sthn-oikonomikh-drasthriothta>

² <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/apanota-ta-loyketa-stis-epiheiriseis-logo-tis-krisis-tha-mporesei-lianemporio-na>

³ <https://www.fpress.gr/epixeiriseis/story/58290/posa-soyper-market-ekleisan-ta-xronia-tis-krisis-stin-ellada>

συμπεριφορές και άλλαξε τη στάση του καταναλωτή. Καθώς το διαθέσιμο εισόδημα μειώθηκε, ο καταναλωτής έπρεπε να επιλέγει πιο προσεκτικά τις αγορές του και να εστιάζει στα είδη πρώτης και άμεσης ανάγκης, αλλά και σε προϊόντα χαμηλότερης τιμής. Στο πλαίσιο αυτό όμως, ο κλάδος του λιανεμπορίου, ιδιαίτερα οι πολυεθνικοί έμποροι, άντεξαν στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που διαμορφώθηκαν.

2. Το Λιανικό Εμπόριο

2.1. Ορισμός Λιανικού Εμπορίου

Με τον όρο Λιανεμπόριο εννοούμε την πώληση προϊόντων στον καταναλωτή μέσα από καταστήματα (Cox-Brittain, 1992). Αυτός είναι ένας όρος που δεν ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα του 2019. Στην έννοια «Λιανεμπόριο» πρέπει να συμπεριλάβουμε και την πώληση υπηρεσιών που θα χρησιμοποιηθούν για ιδιωτικό, μη επιχειρηματικό σκοπό. Σήμερα, Λιανεμπόριο μπορούμε να θεωρήσουμε και την πώληση αγαθών ή υπηρεσιών μέσα από διαδικτυακά καταστήματα ή ακόμα και την πώληση αγαθών μέσω τηλεφώνου ή ταχυδρομικών καταλόγων (Παπαβασιλείου-Μπάλτας, 2003), καθώς η σημερινή αγορά είναι σαφώς πιο διευρυμένη από την αγορά των προηγούμενων ετών και οι ίδιες εταιρίες δραστηριοποιούνται παράλληλα σε όλους τους τρόπους πώλησης που προαναφέρθηκαν. Το Λιανεμπόριο αποτελεί ένα από τα βασικά τμήματα της οικονομίας, καθώς είναι το τελικό στάδιο, κατά το οποίο ο καταναλωτής λαμβάνει το αγαθό ή την υπηρεσία και στο οποίο δραστηριοποιούνται οι περισσότεροι εργαζόμενοι. Επιπλέον το Λιανεμπόριο είναι ο κλάδος της οικονομίας, στον οποίο ο καταναλωτής ξοδεύει ένα σημαντικό μέρος του εισοδήματός του και αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο των κρατικών εσόδων μέσω της είσπραξης του έμμεσου Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (Cox-Brittain, 1992). Ο ρόλος του Λιανικού Εμπορίου είναι πολύ σημαντικός, καθώς αποτελεί τον ενδιάμεσο κρίκο που συνδέει την εφοδιαστική αλυσίδα παραγωγή – διανομή – κατανάλωση και μειώνει αισθητά τους χρόνους, που απαιτούνται για να πάρει ο καταναλωτής στα χέρια του το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία (Παπαβασιλείου-Μπάλτας, 2003).

2.2. Το σύγχρονο Διεθνές Λιανεμπόριο

Το Διεθνές Εμπόριο και κατ'επέκταση το Διεθνές Λιανεμπόριο αφορά συναλλαγές, στις οποίες συμμετέχουν περισσότερα του ενός έθνος ή κράτους. Άρα με βάση αυτόν τον ορισμό, το Διεθνές Λιανεμπόριο αφορά τις λιανικές πωλήσεις αγαθών ή υπηρεσιών σε καταναλωτές σε διεθνές επίπεδο, δηλαδή τις λιανικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται ανά πάσα στιγμή σε οποιοδήποτε σημείο της υφηγλίου. Τον 19ο αιώνα εμφανίζονται λιανέμποροι, οι οποίοι αναπτύσσουν δραστηριότητες σε χώρες εκτός των συνόρων τους και συγχρόνως άλλοι επενδύουν κυρίως στην τοπική αγορά. Από το τέλος του 1940 έως τις αρχές του 1950, εμφανίζεται ο τύπος του πολυκαταστήματος και εφαρμόζεται από πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Στη δεκαετία του '70 οι λιανοπωλητές επεκτείνονται και σε άλλες χώρες του εξωτερικού, όπως η γερμανική εταιρεία Douglas Holding A.G., η οποία δραστηριοποιείται εκείνη την περίοδο σε διεθνές επίπεδο και μέχρι τα μέσα του 1990 αποκτά περισσότερα από 200 πολυκαταστήματα σε όλη την Ευρώπη.

Σήμερα και ειδικότερα στην Ευρώπη, ο ανταγωνισμός των λιανεμπορικών επιχειρήσεων είναι τεράστιος και υπάρχουν ισχυρές αλυσίδες που έχουν παρουσία σε αρκετές χώρες της Ευρώπης με μεγάλη επιτυχία και μεγάλο αριθμό υποκαταστημάτων. Συγκεκριμένα στη Γαλλία, δραστηριοποιείται η Carrefour με 6.500 υποκαταστήματα, στη Γερμανία η EDEKA με σχεδόν 6.000 σημεία πώλησης, η BIM στην Τουρκία με πάνω από 5.000 υποκαταστήματα, η Tesco στην Βρετανία με 3.500 σημεία και επιπλέον 150 σημεία στη Σλοβακία, και στην Ιταλία η Crai με 3.200 υποκαταστήματα και περισσότερα από 100 σημεία πώλησης στην Αλβανία. Όμως, η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή λιανεμπορική αλυσίδα είναι στη Ρωσία η Magnit, η οποία διαθέτει πάνω από 14.000 καταστήματα, σε 2.500 περιοχές και απασχολεί περίπου 150.000 εργαζόμενους. Στην Ελλάδα, πρώτη αλυσίδα σούπερ μάρκετ είναι ο Σκλαβενίτης με περισσότερα από 400 καταστήματα (μετά την εξαγορά της Μαρινόπουλος), δεύτερη η ΑΒ Βασιλόπουλος με κάτι λιγότερο από 400 σημεία πώλησης και τρίτη η αλυσίδα Μασούτης με περίπου 280 καταστήματα, ακολουθεί η Lidl και η My Market με περίπου 220 καταστήματα και οι δύο.



Εικόνα 1. Οι μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην Ευρώπη.⁴

Σε παγκόσμιο επίπεδο, αμερικανικές και ευρωπαϊκές εταιρείες κυριαρχούν στις τάξεις των μεγαλύτερων λιανοπωλητών στον κόσμο. Οι περισσότερες είναι παγκόσμιες εταιρείες με τεράστια δίκτυα διανομής και χιλιάδες τοποθεσίες λιανικής που εκτείνονται στον κόσμο. Ενώ πολλές από αυτές τις εταιρείες λειτουργούν ιστοσελίδες λιανικής πώλησης, όπως η Amazon.com, η οποία ξεχωρίζει ως ένας πλήρης online λιανοπωλητής. Οι εταιρείες κατατάσσονται σύμφωνα με τα στοιχεία πωλήσεων που αναφέρονται στις πιο πρόσφατες οικονομικές καταστάσεις ως εξής:

1. Η Wal Mart (WMT) είναι το μεγαλύτερο εμπορικό κατάστημα του κόσμου με σημαντικό περιθώριο. Η εταιρεία ανέφερε παγκόσμια έσοδα \$485.700.000.000 για το 2015, με αύξηση από έτος σε έτος περίπου 2%. Λειτουργεί 11.453 τοποθεσίες καταστημάτων σε 27 χώρες. Περίπου τα \$228.000.000.000 των εσόδων της, το σχεδόν το 60% του συνόλου, αποδίδεται σε επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι περισσότερες τοποθεσίες της εταιρείας σε όλο τον κόσμο λειτουργούν κάτω από την επωνυμία Walmart.

⁴ <https://www.news247.gr/epixeiriseis/aytes-einai-oi-megalyteres-alyssides-soyper-market-stin-eyropi.6576961.html>
ΜΑΣΤΟΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

2. Η Costco Wholesale Corporation (COSTCO) είναι μια αλυσίδα λιανικών πωλήσεων μόνο για μέλη, με επιχειρήσεις σε εννέα χώρες. Η εταιρεία ανέφερε παγκόσμια έσοδα \$112.600.000.000 για το 2014, συμπεριλαμβανομένων περισσότερων από \$2.400.000.000 σε έσοδα που αποδίδονται στα ετήσια τέλη συμμετοχής των πελατών. Η ετήσια αύξηση των εσόδων ανήλθε σε περίπου 7,1%.

3. Η Kroger Company είναι ο τρίτος μεγαλύτερος λιανοπωλητής στον κόσμο και ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής τροφίμων στις Η.Π.Α. Ανέφερε συνολικές πωλήσεις \$108.500.000.000 για το 2014, αύξηση 10,2% κατά τη διάρκεια του προηγούμενης χρονιάς. Η Kroger Company λειτουργεί 2.625 σούπερ μάρκετ και πολυκαταστήματα, τα οποία συγκεντρώνουν το 93% των εσόδων της εταιρείας. Η εταιρεία λειτουργεί επίσης 782 μικρής μορφής παντοπωλεία και 326 κοσμηματοπωλεία. Λειτουργεί επίσης και καταστήματα με περισσότερες από 30 διαφορετικές επωνυμίες.

5. Η Tesco PLC είναι ένας παγκόσμιος λιανοπωλητής τροφίμων με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο. Για το 2015, η εταιρεία ανέφερε έσοδα £62.300.000.000 εξαιρουμένου του φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ), που ισοδυναμεί με περίπου \$101.300.000.000 κατά μέσο όρο συναλλαγματικών ισοτιμιών για την περίοδο αναφοράς. Αυτό αντιπροσωπεύει μείωση κατά 2% των εσόδων σε σύγκριση με το πρώτο έτος, καθιστώντας την Tesco μία από τις δύο μόνο εταιρείες σε αυτόν τον κατάλογο που δεν κατέγραψαν ανάπτυξη πωλήσεων. Η Tesco λειτουργεί 6.814 καταστήματα σε 11 χώρες. Εκτός από τα παντοπωλεία της στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ευρώπη, η Tesco έχει μεγάλες επιχειρήσεις στην Ταϊλάνδη, τη Μαλαισία, την Ινδία και την Κίνα.

6. Η Carrefour δημοσίευσε πωλήσεις €74.700.000.000, ισοδύναμες περίπου με \$99.100.000.000 σε μέσες συναλλαγματικές ισοτιμίες για την περίοδο. Η αύξηση των εσόδων ανήλθε σε 2,9% το έτος. Στο κλείσιμο του 2014, η Carrefour είχε 10.860 σημεία πώλησης σε 33 χώρες. Λειτουργεί καταστήματα σε διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένων των μικρών καταστημάτων, των μεσαίων σούπερ μάρκετ και των υπερκαταστημάτων μεγάλης κλίμακας που προσφέρουν τρόφιμα και γενικά εμπορεύματα. Η Carrefour άνοιξε συνολικά 1.128 νέα καταστήματα κατά τη διάρκεια του 2014 προσθέτοντας περισσότερα από 650.000 τετραγωνικά μέτρα λιανικού χώρου.

7. Η Amazon.com, Inc. (AMZN) είναι ο κορυφαίος διαδικτυακός λιανοπωλητής παγκοσμίως. Σημείωσε πωλήσεις περίπου \$89.000.000.000 για το 2014 με αύξηση περίπου 19,5%. Η εταιρεία λειτουργεί 14 ιστότοπους λιανικής πώλησης ανά χώρα και προϊόντα πλοίων σε πελάτες σε όλο τον κόσμο. Περίπου το 62% των πωλήσεων της Amazon.com πραγματοποιούνται εκτός των Η.Π.Α. Τόσο οι εγχώριες όσο και οι διεθνείς πωλήσεις έδειξαν συνεχιζόμενη ταχεία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Οι πωλήσεις προϊόντων πολυμέσων αντιπροσωπεύουν το 25,3% των καθαρών πωλήσεων, ενώ τα ηλεκτρονικά και άλλα γενικά εμπορεύματα αντιπροσωπεύουν περίπου το 68,4%. Από το Δεκέμβριο του 2015, η Amazon.com έχει κεφαλαιοποίηση αγοράς \$314.000.000.000, το υψηλότερο ανώτατο όριο αγοράς κάθε εταιρείας σε αυτόν τον κατάλογο.

8. Η Metro Group AG είναι γερμανική εταιρία με επιχειρήσεις στη Ρωσία, την Κίνα, την Ιαπωνία, την Ταϊλάνδη, το Πακιστάν και την Ινδία. Η εταιρεία ανέφερε πωλήσεις €63.000.000.000, ισοδύναμες με περίπου \$85.500.000.000 με μέσες συναλλαγματικές ισοτιμίες για την περίοδο. Ο Όμιλος Metro διαθέτει 2.200 καταστήματα με διάφορες μάρκες, συμπεριλαμβανομένης της αλυσίδας λιανικής πώλησης, Metro Cash & Carry, η οποία καταγράφει περισσότερο από το 48% των πωλήσεων της εταιρείας. Άλλες δραστηριότητες λιανικού εμπορίου του ομίλου Metro περιλαμβάνουν την αλυσίδα σούπερ μάρκετ Real, τα καταναλωτικά ηλεκτρονικά καταστήματα Media Markt και Saturn και την αλυσίδα καταστημάτων Galeria Kaufhof. Ο Όμιλος Metro έχει κεφαλαιοποίηση αγοράς \$9.900.000.000.

9. Η Home Depot, Inc (HD) λειτουργεί 2.273 καταστήματα συνολικά, συμπεριλαμβανομένων των 1.977 στις Η.Π.Α. με τα υπόλοιπα να βρίσκονται στον Καναδά και το Μεξικό.

10. Η Target Corporation (TGT) είχε έσοδα \$72.600.000.000 για το 2014 και αύξηση 1,9% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η εταιρία διαθέτει 1.790 καταστήματα σε όλες τις Η.Π.Α. Εκτός από τα καταστήματα μεγάλης έκτασης, η εταιρεία λειτουργεί επίσης οκτώ καταστήματα CityTarget. Οι θέσεις CityTarget έχουν σχεδιαστεί ως καταστήματα μικρής έκτασης για πυκνοκατοικημένες αστικές περιοχές.⁵

⁵ <https://www.investopedia.com/articles/markets/122415/worlds-top-10-retailers-wmt-cost.asp>
ΜΑΣΤΟΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

2.3. Ιστορία του Λιανεμπορίου στην Ελλάδα

Σε τοπικό επίπεδο, στην Ελλάδα, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960, λειτουργούσαν μόνο τα μικρά παντοπωλεία της γειτονιάς, τα οποία βασίζονταν στις προσωπικές επαφές και στις σχέσεις του παντοπώλη με τους πελάτες του και παρείχαν κυρίως χύμα προϊόντα και όχι συσκευασμένα, όπως τα γνωρίζουμε σήμερα. Όμως το 1961 εμφανίζεται για πρώτη φορά στο Κολωνάκι το πρώτο σούπερ μάρκετ, το οποίο ήταν σχεδόν όπως τα σημερινά σούπερ μάρκετ από τους αδελφούς Μαρινόπουλου. Πρόκειται για τον μέχρι πρότινος γνωστό όμιλο Carrefour Μαρινόπουλος, ο οποίος έφτασε πολύ κοντά στην πτώχευση το 2017 και σώθηκε μέσω εξαγοράς από τον Σκλαβενίτη.⁶ Συνάμα, το 1962 εμφανίζεται το πρώτο σελφ σέρβις από την Θανόπουλος, που εξελίσσεται την επόμενη δεκαετία (1962-72) και φτάνει στα 10 μικτού τύπου καταστήματα. Στη Θεσσαλονίκη το 1964 ανοίγουν ο Καταναλωτής CONSUM COOP, στη Λάρισα (1966) τα καταστήματα Καράογλου, το 1967 οι Αφοί Βασιλόπουλοι και τέλος το 1968 έχουμε το πρώτο Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος και το πρώτο Σκλαβενίτης στο Περιστέρι. Τη δεκαετία 1960-70 εμφανίζονται και τα συνεταιριστικά παντοπωλεία, όπως η Μέριμνα, η Πρόδος, η Αθηνά Μάρκετ κ.ά. Το 1976 ανοίγει η ΜΕΤΡΟ Α.Ε. και ο Μασούτης το πρώτο τους κατάστημα, το 1980 το Ατλάντικ και πολύ αργότερα το 1991 εμφανίζονται στην Ελλάδα οι πολυεθνικές αλυσίδες, όπως η PROMODES με το CONTINENT, το 1992 η ΜΑΚΡΟ, το 1993 κλείνει συνεργασία ο Μαρινόπουλος με την PROMODES και το 1999 εγκαθίσταται και η CARREFOUR. Τη δεκαετία του 1980 ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία (το 1982 υπήρχαν συνολικά 527 καταστήματα σούπερ μάρκετ, ενώ το 1988 καταγράφονται 910) και εμφανίζεται ο τύπος καταστήματος υπερμάρκετ από τον Μαρινόπουλο, τον ΑΒ Βασιλόπουλο, το EUROSPAR του Βερόπουλου, τα ΒΙG του Ατλάντικ, τα οποία αγγίζουν τα 2.000 τ.μ. Σε αυτή τη δεκαετία οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ αγγίζουν τις 100.⁷

Στην επόμενη δεκαετία ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος, γίνονται 259 εξαγορές και οι μεγάλες αλυσίδες τριπλασιάζονται. Είναι άξια αναφοράς η εξαγορά της ΑΒ Βασιλόπουλος από την DELHAIZE. Το 1995 εμφανίζεται στην Ελλάδα μια αλυσίδα μικρών γειτονικών σούπερ μάρκετ με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, η ΔΙΑ (άνοιξε 381 καταστήματα υπό την επωνυμία της συμπεριλαμβανόμενου τα franchise) από την PROMODES (CONTINENT), η οποία το 1999 συγχωνεύεται με τον όμιλο CARREFOUR. Τη

⁶ <https://www.newsbeast.gr/weekend/arthro/2844881/to-proto-souper-market-pou-anixe-stin-ellada>

⁷ <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=40&arId=4363>

χρονιά 1995 καταγράφονται 2.255 καταστήματα σούπερ μάρκετ και ο τζίρος των μεγάλων αλυσίδων ανέρχεται τουλάχιστον στα 800 δις. δρχ. Εκείνη την εποχή οι ελληνικές αλυσίδες επεκτείνονται και στα Βαλκάνια αυξάνουν τις πωλήσεις τους χωρίς όμως να αυξάνουν τα κέρδη τους. Το 1999 ανοίγουν τα 10 πρώτα καταστήματα της LIDL, η οποία θα αναδειχθεί μέχρι και σήμερα σε έναν από τους μεγαλύτερους παίκτες, αλλά και διαμορφωτές του κλάδου. Η LIDL τα επόμενα χρόνια θα καταφέρει να πετάξει έξω από τον κλάδο μεγάλες ξένες αλυσίδες, όπως η ALDI και η PLUS, οι οποίες προσπάθησαν να κερδίσουν μερίδο της ελληνικής αγοράς.

Από το 2006, ο κλάδος παρουσιάζει πτώση του ρυθμού ανάπτυξης και γίνονται προσπάθειες ανάκαμψης το 2007 με πληθώρα εξαγορών, άνοιγμα νέων καταστημάτων, παραχώρηση δικαιώματος δικαιόχρησης, κλείσιμο προβληματικών καταστημάτων και αναδιοργάνωση παλαιών. Από το 2009 η οικονομική κρίση επηρεάζει τον κλάδο των σούπερ μάρκετ με μείωση των κερδών και επιβίωση των πιο δυνατών στον κλάδο, όπως η LIDL (η ALDI διακόπτει τη λειτουργία της και η DIA HELLAS παρουσιάζει ζημιές). Το 2010 αποδεικνύεται πολύ δύσκολη χρονιά για τα σούπερ μάρκετ, καθώς η Ατλάντικ κηρύσσει πτώχευση, οι εξαγορές συνεχίζονται και η Carrefour- Μαρινόπουλος, που ηγείται του κλάδου, παρουσιάζει σημαντικές ζημιές.⁸

Την τελευταία δεκαετία της κρίσης ο κλάδος οδηγήθηκε σε συρρίκνωση, καθώς από 100 αλυσίδες που δραστηριοποιούνταν πριν την ύφεση, το 2010 καταγράφηκαν 89, το 2013 70 και το 2014 63. Τα τελευταία χρόνια η πίτα μοιράζεται μεταξύ των μεγαλύτερων αλυσίδων (Σκλαβενίτης, Βασιλόπουλος, Lidl, My Market, Γαλαξίας και Μασούτης) που προέκυψαν μετά τις τελευταίες εξαγορές (Μαρινόπουλο από Σκλαβενίτη, Βερόπουλο από METRO, MAKRO από CASH&CARRY και Χαλκιαδάκη από Σκλαβενίτη). Όπως αποδείχτηκε, εξαιτίας της κρίσης, νικήτριες βγήκαν οι μεγάλες αλυσίδες, οι οποίες κατάφεραν να διατηρήσουν σταθερές ή να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, κατάφεραν να συγκρατήσουν το λειτουργικό κόστος τους επενδύοντας σε νέα τεχνολογικά συστήματα (διαχείριση αποθήκης, μηχανογράφηση, logistics), τα οποία μακροπρόθεσμα θα τους εξασφαλίσουν μείωση εξόδων και επένδυσαν σε στρατηγικές εκπτώσεων, οι οποίες συνέβαλαν στη συγκράτηση των πωλήσεων τους και των πελατών τους.⁹

⁸ <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=4363&pg=4&ss=>

⁹ <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1080191/i-krisi-psalidise-tziro-6-dis-euro-apo-tis-alusides-souper-market>

2.4. Η Δομή του Κλάδου

Ο κλάδος του Λιανεμπορίου, και ειδικότερα των Super Markets που θα αναφερθούμε, είναι ένας από τους πιο ισχυρούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, στον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν συγκεκριμένους τρόπους να δραστηριοποιηθούν: α) ανοίγοντας νέα καταστήματα, β) ανανεώνοντας τα υπάρχοντα καταστήματα, γ) δίνοντας το δικαίωμα δικαιόχρησης (franchise) για άνοιγμα καταστημάτων, δ) προχωρώντας σε συγχωνεύσεις με άλλες εταιρίες του ίδιου κλάδου, ε) κάνοντας εξαγορές, κ.ά. Όλα τα παραπάνω είναι οι αιτίες για την ύπαρξη σκληρού ανταγωνισμού στον κλάδο με αποτέλεσμα να μην εφησυχάζουν και να επιδίδονται συνεχώς σε νέες στρατηγικές ανάπτυξης.

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης στον κλάδο των Super Markets: α) αλυσίδες με δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα, β) αλυσίδες που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο, γ) μικρές επιχειρήσεις super market που διατηρούν ένα κατάστημα. Επίσης οι μεγάλες αλυσίδες super market υιοθετούν διαφορετικούς τύπους καταστημάτων όπως: α) Discount markets (εκπτώτικα καταστήματα με συγκεκριμένη και περιορισμένη γκάμα προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, π.χ. Lidl), β) Cash & Carry (χονδρική πώληση για επαγγελματίες), γ) γειτονικά καταστήματα λιανικής με είδη πρώτης ανάγκης για την καθημερινή ζωή και τέλος δ) super markets που εντάσσονται σε έναν κοινό όμιλο αγορών ώστε να προμηθεύονται τα εμπορεύματά τους σε καλύτερες τιμές (ICAP, Κλαδική Μελέτη, 2010).

Το σύγχρονο λιανεμπόριο απαιτεί προσαρμογή στις νέες συνθήκες που επικρατούν και αποδοχή των σύγχρονων αρχών οργάνωσης και των αντιλήψεων διοίκησης αυτών των οργανισμών. Είναι απαραίτητο, για την επιβίωση των επιχειρήσεων του κλάδου, να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και να υιοθετηθούν έννοιες που προέρχονται για παράδειγμα από τον τομέα του Μάρκετινγκ, όπως ο κύκλος ζωής. Συγκεκριμένα, το μοντέλο του κύκλου ζωής μπορεί να εφαρμοστεί στο λιανεμπόριο και να λαμβάνεται υπόψη για την εξέλιξη της κάθε επιχείρησης, σύμφωνα με τις φάσεις που διαιρείται, και σε κάθε φάση να λαμβάνονται οι αντίστοιχες αποφάσεις που θα φέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος, μιας επιχείρησης στην περίπτωση μας περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- α. **Αρχική ανάπτυξη** (Στρατηγική, Σχεδιασμός, Στόχοι)
- β. **Ταχύρρυθμη ανάπτυξη** (Υλοποίηση σχεδίου, επέκταση επιχείρησης)
- γ. **Ωριμότητα** (Διατήρηση μεριδίου αγοράς)
- δ. **Μαρασμός** (Προσπάθεια **αποφυγής** αυτού του σταδίου και παραμονή στο στάδιο της ωριμότητας με εφαρμογή νέων μεθόδων προσέλκυσης του ενδιαφέροντος των πελατών) (Τζωρτζάκης, Κ. Τζωρτζάκη, Α. 2001).

2.5. Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας

Πολύ σημαντικός παράγοντας στην εξέλιξη του κλάδου του λιανεμπορίου ήταν και είναι η ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label). Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι εκείνα που αναπτύσσονται και διατίθενται από τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις κάτω από την επωνυμία τους σε χαμηλότερες τιμές από τα αντίστοιχα επώνυμα και λίγη σημασία έχει το ποιος τα παρήγαγε. Είναι απαραίτητο όλες οι αλυσίδες λιανεμπορίου, που θέλουν να ονομάζονται μεγάλες και ανταγωνιστικές, να διαθέτουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Έτσι συνάπτουν συμφωνίες με μεγάλες ή μικρές παραγωγικές μονάδες για την κατασκευή αυτών των προϊόντων (ICAP, Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας, 2009). Τα είδη private label προωθήθηκαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα από την DIA HELLAS (1995), η οποία αντιμετώπιστηκε τότε με ιδιαίτερη καχυποψία για την ποιότητα αυτών των προϊόντων από μέρος των καταναλωτών, αλλά και του κλάδου.¹⁰ Αργότερα έκανε το ίδιο και η εταιρία LIDL, τα πρώτα χρόνια με εισαγόμενα προϊόντα private label, όπως και η DIA, και αργότερα με εγχώρια είδη συνάπτοντας συμφωνίες με Έλληνες παραγωγούς και παραγωγικές μονάδες. Σήμερα όλες οι μεγάλες αλυσίδες, αλλά και μικρότερες πωλούν τέτοια προϊόντα. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι πλέον παγκοσμίως αποδεκτά και έχουν ριζώσει βαθιά στη συνείδηση των πελατών και αυτό αποδεικνύεται από τα υψηλά ποσοστά (2016) που διατηρούν στο μερίδιο αγοράς πολλών ευρωπαϊκών χωρών (Αυστρία 43%, Γερμανία 45%, Πολωνία 30%, Ηνωμένο Βασίλειο πάνω από 45% και πάνω από 40% ακόμη και στην Ελβετία, Ισπανία και Πορτογαλία).¹¹

¹⁰ <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/ti-eponyma-ti-idiotikis-etiketas-gia-tin-pleionotita-ton-katanaloton.html>

¹¹ <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/ti-eponyma-ti-idiotikis-etiketas-gia-tin-pleionotita-ton-katanaloton.html>

Ιδιαίτερος είναι ο ρόλος αυτών των προϊόντων για τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, καθώς το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι η τιμή. Οι καταναλωτές θεωρούν ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν καλύτερη τιμή και σε συνδυασμό με τη βελτιωμένη ποιότητα που έχουν τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν αξιοσημείωτη ανάπτυξη και διεκδικούν υψηλή συμμετοχή στις πωλήσεις. Για το λιανεμπόριο, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποτελούν βασικό πυλώνα επένδυσης και απόδοσης κερδών, καθώς η γκάμα τους επικεντρώνονται σε τρόφιμα και είδη πρώτης ανάγκης, με αποτέλεσμα να είναι βασική εναλλακτική επιλογή των πελατών, οι οποίοι διαθέτουν χαμηλό διαθέσιμο εισόδημα. (ICAP, Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας, 2009).

3. Το Μικροπεριβάλλον του Κλάδου: Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter



Εικόνα 2. Οι πέντε Δυνάμεις του Porter¹²

3.1 Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να εισέλθει ένας νέος ανταγωνιστής στον κλάδο του Λιανεμπορίου είναι:

α. Οι οικονομίες κλίμακας για τον κλάδο είναι μεγάλες, καθώς δραστηριοποιούνται μεγάλες εταιρίες με πολλά υποκαταστήματα, οι οποίες πετυχαίνουν συμφέρουσες συμφωνίες και ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Άρα για έναν νέο ανταγωνιστή δεν θα είναι

¹² <https://www.spiral.com.gr/blog/ανάλυση-ανταγωνιστικού-περιβάλλοντος-με-το-μοντέλο-των-5-δυνάμεων-του-porter>
 ΜΑΣΤΟΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

καθόλου εύκολο να δραστηριοποιηθεί στο λιανεμπόριο αν δεν συνάψει κι εκείνος ανάλογες συμφωνίες ή αν δεν συμμετέχει σε λιανεμπορικούς συνασπισμούς.

β. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι μεγάλες για να επενδύσει ένας επιχειρηματίας στο λιανεμπόριο, καθώς απαιτούνται χρήματα για επιλογή σωστών σημείων πώλησης, εξοπλισμό, εμπορεύματα, προώθηση κ.ά. σε πολλά σημεία πώλησης συγχρόνως.

γ. Οι ήδη υπάρχουσες εταιρίες έχουν κοστολογικό πλεονέκτημα έναντι ενός νέου ανταγωνιστή, αφού ήδη λειτουργούν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος γι'αυτές και γνωρίζουν τι μπορεί να τους προσφέρει κάθε προμηθευτής, αντίθετα με τον νεοεισερχόμενο που πρέπει να προσαρμοστεί στην υφιστάμενη κατάσταση πετυχαίνοντας ανάλογα κόστη και συμφωνίες.

δ. Το νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα είναι αυστηρό για την ίδρυση εταιρίας Λιανεμπορίου, καθώς απαιτείται σωρεία εγγράφων από διάφορες υπηρεσίες του Κράτους, όπως η Εφορία, ο Δήμος, η Υγειονομική Υπηρεσία, η Πυροσβεστική κ.ά. Συγχρόνως απαιτούνται χρήματα, τα οποία πρέπει να επενδυθούν για μετατροπές των καταστημάτων, ώστε να είναι σε θέση οι παραπάνω υπηρεσίες να εγκρίνουν τη λειτουργία της επιχείρησης.¹³

ε. Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι πολύπλοκη για το λιανεμπόριο, εφόσον απαιτείται να υπάρχουν τεράστιοι χώροι αποθήκευσης εμπορευμάτων και δίκτυο αποκλειστικής μεταφοράς εμπορευμάτων στα σημεία πώλησης (ολοκληρωμένο σύστημα logistics).

στ. Το Λιανεμπόριο είναι ένας κλάδος, στον οποίο όλες οι επιχειρήσεις εμπορεύονται τα ίδια προϊόντα από κοινούς προμηθευτές και ενδεχομένως περίπτωση διαφοροποίησης υπάρχει μόνο με την πώληση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία παρέχονται ήδη από τις περισσότερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Άλλος τρόπος διαφοροποίησης μπορεί να υπάρξει, ανάλογα με τον τρόπο που διατίθενται τα προϊόντα, διαδικτυακά, τηλεφωνικά, με παράδοση κατ'οίκον κ.ά. ή με τις πρόσθετες υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει μια νέα επιχείρηση (Kotler-Armstrong-Saunders-Wong, 2001).

¹³ <https://epoptes.wordpress.com/v-δ-α1β85771983-φεκ526τ-β-1983-νομοθεσία-σχετικά-με-κ/α1β85771983-υγειονομική-διάταξη/άρθρο-44>

ζ. Ο φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις είναι μεγάλος και είναι έτοιμες να αντιδράσουν σε κάθε νέα είσοδο στον κλάδο με επιθετικό μάρκετινγκ (εκπτώσεις και προσφορές).

η. Τα παρθένα σημεία πώλησης ειδών σούπερ μάρκετ είναι δυσεύρετα, καθώς οι περισσότεροι λιανοπωλητές διατηρούν καταστήματα σε πολύ κοντινές αποστάσεις, με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ τους.

Συνολικά διαπιστώνουμε ότι ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, ειδικά σε μια περίοδο κρίσης, είναι μικρός, καθώς πρόκειται για έναν κλάδο κορεσμένο με υψηλές απαιτήσεις προδιαγραφών.

3.2 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Στον κλάδο του Λιανεμπορίου ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες (ICAP, Κλαδική Μελέτη. Super Markets, 2010) μπορεί να προέρχεται από επιχειρήσεις που δεν πωλούν τα είδη τους μέσω μόνο φυσικών σημείων πώλησης, αλλά και με πολλούς άλλους τρόπους, όπως η τηλεφωνική ή διαδικτυακή παραγγελία και συγχρόνως η παράδοση στον χώρο του πελάτη.

Επιπλέον, μπορεί να παρέχονται πρόσθετες υπηρεσίες, όπως μια ευνοϊκή πολιτική επιστροφών για τον πελάτη ή προετοιμασία των αγαθών πριν την παράδοση (καθάρισμα ψαριών, προετοιμασία λαχανικών, κ.ά.), κυρίως από εξειδικευμένα καταστήματα, όπως οπωροπωλεία, κρεοπωλεία, ιχθυοπωλεία, κ.ά.

Επιπρόσθετα, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποτελούν απειλή ως υποκατάστατα επώνυμων προϊόντων και πρέπει να θεωρηθούν ισχυρό εργαλείο για μια λιανεμπορική επιχείρηση, γιατί η διάθεσή τους στον καταναλωτή σε ανταγωνιστικές τιμές επηρεάζει την εμπορική πολιτική των επώνυμων ειδών που αναπόφευκτα ακολουθούν πολιτική συνεχιζόμενων προσφορών προς όφελος των πελατών.

Σίγουρα οι μεγάλες αλυσίδες έχουν πλεονέκτημα σε αυτόν τον τομέα, καθώς προσφέρουν μεγάλη ποικιλία εμπορευμάτων, διευρυμένο ωράριο λειτουργίας και ανταγωνιστικές τιμές.

3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις για τον εφοδιασμό των καταστημάτων τους έχουν μια πληθώρα προμηθευτών, γεγονός που είναι προς όφελος τους γιατί έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται και να πετυχαίνουν καλύτερες τιμές. Σίγουρα το μέγεθος των αγοραστών, δηλαδή των μεγάλων λιανεμπορικών αλυσίδων είναι τέτοιο που τους επιτρέπει να καθορίζουν σημαντικά τις συμφωνίες με τους προμηθευτές τους. Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων από προμηθευτή σε προμηθευτή, ειδικά στα είδη πρώτης ανάγκης είναι μικρός και αυτό καθιστά ευκολότερη τη διαπραγμάτευση για τους αγοραστές. Μόνο σε προϊόντα ειδικών χαρακτηριστικών, όπως π.χ. τρόφιμα για διαβητικούς, κ.ά. παρατηρείται δυσκολία στη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές. Επομένως, επί το πλείστον, είναι δυνατή η υποκατάσταση προϊόντων προμηθευτή από άλλον προμηθευτή, γεγονός που μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Kotler-Armstrong-Saunders-Wong, 2001). Όσον αφορά τη δυνατότητα των προμηθευτών να προβούν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός δε θεωρείται πιθανή, καθώς ο κάθε προμηθευτής παράγει λίγα είδη σε σχέση με αυτά που πωλούνται από έναν λιανέμπορο, ο οποίος συγκεντρώνει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων στα καταστήματά του (Κιόχος-Παπανικολάου-Κιόχος, 2003).

3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές του λιανεμπορικού κλάδου είναι οι καταναλωτές. Αυτό σίγουρα δεν προσδίδει στους αγοραστές κάποια ιδιαίτερη δύναμη, καθώς τα είδη αγοράζονται για προσωπική χρήση σε προκαθορισμένες τιμές. Φυσικά ο αριθμός των προμηθευτών, δηλαδή των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ καθορίζει και τη συμπεριφορά των αγοραστών – καταναλωτών. Όσο περισσότερες επιλογές έχει ο αγοραστής, τόσο δυσμενέστερη είναι η θέση των αλυσίδων. Ειδικότερα στα είδη που εμπορεύονται τα σούπερ μάρκετ, ο καταναλωτής έχει ιδιαίτερη ευαισθησία στην τιμή και επιδίδεται σε κυνήγι εκπτώσεων και προσφορών. Με βάση αυτά τα δεδομένα, η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή είναι τέτοια που μπορεί να επηρεάσει σε συγκεκριμένους τομείς, όπως οι απαιτήσεις που έχει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και οι επιθυμίες του να οδηγήσουν σε νέα προϊόντα. Τέλος είναι βέβαιο ότι οι αγοραστές – καταναλωτές δεν έχουν ιδιαίτερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς δεν μπορούν να προβούν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (Κιόχος-Παπανικολάου-Κιόχος, 2003).

3.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου

Οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων (Μάλλιαρης, 2001) είναι:

α. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, ο οποίος δεν είναι σίγουρα υψηλός, αλλά χαρακτηρίζεται από μια σχετική σταθερότητα.

β. Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, όπως το μεγάλο μέγεθος των αλυσίδων, τα πολλά καταστήματα, τα σημαντικά σημεία πώλησης, τα ισχυρά ονόματα που έχουν δημιουργηθεί σε βάθος χρόνου κ.ά. Άρα είναι δύσκολο να επιβιώσει μία επιχείρηση μικρότερου μεγέθους.

γ. Τα υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο για μια επιχείρηση, γεγονός που οδήγησε πολλές λιανεμπορικές επιχειρήσεις στο παρελθόν στην πτώχευση.

δ. Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα δημιουργεί εντονότερο ανταγωνισμό και συμπίεση των τιμών.

ε. Οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου της αγοράς είναι συνεχείς στον λιανεμπορικό κλάδο με προσπάθειες επέκτασης των επιχειρήσεων με νέα καταστήματα ή με ανακαινίσεις παλαιών.

στ. Τα σταθερά κόστη που έχουν οι επιχειρήσεις, καθώς λίγο – πολύ οι περισσότερες αλυσίδες έχουν τους ίδιους προμηθευτές και το μόνο που καθορίζει τα κόστη είναι το μερίδιο αγοράς της καθεμιάς.

4. Το Μακροπεριβάλλον του Κλάδου: Ανάλυση Pestle



PESTLE – The Macro Environment



Εικόνα 3. Το μοντέλο Pestle¹⁴

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου δεν λειτουργούν ανεξάρτητα από το εξωτερικό περιβάλλον τους, αλλά επηρεάζονται άμεσα και κρίσιμα από πολλαπλούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος τους. Το περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες ανεξάρτητους από την επιχείρηση, οι οποίοι άλλοτε δημιουργούν ευκαιρίες και άλλοτε απειλές γι' αυτήν. Συνεπώς είναι απαραίτητη η ανάλυση των επιμέρους δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να υιοθετηθεί από την επιχείρηση η κατάλληλη στρατηγική για να εκμεταλλευτεί προς όφελος της τα οποιαδήποτε δεδομένα (ICAP, Κλαδική Μελέτη. Super Markets, 2010). Συγκεκριμένα οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το εξωτερικό περιβάλλον μιας λιανεμπορικής επιχείρησης μπορεί να είναι:

4.1 Πολιτικοί Παράγοντες

Πολύ σημαντικός παράγοντας για τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι το πολιτικό σκηνικό που υπάρχει στη χώρα, το οποίο τα τελευταία χρόνια είναι άκρως ευμετάβλητο. Το γεγονός αυτό είναι ξεκάθαρα αρνητικό και προκαλεί εμπόδια σε επιχειρηματίες που θέλουν πιθανόν να επενδύσουν στον κλάδο. Ένα περιβάλλον τόσο εύκολα μεταβαλλόμενο δημιουργεί εμπόδια, δυσκολίες και αυξάνει τα ποσοστά ανασφάλειας στον επιχειρηματικό κόσμο. Παγκόσμιοι οργανισμοί, όπως ο ΟΟΣΑ, τοποθετούν την Ελλάδα στις τελευταίες θέσεις των κρατών – μελών του οργανισμού σχετικά με τον επιχειρηματικό κλάδο, καθώς συνεχίζουν να υπάρχουν σοβαρά γραφειοκρατικά ζητήματα και αναποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση. Επίσης όλα τα παραπάνω δημιουργούν εμπόδια στην επένδυση ξένων κεφαλαίων στη χώρα από παγκόσμιες επιχειρηματικές αλυσίδες, οι οποίες διστάζουν να επενδύσουν σε ένα τόσο ριψοκίνδυνο περιβάλλον.¹⁵

4.2 Οικονομικοί Παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν το λιανεμπόριο είναι άμεσα συνυφασμένοι με τον καταναλωτή και την αγοραστική του δύναμη, καθώς και τα πρότυπα των αναγκών του (Kotler-Armstrong-Saunders-Wong, 2001). Όμως, βασική παράμετρος που επηρεάζει τον καταναλωτή είναι η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας

¹⁴ <https://www.murphymarketing.ie/what-is-a-pestle-analysis/>

¹⁵ <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3289395/afiloxeno-paramenei-to-epixeirimatiko-periballon-stin-ellada>

και η κρίση που την ταλανίζει την τελευταία δεκαετία. Τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε ύφεση και αυτό έχει επηρεάσει καίρια τον πληθωρισμό της χώρας, ο οποίος καθορίζει την πορεία των τιμών. Επίσης η νομισματική πολιτική που ακολουθείται, τα ισχύοντα επιτόκια και η σχέση του ευρώ με τα άλλα ισχυρά νομίσματα του κόσμου είναι καθοριστικοί παράγοντες του εμπορίου. Για παράδειγμα η ύφεση, που επικρατεί στη χώρα την τελευταία δεκαετία, έχει οδηγήσει σε αύξηση της ανεργίας με τελικό αποτέλεσμα τη μείωση της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτή, εφόσον μειώθηκε το εισόδημά του. Επιπλέον, η φοροεισπρακτική πολιτική του κράτους έχει συρρικνώσει περαιτέρω τα εισοδήματα των πολιτών με αποτέλεσμα τη μείωση των καταναλωτικών δαπανών (Κιόχος-Παπανικολάου-Κιόχος, 2003). Γενικότεροι οικονομικοί παράγοντες που καθορίζουν την εμπορική δραστηριότητα μιας επιχείρησης είναι, επιπρόσθετα, τα ισοζύγια με το εξωτερικό, δηλαδή τα αποθεματικά, η δανειοληπτική ικανότητα ή το ισοζύγιο των τρεχουσών συναλλαγών, το στάδιο του οικονομικού κύκλου, τον οποίο διανύει η χώρα, η παραγωγικότητα της εργασίας και ο βαθμός απασχόλησης του εργατικού δυναμικού (Μάλλιαρης, 2001). Όλα τα παραπάνω είναι στοιχεία που πρέπει να συνυπολογιστούν από τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις, ώστε να δομήσουν τη στρατηγική τους ανάλογα και να μετατρέψουν την απειλή σε ευκαιρία.

4.3 Κοινωνικοί Παράγοντες

Οι πιο σημαντικοί κοινωνικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το λιανεμπόριο είναι οι δημογραφικοί και οι γεωγραφικοί. Οι δημογραφικοί παράγοντες, που πρέπει να εξετάζονται, είναι οι μεταβολές που μπορεί να υποστεί ο πληθυσμός, καθώς στις ανεπτυγμένες χώρες, όπως η Ελλάδα παρουσιάζεται μείωση του πληθυσμού. Επίσης, για το λιανεμπόριο παίζει σημαντικό ρόλο η διασπορά του πληθυσμού ανάλογα με το είδος της περιοχής, αστικής ή αγροτικής. Άλλα δημογραφικά στοιχεία που μπορεί να συμβάλλουν στην καλύτερη χάραξη στρατηγικής στο λιανεμπόριο είναι οι μεταβολές στην ηλικία των καταναλωτών. Για παράδειγμα στην Ελλάδα παρατηρείται μείωση των παιδιών, οπότε πιθανόν θα έπρεπε να υιοθετηθεί μια στρατηγική που να έχει στόχο μεγαλύτερες ηλικίες. Συνεπώς όλα αυτά πρέπει να ληφθούν υπόψη, όταν αποφασίζεται η στρατηγική μιας εταιρίας, ώστε να παρθούν οι καλύτερες αποφάσεις για το πού θα τοποθετηθούν τα καταστήματά της.

Οι γεωγραφικοί παράγοντες πρέπει να εξετάζονται λεπτομερώς, ώστε μια επιχείρηση να επιλέγει τις γεωγραφικά πιο ευνοϊκές περιοχές για τη δραστηριοποίησή της. Τα δεδομένα που θεωρούνται πολύ σημαντικά είναι πού θα τοποθετηθεί το κεντρικό στρατηγείο της επιχείρησης (κεντρικά γραφεία), πού θα φτιάξει τις αποθήκες της και ποια θα είναι τα σημεία πώλησης, ανάλογα ενδεχομένως και με την προσφορά εργασίας στην επιλεγμένη περιοχή ή το κόστος που απαιτείται για τη λειτουργία τους. Οι γεωγραφικοί παράγοντες είναι καθοριστικοί και στη δραστηριοποίηση ξένων πολυεθνικών στο λιανεμπόριο, οι οποίες πρέπει να επιλέξουν το πεδίο επιχειρηματικότητάς τους συνυπολογίζοντας τα γεωγραφικά δεδομένα κάθε περιοχής (Κιόχος-Παπανικολάου-Κιόχος, 2003).

4.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες

Οι τεχνολογικοί παράγοντες που καθορίζουν το εξωτερικό περιβάλλον ενός λιανέμπορου είναι: οι νέες μέθοδοι απογραφής και παραγγελιοδοσίας εμπορευμάτων που έχουν εμφανιστεί τελευταία και διευκολύνουν τον έλεγχο των προϊόντων μιας επιχείρησης προστατεύοντας τη από τη σπατάλη κεφαλαίων και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Σημαντική είναι και η συμβολή της τεχνολογίας και της επιστήμης στη δημιουργία νέων πρωτοποριακών προϊόντων, τα οποία έχουν νέα χαρακτηριστικά προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Η τεχνολογική εξέλιξη των παραγόμενων προϊόντων σχεδιάζεται με βάση το μοντέλο του κύκλου ζωής τους, το οποίο περιλαμβάνει τα στάδια της εισαγωγής, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης και της παρακμής. Είναι εφικτό μέσω της τεχνολογίας, ένα προϊόν που βρίσκεται σε φάση παρακμής να οδηγηθεί σε νέα ανάπτυξη και ωρίμανση, εξαιτίας της τεχνολογικής πρόοδου, η οποία θα του προσδώσει νέες διαφοροποιημένες ιδιότητες (Κιόχος-Παπανικολάου-Κιόχος, 2003). Επιπρόσθετα, ένας νέος τρόπος διάθεσης προϊόντων λιανεμπορίου, που αναδείχτηκε μέσω της τεχνολογικής έκρηξης των τελευταίων ετών, είναι η πώληση προϊόντων σούπερ μάρκετ μέσω διαδικτύου με την παροχή παράλληλα παράδοσης των εμπορευμάτων στο σπίτι του καταναλωτή. Η νέα αυτή παρεχόμενη υπηρεσία άλλαξε τα δεδομένα στο χώρο του λιανεμπορίου και δημιούργησε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον ανάμεσα στους λιανέμπορους. Συνεπώς οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις, που θα αναγνωρίσουν τη χρησιμότητα της τεχνολογικής ανάπτυξης και θα τη χρησιμοποιήσουν στον κατάλληλο χρόνο, είναι βέβαιο ότι θα επωφεληθούν από αυτές τις μεταβολές. Η τεχνολογική εξέλιξη,

αν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση το συγκριτικό, αλλά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσει την επιχείρηση στην κυριαρχία της στην αγορά (Μάλλιαρης, 2001).

4.5 Νομικοί Παράγοντες

Υπάρχει συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει την ίδρυση καταστημάτων λιανεμπορίου, σύμφωνα με το οποίο ορίζεται η έκταση των καταστημάτων ανά περιοχή της χώρας και τα έγγραφα που απαιτούνται για την έγκριση της άδειας λειτουργίας. Επίσης, γίνεται μνεία στην υποχρέωση του λιανέμπορου να διασφαλίζει τον κανονικό εφοδιασμό των καταναλωτών, στην προστασία του εισοδήματος των πολιτών με ελέγχους αμοιβών και τιμών και στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των καταναλωτικών αναγκών. Επιπλέον, ορίζονται ρητά οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας που προβλέπονται, τυχόν περιορισμοί που μπορεί να προκύψουν, ανάλογα την περιοχή και τέλος υπάρχουν νομικές διατάξεις που διευκρινίζουν τις εργασιακές σχέσεις, το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων του λιανεμπορικού κλάδου (Κιόχος-Παπανικολάου-Κιόχος, 2003). Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι υπάρχουν νόμοι, οι οποίοι επηρεάζουν την κατανάλωση με διάφορους τρόπους (Μάλλιαρης, 2001), όπως π.χ. η απαγόρευση πώλησης τσιγάρων από καταστήματα σούπερ μάρκετ, ώστε να προστατευτεί καλύτερα ο καταναλωτής ή ο καθορισμός συγκεκριμένων τιμών στα είδη πρώτης ανάγκης, όπως το γάλα και το ψωμί.

4.6 Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, μεγάλη σημασία έχει η περιβαλλοντική στρατηγική που ακολουθεί ο εκάστοτε λιανέμπορος. Είναι περισσότερο από επιτακτική ανάγκη να παρουσιάζονται επιχειρησιακές στρατηγικές φιλικές προς το περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί σε όλο το φάσμα της ζωής του ανθρώπου μια ευαίσθητη περιβαλλοντική φιλοσοφία που σκοπό έχει να προστατέψει το περιβάλλον από τις οικολογικές καταστροφές που προκάλεσε μέχρι σήμερα ο ίδιος ο άνθρωπος. Ειδικότερα οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει μια περιβαλλοντική πολιτική βασισμένη:

- στη χρήση νέων συσκευασιών προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον,
- στη διάθεση προϊόντων με μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα,

- στην πώληση προϊόντων που διαφυλλάσσουν και προάγουν την υγεία και την ευεξία των καταναλωτών,
- σε νέα τρόφιμα (π.χ. βιολογικά, χωρίς γλουτένη, με στέβια, κ.ά.),
- στην προστασία και αξιοποίηση της βιοποικιλότητας της ελληνικής φύσης,
- στην εξοικονόμηση ενέργειας,
- στην ανακύκλωση προϊόντων,
- στη διαχείριση απωλειών μέσω της διάθεσης προϊόντων με έκπτωση, τα οποία βρίσκονται κοντά στη λήξη τους με σκοπό τη μείωση αποβλήτων
- και άλλες πολλές δράσεις που στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος.¹⁶

Συνεπώς, είναι επιτακτική η ανάγκη και συγχρόνως απορρέουν πολλά οφέλη από την εφαρμογή μιας περιβαντολογικής πολιτικής και αυτό γίνεται συνήθως μέσω συντονισμένων δράσεων (διαγωνισμών) από τους μεγαλύτερους λιανέμπορους της χώρας. Συνολικά, παρατηρούμε ότι το περιβάλλον δρα καταλυτικά στη στρατηγική των λιανεμπορικών επιχειρήσεων και είναι ένας παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη.

5. Ανάλυση SWOT για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί σημαντικό εργαλείο για μια επιχείρηση¹⁷, καθώς βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της σε συνδυασμό με το εξωτερικό. Η ανάλυση SWOT έχει δύο πεδία ανάλυσης, που το καθένα εστιάζει σε δύο διαφορετικά σημεία. Το ένα πεδίο εξετάζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και το άλλο πεδίο εξετάζει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της ίδιας της επιχείρησης. Σχηματικά η ανάλυση SWOT μπορεί να αναπαρασταθεί στο παρακάτω σχήμα ως εξής:

¹⁶ <http://ecopress.gr/?p=22084>

¹⁷ https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf



Εικόνα 4. Η Ανάλυση SWOT¹⁸

5.1 Δυνατά Σημεία

Τα δυνατά σημεία για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε. είναι το δίκτυο καταστημάτων που διατηρεί σε όλη την Ελλάδα, από τον Αργοσαρωνικό, Αργολίδα, Κορινθία, Αττική, Λαμία, Λάρισα, Ρόδο, Κεφαλονιά, Ζάκυνθο, Κυκλάδες έως τη Βόρεια Ελλάδα, Αλεξάνδρεια και Θεσσαλονίκη.¹⁹ Αυτό την καθιστά έναν ισχυρό παίκτη του λιανεμπορικού κλάδου, καθώς είναι γνωστή σε όλη τη χώρα, με συνέπεια να έχει ένα ισχυρό brand name. Επίσης το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο γι' αυτήν, καθώς στοχεύει στην άρτια εξυπηρέτηση των καταναλωτών σε ένα ευχάριστο περιβάλλον, όπως προκύπτει από το όραμά της.²⁰ Ένα ακόμη δυνατό σημείο της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι η δυνατότητα online αγορών μέσω του διαδικτυακού καταστήματός της ²¹ <https://www.kritikos-easy.gr/>, με το οποίο έχει τη δυνατότητα να εξαπλωθεί η φήμη της σε ακόμα μεγαλύτερο κοινό. Δυνατό σημείο της επιχείρησης αποτελεί και η συμμετοχή της σε έναν όμιλο αλυσίδων σούπερ μάρκετ, τον ΕΛΟΜΑΣ, καθώς με τη συμμετοχή αυτή εξασφαλίζει την προστασία της έναντι στον αυξανόμενο ανταγωνισμό εξασφαλίζοντας ισχυρότερη διαπραγματευτική δύναμη και θωράκιση έναντι των μεγάλων αλυσίδων του κλάδου.²²

¹⁸ <http://kensolowrotary.com/wp-content/uploads/2015/08/SWOT-Analysis-CMYK.jpg>

¹⁹ <http://www.kritikos-sm.gr/katastimata/>

²⁰ <http://www.kritikos-sm.gr/%cf%8c%cf%81%ce%b1%ce%bc%ce%b1/>

²¹ <https://www.kritikos-easy.gr/>

²² <https://www.elomas.gr/index.php/o-omilos>

5.2 Αδύνατα Σημεία

Τα αδύνατα σημεία της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι η πιθανή έλλειψη ρευστού, λόγω κρίσης, για την πραγματοποίηση περαιτέρω επενδύσεων και συνάμα η μεγάλη δανειακή επιβάρυνση, στην οποία προσφεύγουν οι επιχειρήσεις του κλάδου για να μπορέσουν να επεκταθούν. Επίσης, η μειωμένη αγοραστική δύναμη αποτελεί αδύναμο σημείο της επιχείρησης, καθώς πρέπει συνεχώς να βρίσκει νέους τρόπους προσέλκυσης αγοραστικού κοινού. Επιπρόσθετα, άλλα αδύνατα σημεία που μπορεί να επηρεάσουν την στρατηγική μιας τέτοιας επιχείρησης είναι πιθανόν η κακή οικονομική διαχείριση που μπορεί να γίνεται, οι φτωχές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης, η αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες, οι κακές πρακτικές μάρκετινγκ, ακόμα και το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό. Φυσικά όλα τα παραπάνω αποτελούν πιθανότητες, καθώς κατά την έρευνα δεν εντοπίστηκαν επαρκή στοιχεία για να τεκμηριωθεί κάτι από αυτά και αναφέρονται απλώς ως πιθανές απειλές για μια λιανεμπορική επιχείρηση.

5.3 Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι η ανάπτυξη της αγοράς μέσω συνεργασιών ή εξαγορών. Επιπλέον, η αυξημένη κοινωνική συνείδηση που έχει αναπτυχθεί στη σύγχρονη εποχή είναι μια ευκαιρία η επιχείρηση να αναπτύξει το κοινωνικό της πρόσωπο με κοινωνικές δράσεις που έχουν ως στόχο την ωφέλεια του κοινού, όπως ήδη συμβαίνει με τη συμμετοχή της στις δράσεις του ομίλου ΕΛΟΜΑΣ.²³ Ευκαιρία αποτελεί για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ η τεχνολογική εξέλιξη, καθώς μπορεί εφαρμόζοντας νέες τεχνολογίες (διαδικτυακό κατάστημα) ή νέους τρόπους εξυπηρέτησης (παράδοση στο σπίτι) να έχει υψηλό επίπεδο ανταπόκρισης προς τους πελάτες και καταναλωτές της. Γενικότερα οι νέες υποδομές που δημιουργούνται, όπως η κατασκευή καλύτερου οδικού δικτύου, αποτελούν ευκαιρία, καθώς επιτυγχάνεται ευκολότερη πρόσβαση στο εθνικό δίκτυο, γεγονός που μπορεί να μειώσει τα κόστη μεταφοράς εμπορευμάτων. Επίσης, οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα (ΕΣΠΑ) μπορούν να δώσουν ευκαιρίες στην επιχείρηση, καθώς μπορεί να βελτιώσει την εξυπηρέτησή της προσλαμβάνοντας επιδοτούμενο προσωπικό

²³ <https://www.elomas.gr/index.php/o-omilos/etairiki-koinoniki-euthini>
ΜΑΣΤΟΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

για παράδειγμα. Τέλος, υπάρχουν κενά στην αγορά που μπορεί να εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση και να ικανοποιήσει τις καταναλωτικές ανάγκες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή την ανάγκη για αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Σημαντικός παράγοντας της σύγχρονης εποχής που προκαλεί και δημιουργεί ευκαιρίες για μια επιχείρηση είναι οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, Instagram, κ.ά.).²⁴

5.4 Απειλές

Οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι η οικονομική κρίση που υπάρχει στην Ελλάδα, η οποία δεν έχει τελειώσει ακόμα, με συνέπεια ο καταναλωτής να υπολογίζει περισσότερο τα χρήματα που χρησιμοποιεί για τις αγορές του. Σοβαρή απειλή αποτελεί ο υψηλός ανταγωνισμός στον κλάδο του λιανεμπορίου απειλή και οι αλλαγές που προκαλούνται στην αγορά από νέους παίκτες. Επίσης οι περιβαλλοντικές αλλαγές που προκαλούν νομοθετικές ρυθμίσεις και προϋποθέτουν προσαρμογή σε αυτές από την επιχείρηση και άλλες τυχόν αλλαγές στη νομοθεσία που αφορούν το ωράριο και τις ημέρες λειτουργίας των καταστημάτων (π.χ. επέκταση ωραρίου τις Κυριακές). Φυσικά είναι απαραίτητο να αναφερθεί ως απειλή, η ρευστή κατάσταση που επικρατεί στον τραπεζικό τομέα, γεγονός που επηρεάζει άμεσα τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις που λειτουργούν κυρίως με ξένα κεφάλαια. Γενικότερα η οικονομική κρίση έχει προκαλέσει πολλαπλά εμπόδια στον επιχειρηματικό κλάδο, όπως η αύξηση του πληθωρισμού, των επιτοκίων και η αύξηση των ακάλυπτων επιταγών. Σημαντικό ρόλο παίζει, για τον λιανεμπορικό κλάδο, η αυξημένη φορολογία που υπάρχει στην Ελλάδα και οι αυξημένες υποχρεώσεις απέναντι στον κρατικό μηχανισμό, που προκύπτουν όταν ανοίγουν νέα καταστήματα (υψηλές απαιτήσεις για αδειοδότηση από τις δημοτικές, υγειονομικές και άλλες αρχές).

6. Η Εταιρία ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.

6.1 Ιστορική Αναδρομή

Η επιχείρηση ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε. έχει τις ρίζες στα μέσα της δεκαετίας του 1940, όταν ο Ανδρέας Κρητικός εντόπισε στην Αίγινα (το πρόβλημα της τροφοδοσίας ειδών

²⁴ <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>
ΜΑΣΤΟΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

πρώτης ανάγκης ήταν έντονο εκείνη την εποχή) την ανάγκη ύπαρξης ενός παντοπωλείου για την εξυπηρέτηση των κατοίκων της και άνοιξε το πρώτο του κατάστημα. Στη συνέχεια άνοιξε περισσότερα καταστήματα και το 1983 εγκαινίασε στην Αίγινα το πρώτο μεγάλο κατάστημά του. Το 1996 ιδρύθηκε η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε., της οποίας το αρκτικόλεξο αναλύεται στα ονόματα των παιδιών του Ανδρέα, Άγγελου, Νεκτάριου και Δημήτρη και το 2000 επεκτάθηκε και πέρα από την Αίγινα στον Αργοσαρωνικό με 5 επιπλέον καταστήματα. Το 2007 έφτιαξε τις κεντρικές αποθήκες της στην Αττική και συγκεκριμένα στη Μαγούλα με απώτερο σκοπό την απρόσκοπτη επέκταση της επιχείρησης και σε άλλες περιοχές. Στη συνέχεια έφτασε τα 100 και πλέον καταστήματα στις περιοχές του Αργοσαρωνικού, Αίγινα, Σπέτσες, Πόρο, Κρανίδι, Πόρτο Χέλι, Ερμιόνη, Αττική, Εύβοια και στην Κορινθία και σε άλλες περιοχές. Στην Αττική, από το 2007, επεκτείνεται και με τη μέθοδο franchise και δημιουργείται η επωνυμία ΚΡΗΤΙΚΟΣ TOP MARKET ή EXPRESS MARKET με σκοπό την εξάπλωση σε όλες τις γειτονιές της Αθήνας με καταστήματα που παρέχουν στον καταναλωτή μεγάλη ποικιλία ειδών καθημερινής χρήσης.

Στα στρατηγικά πλάνα της επιχείρησης είναι η εξαγορά μικρών επαρχιακών αλυσίδων σούπερ μάρκετ, ώστε να καταφέρει να επεκταθεί και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Στις αρχές του 2017 εξαγόρασε μετοχές της εταιρίας ΥΠΕΡ ΓΡΗΓΟΡΙΑΔΗ, η οποία δραστηριοποιείται στην Καστοριά, Κοζάνη, Φλώρινα και Γρεβενά και με αυτή την κίνηση απέκτησε πρόσβαση σε 40 σημεία πώλησης στη Βόρεια Ελλάδα. Στα μέσα του ίδιου έτους πήρε την πλειοψηφία των μετοχών της αλυσίδας CRM-ΑΡΙΑΔΝΗ, η οποία έχει κάτω από την επωνυμία της 92 καταστήματα μέσω συμφωνιών franchise.²⁵ Τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς και έχει επενδύσει την τελευταία πενταετία πάνω από 23 εκ. € έχοντας 5 κέντρα logistics συνολικής έκτασης 30.000 τ.μ. και περισσότερους από 2500 εργαζόμενους σε 20 νομούς της χώρας. Η φιλοσοφία της εταιρίας ακολουθεί τα διεθνή πρότυπα των λιανεμπορικών επιχειρήσεων και οραματίζεται την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της, με ποιοτικά προϊόντα στις καλύτερες τιμές και ένα ευχάριστο περιβάλλον που χαίρεται κανείς να ψωνίζει.²⁶ Τέλος, από το 2013 είναι μέλος του μεγαλύτερου ομίλου αγορών στην Ελλάδα (αριθμεί 26 εταίρους και 800 καταστήματα), του ομίλου ΕΛΟΜΑΣ, μέσω του οποίου εξασφαλίζονται συμφέρουσες

²⁵ <https://www.news247.gr/epixeiriseis/kritikos-pos-efthase-apo-ta-100-sta-250-soyper-market-se-ena-chrono.6511743.html>

²⁶ <https://www.kritikos-sm.gr/%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%bf%cf%81%ce%b9%ce%ba%cf%8c/http://www.kritikos-sm.gr/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%AF%CE%B1/>

συνεργασίες με τους προμηθευτές της.²⁷ Στα τέλη του 2017 παρουσίασε και το ηλεκτρονικό κατάστημα www.kritikos-easy.gr για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και επιπλέον διαθέτει business-to-business (B2B) υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις μεγάλες πόλεις.

Σήμερα αριθμεί πρισσότερα από 300 καταστήματα. Η εταιρία έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει συστήματα HACCP & ISO και είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αλυσίδα σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (στην 8η θέση του κλάδου πανελλαδικά βάσει πωλήσεων). Το 2016 και το 2017 η λίστα του ελληνικού «Fortune» κατέταξε την εταιρεία στις 30 ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, στην 22η και 13η θέση αντίστοιχα, ενώ το 2017 και το 2018 για 2 συνεχείς χρονιές κέρδισε τον τίτλο του Greek Business Champion²⁸ σε διοργάνωση υπό την αιγίδα του υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης και του ΣΕΒ για την προσφορά της στην ελληνική οικονομία ως πρωταγωνιστής του κλάδου τα τελευταία χρόνια βασιζόμενη σε οικονομικά δημοσιευμένα στοιχεία.²⁹ Στα μέσα του 2018 προχώρησε σε εξαγορά της αλυσίδας ΜΕΡΙΜΝΑ, η οποία έχει παρουσία κυρίως στα νότια προάστια της Αττικής με δίκτυο 11 καταστημάτων (Άγιο Δημήτριο, Άλιμο, Βύρωνα, Άνω Γλυφάδα, Ηλιούπολη, Νέα Σμύρνη, Καλλιθέα, Περιστέρι και Ταύρο).³⁰



Εικόνα 5. Το προφίλ των δύο εταιριών³¹

²⁷ <https://www.elomas.gr/index.php/meli>

²⁸ <http://www.thessaliaeconomy.gr/blog/business/poi-oi-vraveytikan-stin-ekdilosi-protagonistes-tis-ellinikis-oikonomias>

²⁹ <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/aggelos-kritikos-o-ceo-tis-alisidas-pou-ksekinise-apo-tin-ai-gina-kai-katektise-oli-tin-ellada/>

³⁰ <https://www.kathimerini.gr/975897/article/oikonomia/epixeirhseis/sthn-anedhk-krhtikos-h-alytida-soyper-market-merimna>

³¹ <https://www.kathimerini.gr/975897/article/oikonomia/epixeirhseis/sthn-anedhk-krhtikos-h-alytida-soyper-market-merimna>

6.2 Η Θέση της Επιχείρησης στο Λιανεμπόριο

Σε αυτό το δυναμικό και μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ ακολουθεί αναπτυξιακή στρατηγική επιδιώκοντας αύξηση των μεριδίων της στην αγορά με σκοπό να έχει σημαίνοντα ρόλο στον λιανεμπορικό κλάδο. Μέσα από τον ισχυρό ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο τα τελευταία χρόνια, οι «μικρομεσαίες» εταιρίες του χώρου, όπως η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ, διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην αγορά, καθώς μετέχουν σε ομίλους αγορών, όπως ο ΕΛΟΜΑΣ, και έτσι πετυχαίνουν ισχυρές συμφωνίες με τους προμηθευτές-παραγωγούς. Επακόλουθο όλων αυτών είναι η εξασφάλιση χαμηλού επιπέδου τιμών από μέρους τους και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον καταναλωτή. Η εν λόγω επιχείρηση δομεί τη θέση της στον κλάδο στοχεύοντας πρωτίστως στον καταναλωτή και επιχειρώντας μια ευέλικτη και αποτελεσματική διοίκηση. Βασικοί πυλώνες της στρατηγικής της είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η έμφαση στην τεχνολογία και στις καινοτόμες πρακτικές στην καθημερινή λειτουργία της. Πρακτικά αυτό μεταφράζεται σε συνεχόμενη αναβάθμιση και επανασχεδιασμό παλαιότερων καταστημάτων, στη δημιουργία νέων, στην αναβάθμιση των υποδομών της με σκοπό την επέκταση σε νέες περιοχές και τέλος στην υποστήριξη των Ελλήνων παραγωγών και της ελληνικής οικονομίας. Η εταιρία επικεντρώνεται στην παροχή ποιότητας στα φρέσκα προϊόντα με καθημερινή τροφοδοσία και επίσης κυριαρχείται από μια πελατοκεντρική διάθεση στη λογική, ότι ο κάθε πελάτης είναι μοναδικός μέσα σε λειτουργικούς χώρους, σε καθαρό και μοντέρνο περιβάλλον, με άνετη πρόσβαση και χαμηλές τιμές και προσφορές.³²

Όπως προκύπτει από τον πίνακα που παρατίθεται (εικόνα 2), στον οποίο αναφέρονται οικονομικά στοιχεία αλυσίδων σούπερ μάρκετ για τα έτη 2016-2017, υπάρχουν 5 εταιρείες, οι οποίες εκπροσωπούν μία ομάδα ανερχόμενων εταιρειών (ανάμεσα σε αυτές είναι η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ) και ξεχωρίζουν. Από τις 5 αυτές εταιρείες (5^η έως 11^η θέση), η Προμηθευτική Τροφίμων εξαγοράσθηκε το 2018 από την Δ. Μασούτης, οι υπόλοιπες 3 ανήκουν στον όμιλο αγορών ΕΛΟΜΑΣ (ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός, Συνεταιρισμός ΣΥΝ.ΚΑ. και Bazaar), και τη λίστα συμπληρώνει η Market In. Οι εν λόγω τέσσερις επιχειρήσεις παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα, αύξηση των πωλήσεων και κερδοφορία. Αναπτύσσονται πιο γρήγορα και αποδοτικά από το σύνολο των μικρότερων αλυσίδων,

³² <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/aggelos-kritikos-o-ceo-tis-alisidas-pou-ksekinise-apo-tin-aigina-kai-katektise-oli-tin-ellada/>

εκμεταλλεούμενες τις ευκαιρίες που εμφανίστηκαν τη συγκεκριμένη περίοδο. Ο όμιλος ΚΡΗΤΙΚΟΣ, που εξαγόρασε τα Σ/Μ Γρηγοριάδης, σημείωσε πωλήσεις 229,81 εκατ. ευρώ, αυξημένες κατά 28,16% και κερδοφορία 0,95%.³³

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Κύκλος Εργασιών / Πωλήσεις (Net sales revenue / Turnover)			Οργανικά και έκτακτα ("καθαρά") αποτελέσματα εκμετάλλευσης (Net income before taxes)		
		2016	2017	Μεταβολή	2016	2017	Μεταβολή
1	Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος ΑΕ	2.181.162	2.091.152	-4,13%	107.184	87.285	-18,57%
2	Σκλαβενίτης Ι. & Σ. ΑΕΕ	1.398.357	1.384.541	-0,99%	44.167	17.186	-61,09%
3	ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ	1.104.488	1.172.126	6,12%	12.446	10.401	-16,44%
4	Δ. Μασούτης ΑΕ	800.583	761.589	-4,87%	36.858	25.798	-30,01%
5	Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης ΑΕΕ	0	653.322	100,00%	-129	-121.170	#####
6	Πέντε ΑΕ	519.061	482.772	-6,99%	30.299	18.264	-39,72%
7	ΜΑΡΤ Κας & Κάρυ ΑΕΕ	329.712	312.450	-5,24%	2.616	315	-87,97%
8	Market In ΑΕ	229.471	251.013	9,39%	1.119	1.364	21,91%
9	ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός ΑΕ	179.620	217.308	20,98%	1.864	2.094	12,38%
10	ΣΥΝ.ΚΑ. Προμηθ. & Καπαναλ. Συν/σμός ΠΕ	172.404	175.732	1,93%	2.009	2.482	23,57%
11	Bazaar ΑΕ	159.911	162.628	1,70%	2.748	3.312	20,54%
12	Χαλκιαδάκης ΑΕ	155.369	154.966	-0,26%	11.008	10.527	-4,37%
13	Προμηθευτική Τροφίμων ΑΕ	110.659	116.656	5,42%	1.848	1.477	-20,05%
14	Ανδρικόπουλος ΑΕ	52.358	56.941	8,75%	3.539	4.182	18,16%
15	Γουντσιδης ΑΕ	50.827	48.765	-4,06%	2.205	638	-71,07%
16	Δ. Θανάπουλος ΑΕ	44.458	44.376	-0,18%	1.725	2.118	22,76%
17	OK Anytime Market ΑΕ	49.225	43.344	-11,95%	1.248	336	-73,10%
18	Γαλαξίας ΑΕ	40.461	39.963	-1,23%	988	739	-25,26%
19	Κάντζας ΑΕΒΕ	31.025	28.268	-8,89%	92	63	-31,38%
20	Ι. & Φ. Κονταράτου ΑΕ	23.838	27.506	15,38%	1.073	2.223	107,21%

Εικόνα 6. Οικονομικά δεδομένα σούπερ μάρκετ 2016-2017.³⁴

7. Εργαλεία Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης

7.1 Οικονομικές Καταστάσεις

Η Χρηματοοικονομική Λογιστική είναι ο επιστημονικός κλάδος, ο οποίος ασχολείται με την παροχή χρηματοοικονομικών πληροφοριών, κυρίως στους εκτός επιχείρησης ενδιαφερόμενους, οι οποίοι θέλουν να ενημερωθούν για την εικόνα της επιχείρησης. Το τελικό προϊόν της χρηματοοικονομικής λογιστικής είναι οι **οικονομικές καταστάσεις**, οι οποίες δημοσιεύονται και πληροφορούν τον κάθε ενδιαφερόμενο για την οικονομική κατάσταση μιας εταιρίας. Οι οικονομικές καταστάσεις που συντάσσονται από μια επιχείρηση είναι ο Ισολογισμός, τα Αποτελέσματα Χρήσης, ο Πίνακας Διάθεσης των Αποτελεσμάτων, το Προσάρτημα και ο Λογαριασμός Γενικής Εκμετάλλευσης (Ηρειώτης, 2007).

³³ <https://www.news247.gr/epixeiriseis/aytes-einai-oi-20-1-megalyteres-alyssides-soyper-market-stin-ellada.6663953.html>

³⁴ <https://www.news247.gr/epixeiriseis/aytes-einai-oi-20-1-megalyteres-alyssides-soyper-market-stin-ellada.6663953.html>

Τα ενδιαφερόμενα μέρη που χρησιμοποιούν τις οικονομικές καταστάσεις για περαιτέρω ανάλυση μπορεί να ανήκουν στις εξής κατηγορίες: μελλοντικοί επενδυτές, μέτοχοι που δεν συμμετέχουν στη διοίκηση της εταιρίας, προμηθευτές, πιστωτικά ιδρύματα, αναλυτές, συνδικαλιστικά όργανα, οι εργαζόμενοι, οι ανταγωνιστές, το χρηματιστήριο, το ευρύ κοινό, το κράτος, κ.ά. Με βάση τις οικονομικές καταστάσεις τα ενδιαφερόμενα μέρη λαμβάνουν αποφάσεις, ανάλογα με την προέλευσή τους, εφόσον οι πληροφορίες που τους παρέχονται είναι σύγχρονες, έγκυρες και αντικειμενικές.³⁵ Μετά την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, οι αναλυτές μιας επιχείρησης θα αναλύσουν τις λογιστικές πληροφορίες που προκύπτουν και έπειτα η διοίκηση θα αξιολογήσει τα συμπεράσματα και θα λάβει τις ανάλογες αποφάσεις (Ηρειώτης, 2007)²⁵.

Το περιεχόμενο των οικονομικών καταστάσεων μας δίνει πληροφορίες για τα μέσα δράσεως ή τι κατέχει η επιχείρηση, για τις υποχρεώσεις ή οφειλές της προς τρίτους και τις υποχρεώσεις που έχει προς τον φορέα της, οι οποίες προκύπτουν αν από την αξία των μέσων δράσεως αφαιρεθούν οι υποχρεώσεις προς τρίτους (Ναούμ, 1994). Οι οικονομικές καταστάσεις συντάσσονται με σκοπό την ερμηνεία και αξιολόγησή τους από τον εκάστοτε ενδιαφερόμενο και γ' αυτό υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αναλύσεων, οι οποίες επιλέγονται ανάλογα με τον σκοπό. Για παράδειγμα, αν ο ενδιαφερόμενος είναι μέτοχος ή ομολογιούχος, η ανάλυση εστιάζει στα τρέχοντα και μελλοντικά κέρδη και στα μερίσματα, επειδή αυτά καθορίζουν την τιμή της μετοχής καθώς και την οικονομική θέση της επιχείρησης (Νιάρχος, 1994).

Ο **Ισολογισμός** είναι η λογιστική κατάσταση, στην οποία παρουσιάζονται τα στοιχεία του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσεως μιας οικονομικής μονάδας (επιχείρησης) σε συγκεκριμένη ημερομηνία και σε ενιαίο νόμισμα. Η λογιστική ισότητα, στην οποία βασίζεται ο ισολογισμός, έχει ως εξής: **ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ = ΠΑΘΗΤΙΚΟ + ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ**. Στο ενεργητικό περιλαμβάνονται τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης (Εμπορεύματα, Κτίρια, Αυτοκίνητα, Μηχανήματα, Πελάτες, Καταθέσεις, κ.ά.), στο παθητικό περιλαμβάνονται οι υποχρεώσεις της (Προμηθευτές, Γραμμάτια Πληρωτέα, Δάνεια) και στην καθαρή θέση περιλαμβάνονται τα ίδια κεφάλαια της (Ναούμ, 1994).

³⁵ https://annxyd.files.wordpress.com/2009/04/hrimatooikonomiki_logistiki.pdf

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ + ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	
Εμπορεύματα		<u>Παθητικό</u>	
Ταμείο		Γραμμάτια Πληρωτέα	
Πελάτες		Προμηθευτές	
Κτίρια		Ενοίκια Πληρωτέα	
Αυτοκίνητα		Δάνεια	
Γραμμάτια Εισπρακτέα			
Καταθέσεις Ώψεως		<u>Καθαρή θέση</u>	
		Ίδια Κεφάλαια	
ΣΥΝΟΛΟ		ΣΥΝΟΛΟ	

Εικόνα 7. Ενδεικτικός πίνακας κατάρτισης Ισολογισμού

Το Ενεργητικό διαιρείται σε **Πάγιο Ενεργητικό** και **Κυκλοφορούν Ενεργητικό**. Το **Πάγιο Ενεργητικό** αποτελείται από τα περιουσιακά στοιχεία που δεν πρόκειται να ρευστοποιηθούν σύντομα, εντός μιας λογιστικής χρήσεως και χρησιμεύουν ως βάση (εργαλεία) για τους σκοπούς της εταιρίας. Αυτά μπορεί να είναι έξοδα πολυετούς αποσβέσεως, όπως έξοδα ίδρυσης, ενσώματες ακινητοποιήσεις, δηλαδή ακίνητα, μεταφορικά μέσα, κ.ά., ασώματες ακινητοποιήσεις, δηλαδή δικαιώματα και τεχνογνωσία, οι συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις με ποσοστό άνω του 10% και οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις. Το **Κυκλοφορούν Ενεργητικό** αποτελείται από τα μετρητά, τις καταθέσεις όψεως, τους εισπρακτέους τόκους, τα μερίσματα, τις απαιτήσεις έναντι πελατών, τα γραμμάτια εισπρακτέα και όλα τα στοιχεία, τα οποία θα ρευστοποιηθούν εντός της χρήσεως ή εντός ενός λειτουργικού κυκλώματος (το χρονικό διάστημα μεταξύ της αγοράς

εμπορευμάτων και πρώτων ύλων μέχρι της εισπράξεως των χρημάτων από την πώλησή τους) (Αληφαντής, 2008).

Το Παθητικό αποτελείται από το **Βραχυπρόθεσμο**, το **Μακροπρόθεσμο** παθητικό και τα **Ίδια Κεφάλαια**. Το **Βραχυπρόθεσμο** παθητικό είναι οι υποχρεώσεις που θα εκπληρωθούν εντός μιας χρήσης ή εντός ενός κυκλώματος, όπως τα γραμμάτια πληρωτέα, τα βραχυπρόθεσμα δάνεια, οι φόροι, οι ασφαλιστικές εισφορές, κ.ά. Το **Μακροπρόθεσμο** παθητικό περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις που ξεπερνούν μια χρήση ή ένα λειτουργικό κύκλωμα, όπως τα ενυπόθηκα δάνεια, τα ομολογιακά δάνεια, τα μακροπρόθεσμα δάνεια κ.ά. (Ναούμ, 1994). Τα **Ίδια Κεφάλαια** περιλαμβάνουν το μετοχικό ή εταιρικό κεφάλαιο, τα αποθεματικά μιας επιχείρησης, καθώς και τα κέρδη ή ζημιές που προέκυψαν από την χρήση (Αληφαντής, 2008).

Ένας Ισολογισμός, ανάλογα με το μέγεθος της καθαρής θέσης μιας επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί θετικός, αρνητικός ή ουδέτερος. **Θετικός** είναι ο Ισολογισμός, στον οποίο η καθαρή θέση είναι θετική, δηλαδή το ενεργητικό της επιχείρησης είναι μεγαλύτερο από τις υποχρεώσεις της προς τρίτους και αυτό συνεπάγεται ότι είναι δυνατόν οι πιστωτές να εξοφληθούν σε περίπτωση που λυθεί η εταιρία. **Αρνητικός** χαρακτηρίζεται ο Ισολογισμός, ο οποίος έχει ενεργητικό μικρότερο από τις οικονομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους και φανερώνει ότι βρίσκεται σε ιδιαίτερα δυσχερή θέση. Τέλος, ο **Ουδέτερος** Ισολογισμός έχει ενεργητικό ίσο με τις υποχρεώσεις της εταιρίας προς τρίτους και αυτό αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση δεν έχει πιστοληπτική ικανότητα (Ηρειώτης, 2007).³⁶ Ένας ισολογισμός για να θεωρείται αξιόπιστος πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία είναι η ειλικρίνεια, η συνέπεια, η συγκρισιμότητα, η σαφήνεια και τέλος να έχει συνταχθεί με βάση τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.

Τα **Αποτελέσματα Χρήσης** είναι η λογιστική κατάσταση, στην οποία εμφανίζονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που καθορίζουν το αποτέλεσμα μιας λογιστικής χρήσης. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι Θετικό ή Αρνητικό ή αλλιώς η επιχείρηση να έχει κέρδη ή ζημιές. Το αποτέλεσμα χρήσης προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ των εσόδων και των εξόδων χρήσης (Αληφαντής, 2008). Ο σκοπός κατάρτισης των Αποτελεσμάτων Χρήσης

³⁶https://annxyd.files.wordpress.com/2009/04/hrimatooikonomiki_logistiki.pdf
ΜΑΣΤΟΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

είναι η πληροφόρηση των ενδιαφερομένων μερών και συντάσσεται με βάση τις παραδεκτές λογιστικές αρχές. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το αποτέλεσμα στις περισσότερες περιπτώσεις είναι τα έσοδα, τα έξοδα, τα έκτακτα κέρδη και οι έκτακτες ζημιές. Τα **Έσοδα** περιλαμβάνουν την αύξηση της καθαρής θέσης, η οποία προέρχεται από τη δραστηριότητα της επιχείρησης (πώληση εμπορευμάτων, έσοδα από τόκους ή ενοίκια ή δίδακτρα, παροχή υπηρεσιών, κ.ά.). Τα **Έξοδα** είναι η μείωση της καθαρής θέσης της επιχείρησης από τη δραστηριότητα της επιχείρησης, όπως πώληση εμπορευμάτων, αποσβέσεις, ανάλωση υλικών, αμοιβές προσωπικού, ασφάλιστρα, κ.ά. Τα **Έκτακτα Κέρδη** αυξάνουν την καθαρή θέση της επιχείρησης και μπορεί να προέρχονται από δραστηριότητες που δε συνδέονται με τη δραστηριότητα της επιχείρησης και περιλαμβάνουν κέρδη από λαχεία, από ποινικές ρήτρες, παραγραφή υποχρεώσεων κ.ά. Οι **Έκτακτες Ζημιές** μειώνουν την καθαρή θέση της επιχείρησης και μπορεί να οφείλονται σε γεγονότα άσχετα με τη δραστηριότητα της εταιρίας, όπως κλοπή στοιχείων ενεργητικού, καταστροφή στοιχείων πληρωμή ποινικής ρήτρας, κ.ά. (Ναούμ, 1994).

7.2 Είδη Ανάλυσης Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων

Ανάλογα με το ποιος θέλει να αναλύσει τα δεδομένα μιας επιχείρησης, υπάρχουν δύο είδη ανάλυσης χρηματοοικονομικών καταστάσεων: η **εξωτερική** ανάλυση και η **εσωτερική** ανάλυση. Επίσης ανάλογα με το χρονικό σημείο ανάλυσης των στοιχείων, μια ανάλυση μπορεί να είναι **τυπική** ή **ουσιαστική**. Πιο αναλυτικά :

Η **εξωτερική ανάλυση**, η οποία διενεργείται από άτομα που βρίσκονται εκτός επιχείρησης και αντλούν στοιχεία μόνο από δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης κα στόχο έχουν να καθορίσουν με ακρίβεια τη αποδοτικότητα και τη θέση της. Πιθανοί εξωτερικοί αναλυτές μπορεί να είναι οι μέτοχοι, οι οποίοι δεν έχουν ρόλο στην άμεση διοίκηση του οργανισμού, οι πελάτες, οι προμηθευτές, το δημόσιο, οι τράπεζες, οι επιστημονικοί κύκλοι, οι δημοσιογράφοι και οι οικονομικοί αναλυτές και ενδεχομένως οι συνδικαλιστικοί φορείς, καθώς και οι κατώτεροι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Οι διαθέσιμες οικονομικές καταστάσεις προς τους εξωτερικούς αναλυτές μπορεί να είναι ο ισολογισμός, τα αποτελέσματα χρήσης, κ.ά., οι εκθέσεις του διοικητικού συμβουλίου, οι εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών, όπως και το πιστοποιητικό των ορκωτών ελεγκτών. Άλλες πηγές πληροφόρησης μπορεί να είναι τα δελτία τραπεζών και

επιμελητηρίων, καθώς και γενικότερες αναλύσεις του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Μια εξωτερική ανάλυση μπορεί να διενεργηθεί με δύο τρόπους: είτε να αφορά διαφορετικές χρονικές περιόδους συγκρίνοντας επιμέρους λογιστικές καταστάσεις, η οποία αναφέρεται ως **διαχρονική** ανάλυση, είτε να αφορά σύγκριση διαφορετικών επιχειρήσεων, η οποία καλείται **διεπιχειρησιακή** ανάλυση. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εξωτερική ανάλυση μιας επιχείρησης μπορεί να αφορούν:

- τα καθαρά κέρδη της και την τάση βελτίωσης ή συρρίκνωσής τους στο μέλλον,
- την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της,
- την ικανότητα της να αποπληρώνει ληξιπρόθεσμους τόκους, καθώς και να καταβάλλει μερίσματα,
- την πιθανότητα άντλησης κεφαλαίων για επενδυτικές ευκαιρίες, είτε από τραπεζικό δανεισμό ή από έκδοση νέων ομολογιών ή μετοχών (Γεωργόπουλος, 2014).

Η **εσωτερική** ανάλυση διενεργείται από άτομα εντός της επιχείρησης και σε σχέση με την εξωτερική έχει πολλά περισσότερα πλεονεκτήματα, όπως:

- τον έλεγχο της ορθότητας των δεδομένων, των μεθόδων και των διαδικασιών που ακολουθήθηκαν,
- την εμπάθυνση του αναλυτή στα οικονομικά στοιχεία,
- τον ακριβή προσδιορισμό της οικονομικής θέσης της,
- τον βαθμό αποδοτικότητά της,
- την ερμηνεία των μεταβολών της οικονομικής θέσης της επιχείρησης,
- τη μέτρηση της προόδου της επιχείρησης για λογαριασμό των στελεχών της με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο (Νιάρχος, 1994).

Οι εσωτερικοί αναλυτές μπορεί να είναι τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, καθώς και οι ορκωτοί ελεγκτές που διενεργούν εσωτερικούς ελέγχους. Για την εσωτερική ανάλυση μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποικίλα δεδομένα της επιχείρησης, ακόμα και στοιχεία που αφορούν στατιστικά παραγωγής και παραγωγικότητας, όπως οι χρόνοι απασχόλησης των εργαζομένων ή των μηχανών. Συνεπώς, η εσωτερική ανάλυση αποτελεί

μια πιο ενδεδειγμένη μέθοδο, η οποία επιτρέπει την ποιοτική πληροφόρηση σε βάθος και σε πολλαπλά επίπεδα και οδηγεί σε μια πλήρη εικόνα για την οικονομική κατάσταση και θέση της επιχείρησης. Από μια τέτοια ανάλυση μπορούν να προκύψουν συμπεράσματα σχετικά με την αποδοτικότητα των κεφαλαίων, την επιτυχία ή όχι διαφόρων επενδυτικών προγραμμάτων, την σωστή κατανομή των κάθε είδους πόρων της επιχείρησης και όλα αυτά μαζί θα συμβάλλουν στο καλύτερο έλεγχο της επιχειρηματικής δραστηριότητάς της (Γεωργόπουλος, 2014).

Τέλος, η **τυπική** ανάλυση αποτελεί το προηγούμενο στάδιο της **ουσιαστικής** ανάλυσης. Είναι λοιπόν απαραίτητο να έχουν συνταχθεί πρώτα οι απαιτούμενες οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης, κ.ά.) με τον πλέον ενδεδειγμένο και ακριβή τρόπο, δηλαδή να έχει γίνει η **τυπική** ανάλυση, για να ακολουθήσει η ουσιαστική ανάλυση. Κατά την τυπική ανάλυση ελέγχεται ο τρόπος σύνταξης των οικονομικών αποτελεσμάτων, η μέθοδος και η ακρίβεια αυτών. Η **ουσιαστική** ανάλυση αρχικά απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις στατιστικής από αυτόν που διεξάγει την ανάλυση και περιλαμβάνει τον υπολογισμό των αριθμοδεικτών ή και άλλων δεικτών της επιχείρησης. Επίσης, περιλαμβάνει διεπιχειρησιακές συγκρίσεις των μεγεθών της επιχείρησης με σκοπό τον καθορισμό των τάσεων ανόδου, καθόδου ή στασιμότητας των αριθμοδεικτών και τελικό σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για το μέλλον της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2014).

7.3 Τεχνικές Ανάλυσης Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων

Μετά την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης, οι αναλυτές είναι πλέον σε θέση με τη χρήση αυτών να φτάσουν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και συμπεράσματα, αφού χρησιμοποιήσουν γι' αυτό το σκοπό τις τεχνικές χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Τα δεδομένα που δίνονται στις οικονομικές καταστάσεις δεν αποτελούν την τελική πληροφορία που χρειάζεται ο αναλυτής, απλά περιλαμβάνουν τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης παρουσιασμένα με συστηματικό τρόπο. Οι μέθοδοι ή αλλιώς τεχνικές χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι ποικίλες και χρησιμοποιούνται ανάλογα με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα:

- η οριζόντια ανάλυση ή συγκριτικές καταστάσεις,
- η κάθετη ανάλυση ή καταστάσεις κοινών μεγεθών,

- οι αριθμοδείκτες,
- η ανάλυση δεικτών τάσεων,
- οι ταμειακές ροές,
- το νεκρό σημείο.

7.3.1 Οριζόντια Ανάλυση

Για να είναι εφικτή η οριζόντια ανάλυση απαιτείται:

- τα συγκρινόμενα μεγέθη να είναι ομοιόμορφα σε όλες τις χρονικές περιόδους,
- να τηρούνται οι λογιστικές αρχές σε όλες τις υπό μελέτη καταστάσεις,
- να αναφέρονται τυχόν αλλαγές συνθηκών που επηρεάζουν τα δεδομένα, ώστε να λαμβάνονται υπόψη,
- τα δεδομένα να παρουσιάζονται κάτω από τις ίδιες ομάδες για να είναι άμεσα συγκρίσιμα.

Η οριζόντια ανάλυση ή οι συγκριτικές καταστάσεις αναλύουν τη διαχρονική εξέλιξη ενός συγκεκριμένου μεγέθους και με αυτό τον τρόπο επηρεάζεται η τάση και ο ρυθμός μεταβολής του. Επιπλέον, ο αναλυτής μπορεί να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τα οικονομικά της επιχείρησης και να προχωρήσει σε προβλέψεις. Μέσω της οριζόντιας ανάλυσης μπορεί κάποιος να ανακαλύψει σημαντικές μεταβολές των μεγεθών, οι οποίες είναι δυνατόν να ερμηνευθούν με ακρίβεια και να εντοπιστούν τα οφέλη ή οι απώλειες για την επιχείρηση. Τα μεγέθη που συγκρίνονται στην οριζόντια ανάλυση είναι ομοειδή και συνδεδεμένα και έτσι είναι δυνατή η διαχρονική σύγκριση αυτών και ο προσδιορισμός της οικονομικής θέσης της επιχείρησης. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η σύγκριση πολλών λογιστικών στοιχείων και όχι ενός, για την ακριβέστερη εξαγωγή οικονομικών συμπερασμάτων (Γεωργόπουλος, 2014).

7.3.2 Κάθετη Ανάλυση

Η κάθετη ανάλυση διεξάγεται, όταν κάποια στοιχεία της οικονομικής κατάστασης υπολογίζονται ως ποσοστά ενός κοινού μεγέθους της ίδιας οικονομικής κατάστασης, το οποίο αποτελεί το 100% σε σχέση με τα άλλα μεγέθη. Έτσι προκύπτει και η ονομασία

«κατάσταση κοινού μεγέθους», από τη χρήση μιας κοινής βάσης για τον υπολογισμό των υπόλοιπων στοιχείων. Με την κάθετη ανάλυση αναδεικνύεται η εσωτερική δομή των οικονομικών καταστάσεων. Οι λόγοι που κάνουν την κάθετη ανάλυση σημαντική για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με την επιχείρηση είναι πολλαπλοί και συνοψίζονται στα εξής:

- αναδεικνύεται η σημαντικότητα του κάθε μεγέθους σε σχέση με τη βάση υπολογισμού,
- είναι εύκολο να γίνουν διαχρονικές συγκρίσεις με τη βοήθεια των ποσοστών παρά των απόλυτων αριθμών,
- και τέλος, μέσω της κάθετης ανάλυσης είναι εφικτή η σύγκριση των οικονομικών καταστάσεων διαφορετικών επιχειρήσεων ενός κλάδου και όχι μόνο των διαχρονικών στοιχείων της ίδιας επιχείρησης.

Η κάθετη ανάλυση σε έναν **Ισολογισμό** βοηθά στον προσδιορισμό της δομής του ισολογισμού και καθορίζει π.χ. τη δομή των κεφαλαίων, δηλαδή την ποσοστιαία συμμετοχή των διαφόρων κεφαλαίων στα συνολικά κεφάλαια ή τη δομή της περιουσίας, δηλαδή τη διάκριση της περιουσίας σε πάγιο και κυκλοφορούν ενεργητικό ως διακριτά ποσοστά στο σύνολο του ενεργητικού. Η κάθετη ανάλυση στα **Αποτελέσματα Χρήσης** καθορίζει τη βαρύτητα κάθε στοιχείου των αποτελεσμάτων χρήσης ως ποσοστό έναντι του βασικού στοιχείου που καθορίζει τα αποτελέσματα χρήσης, των καθαρών πωλήσεων. Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την κάθετη ανάλυση των αποτελεσμάτων χρήσης είναι σχετικά με ποσοστά, όπως το μικτό κέρδος, το καθαρό λειτουργικό κέρδος ή το κέρδος εκμετάλλευσης ή το καθαρό κέρδος χρήσης. Επιπλέον, μπορεί να υπολογιστεί το ποσοστό των λειτουργικών εξόδων ή του κόστους πωληθέντων. Επιπρόσθετα, η κάθετη ανάλυση μπορεί να δώσει χρήσιμα στοιχεία και συμπεράσματα σε δύο επίπεδα. Το ένα επίπεδο είναι η διαχρονική σύγκριση μιας επιχείρησης με τον εαυτό της και το δεύτερο επίπεδο είναι η ενδοκλαδική-διεπιχειρησιακή σύγκριση περισσότερων επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2014).

7.3.3 Δείκτες Τάσης

Οι Δείκτες Τάσης είναι μια εναλλακτική μέθοδος της οριζόντιας ανάλυσης και καταδεικνύουν αποτελεσματικά τις διαχρονικές μεταβολές των οικονομικών δεδομένων.

Σημαντικό στοιχείο για τον υπολογισμό των δεικτών τάσης είναι η επιλογή του έτους

βάσης, η οποία γίνεται ανάλογα με τον παράγοντα που πρέπει να τονιστεί (επιλέγεται το πρώτο έτος λειτουργίας μιας επιχείρησης, όταν θέλουμε να καταδειχθεί η ανάπτυξη ή όχι της επιχείρησης ή κάποιο ενδιάμεσο σημείο λειτουργίας, ώστε να καταδειχθεί το πριν και το μετά από αυτό το σημείο). Οι δείκτες τάσης είναι ιδανικοί για την παροχή πληροφοριών οικονομικών στοιχείων που σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους, με σκοπό τη μελέτη της διαχρονική εξέλιξης αυτών των στοιχείων (Γεωργόπουλος, 2014).

7.3.4 Ανάλυση Ταμειακών Ροών

Οι Καταστάσεις Ταμειακών Ροών μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που αφορούν τις ταμειακές εισπράξεις και πληρωμές που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια μιας χρήσης. Αυτή η οικονομική κατάσταση καταρτίζεται για να καταγράψει τις μεταβολές που έγιναν στα στοιχεία του ενεργητικού και παθητικού της, καθώς και της καθαρής θέσης της. Είναι πολύ χρήσιμη, καθώς διαφωτίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη για τις χρηματοοικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες της επιχείρησης μέσα σε μια χρήση. Ο καθορισμός των ταμειακών ροών μιας επιχείρησης αναδεικνύει το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να δώσει μερίσματα στους μετόχους της και κάνει σαφείς τις σχέσεις χρηματοδότη και επιχείρησης. Οι καταστάσεις ταμειακών ροών μαζί με τον ισολογισμό, το προσάρτημα και τα αποτελέσματα χρήσης καταρτίζουν την πλήρη εικόνα της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης και όλες αυτές δίνουν πληροφορίες στα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την επιχείρηση. Συγκεκριμένα με τις ταμειακές ροές:

- καταγράφονται επακριβώς οι οικονομικές συναλλαγές της επιχείρησης, οι οποίες επηρεάζουν τα ρευστά διαθέσιμα,
- δίνεται η δυνατότητα να προβλεφθεί το ποσό, το διάστημα και το είδος των συναλλαγών που καθορίζουν τα ρευστά διαθέσιμα,
- είναι δυνατή η αντιπαραβολή της κερδοφορίας με τις πληρωμές που κάνει,
- δίνεται η δυνατότητα εκτίμησης της λειτουργικότητας της επιχείρησης, δηλαδή το πόσο εύκολα μπορεί να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένο όγκο συναλλαγών και
- καθορίζεται η ευελιξία ή όχι της ρευστότητάς της (Νιάρχος, 1994).

Οι ταμειακές ροές κατανέμονται σε τρεις κατηγορίες δραστηριοτήτων της επιχείρησης: τις λειτουργικές δραστηριότητες, τις επενδυτικές δραστηριότητες και τις

χρηματοοικονομικές δραστηριότητες. Στις **λειτουργικές** δραστηριότητες περιλαμβάνονται οι εισπράξεις από πωλήσεις εμπορευμάτων και υπηρεσιών και τα έξοδα που αφορούν την παραγωγή και πώληση εμπορευμάτων και υπηρεσιών. Στις **επενδυτικές** δραστηριότητες περιλαμβάνονται συναλλαγές που αφορούν αγορά ή πώληση παγίου εξοπλισμού, μετοχών ή χρεογράφων, χορήγηση δανείων και είσπραξη χρεολυσίων. Οι χρηματοοικονομικές δραστηριότητες εμπεριέχουν εγγραφές που αφορούν πληρωμή μερισμάτων, εξόφληση δανειακών κεφαλαίων, έκδοση μετοχών ή δανεισμό ενός οργανισμού. Το σύνολο και των τριών κατηγοριών πρέπει να ισούται με τα διαθέσιμα της επιχείρησης της χρήσης που αφορούν. Για την κατάρτιση των καταστάσεων ταμειακών ροών υπάρχουν δύο μέθοδοι κατάρτισης, η **άμεση** και η **έμμεση** μέθοδος (Γεωργόπουλος, 2014).

7.3.5. Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου μιας επιχείρησης καθορίζεται από το σημείο εκείνο των πωλήσεων – εσόδων της, με το οποίο η επιχείρηση καλύπτει τα μεταβλητά, αλλά και τα σταθερά της έξοδα, δηλαδή το σημείο εκείνο, στο οποίο δεν υπάρχει κέρδος ούτε ζημιά. Είναι όμως σημαντικό να προσδιοριστεί ποιο είναι το μεταβλητό και ποιο το σταθερό κόστος. Το **σταθερό** κόστος περιλαμβάνει όλα εκείνα τα έξοδα που παραμένουν σταθερά και αμετάβλητα ανεξάρτητα από το αν καταγράφονται πωλήσεις ή όχι, όπως οι δαπάνες διοίκησης, τα ενοίκια, οι αποσβέσεις, τα πάγια, κ.ά. Όμως, υπάρχει περίπτωση να μεταβληθεί το σταθερό κόστος ανεξάρτητα από τη δραστηριότητα ή όχι της επιχείρησης. Το **μεταβλητό** κόστος είναι εκείνο που μεταβάλλεται ανάλογα με το ύψος των πωλήσεων της επιχείρησης. Υπάρχει και μια επιπλέον κατηγορία κόστους, το **ημιμεταβλητό** κόστος, το οποίο χωρίζεται σε σταθερό και μεταβλητό μέρος. Συνολικά, για να προσδιοριστεί το νεκρό σημείο μιας επιχείρησης λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες: το σταθερό κόστος, το μεταβλητό κόστος, η τιμή πώλησης των προϊόντων και ο όγκος των πωλήσεων της. (Νιάρχος, 1994).

Το νεκρό σημείο προσδιορίζεται με δυο τρόπους: με μαθηματικό τύπο, με τη μέθοδο του μικτού περιθωρίου και με γραφική παράσταση. Η ανάλυση του νεκρού σημείου είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση, καθώς η επίτευξη πωλήσεων πάνω από αυτό το σημείο δίνει κέρδη στην επιχείρηση και η πτώση των πωλήσεων κάτω από αυτό το σημείο αποφέρει ζημιές. Για κάθε οργανισμό, το νεκρό σημείο του είναι εκεί,

όπου τα έσοδα του είναι ίσα με το άθροισμα του κόστους παραγωγής και λειτουργικών εξόδων, άρα έχει οικονομικό αποτέλεσμα μηδέν. Η ανάλυση του νεκρού σημείου είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις, καθώς μπορεί να διαφωτίσει προβλήματα, όπως η πολιτική επενδύσεων, η προώθηση νέων προϊόντων, ο προγραμματισμός νέων δραστηριοτήτων, η πολιτική πωλήσεων, κ.ά. (Γεωργόπουλος, 2014).

7.3.6. Αριθμοδείκτες

Οι αριθμοδείκτες είναι άλλο ένα μέσο ανάλυσης, αξιολόγησης και ερμηνείας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης και μέσω αυτών αναδεικνύεται η σχέση των οικονομικών δεδομένων. Τα αποτελέσματα των αριθμοδεικτών είναι χρήσιμα για τις επιχειρηματικές αποφάσεις που έχουν ήδη υλοποιηθεί ή για αποφάσεις που πρόκειται να ληφθούν. Είναι απαραίτητη η εκ παραλλήλου μελέτη πολλών διαφορετικών αριθμοδεικτών, επειδή η βελτίωση ενός συγκεκριμένου αριθμοδείκτη μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα κάποιων άλλων. Τα κριτήρια σχηματισμού αριθμοδεικτών είναι πολλαπλά και συνοψίζονται στα παρακάτω:

- να αναφέρονται σε κοινές αξίες και να συσχετίζουν δεδομένα σχετικά μεταξύ τους,
- να είναι συγκρίσιμοι με προηγούμενα έτη αλλά και με τα επόμενα (μελλοντικές χρήσεις),
- να συνδυάζονται με συγγενικούς αριθμοδείκτες,
- να μπορούν να συγκριθούν με αριθμοδείκτες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων,
- να είναι συγκρίσιμοι με αντίστοιχους αριθμοδείκτες του κλάδου.

Οι αριθμοδείκτες ανάλογα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης εντάσσονται σε πέντε κατηγορίες:

- αριθμοδείκτες ρευστότητας,
- αριθμοδείκτες αποδοτικότητας,
- αριθμοδείκτες δραστηριότητας,
- αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας και
- αριθμοδείκτες επενδύσεων.

Είναι σκόπιμη η επιλογή ενός πακέτου και όχι μεμονωμένων αριθμοδεικτών ανάλογα με τα στοιχεία της επιχείρησης που ζητείται να αναλυθούν, γιατί αυτό καθιστά την οικονομική μελέτη που διενεργείται αρτιότερη και εγκυρότερη, εφόσον αφορά ένα σύνολο δεδομένων της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2014). Με την ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών είναι εφικτή η εκτίμηση της προηγούμενης, της παρούσας και της μελλοντικής οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης, αλλά και της θέσης της στον κλάδο. Οι αριθμοδείκτες αναδεικνύουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της κάθε επιχείρησης και συμβάλλουν στην επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών κινήσεων για το μέλλον.

7.3.6.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Οι Αριθμοδείκτες Ρευστότητας χρησιμοποιούνται για να υπολογιστεί η βραχυχρόνια οικονομική θέση μιας επιχείρησης και η ικανότητά της να τακτοποιεί τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Οι σημαντικότεροι αριθμοδείκτες ρευστότητας είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας, ειδικής ρευστότητας, ταμειακής ρευστότητας και αμυντικού χρονικού διαστήματος (Νιάρχος, 1994). Όταν λέμε ρευστότητα εννοούμε τα ρευστά διαθέσιμα, δηλαδή τα μετρητά και τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού μιας επιχείρησης που ρευστοποιούνται εύκολα (καταθέσεις, εμπορεύσιμους τίτλους, γραμμάτια, επιταγές, αξιόγραφα, κ.ά.). Έτσι, η ρευστότητα ορίζεται ως η επιτυχής ανταπόκριση μιας επιχείρησης στις άμεσες υποχρεώσεις της. Αν μια επιχείρηση δεν έχει επαρκή ρευστά διαθέσιμα τότε κινδυνεύει να μην μπορεί να προμηθευτεί πρώτες ύλες και εμπορεύματα, να μην μπορεί να πληρώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και τέλος, όλα αυτά να την οδηγήσουν σε συρρίκνωση ίσως και πτώχευση. Αν μια επιχείρηση έχει υπερβολικά ρευστά διαθέσιμα για μεγάλο διάστημα, τότε ενδεχομένως να οδηγηθεί σε μείωση της κερδοφορίας της. Με την ανάλυση τη ρευστότητας μια επιχείρησης μπορούμε να συνάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα, όπως αν υπάρχουν τα απαιτούμενα κυκλοφοριακά στοιχεία για την πληρωμή των υποχρεώσεων, αν υπάρχουν τα απαιτούμενα διαθέσιμα για την απρόσκοπτη λειτουργία της, αν αποφεύγεται η υψηλή διατήρηση κυκλοφοριακών διαθεσίμων και το ποιο είναι το ύψος των πιστώσεων στους πελάτες της επιχείρησης και παράλληλα το μέγεθος των απαιτήσεων προς αυτούς (Γεωργόπουλος, 2014). Οι σημαντικότεροι αριθμοδείκτες ρευστότητας αναλύονται ως εξής:

α. Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας: είναι ο πιο δημοφιλής (most used) αριθμοδείκτης, εξετάζει αν η επιχείρηση έχει επαρκή ρευστότητα για να καλύψει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της και υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου του Κυκλοφορούντος ενεργητικού (των διαθεσίμων, απαιτήσεων και αποθεμάτων) προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις:

$$\text{Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας (ΓΡ)} = \frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις} + \text{Αποθέματα (ΚΕ)}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (ΒΥ)}}$$

β. Αριθμοδείκτης Άμεσης ή Ειδικής Ρευστότητας: είναι σημαντικός στη διαχρονική του εκδοχή, γιατί μια ανοδική ή φθίνουσα πορεία του ερμηνεύεται ως βελτίωση ή πτώση αντίστοιχα και περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία του ενεργητικού που ρευστοποιούνται εύκολα, όπως τα διαθέσιμα και οι απαιτήσεις προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Η σημασία του δείκτη εξαρτάται από το μέσο χρόνο είσπραξης των απαιτήσεων, από το μέσο χρόνο εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και από τα άμεσα ρευστοποιούμενα στοιχεία του αριθμητή (Γεωργόπουλος, 2014).

$$\text{Αριθμοδείκτης Άμεσης ή Ειδικής Ρευστότητας (ΑΡ)} = \frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (ΒΥ)}}$$

γ. Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας: αυτός ο αριθμοδείκτης αντανακλά την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της μόνο με τα διαθέσιμα, δηλαδή τα μετρητά που διαθέτει και υπολογίζεται από το πηλίκο των διαθεσίμων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Η αξία του είναι συγκριτική και έχει ενδιαφέρον για διεπιχειρησιακές ή διαχρονικές αναλύσεις (Γεωργόπουλος, 2014).

$$\text{Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας (ΤΡ)} = \frac{\text{Διαθέσιμα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (ΒΥ)}}$$

δ. Κεφάλαιο Κίνησης: το κεφάλαιο κίνησης είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, καθώς δίνει την ικανότητα σε μια επιχείρηση να πληρώνει έγκαιρα τα μερίσματα και τους τόκους που οφείλει και συνάμα αποτελεί πλεονέκτημα για την έγκριση βραχυπρόθεσμου δανείου με καλό επιτόκιο. Για τον υπολογισμό του κεφαλαίου κίνησης λαμβάνονται υπόψη το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού (διαθέσιμα + απαιτήσεις + αποθέματα) και οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

$$\text{Κεφάλαιο Κίνησης} = \text{ΚΕ} - \text{ΒΥ}$$

Όταν το κεφάλαιο κίνησης είναι θετικό, η επιχείρηση έχει ικανοποιητική ρευστότητα. Όταν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό δεν υπάρχει ρευστότητα και όταν είναι μηδενικό, η επιχείρηση είναι σε οριακή κατάσταση.

ε. Αριθμοδείκτης Αμυντικού Διαστήματος: ο αριθμοδείκτης δείχνει για πόσο διάστημα (ημέρες) τα διαθέσιμα και οι απαιτήσεις είναι ικανά να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα μιας επιχείρησης.

$$\text{Αριθμοδείκτης Αμυντικού Διαστήματος (ΑΔ)} = \frac{\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις}}{\text{Προβλεπόμενα ημερήσια έξοδα}}$$

7.3.6.2 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας

Οι Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας αποτελούν ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την μέτρηση της αποτελεσματικής ή όχι διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρίας, καθώς το αποτέλεσμά τους δείχνει το βαθμό αξιοποίησης των πόρων μιας επιχείρησης για τη δημιουργία εσόδων-πωλήσεων (Βασιλείου-Ηρειώτης, 2008). Οι δείκτες αυτοί ελέγχουν κατά πόσο μια εταιρία μπορεί σε σύντομο χρονικό διάστημα να μετατρέψει τα περιουσιακά της στοιχεία σε ρευστά, όπως για παράδειγμα τι αποθέματα διατηρεί και σε πόσο χρόνο μπορούν να μετατραπούν σε πωλήσεις, ανάλογα πάντα βέβαια με τη δραστηριότητα της επιχείρησης και τα αποθέματα που πρέπει να διατηρεί (Νιάρχος, 1994). Οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας μιας χρήσης εξετάζονται πάντα σε συνάρτηση με τους αριθμοδείκτες δραστηριότητας προηγούμενων ετών της ίδιας επιχείρησης ή και ακόμα με τους αριθμοδείκτες δραστηριότητας του κλάδου ή και άλλων ομοειδών επιχειρήσεων, δηλαδή και σε διαχρονικό αλλά και σε διεπιχειρησιακό επίπεδο. Αν οι τιμές της αναλυόμενης εταιρίας συμβαδίζουν με τον κλάδο, σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει ικανοποιητική δραστηριότητα. Αν όχι, πρέπει τα αποτελέσματα να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και να παίρνονται οι ανάλογες αποφάσεις (Γεωργόπουλος, 2014). Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι αριθμοδείκτες δραστηριότητας είναι:

α. Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Αποθεμάτων: ο δείκτης αυτός υπολογίζει πόσες φορές η επιχείρηση πουλάει το μέσο απόθεμά της μέσα σε μια χρήση. Όσο μεγαλύτερο είναι το αποτέλεσμα, τόσο περισσότερο η επιχείρηση ανακυκλώνει το απόθεμά της. Αν όμως το αποτέλεσμα είναι αρκετά υψηλό, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η εταιρία δεν

διατηρεί αρκετό απόθεμα, άρα μπορεί να έχει απώλεια πωλήσεων (Harrison-Hornngren-Thomas, 2015). Ο αριθμοδείκτης υπολογίζεται σε ημέρες και προκύπτει από τις σχέσεις

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων (ΤΚΑ)} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων (ΚΠ)}}{\text{Μέσο απόθεμα (ΜΑ)}} \text{ και } \frac{365}{\text{ΤΚΑ}}$$

β. Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων: αναφέρεται στον χρόνο που μεσολαβεί ανάμεσα στην πώληση και την τελική είσπραξη των οφειλομένων από τους πελάτες, δηλαδή δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να εισπράξει τις απαιτήσεις της μετά από πιστωτική πώληση. Αν ο αριθμοδείκτης είναι υψηλός, αυτό δείχνει ότι η επιχείρηση εισπράττει πολύ σύντομα τις απαιτήσεις της, αλλά και πιθανόν αυτό να θεωρηθεί μειονέκτημα από τους πελάτες της, καθώς έχει μικρή πιστωτική ανοχή (Harrison-Hornngren-Thomas, 2015). Οι σχέσεις που υπολογίζουν τον αριθμοδείκτη σε ημέρες είναι

$$\text{Ταχύτητα Είσπραξης Απαιτήσεων (ΤΕΑ)} = \frac{\text{Πωλήσεις επί πιστώσει}}{\text{Μέσος όρος Απαιτήσεων}} \text{ και } \frac{365}{\text{ΤΕΑ}}$$

γ. ο Λειτουργικός Κύκλος μιας επιχείρησης αναφέρεται στη διαδοχική ροή των κεφαλαίων της επιχείρησης και βασίζεται, όπως προδίδει και το όνομά του, στον κύκλο **Μετρητά – Αποθέματα – Απαιτήσεις – Μετρητά**. Έτσι, ο λειτουργικός κύκλος προσδιορίζει το πόσο επιτυχημένη είναι η διαχείριση των αποθεμάτων και των απαιτήσεων και καθορίζει το βαθμό ρευστότητας της επιχείρησης, καθώς και την ποιότητα του κεφαλαίου κίνησης. Αποδοτική θεωρείται μια επιχείρηση όταν ο λειτουργικός κύκλος παίρνει μικρή τιμή, επειδή αυτό δείχνει ότι εισέρχονται συχνά μετρητά στην επιχείρηση. Φυσικά κι εδώ είναι πολύ σημαντική η διαχρονική, αλλά και η διεπιχειρησιακή σύγκριση των τιμών του λειτουργικού κύκλου (Γεωργόπουλος, 2014). Η τιμή του λειτουργικού κύκλου (ΛΚ) προκύπτει αν στη μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων στην αποθήκη (ΤΚΑ) προσθέσουμε το μέσο χρόνο είσπραξης των απαιτήσεων (ΤΕΑ), δηλαδή

$$\text{ΛΚ} = \text{ΤΚΑ} + \text{ΤΕΑ}$$

δ. Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων: ο αριθμοδείκτης δείχνει πόσες φορές μέσα στη χρήση η επιχείρηση πληρώνει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της, τους προμηθευτές της, δηλαδή εκφράζει τις ημέρες που

περιμένουν οι προμηθευτές για να εισπράξουν τις απαιτήσεις τους (Μπάλλας-Χέβας, 2011) και υπολογίζεται από τις σχέσεις

$$\text{Ταχύτητα Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων (ΤΒΥ)} = \frac{\text{Αγορές}}{\text{Μέσος όρος βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων}}$$

και $\frac{365}{ΤΒΥ}$

ε. ο **Εμπορικός Κύκλος ή Κύκλωμα Μετατροπής Μετρητών** μιας επιχείρησης αποκαλύπτει τη βραχυπρόθεσμη ρευστότητά της, καθώς προκύπτει αν από τον λειτουργικό κύκλο (ΛΚ) αφαιρεθεί η ταχύτητα βραχυχρόνιων υποχρεώσεων (ΤΒΥ), δηλαδή

$$ΕΚ = ΛΚ - ΤΒΥ$$

Ο εμπορικός κύκλος μιας επιχείρησης υπολογίζεται για να εξεταστεί το ενδεχόμενο εξωτερικής χρηματοδότησής της, ώστε να είναι σε θέση να πληρώσει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο καλύτερα ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις υποχρεώσεις της (Γεωργόπουλος, 2014).

στ. **Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Συνολικού Ενεργητικού:** είναι ο αριθμοδείκτης που υπολογίζει πόσες φορές χρησιμοποιείται το ενεργητικό, δηλαδή πόσες φορές τα στοιχεία του ενεργητικού ανανεώνονται εντός μιας χρήσης σε σχέση με τις πωλήσεις της (Μπάλλας-Χέβας, 2011). Αν η τιμή του αριθμοδείκτη είναι υψηλή, τότε φαίνεται ότι η επιχείρηση εκμεταλλεύεται στο έπακρο το ενεργητικό της για τη δημιουργία πωλήσεων. Αν είναι χαμηλή η τιμή του αριθμοδείκτη, τότε ενδεχομένως υφίσταται υπερβολική επένδυση κεφαλαίων και θα πρέπει να γίνουν διορθωτικές κινήσεις για τη βελτίωση του αριθμοδείκτη, όπως αποεπένδυση (πώληση παγίων) κάποιου μέρους του ενεργητικού (Γεωργόπουλος, 2014). Η σχέση υπολογισμού του αριθμοδείκτη είναι

$$\text{Ταχύτητα Κυκλοφορίας Συνολικού Ενεργητικού (ΤΚΣΕ)} = \frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Μ.Ο. συνολικού ενεργητικού}}$$

7.3.6.3 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας αποτελούν βασική πηγή πληροφοριών για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης, καθώς από αυτούς προκύπτουν δεδομένα και στοιχεία σχετικά με τα κέρδη (μικτά και καθαρά) μιας επιχείρησης, αλλά και στοιχεία που

αφορούν την αποδοτικότητα του ενεργητικού της, των ιδίων κεφαλαίων της, των δαπανών λειτουργίας της και της αποδοτικότητας των απασχολούμενων κεφαλαίων της (Νιάρχος, 1994). Γενικότερα, η απεικόνιση της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της είναι σημαντική, διότι από αυτή καθορίζεται η φερεγγυότητα και η σταθερότητα της. Ο υπολογισμός των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας βασίζεται και αντλεί στοιχεία, κυρίως από τα αποτελέσματα χρήσης. Οι σημαντικότεροι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας είναι:

α. Αριθμοδείκτης Μικτού Κέρδους: από αυτόν προκύπτει το ποσοστό του μικτού κέρδους που έχει μια επιχείρηση από πωλήσεις 100 €. Ο αριθμοδείκτης αναδεικνύει την αποτελεσματικότητα ή όχι της επιχείρησης και καθορίζει την πολιτική τιμών που πρέπει να ακολουθεί. Αν ο αριθμοδείκτης είναι υψηλός, τότε η επιχείρηση είναι επιτυχημένη, καθώς καταφέρνει και αναταποκρίνεται σε όλες τις υποχρεώσεις και παράλληλα έχει κέρδη. Επίσης το υψηλό ποσοστό μικτού κέρδους μαρτυρά πιθανότατα ότι η επιχείρηση καταφέρνει να πουλά σε υψηλές τιμές έχοντας κάνει φθηνές αγορές (Νιάρχος, 1994). Το αντίθετο, δηλαδή ο χαμηλός αριθμοδείκτης μικτού κέρδους αναδεικνύει τα προβλήματα που πιθανόν έχει η επιχείρηση στις αγορές, αλλά και στις πωλήσεις. Ο υπολογισμός του αριθμοδείκτη δίνεται από τον λόγο

$$\text{Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου (ΑΜΠ)} = \frac{\text{Μικτά κέρδη εκμετάλλευσης}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

β. Αριθμοδείκτης Καθαρού Κέρδους: με αυτόν τον αριθμοδείκτη αντανακλάται η ικανότητα της επιχείρησης να έχει σε έλεγχο τα λειτουργικά της έξοδα, τους χρεωστικούς τόκους και τους φόρους της. Βασικός παράγοντας που καθορίζει το ποσοστό καθαρού κέρδους είναι το περιθώριο κέρδους του κάθε κλάδου (Βασιλείου-Ηρειώτης, 2008) και αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να γίνεται σύγκριση μόνο με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Ο αριθμοδείκτης υπολογίζεται από τη σχέση

$$\text{Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου (ΑΚΠ)} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη εκμετάλλευσης}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

γ. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων: ο αριθμοδείκτης αναδεικνύει κατά πόσο είναι αποτελεσματικά τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης, δηλαδή αν η επιχείρηση επιτυγχάνει κερδοφορία χρησιμοποιώντας τα κεφάλαια των ιδιοκτητών της. Όταν ο αριθμοδείκτης είναι υψηλός, η επιχείρηση έχει επιτύχει τους στόχους της και ικανοποιεί με αυτόν τον

τρόπο τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στην αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση πιθανότατα αντιμετωπίζει προβλήματα σε πολλούς τομείς, όπως η διοίκηση, η παραγωγικότητα, η έλλειψη κεφαλαίων ακόμα και οι εξωτερικές οικονομικές συνθήκες. Ο λόγος που εκφράζει τον αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι

$$\text{Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ΑΙΚ)} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη χρήσης}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

δ. Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων: εξετάζει την αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων (ξένων και ιδίων) στα καθαρά κέρδη της επιχείρησης., δηλαδή την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί κέρδη. Αν ο αριθμοδείκτης έχει υψηλή τιμή, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι αποδοτική, έχει αποτελεσματική διοίκηση, υψηλή παραγωγικότητα και αξιοποιεί κατάλληλα τα περιουσιακά στοιχεία της. Ο αριθμοδείκτης υπολογίζεται από τη σχέση

$$\text{Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων (ΑΣΚ)} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη} + \text{Τόκοι (1-}\Sigma\Phi\text{)}}{\text{Σύνολο κεφαλαίων}}$$

*ΣΦ = Συντελεστής φόρου

ε. Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης: είναι πολύ σημαντικός αριθμοδείκτης, καθώς καθιστά σαφές για την επιχείρηση, αν η χρήση δανειακών κεφαλαίων αποφέρει απόδοση μεγαλύτερη του κόστους που δαπανάται για τον δανεισμό. Ουσιαστικά, αν το αποτέλεσμα του αριθμοδείκτη οικονομικής μόχλευσης είναι μεγαλύτερο της μονάδας, δηλαδή η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων, ο δανεισμός αποδεικνύεται συμφέρων για την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, που το αποτέλεσμα του αριθμοδείκτη είναι μικρότερο της μονάδας, ο δανεισμός θα είναι ζημιογόνος. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε εξόφληση των δανείων με υψηλό επιτόκιο (Γεωργόπουλος, 2014). Ο αριθμοδείκτης προκύπτει από τη σχέση

$$\text{Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ΑΧΜ)} = \frac{\text{ΑΙΚ}}{\text{ΑΣΚ}}$$

Επιπρόσθετα οι κίνδυνοι που απορρέουν από την υψηλή οικονομική μόχλευση (υπερβολική χρήση ξένων κεφαλαίων) είναι πολλοί και ποικίλλουν ανάλογα με τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, όπως οι διοικούντες, οι πιστωτές, οι μέτοχοι, η

φήμη της επιχείρησης κ.ά. Για τη διοίκηση της επιχείρησης, η υψηλή οικονομική μόχλευση προκαλεί περιορισμένη ευελιξία στις αποφάσεις της. Για τη φήμη της επιχείρησης, είναι πιθανόν να θεωρηθεί ότι η επιχείρηση έχει χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα. Οι μέτοχοι μπορεί να νιώσουν απειλή για τα ίδια κεφάλαιά τους και οι πιστωτές της επιχείρησης θα προστατεύονται λιγότερο έναντι πιθανών ζημιών (Γεωργόπουλος, 2014).

στ. Αριθμοδείκτης λειτουργικών εξόδων: ο αριθμοδείκτης ανατανακλά το κατά πόσο μια επιχείρηση ελέγχει τα λειτουργικά της έξοδα σε σχέση με τις πωλήσεις που έχει. Στον αριθμητή του λόγου του αριθμοδείκτη τοποθετείται το άθροισμα του κόστους πωληθέντων και των λειτουργικών εξόδων και στον παρονομαστή μπαίνουν οι καθαρές πωλήσεις

$$\text{Αριθμοδείκτης Λειτουργικών Εξόδων (ΑΛΕ)} = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων} + \text{λειτουργικά έξοδα}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Το αποτέλεσμα του αριθμοδείκτη είναι αντιστρόφως ανάλογο της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Αν από την εφαρμογή του αριθμοδείκτη σε διαχρονικό επίπεδο διαφαίνεται η μειωμένη αποδοτικότητα της επιχείρησης, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τη μείωση των λειτουργικών εξόδων, καθώς κινδυνεύει η βιωσιμότητά της.

7.3.6.4 Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας

Οι αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας αναδεικνύουν κατά πόσο η δομή των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας επηρεάζει την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Πολλές φορές, λόγω κακής δομής των περιουσιακών στοιχείων, μπορεί να μείνουν ανεκμετάλλευτα περιουσιακά στοιχεία, τα οποία όμως παράγουν έξοδα εξαιτίας της συντήρησής τους. Ή υπάρχει η πιθανότητα χαμηλής ρευστότητας, ανεπαρκών κεφαλαίων κίνησης, υπερχρέωσης, κ.ά. δεδομένων που βλάπτουν την πρόοδο της επιχείρησης. Γι'αυτούς τους λόγους χρησιμοποιούνται οι παραπάνω αριθμοδείκτες, οι οποίοι αξιολογούν:

- τη διάρθρωση των κεφαλαίων,
- τη διάρθρωση της περιουσίας,
- την ασφάλεια των ξένων κεφαλαίων,

- την αποδοτικότητα των κεφαλαίων και
- τους τρόπους χρηματοδότησης της περιουσίας

με έμφαση στα μακροχρόνια περιουσιακά στοιχεία και τα μακροχρόνια κεφάλαια. Η **Διάρθρωση των Κεφαλαίων** εξετάζεται με τους αριθμοδείκτες ιδιοκτησίας, δανειακής πίεσης και δανειακής επιβάρυνσης. Η **Διάρθρωση της Περιουσίας** υπολογίζεται με τους αριθμοδείκτες παγιοποίησης περιουσίας σε τρεις εκδοχές. Η **Κάλυψη (Χρηματοδότηση) Παγίων** εξετάζεται με τους αριθμοδείκτες κάλυψης παγίων με ίδια κεφάλαια και διαρκή κεφάλαια. Η **Ασφάλεια των Ξένων Κεφαλαίων** υπολογίζεται με τους αριθμοδείκτες συνολικού ξένου κεφαλαίου και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων. Η **Κάλυψη των Παγίων Επιβαρύνσεων** εξετάζεται με τους αριθμοδείκτες κάλυψης τόκων, κάλυψης παγίων επιβαρύνσεων μακροχρόνιων δανείων και τέλος η **Αυτοχρηματοδότηση** με τον αριθμοδείκτη αυτοχρηματοδότησης (Γεωργόπουλος, 2014)

8. Μελέτη Περίπτωσης με βάση τη Σύγκριση Αριθμοδεικτών Εταιριών του Κλάδου

Η χρηματοοικονομική ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται στους αριθμοδείκτες τεσσάρων κατηγοριών (ρευστότητας, δραστηριότητας, αποδοτικότητα, διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας). Έχει ήδη γίνει προεργασία σε πίνακες Excel των απαραίτητων οικονομικών στοιχείων για την χρηματοοικονομική ανάλυση. Στη συνέχεια παρατίθενται οι πίνακες που προέκυψαν από τον υπολογισμό των αριθμοδεικτών ξεχωριστά για κάθε κατηγορία και συγχρόνως έχουν δημιουργηθεί γραφήματα για κάθε αριθμοδείκτη ξεχωριστά για την καλύτερη απεικόνιση του αποτελέσματος. Η χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρίας ANEDHK ΚΡΗΤΙΚΟΣ θα γίνει μέσω σύγκρισης με άλλες δύο επιχειρήσεις του λιανεμπορικού κλάδου. Η μια είναι η επιχείρηση MARKET IN, η οποία είναι ανάλογης δυναμικότητας με την ANEDHK ΚΡΗΤΙΚΟΣ και η άλλη επιχείρηση είναι η AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, ηγέτης του κλάδου. Τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν έχουν κοινό τόπο τα έτη 2013,2014,2015,2016 και για τις τρεις επιχειρήσεις, το έτος 2017 για τις δύο ισοδύναμες επιχειρήσεις (ANEDHK ΚΡΗΤΙΚΟΣ και MARKET IN) και επιπλέον χρησιμοποιούνται στοιχεία για τα έτη 2008 και 2010 για την AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, ώστε να αναδειχθεί, όσο είναι εφικτό, η θετική ή αρνητική επιρροή της οικονομικής κρίσης στο λιανεμπορικό κλάδο. Θα ήταν προτιμότερο να είχαν παρατεθεί στοιχεία για όλα τα έτη

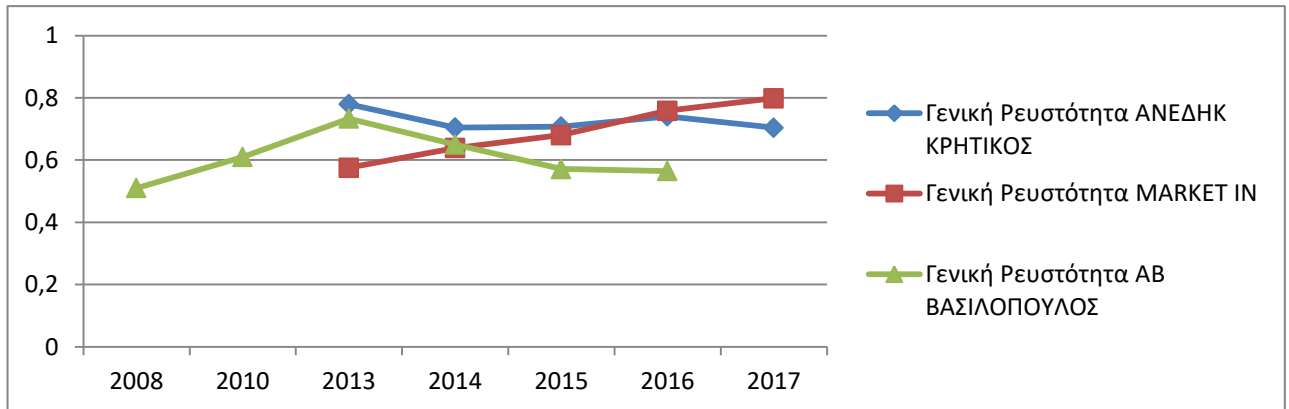
που αναφέρονται και για τις τρεις επιχειρήσεις, αλλά αυτό δεν κατέστη δυνατό, καθώς δεν υπάρχουν περισσότερα δημοσιευμένα στοιχεία στο διαδίκτυο.

8.1. Εφαρμογή Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης με βάση τους Αριθμοδείκτες

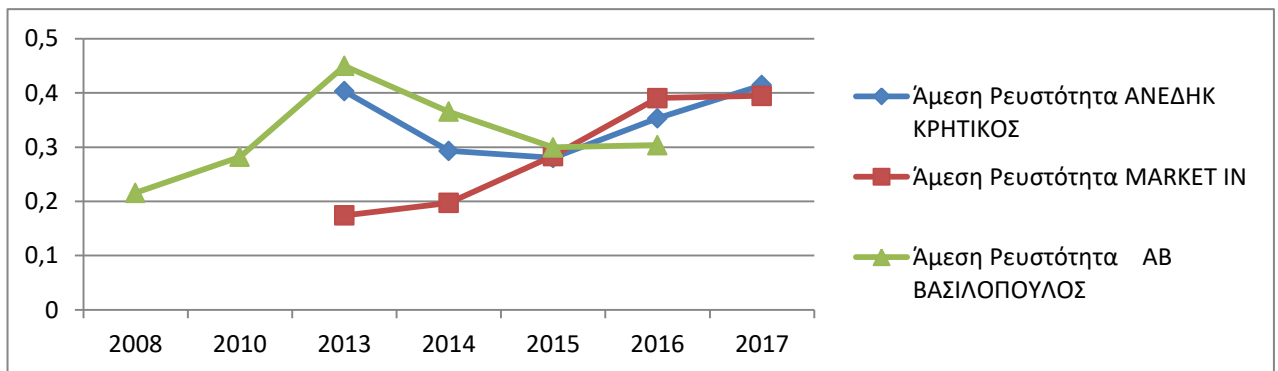
Τα αποτελέσματα για τους **Αριθμοδείκτες Ρευστότητας** φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Γενική Ρευστότητα ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			0,78	0,70	0,71	0,74	0,70
Γενική Ρευστότητα MARKET IN			0,58	0,64	0,68	0,76	0,80
Γενική Ρευστότητα ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	0,51	0,61	0,73	0,65	0,57	0,56	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Άμεση Ρευστότητα ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			0,40	0,29	0,28	0,35	0,41
Άμεση Ρευστότητα MARKET IN			0,17	0,20	0,28	0,39	0,39
Άμεση Ρευστότητα ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	0,22	0,28	0,45	0,37	0,30	0,30	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Ταμειακή Ρευστότητα ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			0,22	0,12	0,11	0,17	0,21
Ταμειακή Ρευστότητα MARKET IN			0,15	0,10	0,19	0,32	0,32
Ταμειακή Ρευστότητα ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	0,09	0,14	0,33	0,27	0,20	0,21	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Κεφάλαιο Κίνησης ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			-8.676.105 €	-12.902.048 €	-13.717.078 €	-14.144.664 €	-26.394.952 €
Κεφάλαιο Κίνησης MARKET IN			-27.745.095 €	-21.465.730 €	-21.249.124 €	-22.119.139 €	-21.070.828 €
Κεφάλαιο Κίνησης ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	-162.185.000 €	-135.408.000 €	-103.556.000 €	-150.819.000 €	-221.322.000 €	-256.210.000 €	

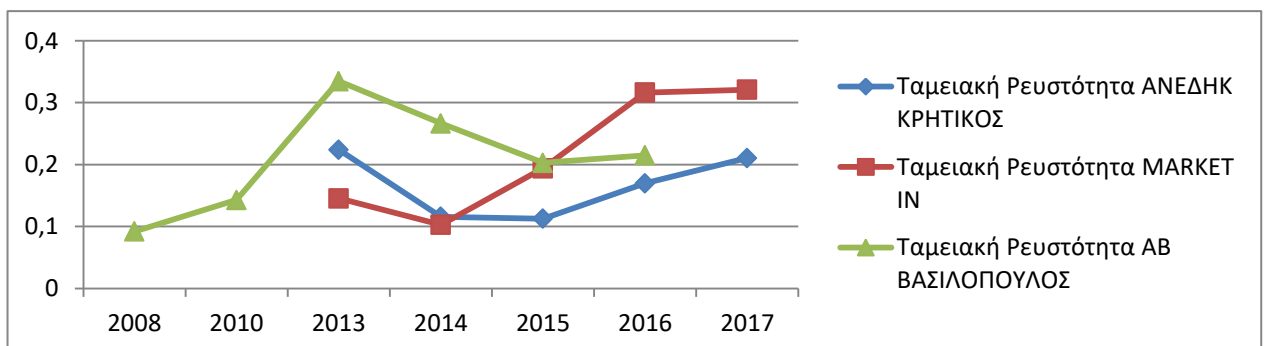
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας



Αριθμοδείκτης Άμεσης Ρευστότητας



Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας



Και οι τρεις επιχειρήσεις έχουν γενική ρευστότητα μικρότερη από τη μονάδα και αυτό σημαίνει ότι οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις είναι μεγαλύτερες από τα κυκλοφοριακά στοιχεία τους. Ενδεχομένως να αντιμετωπίσουν προβλήματα με την εξόφληση των υποχρεώσεων τους. Το αποτέλεσμα και των τριών είναι ανάλογο, γεγονός που σημαίνει ότι ο λιανεμπορικός κλάδος προφανώς λειτουργεί με μεγάλες πιστώσεις. Για την ANEDHK

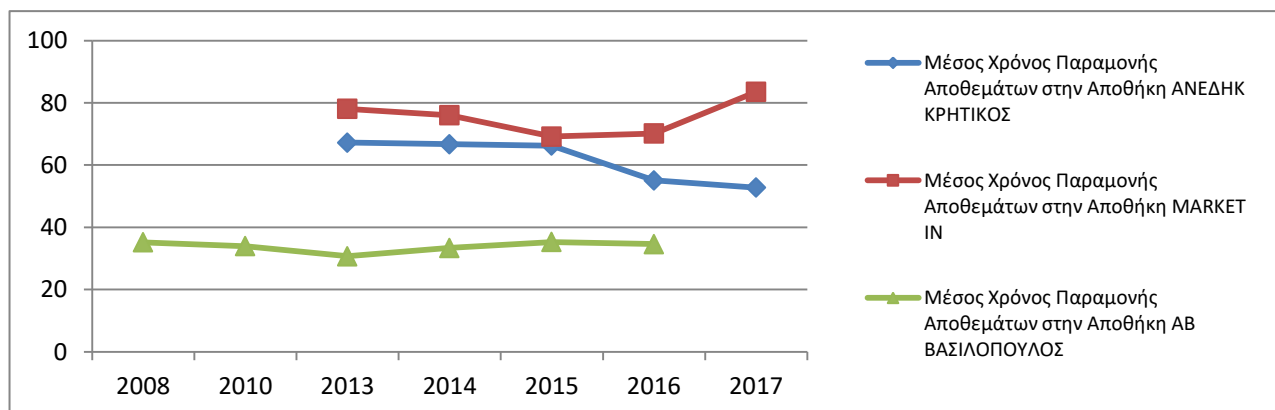
ΚΡΗΤΙΚΟΣ ο δείκτης γενικής ρευστότητας έχει φθίνουσα και σταθερή πορεία στην κοινή τετραετία, για την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ η πορεία είναι φθίνουσα, αντίθετα για την MARKET IN ο δείκτης έχει αύξουσα πορεία. Η άμεση ρευστότητα για το 2015 (έτος που εισήλθε η χώρα σε CAPITAL CONTROL) είναι σχεδόν ίδια και για τους τρεις, πτωτική και μετά ανοδική για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ, ανοδική για την MARKET IN και πτωτική και μετά σταθερή για την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ. Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας παρουσιάζει πτώση και για τους τρεις το 2014 (έτος βαθιάς κρίσης) και μετά το 2015 (σημείο καμψής για την οικονομική κρίση) έχει ανοδική πορεία.

Τα αποτελέσματα για τους **Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας** καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

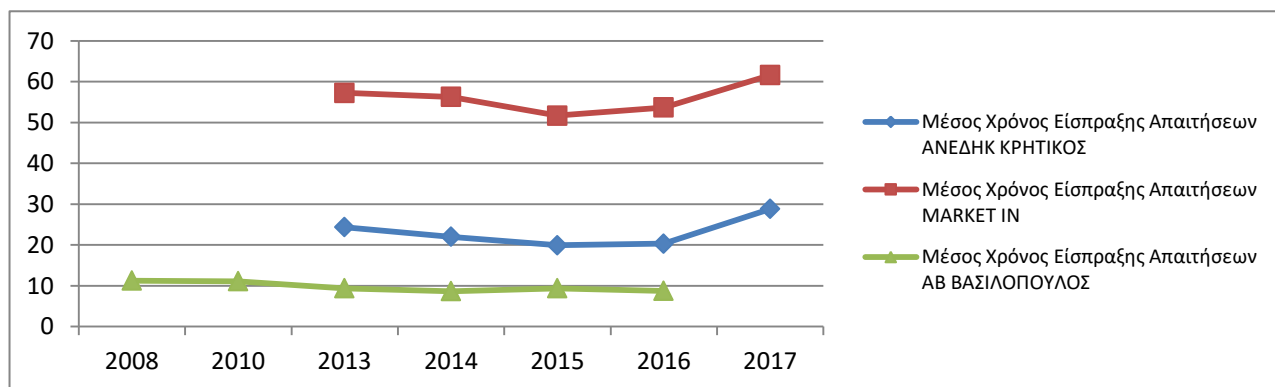
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ							
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Κυκλ. Αποθεμάτων (ΤΚΑ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			5,43	5,47	5,51	6,63	6,92
Κυκλ. Αποθεμάτων (ΤΚΑ) MARKET IN			4,68	4,80	5,28	5,20	4,37
Κυκλ. Αποθεμάτων (ΤΚΑ) ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	10,38	10,75	11,89	10,94	10,35	10,55	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Μέσος Χρόνος Παραμονής Αποθεμάτων στην Αποθήκη ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			67,22	66,69	66,21	55,08	52,78
Μέσος Χρόνος Παραμονής Αποθεμάτων στην Αποθήκη MARKET IN			78,07	76,03	69,19	70,13	83,51
Μέσος Χρόνος Παραμονής Αποθεμάτων στην Αποθήκη ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	35,16	33,94	30,69	33,36	35,26	34,59	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Κυκλ. Απαιτήσεων (ΤΕΑ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			14,99	16,59	18,33	17,97	12,67
Κυκλ. Απαιτήσεων (ΤΕΑ) MARKET IN			6,38	6,49	7,06	6,80	5,93
Κυκλ. Απαιτήσεων (ΤΕΑ) ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	32,37	32,85	38,89	41,99	38,90	41,63	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Μέσος Χρόνος Είσπραξης Απαιτήσεων ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			24,34	22,01	19,91	20,31	28,81
Μέσος Χρόνος Είσπραξης Απαιτήσεων MARKET IN			57,23	56,28	51,69	53,67	61,58

Μέσος Χρόνος Είσπραξης Απαιτήσεων ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	11,28	11,11	9,39	8,69	9,38	8,77	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Λειτουργικός Κύκλος (ΛΚ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			91,56	88,69	86,12	75,39	81,60
Λειτουργικός Κύκλος (ΛΚ) MARKET IN			124,45	122,97	117,90	108,75	114,36
Λειτουργικός Κύκλος (ΛΚ) ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	46,44	45,05	40,07	42,05	44,65	43,36	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Κυκλ. Βραχ. Υποχρεώσεων (ΤΒΥ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			3,07	2,77	2,71	2,75	2,46
Κυκλ. Βραχ. Υποχρεώσεων (ΤΒΥ) MARKET IN			2,38	2,22	2,18	2,06	1,92
Κυκλ. Βραχ. Υποχρεώσεων (ΤΒΥ) ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	3,81	3,67	3,39	3,17	2,87	2,80	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			119,00	131,86	134,80	132,60	148,28
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων MARKET IN			153,46	164,75	167,41	176,91	189,64
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	95,91	99,33	107,52	115,18	127,00	130,25	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Εμπορικός Κύκλος (ΕΚ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			-27,44	-43,17	-48,68	-57,21	-66,68
Εμπορικός Κύκλος (ΕΚ) MARKET IN			-29,01	-41,79	-49,51	-68,16	-75,29
Εμπορικός Κύκλος (ΕΚ) ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	-49,46	-54,27	-67,45	-73,13	-82,36	-86,89	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Κυκλ. Συνολ. Ενεργητικού ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			1,60	1,81	1,92	2,06	1,87
Κυκλ. Συνολ. Ενεργητικού MARKET IN			2,30	2,40	2,38	2,13	2,11
Κυκλ. Συνολ. Ενεργητικού ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	2,16	2,15	1,95	1,93	1,99	2,02	

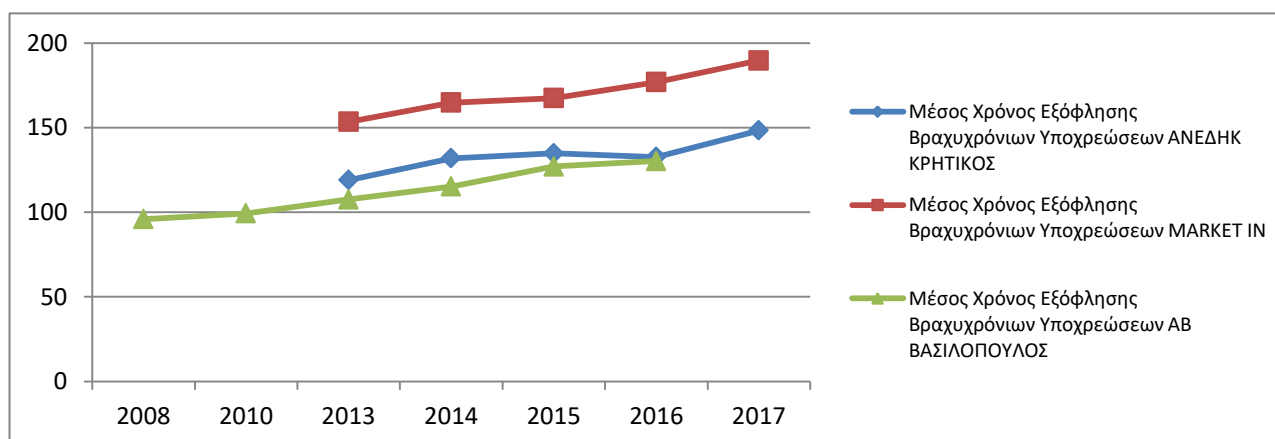
Αριθμοδείκτης Μέσου Χρόνου Παραμονής Αποθεμάτων στην Αποθήκη



Αριθμοδείκτης Μέσου Χρόνου Είσπραξης Απαιτήσεων

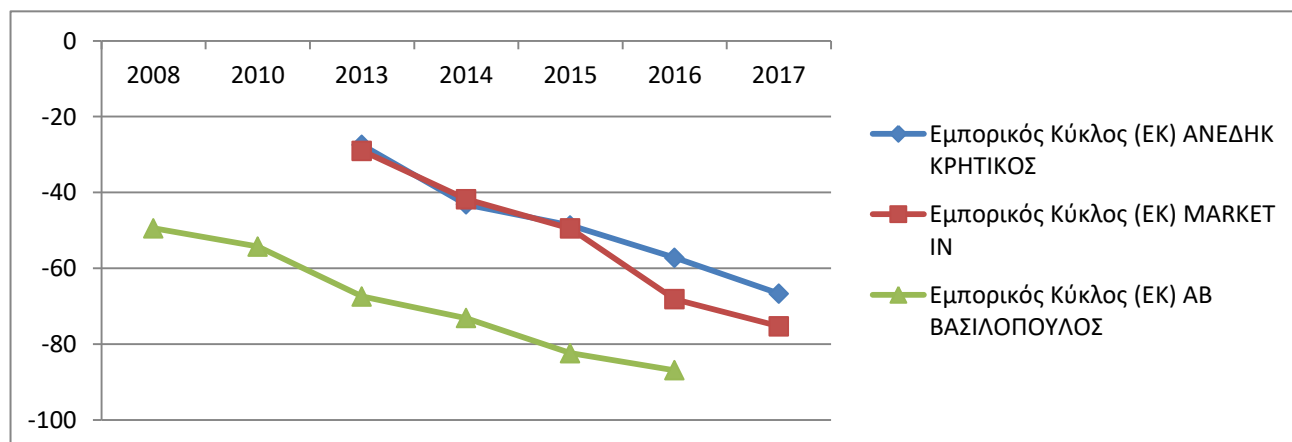


Αριθμοδείκτης Μέσου Χρόνου Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων



ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	2013	2014	2015	2016	2017
Καθαρά κέρδη Εκμετάλλευσης (Κέρδη προ φόρων)	309.220 €	1.155.388 €	1.374.850 €	1.863.673 €	2.186.908 €
Καθαρά κέρδη Χρήσης μετά Φόρων	-170.244 €	644.016 €	619.167 €	1.010.396 €	1.182.856 €
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρή Θέση)	8.179.518 €	8.901.812 €	9.206.803 €	9.714.172 €	10.861.925 €
Σύνολο Κεφαλαίων (Σύνολο Ενεργητικού)	66.017.271 €	70.887.611 €	75.077.446 €	87.209.781 €	122.862.391 €
Καταβεβλημένοι Τόκοι	1.739.033 €	1.498.806 €	1.888.722 €	1.718.490 €	1.890.926 €
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	105.815.023 €	128.486.553 €	144.072.134 €	179.620.231 €	229.807.218 €
Μικτά κέρδη	25.384.155 €	30.163.619 €	33.354.755 €	39.885.736 €	51.351.519 €
Κόστος Πωληθέντων	80.430.868 €	98.322.934 €	110.717.379 €	139.734.495 €	178.455.699 €

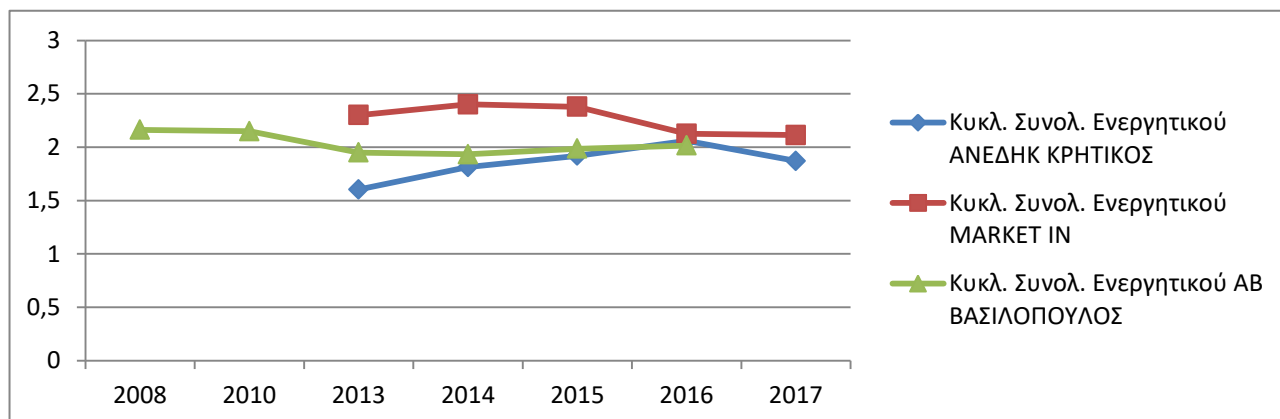
Αριθμοδείκτης Εμπορικού Κύκλου (ΕΚ)



Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Συνολικού Ενεργητικού

ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	2013	2014	2015	2016	2017
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρή Θέση)	8.179.518 €	8.901.812 €	9.206.803 €	9.714.172 €	10.861.925 €
Σύνολο Κεφαλαίων (Σύνολο Ενεργητικού)	66.017.271 €	70.887.611 €	75.077.446 €	87.209.781 €	122.862.391 €

Σύνολο Ξένων Κεφαλαίων (Ενεργητικό -Καθαρή Θέση)	57.837.753 €	61.985.799 €	65.870.643 €	77.495.609 €	112.000.466 €
Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ)	30.676.994 €	30.768.202 €	33.228.821 €	40.330.866 €	62.717.333 €
Πάγιο Ενεργητικό (ΠΕ)	35.340.277 €	40.119.409 €	41.848.625 €	46.878.915 €	60.145.058 €



ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	2008	2010	2013	2014	2015	2016
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρή Θέση)	135.843.000 €	178.349.000 €	405.776.000 €	392.672.000 €	363.681.000 €	393.396.000 €
Σύνολο Κεφαλαίων (Σύνολο Ενεργητικού)	618.195.000 €	732.817.000 €	890.598.000 €	926.284.000 €	979.899.000 €	1.078.946.000 €
Σύνολο Ξένων Κεφαλαίων (Ενεργητικό - Καθαρή Θέση)	482.352.000 €	554.468.000 €	484.822.000 €	533.612.000 €	616.218.000 €	685.550.000 €
Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ)	171.689.000 €	208.447.000 €	284.405.000 €	279.930.000 €	295.221.000 €	332.470.000 €
Πάγιο Ενεργητικό (ΠΕ)	446.506.000 €	524.370.000 €	606.193.000 €	646.354.000 €	684.678.000 €	746.476.000 €

Ο αριθμοδείκτης του Μέσου Χρόνου Παραμονής Αποθεμάτων της Αποθήκης δείχνει ότι ο ηγέτης του κλάδου AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ έχει τις λιγότερες μέρες (34 ημέρες) παραμονής αποθέματος στην αποθήκη, δηλαδή κάνει ορθολογική διαχείριση των αποθεμάτων του. Η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ (61 ημέρες) σε σχέση με την ισοδύναμή της MARKET IN (75 ημέρες) φαίνεται να κάνει καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων της

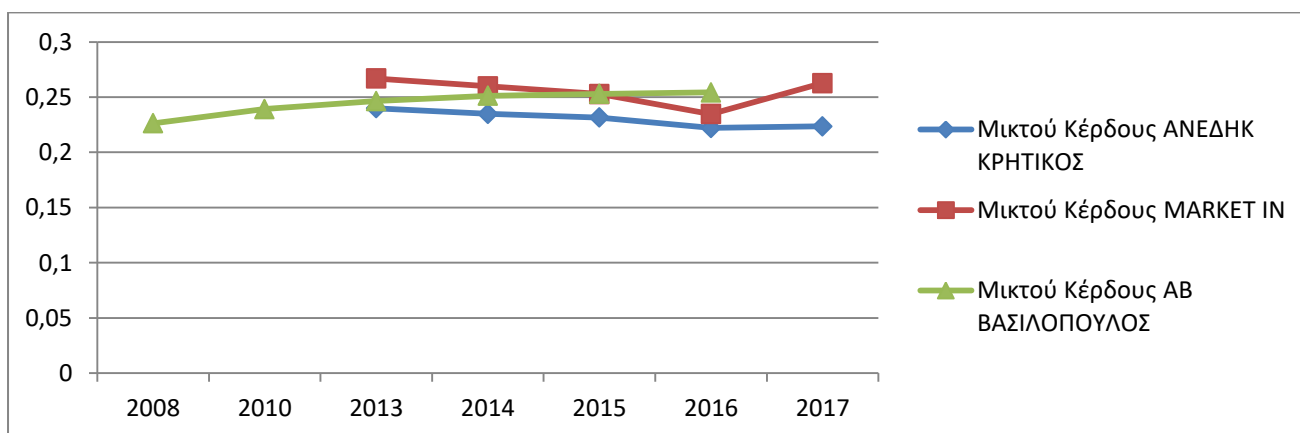
(όμως χρειάζεται βελτίωση, γιατί όπως φαίνεται σε σχέση με την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Ο Αριθμοδείκτης Μέσου Χρόνου Είσπραξης Απαιτήσεων είναι πάλι ευνοϊκός για την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ (9 ημέρες), η οποία φαίνεται να έχει αποδοτικότερη συνεργασία με τους συνεργάτες της. Η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ έχει μέσο χρόνο τις 23 ημέρες, σίγουρα πολύ καλύτερο αποτέλεσμα από την MARKET IN, η οποία έχει υπερδιπλάσιο χρόνο είσπραξης απαιτήσεων (56 ημέρες). Ο Αριθμοδείκτης του Μέσου Χρόνου Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι 133 ημέρες, νούμερο πολύκαλύτερο από την MARKET IN (170 ημέρες) και πολύ κοντά με την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ (112 ημέρες). Ο Εμπορικός Κύκλος του λιανεμπορικού κλάδου γενικότερα δείχνει να είναι ικανοποιητικός, καθώς το αποτέλεσμα και για τις τρεις επιχειρήσεις είναι μικρότερο του μηδενός. Αυτό συμβαίνει, επειδή η είσπραξη των μετρητών προηγείται της εξόφλησης των προμηθευτών στον κλάδο. Οπότε, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να εκμεταλλεύονται τη ρευστότητα και να την αξιοποιούν εισπράττοντας τόκους. Σίγουρα το αποτέλεσμα είναι πολύ καλύτερο για την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ (-68 ημέρες) σε σχέση με την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ(-49 ημέρες) και την MARKET IN(-52 ημέρες).

Τα αποτελέσματα για τους **Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας** απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

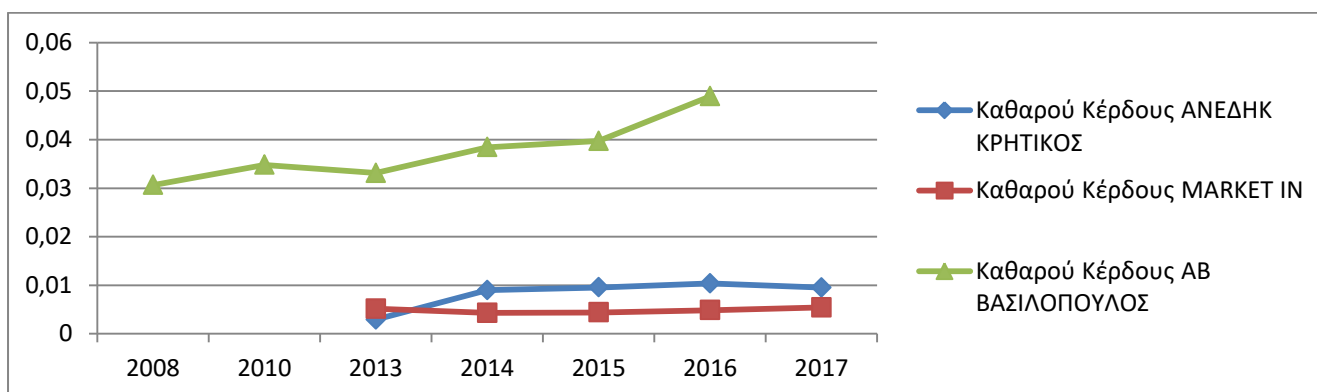
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ							
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Μικτού Κέρδους ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			23,99%	23,48%	23,15%	22,21%	22,35%
Μικτού Κέρδους MARKET IN			26,69%	25,97%	25,29%	23,47%	26,26%
Μικτού Κέρδους ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	22,63%	23,92%	24,65%	25,12%	25,29%	25,43%	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Καθαρού Κέρδους ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			0,29%	0,90%	0,95%	1,04%	0,95%
Καθαρού Κέρδους MARKET IN			0,51%	0,43%	0,44%	0,49%	0,54%
Καθαρού Κέρδους ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	3,07%	3,48%	3,31%	3,84%	3,97%	4,89%	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Ιδίων Κεφαλαίων (ΑΙΚ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			-2,08%	7,23%	6,73%	10,40%	10,89%
Ιδίων Κεφαλαίων (ΑΙΚ)			8,07%	6,76%	5,63%	7,96%	6,94%

MARKET IN							
Ιδίων Κεφαλαίων (ΑΙΚ) AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	24,07%	18,77%	10,07%	11,34%	14,32%	17,34%	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Συνολικών Κεφαλαίων (ΑΣΚ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			2,38%	3,02%	3,34%	3,13%	2,50%
Συνολικών Κεφαλαίων (ΑΣΚ) MARKET IN			0,76%	0,67%	0,59%	0,58%	0,63%
Συνολικών Κεφαλαίων (ΑΣΚ) AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	5,86%	5,66%	6,35%	5,87%	6,24%	7,11%	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Οικονομικής Μόχλευσης (ΑΙΚ/ΑΣΚ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			-0,88	2,39	2,01	3,32	4,35
Οικονομικής Μόχλευσης (ΑΙΚ/ΑΣΚ) MARKET IN			10,59	10,07	9,55	13,64	11,04
Οικονομικής Μόχλευσης (ΑΙΚ/ΑΣΚ) AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	4,11	3,32	1,59	1,93	2,30	2,44	

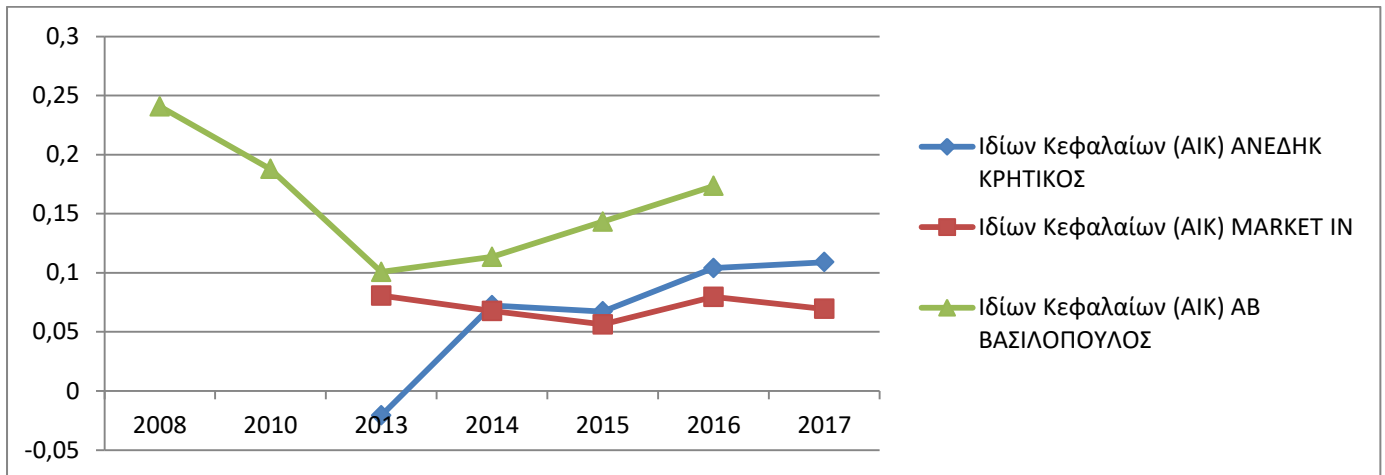
Αριθμοδείκτης Μικτού Κέρδους



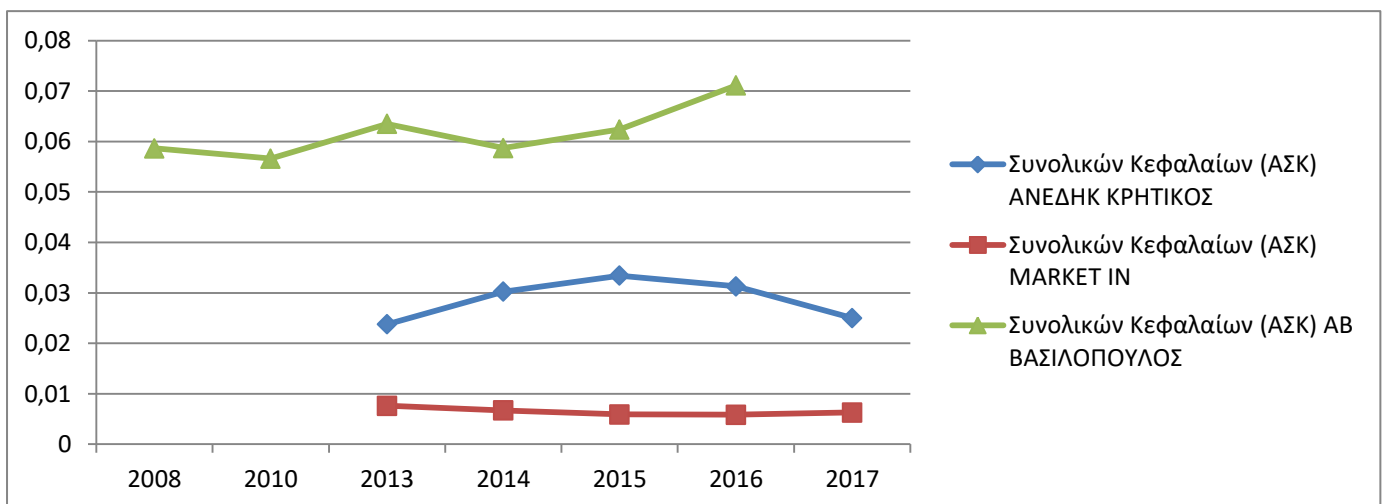
Αριθμοδείκτης Καθαρού Κέρδους



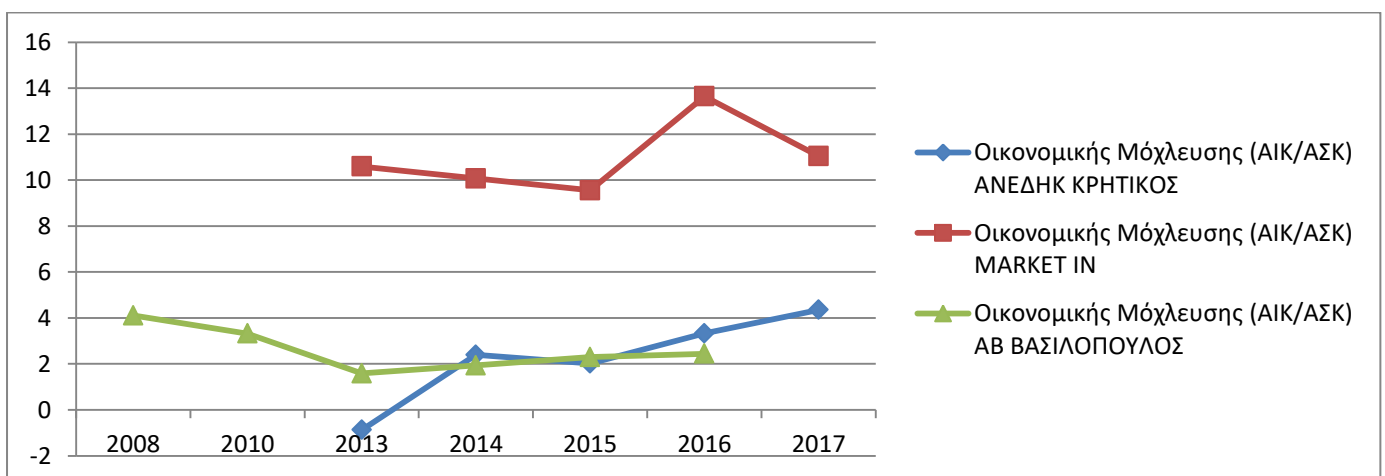
Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων



Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων



Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης



Ο αριθμοδείκτης Μικτού Κέρδους παρουσιάζει σταθερά αυξητική τάση για την AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, για την ANEDHK ΚΡΗΤΙΚΟΣ μειωτική τάση και μικρή αυξητική πορεία το τελευταίο έτος, και για την MARKET IN πτωτική τάση μέχρι το 2016 και το 2017 σημαντική αύξηση. Γενικότερα και οι τρεις επιχειρήσεις κινούνται στα ίδια επίπεδα μικτού κέρδους.

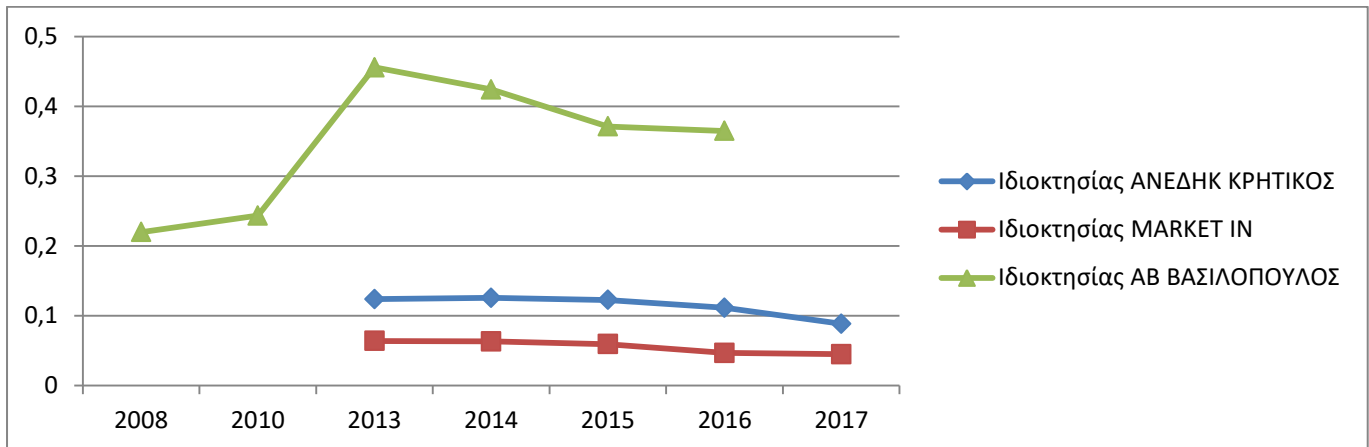
Ο αριθμοδείκτης Καθαρού Κέρδους είναι πιο ξεκάθαρος και καταγράφει για μια ακόμη φορά τον ισχυρό του κλάδου, την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, η οποία παρουσιάζει καθαρά κέρδη της τάξεως του 4%. Η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ έχει κέρδη περίπου 1%, διπλάσια της ισοδύναμης της MARKET IN (0,5%). Ο Αριθμοδείκτης της Αποδοτικότητας των Ιδίων Κεφαλαίων για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι πολύ ευνοϊκός, καθώς σημειώνει στη διάρκεια της τετραετίας αυξητική τάση από (-2% σε 11%). Αυτό σημαίνει ότι το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό για τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης και έχει γίνει αποτελεσματική αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας. Η MARKET IN έχει σχετική σταθερότητα στην αξιοποίηση των ιδίων κεφαλαίων της χωρίς βελτίωση. Η ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ μετά από μια σημαντική πτώση στην αρχή της οικονομικής κρίσης και μέχρι το 2013 (χωρίς ποτέ να πλησιάσει μικρότερης δυναμικότητας επιχειρήσεις) παρουσιάζει σταθερή άνοδο σε αυτόν τον τομέα και υπερέρχει σημαντικά των άλλων δύο. Ο Αριθμοδείκτης της Αποδοτικότητας των Ιδίων Κεφαλαίων αποκαλύπτει δυναμικά το μέγεθος των τριών συγκρινόμενων επιχειρήσεων με την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ να ξεχωρίζει και να σημειώνει αποδοτικότητα της τάξεως του 6%. Όμως, η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ στο επίπεδο που ανταγωνίζεται φαίνεται να έχει ηγετικό ρόλο, καθώς καταγράφει αποδοτικότητα σχεδόν 3%, σε αντιδιαστολή με την MARKET IN που κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα (0,65%). Τέλος, ο Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης καταγράφει το ενδεχόμενο η ξένη χρηματοδότηση να είναι ή όχι συμφέρουσα για μια επιχείρηση. Από τα αποτελέσματα του αριθμοδείκτη προκύπτει ότι για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι συμφέρων ο εξωτερικός δανεισμός, καθώς το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο της μονάδας. Το ίδιο ισχύει και για τις άλλες δύο επιχειρήσεις, πολύ περισσότερο για την MARKET IN και πολύ λιγότερο για την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ.

Τα αποτελέσματα για τους **Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας** καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

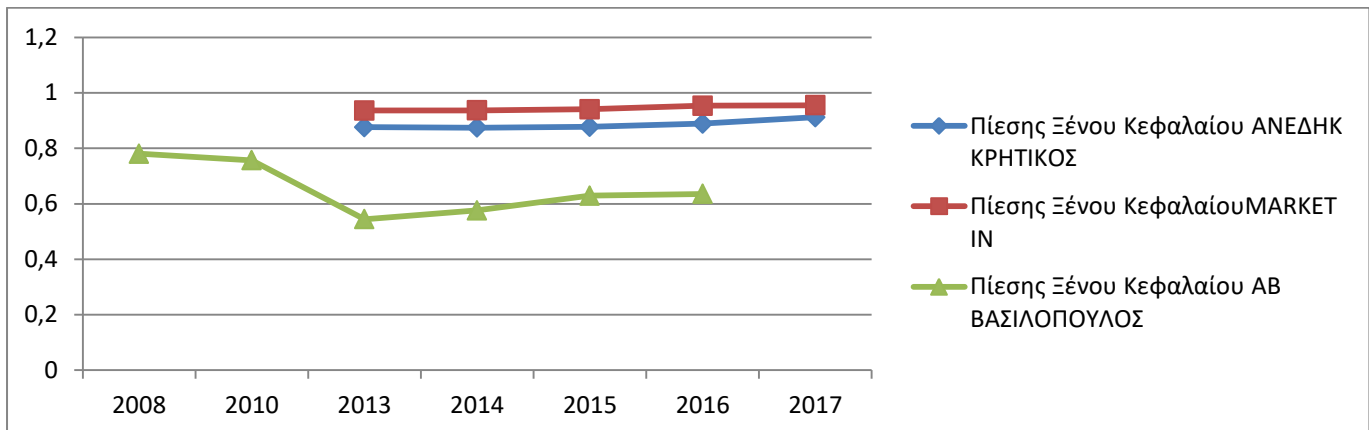
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ							
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Ιδιοκτησίας ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			12,39%	12,56%	12,26%	11,14%	8,84%
Ιδιοκτησίας MARKET IN			6,39%	6,34%	5,94%	4,68%	4,48%
Ιδιοκτησίας ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	21,97%	24,34%	45,56%	42,39%	37,11%	36,46%	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Πίεσης Ξένου Κεφαλαίου ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			87,61%	87,44%	87,74%	88,86%	91,16%

Πίεσης Ξένου Κεφαλαίου MARKET IN			93,61%	93,66%	94,06%	95,32%	95,52%
Πίεσης Ξένου Κεφαλαίου ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	78,03%	75,66%	54,44%	57,61%	62,89%	63,54%	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Δανειακής Επιβάρυνσης ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			7,07	6,96	7,15	7,98	10,31
Δανειακής Επιβάρυνσης MARKET IN			14,65	14,78	15,83	20,35	21,30
Δανειακής Επιβάρυνσης ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	3,55	3,11	1,19	1,36	1,69	1,74	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Παγοποίησης Περιουσίας (ΠΕ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			53,53%	56,60%	55,74%	53,75%	48,95%
Παγοποίησης Περιουσίας (ΠΕ) MARKET IN			48,28%	46,43%	42,22%	35,60%	29,58%
Παγοποίησης Περιουσίας (ΠΕ) ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	72,23%	71,56%	68,07%	69,78%	69,87%	69,19%	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Παγοποίησης Περιουσίας (ΚΕ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			46,47%	43,40%	44,26%	46,25%	51,05%
Παγοποίησης Περιουσίας (ΚΕ) MARKET IN			51,72%	53,57%	57,78%	64,40%	70,42%
Παγοποίησης Περιουσίας (ΚΕ) ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	27,77%	28,44%	31,93%	30,22%	30,13%	30,81%	
	2008	2010	2013	2014	2015	2016	2017
Παγοποίησης Περιουσίας (ΠΕ/ΚΕ) ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ			1,15	1,30	1,26	1,16	0,96
Παγοποίησης Περιουσίας (ΠΕ/ΚΕ) MARKET IN			0,93	0,87	0,73	0,55	0,42
Παγοποίησης Περιουσίας (ΠΕ/ΚΕ) ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	2,60	2,52	2,13	2,31	2,32	2,25	

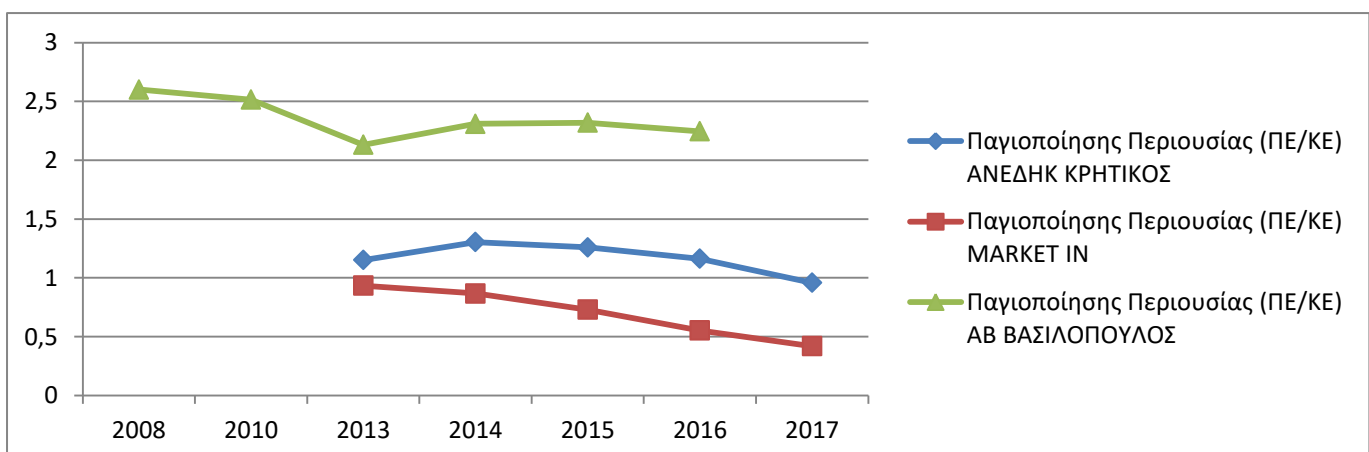
Αριθμοδείκτης Ιδιοκτησίας



Αριθμοδείκτης Πίεσης Ξένου Κεφαλαίου



Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης Περιουσίας



Ο αριθμοδείκτης Ιδιοκτησίας είναι ένας από τους τρεις αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και καταδεικνύει ποιες είναι οι πηγές των κεφαλαίων της επιχείρησης και ποιο είναι το μερίδιο των ιδίων κεφαλαίων στα συνολικά κεφάλαια ή τι ποσοστό του συνολικού ενεργητικού χρηματοδοτούν τα ίδια κεφάλαια. Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό ιδιοκτησίας, τόσο μεγαλύτερη η αυτονομία και η ικανότητα δανειοδότησης της

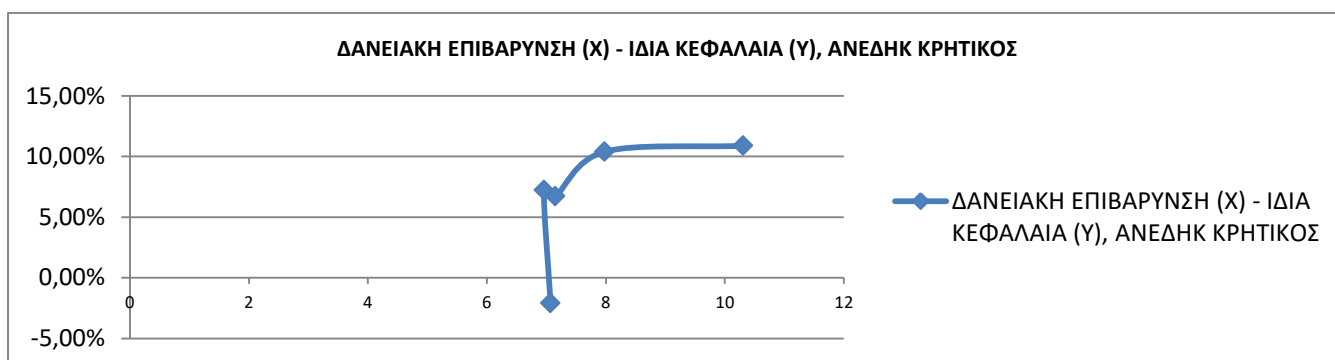
επιχείρησης. Στην περίπτωση της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων ανέρχεται στο 11,5% περίπου την τετραετία που μελετάται. Σε σχέση με την MARKET IN (5,5%) είναι ένα αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό, ενώ σε σχέση με την ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ (40%) είναι πολύ μικρή η συμμετοχή των ιδίων κεφαλαίων στα συνολικά κεφάλαια της επιχείρησης. Ο αριθμοδείκτης Πίεσης Ξένου Κεφαλαίου απεικονίζει το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων στα συνολικά κεφάλαια. Όσο μεγαλύτερος είναι, τόσο η επιχείρηση εξαρτάται από τα ξένα κεφάλαια (δάνεια) και η αυτονομία της είναι ελάχιστη. Ο αριθμοδείκτης είναι απογοητευτικός για την MARKET IN (94%) και έχει αυξητική τάση (2013,2014,2015,2016,2017) και αρκετά αρνητικός για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ (89%) με αυξητική τάση επίσης για την ίδια περίοδο. Αντίθετα ο ηγέτης του κλάδου ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, για την εν λόγω τετραετία, έχει ποσοστό ξένων κεφαλαίων περίπου 59%, νούμερο που έχει μειωθεί αισθητά σε σχέση με το 2008 και 2010 (76%). Ο αριθμοδείκτης Παγιοποίησης Περιουσίας στην τρίτη εκδοχή του μας πληροφορεί για τη δομή του ενεργητικού της επιχείρησης και ανάλογα με το αποτέλεσμα, χαρακτηρίζεται η επιχείρηση έντασης κυκλοφοριακών ή έντασης παγίων στοιχείων. Όταν το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο της μονάδας, τότε υπερέχει το πάγιο ενεργητικό και η οικονομική μονάδα χαρακτηρίζεται έντασης παγίων στοιχείων. Όταν το αποτέλεσμα είναι μικρότερο της μονάδας, τότε λέμε ότι πρόκειται για επιχείρησης έντασης κυκλοφοριακών στοιχείων. Η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ έχει αριθμοδείκτη παγιοποίησης περιουσίας περίπου 1,17 για την τετραετία, έτσι χαρακτηρίζεται οριακά ως επιχείρηση έντασης παγίων στοιχείων. Η MARKET IN καταγράφει περίπου 0,7 και συνεπώς χαρακτηρίζεται επιχείρηση έντασης κυκλοφοριακών στοιχείων. Η ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ έχει μέσο όρο αριθμοδείκτη 2,25, άρα πρόκειται για επιχείρηση μεγάλης έντασης παγίων στοιχείων.

Συσχέτιση του Αριθμοδείκτη Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων ως εξαρτημένης μεταβλητής με τους αριθμοδείκτες των Πωλήσεων, της Άμεσης Ρευστότητας και της Δανειακής Επιβάρυνσης ως ανεξάρτητων μεταβλητών.

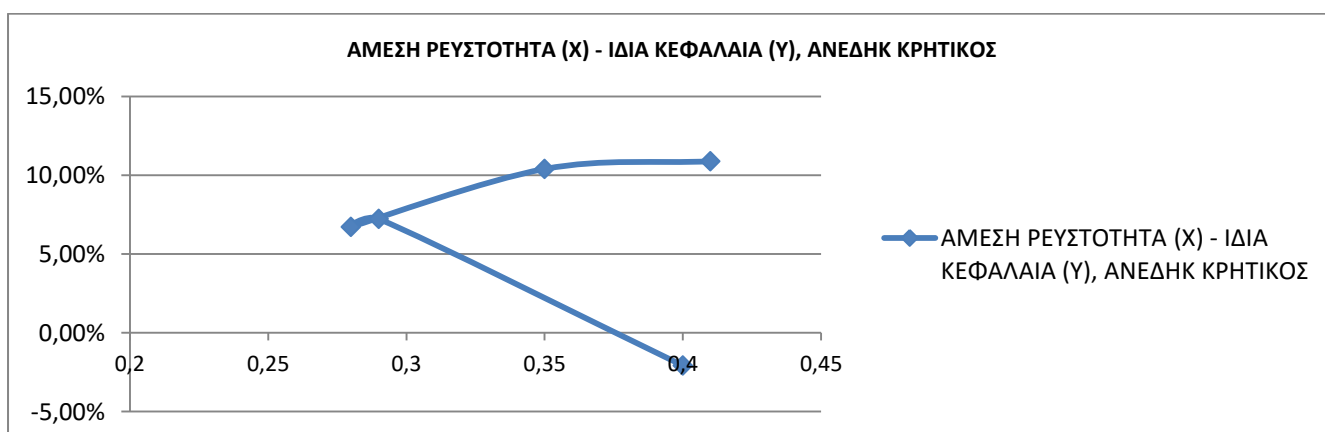
Αν παρουσιάσουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή τον δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων και ως ανεξάρτητες μεταβλητές τις πωλήσεις, την άμεση ρευστότητα και τη δανειακή επιβάρυνση για την εταιρία ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ προκύπτουν τα παρακάτω γραφήματα:



Διαπιστώνουμε ότι όσο αυξάνονται οι πωλήσεις της επιχείρησης, παρατηρείται αύξηση του Αριθμοδείκτη Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων. Αυτός σημαίνει ότι, πρέπει η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ να δώσει έμφαση στην αύξηση των πωλήσεων της, εφόσον με αυτή την τακτική θα αυξήσει την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της.



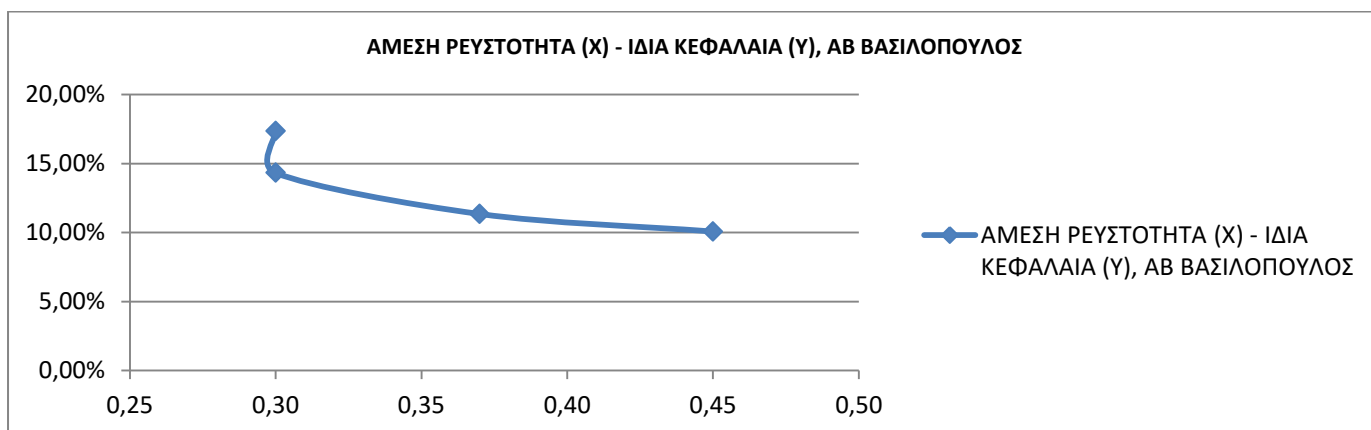
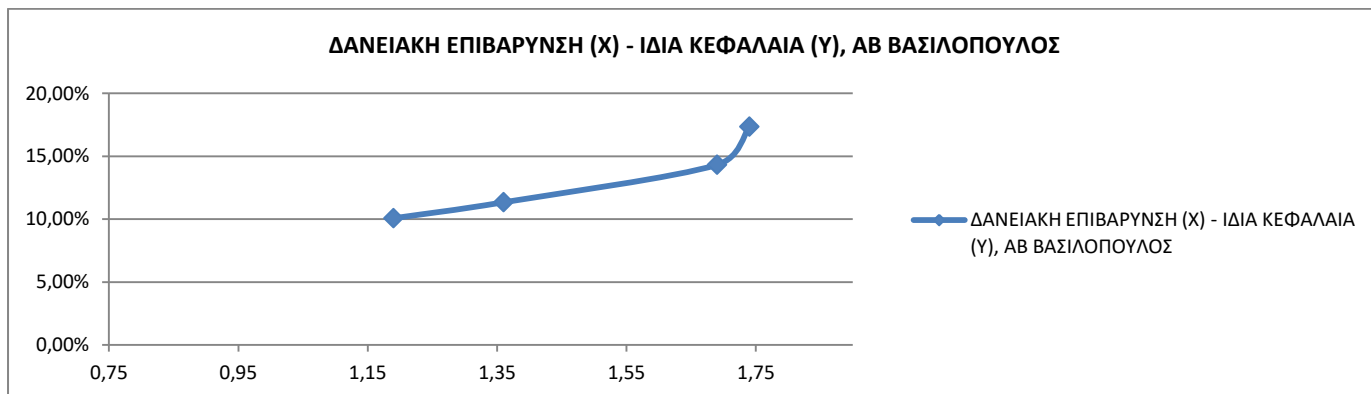
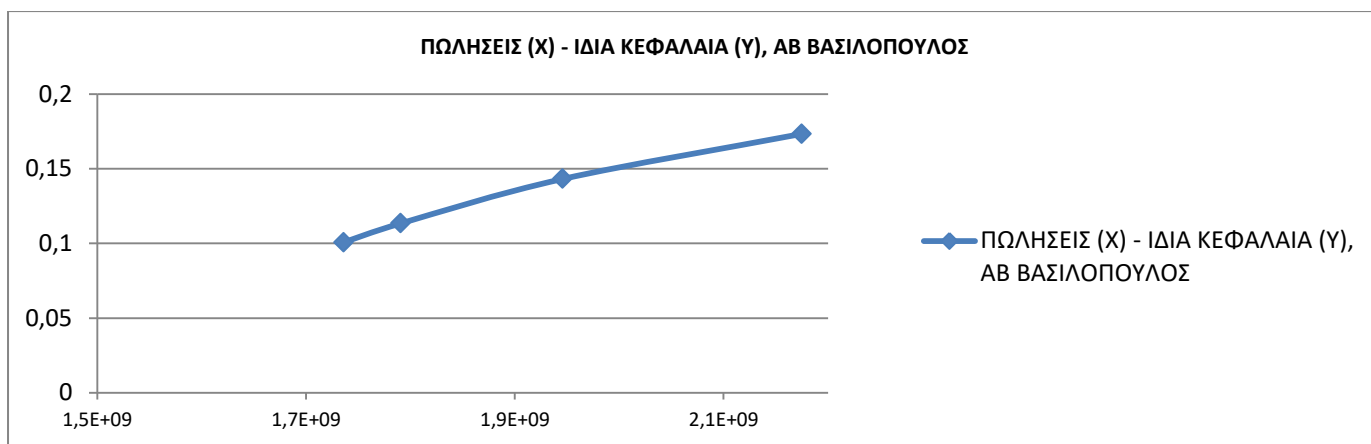
Από το γράφημα που αναπαριστάται η δανειακή επιβάρυνση (x) σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια (Y) της επιχείρησης προκύπτει το συμπέρασμα, ότι όσο αυξάνεται η δανειακή επιβάρυνση, αυξάνονται σταθερά και τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ επενδύει τα δάνεια της στην παραγωγή πωλήσεων, οι οποίες αυξάνουν τα ίδια κεφάλαιά της.



Η γραφική παράσταση που καταγράφει την άμεση ρευστότητα της επιχείρησης σε σχέση με τα ίδια κεφάλαιά της μαρτυρά ότι, παρόλο που η επιχείρηση κατέγραψε μείωση της

άμεσης ρευστότητάς της, ειδικά στα χρόνια της βαθιάς κρίσης (2014-15), η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της είχε αυξητική τάση. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί εντοπίζοντας ότι η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ ήταν προετοιμασμένη γι' αυτή τη δύσκολη περίοδο και κατάφερε με μειωμένη άμεση ρευστότητα να αυξήσει την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της.

Τα στοιχεία είναι παρόμοια και περισσότερο θετικά για τον ηγέτη του κλάδου ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ όσον αφορά τις πωλήσεις, τη δανειακή επιβάρυνση και την άμεση ρευστότητα σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια και παρατίθενται αμέσως μετά:



8.2 Μέσοι όροι και ποιοτική αξιολόγηση αριθμοδεικτών της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ

Το εύρος των ποιοτικών κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν είναι:

πολύ καλά

καλά

μέτρια

άσχημα

πολύ άσχημα

Σε έναν **συγκεντρωτικό πίνακα** οι μέσοι όροι όλων των αριθμοδεικτών που σχολιάστηκαν παραπάνω έχουν ως εξής:

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	2013	2014	2015	2016	2017	ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	MARKET IN	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠ ΟΥΛΟΣ
Γενική Ρευστότητα ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	0,78	0,70	0,71	0,74	0,70	0,73	πολύ καλά	0,69	0,63
Άμεση Ρευστότητα ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	0,40	0,29	0,28	0,35	0,41	0,35	καλά	0,29	0,35
Ταμειακή Ρευστότητα ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	0,22	0,12	0,11	0,17	0,21	0,17	άσχημα	0,22	0,25
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ									
Μέσος Χρόνος Παραμονής Αποθεμάτων στην Αποθήκη	67,22	66,69	66,21	55,08	52,78	61,60	μέτρια	75,38	33,48
Μέσος Χρόνος Είσπραξης Απαιτήσεων	24,34	22,01	19,91	20,31	28,81	23,08	καλά	56,09	9,06
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρε ώσεων	119,00	131,86	134,80	132,60	148,28	133,31	καλά	170,43	119,99
Εμπορικός Κύκλος (ΕΚ)	-27,44	-43,17	-48,68	-57,21	-66,68	-48,64	άσχημα	-52,75	-77,46
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ									
Μικτού Κέρδους	23,99%	23,48%	23,15%	22,21%	22,35%	23,03%	άσχημα	25,54%	25,12%
Καθαρού Κέρδους	0,29%	0,90%	0,95%	1,04%	0,95%	0,83%	καλά	0,48%	4,00%
Ιδίων Κεφαλαίων (ΑΙΚ)	-2,08%	7,23%	6,73%	10,40%	10,89%	6,63%	μέτρια	7,07%	13,27%
Συνολικών Κεφαλαίων (ΑΣΚ)	2,38%	3,02%	3,34%	3,13%	2,50%	2,87%	καλά	0,65%	6,39%
Οικονομικής Μόχλευσης (ΑΙΚ/ΑΣΚ)	-0,88	2,39	2,01	3,32	4,35	2,24	μέτρια	10,98	2,06
ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ									
Ίδιοκτησίας	12,39%	12,56%	12,26%	11,14%	8,84%	11,44%	μέτρια	5,57%	40,38%
Πίσης Ξένου Κεφαλαίου	87,61%	87,44%	87,74%	88,86%	91,16%	88,56%	άσχημα	94,43%	59,62%
Παγιοποίησης Περιουσίας (ΠΕ/ΚΕ)	1,15	1,30	1,26	1,16	0,96	1,17	μέτρια	0,70	2,25

8.3 Συμπεράσματα και Προτάσεις για τη Βελτίωση της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ

Όσον αφορά τα αποτελέσματα από τους αριθμοδείκτες δραστηριότητας, είναι σίγουρο ότι η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ πρέπει να μειώσει το Μέσο Χρόνο Παραμονής των Αποθεμάτων της στην αποθήκη, προσπαθώντας να πλησιάσει τον ηγέτη του κλάδου, ώστε να έχει καλύτερα αποτελέσματα και να εξοικονομήσει πόρους για άλλες δραστηριότητες ή για εξόφληση των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων της. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί εναρμονίζοντας την προσφορά με τη ζήτηση και βελτιώνοντας το δίκτυο διανομής της. Ο Μέσος Χρόνος Είσπραξης Απαιτήσεων για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι σχεδόν τριπλάσιος του ηγέτη του κλάδου, γεγονός που συνηγορεί ότι πρέπει να μειωθεί αρκετά, ώστε να γίνει ανταγωνιστικότερη και να έχει περισσότερα διαθέσιμα προς χρήση. Ο Μέσος Χρόνος Εξόφλησης Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ μπορεί να βελτιωθεί αμέσως μετά τη βελτίωση του προηγούμενου αριθμοδείκτη, καθώς με τα διαθέσιμα που θα εξοικονομήσει θα μπορεί να εξοφλεί συντομότερα τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Όσον αφορά τον Εμπορικό Κύκλο, ο λιανεμπορικός κλάδος έχει το πλεονέκτημα να εισπράττει άμεσα από τον πελάτη μετρητά και να τα αξιοποιεί παίρνοντας τόκους μέχρι να χρειαστεί να εξοφλήσει τους προμηθευτές. Το αποτέλεσμα του εμπορικού κύκλου για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ μπορεί να βελτιωθεί και να πλησιάσει τους ανταγωνιστές της, μακραίνοντας τις συμφωνίες πληρωμής με τους προμηθευτές της.

Οι Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι μέσα στα όρια του κλάδου, χαμηλότεροι όμως από του ηγέτη και υψηλότεροι των ισοδύναμων εταιριών. Βασικός στόχος της εν λόγω εταιρίας πρέπει να είναι η βελτίωση των καθαρών κερδών από το 1% που καταγράφει μέχρι το 2017. Η Αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων της επιχείρησης είναι ικανοποιητική στη διάρκεια της τετραετίας και αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση ήταν αποτελεσματική, η παραγωγικότητα υψηλή, η αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων εξαιρετικά επιτυχής. Η Αποδοτικότητα των Συνολικών Κεφαλαίων της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι αξιοσημείωτη (3%), καθώς σημειώνει πολύ υψηλά νούμερα σε σύγκριση την ισοδύναμή της MARKET IN (0,65%). Ο Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης αποδεικνύει ότι, στον συγκεκριμένο κλάδο η δυνατότητα εξωτερικού δανεισμού αποφέρει μεγαλύτερη απόδοση συνολικών κεφαλαίων από το κόστος δανεισμού και από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι συμφέρει περισσότερο τους μικρότερους παίκτες του κλάδου.

Οι Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ είναι σχετικά χαμηλοί σε σχέση με τους μεγάλους παίκτες του κλάδου. Αυτός

είναι και ο τομέας που πρέπει να σημειώσει βελτίωση η επιχείρηση. Πρέπει δηλαδή να βελτιώσει τη συμμετοχή των ιδίων κεφαλαίων της στα συνολικά κεφάλαια, ώστε να αναπτύξει αυτονομία έναντι των πιστωτών της και να καταφέρει να βελτιώσει τη δανειοληπτική της ικανότητα. Ενδεχομένως η ποσοστιαία αύξηση των ιδίων κεφαλαίων της προσδώσει πλεονέκτημα και στη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές της. Ο Αριθμοδείκτης Πίεσης Ξένου Κεφαλαίου καταγράφει ποσοστό 89% με αυξητική τάση, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν μικρότερα ποσοστά με τάση περαιτέρω μείωσης. Άρα η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ πρέπει να φροντίσει για τη μείωση των ξένων κεφαλαίων, αυξάνοντας τα ίδια κεφάλαιά της. Ο μεσοσταθμικός Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης Περιουσίας για την ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ κρίνεται οριακά λίγο πάνω από τη μονάδα (1,17) με μικρή ένταση παγίων στοιχείων, παρουσιάζει μειωτική τάση και προσπάθεια μείωσης των παγίων στοιχείων της επιχείρησης, όπως προβλέπεται σε περιόδους κρίσης, ώστε να αυξηθεί το μερίδιο του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Η τάση μείωσης του αριθμοδείκτη διαφαίνεται επίσης και στις δύο άλλες επιχειρήσεις, γεγονός που σημαίνει ότι σε περιόδους κρίσης πρέπει να είναι μεγαλύτερο το κυκλοφορούν ενεργητικό μιας εταιρίας.

Η συνολική αποτίμηση είναι θετική για την υπό μελέτη επιχείρηση, καθώς με βάση τους αναλυμένους αριθμοδείκτες προέκυψε μια συνεχόμενη προσπάθεια της επιχείρησης για βελτίωση μέσα στην οικονομική κρίση. Ειδικότερα για την υπό μελέτη περίοδο 2013-2017 είναι πλείστα τα παραδείγματα επιχειρήσεων που έβαλαν λουκέτο. Η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ την ίδια περίοδο προχώρησε σε επέκταση των δραστηριοτήτων της, σε εξαγορές μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου της, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια και κατάφερε να επιβιώσει και να συνεχίζει με αυξητική τάση στους περισσότερους από τους αριθμοδείκτες. Η επιχείρηση διατήρησε και ανέπτυξε περαιτέρω το ανταγωνιστικό προφίλ της και τελικά κρίνεται ότι είχε ανθεκτικότητα κατά την περίοδο της κρίσης. Γενικότερα, αναδείχθηκε η ανθεκτικότητα συνολικά του λιανεμπορικού κλάδου στην κρίση, ενώ παράλληλα πολλοί άλλοι κλάδοι οδηγήθηκαν σε στασιμότητα ή ακόμα και σε συρρίκνωση.

Τέλος σε μεθοδολογικό επίπεδο, κρίθηκε απαραίτητη η παράλληλη σύγκριση των αριθμοδεικτών των παραπάνω τριών επιχειρήσεων του λιανεμπορικού κλάδου. Μέσα από την παράλληλη παράθεση των αριθμοδεικτών από τη μια, μιας επιχείρησης ηγέτη, όπως η ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, και μιας ανερχόμενης μεσαίας επιχείρησης, όπως η ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ, έγινε ξεκάθαρη η προσπάθεια της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ να επιβιώσει σε έναν

ανταγωνιστικό κλάδο και συνάμα να ξεχωρίσει από αυτές τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα «μεσαία στρώματα» του κλάδου. Από την άλλη, η σύγκριση με μια επιχείρηση παρόμοιας δυναμικότητας ήταν απαραίτητη, για να καταδειχθεί το μέγεθος της προσπάθειας επιβίωσης και επέκτασης της ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

8.4 Περιορισμοί στην έρευνα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι συνθήκες συγγραφής αυτής της εργασίας (περιορισμένος χρόνος, λιγοστά δημοσιευμένα στοιχεία των εταιριών, μη δυνατότητα πρόσβασης σε περισσότερα στοιχεία της επιχείρησης ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ) δημιούργησαν περιορισμούς στην έρευνα. Επίσης δεν ήταν δυνατή η συγκέντρωση στοιχείων και για τις τρεις εταιρείες για όλα τα υπό μελέτη έτη. Τέλος, αρχικός στόχος ήταν η διενέργεια συνεντεύξεων με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, ώστε να καταγράψει το επιχειρηματικό πλάνο τους μέχρι σήμερα, αλλά και τα σχέδια τους για το μέλλον, ο οποίος δεν κατέστη δυνατός.

Η παρούσα εργασία και χρηματοοικονομική ανάλυση θα μπορούσε να γίνει το εφαλτήριο για μια βαθύτερη έρευνα του λιανεμπορικού κλάδου στην Ελλάδα την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Προτείνεται η περαιτέρω έρευνα, η οποία να συγκεντρώνει στοιχεία από περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου για την περίοδο της κρίσης, ώστε τα αποτελέσματα των αριθμοδεικτών να είναι πιο ακριβή και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν να αφορούν συνολικά τον λιανεμπορικό κλάδο. Επιπλέον, θεμιτό θα ήταν να εξεταστεί η προοπτική του λιανεμπορικού κλάδου στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια, η θέση των μικρότερων επιχειρήσεων και ο ρόλος των πολυεθνικών λιανεμπορικών κολοσσών στην ανάπτυξη του κλάδου.

Παράρτημα

Οι πίνακες που ακολουθούν συντάχθηκαν μετά από μελέτη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των τριών εταιριών για τον υπολογισμό όλων των αριθμοδεικτών και βασίζονται σε δημοσιευμένα στοιχεία των εταιριών στους διαδικτυακούς τόπους τους, οι οποίοι αναφέρονται στη βιβλιογραφία.

<u>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ</u>					
<u>ΑΝΕΑΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
<u>Αποθέματα</u>	<u>14.811.745 €</u>	<u>17.964.036 €</u>	<u>20.083.758 €</u>	<u>21.088.061 €</u>	<u>25.805.304 €</u>
<u>Απαιτήσεις</u>	<u>7.056.927 €</u>	<u>7.746.663 €</u>	<u>7.858.107 €</u>	<u>9.993.124 €</u>	<u>18.142.032 €</u>
<u>Λοιπά Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</u>	<u>8.808.322 €</u>	<u>5.057.503 €</u>	<u>5.286.956 €</u>	<u>9.249.681 €</u>	<u>18.769.997 €</u>
<u>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</u>	<u>30.676.994 €</u>	<u>30.768.202 €</u>	<u>33.228.821 €</u>	<u>40.330.866 €</u>	<u>62.717.333 €</u>
<u>Βραχυπρόθεσμα Δάνεια</u>	<u>8.301.827 €</u>	<u>7.011.188 €</u>	<u>5.274.026 €</u>	<u>3.344.970 €</u>	<u>14.700.978 €</u>
<u>Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</u>	<u>31.051.272 €</u>	<u>36.659.062 €</u>	<u>41.671.873 €</u>	<u>51.130.560 €</u>	<u>74.411.307 €</u>
<u>Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων</u>	<u>39.353.099 €</u>	<u>43.670.250 €</u>	<u>46.945.899 €</u>	<u>54.475.530 €</u>	<u>89.112.285 €</u>

<u>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ</u>						-
<u>ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ</u>	<u>2008</u>	<u>2010</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
<u>Αποθέματα</u>	<u>99.657.000 €</u>	<u>111.388.000 €</u>	<u>109.984.000 €</u>	<u>122.548.000 €</u>	<u>140.453.000 €</u>	<u>153.704.000 €</u>
<u>Απαιτήσεις</u>	<u>41.312.000 €</u>	<u>47.924.000 €</u>	<u>44.643.000 €</u>	<u>42.643.000 €</u>	<u>50.019.000 €</u>	<u>52.239.000 €</u>
<u>Λοιπά Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</u>	<u>30.720.000 €</u>	<u>49.135.000 €</u>	<u>129.778.000 €</u>	<u>114.739.000 €</u>	<u>104.749.000 €</u>	<u>126.527.000 €</u>
<u>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</u>	<u>171.689.000 €</u>	<u>208.447.000 €</u>	<u>284.405.000 €</u>	<u>279.930.000 €</u>	<u>295.221.000 €</u>	<u>332.470.000 €</u>
<u>Βραχυπρόθεσμα Δάνεια</u>	<u>57.100.000 €</u>	<u>14.719.000 €</u>	<u>3.013.000 €</u>	<u>3.662.000 €</u>	<u>4.462.000 €</u>	<u>5.229.000 €</u>
<u>Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</u>	<u>276.774.000 €</u>	<u>329.136.000 €</u>	<u>384.948.000 €</u>	<u>427.087.000 €</u>	<u>512.081.000 €</u>	<u>583.451.000 €</u>
<u>Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων</u>	<u>333.874.000 €</u>	<u>343.855.000 €</u>	<u>387.961.000 €</u>	<u>430.749.000 €</u>	<u>516.543.000 €</u>	<u>588.680.000 €</u>

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ					
MARKET IN	2013	2014	2015	2016	2017
Αποθέματα	26.244.833 €	26.207.250 €	26.350.873 €	33.741.101 €	42.346.445 €
Απαιτήσεις	1.869.622 €	5.612.274 €	5.966.778 €	6.799.403 €	7.722.648 €
Λοιπά Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	9.513.543 €	6.101.692 €	12.884.493 €	28.982.532 €	33.589.259 €
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	37.627.998 €	37.921.216 €	45.202.144 €	69.523.036 €	83.658.352 €
Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	2.753.539 €	2.611.912 €	2.626.648 €	2.938.686 €	4.088.654 €
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	62.619.554 €	56.775.034 €	63.824.620 €	88.703.489 €	100.640.526 €
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	65.373.093 €	59.386.946 €	66.451.268 €	91.642.175 €	104.729.180 €

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ					
ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	2013	2014	2015	2016	2017
Αποθέματα	14.811.745 €	17.964.036 €	20.083.758 €	21.088.061 €	25.805.304 €
Απαιτήσεις	7.056.927 €	7.746.663 €	7.858.107 €	9.993.124 €	18.142.032 €
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς προμηθευτές	31.051.272 €	36.659.062 €	41.671.873 €	51.130.560 €	74.411.307 €
Σύνολο ενεργητικού	66.017.271 €	70.887.611 €	75.077.446 €	87.209.781 €	122.862.391 €
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	105.815.023 €	128.486.553 €	144.072.134 €	179.620.231 €	229.807.218 €
Μικτά κέρδη	25.384.155 €	30.163.619 €	33.354.755 €	39.885.736 €	51.351.519 €
Κόστος Πωληθέντων	80.430.868 €	98.322.934 €	110.717.379 €	139.734.495 €	178.455.699 €
Αγορές	95.242.613 €	101.475.225 €	112.837.101 €	140.738.798 €	183.172.942 €

ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	2008	2010	2013	2014	2015	2016
Αποθέματα	99.657.000 €	111.388.000 €	109.984.000 €	122.548.000 €	140.453.000 €	153.704.000 €
Απαιτήσεις	41.312.000 €	47.924.000 €	44.643.000 €	42.643.000 €	50.019.000 €	52.239.000 €
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς προμηθευτές	276.774.000 €	329.136.000 €	384.948.000 €	427.087.000 €	512.081.000 €	583.451.000 €
Σύνολο ενεργητικού	618.195.000 €	732.817.000 €	890.598.000 €	926.284.000 €	979.899.000 €	1.078.946.000 €
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	1.337.074.000 €	1.574.429.000 €	1.736.041.000 €	1.790.679.000 €	1.945.890.000 €	2.174.913.000 €
Μικτά κέρδη	302.644.000 €	376.666.000 €	427.863.000 €	449.820.000 €	492.098.000 €	553.137.000 €

Κόστος Πωληθέντων	<u>1.034.430.000</u> €	<u>1.197.763.000</u> €	<u>1.308.178.000</u> €	<u>1.340.859.000</u> €	<u>1.453.792.000</u> €	<u>1.621.776.000</u> €
Αγορές	<u>1.053.357.000</u> €	<u>1.209.494.000</u> €	<u>1.306.774.000</u> €	<u>1.353.423.000</u> €	<u>1.471.697.000</u> €	<u>1.635.027.000</u> €

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ					
MARKET IN	2013	2014	2015	2016	2017
Αποθέματα	<u>26.244.833</u> €	<u>26.207.250</u> €	<u>26.350.873</u> €	<u>33.741.101</u> €	<u>42.346.445</u> €
Απαιτήσεις	<u>1.869.622</u> €	<u>5.612.274</u> €	<u>5.966.778</u> €	<u>6.799.403</u> €	<u>7.722.648</u> €
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς προμηθευτές	<u>62.619.554</u> €	<u>56.775.034</u> €	<u>63.824.620</u> €	<u>88.703.489</u> €	<u>100.640.526</u> €
Σύνολο ενεργητικού	<u>72.747.859</u> €	<u>70.792.076</u> €	<u>78.226.169</u> €	<u>107.948.396</u> €	<u>118.796.010</u> €
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	<u>167.373.017</u> €	<u>169.964.912</u> €	<u>186.066.278</u> €	<u>229.471.498</u> €	<u>251.012.811</u> €
Μικτά κέρδη	<u>44.675.429</u> €	<u>44.146.115</u> €	<u>47.052.616</u> €	<u>53.851.004</u> €	<u>65.920.244</u> €
Κόστος Πωληθέντων	<u>122.697.588</u> €	<u>125.818.797</u> €	<u>139.013.662</u> €	<u>175.620.494</u> €	<u>185.092.567</u> €
Αγορές	<u>148.942.421</u> €	<u>125.781.214</u> €	<u>139.157.285</u> €	<u>183.010.722</u> €	<u>193.697.911</u> €

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					
ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	2013	2014	2015	2016	2017
Καθαρά κέρδη Εκμετάλλευσης (Κέρδη προ φόρων)	<u>309.220</u> €	<u>1.155.388</u> €	<u>1.374.850</u> €	<u>1.863.673</u> €	<u>2.186.908</u> €
Καθαρά κέρδη Χρήσης μετά Φόρων	<u>-170.244</u> €	<u>644.016</u> €	<u>619.167</u> €	<u>1.010.396</u> €	<u>1.182.856</u> €
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρή Θέση)	<u>8.179.518</u> €	<u>8.901.812</u> €	<u>9.206.803</u> €	<u>9.714.172</u> €	<u>10.861.925</u> €
Σύνολο Κεφαλαίων (Σύνολο Ενεργητικού)	<u>66.017.271</u> €	<u>70.887.611</u> €	<u>75.077.446</u> €	<u>87.209.781</u> €	<u>122.862.391</u> €
Καταβεβλημένοι Τόκοι	<u>1.739.033</u> €	<u>1.498.806</u> €	<u>1.888.722</u> €	<u>1.718.490</u> €	<u>1.890.926</u> €
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	<u>105.815.023</u> €	<u>128.486.553</u> €	<u>144.072.134</u> €	<u>179.620.231</u> €	<u>229.807.218</u> €
Μικτά κέρδη	<u>25.384.155</u> €	<u>30.163.619</u> €	<u>33.354.755</u> €	<u>39.885.736</u> €	<u>51.351.519</u> €
Κόστος Πωληθέντων	<u>80.430.868</u> €	<u>98.322.934</u> €	<u>110.717.379</u> €	<u>139.734.495</u> €	<u>178.455.699</u> €

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ						
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	2008	2010	2013	2014	2015	2016
Καθαρά κέρδη Εκμετάλλευσης (Κέρδη προ φόρων)	40.983.000 €	54.762.000 €	57.517.000 €	68.815.000 €	77.291.000 €	106.374.000 €
Καθαρά κέρδη Χρήσης μετά Φόρων	32.699.000 €	33.483.000 €	40.871.000 €	44.538.000 €	52.077.000 €	68.202.000 €
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρή Θέση)	135.843.000 €	178.349.000 €	405.776.000 €	392.672.000 €	363.681.000 €	393.396.000 €
Σύνολο Κεφαλαίων (Σύνολο Ενεργητικού)	618.195.000 €	732.817.000 €	890.598.000 €	926.284.000 €	979.899.000 €	1.078.946.000 €
Καταβεβλημένοι Τόκοι	3.539.000 €	7.987.000 €	15.672.000 €	9.828.000 €	9.044.000 €	8.521.000 €
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	1.337.074.000 €	1.574.429.000 €	1.736.041.000 €	1.790.679.000 €	1.945.890.000 €	2.174.913.000 €
Μικτά κέρδη	302.644.000 €	376.666.000 €	427.863.000 €	449.820.000 €	492.098.000 €	553.137.000 €
Κόστος Πωληθέντων	1.034.430.000 €	1.197.763.000 €	1.308.178.000 €	1.340.859.000 €	1.453.792.000 €	1.621.776.000 €

MARKET IN	2013	2014	2015	2016	2017
Καθαρά κέρδη Εκμετάλλευσης (Κέρδη προ φόρων)	860.783 €	729.695 €	819.641 €	1.118.518 €	1.363.587 €
Καθαρά κέρδη Χρήσης μετά Φόρων	375.171 €	303.374 €	261.657 €	402.475 €	369.708 €
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρή Θέση)	4.648.463 €	4.486.806 €	4.648.463 €	5.057.228 €	5.326.937 €
Σύνολο Κεφαλαίων (Σύνολο Ενεργητικού)	72.747.859 €	70.792.076 €	78.226.169 €	107.948.396 €	118.796.010 €
Καταβεβλημένοι Τόκοι	179.346 €	171.917 €	199.365 €	227.329 €	376.923 €
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	167.373.017 €	169.964.912 €	186.066.278 €	229.471.498 €	251.012.811 €
Μικτά κέρδη	44.675.429 €	44.146.115 €	47.052.616 €	53.851.004 €	65.920.244 €
Κόστος Πωληθέντων	122.697.588 €	125.818.797 €	139.013.662 €	175.620.494 €	185.092.567 €

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	2013	2014	2015	2016	2017
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρή Θέση)	8.179.518 €	8.901.812 €	9.206.803 €	9.714.172 €	10.861.925 €
Σύνολο Κεφαλαίων (Σύνολο Ενεργητικού)	66.017.271 €	70.887.611 €	75.077.446 €	87.209.781 €	122.862.391 €
Σύνολο Ξένων Κεφαλαίων (Ενεργητικό -Καθαρή Θέση)	57.837.753 €	61.985.799 €	65.870.643 €	77.495.609 €	112.000.466 €
Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ)	30.676.994 €	30.768.202 €	33.228.821 €	40.330.866 €	62.717.333 €
Πάγιο Ενεργητικό (ΠΕ)	35.340.277 €	40.119.409 €	41.848.625 €	46.878.915 €	60.145.058 €

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	2008	2010	2013	2014	2015	2016
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρή Θέση)	135.843.000 €	178.349.000 €	405.776.000 €	392.672.000 €	363.681.000 €	393.396.000 €
Σύνολο Κεφαλαίων (Σύνολο Ενεργητικού)	618.195.000 €	732.817.000 €	890.598.000 €	926.284.000 €	979.899.000 €	1.078.946.000 €
Σύνολο Ξένων Κεφαλαίων (Ενεργητικό - Καθαρή Θέση)	482.352.000 €	554.468.000 €	484.822.000 €	533.612.000 €	616.218.000 €	685.550.000 €
Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ)	171.689.000 €	208.447.000 €	284.405.000 €	279.930.000 €	295.221.000 €	332.470.000 €
Πάγιο Ενεργητικό (ΠΕ)	446.506.000 €	524.370.000 €	606.193.000 €	646.354.000 €	684.678.000 €	746.476.000 €

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

MARKET IN	2013	2014	2015	2016	2017
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Καθαρή Θέση)	4.648.463 €	4.486.806 €	4.648.463 €	5.057.228 €	5.326.937 €
Σύνολο Κεφαλαίων (Σύνολο Ενεργητικού)	72.747.859 €	70.792.076 €	78.226.169 €	107.948.396 €	118.796.010 €
Σύνολο Ξένων Κεφαλαίων (Ενεργητικό -Καθαρή Θέση)	68.099.396 €	66.305.270 €	73.577.706 €	102.891.168 €	113.469.073 €
Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ)	37.627.998 €	37.921.216 €	45.202.144 €	69.523.036 €	83.658.352 €
Πάγιο Ενεργητικό (ΠΕ)	35.119.861 €	32.870.860 €	33.024.025 €	38.425.360 €	35.137.658 €

Βιβλιογραφία

1. ICAP. (2009). *Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας*. Αθήνα.
2. ICAP. (2010). *Κλαδική Μελέτη. Super Markets*. Αθήνα.
3. Cox, R. Brittain, P. (1992). *Λιανικές Πωλήσεις*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
4. Harrison, W. Horngren, C. Thomas, C. (2015). *Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Επιμ. Γ. Βενιέρης. Αθήνα: Πασχαλίδης.
5. Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. Wong, V. (2001). *Αρχές του Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
6. Mishkin, F.S. (1992). *Anatomy of a financial crisis*. Journal of Evolutionary Economics.
7. Αληφαντής, Γ.Στ. (2008). *Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Αθήνα: Εκδόσεις Πάμισος.
8. Βασιλείου, Δ. Ηρειώτης, Ν. (2008). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Θεωρία και Πρακτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
9. Γεωργόπουλος, Α. (2014). *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*. Αθήνα: Μπένος.
10. Ζοπουνίδης, Κ. (2011). *Μάνατζμεντ της Κρίσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
11. Ηρειώτης, Ν. (2007). *Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Αθήνα.
12. Μπάλλας, Α. Χέβας, Δ. (2011). *Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Αθήνα: Μπένος.
13. Ναούμ, Χ. (1994). *Εισαγωγή στη Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Αθήνα.
14. Νιάρχος, Ν. (1994). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*. Αθήνα: Σταμούλης.
15. Παπαβασιλείου, Ν. Μπάλλας, Γ. (2003). *Μάρκετινγκ Χονδρικού & Λιανικού Εμπορίου*. Εκδόσεις Rosili.
16. Παπούλιας, (2009). *Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το Management*. Αθήνα: Κριτική.
17. Τζωρτζάκης, Κ. Τζωρτζάκη, Α. (2001). *Μάρκετινγκ Χονδρικού - Λιανικού Εμπορίου*. Εκδόσεις Rosili.
18. Τράπεζα της Ελλάδος. (2014). *Το χρονικό της μεγάλης κρίσης: Η τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013*. Αθήνα: Κέντρο Πολιτισμού, Έρευνας και Τεκμηρίωσης.
19. <http://ecopress.gr/?p=22084> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.

20. <http://www.kritikos-sm.gr/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%AF%CE%B1/>
Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
21. <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=4363&pg=4&ss=>
Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
22. <http://www.selfservice.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=40&arId=4363>
Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
23. <http://www.thessaliaeconomy.gr/blog/business/poioi-vraveytikan-stin-ekdilosi-protagonistes-tis-ellinikis-oikonomias> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
24. https://annxyd.files.wordpress.com/2009/04/hrimatooikonomiki_logistiki.pdf Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
25. <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/apanota-ta-loyketa-stis-epiheiriseis-logo-tis-krisis-tha-mporesei-lianemporio-na>
Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
26. <https://www.businessnews.gr/el/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/ti-eponyma-ti-idiotikis-etiketas-gia-tin-pleionotita-ton-katanaloton.html> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
27. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3289395/afiloxeno-paramenei-to-epixeirimatiko-periballon-stin-ellada> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
28. <https://www.elomas.gr/index.php/meli> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
29. <https://www.fpress.gr/epixeiriseis/story/58290/posa-soyper-market-ekleisan-ta-xronia-tis-krisis-stin-ellada> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
30. <https://www.kathimerini.gr/829693/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/oi-epiptwseis-apo-thn-epivolh-twn-capital-controls-sthn-oikonomikh-drasthriothta> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
31. <https://www.kathimerini.gr/975897/article/oikonomia/epixeirhseis/sthn-anedhk-krhtikos-h-aly sida-soyper-market-merimna> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.

32. <https://www.kritikos-sm.gr/%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%bf%cf%81%ce%b9%ce%ba%cf%8c/>
Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
33. <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1080191/i-krisi-psalidise-tziro-6-dis-euro-apo-tis-alusides-souper-market> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
34. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/aggelos-kritikos-o-ceo-tis-alisidas-pou-ksekinise-apo-tin-aigina-kai-katektise-oli-tin-ellada/> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
35. <https://www.news247.gr/epixeiriseis/aytes-einai-oi-20-1-megalyteres-alyisides-soyper-market-stin-ellada.6663953.html> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
36. <https://www.news247.gr/epixeiriseis/kritikos-pos-efthase-apo-ta-100-sta-250-soyper-market-se-ena-chrono.6511743.html> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
37. <https://www.newsbeast.gr/weekend/arthro/2844881/to-proto-souper-market-pou-anixe-stin-ellada> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
38. <https://www.spiral.com.gr/blog/ανάλυση-ανταγωνιστικού-περιβάλλοντος-με-το-μοντέλο-των-5-δυνάμεων-του-porter> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
39. <http://www.market-in.gr/company#p4> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
40. <https://www.ab.gr/ourcompany/financial> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
41. <http://kensolowrotary.com/wp-content/uploads/2015/08/SWOT-Analysis-CMYK.jpg> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
42. <http://www.kritikos-sm.gr/katastimata/> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
43. <http://www.kritikos-sm.gr/%cf%8c%cf%81%ce%b1%ce%bc%ce%b1/>
Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
44. <https://www.kritikos-easy.gr/> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.

45. <https://www.elomas.gr/index.php/o-omilos/etairiki-koinoniki-euthini>
Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
46. <https://www.elomas.gr/index.php/o-omilos> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
47. <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
48. https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf
Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
49. <https://www.investopedia.com/articles/markets/122415/worlds-top-10-retailers-wmt-cost.asp> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.
50. <https://www.news247.gr/epixeiriseis/aytes-einai-oi-megalyteres-alyssides-soyper-market-stin-eyropi.6576961.html> Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 24/10/2019.