

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας

**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Κοινωνικών -
Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων και Οργανώσεων.**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“Η εδραίωση και η καθιέρωση και η καταξίωση μεγάλης Ελληνικής εταιρίας τροφίμων ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε και οι καινοτόμες ιδέες για να παραμένει η εταιρία ανταγωνιστική και βιώσιμη σε καιρούς οικονομικής ύφεσης”

Χατζόπουλος Χαράλαμπος Α.Μ:14379

Μητραλέξης Γεώργιος Α.Μ:15756

Επιβλέπων καθηγητής: Φύλακτος Δημήτριος

Καθηγητής εφαρμογών

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή μας κ. *Φύλακτο Δημήτριο* κυρίως για την εμπιστοσύνη που μας έδειξε και την υπομονή που έκανε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας. Όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του, για την επίλυση διάφορων θεμάτων.

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1 Ο Σπύρος Σκλαβενίτης, η «ψυχή» της αλυσίδας που απεβίωσε το 2006.....	50
Εικόνα 2: Το κατάστημα «Σκλαβενίτης» στην Νέα Χαλκηδόνα.....	51
Εικόνα 3: «Σκλαβενίτης»: Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	52
Εικόνα 4: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε.....	56
Εικόνα 5: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α. Ε για το ρίσκο και τις καινοτόμες ιδέες.....	56
Εικόνα 6: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τις νέες επενδύσεις και την καταξίωση - εδραίωση της επιχείρησης.....	57
Εικόνα 7: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τα freshmarket.....	57
Εικόνα 8: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τα προϊόντα με ιδιωτική ετικέτα	58
Εικόνα 9: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά το σλόγκαν τόσο φθηνά όσο πουθενά	58
Εικόνα 10: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τις συγχωνεύσεις	59
Εικόνα 11: Η γνώμη των πελατών για τα δυνατά σημεία της Σκλαβενίτης Α.Ε	59
Εικόνα 12 Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με το παραδοσιακό μάρκετινγκ.....	60
Εικόνα 13: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τη μείωση του κόστους και τις χαμηλές τιμές.	60
Εικόνα 14 Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τη μη χρήση καρτών πιστότητας και έκδοσης πιστωτικών	61
Εικόνα 15 Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τις συνεργασίες που έχει συνάψει η επιχείρηση.....	61

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας Εικόνων	3
Περίληψη	7
Abstract	8
Εισαγωγή	9
<i>Δομή εργασίας</i>	11
Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματικότητα και καινοτομία.....	13
1.1 Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα	13
<i>1.1.1 Τα κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα</i>	15
<i>1.1.2 Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη</i>	15
1.2 Επιχειρηματικό σχέδιο	16
<i>1.2.1 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου</i>	16
<i>1.2.2 Πλεονεκτήματα σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου</i>	17
<i>1.2.3 Δομή επιχειρηματικού σχεδίου</i>	18
1.3 Καινοτομία.....	19
1.4 Ο κλάδος των σουπερ μάρκετ.....	21
<i>1.4.1 Δομή του κλάδου</i>	22
Κεφάλαιο 2ο: Η αγορά των Σουπερ Μάρκετ σε περίοδο κρίσης.....	24
2.1 Η Ελλάδα της κρίσης	24
2.2 Το λιανεμπόριο στην κρίση	26
2.3 Ετήσια αποτελέσματα κλάδου σούπερ μάρκετ 2011-2015	27

Κεφάλαιο 3ο: Στρατηγικές ανάπτυξης σούπερ μάρκετ σε καιρό κρίσης	34
3.1 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	34
3.1.1 <i>Franchising</i>	34
3.1.2 <i>Καταστήματα ευκολίας (convenience stores)</i>	36
3.2 Ιστορικό εξαγορών-συγχωνεύσεων	38
3.3 Όμιλοι κοινών αγορών.....	39
3.3.1 <i>Non Food προϊόντα</i>	40
3.3.2 <i>Έρευνα της IRI Hellas</i>	43
3.3.3 <i>Τάσεις στο εξωτερικό</i>	44
3.4 Σουπερ Μάρκετ και οικονομικά μεγέθη στην Ελλάδα της κρίσης.....	46
Κεφάλαιο 4ο: Μελέτη Περίπτωσης Σκλαβενίτης Α.Ε	48
4.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	48
4.1.1 <i>Σκοπός, στόχος και ερευνητικά ερωτήματα</i>	49
4.2 Προφίλ και εδραίωση επιχείρησης Σκλαβενίτης Α.Ε.....	49
4.3 Σκλαβενίτης ΑΕ: καινοτόμες ιδέες μέσα στην κρίση.....	53
4.4 Η Σκλαβενίτης Α.Ε μέσα από τα μάτια των πελατών	56
Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα	62
5.1 Καθιέρωση και καταξίωση Σκλαβενίτη Α.Ε	62
5.2 Καινοτόμες ιδέες σε καιρό κρίσης.....	62
Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	64
6.1 Συμπεράσματα	64
6.2 Προτάσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας	68

Βιβλιογραφία	70
Ελληνόγλωσση.....	70
Ξενόγλωσση.....	71
Ιστοσελίδες	71
Παράρτημα.....	72
Ερωτηματολόγιο	72

Περίληψη

Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα έχει υποστεί και αυτός τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο οξύνεται συνεχώς, ωθώντας τις εταιρείες στο να αναζητούν συνεχώς νέες στρατηγικές ανάπτυξης ακόμη και επιβίωσης. Οι καταναλωτές συγκρίνουν τις τιμές των προϊόντων στα καταστήματα, αναζητώντας το βέλτιστο συνδυασμό μεταξύ κόστους και αξίας (value for money). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος κυρίως την τελευταία πενταετία, λόγω και της οικονομικής συγκυρίας η οποία έχει περιορίσει τις καταναλωτικές δαπάνες.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου που μπορεί να εδραιωθεί, να καθιερωθεί και να καταξιωθεί μια μεγάλη Ελληνική εταιρία τροφίμων και να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη σε περίοδο κρίσης. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε να μελετηθεί η περίπτωση της Σκλαβενίτης Α.Ε. Επιλέχθηκε ως μεθοδολογία της έρευνας η μελέτη περίπτωσης.

Από την έρευνα προέκυψε ότι η Σκλαβενίτης Α.Ε καταξιώθηκε και εδραιώθηκε γιατί είχε επιχειρηματικό σχέδιο (συνεργασίες με νέους επενδυτές, μείωση του κόστους) και γιατί οι ιδρυτές της ήταν έτοιμοι να ρισκάρουν ακολουθώντας καινοτόμες ιδέες (τηλεφωνικές παραγγελίες και παράδοση στο σπίτι, fresh market, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας). Η Σκλαβενίτης Α.Ε για να παραμείνει ανταγωνιστική και βιώσιμη σε καιρούς οικονομικής ύφεσης επιμένει στις παραδοσιακές μεθόδους μάρκετινγκ κρατώντας ένα χαμηλό προφίλ. Αποφεύγει τις επενδύσεις σε μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες ή άλλες μορφές προβολής. Αυτό που την ενδιαφέρει είναι η μείωση του κόστους και οι ανταγωνιστικές τιμές. Επιπλέον στράφηκε σε νέες συνεργασίες, εξαγορές και στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας Σκλαβενίτης τα οποία καλύπτουν το 13% περίπου των συνολικών της πωλήσεων.

Abstract

The sector of supermarkets in Greece and he has suffered the effects of the economic crisis. The competition that prevails in the industry constantly exacerbated, pushing companies to constantly seek new development strategies even survival. Consumers compare prices of products in the stores, searching for the best combination of cost and value (value for money). Competition between companies is very strong especially the last five years due to the economic situation which has reduced consumer spending.

The object of this work is the study of the way it can be established, be established and widely recognized a great Greek food company and to be competitive and viable in times of crisis. For this reason it was chosen as research methodology the case study for the study of Sklavenitis SA.

The investigation showed that the Sklavenitis SA established itself and was consolidated because he had a business plan (partnerships with new investors, reducing costs) and because its founders were ready to risk following innovative ideas (phone orders and deliveries, fresh market, private label products). The Sklavenitis SA to remain competitive and viable in times of economic recession insists on traditional marketing methods keeping a low profile. Avoids investment in major advertising campaigns or other forms of display. What matters is the cost reduction and competitive prices. Moreover turned to new partnerships, acquisitions and chain private label products Sklavenitis which cover about 13% of its total sales.

Εισαγωγή

Η οικονομική κρίση έπληξε και τον πλέον αμυντικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας, αυτόν των σούπερ μάρκετ.

Οι αλυσίδες του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων, που επί πολλές δεκαετίες δεν είχαν γνωρίσει αρνητική ανάπτυξη, το 2010 είδαν τις πωλήσεις τους να μειώνονται κατά 600 εκατ. ευρώ, με τις βασικότερες κατηγορίες προϊόντων να σημειώνουν ελεύθερη πτώση, που ανάγκασε τους μεγάλους των σούπερ μάρκετ, να οργανώνουν την αντεπίθεσή τους, για να αλλάξουν τα δεδομένα της κάμψης.

Ο τζίρος των σούπερ μάρκετ πανελλαδικά το 2010 διαμορφώθηκε στα 7,9 δισ. ευρώ από τα 8,5 δισ. ευρώ το 2009, ενώ ούτε το 2011 άνοιξε με τους καλύτερους ιωνούς, αφού ο τζίρος δείχνει να διολισθαίνει συνεχώς προς τα κάτω.

Βέβαια, η πτώση του τζίρου στην οργανωμένη λιανική μόνο τυχαία δεν είναι, αφού πέρα από την απαξίωση του οικογενειακού εισοδήματος και την αρνητική ψυχολογική διάθεση της αγοράς, καθοδικά κινήθηκε και ο δείκτης εμπιστοσύνης των καταναλωτών, που μειώθηκε από το 72 που ήταν το τρίμηνο του 2009, στο 57 το εξάμηνο του 2010, χάνοντας μία – δύο μονάδες μέχρι το τέλος του χρόνου.

Ο δείκτης που χαρακτήρισε την πορεία των πωλήσεων το 2010 ήταν αρνητικός κατά 1,58% και αν συνυπολογιστούν και οι δύο αυξήσεις του ΦΠΑ το 2010, τότε οι πραγματικές απώλειες του τζίρου διαμορφώθηκαν στο 2,58%.

Το 11μηνο του 2011 οι πωλήσεις στα καταστήματα τροφίμων άνω των 100 τ.μ (εξαιρουμένου του «Σκλαβενίτη») μειώθηκαν κατά 2,5% και διαμορφώθηκαν στα 8,6 δισ. ευρώ έναντι 8,9 δισ. ευρώ το αντίστοιχο διάστημα το 2010. Αλλά και το 2012, η κατανάλωση συνεχίζει να κινείται σε αρνητικό έδαφος παρά τις εκτεταμένες προσφορές και εκπτώσεις.

Γίνεται επομένως σαφές ότι η οικονομική κρίση έπληξε και τον κλάδο των σουπερ μάρκετ. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αύξηση του ανταγωνισμού ωθώντας τις εταιρίες στο να αναζητούν συνεχώς νέες στρατηγικές ανάπτυξης ακόμη και επιβίωσης.

Έτσι οι εταιρείες προχωρούν στην εξαγορά μικρών, περιφερειακών αλυσίδων από τους μεγάλους παίκτες της αγοράς. Συνεργασίες για την επέκταση του δικτύου τους, νέες επενδύσεις για την είσοδο σε νέες δραστηριότητες και για βελτίωση της

λειτουργίας τους και έμφαση στην οργανική ανάπτυξη αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά των μεγαλύτερων αλυσίδων της αγοράς, την ίδια ώρα που πολλές μικρότερες αλυσίδες κλυδωνίζονται.

Με όπλο το προτέρημα της είσπραξης «σκληρών» μετρητών, οι επιχειρηματίες του κλάδου έχουν επιδοθεί εδώ και σημαντικό χρονικό διάστημα σε έναν άνευ προηγουμένου ανταγωνισμό που περιλαμβάνει, de facto, πόλεμο τιμών, εξαγορές και στρατηγικές αναδιάρθρωσης της αγοράς. Μάλιστα, η μεγαλύτερη αλυσίδα της ελληνικής αγοράς, η Μαρινόπουλος Α.Ε. προχώρησε στην υπογραφή συμβολαίου για την μετατροπή, υπό καθεστώς δικαιόχρησης, του δικτύου των 149 καταστημάτων της βορειοελλαδίτικης αλυσίδας «Αρβανιτίδης Α.Ε.» σε Carrefour Μαρινόπουλος και Carrefour Express.

Με την κίνηση αυτή η Μαρινόπουλος που σήμερα διαθέτει το μεγαλύτερο με απόσταση δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα με συνολικά 723 καταστήματα, εταιρικά και franchise, ενισχύει αισθητά την παρουσία της στη βόρειο Ελλάδα και ισχυροποιεί τη διαπραγματευτική της ισχύ στις συναλλαγές της με τους προμηθευτές της. Ως αμιγώς ελληνική εταιρία, η Μαρινόπουλος συνεργάζεται ήδη με περίπου 2.000 Έλληνες παραγωγούς και προμηθευτές, έχοντας τη μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας τα οποία είναι ελληνικής προέλευσης σε ποσοστό 96%. Σημειώνεται πως ο στρατηγικός επενδυτικός σχεδιασμός του ομίλου Μαρινόπουλος για την τριετία 2012 – 2014 προβλέπει τη διάθεση κεφαλαίων συνολικής αξίας 250 εκατ. ευρώ, ο κύριος όγκος των οποίων θα απορροφηθεί από την ελληνική αγορά.

Με πλάνο ενίσχυσης του δικτύου της στην ελληνική αγορά κινείται και η ΑΒ Βασιλόπουλος, μέλος του πολυεθνικού ομίλου Delhaize Group. Η αλυσίδα που μπήκε στο παιχνίδι των μεγάλων προσφορών από τα μέσα του 2013 επιχειρώντας να επανατοποθετηθεί ως ελκυστικά τιμολογημένη αλυσίδα, ενέταξε στο δίκτυό της δύο καταστήματα που λειτουργούσαν στην περιοχή του Ιλίου με το διακριτικό τίτλο «ΑΤΤΙΚΑ», τρία σε Μενίδι και Άνω Λιόσια που λειτουργούσαν με το διακριτικό τίτλο «Super Market ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΟΣ», ενώ πρόθεση είναι να το δίκτυο να ξεπεράσει τα 300 καταστήματα μέσα στο 2014.

Την ίδια ώρα η επέκταση του δικτύου της στην ελληνική αγορά και επενδύσεις ώστε να δημιουργηθούν σημεία πώλησης αρτοσκευασμάτων σε όλα της τα καταστήματα σχεδιάζει η Lidl Hellas για το 2014 δηλώνοντας πως οι επενδύσεις της θα φθάσουν φέτος τα 130 εκατ. ευρώ. Το ποσό αυτό θα κατευθυνθεί κυρίως στη

δημιουργία πέντε νέων καταστημάτων (όλα στην Αττική), ώστε στο τέλος της χρονιάς το δίκτυο της αλυσίδας να αριθμεί 226 σημεία πώλησης και τη λειτουργία νέου κέντρου διανομής στη Θεσσαλονίκη.

Για την Σκλαβενίτης που έχει στρατηγική να επικεντρωθεί στην Αττική, δεν αποκλείεται η εφετινή χρονιά να σηματοδοτήσει τη λειτουργία του πρώτου της καταστήματος εκτός νομού. Η αλυσίδα πάντως διευρύνει σταθερά το δίκτυο της και προχώρησε στην απόκτηση τεσσάρων καταστημάτων της αλυσίδας «Δούκα», πέντε της αλυσίδας «Μπαλάσκα» και εννέα της «Extra Πρώτα», έχοντας ήδη ξεπεράσει τα 110.

Σε τροχιά ανάκτησης του χαμένου εδάφους αλλά και σε αναζήτηση στρατηγικών συνεργασιών εμφανίζουν πηγές της βιομηχανίας και την Βερόπουλος ενώ παράλληλα ο Μασούτης αναπτύσσεται νοτιότερα από το «φυσικό του χώρο» κάνοντας κάποιους να πιθανολογούν ότι είναι αποφασισμένος είτε να μεγεθυνθεί είτε να προσελκύσει στρατηγικό επενδυτή. Στο παιχνίδι παραμένουν και μικρότεροι παίκτες όπως η My market που μαζί με τα «ομόστυλα» METRO Cash & Carry έκλεισαν το 2013 με συνολικά 103 καταστήματα.

Αντικείμενο επομένως της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου που μπορεί να εδραιωθεί, να καθιερωθεί και να καταξιωθεί μια μεγάλη Ελληνική εταιρία τροφίμων και να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη σε περίοδο κρίσης. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε να μελετηθεί η περίπτωση της Σκλαβενίτης Α.Ε. Επιλέχθηκε ως μεθοδολογία της έρευνας η μελέτη περίπτωσης.

Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Στην αρχή γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της επιχειρηματικότητας, του επιχειρηματικού σχεδίου και της καινοτομίας. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στον κλάδο των σούπερ μάρκετ .

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά στην αγορά των Σουπερ Μάρκετ στην περίοδο της κρίσης. Αρχικά περιγράφεται η Ελλάδα της κρίσης και στη συνέχεια το πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει το λιανεμπόριο. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των ετησίων αποτελεσμάτων του κλάδου σούπερ μάρκετ 2011-2015.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στις στρατηγικές ανάπτυξης σούπερ μάρκετ σε καιρό κρίσης (*franchising* , *καταστήματα ευκολίας (convenience stores)*, ιστορικό εξαγορών-συγχωνεύσεων , όμιλοι κοινών αγορών, *non food προϊόντα*) καθώς επίσης παρουσιάζονται τα οικονομικά μεγέθη στην Ελλάδα της κρίσης σε σχέση με τα σούπερ μάρκετς.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στη μελέτη περίπτωσης της Σκλαβενίτης Α.Ε. Αρχικά περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σκοπός, ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το προφίλ της επιχείρησης και στο τέλος οι καινοτόμες ιδέες που είχε μέσα στην κρίση.

Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Αρχικά απαντάται το πώς καθιερώθηκε και καταξιώθηκε η Σκλαβενίτη Α.Ε και στη συνέχεια οι καινοτόμες ιδέες σε καιρό κρίσης

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξάγονται από την έρευνα και οι προτάσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας

Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματικότητα και καινοτομία

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λόγος για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Στην αρχή γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της επιχειρηματικότητας, του επιχειρηματικού σχεδίου και της καινοτομίας. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στον κλάδο των σούπερ μάρκετ .

1.1 Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, σκοπός κάθε οργανωμένου κοινωνικού συνόλου είναι η αποτελεσματική κατανομή των παραγωγικών του πόρων, με στόχο τη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών, που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις προδιαγραφές των πολιτών. Με αυτό τον τρόπο, η οικονομική ανάπτυξη, που απεικονίζεται κυρίως από την αύξηση των συνολικά παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών, συνδέεται στενά με την ενθάρρυνση νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, η υιοθέτηση καινοτομιών, όχι μόνον με την στενή έννοια του όρου της ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά με την ευρύτερη έννοια της ανάληψης νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, συντελεί αποτελεσματικά στη διεύρυνση του επενδυτικού ενδιαφέροντος και της οικονομικής ανάπτυξης (Καρβούνης και συν., 2008).

Οι οικονομολόγοι, με πρώτο τον Ξενοφώντα, όρισαν τρεις παραγωγικούς συντελεστές (εργασία, έδαφος, κεφάλαιο) ως απαραίτητους για την παραγωγή αγαθών. Σε αυτούς, η οικονομική θεωρία, αλλά και πρακτική, προσθέτει και ένα τέταρτο, εξίσου καθοριστικό, την επιχειρηματικότητα. Επομένως ως επιχειρηματικότητα ορίζεται η βούληση του ατόμου να αναλάβει τους κινδύνους που συνδέονται με τη δημιουργία και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. (Καρβούνης και συν., 2008).

Το Παγκόσμιο Επιμελητήριο Επιχειρηματικότητας (GEM) θεωρεί ότι η επιχειρηματικότητα είναι: *«Κάθε προσπάθεια για δημιουργία νέας επιχείρησης ή νέας δραστηριότητας, όπως το ελεύθερο επάγγελμα, η δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού οργανισμού ή η επέκταση ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, που γίνεται από έναν ιδιώτη, από ομάδες ιδιωτών ή από επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν»*.

Ένας άλλος ορισμός είναι: «Επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας κάτι καινούργιου που έχει αξία (για την αγορά, την κοινωνία), με την αφιέρωση του απαραίτητου χρόνου και προσπάθειας και την ανάληψη των συνοδευόμενων οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινδύνων, που λαμβάνει τις προκύπτουσες ανταμοιβές (οικονομικές, ψυχολογικές). Είναι η αναγνώριση και (οικονομική) εκμετάλλευση των ευκαιριών μιας κατάστασης κατά τρόπο παραγωγικό και (συνήθως) με (οικονομικό) ρίσκο του Επιχειρηματία». Από τους προαναφερθέντες ορισμούς συνεπάγεται πως η επιχειρηματικότητα (ο επιχειρηματία) συνδυάζει με τέτοιο τρόπο τους τρεις βασικούς παραγωγικούς συντελεστές, έτσι ώστε το αποτέλεσμα της επιχείρησης/ δραστηριότητας να είναι θετικό (όφελος – κέρδος). Η έννοια του επιχειρηματία συνδέεται συχνά με την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα και την ιδιοκτησία. Οι επιχειρηματίες είναι οι πρωτοπόροι που μετατρέπουν ιδέες σε προϊόντα και υπηρεσίες. Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιχειρηματία περιλαμβάνουν τη δέσμευση στο στόχο, την αποφασιστικότητα, την ανάληψη ευθύνης, την αντίληψη του επιχειρηματικού κινδύνου, τη δημιουργικότητα, τον προσανατολισμό στο μέλλον και την ηγεσία (Καρβούνης και συν., 2008).

Παράλληλα, το περιβάλλον (οικονομικό, θεσμικό, κοινωνικό, πολιτικό, κλπ.) στο οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση θα πρέπει να ευνοεί την ανάπτυξη τους. Ιδιαίτερα σημαντική χαρακτηρίζεται η διάκριση μεταξύ της επιχειρηματικότητας ανάγκης και της επιχειρηματικότητας ευκαιρίας. Στην πρώτη, οι νέες επιχειρηματικές προσπάθειες αφορούν κατά κανόνα σε μορφές αυτοαπασχόλησης με χαμηλό δυναμικό ανάπτυξης και ενδεχομένως με αρνητική προοπτική επιβίωσης, αλλά και περιορισμένης θετικής επίδρασης στην εθνική ανταγωνιστικότητα. Αντίθετα, οι επιχειρηματικές προσπάθειες οι οποίες βασίζονται στην αναγνώριση και εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας σε συγκεκριμένη αγορά, έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης και ουσιαστικότερης επίδραση στην εθνική ανταγωνιστικότητα και αποτελούν ευκαιρίες (Καρβούνης και συν., 2008).

Χωρίς τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, η οικονομία θα ήταν στάσιμη. Η επιχειρηματικότητα είναι η δύναμη που κινεί την «αόρατη χείρα» του Adam Smith Η διατύπωση προτάσεων με στόχο την ενθάρρυνση επιχειρηματικών πρωτοβουλιών από νέους καθώς και η παρουσίαση επιτυχημένων επιχειρηματικών πρακτικών αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας μελέτης μέσω της αποτύπωσης και

ερμηνείας των τάσεων της επιχειρηματικότητας σε μια από τις περιφέρειες της Ελλάδας (Καρβούνης και συν., 2008).

1.1.1 Τα κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα

Τα άτομα ωθούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα από κάποια κίνητρα που καθορίζονται από τις προοπτικές του καθενός για την πορεία του στον εργασιακό και επιχειρηματικό κόσμο. Τα κυριότερα είναι τα εξής (Ιωαννίδης και συν., 2005):

- Το κέρδος: ίσως είναι το σπουδαιότερο κίνητρο. Ο επιχειρηματίας προσδοκά μια απόδοση της επένδυσης που θα τον ανταμείψει ικανοποιητικά για τους κινδύνους και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει στην επιχειρηματική του δραστηριότητα.
- Η ανεξαρτησία: η ελευθερία για ανεξάρτητη εργασία είναι ανταμοιβή και κίνητρο της επιχειρηματικότητας.
- Η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη: Για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση πρέπει πρώτα να φροντίσει ο επιχειρηματίας για την προσωπική του ανάπτυξη. Να μπορεί να ανταπεξέρχεται στο ρίσκο, στο στρες και στην αβεβαιότητα. Πολλοί γίνονται επιχειρηματίες για να βιώσουν το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και αυτοολοκλήρωσης, που απορρέει από μια ολοκληρωμένη και σωστή επιχείρηση.
- Η εναλλακτική επιλογή σε μια μη ικανοποιητική εργασία: Πολλοί επιχειρηματίες ήταν στελέχη ή εργαζόμενοι γενικά σε άλλες επιχειρήσεις στο παρελθόν. Κάποια στιγμή είτε δεν τους κάλυπτε η εργασία τους, είτε δεν είχαν προοπτικές εξέλιξης, είτε δημιούργησαν μια επιχείρηση ως δεύτερη δουλειά και όταν διαπίστωσαν ότι πηγαίνουν καλά εγκατέλειψαν την μισθωτή εργασία και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με τη δική τους επιχείρηση.

1.1.2 Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη

Σε μια οικονομία , πλούτος δεν είναι μόνο οι παραγωγικοί πόροι, αλλά και οι ιδέες των ανθρώπων. Σημαντικό μέρος των ιδεών αυτών αποτελούν οι επιχειρηματικές ιδέες, που όταν εφαρμοσθούν σωστά, συμβάλλουν σημαντικά, όχι μόνο στην οικονομική ανάπτυξη, αλλά και στη διόρθωση των ισορροπιών (Καραγιάννης, 1999).

Τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις, οι διάφορες οργανώσεις και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξη της

επιχειρηματικότητας. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι σημαντικές για την ανάπτυξη της οικονομίας, τη δημιουργία καινούριων πηγών πλούτου.

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η προηγούμενη επαγγελματική απασχόληση, η εκπαίδευση, η ηλικία, η εθνικότητα και οι οικογενειακές σχέσεις. Όμως μια οικονομία που δεν αναπτύσσει την επιχειρηματικότητα, δε θα μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελος της τα τεχνολογικά και άλλα επιτεύγματα και να προοδεύσει και να επιτύχει (Καραγιάννης, 1999).

1.2 Επιχειρηματικό σχέδιο

Πριν από την εκκίνηση μια επιχείρησης ή για τη βελτίωση της απόδοσης της, απαραίτητη είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Η σύνταξή του είναι αναγκαία, καθώς δίνει ξεκάθαρα την εικόνα της αγοράς, των ανταγωνιστών και των πελατών της επιχείρησης. Με απλά λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια δεσμευτική υπόσχεση ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα θα γίνει σύμφωνα με συγκεκριμένους όρους, με συγκεκριμένη διαδοχή, με συγκεκριμένο τρόπο λήψης και υλοποίησης αποφάσεων και θα οδηγεί σε προβλεπόμενο επίπεδο κερδών (Καραγιάννης, 1999).

Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο, καθώς συμβάλλει στη δομή, στην οργάνωση και στη σωστή λήψη αποφάσεων. Ακόμη, βοηθά στην καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού και καταδεικνύει την επίτευξη ή όχι των στόχων.

Σήμερα, θεωρείται απαραίτητο εργαλείο μιας σύγχρονης επιχείρησης και συχνά προαπαιτείται να προσκομίζεται π.χ. στη λήψη δανείου από τις τράπεζες. Σκοπός του είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών - στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές (Καραγιάννης, 1999).

1.2.1 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου

Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση, και να καθοδηγήσει τις ενέργειες της επιχείρησης. Το να έχεις μια καλή επιχειρηματική ιδέα δεν είναι παρά μόνο το πρώτο βήμα. Η καλή επιχειρηματική ιδέα

μπορεί να υποστηριχθεί μόνο αν το περιεχόμενο της είναι καλά διατυπωμένο. Η ανάπτυξη ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου δίνει τη δυνατότητα στον εμπνευστή της ιδέας αυτής να διατυπώσει και να οργανώσει το σκεπτικό του εγγράφως.

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εσωτερικά στην επιχείρηση, από τον ιδρυτή, τη διοικητική ομάδα και το προσωπικό όσο και από εξωτερικούς φορείς, όπως μελλοντικούς συνεργάτες, επενδυτές κ.α. Αυτό που προσφέρεται στους ενδεχόμενους επενδυτές είναι αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας. Λειτουργεί ως οδηγός για την επιχείρηση, καθώς αυτή αναπτύσσεται.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται κυρίως σαν προωθητικό υλικό. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση των επενδυτών και είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Προσφέρει αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας και αντανακλά τις επιδιώξεις της επιχείρησης, ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για το πόσο καλή είναι η ευκαιρία και για την ικανότητα της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση και σε κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Αποτελεί ένα προσχέδιο του πως θα μοιάζει η επιχείρηση στο μέλλον, αν και θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις. Πιο συγκεκριμένα, καθορίζει τους βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των μελλοντικών δραστηριοτήτων.

Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν βοηθά απλώς μια επιχείρηση στην προσπάθειά της για εξασφάλιση χρηματοδότησης, αλλά συμβάλλει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Χρησιμεύει ως εγχειρίδιο για την επιχείρηση και ως σημείο αναφοράς για τους επενδυτές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

1.2.2 Πλεονεκτήματα σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα σωστά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι πηγή πλεονεκτημάτων και για τους επιχειρηματίες και για τους επενδυτές. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν αφορούν και τον επιχειρηματία και τον επενδυτή. Τις δύο, δηλαδή, πλευρές που συμμετέχουν στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίου μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας (Μπαλάκος, & Πρελορέντζος, 2003).

Όσον αφορά τον επιχειρηματία, αποτελεί έναν οδηγό για την επιχείρηση, καθώς αποτελεί τη βάση για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας της επιχείρησης και δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να εξετάζει το βαθμό επίτευξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα (Μπαλάκος, & Πρελορέντζος, 2003):

- Προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών.
- Επιτρέπει τη γρηγορότερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών.
- Αποτελεί οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και προς την επιχείρηση.
- Συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.
- Αποτελεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο.
- Δημιουργεί εμπειριστατωμένη επανατροφοδότηση για τους αναγνώστες του.

Από την πλευρά των επενδυτών, δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Επίσης, παρέχει την δυνατότητα αξιολόγησης των δυνατοτήτων υλοποίησης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση. Ο επενδυτής είναι σε θέση να παρακολουθεί, μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου και να ελέγχει την πορεία της επένδυσης του (Μπαλάκος, & Πρελορέντζος, 2003).

1.2.3 Δομή επιχειρηματικού σχεδίου

Τα βασικά μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου, παρόλο που στη βιβλιογραφία μπορεί να συναντώνται με διαφορετικές δομές και ονομασίες, έχουν την ίδια σημασία. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο προσαρμοσμένο στην εκάστοτε επιχείρηση που παρέχει πληροφορίες για την επιχειρησιακή δραστηριότητα. Ένα προσχέδιο επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να έχει την εξής δομή (Μπαλάκος, & Πρελορέντζος, 2003):

- **Συνοπτική Παρουσίαση:** σύντομη παρουσίαση της επενδυτικής πρότασης.
- **Προϊόν/ υπηρεσία:** Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Ομάδα διοίκησης:** Βιογραφικά και πληροφορίες για τους ανθρώπους πίσω από την επενδυτική πρόταση.

- **Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών**
- **Μάρκετινγκ και πωλήσεις:** Στρατηγική τιμολόγησης και προώθησης και διάθεση - διακίνηση
- **Οργάνωση:** Κατανομή εργασιών
- **Πρόγραμμα υλοποίησης:** Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής και ορόσημα
- **Ευκαιρίες και κίνδυνοι:** Κίνδυνοι και οικονομικές επιπτώσεις, ανάλυση ευαισθησίας
- **Χρηματοοικονομικά:** Απαιτούμενα κεφάλαια και χρήση κεφαλαίων, προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα και προβολές λογιστικών καταστάσεων.

1.3 Καινοτομία

Η καινοτομία είναι έννοια που αφορά στους νέους συνδυασμούς (new combinations) όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Schumpeter. Πιο συγκεκριμένα, ο Schumpeter (1934, οπ. αναφ. ο Κακούρης, 2010) ορίζει την καινοτομία ως “*νέος συνδυασμός νέας ή υπάρχουσας γνώσης, πόρων, εξοπλισμού κ.λπ.*” με αποκλειστικό σκοπό την εμπορική του αξιοποίηση. Η θεώρηση αυτή του Schumpeter συμφωνεί με την παλαιότερη (γύρω στο 1800) του Jean-Baptiste Say ο οποίος όρισε τον επιχειρηματία ως το άτομο που αναδιοργανώνει (*αλλάζει*) τους παραγωγικούς πόρους από μια χαμηλή παραγωγική χρήση σε μια υψηλότερη. Οι νέοι αυτοί συνδυασμοί μπορούν να αφορούν σε *προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες παραγωγής* οπότε έχουμε και τα τρία αντίστοιχα είδη καινοτομίας (Κακούρης, 2010).

Προκειμένου η καινοτομία να μπορεί να αποτυπωθεί σε κάθε τοπική οικονομία, ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) έχει ορίσει τα επόμενα τέσσερα είδη καινοτομίας (OECD 2005):

- **καινοτομία προϊόντος**, όπου ένα νέο (ή σημαντικά αναβαθμισμένο) προϊόν το οποίο είναι τεχνολογικά διαφορετικό από τα υπάρχοντα εισέρχεται στην αγορά. Η κατασκευή του προϊόντος αυτού μπορεί να στηρίζεται σε νέα γνώση ή σε νέο συνδυασμό υπάρχοντων τεχνολογιών (αντίστοιχα για υπηρεσίες)
- **καινοτομία διαδικασίας**, όπου μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος χρησιμοποιείται εμπορικά. Τα προϊόντα αυτά είτε δεν θα μπορούσαν να παραχθούν ή να διανεμηθούν με τις προηγούμενες διαδικασίες παραγωγής, είτε η

παραγωγή και η διανομή τους θα ήταν περιορισμένη (ανεπαρκής για την αγορά).

- **εμπορική καινοτομία** (marketing innovation) όπου εφαρμόζεται μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδος μάρκετινγκ από μια επιχείρηση. Η νέα αυτή μέθοδος μπορεί να αναπτυχθεί από την εταιρεία ή να υιοθετηθεί από άλλες και αφορά στο σχεδιασμό του προϊόντος, στη συσκευασία του, στην αποθήκευση και στη διανομή του, στη διαφήμισή του και στην τιμολόγησή του
- **οργανωσιακή καινοτομία** (organizational innovation) όπου μια επιχείρηση εφαρμόζει μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδο οργάνωσης της εμπορικής της πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της, όπως και στις σχέσεις της με εξωτερικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η νέα μέθοδος οργάνωσης να μην είναι περιστασιακή, αλλά να εντάσσεται στη στρατηγική της επιχείρησης.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της καινοτομίας μπορεί να γίνει ανάλογα με τη ριζοσπαστικότητά της. Έτσι, οι καινοτομίες χωρίζονται σε *ριζοσπαστικές*, *ημι-ριζοσπαστικές* και σε *βελτιωτικές*. Η *ριζοσπαστική καινοτομία* (radical innovation) είναι αυτή που δεν προκύπτει ως φυσική εξέλιξη της υπάρχουσας τεχνολογίας. Η ριζοσπαστική καινοτομία αλλάζει εντελώς (καταργεί) την υπάρχουσα τεχνολογία και το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, δηλαδή τον τρέχοντα τρόπο που αντλείται αξία από την αγορά.

Οι Leifer et al. (2000) ορίζουν την ριζοσπαστική καινοτομία ως αυτή που έχει τη δυναμική να παράγει ένα ή περισσότερα από τα επόμενα:

- ένα εντελώς νέο σύνολο χαρακτηριστικών επίδοσης,
- βελτιώσεις κατά τουλάχιστον πέντε φορές πάνω υπαρχόντων χαρακτηριστικών
- επίδοσης, ή
- σημαντική (30% και πάνω) μείωση του κόστους.

Προφανώς, η ριζοσπαστική καινοτομία είναι αυτή στην οποία αναφέρθηκε ο Schumpeter και συνοδεύει τις μεγάλες επιστημονικές ανακαλύψεις (π.χ. ηλεκτρικός λαμπτήρας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.τ.λ.). Αντίθετα, οι *βελτιωτικές καινοτομίες* (ή οριακές, ή σταδιακές) είναι νέοι συνδυασμοί οι οποίοι δεν αλλάζουν την υπάρχουσα

τεχνολογία και το μοντέλο με το οποίο αντλείται αξία από την αγορά. Κλασικό παράδειγμα βελτιωτικής καινοτομίας είναι η αυτοκινητοβιομηχανία η οποία παρουσιάζει συνεχείς εξελίξεις των μοντέλων των αυτοκινήτων σε ετήσια σχεδόν βάση. Ανάμεσα στις δύο προηγούμενες μορφές καινοτομίας υπάρχουν οι *ημι-ριζοσπαστικές* καινοτομίες οι οποίες είναι νέοι συνδυασμοί που επιφέρουν αλλαγή είτε στην υπάρχουσα τεχνολογία είτε στο επιχειρηματικό μοντέλο (όχι όμως και στα δύο ταυτόχρονα).

Είναι προφανές ότι οποιαδήποτε καινοτομία είναι συνδεδεμένη με την αβεβαιότητα και το ρίσκο για το νέο προϊόν. Ο βασικός λόγος για την υιοθέτηση καινοτομίας από τις επιχειρήσεις είναι η δημιουργία *ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη για τις νέες επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να εισέλθουν και να αποκτήσουν μερίδιο σε μια αγορά.

Ο Γκαγκάτσιος (2011, σελ. 42–44)² αναφέρει τη σχέση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καινοτομίας όπως επίσης και εννιά λόγους για τους οποίους η καινοτομία είναι αναγκαία. Όμως, οι περισσότερες καινοτομίες αποτυγχάνουν στην αγορά για διάφορους λόγους (Γκαγκάτσιος, 2011, σελ. 46–48). Συνεπώς, η υιοθέτηση καινοτομίας συνδέεται με την ανάληψη ρίσκου η οποία βαραίνει τον εκάστοτε επιχειρηματία.

1.4 Ο κλάδος των σουπερ μάρκετ

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει νομοθετικό πλαίσιο για να οριστεί ένα κατάστημα ως σουπερ μάρκετ. Εκτός νομοθετικών πλαισίων, αυτός ο όρος αφορά καταστήματα ειδών διατροφής με χώρο για πωλήσεις πάνω από 200 τ.μ και το λιγότερο με δύο ταμειακές μηχανές. Ο όρος υπερμάρκετ αφορά καταστήματα με χώρο πωλήσεων πάνω από 2500 τ.μ, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα τ.μ είναι ο μόνος παράγοντας με βάση τον οποίο ένα κατάστημα ορίζεται σαν σουπερ μάρκετ. Επιπλέον παράγοντες ορισμού αποτελούν η ποικιλία των ειδών που διαθέτει καθώς και η περιοχή στην οποία βρίσκεται π.χ ένα μαγαζί το οποίο βρίσκεται στην επαρχία με μεγάλη ποικιλία ειδών, μπορεί να ονομαστεί σουπερ μάρκετ ανεξάρτητα από τα τ.μ που διαθέτει. Επιπλέον, ο όρος σουπερ μάρκετ ορίζεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα, δηλαδή σε μια άλλη χώρα μπορεί να οριστεί σαν σουπερ μάρκετ και ένα μαγαζί με 400 τ.μ χώρο πώλησης και πάνω από τρεις ταμειακές μηχανές. (ICAP, 2009).

Τα σούπερ μάρκετ ταξινομούνται στις παρακάτω κατηγορίες :

- Μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων με δίκτυα σε όλη την Ελλάδα (αφορά και τα υπερμάρκετ).
- Μικρότερες τοπικές αλυσίδες (π.χ του Νομού ή της Περιφέρειας στην οποία ανήκουν).
- Μεμονωμένα καταστήματα σούπερ μάρκετ

Στην ελληνική αγορά σήμερα , εκτός απο τα σούπερ μάρκετ και τα υπερμάρκετ υπάρχουν και τα παρακάτω είδη καταστημάτων (ICAP 2009) :

- Convenience stores: Συνοικιακά μαγαζιά της γειτονιάς με 100 – 100 τ.μ και με ευρεία ποικιλία ειδών για τις καθημερινές απαιτήσεις ενός σπιτιού.
- Discount stores / εκπτώτικα μαγαζιά: Έχουν είδη ιδιωτικών εταιρειών ακόμα και τρίτων σε περιορισμένο αριθμό ειδών με χαμηλές τιμές.
- Cash & Carry: Μαγαζιά κυρίως χονδρικής πώλησης που αφορούν επαγγελματίες. Τα προϊόντα πληρώνονται σε μετρητά και οι πελάτες τα μεταφέρουν μόνοι τους. Είναι σαν ένα κλασικό κατάστημα σούπερ μάρκετ και αποτελούν τα παραδοσιακά μπακάλικα, μανάβικα, παντοπωλεία, mini market, ψιλικατζίδικα. Πολλα σούπερ μάρκετ ανήκουν σε κοινής αγοράς ομίλους και διαθέτουν μια κοινή εμπορική ετικέτα. Βασικός σκοπός αυτών των ομίλων είναι ο κοινός εφοδιασμός ειδών έτσι ώστε τα μέλη τους να διαπραγματεύονται καλύτερα με τους προμηθευτές.

Το λιανεμπόριο διακρίνεται απο (ICAP 2009) :

- Υψηλό ανταγωνισμό
- Την εισβολή δυτικοευρωπαϊκών μεγάλων επιχειρήσεων στην αγορά
- Την επικράτηση των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ
- Την παράλληλη αποδυνάμωση των μικρών επιχειρήσεων

1.4.1 Δομή του κλάδου

Τα πρώτα σούπερ μάρκετ έκαναν την εμφάνιση τους στην Ελλάδα πριν 30 χρόνια και στην αρχή εξυπηρετούσαν μόνο τις βασικές ανάγκες ενώ διέθεταν περιορισμένο αριθμό προϊόντων διατροφής και ειδη σπιτιού. Μετά εντάχθηκαν και άλλα τμήματα (ICAP 2009). Ο όρος σούπερ μάρκετ περιλαμβάνει οποιοδήποτε μαγαζί προϊόντων διατροφής που είναι πάνω απο 200 τ.μ και διαθέτει δυο ταμειακές μηχανές ενώ ο όρος υπερμάρκετ αφορά καταστήματα που είναι πάνω απο 2500 τ.μ.

Οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες (ICAP 2009):

- Μεσαίες αλυσίδες που αφορούν το Νομό ή την Περιφέρεια
- Αυτόνομα καταστήματα σε πόλεις και χωριά

Επίσης περιλαμβάνονται και τα καταστήματα Discount τα οποία διαθέτουν βασικά προϊόντα σε μεγάλη ποικιλία ειδών και μικρό χώρο πώλησης. Έχουν χαμηλά λειτουργικά έξοδα και αυτή είναι η διαφορά τους σε σχέση με τα σούπερ μάρκετ (ICAP 2009) .

Κεφάλαιο 2ο: Η αγορά των Σουπερ Μάρκετ σε περίοδο κρίσης

Το κεφάλαιο αυτό αφορά στην αγορά των Σουπερ Μάρκετ στην περίοδο της κρίσης. Αρχικά περιγράφεται η Ελλάδα της κρίσης και στη συνέχεια το πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει το λιανεμπόριο. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των ετησίων αποτελεσμάτων του κλάδου σούπερ μάρκετ 2011-2015.

2.1 Η Ελλάδα της κρίσης

Στο τέλος του 2011 , η οικονομία της Ελλάδας ήταν σε καθοδική τροχιά πολύ πιο σοβαρή από ότι είχε στην αρχή διατυπωθεί ενώ κατά τη διάρκεια του 2012 δεν υπήρξε σημαντική μεταβολή. Η Ελλάδα βρίσκεται ήδη 5 χρόνια στην κρίση , γεγονός που αποτελεί πανευρωπαϊκό ρεκόρ στη μεταπολεμική περίοδο , και παγκόσμιο ρεκόρ ανάμεσα στις οικονομίες των δυτικών χωρών. Παρά την κρίση, οι τιμές αντί να μειώνονται αυξάνονται όπως διατυπώνει σε έρευνα του το IOBE (IOBE , 2011).

Η έμμεση φορολογία , η μεταβολή προς το χειρότερο για τους μισθωτούς και τους συνταξιούχους , αλλά και για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων , καθώς η αγορά έχει αποδυναμωθεί σε αντίστοιχα επίπεδα παλιότερων δεκαετιών και με την ανεργία να αυξάνει συνέχεια το ποσοστό της. Κατά τον IOBE (2011), η ζήτηση στην Ελλάδα δέχτηκε πλήγμα από την ισχύ των δημοσιονομικών μέτρων που εφαρμόστηκαν, και ειδικότερα όλων αυτών που προκάλεσαν μείωση στο εισόδημα των νοικοκυριών, όπως η σκληρή φορολογία, μειώσεις συντάξεων, ενιαίο μισθολόγιο στο δημόσιο, φόρος ηλεκτροδοτούμενων ακινήτων κ.τ.λ., αλλά και από τη συνεχώς αυξανόμενη ανεργία.

Πίνακας 1 Οικονομικά στοιχεία 2011 (ΕΛΣΤΑΤ, 2011)

ΕΛΛΑΔΑ - ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ	
Πληθυσμός 2011	10.787.690
Συνολικό ΑΕΠ 2011- τρέχουσες τιμές (εκατ ευρώ)	215.088
Κατά κεφαλή ΑΕΠ 2011- τρέχουσες τιμές (ευρώ)	19.018
Σύνολο ΑΠΑ 2011 (εκατ ευρώ)	189.573
ΑΠΑ πρωτογενούς τομέα 2011 (εκατ ευρώ)	6.296
ΑΠΑ δευτερογενούς τομέα 2011 (εκατ ευρώ)	34.107
ΑΠΑ τριτογενούς τομέα 2011 (εκατ ευρώ)	149.170
ΑΠΑ εμπορίου - τουρισμού - εστίασης - μεταφορών 2011	49.964
Τελική καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών 2011 (εκατ ευρώ)	158.880
Κατά κεφαλή τελική καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών 2011 (ευρώ)	14.048
Αποταμιευτικές καταθέσεις ανά κάτοικο -2011 (ευρώ)	16.142
Δηλωθέν εισόδημα ανά φορολογούμενο 2010 (ευρώ)	17.612
Το "καλάθι της νοικοκυράς" 2009 (μέση μηνιαία δαπάνη, ευρώ)	2.065
Μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τρόφιμα - ποτά - καπνό 2009 (ευρώ)	425
Μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τουρισμό - εστίαση 2009 (ευρώ)	228
Απασχόληση α' τρίμηνο 2012	3.837.950
Άνεργοι α' τρίμηνο 2012	1.120.097
Ανεργία , α' τρίμηνο 2012	22,60%
Η ανεργία στους άντρες, α' τρίμηνο 2012	19,70%
Η ανεργία στις γυναίκες, α' τρίμηνο 2012	26,50%
Η ανεργία στους νέους (15-29 ετών), α' τρίμηνο 2012	41,70%

Την τριετία 2009-2011 το εγχώριο προϊόν της Ελλάδας παρουσίασε σωρευτική συρρίκνωση 13,1%. Σε ό,τι αφορά τις επιμέρους βασικές συνιστώσες του ΑΕΠ:

- Η ιδιωτική κατανάλωση μειώθηκε το 2001 7,1% αναδεικνυόμενη στη σημαντικότερη αιτία μείωσης του ΑΕΠ.
- Η δημόσια κατανάλωση περικόπηκε το 2011 κατά το 9% έναντι το 2010.
- Οι επενδύσεις υποχώρησαν κατά 14,4% έναντι 13,3% το 2010. Την τετραετία 2008-2011 οι επενδυτικές δαπάνες περιορίστηκαν κατά 50% από 54δισ ευρώ σε 27 δισ ευρώ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η βιομηχανική παραγωγή συρρικνώθηκε το 2011 κατά 8,4% έναντι 5,9 το 2010, ο δείκτης παραγωγής στις κατασκευές μειώθηκε 28% από 31,6% το 2010 και ο όγκος των λιανικών πωλήσεων συρρικνώθηκε κατά 10,3% από 6,3% το 2010 (Πανόραμα ελληνικών σούπερ μάρκετ, 2012).

2.2 Το λιανεμπόριο στην κρίση

Η ΕΣΣΕ, σε έρευνα της διατυπώνει ότι μαγαζιά τα οποία βρίσκονται στους πιο εμπορικούς δρόμους της Αθήνας, έχουν κλείσει σε ποσοστό πάνω από το 30%, ενώ πολυεθνικές εταιρείες έχουν αποσυρθεί ή τείνουν να αποσυρθούν από την εγχώρια αγορά, αυξάνοντας έτσι τα ποσοστά της ανεργίας. Κατά την ΕΛΣΤΑΤ, έχει μειωθεί η τιμή όγκου κάτω από τις 70 μονάδες και αυτό σημαίνει ότι οι πωλήσεις στο λιανεμπόριο δεν ήταν ανάλογες ούτε του 70% των πωλήσεων του Μαρτίου του 2005.

Στα μαγαζιά προϊόντων διατροφής, ο όγκος στις πωλήσεις σημείωσε μείωση της τάξεως 14,6%, ενώ στα σούπερ μάρκετ η μείωση έφτασε το ποσοστό του 12,5% και στα μικρότερα καταστήματα στο 25,4%. Παρόλα αυτά, τα ποσοστά απασχόλησης στον τομέα αυτό είναι πολύ υψηλά, ενώ ακολουθεί με διαφορά η γεωργία σε ποσοστό 11,6% του συνολικού αριθμού των απασχολούμενων, η μεταποίηση σε ποσοστό 9,8%, και ο δημόσιος τομέας σε ποσοστό 8,8%. Ο εμπορικός τομέας όμως, κατέχει υψηλή θέση και στις μειώσεις των θέσεων εργασίας, με την ΕΛΣΤΑΤ να δίνει τον αριθμό των 135.000 θέσεων εργασίας.

Επομένως, είναι ο τομέας με τις περισσότερες χαμένες θέσεις εργασίας ενώ ακολουθούν η μεταποίηση και οι κατασκευές, όπου οι κατασκευές σε ποσοστά μεταξύ των πολυπληθέστερων τομέων της οικονομίας σημείωσαν τις περισσότερες μειώσεις σε ποσοστό - 18,1%, ενώ ακολουθεί η μεταποίηση σε ποσοστό -14,4%, ο τομέας της ενημέρωσης σε ποσοστό -11,4% και ο τομέας του εμπορίου σε ποσοστό - 11,3%. Στα εμπορικά καταστήματα πανελλαδικά, εργάζεται το 14% του συνολικού πληθυσμού (άνεργοι και εργαζόμενοι) ή το 18,1% των εργαζομένων. Αν συμπεριληφθούν και οι τομείς της εστίασης, τουρισμού και μεταφορών - logistics, τότε στον ευρύτερο τομέα εργάζεται το 23% του πληθυσμού, δηλαδή περίπου 1.150.000 άτομα.

Η ΕΛΣΤΑΤ σε έρευνα της διατυπώνει ότι στο λιανεμπόριο αφομοιώνεται το 1/3 του συνολικού όγκου των μηνιαίων εξόδων ενός σπιτιού. Σε συνολικά έξοδα 2065 ευρώ, τα εμπορικά καταστήματα εισπράττουν 669 ευρώ και τα υπόλοιπα 228 ευρώ

καταλήγουν σε επιχειρήσεις που αφορούν την εστίαση και τα καταλύματα όπως ξενοδοχεία , καφετέριες , εστιατόρια κ.τ.λ. Η ελληνική οικογένεια ξοδεύει περίπου 335 ευρώ δηλαδή το 16,2% σε προϊόντα διατροφής ενώ αν συμπεριληφθούν ποτά και τσιγάρα , το ποσό αυξάνεται στα 425 ευρώ που αντιστοιχεί στο 20,6% .

Πίνακας 2: Το ειδικό βάρος του λιανικού εμπορίου στο καλάθι της νοικοκυράς

Αγορές	Σύνολο χώρας		Αστικές περιοχές		Αγροτικές περιοχές	
	ποσό	%	ποσό	%	ποσό	%
ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ	2.065,11	100	2.177,05	100	1.502,96	100
ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ	335,38	16,2	343,88	15,8	292,70	19,5
Αλεύρι, χωμί, δημητριακά	48,69	2,4	49,09	2,3	46,68	3,1
Κρέας	84,01	4,1	84,92	3,9	79,45	5,3
Ψάρια	28,53	1,4	28,94	1,3	26,44	1,8
Γαλακτοκομικά, αυγά	62,12	3	65,04	3	47,46	3,2
Έλαια, λίπη	19,11	0,9	19,74	0,9	15,95	1,1
Φρούτα	26,47	1,3	27,65	1,3	20,55	1,4
Λαχανικά	40,41	2	41,75	1,9	33,63	2,2
Ζάχαρη, ζαχαρώδη κλπ	20,72	1	21,14	1	18,61	1,2
Λοιπά τρόφιμα	5,32	0,3	5,60	0,3	3,92	0,3
ΜΗ ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΩΔΗ ΠΟΤΑ	21,21	1	22,01	1	17,19	1,1
ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑΤΩΔΗ ΠΟΤΑ	15,55	0,8	16,36	0,8	11,49	0,8
ΚΑΠΝΟΣ	53,08	2,6	53,19	2,4	52,50	3,5
ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΠΟΤΩΝ ΚΑΠΝΟΥ	425,22	20,6	435,44	20	373,88	24,9
ΕΝΔΥΣΗ	129,40	6,3	136,03	6,2	69,11	4,6
ΥΠΟΔΥΣΗ	33,44	1,6	35,58	1,6	22,72	1,5
Προϊόντα καθαρισμού (σαπούνια, απορρυπαντικά κλπ)	24,60	1,2	24,75	1,1	23,88	1,6
Αρώματα, κλλυντικά κλπ	42,13	2	45,49	2,1	25,25	1,7
Χαρτί υγείας, σερβιέτες, χαρτομάντηλα κλπ	13,95	0,7	14,60	0,7	10,66	0,7
ΣΥΝΟΛΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ	668,74	32,4	691,89	31,8	525,50	35
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΦΕ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	228,16	11	243,29	11,2	162,22	10,1

2.3 Ετήσια αποτελέσματα κλάδου σούπερ μάρκετ 2011-2015

Κοινοποιημένοι ισολογισμοί 68 εταιρειών οι οποίοι αποτελούν και δείγμα μελέτης (Πανόραμα των ελληνικών σούπερ μάρκετ, 2012) , έδειξαν ότι ο τομέας των σούπερ μάρκετ εμφανίζει απώλειες 181,4 εκατομμύρια ευρώ έναντι 28,4 εκατομμύρια σε κέρδη το 2010. Κατά την έρευνα , αυτό οφείλεται σε βασικές αλλαγές της κορυφαίας εταιρείας Καρφούρ Μαρινόπουλος η οποία παρουσίασε απώλειες 235,7 εκατομμύρια ευρώ. Σε σύνολο 68 επιχειρήσεων, οι 27 παρουσίασαν απώλειες στα καθαρά αποτελέσματα πριν τη φορολογία ενώ κατά τους ισολογισμούς του 2008 και πριν ξεσπάσει η κρίση, μόνο 12 από τις 74 επιχειρήσεις είχαν εμφανίσει απώλειες.

Επιπλέον, το 2011 ο τομέας ήρθε αντιμέτωπος με την έλλειψη ρευστότητας στην ελληνική οικονομία. Η ελληνική αγορά έπαυε να χρηματοδοτείται επαρκώς από τις τράπεζες, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις και οι καταναλωτές να οδηγηθούν σε ανάλογες κινήσεις. Η έρευνα δείχνει ότι ο τομέας προσαρμόστηκε σε αυτή την έλλειψη ρευστότητας και καθαρής κερδοφορίας πραγματοποιώντας μια μείωση των δαπανών, τόσο στο χρηματοοικονομικό κόστος όσο και στο κόστος δανεισμού, καθώς και με την μετακίνηση υποθέσεων και αναγκών στο μέλλον.

Πίνακας 3: Γενικός δείκτης τιμών καταναλωτών (ΓΔΤΚ) 2010/2011 (βασικές ομάδες)

Γενικός δείκτης τιμών καταναλωτών (ΓΔΤΚ) 2010/2011 (βασικές ομάδες)			
Ομάδες αγαθών και υπηρεσιών	2010	2011	Μεταβολή
Διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά	100,06	103,18	3,11%
Αλκοολούχα ποτά και καπνός	114,76	123,53	7,65%
Ένδυση και υπόδηση	101,68	101,13	-0,54%
Στέγαση	106,93	116,45	8,91%
Διαρκή αγαθά, είδη νοικοκυριού και υπηρεσίες	101,3	102,47	1,15%
Υγεία	101,49	100,92	-0,56%
Μεταφορές	116,21	123,53	6,30%
Επικοινωνίες	102,95	104,63	1,64%
Αναψυχή, πολιτιστικές δραστηριότητες	100,89	100,89	0%
Εκπαίδευση	102,02	101,88	-0,14%
Ξενοδοχεία, καφέ, εστιατόρια	102,91	104,98	2,01%
Άλλα αγαθά και υπηρεσίες	104,5	107,68	3,04%
Γενικός δείκτης	104,71	108,2	3,04%

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η μείωση του κύκλου εργασιών των αλυσίδων σούπερ μάρκετ ήταν, σύμφωνα με το Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ 2013 μόλις 0,5% το 2012 σε σχέση με το 2011 (δείγμα 60 αλυσίδων, οι οποίες δημοσίευσαν ισολογισμό). Την ίδια στιγμή, το Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών υπολογίζει πως η μείωση κατά 12,43% των πωλήσεων του κλάδου τροφίμων το 2012 (ΕΛΣΤΑΤ) αντιστοιχεί σε περίπου 2,7 δισ. ευρώ. Η μείωση στα μεγάλα καταστήματα ήταν σαφώς μικρότερη, στο 6,97%. Από τα παραπάνω συνάγεται πως η μείωση των πωλήσεων αφορά σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό τα μικρά καταστήματα τροφίμων.

Συνολικά οι πωλήσεις στο δείγμα των 60 αλυσίδων σούπερ μάρκετ της ετήσιας έκδοσης Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ ήταν μειωμένες κατά 36,47

εκατ. ευρώ, φτάνοντας συνολικά στα 7,3 δισ. ευρώ έναντι 7,33 δισ. ευρώ το 2011. Πρέπει να σημειωθεί ότι η απουσία του ισολογισμού της Μαρινόπουλος ΑΕ μέχρι τη στιγμή της επεξεργασίας των στοιχείων, σε συνδυασμό με τη μόνιμη απουσία οικονομικών καταστάσεων της Lidl Hellas αφαιρεί από τη συνολική εικόνα περίπου 2,8 δισ. ευρώ, που αντιστοιχούν σε περίπου 25% της αγοράς των σούπερ μάρκετ. Χαρακτηριστικό της επιβάρυνσης της εικόνας των μικρότερων κυρίως αλυσίδων είναι το γεγονός ότι οι 15 αλυσίδες σούπερ μάρκετ με τις μεγαλύτερες πωλήσεις του δείγματος εμφάνισαν αύξηση στις πωλήσεις κατά 0,89%, ενώ οι υπόλοιπες 45 μικρότερες αλυσίδες εμφάνισαν μείωση κύκλου εργασιών κατά 11,31%.

Η αύξηση αυτή των μεγαλύτερων αλυσίδων, όμως, σε αντίθεση με τις προηγούμενες χρονιές δεν οφείλεται σε ανάπτυξη των πωλήσεων λόγω της ζήτησης, αλλά σε ανάπτυξη των δικτύων καταστημάτων. Χαρακτηριστικό είναι ότι ενώ συνολικά το δίκτυο των αλυσίδων σούπερ μάρκετ αυξήθηκε μόλις από 2.421 το 2011 σε 2.431 το 2012 (αύξηση 0,04%), οι αλυσίδες με περισσότερα από 20 καταστήματα αύξησαν το δίκτυο τους από 1.913 σε 1.970 καταστήματα (αύξηση 2,98%).

Όσες μεγάλες επιχειρήσεις κατάφεραν να επιβιώσουν παρά την κρίση και οι οποίες δεν έχουν σημαντικά χρέη τόσο σε προμηθευτές όσο και σε τράπεζες, ενώ ταυτόχρονα διατήρησαν ή και πολλαπλασίασαν τα μερίδια αγοράς, εξαγόρασαν σιγά σιγά μέσα στο 2013 μικρές αλυσίδες. Η εξέλιξη τους και αυτό το χρόνο θα στηριχθεί στο ίδιο παράδειγμα πολύ περισσότερο για όσο χρονικό διάστημα οι βιομηχανίες θα εξακολουθήσουν να πιέζουν τις μικρές αλυσίδες οι οποίες δεν θα μπορούν να απευθυνθούν στις τράπεζες (Μανιφάβα, 2014).

Οι μεγάλες αλυσίδες υπερτερούν σε σχέση με τις μικρές διότι έχουν τη δύναμη να προχωρούν σε προσφορές και επενδύσεις σχετικά με είδη ιδιωτικών εταιρειών. Με αυτόν τον τρόπο γίνονται πιο ανταγωνιστικές στις τιμές έναντι των μικρών αλυσίδων με το στοιχείο τιμή να αποκτά για τον καταναλωτή τη μεγαλύτερη σημασία που είχε ποτέ (Μανιφάβα, 2014):

Αρκετές από τις μεγάλες αλυσίδες του κλάδου είχαν προχωρήσει στην εξαγορά καταστημάτων του δικτύου της Ατλάντικ η οποία πτώχευσε το 2011.

Την τελευταία τριετία φουντώνει κατά καιρούς η φημολογία για την εξαγορά της Βερόπουλος από την ΑΒ Βασιλόπουλος (ανήκει στον βελγικό όμιλο Delhaize).

Η στάση των τραπεζών έπαιξε καθοριστικό ρόλο στο να μην υπάρξει συνεργασία ανάμεσα στις δύο πλευρές μέχρι σήμερα, ανεξάρτητα από την επιθυμία των δύο

πλευρών που ούτως ή άλλως δεν υπάρχει. Οι τράπεζες δεν χρηματοδοτούν εύκολα την εξαγορά μιας εταιρείας ήδη επιβαρυνμένης από δανεισμό και υποχρεώσεις προς τρίτους.

Γενικά, το 2012, σύμφωνα με ισολογισμούς 60 εταιρειών του τομέα όπως κοινοποιούνται στο « Πανόραμα των ελληνικών σούπερ μάρκετ « χωρίς αναφορά στη Μαρινόπουλος επειδή δεν κοινοποιήθηκε ο ισολογισμός , συνολικά οι υποχρεώσεις φτάνουν σε 2,86 δις ευρώ με το 1/3 να αναφέρεται σε υποχρεώσεις προς τράπεζες (Μανιφάβα, 2014).

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 2014 ήταν μία χρονιά όπου σημειώθηκε βελτίωση στα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη της χώρας, σε σχέση τόσο με το 2013, αλλά πολύ περισσότερο σε σχέση με το 2012, γεγονός που επηρέασε σε μεγάλο βαθμό και τον κλάδο των ελληνικών σούπερ μάρκετ. Σε συνδυασμό, μάλιστα, με τις σημαντικές επιχειρηματικές κινήσεις των μεγάλων εταιρειών του κλάδου θα μπορούσαμε να πούμε ότι το 2014 αποτέλεσε για τις ισχυρότερες επιχειρήσεις μία δημιουργική χρονιά (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015).

Συνολικά οι πωλήσεις για τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες ή ομίλους (εφεξής οι «10 μεγάλοι»), εμφανίζονται αυξημένες το 2014 κατά 1,15% ή κατά 70 εκατ. ευρώ σε σχέση με το 2013, φτάνοντας 6,15 δις. ευρώ. Η πιο ακριβής εικόνα όμως της αγοράς προκύπτει μετά από αναγωγή, απαραίτητη λόγω της δημοσίευσης 10μηνου ισολογισμού από την Αφοί Βερόπουλοι για το 2014 (1/3/2014 έως 31/12/2014) και την περυσινή δημοσίευση 9μηνου ισολογισμού από την Μάκρο (1/1/2013 έως 30/9/2013) (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015).

Επειδή τα ποσά των μηνών που υπολείπονται από τους 2 ισολογισμούς (του 2013 για τη Μάκρο που δημοσίευσε 12μηνο ισολογισμό το 2014 και της Αφοί Βερόπουλοι, με 12μηνο ισολογισμό το 2013) έχουν μικρή διαφορά, η επίδραση στην μεταβολή του συνόλου των πωλήσεων των 10 μεγάλων για τη διετία ουσιαστικά αλληλοεξουδετερώνεται. Έτσι, με απλή αναλογική αναγωγή στο σύνολο του έτους, προκύπτει ότι οι πωλήσεις για τους «10 μεγάλους» το 2014 ήταν αυξημένες κατά 1,32% ή κατά 81 εκατ. ευρώ σε σχέση με το 2013, φτάνοντας 6,24 δις. ευρώ.

Η εξέλιξη αυτή είναι αξιοσημείωτη, δεδομένου ότι η αγορά το 2014 κινήθηκε πτωτικά, με τις εκτιμήσεις του ΙΕΛΚΑ να αναφέρουν μείωση στο σύνολο των λιανικών πωλήσεων ειδών παντοπωλείου κατά 1,80%, δηλαδή κατά 360 εκατ. ευρώ. Αν μάλιστα ληφθεί υπ' όψιν ο αποπληθωρισμός κατά 1,72% στα τρόφιμα και η

ένταση των προσφορών, γίνεται φανερό ότι η επίδοση συνολικά των εταιρειών ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένη, μετά από ένα αρνητικό 2013. Σε έναν βαθμό αυτή η αύξηση πιστώνεται στην ανάπτυξη του δικτύου, τόσο μέσω εξαγορών όσο και μέσω της δημιουργίας νέων καταστημάτων (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015).

Τη θέση οδηγού στον κλάδο πλέον διεκδικούν τρεις εταιρείες: Η Μαρινόπουλος (για την οποία δεν υπάρχουν διαθέσιμες δημοσιευμένες λογιστικές καταστάσεις), που δηλώνει πως οι πωλήσεις της κυμάνθηκαν το 2014 στα 2 δισ. ευρώ, η Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος, της οποίας οι πωλήσεις ανέρχονται πλέον σε 1,79 δισ. ευρώ με συνεχή αύξηση τα τελευταία χρόνια (πάνω από 10% αύξηση σε σχέση με το 2010 και πρόσθεση μόνο το 2014 πάνω από 50 εκατ. ευρώ στις πωλήσεις της) και πλέον και η Σκλαβενίτης, με τις αθροισμένες πωλήσεις Σκλαβενίτη - Χαλκιαδάκη - Μάκρο να ανέρχονται σε 1,69 δισ. ευρώ, ενώ αν ολοκληρωθεί η συγχώνευση με τη Βερόπουλος, οι πωλήσεις του νέου ομίλου θα ξεπεράσουν τα 2 δισ. ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Σκλαβενίτης είχε και ως εταιρεία το 2014 τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση των πωλήσεων από τους «10 μεγάλους» κατά 4,09% (σχεδόν 50 εκατ. ευρώ), πιθανότατα ως αποτέλεσμα της κεφαλαιοποίησης των πωλήσεων των εξαγορών που πραγματοποίησε το 2013 (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 201).

Όσον αφορά στις υπόλοιπες εταιρείες που συμπληρώνουν τη δεκάδα, για τις Αφοί Βερόπουλοι και Μάκρο δεν μπορούμε να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα, λόγω της ιδιαιτερότητας που έχουν οι λογιστικές τους καταστάσεις. Από τις εναπομείνουσες 6 εταιρείες, 3 παρουσιάζουν αύξηση των πωλήσεων: Η Μασούτης, κατά 0,44% (3,29 εκατ. ευρώ), η Πέντε (Γαλαξίας), κατά 0,69% (3,18 εκατ. ευρώ) και η Market In, κατά 1,55% (2,59 εκατ. ευρώ). Αντίθετα, μείωση παρουσίασαν οι πωλήσεις της Μετρό, κατά 0,39% (-2,74 εκατ. ευρώ), του Συνεταιρισμού INKA., κατά 1,17% (-1.70 εκατ. ευρώ), και της Χαλκιαδάκης, κατά 2,09% (- 2,77 εκατ. ευρώ) (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015).

Για δεύτερη συνεχή χρονιά, το 2014 η κερδοφορία για τους 10 μεγάλους παραμένει σε σταθερό επίπεδο, με μικρή αύξηση σε σχέση με το 2013. Πρόκειται στην πραγματικότητα για μία εξέλιξη αναμενόμενη, η οποία συνοδεύει την αύξηση των πωλήσεων της χρονιάς που πέρασε. Οι 10 όμιλοι και εταιρείες παρουσιάζουν το 2014 συνολικά κέρδη στα καθαρά αποτελέσματα προ φόρων αξίας 131,09 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 6,41% σε σχέση με τα 123,20 εκατ. ευρώ του 2013. Ο δείκτης

καθαρής κερδοφορίας διαμορφώθηκε στο 2,13%, ελαφρώς αυξημένος σε σχέση με το 2,03% της προηγούμενης χρονιάς (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015).

Όσον αφορά στους υπόλοιπους δείκτες κερδοφορίας, ο δείκτης μεικτού κέρδους αυξήθηκε από 23,11% σε 23,65%, ως αποτέλεσμα της αύξησης τόσο του κόστους πωληθέντων όσο και των λειτουργικών δαπανών των επιχειρήσεων. Η αναλογική αυτή αύξηση των δαπανών είναι και η αιτία η οποία εξηγεί γιατί παρά την αύξηση του μεικτού κέρδους ο δείκτης λειτουργικού περιθωρίου κέρδους αυξήθηκε σε μικρότερο βαθμό, φτάνοντας στο 2,81% το 2014 έναντι 2,64% το 2013. Αντίστοιχη σταθερότητα επέδειξε και ο δείκτης προ χρηματοοικονομικού κόστους και αποσβέσεων (EBITDA), με ελάχιστη αύξηση κατά 0,08%, από 4,60% σε 4,68%, με την τιμή του δείκτη να εξακολουθεί να αξιολογείται ως υψηλή και σίγουρα επαρκής (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015).

Ο τελευταίος δείκτης είναι ίσως και ο πιο αποκαλυπτικός, καθώς δείχνει πιο ξεκάθαρα την «πρωτογενή» κατάσταση του οργανισμού (πλεόνασμα - έλλειμμα), καθώς ακυρώνει την επίδραση της διαχείρισης παγίων, της υπεραξίας και τις ιδιομορφίες του δανεισμού κάθε επιχείρησης. Τέλος, όσον αφορά στην απόδοση ιδίων κεφαλαίων, αυτή αυξήθηκε από 11,95% σε 12,32% (μεταβολή +0,37%), καθώς τα καθαρά κέρδη των 10 επιχειρήσεων αυξήθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό από τα ίδια κεφάλαια (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015).

Από τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες οι 8 παρουσιάζουν καθαρά κέρδη. Τις καλύτερες επιδόσεις δεικτών τις παρουσιάζουν η Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος, η Διαμαντής Μασούτης και η Χαλκιάδακης και ακολουθούν Μετρό και Πέντε, με επίσης ιδιαίτερα υψηλά μεγέθη και δείκτες. Η Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος έχει με διαφορά τα πιο εντυπωσιακά νούμερα, με 68,81 εκατ. ευρώ καθαρά κέρδη (περισσότερα από όλες τις άλλες επιχειρήσεις μαζί), δείκτη καθαρής κερδοφορίας 3,84% και δείκτη EBITDA 6,84%. Η Δ. Μασούτης έχει δείκτη καθαρής κερδοφορίας 3,12% και απόδοση ιδίων κεφαλαίων 19,90% (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015).

Η Χαλκιάδακης έχει την υψηλότερη απόδοση ιδίων κεφαλαίων με 37,36%. Υγιή εικόνα παρουσιάζουν και η Market In και ο Συνεταιρισμός IN.KA., με την τελευταία εταιρεία να έχει καλύτερους δείκτες. Οι δύο εταιρείες που παρουσιάζουν ζημιές είναι η Βερόπουλος και η Μάκρο (χωρίς να έχουμε τη δυνατότητα να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα), με τη Βερόπουλος, παρά τις ζημιές, να διατηρεί θετικό δείκτη EBITDA. Περισσότερα στοιχεία για τις επιδόσεις τόσο των 10 μεγαλύτερων ομίλων

και εταιρειών, όσο και για το σύνολο του κλάδου, θα υπάρχουν στο «Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ 2015», που κυκλοφορεί εντός του Οκτωβρίου (Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015).

Κεφάλαιο 3ο: Στρατηγικές ανάπτυξης σούπερ μάρκετ σε καιρό κρίσης

Το κεφάλαιο αυτό αφορά στις στρατηγικές ανάπτυξης σούπερ μάρκετ σε καιρό κρίσης (*franchising*, *καταστήματα ευκολίας (convenience stores)*, ιστορικό εξαγορών-συγχωνεύσεων, όμιλοι κοινών αγορών, *non food προϊόντα*) καθώς επίσης παρουσιάζονται τα οικονομικά μεγέθη στην Ελλάδα της κρίσης σε σχέση με τα σουπερ μάρκετ.

3.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Τα σούπερ μάρκετ, προχωρούν σε κάποιες κινήσεις και τεχνικές με σκοπό να διασφαλίσουν τη θέση τους στην ελληνική αγορά αποκτώντας πιο πολλά μερίδια και έτσι να αντιμετωπίσουν τον μεγάλο ανταγωνισμό. Οι βασικότεροι παράγοντες ανταγωνισμού είναι οι παρακάτω:

- Ο σχεδιασμός τιμολογιακής πολιτικής
- Η εικόνα των μαγαζιών τα οποία διαρκώς επεκτείνουν την ποικιλία των προϊόντων τους με σκοπό να παρέχουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Η εφαρμογή και στήριξη σε νέες τεχνολογίες.
- Η ανάπτυξη και εξάπλωση του δικτύου καταστημάτων , είτε δημιουργώντας νέα μαγαζιά , είτε εξαγοράζοντας μικρότερες επιχειρήσεις.

Η ένταξη στην ελληνική αγορά της γερμανικής εταιρείας Aldi , η εξάπλωση των μαγαζιών discount και γενικά η όλο και αυξανόμενη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ιδιωτικών εταιρειών, έγιναν η αιτία να ξεσπάσει ένας πόλεμος τιμών ο οποίος αποτελεί και τον μεγαλύτερο αντίπαλο που αντιμετωπίζει ο τομέας των σούπερ μάρκετ. Τα καταστήματα του τομέα πιστεύουν ότι οι πιο βασικές τεχνικές για την ανάπτυξη τους, είναι η εξάπλωση των καταστημάτων, η εισαγωγή περισσότερων ειδών και τμημάτων και η ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε όμιλους κοινών αγορών (ICAP, 2007).

3.1.1 Franchising

Τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και πιο δημοφιλής μια τεχνική εξάπλωσης καταστημάτων που λέγεται franchising, σύμφωνα με την οποία το κύριο κατάστημα

υπάγεται σε δίκτυο καταστημάτων το οποίο διατηρεί τα δικαιώματα χρήσεως του ονόματος και πώλησης των ειδών μιας επιχείρησης, η οποία με αντίτιμο οικονομικά οφέλη και με την προϋπόθεση της πλήρους συμμόρφωσης στις προδιαγραφές λειτουργίας, μεταβιβάζει τα δικαιώματα αυτά. Αποτελεί ένα καθαρό σύστημα μάρκετινγκ. Διακρίνονται δύο κύρια είδη δικτύων franchising:

- Το πρώτο είδος αναφέρεται στη συμφωνία μεταβίβασης των δικαιωμάτων πώλησης των ειδών και της χρήσης της επωνυμίας καθαρά για επικοινωνιακούς λόγους όπως η προβολή και η διαφήμιση. Αυτή η συνεργασία της κύριας εταιρείας (franchiser) και της επιχείρησης η οποία αναλαμβάνει να χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο κατάστημα (franchisee), διέπεται από ειδικούς όρους.
- Το δεύτερο είδος, απαιτεί λεπτομερέστερη συνεργασία και πιο αυστηρούς όρους όσον αφορά την οργάνωση λειτουργίας της επιχείρησης, με την κύρια εταιρεία να μεταβιβάζει στον franchisee όχι μόνο τα δικαιώματα χρήσης και πώλησης των προϊόντων, αλλά το σύστημα λειτουργίας στο σύνολο του.

Η μητρική εταιρεία είναι επικεφαλής του δικτύου επιχειρήσεων μέσα από το οποίο έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί συντομότερα έχοντας ένα δικό της δίκτυο επιχειρήσεων. Οι franchisees διασφαλίζουν τα πλεονεκτήματα μιας δυνατής επωνυμίας και αποκτούν βοήθεια σε θέματα που αναφέρονται στην λειτουργία και οργάνωση του καταστήματος τους (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003).

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων ήταν πια σύνηθες φαινόμενο , ειδικά με την ένταξη της Carrefour στην αγορά. Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια , διαπιστώνεται ένας περιορισμός σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, ενώ το franchising παρουσιάζει μια άνθηση, με τις μεγάλες επιχειρήσεις να το εφαρμόζουν ώστε να εξελίσσεται η αλυσίδα τους. Επιπλέον, οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις και οι κατά τόπους έμποροι επιλέγουν να ενταχθούν κάτω από την προστασία μιας μεγάλης επιχείρησης με σκοπό να αντέξουν στις πιέσεις της αγοράς.

Με την τεχνική του franchising, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με την υποστήριξη και τεχνογνωσία μιας ονομαστής και κατοχυρωμένης αλυσίδας, η οποία εξασφαλίζει άριστη ποιότητα, χαμηλές τιμές και διαφημιστική προβολή, διασφαλίζοντας παράλληλα την προσωπική επαφή επιχειρηματία – καταναλωτή, αποκτούν τη δυνατότητα να επενδύουν στο λιανεμπόριο με χαμηλό κίνδυνο. Σήμερα, στο

λιανεμπόριο, εφαρμόζουν την τεχνική του franchising επιχειρήσεις όπως Dia, AB Βασιλόπουλος, Carrefour – Μαρινόπουλος, Ατλάντικ και Bazaar (ICAP , 2007).

Από τις πρώτες επιχειρήσεις του τομέα η οποία αναπτύχθηκε εφαρμόζοντας την τεχνική του Franchising, είναι η Dia, η οποία διαθέτει πανελλαδικά 96 καταστήματα, τα οποία λειτουργούν με αυτό τον τρόπο. Η επιχείρηση AB Βασιλόπουλος μετά την απορρόφηση της Τροφό, έχει εξαπλωθεί εφαρμόζοντας την τεχνική franchising το 2002 , και έχοντας δημιουργήσει μικρά μαγαζιά τα οποία λειτουργούν με το εμπορικό σήμα AB Shop & Go και επίσης μεσαία μαγαζιά με την ονομασία AB Food Market.

Η επιχείρηση Carrefour – Μαρινόπουλος αναπτύχθηκε μέσω franchising με μαγαζιά τα οποία χρησιμοποιούσαν την επωνυμία 5' Μαρινόπουλος, τα οποία έχουν χώρο μικρότερο από 900 τ.μ και τα οποία διαθέτουν φρέσκα προϊόντα, είδη διατροφής, ποτά και προϊόντα προσωπικής περιποίησης. Η επιχείρηση σήμερα, έχει απορροφήσει μέσω franchising μαγαζιά και με άλλες ονομασίες όπως Champion Μαρινόπουλος και Smile Market. Η Ατλάντικ εξαγόρασε το 2002 την Άριστα ΑΕ, την οποία είχαν δημιουργήσει το 1995, 15 ιδιοκτήτες σούπερ μάρκετ σε μορφή κοινοπραξίας. Με την ονομασία Άριστα λειτουργούν μαγαζιά που ανήκουν στην εταιρεία Ατλάντικ και τα οποία επεκτείνουν τα δίκτυα τους μέσω franchising, φτάνοντας σήμερα τα 350 περίπου καταστήματα.

3.1.2 Καταστήματα ευκολίας (convenience stores)

Τα καταστήματα ευκολίας (*convenience stores*) έχουν μικρό εύρος και βάθος συλλογής. Στα καταστήματα αυτά βρίσκει κανείς ορισμένα τρόφιμα και είδη καθημερινής χρήσεως. Λειτουργούν συχνά με διευρυμένο ωράριο και παραμένουν ανοικτά ακόμα και κάποιες αργίες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το χαρακτηριστικό των εμπορευμάτων της συλλογής τους είναι η συχνή αγορά και κατανάλωση (π.χ. γάλα, παγωτά, αναψυκτικά) και η μικρή δαπάνη που απαιτείται για την προμήθεια τους. Εξυπηρετούν τις ανάγκες ατόμων που κατοικούν, εργάζονται ή διέρχονται από τον τόπο εγκατάστασης τους. Πωλούν σε σχετικά υψηλότερες τιμές, αλλά λόγω της εγγύτητάς τους και του ωραρίου τους προσφέρουν ευκολία στους πελάτες τους.

Οι Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, (2003) αναφέρουν ότι η ευκολία έγκειται στο γεγονός ότι ο πελάτης κινείται με γνώμονα την ευκολία του και προτιμά κοντινά σημεία πωλήσεων για αυτό και τα καταστήματα ευκολίας είναι ιδιαίτερα σημαντικά για προϊόντα με υψηλή συχνότητα αγορών και σχετικά μικρή αξία. Θα πρέπει να

σημειωθεί ακόμα ότι στα καταστήματα ευκολίας, οι πελάτες αγοράζουν κατά περίπτωση μια μικρή ποσότητα για την κάλυψη άμεσων αναγκών τους, όταν εξαντληθούν τα αποθέματα ενός προϊόντος που κανονικά το προμηθεύονται από σούπερ μάρκετ. Τέλος, οι πελάτες τους συχνά θέλουν να προμηθευτούν ένα προϊόν αμέσως (π.χ. παγωτά, εμφιαλωμένο νερό) και δεν είναι διατεθειμένοι να καθυστερήσουν πηγαίνοντας σε ένα μακρινό σημείο πώλησης (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι τα μικρά καταστήματα της γειτονιάς ξανακερδίζουν μερίδιο στις επισκέψεις και τις αγορές των καταναλωτών. Παραδείγματα τέτοιων καταστημάτων είναι τα Ola Stores, τα OK Anytime Markets, τα Smile, τα Micra Stores κ.α. Πολλές από τις μεγάλες αλυσίδες των σούπερ μάρκετ έχουν αρχίσει να εισέρχονται σε αυτό το κομμάτι του λιανεμπορίου, δεδομένου ότι οι αγορές στις οποίες μέχρι τώρα δραστηριοποιούνται έχουν κορεσθεί (ICAP, 2007).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα Ola Stores δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά από το 2002 και σήμερα υπήρχαν αριθμούν 44 καταστήματα. Πρόκειται για μικρά καταστήματα (50-70 τ.μ.) που εξυπηρετούν τις βασικές καθημερινές και έκτακτες ανάγκες του καταναλωτή, ενώ παραμένουν ανοικτά 7 ημέρες την εβδομάδα από τις 7 το πρωί έως τις 11 το βράδυ. Τα συγκεκριμένα καταστήματα προσφέρουν μία μεγάλη γκάμα προϊόντων (ψιλικά, σνακ, σοκολάτες, τσίχλες, αναψυκτικά, τυποποιημένα τρόφιμα, είδη οικιακής χρήσης, χαρτικά, απορρυπαντικά, είδη κάβας, εφημερίδες-περιοδικά, καλλυντικά, προϊόντα καπνού, γραφική ύλη, παιχνίδια-βρεφικά, είδη ψιλικών, γυναικεία αξεσουάρ), καθώς και υπηρεσίες όπως εμφάνιση φιλμ, fax και φωτοτυπίες. Σύμφωνα με την εταιρεία μακροπρόθεσμος στόχος είναι να ξεπεραστούν τα 200 καταστήματα (http://www.olastores.gr/co_profile.php).

Τα καταστήματα OK Anytime Markets, στα οποία συμμετέχει ο όμιλος Carrefour-Μαρινόπουλος, είναι μικρά καταστήματα της γειτονιάς τα οποία δεν ξεπερνούν τα 100 τ.μ. και διαθέτουν περισσότερα από 3.500 τυποποιημένα επώνυμα προϊόντα. Ιδρύθηκαν το 2004 από την αλυσίδα Ξυνός σουπερμάρκετ που στη συνέχεια εξαγοράστηκε από την Carrefour-Μαρινόπουλος. Αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchising και σήμερα αριθμούν 73 καταστήματα, ενώ οι πωλήσεις τους για το 2007 ξεπέρασαν τα 12.000.000 ευρώ (<http://www.okmarkets.gr/okmarkets/>).

Τα καταστήματα Smile Θεσσαλονίκης το 2001 που δημιούργησαν ένα δίκτυο με κοινή αποθήκη εφοδιάζονται. Από το 2004 από τον όμιλο Carrefour με το σύνολο

των επωνύμων προϊόντων που διακινούν και λαμβάνουν εμπορική και επικοινωνιακή υποστήριξη καθώς και πρόσβαση σε κωδικούς προϊόντων γνωστά στο ευρύ κοινό αλλά και καλύτερες συμφωνίες με τους προμηθευτές. Το 90% των αγορών πρέπει να γίνεται από τους προμηθευτές της Carrefour. Ένα 10% μπορεί να είναι από τοπικούς προμηθευτές αλλά για ξεκίνησαν ως κοινοπραξία 30 με 40 μπακάλικων της προϊόντα που εξυπηρετούν την τοπική αγορά (ICAP, 2007).

Σήμερα υπάρχουν 64 καταστήματα Smile στη Θεσσαλονίκη και στα περίχωρα (Χαλκιδική, Ημαθία, Πέλλα και Πιερία), το δε εμβαδόν των καταστημάτων κυμαίνεται μεταξύ 100 και 300 τ.μ. (ICAP, 2007).

Όσον αφορά τα καταστήματα Micra Stores πρόκειται για μικρά mini-market της γειτονιάς, δεδομένου ότι το εμβαδόν τους κυμαίνεται μεταξύ 50-70 τ.μ. Παραμένουν ανοικτά 7 ημέρες την εβδομάδα και 16 ώρες την μέρα, ενώ οι κωδικοί που κατά μέσο όρο διατίθενται από την αλυσίδα είναι 1.500, αλλά κατά περίπτωση καταστήματος φτάνουν έως και τους 2.500.

Τέλος τα καταστήματα Minismart, αναπτύσσονται με καταστήματα των 70 τμ έως 90 τμ, τα οποία διακινούν περίπου 2.000 διαφορετικούς κωδικούς προϊόντων, κυρίως ειδών πρώτης ανάγκης -από κάθε προϊόν διατίθενται τα βασικά brand-names, αλλά σε κάποιες κατηγορίες και φθηνότερα είδη (ICAP, 2007).

3.2 Ιστορικό εξαγορών-συγχωνεύσεων

Πολλές επιχειρήσεις , επιχειρώντας να επικρατήσουν στην ελληνική αγορά λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού μαζί με την ένταξη ξένων επιχειρήσεων , προχώρησαν μέχρι και το 2005, σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, αν και τα τελευταία χρόνια έχουν μειωθεί, σε σύγκριση με παλιότερα, εξακολουθούν όμως να υπάρχουν. Τα σημαντικότερα κέρδη που αποκτούν όσες εταιρείες προχωρούν σε τέτοιου είδους κινήσεις είναι τα εξής (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003):

- Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές
- Εξυπηρέτηση νέων αγορών, τόσο από γεωγραφική πλευρά, όσο και από ποιοτική, στην περίπτωση που ένας όμιλος σούπερ μάρκετ εξαγοράσει μια αλυσίδα Discount για να εξυπηρετήσει και τις απαιτήσεις των καταναλωτών αυτής της κατηγορίας καταστημάτων.

- Αποδοτικότερη διαφήμιση, δεδομένου ότι οι μεγάλοι επιχειρηματίες διαθέτουν πολλά μέσα για να διαφημιστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τόσο με τη βοήθεια μέσων μαζικής επικοινωνίας, όσο και με μέσα εθνικής εμβέλειας, εφόσον το καταναλωτικό κοινό διευρύνεται. Λόγω της ευρείας κλίμακας εργασιών οι διαφημιστικές δαπάνες επιμερίζονται σε ευρύ φάσμα πωλήσεων και έτσι η επιβάρυνση είναι μικρότερη. Επιπλέον, υπάρχει η οικονομική ευχέρεια να διαλέξουν οι ίδιοι οι επιχειρηματίες, μέσα από μια μεγάλη ποικιλία, τον τρόπο με τον οποίο θα διαφημιστούν, ενώ πολλές φορές η διαφήμιση γίνεται σε συνεννόηση με τους προμηθευτές τους.
- Ειδίκευση του εργατικού δυναμικού και αυξημένη παραγωγικότητα η οποία είναι δυνατό να επιτευχθεί λόγω του ευρέως φάσματος εργασιών.
- Αποκλεισμός μεσαζόντων . Σε πολλές περιπτώσεις μεγάλες εταιρείες του λιανεμπορίου προμηθεύονται τα προϊόντα τους κατευθείαν από τους παραγωγούς χωρίς την παρουσία τρίτων.

3.3 Όμιλοι κοινών αγορών

Εκτός από τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ, υπάρχουν και οι όμιλοι κοινών αγορών που έχουν σαν στόχο να ισχυροποιήσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των μελών τους απέναντι στους προμηθευτές. Οι όμιλοι αυτοί έχουν εξελιχθεί ικανοποιητικά τα τελευταία χρόνια και αποτελούν προστατευτική ομπρέλα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπροστά στην εμφάνιση των Discount αλλά και των εγχώριων κολοσσών .

Με τη συμβολή των ομίλων, ισχυροποιείται η διαπραγματευτική ικανότητα των επιχειρήσεων, ενώ οι τιμές είναι χαμηλότερες και οι προϋποθέσεις πληρωμής ευνοϊκότερες από τους προμηθευτές. Οι όμιλοι επίσης παρέχουν επιπλέον υπηρεσίες όπως η προώθηση ειδών ιδιωτικών εταιρειών, η ίδρυση κεντρικών αποθηκευτικών χώρων και δικτύων διανομής, συμβουλευτικό τμήμα για θέματα οργάνωσης και αλλαγής του χώρου των καταστημάτων, η ένταξη νέων προϊόντων, ο σχεδιασμός τεχνικών Marketing, η έκδοση διαφημιστικών φυλλαδίων κ.τ.λ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι όμιλοι, τις περισσότερες φορές, διατυπώνουν κάποιους όρους σχετικά με την ένταξη νέων μελών, όπως χαμηλή κλίμακα κύκλου εργασιών,

επιφάνεια χώρου πώλησης και ένα ελάχιστο όριο απόστασης από την επιχείρηση κάποιου άλλου μέλους, του ίδιου όμως ομίλου.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται κάποια γενικά πληροφοριακά στοιχεία ορισμένων από τους κυριότερους ομίλους κοινών αγορών (ICAP, 2007).

Πίνακας 4:Ομίλοι κοινών αγορών (ICAP, 2006)

Επωνυμία	Συνολικός κύκλος εργασιών*	Αριθμός μελών	Αριθμός καταστημάτων	Έτος ίδρυσης
ΑΣΠΙΔΑ	€370 εκ. (κατά δήλωση)	187	210	1996
ΑΣΤΕΡΑΣ-ΕΜΠΟΡΙΚΗ	€450 εκ. (κατά δήλωση)	85	211	1990
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ	€800 εκ. (από το δικτυακό τόπο της εταιρείας)	1.221	1.490	1999
ΕΛ.ΕΤ.Α.	€420 εκ. (κατά δήλωση)	286	574	1998
ΕΛ.ΟΜ.Α.Σ.	-	43	726	1994
ΚΥΨΕΛΗ	€730 εκ. (κατά δήλωση)	6	245	2000
ΣΥΜΜΕΤΡΟΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	-	8	123	2005

3.3.1 Non Food προϊόντα

Τα σούπερ μάρκετ θέλοντας να μεγαλώσουν την ποικιλία των ειδών τους , έχουν προσθέσει πολλά είδη τα οποία δεν ήταν συνηθισμένο να υπάρχουν στα μαγαζιά τους όπως ενδύματα , υποδήματα , είδη αυτοκινήτου κ.τ.λ.

Και αυτό συμβαίνει επειδή οι τιμές των μη τροφίμων είναι πιο υψηλές, άρα και τα κέρδη μεγαλύτερα, δεδομένου ότι έχουν μικρό κόστος διαχείρισης και ελάχιστες απώλειες αφού έχουν διάρκεια ζωής μεγαλύτερη από αυτή των τροφίμων. Ακόμα και αν πολλά είδη ψυγείου προσφέρουν μεγάλο κέρδος, το μειώνει το αυξημένο κόστος διαχείρισης τους. Αυτοί οι λόγοι αποτελούν πρόκληση για τις επιχειρήσεις να ψάχνουν τρόπους να σταματήσουν την πτώση των πωλήσεων στα μη τρόφιμα (Τσούλος, 2009)

Αυτή η τεχνική όμως δεν έχει αποδώσει δεδομένου ότι τα τρόφιμα εξακολουθούν να κερδίζουν όλο και περισσότερο την προτίμηση των καταναλωτών, αυξάνοντας επιπλέον τα ήδη υψηλά ποσοστά τους στον πίνακα των ετήσιων πωλήσεων του τομέα. Αυτό μπορεί να συμβαίνει με αργούς ρυθμούς, αλλά σταθερά και μεθοδικά. Αν κρίνουμε και από τα όσα συμβαίνουν στην Ευρώπη, η επικράτηση των τροφίμων

θα εξακολουθήσει να συμβαίνει, εξαφανίζοντας πολλά είδη μη τροφίμων από τα σούπερ μάρκετ.

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 1.6 στο πρώτο κεφάλαιο, τα μη τρόφιμα ενώ είχαν αυξήσει το ποσοστό τους κατά 5.7% στην περίοδο 2002 – 2005, μέσα στα επόμενα χρόνια το ποσοστό μειώθηκε ελάχιστα αλλά σταθερά.

Τονίζουμε ότι μέσω αυτών των ποσοστών μπορούμε να δούμε την ανάπτυξη των πωλήσεων στα κλασικά σούπερ μάρκετ. Σε αντίθεση με αυτό, στα υπέρ μάρκετ τα μη τρόφιμα αποκτούν ιδιαίτερη σημασία και συμβάλλουν σε αυτό, ο χώρος που είναι σημαντικά μεγαλύτερος, ο τρόπος αποστολής μαζί με τις διάφορες τεχνικές Marketing που ακολουθούνται από τη διοίκηση, όπως η ποικιλία των μη τροφίμων, η περιοχή στην οποία βρίσκεται το κατάστημα, οι συνθήκες τοπικού ανταγωνισμού και οι απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Έτσι, γίνεται αντιληπτό, ότι τα ποσοστά των κερδών στον κλάδο τροφίμων και μη τροφίμων εμφανίζουν πολλές διαφορές από επιχείρηση σε επιχείρηση, οι οποίες έχουν να κάνουν με τις διάφορες τεχνικές Marketing, τις τιμές, τον σχεδιασμό των επιχειρήσεων, το καταναλωτικό κοινό κ.τ.λ.

Στα σούπερ μάρκετ των δυτικοευρωπαϊκών χωρών, υπάρχει μια σαφής επικράτηση της διανομής τροφίμων η οποία στηρίζει το 90% και περισσότερο των ετήσιων κερδών τους. Είναι ποσοστά εξαιρετικά μεγάλα τα οποία είναι αρκετά δύσκολο να φτάσει η Ελλάδα, χωρίς όμως να αποκλείεται μέσα στα επόμενα χρόνια.

Όσο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα ισχυροποιούν τη θέση τους στην ελληνική αγορά, τόσο τα μη τρόφιμα θα εξακολουθούν να εξαφανίζονται από τα σούπερ μάρκετ, εκτός βέβαια από τα απολύτως απαραίτητα για ένα σπίτι όπως καθαριστικά, είδη προσωπικής υγιεινής, κ.τ.λ.

Τα ερωτήματα είναι πολλά και αφορούν την αδυναμία επικράτησης των μη τροφίμων στο λιανεμπόριο, παρά τον αγώνα των εμπόρων να σταθεροποιήσουν τις πωλήσεις των μη τροφίμων στα μαγαζιά τους.

Αν αναφερθούμε στην περσινή χρονιά, όπου τα μη τρόφιμα έπεσαν κατά μια μονάδα στον πίνακα των ετήσιων πωλήσεων του κλάδου, αλλά και στη χρονιά που διανύουμε, κατά την οποία όπως όλα δείχνουν, θα πέσουν ακόμα περισσότερο, είναι σίγουρο πλέον ότι η οικονομική κρίση έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη μείωση των πωλήσεων των μη τροφίμων απέναντι στα τρόφιμα τα οποία αποτελούν την τελευταία ομάδα προϊόντων που θα πληγεί από τις συνέπειες της μείωσης του μηνιαίου

εισοδήματος των νοικοκυριών. Επίσης, τα private label τρόφιμα συμβάλλουν στην αύξηση των εσόδων στα σούπερ μάρκετ (Τσουλος, 2009).

Εκτός από τις δυσμενείς επιπτώσεις της κρίσης, η επικράτηση των τροφίμων απέναντι στα μη τρόφιμα, οφείλεται στο ότι εμφανίστηκαν διάφορα ειδικά καταστήματα που αφορούν πωλήσεις ηλεκτρικών ειδών και άλλων ειδών, τα οποία ισχυροποίησαν σε σύντομο χρονικό διάστημα τη θέση τους στην αγορά, ελαχιστοποιώντας την υπεροχή των σούπερ μάρκετ. Αυτό συνέβη και σε είδη στα οποία επένδυσαν και κινήθηκαν εμπορικά μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες, με σκοπό να εξασφαλίσουν μεγάλη ποικιλία στα είδη τους και χαμηλότερες τιμές, απευθύνθηκαν στις αγορές των Ασιατικών χωρών.

Ταυτόχρονα οι discounters, οι οποίοι είναι κλασικά πιο ισχυροί στον κλάδο των μη τροφίμων, παρουσίασαν στην αγορά κάποια εξειδικευμένα προϊόντα, έλκοντας με αυτό τον τρόπο τους καταναλωτές πιο αποτελεσματικά.

Παλιότερα, ο κλάδος των μη τροφίμων παρουσίαζε μεγάλη άνθηση. Αλλά απο τότε που ξέσπασε η κρίση με όλες τις δυσμενείς συνέπειες της, όπως προαναφέραμε, ο καταναλωτής ωρίμασε πλέον και επενδύει τα χρήματά του σε είδη καθημερινής ανάγκης όπως είδη διατροφής. Και αυτό για πολλούς ήταν επόμενο, εξαιτίας του πλήθους στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων και κατά επέκταση της υπερχρέωσης των ελληνικών νοικοκυριών. Επομένως, η ανάγκη πλέον για την εξυπηρέτηση διαφορετικών καταναλωτικών αναγκών όπως η κινητή τηλεφωνία, εμποδίζει τους καταναλωτές να συμπεριλάβουν στις αγορές τους από το σούπερ μάρκετ και προϊόντα εκτός από τρόφιμα (Τσουλος, 2009).

Επιπλέον, παρατηρείται μια επέκταση των χώρων ψύξης και κατάψυξης στις επιχειρήσεις, γεγονός που έχει προκαλέσει τη μεγάλη εκδήλωση ενδιαφέροντος για αγορές τροφίμων από τα σούπερ μάρκετ, με τη ζήτηση για είδη ψυγείου και κατεψυγμένων προϊόντων να είναι ιδιαίτερα υψηλή, οδηγώντας έτσι στον εμπλουτισμό αυτών των κατηγοριών. Τα τελευταία πέντε χρόνια, παρατηρείται μια εξάπλωση των προϊόντων ψύξης – κατάψυξης κατά 20%, με τα προϊόντα αυτά να αποδίδουν στις αλυσίδες σούπερ μάρκετ σχεδόν το 45% - 48% των ετήσιων κερδών τους.

Επιπλέον, η εμφάνιση νέων εξειδικευμένων ειδών τροφίμων όπως τα βιολογικά και τα λειτουργικά είδη, των οποίων η ζήτηση αυξάνεται, προκάλεσε την ισχυροποίηση της θέσης των εξειδικευμένων τροφίμων απέναντι στα μη τρόφιμα.

Αυτό οδηγεί, έτσι, τους επιχειρηματίες, οι οποίοι διαπιστώνοντας την πτώση των πωλήσεων των μη τροφίμων στους πίνακες των ετήσιων κερδών, μειώνουν τον αριθμό των ραφιών στις επιχειρήσεις τους και αυτό οδηγεί με τη σειρά του, στην πλήρη αποδυνάμωση της ζήτησης για τα μη τρόφιμα, μέχρι αυτή η κατηγορία να μην παρέχει καμία ευκαιρία για τον επιχειρηματία.

Σήμερα, το 60% περίπου των χώρων διάθεσης ενός σούπερ μάρκετ, φιλοξενεί είδη διατροφής, ενώ το υπόλοιπο 40% απομένει για τα είδη μη διατροφής. Αν συμπεριλάβουμε και την επιφάνεια των ψυχομένων χώρων, τότε για τα είδη μη διατροφής απομένει πολύ λιγότερος χώρος, ο οποίος σύμφωνα με υπολογισμούς, δεν ξεπερνά το 25% - 30% του χώρου σε ένα κλασικό σούπερ μάρκετ (Τσούλος, 2009).

Στελέχη του τομέα διατυπώνουν ότι αυτή η καθοδική πορεία στα κέρδη τους, είναι πολύ δύσκολο να αναστραφεί. Το μόνο το οποίο είναι δυνατό να συμβεί και ήδη καταβάλλεται προσπάθεια για αυτό, είναι να παρεμποδιστεί κάπως η πορεία της, μέσω στρατηγικών τεχνικών σε κάποιες κατηγορίες ειδών μη διατροφής. Έτσι, δίνεται απάντηση στο ερώτημα, γιατί γίνονται επενδύσεις μεγάλων κεφαλαίων με σκοπό την αναδιάρθρωση των χώρων με την προσθήκη για παράδειγμα προϊόντων καλλωπισμού ή στο γιατί παρέχεται επιπλέον χώρος σε ορισμένα είδη μη διατροφής μικρού κόστους με σκοπό να λειτουργήσει η αυθόρμητη αγορά.

3.3.2 Έρευνα της IRI Hellas

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η πορεία διαμόρφωσης της σχέσης τροφίμων-μη τροφίμων, επώνυμων και ιδιωτικής ετικέτας, στον τζίρο των αλυσίδων, με βάση τις στατιστικές μετρήσεις εταιρειών έρευνας και ανάλυσης. Σύμφωνα, λοιπόν, με τα στοιχεία της IRI Hellas για την περίοδο 2004-2009, συνάγουμε τα εξής συμπεράσματα (Τσούλος, 2009):

- Η επικράτηση των ειδών διατροφής στον πίνακα των ετήσιων πωλήσεων των σούπερ μάρκετ, δεν αφήνει κανένα περιθώριο αμφισβήτησης. Κατά τη διάρκεια των πέντε αυτών ετών, η συμβολή των πωλήσεων τους στα ετήσια κέρδη του τομέα, υπερβαίνει το 75%.
- Αν εξαιρέσουμε το 2007, χρονιά κατά την οποία σημειώθηκε μείωση της αγοραστικής δύναμης των τροφίμων, όλες οι άλλες χρονιές μαζί με την τρέχουσα, οι πωλήσεις τους σημείωσαν αύξηση. Η χρονιά που διανύουμε,

είναι πολύ κοντά στα επίπεδα του 2006, χρονιά κατά την οποία, τα τρόφιμα διασφάλισαν το 80% των ετήσιων κερδών.

- Τα private label προϊόντα σημειώνουν πωλήσεις υψηλότερες από αυτές των επώνυμων προϊόντων. Μόνο στο πρώτο εξάμηνο του 2009, τα κέρδη των ειδών διατροφής με ιδιωτική ετικέτα, αυξήθηκαν κατά 16,4%, ενώ στα επώνυμα προϊόντα σημειώθηκε μείωση κατά 2,4% σε σύγκριση με το πρώτο εξάμηνο του 2008.
- Ανάλογα , η αύξηση του κέρδους σε είδη μη διατροφής ιδιωτικής ετικέτας, έφτασε σε ποσοστό 32,6% , ενώ στα επώνυμα είδη υπήρξε μείωση κατά 0,4% .
- Αν συγκρίνουμε τις μεταπτώσεις στις πωλήσεις ανάμεσα σε private label προϊόντα διατροφής και προϊόντα μη διατροφής, παρατηρούμε τη δυναμική των προϊόντων διατροφής όσον αφορά τη συνολική εικόνα στις ετήσιες πωλήσεις μιας αλυσίδας με τη συνεισφορά των ιδιωτικών εταιρειών.
- Αν συμπεριλάβουμε στα προϊόντα διατροφής και μη διατροφής, τα επώνυμα προϊόντα και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, παρατηρείται ότι ισχυροποιείται η θέση των προϊόντων διατροφής απέναντι στα προϊόντα μη διατροφής. Επομένως, ενώ κατά το πρώτο εξάμηνο του 2009, τα προϊόντα διατροφής ανέβασαν τις πωλήσεις τους, έστω και οριακά, κατά 1,2% , σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, τα προϊόντα μη διατροφής, σημείωσαν πτώση κατά 2,6% .
- Όσον αφορά τις πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικών εταιρειών, παρατηρούμε το υψηλό ποσοστό των εσόδων των προϊόντων διατροφής σε σχέση με αυτό των προϊόντων μη διατροφής , ποσοστό μάλιστα που φτάνει το 83,5% , κατά πολύ υψηλότερο , των επώνυμων προϊόντων.

3.3.3 Τάσεις στο εξωτερικό

Το υψηλότερο περιθώριο κέρδους όσον αφορά τα προϊόντα non – food σε σύγκριση με τα είδη διατροφής , όπως και η εξέλιξη των υπέρ μάρκετ , ανάγκασαν τις μεγάλες επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονταν αυτή την ομάδα προϊόντων. Στην έρευνα Verdict Direct της Datamonitor σχετικά με την ανάπτυξη του λιανεμπορίου στην Αγγλία , τονίζεται ότι παρόλο που η αγορά των non

– food βαδίζει προς τον κορεσμό , με την απόκτηση μεριδίων όλο και πιο δύσκολη , συνεχίζει να κερδίζει το ενδιαφέρον των επιχειρηματιών οι οποίοι προχωρούν στην αναδιάρθρωση των τεχνικών Marketing όσον αφορά τα non – food προϊόντα εισάγοντας μια νέα τεχνική η οποία αναφέρεται στην εξέλιξη των πωλήσεων μέσα από όλα τα διαθέσιμα συστήματα προώθησης, όπως είναι οι online πωλήσεις.

Στη σημερινή εποχή , όπου οι οικονομίες όλων των χωρών βρίσκονται σε κρίση , οι αγορές των non – food προϊόντων βρίσκονται σε καθεστώς εξαιρετικά μεγάλης πίεσης. Εάν το λιανεμπόριο δεν προσαρμοστεί στην κατάσταση υπάρχει κίνδυνος απώλειας μεγάλων κεφαλαίων. Η Datamonitor τονίζει στη μελέτη της ότι η κατηγορία των ηλεκτρικών ειδών θα αναπτυχθεί ταχύτατα μέσω των online πωλήσεων που ισχυροποιούν τη θέση τους όλο και πιο πολύ, των καταλόγων παραγγελιών και των υπέρ μάρκετ (Τσούλος, 2009).

Μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όπως η Asda, με την πολιτική τους εδραιώνουν τη σημασία που δίνεται στα non – food προϊόντα τα οποία προωθούνται online μέσω της ιστοσελίδας της Asda Direct, η οποία ήδη έχει ανεβάσει καταλόγους των ειδών τα οποία έχουν αποσπάσει τις υψηλότερες βαθμολογίες. Το καταναλωτικό κοινό μπορεί να δει και να βαθμολογήσει περίπου 90.000 είδη, όπως προϊόντα οικιακής χρήσης, ηλεκτρικά είδη, προϊόντα κήπου και ρούχα. Μέχρι το τέλος του χρόνου, η Asda σκοπεύει να αναπτύξει την ιστοσελίδα της, για να μπορούν οι καταναλωτές να επιλέγουν τα είδη που επιθυμούν με βάση την βαθμολογία τους. Επίσης η Tesco, μέσω των επιχειρήσεων της Extra και των πιλοτικών Homeplus, διαθέτει μεγάλη ποικιλία non – food προϊόντων (Τσούλος, 2009).

Όπως διατυπώνει η ίδια, μέσω της μεγάλης ποικιλίας των προϊόντων της τα οποία διατίθενται από τα καταστήματα της τα οποία παρέχουν και είδη διατροφής , υπάρχει η δυνατότητα να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές και ευκολίες αγοράς στους καταναλωτές. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει δικές της κατηγορίες non – food προϊόντων, όπως οι Value και Finest που διαθέτουν είδη σπιτιού καθώς και άλλα είδη. Με αυτόν τον τρόπο επιβεβαιώνει την αφοσίωση της σε μια δυνατή αγορά. Η Tesco, έχει προωθήσει από το 2006, την online λίστα non – food προϊόντων Tesco Direct η οποία διαθέτει πάνω από 1200 είδη, τα οποία οι πελάτες παραλαμβάνουν την επόμενη μέρα εφόσον πρόκειται για προϊόντα μικρού μεγέθους (Τσούλος, 2009).

3.4 Σούπερ Μάρκετ και οικονομικά μεγέθη στην Ελλάδα της κρίσης

Η αύξηση των καταστημάτων τροφίμων το 2014 για πρώτη φορά την τελευταία πενταετία δεν στάθηκε αρκετή για να αυξήσει συγχρόνως και τον τζίρο τους. Αν και οι περισσότεροι λιανέμποροι προχώρησαν την προηγούμενη χρονιά σε σημαντικές επενδύσεις για την ίδρυση νέων καταστημάτων, εκτιμώντας στις αρχές του 2014 επιστροφή στην ανάκαμψη, οι προσδοκίες διαψεύστηκαν κατά το δεύτερο εξάμηνο του έτους, με την κατανάλωση να υποχωρεί και τον κύκλο εργασιών να συρρικνώνεται (Μανιφάβα, 2015).

Σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας έρευνας αγοράς IRI (αφορούν την ηπειρωτική Ελλάδα, την Εύβοια και την Κρήτη), το 2014 τα καταστήματα τροφίμων αυξήθηκαν κατά 246 ή κατά 1,89% σε σύγκριση με το 2013, από 12.747 το 2013 σε 12.993 το 2014. Πολυπληθέστερη κατηγορία εξακολουθούν να είναι τα παραδοσιακά, μεμονωμένα καταστήματα τροφίμων. Μάλιστα, αν και από το 2010 η κατηγορία βρισκόταν σε διαρκή συρρίκνωση, το 2014 ανακόπτεται η πτωτική πορεία και ο αριθμός τους έφτασε τα 4.725 έναντι 4.674 το 2013. Τα καταστήματα σελφ σέρβις (πρόκειται κυρίως για μίνι μάρκετ με ένα ταμείο) ανέρχονται σε 5.562 το 2014 έναντι 5.426 το 2013, ενώ τα εκπτώτικα σούπερ μάρκετ αυξήθηκαν μόλις κατά 1, από 207 το 2013 σε 208 το 2014. Η κατηγορία που έχει τη μεγαλύτερη σημασία για το λιανεμπόριο τροφίμων, καθώς πραγματοποιεί συνολικά τον μεγαλύτερο τζίρο, αυτή των σούπερ μάρκετ, σημείωσε επίσης αύξηση με 58 νέα σημεία πώλησης το 2014, φτάνοντας τα 2.498 από 2.440 το 2013 (αύξηση κατά 2,32%) (Μανιφάβα, 2015).

Από την άλλη, ωστόσο, ο συνολικός τζίρος στο λιανεμπόριο τροφίμων υποχώρησε το 2014 σε σύγκριση με το 2013 κατά 3,05%, καθώς διαμορφώθηκε σε 9,2 δισ. ευρώ έναντι 9,49 δισ. ευρώ το 2013. Η μόνη κατηγορία, ωστόσο, στην οποία καταγράφεται αύξηση του τζίρου το 2014 σε σύγκριση με το 2013 είναι αυτή των εκπτώτικων σούπερ μάρκετ (επί της ουσίας της Lidl, καθώς στην ελληνική αγορά δεν δραστηριοποιείται πλέον άλλος hard discounter). Σύμφωνα με τα στοιχεία της IRI, ο τζίρος στην κατηγορία αυτή ανήλθε σε 1,268 δισ. ευρώ έναντι 1,241 δισ. ευρώ το 2013, ενδεικτικό της στροφής των καταναλωτών σε φθηνότερες αγορές. Ο τζίρος στα σούπερ μάρκετ διαμορφώθηκε το 2014 σε 7,47 δισ. ευρώ έναντι 7,77 δισ. ευρώ το 2013, υποχωρώντας κατά 4,04%, ενώ η μείωση του κύκλου εργασιών στα μίνι μάρκετ ήταν της τάξης του 2,11% (Μανιφάβα, 2015).

Ο τζίρος των μεμονωμένων καταστημάτων τροφίμων παρέμεινε επί της ουσίας στα ίδια επίπεδα με το 2014, στα 138 εκατ. ευρώ έναντι 137 εκατ. ευρώ το 2013. Από τα στοιχεία του 2014 προκύπτει εξάλλου μια στροφή των επιχειρήσεων -προφανώς και με βάση τις προτιμήσεις των καταναλωτών- στις παραδοσιακές μορφές σούπερ μάρκετ. Ειδικότερα, το 2014 μειώθηκε ο αριθμός, πρώτον, των υπερμάρκετ (πρόκειται για καταστήματα άνω των 2.500 τ.μ.) από 58 το 2013 σε 56 το 2014 και, δεύτερον, των πολύ μικρών σούπερ μάρκετ (κάτω των 400 τ.μ.) από 1.058 το 2013 σε 1.041 το 2014 (Μανιφάβα, 2015).

Αντιθέτως, αυξήθηκε ο αριθμός των μεγάλων (1.000 έως 2.499 τ.μ.) και μεσαίων (επιφάνειας άνω των 400 και έως 999 τ.μ.) σούπερ μάρκετ. Το 2014 ο αριθμός των μεγάλων σούπερ μάρκετ αυξήθηκε στα 419 από 365 το 2013, ενώ ο αριθμός των μεσαίων σούπερ μάρκετ αυξήθηκε στα 982 από 959 το 2013. Βάσει των στοιχείων της IRI αύξηση το 2014 καταγράφεται συνολικά στα σημεία πώλησης τροφίμων, καπνού, φαρμάκων (Μανιφάβα, 2015).

Συμπεριλαμβανομένων των 12.993 καταστημάτων τροφίμων, το σύνολο των σημείων πώλησης της ευρύτερης κατηγορίας (τρόφιμα, προϊόντα καπνού, φάρμακα) ανήλθε το 2014 σε 42.625 έναντι 42.064 το 2013. Αν και απομένουν ακόμη σχεδόν τρεις μήνες μέχρι το τέλος του έτους, οι ενδείξεις στην αγορά για επενδύσεις και τζίρο στο λιανεμπόριο τροφίμων είναι αρνητικές. Η πολιτική και οικονομική ρευστότητα από τις αρχές τους έτους, την οποία διαδέχθηκαν το καλοκαίρι τα capital controls, όχι μόνο έχουν περιορίσει ή ακόμη και αναστείλει κάποια επενδυτικά σχέδια για ίδρυση νέων καταστημάτων, αλλά έχουν συμβάλει και στον σχεδιασμό για μαζικά «λουκέτα» (Μανιφάβα, 2015).

Κεφάλαιο 4ο: Μελέτη Περίπτωσης Σκλαβενίτης Α.Ε

Το κεφάλαιο αυτό αφορά στη μελέτη περίπτωσης της Σκλαβενίτης Α.Ε. Αρχικά περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σκοπός, ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το προφίλ της επιχείρησης και στο τέλος οι καινοτόμες ιδέες που είχε μέσα στην κρίση.

4.1 Μεθοδολογία έρευνας

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου που μπορεί να εδραιωθεί, να καθιερωθεί και να καταξιωθεί μια μεγάλη Ελληνική εταιρία τροφίμων και να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμο σε περίοδο κρίσης. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε να μελετηθεί η περίπτωση της Σκλαβενίτης Α.Ε. Επιλέχθηκε ως μεθοδολογία της έρευνας η μελέτη περίπτωσης.

Η μελέτη περίπτωσης ταξινομείται στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών. Η ποιοτική έρευνα είναι μια διερεύνηση που θεμελιώνεται στην υπόθεση ότι άτομα κατασκευάζουν κοινωνική πραγματικότητα με την μορφή σημασιών και ερμηνειών, και ότι αυτές οι κατασκευές τείνουν να γίνονται μεταβατικές και περιπτωσιακές. Η κυρίαρχουσα μεθοδολογία είναι να αντληθούν αυτές οι σημασίες και ερμηνείες με την εντατική μελέτη περιπτώσεων σε φυσικούς χώρους και με την υποβολή των ευρημάτων σε αναλυτική επαγωγή (Παλαιοκρασάς, 2007).

Επομένως, μελέτη περίπτωσης είναι μια σε βάθος μελέτη ενός φαινομένου (περίπτωση) στο φυσικό-του περιβάλλον και από την προοπτική γωνία των συμμετεχόντων στη λειτουργία του φαινομένου αυτού (Παλαιοκρασάς, 2007).

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι ο βασικός **σκοπός** της μελέτης και ανάλυσης μιας “περίπτωσης” (case study) είναι να αναπτύξει την ανεξάρτητη σκέψη, κρίση και αντιλήψεις του ερευνητή. Άλλα πλεονεκτήματα της μελέτης μιας περίπτωσης είναι:

- δίνει τη δυνατότητα να αναλυθούν σύνθετα επιχειρησιακά προβλήματα
- βελτιώνει την ικανότητά του στον ορθό προγραμματισμό και την ορθή λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων

Για τη συλλογή των δεδομένων ακολουθήθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση κάθε πηγής ηλεκτρονικής ή έντυπης και συγκεκριμένα όλων των δημοσιευμάτων που

αφορούσαν την Σκλαβενίτης Α.Ε αλλά κάθε στατιστικής και οικονομικοχρηματικής ανάλυσης από έγκυρες πηγές.

Προκειμένου να μελετηθεί όσο το δυνατό πληρέστερα η Σκλαβενίτης Α.Ε δημιουργήθηκε και ένα ερωτηματολόγιο με 12 ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν στις καινοτόμες ιδέες της επιχειρήσεις αλλά και στον τρόπο που καθιερώθηκε αυτή στο χώρο, και μοιράστηκε τυχαία σε 82 άτομα (40 γυναίκες και 42 άντρες) προκειμένου να καταγραφεί η εικόνα που έχουν για την Σκλαβενίτης Α.Ε.

4.1.1 Σκοπός, στόχος και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του τρόπου που μπορεί να εδραιωθεί, να καθιερωθεί και να καταξιωθεί μια μεγάλη Ελληνική εταιρία τροφίμων και να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμο σε περίοδο κρίσης. Πιο συγκεκριμένα στόχος της εταιρείας είναι η διερεύνηση και καθιέρωση και η καταξίωση της Σκλαβενίτης Α.Ε σε καιρό κρίσης.

Από τον σκοπό και το στόχο προκύπτουν τα ερευνητικά ερωτήματα.

- Με ποιο τρόπο καθιερώθηκε και καταξιώθηκε η Σκλαβενίτης Α.Ε;
- Ποιές καινοτόμες ιδέες ακολούθησε για να παραμείνει η εταιρία ανταγωνιστική και βιώσιμη σε καιρούς οικονομικής ύφεσης;

4.2 Προφίλ και εδραίωση επιχείρησης Σκλαβενίτης Α.Ε



Η πρώτη γενιά της οικογένειας Σκλαβενίτη, τα αδέρφια Σπύρος και Γιάννης Σκλαβενίτης, βρέθηκαν στον χώρο του εμπορίου από πολύ μικρή ηλικία: Μόλις 17 χρονών και σε δύσκολες εποχές, ο Σπύρος Σκλαβενίτης δούλευε σαν μικροπωλητής στην Βαρβάκειο αγορά της Αθήνας. Στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1950 οι αδελφοί Σπύρος και Γιάννης, μαζί με τον Μιλτιάδη Παπαδόπουλο που εργαζόταν με τον Σπύρο στην Βαρβάκειο, αποφάσισαν να συστήσουν την εταιρία «Σ. Σκλαβενίτης και Σια ΟΕ» με αντικείμενο την χονδρική πώληση τροφίμων αλλά και την συσκευασία μπαχαρικών. Η εξέλιξη της δουλειάς τους ήταν τόσο καλή ώστε το 1965 αποφάσισαν να επεκταθούν σε μια μεγάλη ιδιόκτητη αποθήκη, στην Λεωφόρο Κηφισού 80, όπου μετέφεραν και τα γραφεία της επιχείρησής τους (Κουμάκης, 2010).



Εικόνα 1 Ο Σπύρος Σκλαβενίτης, η «ψυχή» της αλυσίδας που απεβίωσε το 2006.

Το 1967 οι ιδρυτές της «Σκλαβενίτης» γράφουν ιστορία: Δημιουργούν μια εταιρία («Τηλεξυπ») η οποία –για πρώτη φορά στην Ελλάδα- λαμβάνει τηλεφωνικές παραγγελίες και παραδίδει εμπορεύματα κατ' οίκο σε τιμές χονδρικής! Όπως ήταν φυσικό, η φήμη της «αποθήκης στον Κηφισό» απλώθηκε πολύ γρήγορα με αποτέλεσμα η εταιρία να απολαμβάνει ραγδαία ανάπτυξη. Έτσι, το επόμενο βήμα ήταν απόλυτα φυσιολογικό: Τον Φεβρουάριο του 1969 στο ισόγειο της «αποθήκης του Κηφισού» λειτουργεί το πρώτο κατάστημα Σουπερμάρκετ «Σκλαβενίτης» (Κουμάκης, 2010).

Η συνέχεια είναι εντυπωσιακή. Το 1971 δημιουργείται το δεύτερο κατάστημα στο Περιστέρι καθώς και η εταιρία «Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.» με την συγχώνευση των μέχρι τότε ανεξάρτητων εταιριών «Σ. Σκλαβενίτης και Σια ΟΕ» και «Τηλεξυπ».

Το 1975 δημιουργείται το επόμενο κατάστημα στα Καμίνια του Πειραιά και προκειμένου να υποστηριχτούν τα σχέδια ανάπτυξης της αλυσίδας με νέα καταστήματα, συστάθηκε η εταιρία «Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης ΑΕΕ» στην οποία ο εφοπλιστής Ανδρέας Ποταμιάνος συμμετείχε με ποσοστό 49% (και ανάλογα κεφάλαια). Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκαν οι απαραίτητες οικονομικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της αλυσίδας και τα επόμενα 18 χρόνια δημιουργήθηκαν συνολικά 23 νέα καταστήματα – τουλάχιστον ένα κάθε χρόνο.



Εικόνα 2: Το κατάστημα «Σκλαβενίτης» στην Νέα Χαλκηδόνα

Το 1993 κλείνει η πρώτη περίοδος της αλυσίδας και ξεκινάει μια δεύτερη περίοδος που κράτησε 13 περίπου χρόνια. Η δεύτερη αυτή περίοδος επιφύλαξε για την αλυσίδα, εκτός από συνεχή πορεία ανάπτυξης, στεναχώριες, προβληματισμούς και διλήμματα. Καταλυτικές αφορμές, ο θάνατος του Γιάννη Σκλαβενίτη (Αύγουστος 1993) και η ολοσχερής καταστροφή των κεντρικών αποθηκών στον Αγ. Ιωάννη Ρέντη από πυρκαγιά (Σεπτέμβριος 1993) (Κουμάκης, 2010).

Το 1994 εξαγοράστηκε το εργοστάσιο «Βόμβυξ» στην Λ. Κηφισού 136 για να στεγαστούν οι αποθήκες αλλά και οι μονάδες συσκευασίας της αλυσίδας. Το 1998 εγκαινιάστηκε η πρώτη «Υπεραγορά Σκλαβενίτης» στην Νέα Χαλκηδόνα (12.000 τ.μ.) η οποία διαθέτει επί πλέον, αποθήκες 9.600 τ.μ. και χώρους στάθμευσης εκατοντάδων αυτοκινήτων (Κουμάκης, 2010).

Εν τω μεταξύ, η δεκαετία του 1990 επέφερε ριζικές αλλαγές στην ελληνική αγορά λιανικής: Ο Βελγικός Όμιλος Delhaise εξαγόρασε την πλειοψηφία των μετοχών της «ΑΒ Βασιλόπουλος» (1992), η Γερμανική Lidl εισήλθε στην Ελληνική αγορά (1996 – ήδη έχει σκαρφαλώσει στην δεύτερη θέση των αλυσίδων λιανικής της χώρας μας) και η Carrefour απέκτησε πλειοψηφικό μερίδιο στον Μαρινόπουλο (2000 – μέσα σε δύο μόλις χρόνια βρέθηκε στην κορυφή των αλυσίδων λιανικής της Ελλάδος) (Κουμάκης, 2010).

Την ίδια αυτή περίοδο εκδηλώνεται το ενδιαφέρον της «Tesco» (πρώτη αλυσίδα λιανικής στην Μ. Βρετανία και τέταρτη στον κόσμο) για δυναμική είσοδο στην ελληνική αγορά με εξαγορές, όπως και το ενδιαφέρον επέκτασης και ισχυροποίησης του Ομίλου Delhaise στην χώρα μας. Ο «Σκλαβενίτης» (όπως και ο «Μασούτης» στην Βόρεια Ελλάδα) δέχονται δελεαστικές προτάσεις εξαγοράς, αφού συνδυάζουν ισχυρά μερίδια σε Νότια και Βόρεια Ελλάδα. Μια μάλιστα πρόταση (από την

Carrefour το 1999) ήταν σε «λευκή επιταγή» αλλά ο Σπύρος Σκλαβενίτης αντιστέκεται στην προοπτική πώλησης της αλυσίδας που οικοδόμησε με τον αδελφό του και τον συνεργάτη του Μιλτιάδη Παπαδόπουλο (πέθανε το 1999), παρ' όλο που αντιμετωπίζει φυσιολογικά προβλήματα υγείας αλλά και αντοχής από τους αδυσώπητους κανόνες της φύσης (Κουμάκης, 2010).



Εικόνα 3: «Σκλαβενίτης»: Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Το 2005 ο Σπύρος Σκλαβενίτης δέχεται νέα πρόταση εξαγοράς ύψους εκατοντάδων εκατομμυρίων Ευρώ, αλλά η αντίσταση παραμένει σταθερή μέχρι την τελευταία του πνοή, τον Μάρτιο του 2006. Και δεν είχε καθόλου άδικο: Η δεύτερη γενιά της οικογένειας περίμενε υπομονετικά την σειρά της για να δημιουργήσει.

Λίγους μήνες μετά τον θάνατο του Σπύρου Σκλαβενίτη, κλείνει η δεύτερη περίοδος της αλυσίδας και ξεκινάει η τρίτη που προδιαγράφεται πολύ καλύτερη: Τα τέσσερα παιδιά του Σπύρου Σκλαβενίτη (Μαρία, Γεράσιμος, Στέλιος, Βίκυ) αναλαμβάνουν δράση: Απορρίπτουν ρητά κάθε πρόταση πώλησης της αλυσίδας, εξαγοράζουν το σύνολο των μετοχών των οικογενειών Γιάννη Σκλαβενίτη, Νάσου Σκλαβενίτη και Μιλτιάδη Παπαδόπουλου (με την υποστήριξη και την συμμετοχή του Νίκου Μαμιδάκη) και αποκτούν τον έλεγχο της αλυσίδας σε ποσοστό 80% (14% υπολογίζεται η συμμετοχή του Νίκου Μαμιδάκη και 6% η συμμετοχή του Ανδρέα Ποταμιάνου) (Κουμάκης, 2010).

Η δραστηριοποίηση της δεύτερης γενιάς της οικογένειας Σκλαβενίτη (Διευθύνων Σύμβουλος Γεράσιμος Σκλαβενίτης) είχε άμεσα και θεαματικά αποτελέσματα: Το 2007 προστέθηκαν στο δίκτυο της «Σκλαβενίτης» 18 νέα καταστήματα με την εξαγορά της αλυσίδας «Παπαγεωργίου» και το 2008 λειτούργησε το πρώτο

κατάστημα με φρέσκα προϊόντα (Freshmarket), δημιουργώντας ένα εντελώς καινούργιο τύπο καταστημάτων (Κουμάκης, 2010).

Στις 31/5/2010 η αλυσίδα διαθέτει στο δίκτυο της 71 καταστήματα – όλα στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής. Την τριετία 2007, 2008, 2009 η αύξηση του τζίρου της «Σκλαβενίτης» είναι συνεχής: Το 2008 +13,3% σε σχέση με το 2007 (1.088 εκ. Ευρώ και κέρδη προ φόρων 15,9 εκ. Ευρώ), το 2009 +6% σε σχέση με το 2008 παρά την αρνητική οικονομική συγκυρία (1.153 εκ Ευρώ και κέρδη προ φόρων 22,5 εκ. Ευρώ) (Κουμάκης, 2010).

Σε λίγες μέρες (αρχές Ιουλίου 2010) θα λειτουργήσει μια νέα «Υπεραγορά Σκλαβενίτης» στην Καλλιθέα στο πρώην εργοστάσιο της ΙΖΟΛΑ – το 72^ο κατάστημα της αλυσίδας (τα 13 είναι ιδιόκτητα).

Το μέλλον της αλυσίδας που παραμένει σε ελληνικά χέρια διαγράφεται ιδιαίτερα θετικό: Μια νέα, δυναμική γενιά έχει ήδη δείξει τα πρώτα δείγματα «γραφής» με στόχους και οράματα αλλά και ψύχραιμη αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων όπως φάνηκε στην μεγάλη φωτιά στο Περιστέρι την πρώτη μέρα του περασμένου Αύγουστου (Κουμάκης, 2010).

Η αλυσίδα (τέταρτη στην σειρά κατάταξης με βάση τον κύκλο εργασιών) διαθέτει εκτεταμένο πρόγραμμα προϊόντων με «ιδιωτική ετικέτα» σε τρόφιμα & non-food και απασχολεί περισσότερους από 7.000 εργαζόμενους. Το σλόγκαν της αλυσίδας «τόσο φθηνά όσο πουθενά» παραμένει διαχρονικό, αλλά το concept της εμπλουτίζεται σήμερα με δύο ακόμα «στοιχεία»: Τον δυναμισμό και την Ελληνικότητα (Κουμάκης, 2010).

4.3 Σκλαβενίτης ΑΕ: καινοτόμες ιδέες μέσα στην κρίση

Η Σκλαβενίτης διαθέτει ένα σταθερά χαμηλό προφίλ το οποίο την χαρακτηρίζει εδώ και δεκαετίες, αποφεύγει οποιαδήποτε επένδυση σε διαφημιστικές καμπάνιες ή άλλες μορφές προβολής (ακόμα και η ιστοσελίδα της αλυσίδας βρίσκεται «υπό κατασκευή» εδώ και οκτώ ολόκληρα χρόνια), αλλά υπηρετεί πειστικά το διαχρονικό της σύνθημα «τόσο φθηνά όσο πουθενά».

Η Σκλαβενίτης διατηρεί ένα εξαιρετικά υψηλό μέσο κύκλο εργασιών ανά κατάστημα (10,9 εκατομμύρια Ευρώ για το έτος 2013) – όχι απλά σε Ελληνικό, αλλά σε πανευρωπαϊκό επίπεδο – και δίκαια θεωρείται από τις οικονομικά υγιέστερες

επιχειρήσεις του κλάδου, με πολύ ισχυρές αντιστάσεις απέναντι στην οικονομική κρίση που διέρχεται η χώρα μας.

Το έτος 2013, όπως προκύπτει και από τον παρακάτω πίνακα 5 με βασικά οικονομικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας που παρατίθενται, η αλυσίδα συγκράτησε, για μια ακόμα χρονιά, τον κύκλο εργασιών της σε χαμηλότερα επίπεδα από την πτώση που σημείωσε η συνολική αγορά, χωρίς να «αποξενωθεί» καθόλου από διαχρονικές δραστηριότητες που συνθέτουν το κοινωνικό της πρόσωπο τόσο απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον όσο και απέναντι στους 7.500 εργαζόμενους της.

Πίνακας 5: Οικονομικά στοιχεία I & Σ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΕ

(πηγή Κουμάκης, 2014)

ΕΤΗ	Κύκλος Εργασιών €	Μικτά κέρδη €	Καθ. κέρδη προ φόρων €	Σύν. υποχρεώσεων
2009	1.153.499.000	286.804.000	22.559.000	652.645.000
2010	1.191.253.000	296.384.000	30.631.000	645.360.000
2011	1.260.864.000	308.376.000	19.287.000	640.343.000
2012	1.230.031.000	305.398.000	13.910.000	613.374.000
2013	1.190.661.000	295.770.000	16.483.000	599.429.000

Είναι χαρακτηριστικό ότι η *Σκλαβενίτης* απέσπασε, μέσα στο 2013 και στο 2014 (μέχρι σήμερα) σειρά σημαντικών βραβείων και διακρίσεων από την **ICAP** (βράβευση στην κατηγορία «True Leaders» τόσο για το 2013, όσο και για το 2014), το **EBEA** («BPABEIA E.B.E.A. 2014» – βράβευση στην κατηγορία «Επιχείρηση και Παράδοση»), την **Statbank** (βράβευση στην κατηγορία «*Diamonds of the Greek Economy*» τόσο για το 2013 όσο και για το 2014), την **DIRECTION BUSINESS NETWORK** («Retail Awards 2013» – βράβευση στην κατηγορία «Retailer of the Year») και την **Boussias Communications** (Self Service «Σελφ Σέρβις Excellence Awards 2013» – βράβευση για την, από κοινού, προωθητική ενέργεια με την Henkel «καθαρίζω ελληνικά – στηρίζω ελληνικά» καθώς και τιμητικό βραβείο συνεισφοράς).

Από το καλοκαίρι του 2013 και έπειτα είχαμε τις ακόλουθες επιχειρηματικές κινήσεις. Η Σκλαβενίτης ήδη έχει προχωρήσει στη συνεργασία με τη Δούκας, όχι εξαγοράζοντας καταστήματα, αλλά ενοικιάζοντας τέσσερα που πρώτα μίσθωνε η δεύτερη στις περιοχές του Αγίου Δημητρίου και της Νέας Σμύρνης. Ανάλογη είναι και η συμφωνία με την αλυσίδα Extra-Πρώτα και Φθηνά. Η συμφωνία προβλέπει την ανάληψη από τη Σκλαβενίτης επτά συμβάσεων μίσθωσης της Extra-Πρώτα και Φθηνά οι οποίες λήγουν, καθώς και ακόμη δύο ιδιόκτητων καταστημάτων της τελευταίας από την πρώτη. Επιπλέον, η Σκλαβενίτης προχώρησε σε συμφωνία με την αλυσίδα Μπαλάσκας για τη μίσθωση πέντε καταστημάτων της δεύτερης, τα οποία θα στεγάσουν κυρίως τα καταστήματα υπό το σήμα «Fresh Market» (μικρά καταστήματα γειτονιάς) της Σκλαβενίτης (Μανιφάβα, 2014).

Το 2014 η Σκλαβενίτης απέκτησε ποσοστό 60% το οποίο κατείχε η Βερόπουλος στην κρητική αλυσίδα τροφίμων Χαλκιαδάκης η οποία διαθέτει δίκτυο 38 καταστημάτων στην Κρήτη (920 εργαζόμενοι, κύκλος εργασιών έτους 2013, 132,5 εκατ. Ευρώ, +1,2% σε σχέση με το 2012, κέρδη προ φόρων 4,49 εκατ. Ευρώ).

Μια ακόμα μεγαλύτερη όσο και εντυπωσιακή κίνηση της Σκλαβενίτης (25 Νοεμβρίου 2014) ήταν η συμφωνία εξαγοράς του συνόλου των μετοχών της Makro Cash & Carry, ένατης στην κατάταξη των Top-10 για το 2013, με κύκλο εργασιών της τάξεως των 300 εκατομμυρίων Ευρώ και 1.000 εργαζόμενους.

Με τις εξαγορές αυτές ο κύκλος εργασιών της Σκλαβενίτης για το 2015 αναμένεται να ξεπεράσει το 1,6 δις Ευρώ, με 9.500 περίπου εργαζόμενους, απειλώντας ευθέως την δεύτερη θέση της Ελληνικής αγοράς από την πολυεθνική Delhaize (AB Βασιλόπουλος).

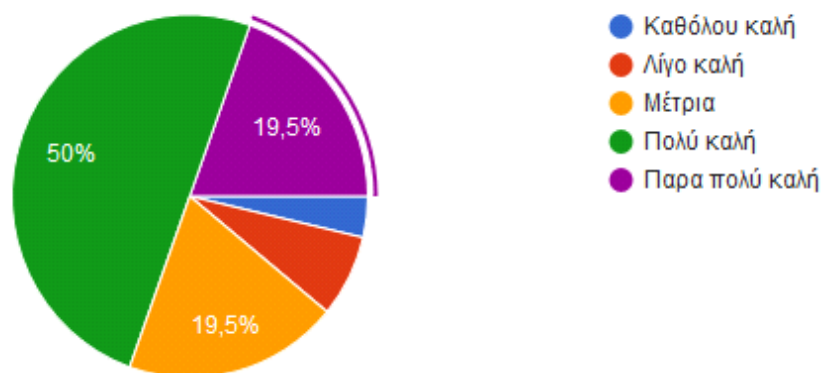
Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μεταξύ των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας Σκλαβενίτης (το 13% περίπου των συνολικών της πωλήσεων) περιλαμβάνονται ορισμένες εξαιρετικά επιτυχημένες σειρές όπως το Drolio (Υγρά πιάτων, απορρυπαντικά πλυντηρίου και διάφορα καθαριστικά, Ελληνικής παραγωγής, εξαιρετικής ποιότητας και πολύ φθηνότερα από τα γνωστά προϊόντα των μεγάλων πολυεθνικών), Γλάρος (χαρτικά για πολλές και διαφορετικές χρήσεις), Μαράτα (αρτοσκευάσματα, διάφορα τρόφιμα) κ.α.

Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο η Σκλαβενίτης επιμένει στις παραδοσιακές μεθόδους μάρκετινγκ. Ουδέποτε επιχείρησε να λανσάρει κάρτα πιστότητας ή πιστωτική κάρτα, καθώς στρατηγική της είναι να διαμορφώνει όσο το

δυνατό πιο ανταγωνιστικές τιμές, αποφεύγοντας κόστη όπως αυτά που αφορούν στη διαχείριση των καρτών και τις επιστροφές χρημάτων προς τους πελάτες (Κουμάκης, 2010).

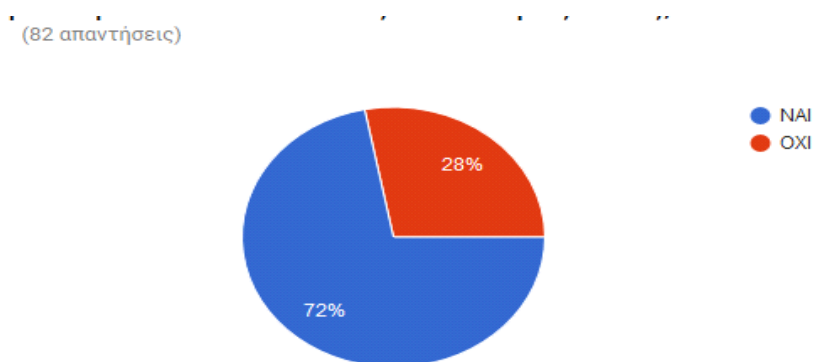
4.4 Η Σκλαβενίτης Α.Ε μέσα από τα μάτια των πελατών

Η Σκλαβενίτης Α.Ε έχει φροντίσει και έχει δημιουργήσει την κατάλληλη εικόνα με τους πελάτες της εδώ και δεκαετίες. Αυτό φαίνεται από τη γνώμη που έχουν οι πελάτες για την εταιρεία. Το 50% των ερωτηθέντων έχει πολύ καλή γνώμη, το 19,5% πάρα πολύ καλή και το 19,5% μέτρια (εικ. 4).



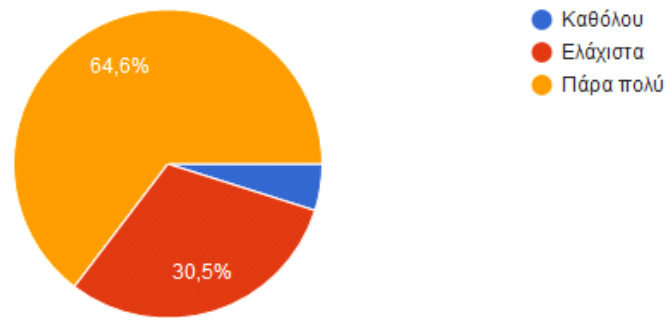
Εικόνα 4: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες (72%) θεωρούν ότι οι ιδρυτές αλλά και οι συνεχιστές της επιχείρησης ρίσκαραν και ακολούθησαν καινοτόμες ιδέες, βοηθώντας την επιχείρηση να εδραιωθεί και να καταξιωθεί (64,6%) (εικ. 5-6).



Εικόνα 5: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α. Ε για το ρίσκο και τις καινοτόμες ιδέες

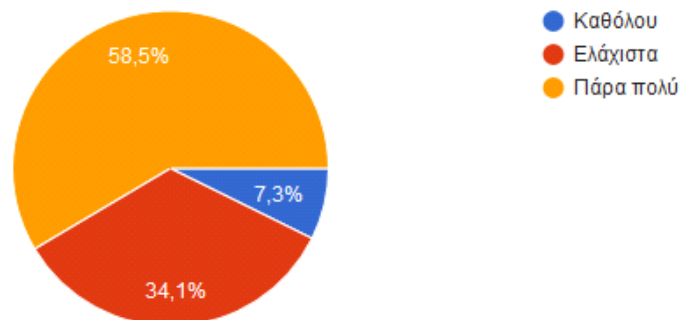
(82 απαντήσεις)



Εικόνα 6: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τις νέες επενδύσεις και την καταξίωση - εδραίωση της επιχείρησης

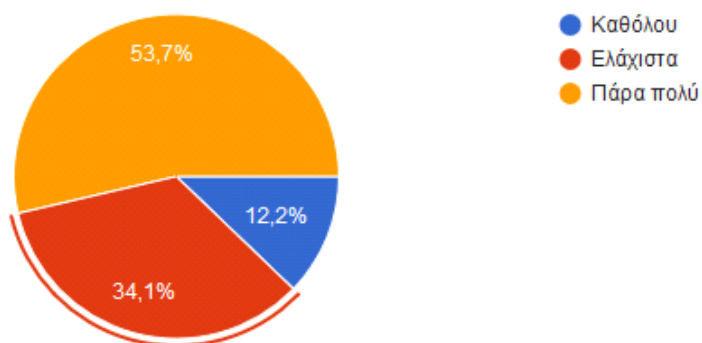
Οι πελάτες της επιχείρησης θεωρούν ότι τα freshmarket έπαιξαν πάρα πολύ θετικό ρόλο για την καταξίωση και εδραίωση της επιχείρησης (58,5%), καθώς επίσης και τα προϊόντα με ιδιωτική ετικέτα (53,7%)(εικ. 7-8).

(82 απαντήσεις)



Εικόνα 7: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τα freshmarket

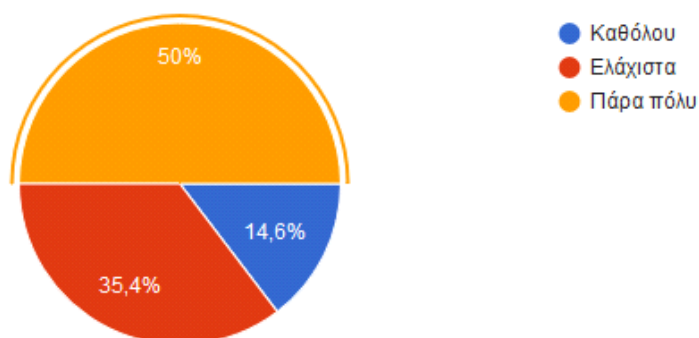
(82 απαντήσεις)



Εικόνα 8: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τα προϊόντα με ιδιωτική ετικέτα

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι το σλόγκαν τόσο φθηνά όσο πουθενά βοήθησε πάρα πολύ στην καθιέρωση της επιχείρησης (50%) (εικ. 9).

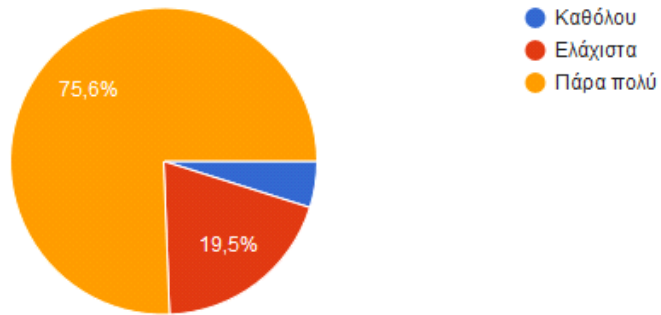
(82 απαντήσεις)



Εικόνα 9: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά το σλόγκαν τόσο φθηνά όσο πουθενά

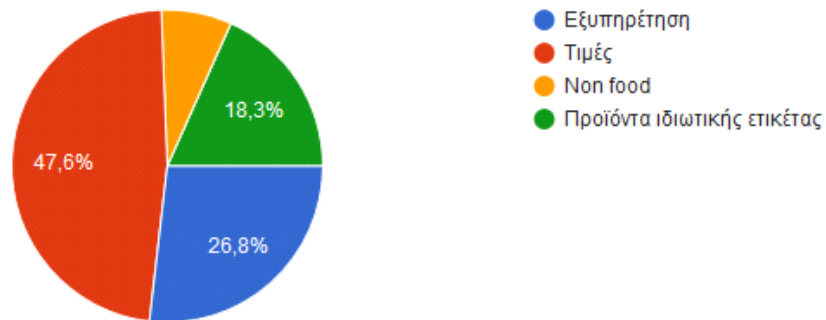
Επίσης το 75,6% θεωρεί ότι οι συγχωνεύσεις που ακολούθησε η Σκλαβενίτης Α.Ε βοήθησαν την επιχείρηση για να παραμείνει ανταγωνιστική την περίοδο της κρίσης πάρα πολύ (εικ. 10).

(82 απαντήσεις)

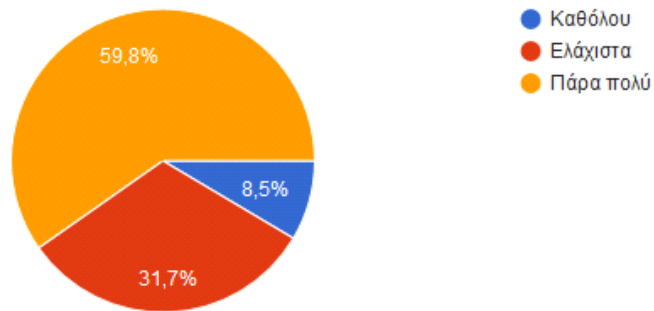


Εικόνα 10: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τις συγχωνεύσεις

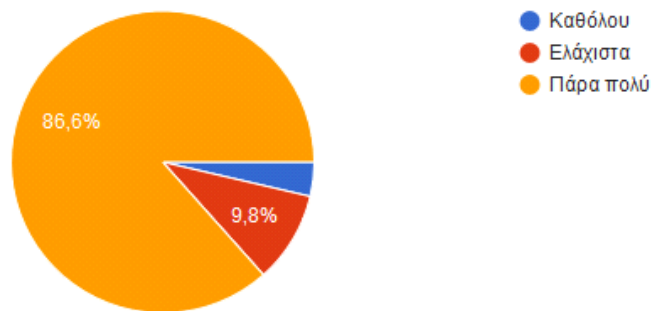
Στο ποιο θεωρούν το πιο δυνατό σημείο της Σκλαβενίτης Α.Ε οι συμμετέχοντες δήλωσαν τις τιμές σε ποσοστό 47,6%, την εξυπηρέτηση σε ποσοστό 26,8% και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας το 18,3%. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν επίσης ότι η επιμονή της Σκλαβενίτης Α.Ε στις παραδοσιακές μορφές μάρκετινγκ βοηθά πάρα πολύ στο να παραμείνει ανταγωνιστική η επιχείρηση σε καιρό κρίσης σε ποσοστό 59,8%. Το 86,6% των ερωτηθέντων θεωρεί επίσης ότι η μείωση του κόστους και οι ανταγωνιστικές τιμές συμβάλουν στο να παραμείνει η επιχείρηση ανταγωνιστική ενώ μόλις το 8,5% δε συμφωνεί με αυτή την τακτική (εικ. 11 -12-13).



Εικόνα 11: Η γνώμη των πελατών για τα δυνατά σημεία της Σκλαβενίτης Α.Ε

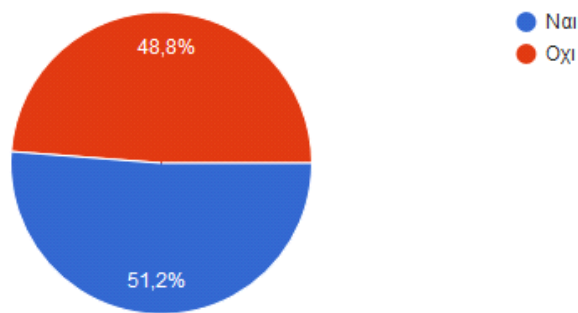


Εικόνα 12 Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με το παραδοσιακό μάρκετινγκ



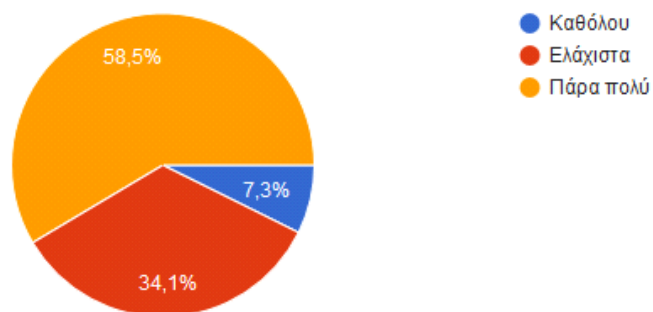
Εικόνα 13: Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τη μείωση του κόστους και τις χαμηλές τιμές.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η άποψη των συμμετεχόντων που θεωρούν ότι η Σκλαβενίτης Α.Ε καλώς κάνει και δεν έχει ακολουθήσει την κάρτα πιστότητας και δεν εκδίδει πιστωτικές κάρτες στους πελάτες σε ποσοστό 51,2% (εικ. 14).



Εικόνα 14 Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τη μη χρήση καρτών πιστότητας και έκδοσης πιστωτικών

Το 58,5% από τους 82 συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρού ότι οι συνεργασίες που έχει συνάψει η Σκλαβενίτης Α.Ε από το 2013 μέχρι σήμερα έχει βοηθήσει πάρα πολύ την επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική σε καιρούς κρίσης, το 34,1% θεωρεί ότι ελάχιστα τη βοήθησε ενώ μόνο το 7,3% πιστεύει ότι αυτό δεν έχει παίξει κανένα ρόλο στην πορεία της επιχείρησης (εικ 15).



Εικόνα 15 Η γνώμη των πελατών για την Σκλαβενίτη Α.Ε σχετικά με τις συνεργασίες που έχει συνάψει η επιχείρηση

Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Αρχικά απαντάται το πώς καθιερώθηκε και καταξιώθηκε η Σκλαβενίτη Α.Ε και στη συνέχεια οι καινοτόμες ιδέες σε καιρό κρίσης

5.1 Καθιέρωση και καταξίωση Σκλαβενίτη Α.Ε

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα με ποιο τρόπο καθιερώθηκε και καταξιώθηκε η Σκλαβενίτης Α.Ε, προέκυψε ότι η εταιρεία καταξιώθηκε γιατί είχε επιχειρηματικό σχέδιο και γιατί οι ιδρυτές της ήταν έτοιμοι να ρισκάρουν ακολουθώντας καινοτόμες ιδέες για την εποχή τους όπως ήταν η Τηλεξυπ το 1967 και η εξέλιξη αυτής της ιδέας.

Ένα άλλο στοιχείο που βοήθησε στην εδραίωση και καθιέρωση της εταιρίας ήταν οι κερδοφόρες συνεργασίες που έγιναν με νέους επενδυτές (Ποταμιάνος) αλλά και η μείωση του κόστους για ενοίκια (εξαγορά του εργοστασίου Βόμβυξ για να στεγαστούν οι αποθήκες αλλά και οι μονάδες συσκευασίας).

Η εταιρία παρόλες τις δελεαστικές προτάσεις που είχε να εξαγοραστεί στην περίοδο του 90 δεν το έκανε αλλά αντίθετα κατάφερε να φέρει άλλη μια πρωτιά καθώς ρίσκαρε με πρωτοποριακές ιδέες και λειτούργησε το πρώτο κατάστημα με φρέσκα προϊόντα (Freshmarket), δημιουργώντας ένα εντελώς καινούργιο τύπο καταστημάτων.

Επιπλέον καταξιώθηκε και λόγω των εκτεταμένων προγραμμάτων προϊόντων με «ιδιωτική ετικέτα» σε τρόφιμα & non-food απασχολώντας περισσότερους από 7.000 εργαζόμενους και κατέχοντας την τέταρτη θέση στην σειρά κατάταξης με βάση τον κύκλο εργασιών των ελληνικών σούπερ μάρκετ.

Η Σκλαβενίτης Α.Ε από την αρχή της δημιουργίας της υιοθέτησε το «τόσο φθηνά όσο πουθενά» εμπλουτίζοντάς το σήμερα με δύο ακόμα «στοιχεία»: το δυναμισμό και την ελληνικότητα.

5.2 Καινοτόμες ιδέες σε καιρό κρίσης

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, ποιές δηλαδή καινοτόμες ιδέες ακολούθησε η Σκλαβενίτης Α.Ε για να παραμείνει ανταγωνιστική και βιώσιμη σε καιρούς οικονομικής ύφεσης προέκυψε ότι η εταιρεία επιμένει στις παραδοσιακές

μεθόδους μάρκετινγκ κρατώντας ένα χαμηλό προφίλ. Αποφεύγει τις επενδύσεις σε μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες ή άλλες μορφές προβολής. Ακόμα και η ιστοσελίδα της αλυσίδας βρίσκεται «υπό κατασκευή» εδώ και οκτώ ολόκληρα χρόνια.

Αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρηση και διαμορφώνει την στρατηγική της είναι η μείωση του κόστους και οι ανταγωνιστικές τιμές. Για αυτό και ποτέ δεν επιχείρησε να υιοθετήσει την κάρτα πιστότητας ή να εκδίδει πιστωτική κάρτα στους πελάτες.

Κατάφερε να είναι μια από τις υγιέστερες επιχειρήσεις μέσα σε όλα τα χρόνια της κρίσης. Οι κινήσεις που έκανε μέσα στα χρόνια της κρίσης από το καλοκαίρι του 2013 ήταν να συνάψει Μαΐ σειρά από συνεργασίες (Δούκας και Μπαλάσκας), όχι εξαγοράζοντας καταστήματα αλλά νοικιάζοντας τα. Το 2014 η Σκλαβενίτης απέκτησε ποσοστό 60% το οποίο κατείχε η Βερόπουλος στην κρητική αλυσίδα τροφίμων Χαλκιαδάκης η οποία διαθέτει δίκτυο 38 καταστημάτων στην Κρήτη. Μια ακόμα εντυπωσιακή κίνηση της Σκλαβενίτης ήταν η συμφωνία εξαγοράς του συνόλου των μετοχών της Makro Cash & Carry.

Εκτός από τις συνεργασίες και τις εξαγορές αυτό που την έκανε βιώσιμη είναι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας *Σκλαβενίτης* τα οποία καλύπτουν το 13% περίπου των συνολικών της πωλήσεων.

Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα - Προτάσεις

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια παρουσίαση των συμπερασμάτων που εξάγονται από την έρευνα καθώς και οι προτάσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας

6.1 Συμπεράσματα

Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ είναι ιδιαίτερα σημαντικός, όχι μόνο λόγω των υψηλών μεγεθών που παρουσιάζει όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία, την απασχόληση και τη συμμετοχή στις συνολικές πωλήσεις του λιανεμπορίου, αλλά και λόγω των ευρύτερων κοινωνικών επιδράσεων που έχουν οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ, όπως είναι η διαμόρφωση καταναλωτικών προτύπων, ο επηρεασμός του τιμαρίθμου κλπ.

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια ο κλάδος των σούπερ μάρκετ παρουσιάζει ανοδική πορεία, η οποία διατηρήθηκε έως το 2006. Όμως, ο ρυθμός ανάπτυξης, από το 2000 και μετά, έχει περιορισθεί αρκετά σε σχέση με τη προηγούμενη δεκαετία και κυμαίνεται πλέον σε μονοψήφιο επίπεδο κυρίως την περίοδο της κρίσης.

Έτσι λόγω της κρίσης τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στον κλάδο των σούπερ μάρκετς ο πόλεμος τιμών και ο έντονος ανταγωνισμός. Αποτέλεσμα των ανωτέρω, είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών και στρατηγικών από τις μεγάλες αλυσίδες προκειμένου να αυξήσουν τα μερίδιά τους στην αγορά, ενώ πολλές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προβαίνουν σε κινήσεις «επιβίωσης».

Από την παρούσα εργασία προέκυψε ότι οι τελευταίες σημαντικές κινήσεις στον τομέα των συγχωνεύσεων και εξαγορών έγιναν μέσα στο 2007 και αφορούσαν την εξαγορά της εταιρείας Παπαγεωργίου Α.Ε. από την Σκλαβενίτης Ι. & Σ. Α.Ε.Ε. και την εξαγορά της Τροφίνο Α.Β. & Ε.Ε. από τη Βερόπουλοι Αφοί Α.Ε.Β.Ε.

Όσον αφορά τις μικρομεσαίες και μεμονωμένες επιχειρήσεις, από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας διαπιστώθηκε ότι στην πλειοψηφία τους είναι ενταγμένες σε ομίλους κοινών αγορών, μέσω των οποίων επιδιώκεται η ισχυροποίηση της διαπραγματευτικής ικανότητάς τους έναντι των προμηθευτών, ώστε να εξασφαλίσουν καλύτερες τιμές και ευνοϊκότερους όρους αγοράς.

Αξίζει να αναφερθεί ότι μέσα από την εργασία προέκυψε ακόμα ότι μεγάλη ανάπτυξη παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια και η επέκταση των καταστημάτων με τη

μέθοδο του franchising, η οποία παρέχει σημαντικά οφέλη τόσο στις μεγάλες αλυσίδες του κλάδου (γρήγορος τρόπος ανάπτυξης της αλυσίδας και των σημείων παρουσίας της) όσο και στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις (χαμηλό ρίσκο ανάπτυξης, υποστήριξη από μια γνωστή και εδραιωμένη εταιρεία, διαφημιστική υποστήριξη κ.α.). Η ανάπτυξη αυτή αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα έτη.

Ένα πρόβλημα που σχετίζεται με την περαιτέρω επέκταση των αλυσίδων ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα, είναι η έλλειψη μεγάλων χώρων και οικοπέδων, γεγονός που ισχύει ιδιαίτερα στην Αττική, σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος της διαθέσιμης γης και των κατάλληλων ακινήτων.

Επίσης, ορισμένες φορές παρατηρούνται δυσκολίες όσον αφορά τη χορήγηση σχετικής άδειας λειτουργίας από την τοπική αυτοδιοίκηση. Σε απάντηση του συγκεκριμένου προβλήματος, αλλά και σε συνδυασμό με μια καταναλωτική τάση που φαίνεται να ενισχύεται τελευταία και αφορά την ανάγκη για γρήγορες αγορές, ορισμένες από τις εξεταζόμενες αλυσίδες προχώρησαν σε ίδρυση μικρότερων καταστημάτων (OK Anytime markets, 5' Μαρινόπουλος κ.α.) που εξυπηρετούν τις ανάγκες των κατοίκων μιας περιοχής, χωρίς οι τελευταίοι να είναι αναγκασμένοι να καταφεύγουν στα μεγαλύτερα «περιφερειακά» καταστήματα. Η έλλειψη χώρων για τη ίδρυση νέων καταστημάτων, ενισχύει ακόμα περισσότερο την επέκταση των μεγαλύτερων επιχειρήσεων με τη μέθοδο του franchising, καθώς έτσι μπορούν να επωφεληθούν από τα σημεία πώλησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εντός των μεγάλων αστικών κέντρων και τουριστικών περιοχών.

Ένα άλλο σημείο που διαπιστώθηκε είναι ότι στον τομέα των ανταγωνιστικών κινήσεων ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, οι πωλήσεις των οποίων εμφανίζουν άνοδο τα τελευταία χρόνια αν και το ποσοστό τους είναι πολύ μικρότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Στις εταιρείες σούπερ μάρκετ για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με τον αριθμό κωδικών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για το 2006 και το α' εξάμηνο του 2007 διαπιστώνεται μια γενική αύξηση των κωδικών τους κατά το εν λόγω διάστημα. Κύριο πλεονέκτημα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας θεωρείται η τιμή τους, ωστόσο σύμφωνα με πηγές του κλάδου, η ανάπτυξή τους στηρίζεται και στην αυξανόμενη εξοικείωση των καταναλωτών με τη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Εκτός των άλλων παρατηρείται ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας γίνονται αποδεκτά, όχι μόνο από τις ασθενέστερες οικονομικά τάξεις, όπως θεωρούνταν μέχρι πρότινος, αλλά και από τις

μεσαίες ως συνέπεια της οικονομικής κρίσεως αλλά και της προτίμησης, κυρίως των νεαρότερων ηλικιών στη διάθεση του εισοδήματός τους για αγορές σε προϊόντα νέας τεχνολογίας. Οι ξένες αλυσίδες σούπερ μάρκετ και cash & carry που λειτουργούν στη χώρα μας, προωθούν την ανάπτυξη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, διαθέτοντας πολυετή πείρα στο συγκεκριμένο αντικείμενο μέσω της δραστηριοποίησής τους σε αγορές του εξωτερικού.

Πολλές από τις εταιρείες του κλάδου πέρα από τις προαναφερόμενες στρατηγικές κινήσεις (απορροφήσεις, συγχωνεύσεις, προσχώρηση σε ομίλους), προχωρούν σε κινήσεις που σκοπεύουν στην προσέλευση των καταναλωτών. Στα πλαίσια αυτά, οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ προσπαθούν να διευρύνουν συνεχώς το είδος των προϊόντων που προσφέρουν προσθέτοντας πολλά προϊόντα που δεν ήταν μέχρι πρότινος σύνηθες φαινόμενο στα καταστήματα τους όπως είδη ένδυσης και υπόδησης, είδη για το αυτοκίνητο κλπ. αναπτύσσουν εντός των καταστημάτων εξειδικευμένα τμήματα τόσο τροφίμων όσο και άλλων προϊόντων, με σκοπό να προσφέρουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές να απευθύνονται σε ένα κατάστημα για το σύνολο των αγορών τους.

Συγκεκριμένα για τα non food προϊόντα η αγορά τους αναπτύχθηκε στα καταστήματα του λιανικού εμπορίου γιατί προσφέρουν μεγαλύτερο κέρδος από ότι τα τρόφιμα. αλλά και ο κύκλος ζωής τους είναι σαφώς μεγαλύτερος.

Όμως η τάση αυτή δεν έχει αποδώσει τα αναμενόμενα παρατηρώντας την συνεχή πτώση των τελευταίων χρόνων του ποσοστού των non food σε σχέση με τα τρόφιμα στα ράφια των σούπερ μάρκετ. Μία από τις κύριες αιτίες είναι η επιδείνωση της οικονομίας η οποία όπως είναι φυσικό αντικατοπτρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στα είδη non food. Επίσης η είσοδος στην αγορά εξειδικευμένων καταστημάτων, η μεγαλύτερη εμπειρία των discounters στον τομέα αλλά και η οργάνωση ξεχωριστών τμημάτων τροφίμων όπως τα τμήματα αρτοποιείου – ζαχαροπλαστείου, ιχθυοπωλείου, έτοιμων φαγητών συμπιέζουν τα non food σε ένα μικρότερο χώρο στα περισσότερα καταστήματα των αλυσίδων. Συμπερασματικά και λαμβάνοντας υπ όψη και τα δεδομένα των αγορών του εξωτερικού εκτιμάται πως δύσκολα ανατρέπεται η σημερινή κατάσταση αν δεν αναπροσαρμοστεί η στρατηγική υιοθετώντας μεθόδους όπως η online αγορές.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι μέσα από το πλαίσιο του ανταγωνισμού και της οικονομική κρίσης κινήθηκε και η Σκλαβενίτης Α.Ε.

Πρόκειται για μια αλυσίδα καταστημάτων που ιδρύθηκε το 1954 από τους αδερφούς Σπύρο και Γιάννη Σκλαβενίτη και τον Μιλτιάδη Παπαδόπουλο. Το 2005 οι ιδιοκτήτες της δέχτηκαν πρόταση εξαγοράς από πολυεθνικό όμιλο η οποία, όπως ακούστηκε στην αγορά, ξεπερνούσε τα 400 εκ ευρώ. Οι εξελίξεις έμελλε να ήταν καταλυτικές. Αρχές Μαρτίου του 2006 φεύγει από τη ζωή ο Σπύρος Σκλαβενίτης και στις 27 Ιουνίου του ίδιου έτους τα τέσσερα παιδιά του, η Μαρία, ο Γεράσιμος, ο Στέλιος και η Βίκυ δηλώνουν τη διάθεση τους να αναλάβουν την ευθύνη της εταιρείας, απορρίπτοντας την πρόταση που είχε γίνει από τον πολυεθνικό όμιλο. Συγχρόνως, εξαγοράζουν σε συνεργασία με τον Νίκο Μαμιδάκη, το σύνολο των μετοχών των οικογενειών του Γιάννη και του Νάσου Σκλαβενίτη και της οικογένειας του Μιλτιάδη Παπαδόπουλου.

Η νέα σύνθεση της επιχείρησης διαμορφώνεται ως εξής: Οικογένεια Σπύρου Σκλαβενίτη 80%, Νίκος Μαμιδάκης 14% και Ανδρέας Ποταμιάνος 6%. Σήμερα η Σκλαβενίτης διαθέτει 72 καταστήματα, εξυπηρετεί καθημερινά περισσότερους από 150.000 πελάτες, απασχολώντας περίπου 7.100 εργαζόμενους ενώ έκλεισε το οικονομικό έτος 2008 με κύκλο εργασιών 1.088 εκατ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση των πωλήσεων σε σχέση με το 2007 της τάξης του 13,31%. Η επιχείρηση επομένως κατάφερε να γίνει εδραιωθεί και να καθιερωθεί γιατί είχε επιχειρηματικό σχέδιο και γιατί οι ιδρυτές της ήταν έτοιμοι να ρισκάρουν ακολουθώντας καινοτόμες ιδέες για την εποχή τους.

Ωστόσο όμως από το 2010 και μέχρι σήμερα η αγορά βιώνει μια από τις μεγαλύτερες οικονομικές κρίσεις που έχει βιώσει ποτέ. Για αυτό το ερώτημα που τέθηκε είναι με ποιον τρόπο κατάφερε αυτή η αλυσίδα τροφίμων να γίνει βιώσιμη και ανταγωνιστική. Η Σκλαβενίτης Α.Ε ακλούθησε μια σειρά από στρατηγικές κινήσεις που της εξασφάλισαν τη βιωσιμότητα και τον ανταγωνισμό.

Οι πιο δυναμικές αφορούν τις εξαγορές των αλυσίδων Μπαλάσκα και Δούκα το 2013, προχώρησε το 2014 στην προαναγγελθείσα επέκταση εκτός του νομού Αττικής με την εξαγορά της Μάκρο και του 60% της Χαλκιάδακης (ποσοστό που κατείχε η Βερόπουλος), εταιρείες οι οποίες στο πλαίσιο αυτού του κειμένου παρουσιάζονται ακόμα ως ξεχωριστές, ενώ μέσα στο 2015 αναμένεται και η πολυσυζητημένη συγχώνευση με την Αφοί Βερόπουλοι Αφοί Βερόπουλοι (Πανόραμα σουπερ μάρκετ, 2015). Ας μην ξεχνάμε ότι με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις οι μεγάλες επιχειρήσεις

του κλάδου προσπαθούν να επεκταθούν γεωγραφικά αυξάνοντας τα σημεία παρουσίας τους, ώστε να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά.

Προέκυψε ακόμα ότι η εταιρεία επιμένει στις παραδοσιακές μεθόδους μάρκετινγκ κρατώντας ένα χαμηλό προφίλ. Αποφεύγει τις επενδύσεις σε μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες ή άλλες μορφές προβολής καθώς δε διαθέτει ούτε ιστοσελίδα.

Οι πελάτες μάλιστα της επιχείρησης Σκλαβενίτης Α.Ε έχουν στη μεγάλη τους πλειοψηφία πολύ θετική εικόνα και θεωρούν ότι τόσο οι ιδρυτές αλλά και οι συνεχιστές της επιχείρησης ρίσκαραν και ακολούθησαν καινοτόμες ιδέες, βοηθώντας την επιχείρηση να εδραιωθεί και να καταξιωθεί. Επίσης οι ίδιοι οι πελάτες πιστεύουν ότι τα freshmarket και τα προϊόντα με ιδιωτική εταιρία έπαιξαν πάρα πολύ θετικό ρόλο για την καταξίωση και εδραίωση της επιχείρησης κάνοντάς την πιο ανταγωνιστική.

Αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρηση και διαμορφώνει την στρατηγική της είναι η μείωση του κόστους και οι ανταγωνιστικές τιμές. Για αυτό και ποτέ δεν επιχείρησε να υιοθετήσει την κάρτα πιστότητας ή να εκδίδει πιστωτική κάρτα στους πελάτες. Εκτός από τις συνεργασίες και τις εξαγορές αυτό που την έκανε βιώσιμη είναι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της αλυσίδας Σκλαβενίτης τα οποία καλύπτουν το 13% περίπου των συνολικών της πωλήσεων.

Οι πελάτες έχουν καταλάβει ότι η Σκλαβενίτης Α.Ε. Αυτές οι επιλογές της επιχείρησης επιβραβεύονται στην συντριπτική πλειοψηφία και από τους πελάτες, οι οποίοι μένουν πιστή σε αυτή και συνεχίζουν να την στηρίζουν ακόμα.

6.2 Προτάσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η μείωση του λειτουργικού κόστους, ο εξορθολογισμός του δικτύου καταστημάτων, η διαμόρφωση ευέλικτης τιμολογιακής πολιτικής, η ένταξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε Ομίλους Κοινών Αγορών και η γεωγραφική επέκταση του αριθμού των καταστημάτων, θεωρούνται οι κυριότεροι τομείς στους οποίους οι εγχώριες επιχειρήσεις super markets (πρέπει να) εστιάζουν τις στρατηγικές τους κινήσεις για την ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά.

Συμπερασματικά, οι συνέπειες της κρίσης αναμφίβολα έχουν επηρεάσει και το δυναμικό κλάδο των Super Markets τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, τα καταστήματα αυτά λόγω της φύσης των προϊόντων που διακινούν, αποτελούν το κανάλι του λιανεμπορίου με τις μικρότερες, συγκριτικά, απώλειες από την παρατεταμένη ύφεση.

Η προσαρμοστικότητα στις νέες απαιτήσεις της αγοράς που χαρακτηρίζει εν γένει τον συγκεκριμένο κλάδο, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι μπορεί να αναπτύσσεται και με χαμηλότερα (συγκριτικά) περιθώρια κέρδους ανά προϊόν, καθώς και η «άντληση» πελατών από άλλα ανταγωνιστικά κανάλια, αποτελούν ορισμένους από τους κυριότερους μηχανισμούς «άμυνας» απέναντι στη δεδομένη αρνητική οικονομική συγκυρία.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις super markets διαθέτουν μια ευρύτατη γκάμα προϊόντων, δεδομένης και της επιφάνειας του εκάστοτε καταστήματος, σε μια προσπάθεια να καλύψουν, κατά το μέγιστο δυνατόν, τις αγορές κάθε καταναλωτή.

Προκειμένου ωστόσο να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα του οργανωμένου λιανεμπορίου, απαραίτητο κρίνεται (από πολλούς παράγοντες του κλάδου) να συνεχιστούν ορισμένες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο (π.χ. άρση περιορισμού πώλησης ορισμένων προϊόντων σε όλα τα κανάλια, ομαλοποίηση των "στρεβλώσεων" που παρατηρούνται στο εμπορικό «γίγνεσθαι» και αυξάνουν το κόστος των προϊόντων, κ.ά.).

Ήδη παρατηρείται η πώληση καπνικών προϊόντων σε ορισμένα καταστήματα super markets μετά την απελευθέρωση της συγκεκριμένης αγοράς και η δημιουργία «ζεστών γωνιών» (bake-off) εντός των καταστημάτων ορισμένων αλυσίδων S/M, ενώ εξελίξεις υπάρχουν και σε άλλες κατηγορίες προϊόντων (π.χ. μη συνταγογραφούμενα φάρμακα, γάλα μακράς διάρκειας, κ.ά.).

Επίσης, η επέκταση σε νέες μορφές πώλησης όπως είναι η διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) ή του εμπορίου μέσω κινητών συσκευών (m-commerce) είναι μια τάση που αναπτύσσεται συνεχώς σε ευρωπαϊκό επίπεδο και εκτιμάται ότι θα κερδίσει, σταδιακά, σημαντικό έδαφος και στην ελληνική αγορά.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Γκαγκάτσιος, Ι. (2011). *Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα – Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κέντρα Δια βίου Μάθησης.
- ICAP (2009). Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ στο <http://www.icap.gr/Default.aspx?id=8416&nt=146&lang=1> (31/01/2016).
- ICAP(2006). *Σούπερ Μάρκετ, ICAP*, 31/3/2006, Αθήνα.
- ICAP(2007). *Σούπερ Μάρκετ, ICAP*, Σεπτέμβριος 2007, Αθήνα.
- IOBE, 2011, «Η Ελληνική Οικονομία 3/11», Τριμηνιαία Έκθεση, Αρ. Τεύχους 65 στο http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=359&news_id=1034 (31/01/2016).
- Ιωαννίδης, Στ., Πολίτης, Π. & Τσακανίκας, Α. (2005). *Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2004-2005*, Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών. (IOBE)
- Καραγιάννης, Α. (1999). *Επιχειρηματικότητα και Οικονομία-Μελέτες*, Αθήνα: Εκδ. Interbooks.
- Καρβούνης Σ., Γεωργακέλλος Δ., Τσόγκας Μ., Πρίφτης Δ., (2008). Έρευνα *Τάσεων Νεανικής Επιχειρηματικότητας στην Περιφέρεια Αττικής - Πλην Δυτικής Αττικής* στο <http://www.paratiritirio.gr/Document.aspx?ID=16> (4/1/2016).
- Κουμάκης, Λ. (2010) *Σκλαβενίτης: Η δεύτερη γενιά της οικογένειας τα πάει εξ ίσου καλά, αν όχι καλύτερα* στο <http://casss.analyst.gr/PressCenter/Articles/2133.html>
- Κακούρης, Α. (2010). *Καινοτομία - Επιχειρηματικότητα - Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα δια βίου μάθησης στο <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/1.1.pdf> (31/01/2016).
- Μανιφάβα, Δ. (2014). *Σούπερ μάρκετ: η επικράτηση μεγάλων αλυσίδων έναντι των μικρών* στο <http://www.kathimerini.gr/552628/article/oikonomia/epixeirhseis/soyper-market-h-epikrathsh-megalwn-alyssidwn-enanti-twn-mikrwn>
- Μανιφάβα, Δ. (2015). *Περισσότερα καταστήματα με μικρότερο τζίρο τα σούπερ μάρκετ το '14* στο

<http://www.kathimerini.gr/834141/article/oikonomia/epixeirhseis/perissotera-katasthmata-me-mikrotero-tziro-ta-soyper-market-to-14> (30/1/2016).

Μπαλάκος, Α. & Πρελορέντζος, Γ.(2003). Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου. Αναφορά της πρακτικής άσκησης στο Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (ΤΑΝΕΟ), Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Αθήνα: Ο.Π.Α.

Πανόραμα Σούπερ Μάρκετ, 2015.

Παπαβασιλείου, Ν. & Μπαλτάς, Γ. (2003). *Μάρκετινγκ Λιανικού & Χονδρικού Εμπορίου*, Αθήνα: Rosili.

Τσούλος, Π. (2009). Γιατί δεν τραβάνε τα non food προϊόντα, *Σελφ σερβις*, Ιούλιος-Αύγουστος 2009, Τεύχος 386, Comcenter.

Ξενόγλωσση

Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G.C., Peters, L., Rice, M., & Veryzer, R.W. (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston: Harvard Business School Press.

OECD (2005). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. OECD and Eurostat.

Ιστοσελίδες

<http://www.analyst.gr/2014/11/30/top-10-alyssides-lianikis-xondrikis-to-2013-2014/3/> (30/01/2016).

ΕΛΣΤΑΤ <http://www.statistics.gr/>(30/01/2016).

http://www.olastores.gr/co_profile.php (30/01/2016).

<http://www.okmarkets.gr/okmarkets/>(30/01/2016).

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο



Ερωτηματολόγιο για την πτυχιακή με θέμα

Η εδραίωση και η καθιέρωση και η καταξίωση μεγάλης Ελληνικής εταιρίας τροφίμων ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε και οι καινοτόμες ιδέες για να παραμένει η εταιρία ανταγωνιστική και βιώσιμη σε καιρούς οικονομικής ύφεσης

ΟΔΗΓΙΕΣ: Συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα που σας δίνεται παρακάτω:

1. Ποια ή γνώμη σας για την Σκλαβενίτης ΑΕ:

1 καθόλου καλή 2λίγο καλή 3μέτρια 4 πολύ καλή 5πάρα πολύ καλή

2. Θεωρείτε ότι οι ιδρυτές αλλά και οι συνεχιστές της Σκλαβενίτης ΑΕ ρίσκαραν ακολουθώντας καινοτόμες ιδέες;

1 ΝΑΙ 2ΟΧΙ

3. Οι συνεργασίες με νέες επενδυτές βοήθησαν στην εδραίωση και καταξίωση της Σκλαβενίτης Α.Ε;

1 Καθόλου 2 Ελάχιστα 3Πάρα πολύ

4. Θεωρείτε ότι τα Freshmarket που καθιέρωσε η Σκλαβενίτης ΑΕ έπαιξαν ρόλο στην καταξίωση και εδραίωση της επιχείρησης;

1Καθόλου 2Ελάχιστα 3 Πάρα πολύ

5. Θεωρείτε ότι τα εκτεταμένα προγράμματα προϊόντων με «ιδιωτική ετικέτα» σε τρόφιμα & non-food συνέβαλλαν στην καταξίωση της επιχείρησης;

1Καθόλου 2Ελάχιστα 3 Πάρα πολύ

6. Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση του σλόγκαν «τόσο φθηνά όσο πουθενά» έπαιξε ρόλο στην καθιέρωση της Σκλαβενίτης Α.Ε;

1Καθόλου 2Ελάχιστα 3Πάρα πολύ

Καινοτόμες ιδέες και ανταγωνιστικότητα

1. Πιστεύετε ότι οι συγχωνεύσεις που ακολούθησε η Σκλαβενίτης ΑΕ βοήθησαν την επιχείρηση για να παραμείνει ανταγωνιστική και βιώσιμη σε καιρούς οικονομικής ύφεσης;

1Καθόλου 2 Ελάχιστα 3 Πάρα πολύ

2. Ποιο θεωρείτε το πιο δυνατό της σημείο;

- a. Εξυπηρέτηση
- b. Τιμές
- c. Non Food προϊόντα
- d. Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

3. Η Σκλαβενίτης Α.Ε επιμένει στις παραδοσιακές μεθόδους μάρκετινγκ κρατώντας ένα χαμηλό προφίλ, αποφεύγοντας τις επενδύσεις σε μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες ή άλλες μορφές προβολής. Θεωρείτε ότι αυτό συμβάλει στο να παραμείνει ανταγωνιστική σε καιρούς οικονομικής κρίσης;

1Καθόλου 2Ελάχιστα 3Πάρα πολύ

4. Η μείωση του κόστους και οι ανταγωνιστικές τιμές συμβάλουν στο να παραμείνει ανταγωνιστική η Σκλαβενίτης Α.Ε σε καιρούς οικονομικής κρίσης;

1Καθόλου 2Ελάχιστα 3Πάρα πολύ

5. Είναι μειονέκτημα της Σκλαβενίτης Α.Ε που δεν έχει ακολουθήσει την κάρτα πιστότητας και δεν εκδίδει πιστωτική κάρτα στους πελάτες;

1ΝΑΙ 2ΟΧΙ

6. Οι συνεργασίες που έχει συνάψει από το 2013 μέχρι σήμερα βοηθούν στο να παραμείνει ανταγωνιστική σε καιρούς οικονομικής κρίσης;

1Καθόλου 2Ελάχιστα 3Πάρα πολύ

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!