

**ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**



**ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΔΙΕΘΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΔΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**



**Πτυχιακή εργασία του Κωνσταντίνου Μαμούκαρη  
Α.Μ. 20219**

**Αθήνα, Σεπτέμβριος 2010**

**ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**



**ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΔΙΕΘΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΔΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

**Πτυχιακή εργασία του Κωνσταντίνου Μαμούκαρη  
Α.Μ. 20219**

**Εξεταστική Επιτροπή:**

**Δελλαδέτσιμας Π.Μ. (Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Γεωγραφίας)**

**Ροβολής Α. (Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου)**

**Σκορδίλη Σ. (Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος Γεωγραφίας, Επιβλέπουσα)**

**Αθήνα, Σεπτέμβριος 2010**

*Στη μνήμη του Αδελφού μου  
Περάσαν 2 χρόνια στις 28 του Σεπτέμβρη  
“Είναι καιρός να ζωντανέψουν και πάλι τα αστέρια”  
Του το αφιερώνω*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Περίληψη.....                                                                       | 6         |
| Abstract.....                                                                       | 7         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>                                                    | <b>8</b>  |
| 1.1 Σκοπός της Εργασίας.....                                                        | 8         |
| 1.2 Αντικείμενο Μελέτης.....                                                        | 9         |
| 1.3 Διαρθρωση Κεφαλαίων.....                                                        | 9         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....</b>    | <b>12</b> |
| 2.1 Η ΑΝΑΚΑΜΨΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ.....                                           | 12        |
| 2.1.1 Η συγκέντρωση της Βιομηχανίας Τροφίμων.....                                   | 13        |
| 2.1.2 Οι τεχνολογικές εξελίξεις στην παραγωγή, στη διανομή και στην κατανάλωση..... | 14        |
| 2.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....                              | 17        |
| 2.3 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.....                                            | 20        |
| 2.3.1 Η ανάπτυξη των Υπεραγορών.....                                                | 21        |
| 2.3.2 Η ανάπτυξη των Discount Stores.....                                           | 22        |
| 2.3.3 Η ανάπτυξη των Convenient Stores.....                                         | 23        |
| 2.3.4 Η ανάπτυξη των Εμπορικών Κέντρων.....                                         | 24        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....</b>      | <b>30</b> |
| 3.1 ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....                      | 30        |
| 3.2 Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....                                  | 31        |
| 3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ.....          | 33        |
| 3.3.1 Η επιλογή αγορών – στόχων.....                                                | 34        |
| 3.3.2 Έρευνα και Ανάπτυξη.....                                                      | 35        |
| 3.3.3 Κριτήρια επιλογής προσωπικού.....                                             | 36        |
| 3.3.4 Η επέκταση της βρετανικής αλυσίδας Tesco.....                                 | 37        |
| 3.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ.....                                                       | 39        |
| 3.4.1 Η “αχανής” Κίνα.....                                                          | 39        |
| 3.5 ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ – Ο ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ CARREFOUR.....                         | 40        |



|                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.5.1 Τομείς Δραστηριότητας.....                                                                                     | 41        |
| 3.5.2 Στρατηγικές Διεθνούς Επέκτασης του Ομίλου Carrefour.....                                                       | 42        |
| 3.5.3 Ο Όμιλος Carrefour στην Ελλάδα.....                                                                            | 46        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>                                | <b>51</b> |
| 4.1 Η ΚΑΤΑΚΕΡΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ                                                       |           |
| 4.1.2 Παράγοντες που ευνόησαν τη διεύρυνση των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων.....                                         | 51        |
| 4.2 Η ΜΟΡΦΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....                                                          | 52        |
| 4.2.1 Οι αλυσίδες τροφίμων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.....                                                   | 54        |
| 4.2.2 Μερίδια Αγοράς – Απάντηση στη νέα μορφολογία συγκέντρωσης.....                                                 | 55        |
| 4.3 ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΑΡΧΙΑ.....                                                              | 60        |
| 4.3.1 Στρατηγικές κινήσεις των λιανεμπορικών αλυσίδων τροφίμων.....                                                  | 60        |
| 4.3.1 Η περίπτωση της εκπτωτικής αλυσίδας Dia.....                                                                   | 63        |
| 4.4 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....                                                                                      | 65        |
| 4.4.1 Η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου στο λιανεμπόριο τροφίμων.....                                                | 65        |
| 4.5 ΤΑ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....                                                                              | 68        |
| 4.5.1 Τα εμπορικά κέντρα επενδύουν στην επαρχία.....                                                                 | 71        |
| 4.5.2 Προορισμός “Ψώνια” (Destination Shopping) – Η περίπτωση του εμπορικού πάρκου του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών..... | 73        |
| 4.6 ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....                                                                   | 78        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>                                                                                 | <b>80</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>                                                                                             | <b>83</b> |

## Περίληψη

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση και παρουσίαση της δυναμικής που κατέχει το λιανεμπόριο στον 21ο αιώνα και συγκεκριμένα ο ολοένα διευρυνόμενος κλάδος των τροφίμων. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η διεξόδου των διεθνικών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στον ελλαδικό χώρο, που ως αφετηρία έχει τη δεκαετία του 1990.

Η Ευρωπαϊκή εμπειρία των πρώτων μεταπολεμικών δεκαετιών χάραξε το δρόμο για ριζικές αλλαγές και νέα πρότυπα τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και για το καταναλωτικό κοινό που έγινε μάρτυρας ραγδαίων εξελίξεων. Η διεθνοποίηση του εμπορίου στα πλαίσια του ελεύθερου ανταγωνισμού μεταβάλλει όχι μόνο τη δομή των οικονομιών των χωρών αλλά και τη γεωγραφία τους. Το λιανεμπόριο με την πάροδο του χρόνου εξακολουθεί να μεταλλάσσεται συνεχώς και να καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και άλλους τομείς της οικονομίας.

Στην Ελλάδα οι διεθνικές επιχειρήσεις καταφθάνουν σχετικά αργά και επιφέρουν ραγδαίες αλλαγές στην ελληνικό νοικοκυριό. Από τα μικρά οικογενειακά καταστήματα, και τις εγχώριες αλυσίδες Super Market, το τοπίο αλλάζει άρδην και σημειώνεται μια, άνευ προηγουμένου, αλλαγή κατεύθυνσης του καταναλωτικού κοινού σε πιο οργανωμένες μορφές καταστημάτων και εμπορικά κέντρα. Η φιλελευθεροποίηση της αγοράς με την ριζική αλλαγή του κανονιστικού πλαισίου για το λιανικό εμπόριο (δεκαετία 1990) επέφερε τεράστιες αλλαγές. Τα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας ελκύουν με ξέφρενους ρυθμούς μεγάλες ξένες αλυσίδες, που αποκτούν τα σκήπτρα στην ελληνική αγορά. Παράλληλα παρατηρείται μια εξ ολοκλήρου αναδιάρθρωση στις επενδύσεις και στην αγορά εργασίας, που επιφέρει μεγάλες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές.

Εν μέσω παγκόσμιας κρίσης ο κλάδος των τροφίμων παραμένει δυναμικός, εξελίσιμος και ολοένα μεταβαλλόμενος, ένας κλάδος που ορίζει τη δυναμική που έχει η οικονομική γεωγραφία.

## **Abstract**

The aim of this project is to analyze and present the dynamics of retail trade in the 21st century, especially in the field of food. Specifically, the embankment of international retail business in the Greek market in the beginning of the 90's.

Europe's experience in the first post-war years made way to major changes and new prototypes for businesses and also for consumers who witnessed these evolutions. The internationalism of trade in the free market created havoc in most markets, altering not only the economic structures of the countries, but also created new geographical patterns. As time went by, retail continued to change, setting ground in other areas of the economy.

In Greece, international businesses arrived rather late, and so created drastic changes in the Greek household. From small family-run business and local Supermarket chains, consumers turned to organized shops and department stores. The freedom of Trade Movement in the 1990's brought on changes. The country's urban centers rapidly attracted foreign chains and so began to reign in the Greek market. Investment in the market brought on social-economic changes.

In the middle of a World-wide crisis, the field of retail geography remains dynamic, evolutionary and altering. A field which above all sets the dynamics in economic geography.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση και ανάλυση των τάσεων συγκέντρωσης και διεθνοποίησης των επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων, καθώς και οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν από τη διεύθυνση των διεθνικών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα.

Από τα μέσα του 20ου αιώνα ως την σημερινή συγκυρία έχουμε γίνει μάρτυρες ραγδαίων εξελίξεων στις τεχνολογίες, στις μεταφορές, στις επικοινωνίες, στο εμπόριο κ.τ.λ.έδωσαν περαιτέρω ώθηση στην ανάκαμψη του Διεθνούς Εμπορίου. Οι πολυσυζητημένες έννοιες της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης επιδρούν καθημερινά στη ζωή μας και αποτελούν κλειδιά του σημερινού “παιχνιδιού” στην παγκόσμια σκακιέρα. Στον τομέα των βιομηχανιών, των υπηρεσιών και του εμπορίου το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς δεν συγκεντρώνεται στους πολλούς αλλά στους λίγους. Κυρίαρχες πολυεθνικές επιχειρήσεις με ετήσιο τζίρο που σε πολλές περιπτώσεις ξεπερνά το Α.Ε.Π. πολλών χωρών , κάνουν την παρουσία τους όλο και πιο έντονη στον παγκόσμιο χάρτη με προοπτικές συνεχούς επέκτασης και μεγέθυνσης των δραστηριοτήτων τους. Η ανάπτυξη μεγάλων, ισχυρών και ιδιαίτερα κερδοφόρων επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου είχε τεράστιες επιπτώσεις τόσο για τα στάδια της διαδικασίας κατανάλωσης όσο και για τους ίδιους τους καταναλωτές. Μέσα από συνεχείς άμεσες επενδύσεις και εξαγορές έχουν διαμορφωθεί τεράστιες εμπορικές αλυσίδες με διεθνή παρουσία. Η δραστηριότητα μεγάλων εμπορικών αλυσίδων έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση ολιγοπολιακών αγορών. Τις τελευταίες δεκαετίες οι αγορές ανακατανέμονται μεταξύ των λίγων μεγάλων επιχειρήσεων που ισχυροποιούν περαιτέρω τη θέση τους. Ιδιαίτερα ο κλάδος των τροφίμων αποτελεί ένα δυναμικό και συνεχώς μεταλλασόμενο κλάδο.

Αντιμέτωπες με τον κορεσμό των εγχώριων αγορών τους, τον αυξημένο ανταγωνισμό σε συνδυασμό με το εγχώριο κόστος παραγωγής και τους κρατικούς περιορισμούς, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις άρχισαν να ακολουθούν νέες και πιο ευέλικτες στρατηγικές. Αναπτύσσονται οι δεσμοί και η εξάρτηση ανάμεσα σε παραγωγικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις διανομής και εμπορίου με στόχο τη μεγαλύτερη εκμετάλλευση των υπαρχουσών αγορών και τη διεύθυνση σε νέες. Το λιανικό εμπόριο συγκεντρώνεται σε μεγάλες μονάδες, αυξάνει την ποικιλία των προϊόντων που διακινεί και διεθνοποιείται.

## 1.2 Αντικείμενο μελέτης

Το αντικείμενο αυτής της εργασίας είναι η μελέτη της δυναμικής που παρουσιάζει το λιανεμπόριο τροφίμων σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και σε τοπικό – εθνικό επίπεδο μιας μικρής χώρας όπως είναι η Ελλάδα. Η είσοδος ξένων ομίλων στην ελληνική αγορά και οι συνεργάτες που έχουν αναπτυχθεί, έχουν επιφέρει σημαντική αλλαγή στα δεδομένα του κλάδου τροφίμων, ο οποίος πλέον χαρακτηρίζεται από μια τάση συγκεντρωτισμού όπως συμβαίνει και σε διεθνές επίπεδο.

Η αλλαγή της γεωγραφίας του σύγχρονου λιανεμπορίου εξετάζεται σε τρία στάδια:

- Πρώτον, παρουσιάζονται οι αλλαγές που συντελέστηκαν σε κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, αλλαγές οι οποίες οδήγησαν στην αναδιάρθρωση των παραγωγικών συστημάτων σε εθνικό επίπεδο.
- Δεύτερον, παρουσιάζεται η δυναμική που κατέχει ο κλάδος τροφίμων, η επέκταση του οποίου επιφέρει διαρθρωτικές αλλαγές στα σύγχρονα καταναλωτικά μοντέλα και η συνεχής προσαρμοστικότητα του αποτελεί μονόδρομο.
- Τρίτον, παρουσιάζεται η σύγχρονη μορφολογία του λιανεμπορίου τροφίμων και οι νέες προκλήσεις που εμφανίζονται σε έναν ολοένα μεταλλασσόμενο κλάδο, μετά και τις πρόσφατες εξελίξεις που επέφεσε η παγκόσμια οικονομική ύφεση.

## 1.3 Διάρθρωση κεφαλαίων

Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται οι μηχανισμοί που οδήγησαν στη διαμόρφωση των μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου που δραστηριοποιήθηκαν στον κλάδο τροφίμων. Η ανάπτυξη και η αναδιάρθρωση του διεθνούς εμπορίου μετά το τέλος του Β' Παγκόσμιου Πολέμου, έθεσε τις βάσεις για τη διαμόρφωση μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου. Συγκεκριμένα η συγκέντρωση της παραγωγής σε εθνικό επίπεδο στη βιομηχανία του κλάδου τροφίμων είναι εντυπωσιακή. Κατά τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες κυριαρχούσαν λίγες επιχειρήσεις (Tesco/Ηνωμένο Βασίλειο, Lidl/Γερμανία, Ahold/ Ολλανδία, Carrefour/ Γαλλία) που δραστηριοποιούνταν έντος των χωρών -εδρών ή σε ένα μικρό αριθμό γειτονικών χωρών.

Στο εσωτερικό των χωρών παρουσιάζονται διαρθρωτικές αλλαγές στον κλάδο τροφίμων, αλλαγές που κατευθύνονται από εξίσου εντυπωσιακές τεχνολογικές εξελίξεις που ορίζουν νέους κανόνες και νέες πρακτικές σε ζητήματα παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης. Συγχωνεύσεις, εξαγορές, συνεργασίες, επικέντρωση σε κύριες δραστηριότητες, προσπάθεια για μείωση των λειτουργικών εξόδων, είναι μερικές από τις επιχειρηματικές κινήσεις που πραγματοποιούν ή πραγματοποίησαν

στο παρελθόν αρκετές διεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων.

Στο κεφάλαιο 3 επικεντρώνουμε τη προσοχή μας στο να επιδείξουμε τους μηχανισμούς μετάβασης από τη διαμόρφωση των μεγάλων αλυσίδων τροφίμων σε εθνικό επίπεδο, στη διεθνοποίηση των αλυσίδων λιανικού εμπορίου τροφίμων. Η επέκταση των παραγωγικών δραστηριοτήτων από τοπικό – εθνικό επίπεδο στο υπερεθνικό επίπεδο είναι αποτέλεσμα βαθύτατων διαρθρωτικών αλλαγών. Το λιανεμπόριο τροφίμων αντιμετωπίζει σήμερα νέες προκλήσεις και ευκαιρίες, καθώς ο αυξημένος ανταγωνισμός και η εξέλιξη νέων τεχνολογιών και επιχειρηματικών μοντέλων, συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός νέου κλίματος. Οι καταναλωτές είναι πιο απαιτητικοί και καλύτερα ενημερωμένοι για την αγορά και τα προϊόντα. Η καινοτομία, η διαφοροποίηση, η σωστή χαρτογράφηση της αγοράς και η ουσιαστική γνώση των αναγκών των καταναλωτών αποτελούν βασικές ενέργειες για τις επιχειρήσεις. Στις νέες οικονομικές συνθήκες, η διεθνοποίηση έγινε συνώνυμο της παραγωγικής αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της ευημερίας. Στη διεθνοποίηση των εθνικών οικονομιών συνετέλεσαν τόσο η στρόφη των εσωτερικών φορέων στη διεθνή αγορά όσο και η ένταση της κινητικότητας των κεφαλαίων και των άμεσων διεθνών επενδύσεων. Στις προηγούμενες δεκαετίες οι διεθνείς επενδύσεις είχαν συνδεθεί με τις μεγάλες παραγωγικές επενδύσεις των πολυεθνικών εταιρειών. Σήμερα ο χαρακτήρας τους έχει μεταβληθεί ριζικά. Βασικές συνιστώσες της διεθνούς κινητικότητας των κεφαλαίων είναι η στρόφη των επενδύσεων στις επιχειρηματικές υπηρεσίες και οι αυξανόμενες διεθνικές επενδύσεις στην κεφαλαιαγορά, στη διαχείριση, στην εμπορική διείσδυση και στον έλεγχο μεριδίων αγοράς. Στο κεφάλαιο αυτό η ανάλυση του Ομίλου Carrefour, αποτελεί το καλύτερο παράδειγμα σκιαγράφησης των αλλαγών που συντελέστηκαν σε διεθνές επίπεδο στο λιανεμπόριο τροφίμων.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η σημερινή κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο τροφίμων στην ελληνική αγορά. Το λιανεμπόριο τροφίμων στην Ελλάδα αποτελούσε χαρακτηριστική περίπτωση χώρας της Νότιας Ευρώπης με τη κυριαρχία πολυάριθμων οικογενειακών επιχειρήσεων με μικρό αριθμό απασχολούμενων και μικρή κερδοφορία. Η ανάλυση επιχειρεί να δείξει πώς από τα μικρά οικογενειακά καταστήματα και παντοπωλεία της δεκαετίας του '60 οδηγηθήκαμε στις εγχώριες αλυσίδες σούπερ μάρκετ τις δεκαετίες του '70 και του '80 και την μετέπειτα εισροή Ξένων Άμεσων Επενδύσεων από μεγάλες πολυεθνικές αλυσίδες που δραστηριοποιήθηκαν στο κλάδο των τροφίμων.

Η χρονική συγκυρία της δεκαετίας του 1980 υπήρξε ιδιαίτερα ευνοϊκή για τις διεθνικές

επιχειρήσεις (Δ.Ε.) οι οποίες ήδη βρίσκονταν σε ανεπτυγμένα στάδια ανάπτυξης και μεγέθυνσης των δραστηριοτήτων τους. Ο χαμηλός ανταγωνισμός που υπήρχε στον κλάδο των τροφίμων και η αυξανόμενη πληθυσμιακή συγκέντρωση στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη) αποτέλεσαν σημαντικά πλεονεκτήματα στην μαζική διείσδυση διεθνικών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου σε μια φαινομενικά μικρή εγχώρια αγορά που παρουσίαζε ο ελλαδικός χώρος.

Εταιρείες με διεθνή επιτυχημένη παρουσία στον κλάδο τροφίμων (Carrefour, Delhaize, Lidl, Aldi, Dia, Makro, Plus), εισρέουν στην ελληνική αγορά (Μαρινόπουλος, ΑΒ Βασιλόπουλος, Βερόπουλος, Σκλαβενίτης, Μασούτης, Ατλάντικ). Η έντονη όξυνση του ανταγωνισμού, η διεθνοποίηση των ελληνικών ομίλων και οι προσπάθειες περαιτέρω διείσδυσης των ξένων πολυεθνικών στην εγχώρια αγορά, δημιουργούν ένα “εκρηκτικό” επιχειρηματικό μίγμα.

Ο θεσμός της δικαιόχρησης δίνει την ευκαιρία στις μεγάλες αλυσίδες να μετατοπίσουν τις δραστηριότητές τους σε όλη την ελληνική επικράτεια και να οδηγήσουν τον κλάδο τροφίμων σε ακόμα μεγαλύτερη συγκέντρωση. Απόρροια της συγκέντρωσης του κλάδου ήταν, πέρα από τη διαμόρφωση μεγάλων αλυσίδων και την αύξηση του μερίδιου αγοράς, η εμφάνιση νέων μορφών εμπορίου όπως τα μεγάλα εμπορικά κέντρα. Ωστόσο την τελευταία διετία οι ισορροπίες διαταράσσονται με την παγκόσμια οικονομική ύφεση να “χτυπάει” και την Ελλάδα. Αυτό που εντυπωσιάζει είναι ότι ο κλάδος τροφίμων στην Ελλάδα αποδεικνύεται πολύ ισχυρός, αντιστέκεται, εξελίσσεται και επιβιώνει με προοπτικές που κανένας δεν μπορεί να προβλέψει.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΔΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

#### 2.1 Η ΑΝΑΚΑΜΨΗ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Η λήξη του Β' Παγκόσμιου Πόλεμου ήταν η απαρχή για μια άνευ προηγουμένου ανάπτυξη σε κλάδους που έμελλε να παίξουν κυρίαρχο ρόλο στην οικονομική ανάκαμψη, στο εμπόριο, στη διάδοση των τεχνολογιών και γενικά σε όλες αυτές τις διαδικασίες που θα έβαζαν θεμέλια για έναν διευρυμένο και σωστά οργανωμένο τριτογενή τομέα της παραγωγής.

Το διεθνές εμπόριο – η ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ χωρών – που ξεκίνησε μετά το τέλος του Β' Παγκόσμιου πολέμου, αναδείχτηκε στον πιο γρήγορα αναπτυσσόμενο τομέα της παγκόσμιας οικονομίας. Την ανάπτυξη αυτή διευκόλυναν οι παρακάτω αλληλοσυσχετιζόμενες συνθήκες:

- Παρατεταμένες περίοδοι παγκόσμιας ειρήνης, που δημιούργησαν γερές βάσεις για μια υγιή και γρήγορα αναπτυσσόμενη παγκόσμια οικονομία. Η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη, με τη σειρά της, είναι ένας σημαντικός παράγοντας που υπαγορεύει την ειρήνη καθώς οι χώρες, μέσω των ανοικτών εμπορικών σχέσεων τους, δημιουργούν πλούτο, παραγωγικότητα και πρότυπα διαβίωσης που υποκαθιστούν τους στόχους της επιθετικότητας.
- Τεχνολογικές πρόοδοι στους τομείς της ενέργειας, των επικοινωνιών και των μεταφορών, οι οποίες δημιούργησαν προϊόντα για εμπορία, διεργασίες για την παραγωγή τους, και τα μέσα για τη διάδοσή τους σε γεωγραφικά διάσπαρτες περιοχές.
- Διεθνείς εμπορικές συμφωνίες, που δημιούργησαν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο το διεθνές εμπόριο μπορούσε να ανθίσει. Δημιουργήθηκε έτσι μια κοινή δέσμευση ανάμεσα σε διάφορες χώρες για να αποφευχθούν πρακτικές που παρεμποδίζουν το εμπόριο αφενός και για να καλλιεργηθεί η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη αφετέρου (Sandhusen, 2000:49-51).

Κατά τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες ευνοήθηκε η ανάπτυξη του κλάδου μεταποίησης τροφίμων στις προνομιακές αγορές του, τη Βόρειο Αμερική και την Ευρώπη. Η πληθυσμιακή αύξηση και αστικοποίηση με την ταυτόχρονη συγκέντρωση του πληθυσμού στα αστικά κέντρα, τροφοδότησαν την αγορά με νέους καταναλωτές, ενώ σημαντικά τεχνολογικά επιτεύγματα έδωσαν τη δυνατότητα στη βιομηχανία να διευρύνει εντυπωσιακά την ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων υποκαθιστώντας όλο και μεγαλύτερο αριθμό φρέσκων από μεταποιημένα προϊόντα (Σκορδίλη, 2003:40).

### 2.1.1 Η συγκέντρωση της βιομηχανίας τροφίμων

Οι τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα είναι περίοδος εντεινόμενης συγκέντρωσης στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό και την κυρίαρχη τάση συγκεντρωτισμού μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Το άνοιγμα των αγορών, μέσω του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ), έχει οδηγήσει στη δημιουργία παγκόσμιων ολιγοπωλίων στο λιανεμπόριο των τροφίμων. Το λιανικό εμπόριο στις αναπτυγμένες χώρες έχει μετατραπεί σε κύριο τροφοδότη των καταναλωτών για τα αναγκαία της διατροφής τους και εμφανίζεται ως ολιγοπώλιο μερικών γιγαντιαίων αλυσίδων σούπερ μάρκετ, που κατέχουν και το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς (Αποστολόπουλος, 2009:258).

**Πίνακας 2.1:** Οι δέκα μεγαλύτερες αλυσίδες Λιανικού Εμπορίου βάση πωλήσεων και αριθμού καταστημάτων για το έτος 2007.

| Sr. No. | Company name    | Country | Banner sales 2007E<br>(In (US\$ million) | No. of outlets, 2007 |
|---------|-----------------|---------|------------------------------------------|----------------------|
| 1       | Wal-Mart Stores | US      | 395,305                                  | 7,331                |
| 2       | Carrefour       | France  | 142,229                                  | 13,419               |
| 3       | Tesco           | UK      | 103,573                                  | 3,750                |
| 4       | Metro Group     | Germany | 102,942                                  | 2,541                |
| 5       | Seven & I (ii)  | Japan   | 84,375                                   | 22,590               |
| 6       | Kroger          | US      | 73,633                                   | 3,672                |
| 7       | AEON (i)        | Japan   | 73,416                                   | 14,803               |
| 8       | Target          | US      | 71,125                                   | 1,591                |
| 9       | Schwarz Group   | Germany | 70,969                                   | 8,575                |
| 10      | Costco          | US      | 69,704                                   | 518                  |

Πηγή: ([www.planetretail.com](http://www.planetretail.com))

Το δομικό μοντέλο της βιομηχανίας τροφίμων μεταβάλλεται κάτω από τη πίεση του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι επεκτάσεις και οι συνεργασίες βρίσκονται στην ημερήσια διάταξη εξυπηρετώντας μια ποικιλία στόχων ανάλογα με τον κλάδο και την επιχείρηση. Συνήθως, οι κινήσεις αυτές αποβλέπουν στην ενίσχυση της θέσης των επιχειρήσεων στην αγορά, είτε μέσα από την ολοκλήρωση της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων είτε μέσα από την μεγαλύτερη εξειδίκευση είτε με τη διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων είτε με την εσωτερική ανασυγκρότηση των ίδιων των επιχειρήσεων (Καζάκος/Ιωάννου, 1990:80).

Η ολοκλήρωση της εσωτερικής ευρωπαϊκής αγοράς θα ενισχύσει τις τάσεις δημιουργίας μεγάλων οργανωμένων καταστημάτων και μορφών συνεργασίας στο λιανικό εμπόριο. Οι νέες τεχνολογίες και ειδικότερα αυτές που αφορούν τις νέες μεθόδους επικοινωνίας θα επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στις παραδοσιακές δομές του εμπορίου (Δελής, 1990:51).

### 2.1.2 Οι τεχνολογικές εξελίξεις στην παραγωγή, στη διανομή και στην κατανάλωση

Τα τεχνολογικά επιτεύγματα μεταφέρονται και στο χώρο του λιανεμπορίου τροφίμων. Οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιούργησαν μια νέα εμπορική πραγματικότητα: την εμφάνιση των παγκόσμιων αγορών για τυποποιημένα καταναλωτικά προϊόντα σε κλίμακα που παλαιότερα ήταν εντελώς αδιανόητη. Επαναστατικές καινοτομίες πραγματοποιούνται τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και στη διαδικασία διανομής των αγαθών με τελικούς αποδέκτες το ολόένα ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.

Οι περιορισμοί της απόστασης έχουν εξαλειφθεί (μεταφορές, επικοινωνίες). Η ανάπτυξη των μεταφορών σε όλα τα επίπεδα (χερσαίες, θαλάσσιες, εναέριες) επέφερε εντυπωσιακή μείωση του κόστους και του χρόνου των μεταφορών εμπορευμάτων, ενοποίησε αποκομμένες τοπικές αγορές και δημιούργησε μια ενιαία εθνική αγορά για τα προϊόντα. Οι φθηνότερες και γρηγορότερες μεταφορές επέτρεψαν σε πολλές επιχειρήσεις να αυξήσουν εντυπωσιακά τη γεωγραφική εμβέλεια των προϊόντων τους. Επίσης η ενοποίηση των συστημάτων επικοινωνιών υπήρξε καταλυτικός παράγοντας για τη χωρική επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Σκορδίλη, 2004:17).

Η ανάπτυξη εξελιγμένων μορφών αυτοματισμού στα εργοστάσια παραγωγής επιτάχυναν την παραγωγική διαδικασία. Η παραγωγή, η συσκευασία και η διανομή των προϊόντων πραγματοποιείται με ταχύτατες διαδικασίες.

**Εικόνα 2.1:** Εργοστάσιο Γαλακτοβιομηχανίας



Η μεταφορά και η αποθήκευση των τροφίμων εξελίσσεται και νέες πρακτικές όπως η χρήση φορτηγών – ψυγείων, τα μεγάλα αποθηκευτικά κέντρα και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας κάνουν την εμφάνισή τους.

Ένα αποτελεσματικό μεταφορικό σύστημα αποτελεί κατά πολλούς ζωτικό στοιχείο του οικονομικού συστήματος γιατί είναι το μέσο με το οποίο ξεπερνιέται η τριβή στο χώρο. Η ανάγκη για την μεταφορά αγαθών και ανθρώπων από το ένα μέρος στο άλλο όσο το δυνατό ταχύτερα και φθηνότερα έχει συντελέσει στο να σημειωθούν μεγάλες αλλαγές στην τεχνολογία των μεταφορών οι οποίες ουσιαστικά έχουν μεταβάλλει προοδευτικά τη χωροταξική διάσταση του οικονομικού συστήματος. Οι δύο βασικές τάσεις που παρατηρήθηκαν στις μεταφορικές καινοτομίες ήταν η ανάπτυξη βελτιωμένων μεταφορικών μέσων και η τεχνική πρόοδος μέσα στα ίδια μεταφορικά μέσα.

**Εικόνα 2.2:** Φορτηγό – Ψυγείο μεταφοράς ευπαθών Προϊόντων



**Πηγή:** Προσωπική Λήψη στις 20/7/2010

Σημαντική επίσης τεχνολογική εξέλιξη ήταν η εφαρμογή του γραμμωτού κώδικα (barcode) που αποτέλεσε μοναδική καινοτομία για τον κλάδο τροφίμων αφού περιόρισε σε τεράστιο βαθμό τον χρόνο εξυπηρέτησης του καταναλωτικού κοινού. Ο Barcode εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε πρώτα στις Ηνωμένες Πολιτείες, στα τέλη της δεκαετίας του 1960, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των σούπερ μάρκετ για γρηγορότερη διακίνηση των αγαθών από τα ταμεία. Ως γνωστόν, στην προ Barcode εποχή, οι ταμίες ήταν αναγκασμένοι να πληκτρολογούν στην ταμειακή μηχανή την τιμή του κάθε προϊόντος που επρόκειτο να αγοραστεί από τον πελάτη, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ουρών, σφαλμάτων και τη δαπάνη πολύτιμου χρόνου.

**Εικόνα 2.3:** Γραμμωτός κώδικας που βρίσκεται σε κάθε συσκευασία προϊόντων



Πηγή: [www.google.com/images/barcode](http://www.google.com/images/barcode)

Ο γραμμωτός (ή γραμμικός) κώδικας αποτελεί μία από τις πολλές εφαρμογές που ανήκουν στην κατηγορία των τεχνολογιών AIDC (Automatic Identification and Data Capture – Αυτόματη Αναγνώριση Στοιχείων και Κτήση Δεδομένων), που επιτρέπουν τη γρήγορη και εύκολη λήψη και αποθήκευση της πληροφορίας τη στιγμή που αυτή δημιουργείται. Για τις αλυσίδες τροφίμων η χρήση του barcode αποτέλεσε σημαντικό εργαλείο ελέγχου των αποθεμάτων και καλύτερης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο τροφίμων η ύπαρξη σωστά οργανωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας είναι πολύ σημαντική λειτουργία. Τα λεγόμενα “logistics” παίζουν καθοριστικό ρόλο για την προμήθεια και διανομή των αγαθών προς κατανάλωση και η σωστή οργάνωσή τους, όπως και η σωστή χωροθέτησή τους επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή αποτυχία των αλυσίδων λιανεμπορίου.

Logistics, σύμφωνα με τον ορισμό του SOLE (International Society of Logistics), είναι το τμήμα της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική, ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσής τους έως το σημείο κατανάλωσής τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών (αγορές, μεταφορές, αποθήκευση, διακίνηση, εξυπηρέτηση πελατών).

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των ενεργειών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις διαδικασίες προμήθειας, την παραγωγή – μεταποίηση και τη διανομή. Επιπλέον συμπεριλαμβάνει το συντονισμό και τη συνεργασία με όλους τους εταίρους του δικτύου εφοδιασμού, που μπορεί να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών και πελάτες ([www.logistics.org.gr](http://www.logistics.org.gr))

Ουσιαστικά, η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας ενοποιεί και ολοκληρώνει το σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη μεταφορά και τις πωλήσεις τόσο μέσα στις επιχειρήσεις όσο και μεταξύ αυτών. Η κατανόηση και ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών, η



προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας και αναταγωνιστικού κόστους, η ταχεία προσαρμοστικότητα τους στις δυναμικά μεταβαλλόμενα συνθήκες, αποτελούν απαραίτητα χαρακτηριστικά των εφοδιαστικών αλυσίδων μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

**Εικόνα 2.4:** Logistics της αλυσίδας Tesco σε περιοχή της Γλασκώβης που εξυπηρετεί την ευρύτερη περιοχή της Βόρειας Αγγλίας



**Πηγή:** [www.targetwire.com/tesco](http://www.targetwire.com/tesco)

Οι αλλαγές στις μεταφορές είχαν ως συνέπεια την μεταβολή των χωροταξικών σχέσεων μεταξύ των οικονομικών δραστηριοτήτων. Τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των ανακατατάξεων στο χώρο σαν αποτέλεσμα των αλλαγών αυτών στις μεταφορές:

- Το χωροταξικό πρότυπο της παραγωγής που χαρακτηριζόταν προηγουμένως από μεγάλη διασπορά έχει πλέον μετατραπεί σε ένα περισσότερο συγκεντρωμένο πρότυπο.
- Έλαβε χώρα αυξημένη διαφοροποίηση μεταξύ των διαφόρων τοποθεσιών με βάση τις εσωτερικές τους ποιοτικές ιδιαιτερότητες.
- Τόσο ο βαθμός της χωροταξικής εξειδίκευσης όσο και η έκταση της παραγωγής στο χώρο έχουν αυξηθεί (Σκούντζος, Λίβας, 1999:114-115).

## **2.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

Η χωροθέτηση των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου τροφίμων, αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη απόφαση για τις επιχειρήσεις, καθώς συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα τους, την αποτελεσματικότητα και την βιωσιμότητα τους. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν διάφορες στρατηγικές τοποθέτησης των εγκαταστάσεων τους με στόχο είτε την εγγύτητα στις αγορές-στόχους, είτε την

εγγύτητα σε προμηθευτές-πρώτες ύλες είτε ακόμα και του κόστους εγκατάστασης και λειτουργίας τους.

Η σωστή χωροθέτηση μιας επιχείρησης μειώνει το κόστος λειτουργίας και εγκατάστασης και αυξάνει τα κέρδη. Για παράδειγμα η σωστή χωροθέτηση μιας μονάδας μπορεί να τη φέρει πιο κοντά στους πελάτες, να αυξήσει τη ζήτηση των προϊόντων που προσφέρει, να αυξήσει τη πελατειακή της βάση, να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών από την καλύτερη εξυπηρέτηση, να μειώσει τη φορολογία και να επιτύχει οικονομίες κλίμακας.

Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τη χωροθέτηση των επιχειρήσεων αποτελεί μια μακροπρόθεσμη και ιδιαίτερα δαπανηρή επένδυση αρκετά σημαντική αλλά και πολύπλοκη καθώς λαμβάνει υπόψη τα εξής:

- Αριθμός εμπορικών μονάδων που θα εγκατασταθούν
- Μέγεθος της κάθε μονάδας
- Περιοχή που θα εγκατασταθεί η κάθε μονάδα
- Κατανομή της ζήτησης για κάθε μονάδα
- Πιθανό μερίδιο αγοράς της κάθε μονάδας

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά το θέμα της προσβασιμότητας για την χωροθέτησή τους, όσον αφορά την απόσταση από το κατάστημα των δυνητικών πελατών, το κόστος μεταφοράς, την απόσταση από τους προμηθευτές κτλ. Η χωροθέτηση του εμπορίου και η δομή των πόλεων είναι δύο ζητήματα που στενά συνυφασμένα. Θα αναρωτηθεί κάποιος αν τελικά η συνεχής εξέλιξη των πόλεων καθοδηγεί τους μηχανισμούς του εμπορίου ή αν η ίδια η δυναμική του εμπορίου χαράζει νέα πρότυπα και νέες προοπτικές εξέλιξης των αστικών κέντρων.

Αποτελεί μύθο η πλήρης απελευθέρωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων από τους περιορισμούς της χωροθέτησης. Αποτελεί επίσης μύθο το γεγονός ότι οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν εύκολα και ουσιαστικά χωρίς κόστος να μετεγκατασταθούν. Αναμφίβολα, έχουν τη δυνατότητα μεταφοράς της παραγωγικής τους δραστηριότητας σε όποιο σημείο του κόσμου εξυπηρετείται καλύτερα το κριτήριο της μεγιστοποίησης ή καλύτερης εξασφάλισης των κερδών τους. Ανάλογα με το επίπεδο οργάνωσης των επιχειρήσεων, αλλά και των παραγόντων που σχετίζονται με την οργάνωση του χώρου, διαμορφώνεται και η χωροθετική πολιτική των επιχειρήσεων, καθώς και ο βαθμός ορθολογισμού των αποφάσεων χωροθέτησης. Η χωροθέτηση ενός καταστήματος επηρεάζει άμεσα το κόστος ενός προϊόντος μέσω των αξιών γης, των ενοικίων και της φορολογίας, επηρεάζοντας και τα επίπεδα πωλήσεων και το λειτουργικό κόστος και, επομένως, μέσω αυτών, τα κέρδη των

αντίστοιχων επιχειρήσεων.

Πολλές μεγάλες αστικές περιοχές γνώρισαν τις τελευταίες δεκαετίες μια συνεχή έξοδο ανθρώπων και επιχειρήσεων που μετακινήθηκαν προς μικρότερα αστικά κέντρα. Οι λόγοι αυτής της λεγόμενης μετατόπισης από την πόλη στην ύπαιθρο μπορεί καταρχάς να συνδεθεί με βελτιώσεις στην παραγωγή, τις επικοινωνίες και την τεχνολογία των μεταφορών που περιορίζουν τη σημασία που έχει για πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες μια θέση στο κέντρο της πόλης. Κατά δεύτερο λόγο, όσο αυξάνεται το εισόδημα, η αυξανόμενη προτίμηση των νοικοκυριών για περισσότερο χώρο και περιβάλλον καλύτερης ποιότητας, έχει ενθαρρύνει τη μετακίνηση πολλών ανθρώπων προς περιφερειακές αλλά και προσιτές τοποθεσίες (Mc Cann, 2002:382-383).

Για παράδειγμα η επέκταση των δικτύων μεταφορών και επικοινωνίας και η συνεπαγόμενη μείωση των χρονοαποστάσεων έφερε τις πόλεις πιο κοντά, διαταράσσοντας τις παραδοσιακές τους δομές αναδεικνύοντας ευκαιρίες ανάπτυξης αλλά και σημαντικούς κινδύνους. Οι πόλεις δεν αποτελούν εδώ και καιρό κλειστές πληθυσμιακές ενότητες με αυτονομία στις επιλογές παραγωγής, απασχόλησης και χωροθέτησης των δραστηριοτήτων τους. Αντίθετα αποτελούν όλο και περισσότερο μέρος ενός ευρύτερου εθνικού (και σε αυξανόμενο βαθμό διεθνούς) συστήματος αστικών κέντρων με λειτουργικές διασυνδέσεις, και αλληλεπιδράσεις που προέρχονται από τις ροές εμπορευμάτων και συντελεστών παραγωγής, την διάδοση κοινωνικών προτύπων, την διάχυση της πληροφόρησης, της καινοτομίας και των τεχνολογικών και παραγωγικών προτύπων.

Γίνεται αντιληπτό ότι τα ειδικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά κάθε χώρας αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την πορεία της οικονομίας της, τις προοπτικές ανάπτυξης και την αποτελεσματικότητα των ασκούμενων πολιτικών (Sachs 1997, Gallup et.al. 1999, Petrakos 2000). Αν και ο ρόλος της γεωγραφίας έχει αγνοηθεί συστηματικά από τις περισσότερες μελέτες της συμπεριφοράς των μεταβατικών οικονομιών, είναι εντούτοις πολύ σημαντικός, καθώς προσδιορίζει άμεσα το κόστος μεταφοράς, επικοινωνίας και συνεπώς την ευκολία ή δυνατότητα πρόσβασης των προϊόντων, των ανθρώπων και των υπηρεσιών σε ευρύτερες αγορές. Από την μια πλευρά η γεωγραφική εγγύτητα των χωρών της Κεντρικής Ευρώπης (Πολωνία, Τσεχία, Σλοβακία, Σλοβενία) με τις ανεπτυγμένες χώρες της Δυτικής Ευρώπης, εξασφάλισε άμεση και ταχύτερη πρόσβαση στις αγορές τους. Από την άλλη πλευρά οι χώρες των Βαλκανίων δεν διαθέτουν κοινά σύνορα, και βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από το οικονομικό κέντρο της Δυτικής Ευρώπης. Έτσι οι πρώτες διαθέτουν μια στρατηγική θέση που μακροπρόθεσμα θα οδηγήσει σε μια πιο έντονη αλληλεπίδραση και ολοκλήρωση με τα δυτικά κέντρα ανάπτυξης, που συμβάλλει άμεσα στην ανάπτυξή τους.

Όπως λέει ο Kumar (1997), το καταναλωτικό εμπόριο ήταν μια μικρή, κατακερματισμένη, τοπική, καθόλου εξεζητημένη, παραδοσιακή υπόθεση που διευθυνόταν από τους ιδιοκτήτες και έχει



εξελιχτεί σε μία μεγάλη, παγκόσμια, τεχνολογικά εξελιγμένη, δυνατή, γοργά αναπτυσσόμενη ομάδα πολυεθνικών εταιριών που διαχειρίζονται τα δικά τους προϊόντα από το 1980 και μετά. Πρέπει να σημειωθεί πως, εκτός των άλλων, ένα αδιαμφισβήτητο αποτέλεσμα της εμπορικής επανάστασης είναι η ραγδαία παρακμή των μικρής κλίμακας ανεξάρτητων μονάδων πώλησης, και αυτό το αποτέλεσμα φαίνεται να είναι και το πλέον σχετικό με τους σκοπούς της παρούσας μελέτης. Το λιανικό εμπόριο παρουσίασε καθ'όλη τη μεταπολεμική περίοδο σε ολόκληρη την Ευρώπη, μεγάλες διαρθρωτικές αλλαγές που αφορούσαν το μέγεθος των εμπορικών επιχειρήσεων, τις μεθόδους πώλησης και τις μορφές εμπορίας. Οι βασικότερες εξελίξεις χαρακτηρήστηκαν κυρίως από

- την εμφάνιση υπεραγορών και υπερκαταστημάτων
- τη δημιουργία εμπορικών κέντρων
- τη μείωση του αριθμού μικρών καταστημάτων τροφίμων
- τη συγκέντρωση και εμφάνιση νέων μορφών συνεργασίας
- την εμφάνιση νέου εξιδικευμένου εμπορίου (Δελής, 1990:60)

### **2.3 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Το λιανικό εμπόριο έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές σε παγκόσμια κλίμακα, ειδικά κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, έχοντας αλλάξει ριζικά στο μέγεθος, την οργάνωση και τη γεωγραφική του παρουσία. Η πρόσφατη ανάδυση νεωτεριστικών μορφών καταστημάτων, η αυξανόμενη επικράτηση διεθνικών αλυσίδων λιανικού εμπορίου, η ανάπτυξη μεγάλων εμπορικών χώρων εκτός πόλεων και η εμφάνιση νέων καταναλωτικών προτύπων, υπήρξαν οι σημαντικότεροι ίσως παράγοντες που επέφεραν την αλλαγή στον τομέα του λιανικού εμπορίου στις περισσότερες χώρες. Η πρόσφατη ανάδυση νέων τύπων επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου οφείλεται κυρίως σε κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες όπως οι αλλαγές στη ζήτηση των καταναλωτών, η στενότητα χώρου με την υπέρμετρη αύξηση των αστικών τιμών γης στο κέντρο των πόλεων, η μεταστροφή αναζήτησης κατοικίας σε προάστια από ένα όλο και αυξανόμενο μερίδιο του πληθυσμού καθώς και η δημιουργία ολιγοπωλίων σε αρκετούς εμπορικούς κλάδους (Σκορδίλη, 2004:101).

Δύο τάσεις φαίνεται ότι κυριαρχούν: Από τη μια μεριά, η μαζική ζήτηση οδήγησε στην ανάπτυξη μορφών μαζικού εμπορίου με τις ανάλογες μορφές καταστημάτων (υπεραγορές, πολυκαταστήματα, μεγάλα εμπορικά κέντρα κλπ). Από την άλλη μεριά την τελευταία εικοσαετία παρατηρείται μια στροφή προς περισσότερο εξατομικευμένες μορφές ζήτησης, προς μορφές που δίνουν τη δυνατότητα στον καταναλωτή για επιλογή και ατομικότητα (Καυκαλάς, 1999:80).

### 2.3.1 Η ανάπτυξη των Υπεραγορών

Η έννοια των υπεραγορών (hypermarkets) εμφανίζεται στη Γαλλία, αρχικά από την εταιρεία Carrefour, και εν συνεχεία σημειώνεται μια άνευ προηγουμένου ανάπτυξη κατά το τέλος του 1960 και τις αρχές της δεκαετίας του 70'. Στη Γαλλία οι υπεραγορές λειτουργούσαν συχνά κατά ομάδες με μικρότερα καταστήματα στα όρια του αστικού ιστού (Guy, 1998). Η σημασία των υπεραγορών στη Γαλλία που τις έκανε πολύ διαδεδομένες για τα τότε πρότυπα της εποχής αποδίδεται κυρίως στη μεγαλύτερη πυκνότητα οικιστικής ανάπτυξης των αστικών κέντρων σε αντίθεση, για παράδειγμα με την Βρετανία, την αδυναμία περαιτέρω ανάπτυξης στα αστικά κέντρα των πόλεων λόγω έλλειψης χώρου, και απουσία κατάλληλων τοποθεσιών για νέα αναπτυξιακά σχέδια. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη για ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του κλάδου του λιανικού εμπορίου σε περιφερειακές, εκτός πόλεων, περιοχές (Mills, 1974).

**Εικόνα 2.3.1:** Υπερμάρκετ της Γαλλικής Αλυσίδας “Auchan” σε προαστιακή περιοχή του Παρισιού



Πηγή: [www.google.com/images/auchan](http://www.google.com/images/auchan)

Η τάση των υπεραγορών έρχεται ως εξέλιξη των κλασικών σούπερ μάρκετ, στο πλαίσιο της καλύτερης εξυπηρέτησης του σύγχρονου καταναλωτή. Οι μορφές είναι διάφορες, από την αναβίωση των πολυκαταστημάτων την τελευταία διετία, την εμφάνιση των νέου τύπου εμπορικών κέντρων που εκτείνονται σε μεγάλες επιφάνειες και συνδυάζουν και χώρους διασκέδασης, μέχρι τη νέα μορφή σούπερ μάρκετ που διαθέτει εκτός των βασικών του ειδών, και περιφερειακά shops in shops ή και ανεξάρτητα καταστήματα με διάφορα άλλα καταναλωτικά προϊόντα.

### 2.3.2 Η ανάπτυξη των Discount Stores

Τα εκπτωτικά καταστήματα (Discount Stores) εμπορεύονται έναν περιορισμένο αριθμό από τα ταχύτερα διακινούμενα προϊόντα. Τα καταστήματα αυτά εμπορεύονται προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Τα προϊόντα αυτά παράγονται από τρίτες εταιρείες για λογαριασμό επιχειρήσεων σούπερ μάρκετ. Τα πιο διαδεδομένες κατηγορίες προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αναφέρονται σε τρόφιμα (γάλα, ζάχαρη, καφές, ζυμαρικά) και είδη υγιεινής (χαρτοπετσέτες, απορρυπαντικά, καθαριστικά). Οι αλυσίδες αυτές δίνουν έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας και της ποικιλίας έχοντας ως αντικειμενικό σκοπό τον καλύτερο συνδυασμό υψηλής ποιότητας – χαμηλής τιμής. Το εμπορικό σήμα αποτελεί αποκλειστικό προνόμιο της αλυσίδας. Χρόνο με τον χρόνο οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ διευρύνουν την ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

**Εικόνα 2.3.2:** Η γερμανικών συμφερόντων αλυσίδα Lidl, η δημοφιλέστερη εκπτωτική αλυσίδα παγκοσμίως



**Πηγή:** Προσωπική Λήψη στις 19/5/2010

Οι μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται με μορφή Discount Stores προέρχονται από τη Γερμανία (Plus, Lidl, Aldi). Σύμφωνα με την μελέτη η ανάπτυξη νέου τύπου καταστημάτων και κυρίως των αλυσίδων discount δεν οφείλεται τόσο στο δυσμενές οικονομικό κλίμα, τον πληθωρισμό και την ανεργία - παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών - όσο στην ανάδυση ενός νέου τύπου καταναλωτή, που μετατοπίζει το βάρος των αγορών του στα κινητά τηλέφωνα, στους υπολογιστές, το διαδίκτυο καθώς και σε ό,τι σχετίζεται με τον ελεύθερο χρόνο. Η φιλοσοφία αυτή έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζεται σημαντικά το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και κατά συνέπεια να περικόπτονται οι υπόλοιπες δαπάνες και ειδικότερα εκείνες που αφορούν την αγορά τροφίμων και ειδών supermarket. Κύριο, λοιπόν,

χαρακτηριστικό των νέων συνθηκών, που τείνουν πλέον να παγιωποιηθούν, αποτελεί η εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, με την ταυτόχρονη αποφυγή των πολύπλοκων επιλογών.

### 2.3.3 Convenience Stores

Τα Convenience Stores αποτέλεσαν μία πολύ πρωτοποριακή μορφή καταστημάτων για τις αγορές του εξωτερικού, ενώ στην Ελλάδα αποτελεί έννοια πρόσφατη και πρωτοποριακή. Τα καταστήματα αυτά αφορούν μικρές μονάδες χωροθετημένες σε επίπεδο γειτονιάς, με διευρυμένο ωράριο λειτουργίας που συνήθως διαμορφώνεται από τις 7 το πρωί έως τις 11 το βράδυ. Τα Convenience Stores εκμεταλλεύονται την έλλειψη χρόνου εκ μέρους του καταναλωτικού κοινού, να επισκεφτεί μεγάλα σούπερ μάρκετ, καλύπτοντας τις άμεσες ανάγκες του.

**Εικόνα 2.3.3:** Περίπτωση Convenience Store της εταιρείας Carrefour με την επωνυμία “Carrefour Express”.



**Πηγή:** [www.headsteadi.com](http://www.headsteadi.com)

Η νέα αυτή μορφή καταστημάτων μικρού μεγέθους δεν ανταγωνίζεται τα σούπερ μάρκετ, αλλά δίνει εναλλακτική λύση στον περιορισμένο χρόνο του σύγχρονου καταναλωτή, απορροφώντας μεγάλο ποσοστό των συμπληρωματικών του αγορών.

Αυξανόμενη είναι χρόνο με το χρόνο η διείσδυση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label) στο χώρο του λιανεμπορίου. Οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ πωλούν εδώ και πολλά χρόνια προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία παρουσιάζουν ολοένα και πιο αυξημένη ζήτηση, καθώς σε πολλές περιπτώσεις συνδυάζουν την υψηλή ποιότητα με τη χαμηλή τιμή. Σήμερα η προβολή των συγκεκριμένων προϊόντων από τα σούπερ μάρκετ είναι μεγαλύτερη, μέσω του marketing και της διαφήμισης.

### 2.3.4 Εμπορικά Κέντρα

Η μοντέρνα αντίληψη για τις αγορές σήμερα είναι τα εμπορικά κέντρα. Η ευκολία της εξυπηρέτησης όλων των αναγκών, σε συνδυασμό με την ξεκούραση και τη διασκέδαση μέσα σε έναν χώρο έχει κερδίσει το αγοραστικό κοινό.

Ως εμπορικό κέντρο, ορίζεται ένα σύνολο από εγκαταστάσεις λιανικού εμπορίου, για τις οποίες ο σχεδιασμός, η κατασκευή και η διαχείριση γίνονται ως ενιαία ιδιοκτησία. Προυπόθεση για να ονομαστεί μια συγκέντρωση λιανικού εμπορίου “εμπορικό κέντρο” είναι να υπερβαίνει τα 10.000τ.μ. μεικτής ενοικίασιμης επιφάνειας, να έχει τουλάχιστον 10 καταστήματα λιανικού εμπορίου, να προσφέρει χώρους στάθμευσης και να συνδέεται άμεσα με τα μεταφορικά δίκτυα της ευρύτερης αστικής περιοχής. Τα κύρια χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το εμπορικό κέντρο είναι η ενιαία χωρική ενότητα, η επιλογή της θέσης βάσει στρατηγικών και γεωγραφικών κριτηρίων, οι προσχεδιασμένοι χώροι – υποδομές προς χρήση από εμπορικές και άλλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Guy (1994) το εμπορικό κέντρο συνιστά “μια σχεδιασμένη παρέμβαση στο χώρο για την ανάπτυξη του λιανικού εμπορίου και συνήθως αποτελείται από τουλάχιστον τρία ιδιόκτητα καταστήματα που αποτελούν αντικείμενο ενιαίας διαχείρισης και marketing”.

Η απαρχή της δημιουργίας των σύγχρονων εμπορικών κέντρων εντοπίζεται στις Η.Π.Α. κατά τη δεκαετία του 1920. Για περίπου μια δεκαετία, οι πλειοψηφία των μητροπόλεων των Η.Π.Α. αναπτύχθηκαν ενσωματώνοντας δύο διαφορετικούς τύπους εμπορικών περιοχών – το κλασσικό εμπορικό κέντρο που εμφανίζεται στο κέντρο των πόλεων (downtown shopping center), και τα μικρότερα γραμμικά σύνολα εμπορικών δραστηριοτήτων κατά μήκος των οδικών αρτηριών. Η οικονομική κρίση και το 'Κραχ' του 1930 σε συνδυασμό με τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο λειτούργησαν αποτρεπτικά στην εξέλιξη αυτή.

Το εμπορικό κέντρο εμφανίζεται στον ευρωπαϊκό χώρο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και σταδιακά μετατρέπεται σε μία βασική πτυχή της αγοράς του λιανικού εμπορίου. Τα εμπορικά κέντρα στην Ευρώπη σε αντίθεση με τη Βόρειο Αμερική κατασκευάζονται αρχικά στον αστικό ιστό και εν συνεχεία εμφανίζονται ως θύλακες εμπορίου σε νέες οργανωμένες οικιστικές περιοχές. Σε συνδυασμό με την αυξημένη κινητικότητα διαφόρων κατηγοριών καταναλωτών, λόγω της περιαστικοποίησης που συντελέστηκε στα μεγαλύτερα αστικά κέντρα της Ευρώπης, ο κλάδος του Λιανικού εμπορίου κατάφερε να συγκεντρωθεί σε ενιαίες ενότητες αποσκοπώντας στην εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τη διαμόρφωση οικονομιών κλίμακας (economies of scale). Σύμφωνα με τον Row έχει παρατηρηθεί ότι σε συγκεκριμένους κλάδους, όσο μεγαλώνει η κλίμακα παραγωγής τόσο ελαττώνεται το κατά μονάδα λειτουργικό κόστος (Row 1997, 38-40).

Κατά την μεταπολεμική περίοδο τα εμπορικά κέντρα στην Ευρώπη σε αντίθεση με τη Βόρειο Αμερική κατασκευάζονται αρχικά στον αστικό ιστό και εν συνεχεία εμφανίζονται ως θύλακες εμπορίου σε νέες οργανωμένες οικιστικές περιοχές, νέες πόλεις και περιοχές επεκτάσεων. Το φαινόμενο αυτό δεν προέκυψε ως αποτέλεσμα της πραγματικής αύξησης της τελικής ζήτησης σε καταναλωτικά προϊόντα, αλλά κυρίως λόγω των δομικών μεταβολών που συντελέστηκαν στο κλάδο, με την ταυτόχρονη μετάβαση από ένα μεγάλο αριθμό καταστημάτων σε ένα μικρότερο (Δελλαδέτσιμας, 2009:6). Η αυξημένη κινητικότητα των καταναλωτών και οι τάσεις περιαστικοποίησης αποτελεί ένα σχετικά πρόσφατο φαινόμενο. Η ευρεία χρήση των Ι.Χ, η ανάπτυξη του δικτύου των μεταφορών και των επικοινωνιών, οι μεγάλοι οδικοί άξονες κτλ προσέφεραν τη δυνατότητα μεγάλης προσπελασιμότητας και προσβασιμότητας στο καταναλωτικό κοινό.

Γενικά τα εμπορικά κέντρα αποτελούν μια σύγχρονη δομή του λιανικού εμπορίου και αποτελούν το επιστέγασμα μιας εξελικτικής πορείας διαδοχής διαφόρων τυπολογιών εμπορικής οργάνωσης.

- Ανεξάρτητα καταστήματα (supermarkets)
- Συγκροτήματα λιανικού εμπορίου (retail warehouses)
- Πάρκα λιανικού εμπορίου (retail parks)
- Εμπορικά κέντρα (shopping centers)
- Κλειστά εμπορικά κέντρα (malls)

Η ανάπτυξη μεγάλων περιφερειακών εμπορικών κέντρων στην Ευρώπη είναι πολύ εμφανής στη Γαλλία. Τα τελευταία 40 χρόνια η Γαλλία έχει σταδιακά αποκεντρώσει μεγάλο μέρος του λιανικού εμπορίου από τα κέντρα των πόλεων, σε περιοχές επεκτάσεων και σε νέες οργανωμένες οικιστικές περιοχές (Property Week, 1999a). Η έννοια των υπεραγορών (hypermarkets) εμφανίζεται στη Γαλλία, αρχικά από την εταιρεία Carrefour, και εν συνεχεία σημειώνεται μια άνευ προηγουμένου ανάπτυξη κατά το τέλος του 1960 και τις αρχές της δεκαετίας του 70'. Στη Γαλλία οι υπεραγορές λειτουργούσαν συχνά κατά ομάδες με μικρότερα καταστήματα στα όρια του αστικού ιστού (Guy 1998). Η σημασία των υπεραγορών στη Γαλλία που τις έκανε πολύ διαδεδομένες για τα τότε πρότυπα της εποχής αποδίδεται κυρίως στη μεγαλύτερη πυκνότητα οικιστικής ανάπτυξης των αστικών κέντρων σε αντίθεση, για παράδειγμα με την Βρετανία, την αδυναμία περαιτέρω ανάπτυξης στα αστικά κέντρα των πόλεων λόγω έλλειψης χώρου, και απουσία κατάλληλων τοποθεσιών για νέα αναπτυξιακά σχέδια. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη για ανάπτυξη των



δραστηριοτήτων του κλάδου του λιανικού εμπορίου σε περιφερειακές, εκτός πόλεων, περιοχές (Mills,1974).

Η εμπειρία της Γερμανίας στις αλλαγές που επέφερε ο κλάδος του λιανικού εμπορίου, υπήρξε όμοια με τις αλλαγές που παρατηρήθηκαν στη Βρετανία κατά την ίδια περίοδο, με ορισμένες ωστόσο βασικές διαφορές. Η πιο σημαντική διαφορά είναι ο μεγάλος αριθμός εκπτωτικών αλυσίδων που αναπτύχθηκαν σε νέες οικιστικές περιοχές στις παρυφές των μεγάλων αστικών κέντρων (Davies,1976). Τόσο ο κλάδος τροφίμων όσο και τα εκπτωτικά καταστήματα που δραστηριοποιούνται σε αυτόν έχει μεγάλη σημασία για τις τάσεις που παρατηρούνται στη αναδιάρθρωση του λιανεμπορίου στη Γερμανία.

**Εικονα 2.3.4:** Το Εμπορικό Κέντρο CentrO που βρίσκεται στην πόλη Oberhausen στη Γερμανία



**Πηγή:** [www.globetourguide.com](http://www.globetourguide.com)

Τα περιφερειακά εμπορικά κέντρα στη Β.Αμερική έχουν μεγαλύτερη παράδοση και ιστορία αυτών της Ευρώπης. Κατά τη δεκαετία του 1950 κάνουν την εμφάνισή τους τα πρώτα κλειστά εμπορικά κέντρα, τα οποία είναι πρωτοποριακά ως προς τα νέα δεδομένα περιβάλλοντος που παρέχουν στους καταναλωτές. Αρκετοί παράγοντες οδήγησαν στην "έκρηξη" των περιφερειακών εμπορικών κέντρων με κυριότερους τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που συνέβησαν κατά τη χρονική εκείνη περίοδο. Ειδικότερα η προαστικοποίηση ως συνέπεια της αύξησης των εισοδημάτων, η ευρεία χρήση ιδιωτικών αυτοκινήτων Ι.Χ. Η μετατόπιση των εμπορικών δραστηριοτήτων από τα

εμπορικά κέντρα των πόλεων (Central Business District – CBD), σε μεγάλα εμπορικά κέντρα εκτός πόλεων (Out of Town Shopping Centers) οφείλονται σε μια σειρά από δημογραφικούς παράγοντες, που έπαιξαν καταλυτικό ρόλο στην αποκέντρωση του λιανεμπορίου στις Η.Π.Α. με παράλληλη παρακμή των δραστηριοτήτων στα κέντρα των μεγάλων αστικών συγκεντρώσεων.

**Εικόνα 2.3.5:** Το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο στις Η.Π.Α. (The Mall of America), εκτάσεως 400.000 τ.μ στη Μινεσσότα



Πηγή: [www.globetourguide.com](http://www.globetourguide.com)

Οι τάσεις αποκέντρωσης του πληθυσμού συνδυάστηκαν με ταυτόχρονη αύξηση στους καταναλωτικούς ρυθμούς και μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών στα προάστια. Οι επιχειρήσεις του λιανεμπορίου δεν έμειναν με δεμένα χέρια και ακολούθησαν τη πληθυσμιακή διασπορά, με όρους πολύ ευνοικούς σε μια σχετικά ελεύθερη αγορά με ελάχιστους κρατικούς περιορισμούς και πολεοδομικές διευκολύνσεις (Distributive Trades EDC, 1988). Το "κλειδί" στην αποκέντρωση του λιανικού εμπορίου στη Βόρειο Αμερική (Η.Π.Α., Καναδάς) υπήρξε η κοινή συναίνεση και απόφαση των εταιρειών να αναπτύξουν υποκαταστήματα στις νέες οικιστικές περιοχές των προαστίων με σταδιακό κλείσιμο των καταστημάτων που είχαν χρόνια παρουσία στα κέντρα των πόλεων, όταν πλέον αρκετά καταστήματα θα είχαν επιτυχώς εδραιωθεί (Guy, 1994a). Μέχρι και το 1990 υπήρχαν περίπου 36.000 εμπορικά κέντρα στις Η.Π.Α που συγκέντρωναν το 55% των πωλήσεων στο λιανεμπόριο (Goss, 1993). Σχεδόν τα 1.800 ήταν μεγέθους περισσότερο των 400.000 τετρ ποδιών και εντοπιζόνταν σε προαστιακές περιοχές (Guy, 1994a). Το κλειστό



εμπορικό κέντρο στη Μινεάπολη των Η.Π.Α. (The Mall of America) είναι το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο των Η.Π.Α. με περισσότερα από 400 καταστήματα.

Ο Καναδάς είχε την εμπειρία μιας ταχύτατης ανάπτυξης σχεδιασμένων εμπορικών κέντρων κατά τη δεκαετία του 1960. Τρεις ήταν οι βασικοί παράγοντες που συνδυάστηκαν για τη παραγωγή νέων προτύπων στη καταναλωτική ζήτηση:

- Η ταχύτατη ανάπτυξη και μεγέθυνση του αστικού πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα (Μόντρεαλ, Τορόντο, Βανκούβερ).
- Η αυξημένη κατοχή Ι.Χ. που επέτρεψε την μετατόπιση μεγάλου μέρους του πληθυσμού στα προάστια, λόγω ανάζήτησης καλύτερου βιωτικού επιπέδου, με ταυτόχρονη ανάπτυξη των νέων οικιστικών περιοχών στα πλαίσια των αναγκών
- Τα μεγάλα επενδυτικά έργα στη σχεδίαση εμπορικών κέντρων σε προαστιακές περιοχές (Shaw, in Dawson and Lord, 1985).

**Εικόνα 2.3.6:** Το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο του κόσμου στο Edmonton του Καναδά εκτάσεως 570.000τ.μ που εγκαινιάστηκε το 1985.



**Πηγή:** [www.wem.ca/](http://www.wem.ca/)

Ένα εμπορικό κέντρο που σαφώς αποτελεί μια μεγάλη επένδυση, εκτός του ότι επιδρά καθοριστικά στη συνολική εμπορική προσφορά, επηρεάζει λόγω της συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων που επιφέρει και όλους εκείνους τους παράγοντες που προκαλούν την πληθυσμιακή, κυκλοφοριακή και

οικοδομική φόρτιση μιας περιοχής. Η φόρτιση των περιοχών από τα εμπορικά κέντρα, που συγκροτούν μεγάλους προορισμούς λιανικής κατανάλωσης, δεν μπορεί να εξετάζεται ως ανεξάρτητη συνθήκη από τις περιβάλλουσες περιοχές. Η φόρτιση αποτελεί μια βασική επίπτωση που εντείνεται με αυξανόμενους ρυθμούς επηρεάζοντας μακροπρόθεσμα τόσο τη βιωσιμότητα των ίδιων συγκροτημάτων όσο και άλλων δραστηριοτήτων στις αστικές συγκεντρώσεις (Hallsworth – Jayne 2000, Oughton et al. 2003, JBA 2006). Ένα εμπορικό κέντρο μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη κυκλοφορικών – μεταφορικών ροών που είναι δύσκολα προβλέψιμες. Κατά πρώτο λόγο, ένα νέο εμπορικό κέντρο αποτελεί εξ ορισμού συνθήκη αύξησης της έντασης της ανάπτυξης και υψηλών κατασκευαστικών πυκνοτήτων. Κατά δεύτερο όμως λόγο, η ίδια η παρουσία του μπορεί να προσελκύσει τη χωροθέτηση άλλων συναφών δραστηριοτήτων συμβάλλοντας στην περαιτέρω αύξηση της συνολικής κατασκευαστικής πυκνότητας της περιοχής (Δελλαδέτση 2009:16-17).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

### **3.1 ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Η παγκοσμιοποίηση έχει γίνει ένα από τα συνθήματα της εποχής μας. Πολιτικοί και δημοσιογράφοι, οικονομολόγοι και κοινωνιολόγοι, όλοι μιλούν για την παγκοσμιοποίηση, αν και φαίνεται να καταλήγουν σε διαφορετικά θεωρητικά ή πολιτικά συμπεράσματα. Όταν η προσοχή στρέφεται στην αξιοσημείωτη επιτάχυνση της διαδικασίας διεθνοποίησης της οικονομίας κατά τη διάρκεια της πρόσφατης χρονικής περιόδου ή στα οφέλη που θα προκύψουν από την αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων και τον ισχυρότερο ανταγωνισμό σε συνδυασμό με τους περιορισμούς που τίθενται στην κυβερνητική δράση, δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια διαφωνίας (Hirst – Thompson, 1996:6).

Ο τομέας του καταναλωτικού εμπορίου προσαρμόστηκε στην παγκοσμιοποιημένη δομή και τη διεθνοποίηση, μαθαίνοντας να λειτουργεί μέσα σε συνθήκες ανταγωνισμού, σε οικονομίες μεγάλης κλίμακας και σε εντατική τεχνολογική ανάπτυξη. Ο κορεσμός της αγοράς στις ανεπτυγμένες οικονομίες έχει αναγκάσει τους προμηθευτές να κάνουν επενδύσεις στο εξωτερικό και αυτό οδηγεί σε νέους μετασχηματισμούς, κυρίως στο περιβάλλον του καταναλωτικού εμπορίου των αναπτυσσόμενων χωρών.

Το μεγάλο μέγεθος των αλυσίδων εξασφαλίζει την εκμετάλλευση πολύ σημαντικών οικονομιών κλίμακας, τόσο στην προμήθεια των εμπορευμάτων όσο και στο marketing. Η μαζική προμήθεια εμπορευμάτων από έναν μικρό αριθμό μεγάλων αλυσίδων οδηγεί σε εντυπωσιακές μειώσεις της μέσης τιμής των προϊόντων και του συνολικού κόστους αγοράς. Τα νέα συστήματα παραγωγής στηρίζονται στις επιχειρήσεις οι οποίες επιτυγχάνουν “οικονομίες κλίμακας” σε ένα πλαίσιο “συλλογικής αποτελεσματικότητας” (collective efficiency) με κύρια χαρακτηριστικά την εξιδίκευση των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας, την έντονη συνεργασία των επιχειρήσεων σε τοπικό επίπεδο, την δυνατότητα τους να καινοτομούν συνεχώς στον δικό τους παραγωγικό τομέα ευθύνης, ένα κοινό σύστημα αξιών, την ύπαρξη τοπικών μηχανισμών υποστήριξης της παραγωγικής διαδικασίας και ένα εξιδικευμένο και ευέλικτο εργατικό δυναμικό (Petrakos, 1996). Τα δεδομένα αυτά έχουν οδηγήσει σε μετατόπιση της δύναμης από την βιομηχανία, που ήταν ο ισχυρός πόλος που έθετε τους όρους του ανταγωνισμού μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, στις μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου.

Η τάση αυτή αντανακλά συνολικά την άνοδο του ρόλου του τριτογενούς τομέα και των επιχειρηματικών υπηρεσιών: δηλώνει αφενός την αναδιάταξη των επιχειρήσεων με την

ενδυνάμωση των δραστηριοτήτων διαχείρισης, αφετέρου τη σημασία του εμπορικού κύκλου σε ένα πλαίσιο της κρίσης της μαζικής παραγωγής και έντασης του ανταγωνισμού. Το λιανικό εμπόριο παραδοσιακά κυριαρχούνταν από μικρές ή σε λίγες περιπτώσεις μεσαίες, οικογενειακού τύπου κατά κανόνα, επιχειρήσεις. Η πολυεθνική επιχείρηση έχει ζωή λίγο μεγαλύτερη από έναν αιώνα.

Τα τελευταία χρόνια μια από τις σημαντικότερες αλλαγές ήταν η ανάπτυξη μεγάλων επιχειρηματικών μονάδων, η στρατηγική των οποίων επηρεάζει σημαντικά το σύνολο του εμπορίου και τις επιμέρους μεθόδους που χρησιμοποιεί. Οι κυρίαρχες στρατηγικές αυτών των μεγάλων επιχειρηματικών μονάδων είναι:

- η αύξηση στο μερίδιο αγοράς μέσω επέκτασης (έλεγχος περισσότερων καταστημάτων και έλεγχος περισσότερων αγορών)
- η ανάπτυξη ευρείας ποικιλίας προϊόντων και συμπληρωματικών υπηρεσιών
- η διαφοροποίηση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- η διεθνοποίηση

Οι παραπάνω εξελίξεις έχουν διαφορετικές γεωγραφικές επιδράσεις σε διάφορα χωρικά επίπεδα: για παράδειγμα η συγκέντρωση του εμπορίου σε μεγάλες διεθνικές επιχειρήσεις οδηγεί στη συγκέντρωση ως προς τη λήψη αποφάσεων σε ένα ενιαίο εθνικό ή/και διεθνές κέντρο. Ένα μεγάλο κατάστημα λειτουργεί το ίδιο ως βάση για τη δημιουργία νέων οικονομιών κλίμακας και συγκέντρωσης ανάλογων δραστηριοτήτων. Ένα μεγάλο κατάστημα λειτουργεί το ίδιο ως βάση για τη δημιουργία νέων οικονομιών κλίμακας και συγκέντρωσης, αφού έχει τη δυνατότητα να κινηθεί ανεξάρτητα και να ηγηθεί στο άνοιγμα νέων αγορών. Αντίθετα οι μικρές επιχειρήσεις εξακολουθούν να είναι στενά εξαρτημένες από τις οικονομίες συγκέντρωσης και κλίμακας ενός κέντρου πόλης (Καυκαλάς 1999:81).

### **3.2 Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

Ίσως η σημαντικότερη γεωγραφική έκβαση της κατακόρυφης αύξησης κεφαλαίου του λιανεμπορίου, υπήρξε η διεθνοποίησή του τα τελευταία 10-15 χρόνια, καθώς οι επιχειρήσεις μετατόπισαν μεγάλο μέρος των εγχώριων επενδύσεων σε επενδύσεις σε άλλες χώρες προσβλέποντας μοναδικές και επικερδείς ευκαιρίες σε χώρες ραγδαία αναπτυσσόμενες (Coe, 2004). Η περίοδος από τις αρχές του 1990 χαρακτηρίζεται από την εμφάνιση διεθνικών επιχειρήσεων λιανεμπορίου τροφίμων οι οποίες δραστηριοποιήθηκαν και αναπτύχθηκαν με στρατηγικές κυρίως συγχώνευσης και κατ επέκταση δημιουργώντας δίκτυα συνεργασίας.

Δύο είναι τα επιπλέον χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη τωρινή φάση της διεθνοποίησης του λιανεμπορίου.

1. Η εντυπωσιακή ταχύτητα με την οποία οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε όλα τα γεωγραφικά μήκη και πλάτη του πλανήτη. Αξιοσημείωτο παράδειγμα αποτελεί η επέκταση της επιχείρησης Ahold, η οποία το 1990 ήταν παρόν μόνο στην Ολλανδία και της Η.Π.Α., η Carrefour ήταν παρόν σε μόλις 5 χώρες εκτός Γαλλίας και η Wal-Mart και Tesco ήταν παρόν μόνο στην εγχώρια αγορά τους. Από το 2004, η Ahold είναι παρόν σε 21 χώρες, η Carrefour σε 30, η Wal-Mart σε 10 και η Tesco σε 13.
2. Το μέγεθος των υφισταμένων επενδύσεων δεν έχει προηγούμενο. Αυτό που είναι δύσκολο να γίνει κατανοητό από στατικές μετρήσεις όπως οι πίνακες είναι το μέγεθος και η ταχύτητα με την οποία πραγματοποιούνται οι ραγδαίες αλλαγές στον κλάδο του λιανεμπορίου.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις μεγαλύτερες διεθνικές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Η κατάταξη γίνεται βάση μεγέθους πωλήσεων σε αγορές ξένων χωρών.

**Πίνακας 3.1:** Οι μεγαλύτερες Διεθνικές Επιχειρήσεις Λιανικού Εμπορίου βάση του κύκλου εργασιών των εξαγωγών τους.

| A/A | Ονομασία   | Χώρα Προέλευσης | Διεθνείς Πωλήσεις (εκ \$) | Διεθνείς Πωλήσεις (% του συνόλου) | Χώρες λειτουργίας |
|-----|------------|-----------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| 1   | Wal-Mart   | Η.Π.Α.          | 62700                     | 20                                | 15                |
| 2   | Carrefour  | Γαλλία          | 50050                     | 52                                | 29                |
| 3   | Ahold      | Ολλανδία        | 45352                     | 82                                | 5                 |
| 4   | Metro      | Γερμανία        | 38502                     | 54                                | 30                |
| 5   | Aldi       | Γερμανία        | 20119                     | 45                                | 12                |
| 6   | Lidl       | Γερμανία        | 19832                     | 43                                | 19                |
| 7   | Tesco      | Βρετανία        | 19640                     | 24                                | 12                |
| 8   | Auchan     | Γαλλία          | 19535                     | 45                                | 12                |
| 9   | Delhaize   | Βέλγιο          | 18893                     | 79                                | 9                 |
| 10  | IKEA       | Σουηδία         | 18868                     | 96                                | 33                |
| 11  | Tengelmann | Γερμανία        | 16706                     | 51                                | 16                |
| 12  | Rewe       | Γερμανία        | 15207                     | 31                                | 14                |
| 13  | Ito-Yokado | Ιαπωνία         | 12010                     | 34                                | 4                 |
| 14  | Casino     | Γαλλία          | 11849                     | 42                                | 19                |
| 15  | Pinault    | Γαλλία          | 11775                     | 46                                | 29                |

**Πηγή:** Deloitte / Stores, 2006 Global Powers of Retailing

Από τον πίνακα μπορεί να γίνει πληθώρα παρατηρήσεων

1. Το μέγεθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ξένες χώρες και παράγουν 10 δις δολάρια από τις πωλήσεις τους.
2. Το εύρος και πεδίο δράσης των διεθνικών επιχειρήσεων, με πολλές από αυτές να δραστηριοποιούνται σε 20-30 χώρες, αριθμός συγκρίσιμος μόνο με επιχειρήσεις στον τομέα των κατασκευών.
3. Παρατηρούμε ότι οι μεγαλύτερες διεθνικές επιχειρήσεις λιανεμπορίου, με εξαίρεση τη Wal-Mart, έχουν χώρα προέλευσης τη Δυτική Ευρώπη, κυρίως τη Βρετανία, Γαλλία, Γερμανία κτλ και δραστηριοποιούνται σε κοντινή απόσταση από τα σύνορά τους (μεγάλο 'άνοιγμα' των επενδύσεων τους σε χώρες της ανατολικής και νότιας Ευρώπης).
4. Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου κυριαρχείται από έναν μικρό αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων, με μεγάλη ποικιλία προϊόντων και τάσεις επέκτασης, διαφοροποίησης και διεθνοποίησης, ελέγχοντας σημαντικό τμήμα του εμπορίου.

### **3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Σήμερα αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου έχει μετατρέψει τους θεμελιώδεις κανόνες της οικονομικής πολιτικής. Το παγκόσμιο εμπόριο και η αύξηση της ολοκλήρωσης (integration) οδηγείται από τις τεχνολογικές εξελίξεις – η ανάπτυξη στα μέσα μεταφοράς και στην τεχνολογία των επικοινωνιών αποτελούν μια ακαταμάχητη δύναμη που καταλύει τα εθνικά σύνορα. (Krugman, 2000:79-81).

Καμία χώρα δεν μπορεί να αγνοήσει τα ξένα κεφάλαια που διακινούνται από 65.000 πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες διαθέτουν 850.000 θυγατρικές διασκορπισμένες σε ολόκληρο τον πλανήτη, πραγματοποιούν πωλήσεις ύψους 19.000 δις. δολαρίων (ποσό υπερδιπλάσιο των παγκοσμίων εξαγωγών) και απασχολούν περισσότερους από 54.000.000 εργαζομένους. Η επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας είναι δεδομένη και μάλιστα ραγδαία επιταχυνόμενη ([www.hrima.gr/article.asp?view=90&ref=83](http://www.hrima.gr/article.asp?view=90&ref=83))

Σύμφωνα με τον Alexander N. (1997) οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν τις μεγάλες εμπορικές διεθνικές αλυσίδες στην εξωστρέφεια ήταν:

- Πρώτον ήταν οι πολιτικοί λόγοι - Η ασταθής πολιτική δομή στο εσωτερικό των χωρών και το περιοριστικό νομοθετικό περιβάλλον που έπρεπε να αντιμετωπίσουν. Για πολλά χρόνια



οι περισσότερες επιχειρήσεις ήλθαν αντιμέτωπες με την βαριά φορολογία και με τους περιοριστικούς νομοθετικούς όρους που τους επέβαλλαν οι χώρες προέλευσης τους. Με την οικονομική ολοκλήρωση το 1992 και την είσοδο των χωρών στη ζώνη του ευρώ με την παράλληλη διεύρυνση της Ε.Ε τα πράγματα άλλαξαν και οι μηχανισμοί

- Δεύτερον οι οικονομικοί λόγοι - “φτωχές” συνθήκες εμπορίου στην εγχώρια αγορά, που οδήγησαν μεγάλες εμπορικές αλυσίδες στην διεύρυνση των λειτουργιών τους εκτός συνόρων σε περιοχές πιο επικερδείς. Χώρες με καλές προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης, χαμηλό λειτουργικό κόστος και διευρυμένο καταναλωτικό κοινό, αποτέλεσαν χώρες-στόχους για ευκαιρίες ανάπτυξης.
- Τρίτον, οι δημογραφικές εξελίξεις αποτελούν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα που εξηγούν τις τάσεις διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Σε αντίθεση με χώρες της Ευρώπης που τα ποσοστά γονιμότητας έχουν μειωθεί σημαντικά και η ύπαρξη χωρών όπως η Ελλάδα, η Ισπανία, η Γερμανία με στάσιμο ή και πολλές φορές αρνητική πληθυσμιακή αύξηση, η αύξηση του πληθυσμού σε Κίνα και Ινδία όπως και σε πολλές χώρες της ΝΑ Ασίας αποτέλεσε ένα σημαντικό κίνητρο για την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων.
- Τέταρτον είναι οι πολιτισμικοί παράγοντες. Η πολιτισμική συγγένεια μεταξύ των χωρών ενθαρρύνει τις τάσεις διεθνοποίησης των επιχειρήσεων. Μια κοινή γλώσσα προφανώς αποτελεί εκδήλωση πολιτισμικής ομοιότητας. Για παράδειγμα πολλές αμερικάνικες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του λιανεμπορίου, αναπτύχθηκαν σε χώρες όπως ο Καναδάς, η Αυστραλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, χώρες που θεωρήθηκαν “φυσικές αγορές”. Η κοινή γλώσσα όχι μόνο βοηθά στη διαχείριση των επιχειρήσεων αλλά έννοιες όπως το marketing, τη διαφήμιση και τα εμπορικά σήματα

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων κυρίως οικονομιών επιδιώκουν την επέκταση τους σε διεθνές επίπεδο, προκειμένου να αυξήσουν τόσο τον τζίρο όσο και τα κέρδη τους. Η μέθοδος που επιλέγουν για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε νέες αγορές εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων όπως το επιχειρηματικό και επενδυτικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής, τυχόν υπάρχοντα επενδυτικά κίνητρα, ο επιχειρηματικός κίνδυνος, το περιθώριο κέρδους, το κόστος εργασίας, η γενική στρατηγική της επιχείρησης, η προσδοκώμενη απόδοση κεφαλαίου.

### **3.3.1 Η σωστή επιλογή αγορών – στόχων**

Η πρακτική της διεθνούς επέκτασης των εμπορικών αλυσίδων δεν ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένη μέχρι σχετικά πρόσφατα. Στη διάρκεια των τελευταίων 10-15 ετών παρατηρείται μια σημαντική

κινητικότητα από μεγάλες εμπορικές αλυσίδες, κυρίως στον κλάδο των τροφίμων. Οι κυριότεροι λόγοι που έχουν προκαλέσει τη διεθνοποίηση των αλυσίδων εντοπίζονται στην εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά, τον κορεσμό των εγχώριων αγορών και τη διάγνωση ευκαιριών γρήγορης ανάπτυξης σε ξένες αγορές.

Οι χώρες στόχοι για τη διεθνή επέκταση των εμπορικών αλυσίδων συνήθως επιδιώκεται να εξασφαλίζουν έναν ή περισσότερους από τους εξής παράγοντες:

- καλές οικονομικές προοπτικές
- χαμηλό λειτουργικό κόστος
- χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού
- πολιτισμική συγγένεια με τη χώρα-έδρα των αλυσίδων (Σκορδύλη, 2004:86).

Ένα σημαντικό εμπόδιο στη διεθνοποίηση των εμπορικών αλυσίδων έχει να κάνει με τις τοπικές ιδιαιτερότητες της ζήτησης. Ιδιαιτερότητες που είναι υπαρκτές και συχνά σημαντικές ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες και εμποδίζουν τις μεγάλες αλυσίδες να εμπορεύονται κοινά προϊόντα σε διαφορετικές αγορές. Παρά την αυξημένη κινητικότητα των καταναλωτών και την ευρεία διάδοση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης εθνικές και πολιτιστικές διαφορές επιμένουν και εμποδίζουν τη δημιουργία ενιαίας αγοράς προϊόντων ακόμη και εντός της Ε.Ε. Έχει αποδειχτεί στη πράξη ότι η διαδικασία σύγκλισης των εθνικών ή/και περιφερειακών καταναλωτικών προτύπων είναι εξαιρετικά αργή διαδικασία (Σκορδύλη, 2004:87).

### **3.3.2 Έρευνα και Ανάπτυξη**

Οι Διεθνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν στρατηγικές άμεσα συνυφασμένες με της ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε αγοράς και η ανάγκη για προσαρμοστικότητα κρίνεται σημαντική. Οι περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλα ποσά στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης σε μεγάλη κλίμακα και αφιερώνουν μεγάλο μέρος του στρατηγικού marketing για έρευνα και ανάπτυξη σχετικά με τις κατά τόπους αγορές. Η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του δικτύου πωλήσεων, των κανονισμών, των προμηθευτών και των καταναλωτικών προτύπων αποτελεί και τη μεγαλύτερη πρόκληση (Deloitte, 2008:4-6).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν νέες αγορές, στελεχώνουν μεγάλες ομάδες στο εξωτερικό. Οι ομάδες αυτές μαθαίνουν σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις αγοραστικές τους συνήθειες, τον τρόπο διαβίωσης τους, τις πολιτιστικές τους ιδιαιτερότητες και τις ευαισθησίες τους όσον αφορά την τιμή και την εμφάνιση του προϊόντος.

Επιπλέον η δυνατότητα των επιχειρήσεων να λειτουργήσουν μέσα στο κατάλληλο πλαίσιο της κάθε αγοράς κρίνεται σημαντική. Σε αρκετές αναπτυσσόμενες αγορές, όπου οι εγχώριες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων, έχουν δυναμική και αναγνωρισμένη παρουσία για το καταναλωτικό κοινό δεν αρκεί για τις Διεθνικές Επιχειρήσεις η δημιουργία απλώς άλλης μιας υπεραγοράς. Αντί αυτού η προσπάθεια προσέγγισης των καταναλωτών μέσω μικρότερων, πιο “οικογενειακών” αγορών, όπως είναι τα μικρά σούπερμάρκετ, τα εκπτωτικά καταστήματα και τα καταστήματα ειδών ευρείας κατανάλωσης (Deloitte, 2008:4-6). Παράδειγμα αποτελεί η πολυεθνική εταιρεία Carrefour, η οποία είναι η πρώτη που καθιέρωσε το μοντέλο πολλαπλών μορφών σημείων πώλησης και διατηρεί τέσσερις διαφορετικούς τύπους καταστημάτων: τις υπεραγορές, τα σούπερ μάρκετ και τα εκπτωτικά καταστήματα (Discount Stores) και τα καταστήματα γειτονιάς (Convenience Stores). Τον τελευταίο χρόνο παρατηρούμε ότι κάποιες αλυσίδες άρχισαν να αναπτύσσουν νέες μορφές σημείων πώλησης, εστιάζοντας στα μικρά καταστήματα (Franchise Success, 2008).

### **3.3.3 Κριτήρια επιλογής προσωπικού**

Σημαντική στρατηγική των Διεθνικών Επιχειρήσεων αποτελεί η απασχόληση εντόπιου διευθυντικού προσωπικού, το οποίο πολύ συχνά διατηρεί σχέσεις με την επιχειρηματική κοινότητα και την κυβέρνηση της χώρας. Συνήθως το εντόπιο προσωπικό γνωρίζει καλύτερα τις συνθήκες των καταναλωτών του τόπου του. Το πρόβλημα με τα ξένα στελέχη είναι ότι, παρότι καταλαβαίνουν τη νοοτροπία και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, δεν καταλαβαίνουν απαραίτητα και την τοπική αγορά, κυρίως όταν υπάρχει το πρόβλημα της γλώσσας. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να αναπτυχθεί το εντόπιο δυναμικό με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με τις αξίες και τον τρόπο λειτουργίας της μητρικής εταιρείας. Η δημιουργία υβριδικής κουλτούρας και η σφυρηλάτηση σχέσεων σε τοπική κλίμακα αποτελεί μια διαρκή σύγκρουση ανάμεσα στη διατήρηση του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων και της προσαρμογής τους στις εκάστοτε τοπικές πρακτικές.

Τα βασικά συστατικά για επιτυχία είναι

1. Το ζήτημα των σχέσεων σε τοπικό επίπεδο είναι κρίσιμο. Ακόμα και αν οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν κάποιον ανταγωνιστικό συνέταιρο ή κάποια εταιρία Franchise, η αναγκαιότητα συνεργασίας με τοπικούς προμηθευτές και πωλητές κρίνεται πολύ σημαντική.
2. Είναι σημαντικό να υπάρχει σύμπλευση συμφερόντων και ορθές τοπικές σχέσεις. Η ικανότητα να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται είναι καθοριστική και σίγουρα απαιτείται χρόνος για να γίνει κάτι τέτοιο

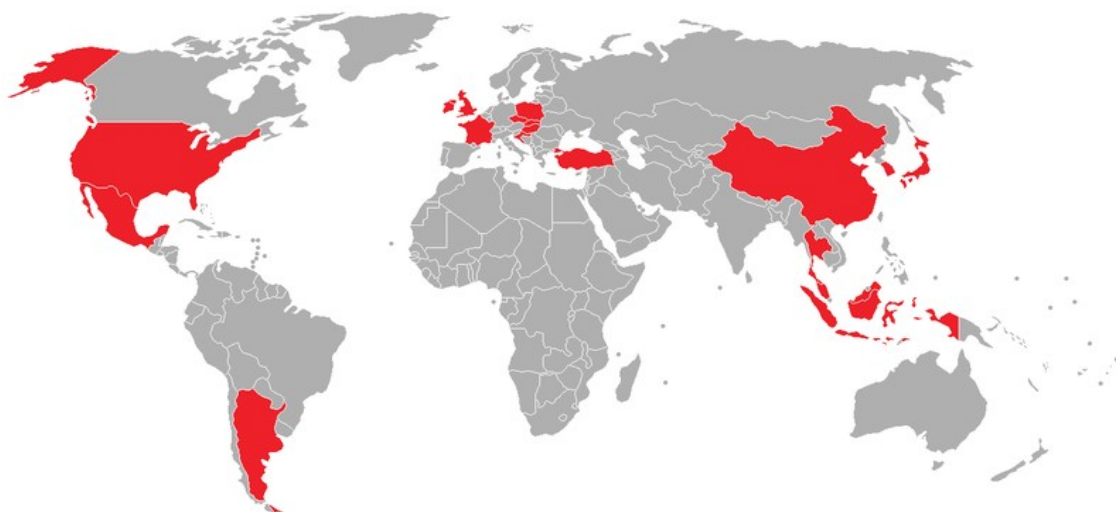
3. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αφογκράζονται τους τοπικούς συνεργάτες τους ώστε να κατανοήσουν καλύτερα την τοπική αγορά.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ένα παράδειγμα: στα μέσα της δεκαετίας του '90, το 1996 η είσοδος της γερμανικής Lidl στην ελληνική αγορά έγινε γνωστή με έναν παράξενο τρόπο. Κάποιος έλληνας επαγγελματίας διάβασε στη μεγάλη γερμανική εφημερίδα “Frankfurter Allgemeine Zeitung” μια αγγελία σύμφωνα με την οποία η Lidl αναζητούσε έλληνα οικονομικό διευθυντή, χωρίς καμία επιπλέον πληροφορία. Η αναφορά έστω και έμμεση ήταν σαφής. Η είσοδος του ενός εκ των δύο μεγαλύτερων Discounters στο ελληνικό λιανεμπόριο ήταν πλέον θέμα χρόνου. Πράγματι 3 χρόνια αργότερα τον Ιούνιο του 1999 τα πρώτα Lidl έκαναν την εμφάνισή τους στην αγορά (Εφημερίδα Το Βήμα, 11/10/2009).

### 3.3.4 Η επέκταση της Βρετανικής αλυσίδας Tesco

Η βρετανική αλυσίδα Tesco δραστηριοποιείται σε 13 χώρες διάσπαρτες σε τρεις ηπείρους. Η επέκταση της αλυσίδας Tesco (βρετανικών συμφερόντων) στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη ήταν εντυπωσιακή. Αυτή τη στιγμή η εταιρεία αυτή είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα λιανεμπορίου στην εν λόγω γεωγραφική περιοχή. Μόνο το 2001, άνοιξε 45 καταστήματα στην Ουγγαρία και 40 στη Πολωνία. Στο παρελθόν (1996) η εταιρεία έκανε άνοιγμα στη Τσεχία και τη Σλοβακία συμπληρώνοντας το παζλ ενός πεδίου δράσης τεσσάρων χωρών της Κεντρικής Ευρώπης, οι οποίες συνορεύουν και που παρέχουν σημαντικά πλεονεκτήματα στη Tesco.

**Χάρτης 3.3.4:** Οι χώρες που δραστηριοποιείται η βρετανικών συμφερόντων εταιρία λιανικού εμπορίου τροφίμων Tesco



Πηγή : [www.tesco.com/international-operations](http://www.tesco.com/international-operations)

Η επιτυχία της Tesco αποδίδεται σε πολλούς παράγοντες όπως στη δυναμική και ευέλικτη σειρά καταστημάτων που διαθέτει (στην οποία περιλαμβάνονται από υπερμάρκετ μέχρι καταστήματα Convenience) στην “αιχμηρή” τιμολογιακή πολιτική, στη μεγάλη προσφορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και στην εκτενή σειρά προϊόντων εκτός τροφίμων.

**Πίνακας 3.3.5:** Στατιστικά μεγέθη καταστημάτων της εταιρείας Tesco

| <b>ΧΩΡΑ</b>                                                                                            | <b>Έτος Λειτουργίας Πρώτου Καταστήματος</b> | <b>Αριθμός Καταστημάτων εν Λειτουργία</b> | <b>Επιφάνεια Καταστημάτων σε τετραγωνικά μέτρα</b> | <b>Μεταβολή των Καταστημάτων κατά το έτος 2008 (+/-)</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <br><b>ΚΙΝΑ</b>       | 2004                                        | 88                                        | 657382                                             | 18                                                       |
| <br><b>ΤΣΕΧΙΑ</b>     | 1996                                        | 136                                       | 454389                                             | 23                                                       |
| <br><b>ΓΑΛΛΙΑ</b>     | 1992                                        | 1                                         | 1400                                               | 0                                                        |
| <br><b>ΟΥΓΓΑΡΙΑ</b>   | 1994                                        | 176                                       | 614647                                             | 27                                                       |
| <br><b>ΙΡΛΑΝΔΙΑ</b> | 1997                                        | 119                                       | 281589                                             | 3                                                        |
| <br><b>ΙΑΠΩΝΙΑ</b>  | 2003                                        | 142                                       | 44315                                              | 7                                                        |
| <br><b>ΜΑΛΑΙΣΙΑ</b> | 2002                                        | 35                                        | 260593                                             | 3                                                        |
| <br><b>ΠΟΛΩΝΙΑ</b>  | 1995                                        | 336                                       | 701697                                             | 17                                                       |
| <br><b>ΣΛΟΒΑΚΙΑ</b> | 1996                                        | 81                                        | 292459                                             | 11                                                       |
| <br><b>Ν.ΚΟΡΕΑ</b>  | 1999                                        | 305                                       | 1015152                                            | 63                                                       |
| <br><b>ΤΑΙΛΑΝΔΗ</b> | 1998                                        | 663                                       | 975389                                             | 92                                                       |
| <br><b>ΤΟΥΡΚΙΑ</b>  | 2003                                        | 105                                       | 232165                                             | 9                                                        |
| <br><b>Η.Π.Α.</b>   | 2007                                        | 145                                       | 135267                                             | 30                                                       |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                                                                                          |                                             | 2329                                      | 5666444                                            | 303                                                      |

Πηγή: [www.tesco.com/international-units](http://www.tesco.com/international-units)

### 3.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ

Η γεωγραφική διασπορά των δραστηριοτήτων των Διεθνικών Επιχειρήσεων, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον των χωρών που τις φιλοξενούν. Η αλληλεπίδραση των εθνικών χαρακτηριστικών των Διεθνικών Επιχειρήσεων με τα τοπικά χαρακτηριστικά των χωρών που τις φιλοξενούν παράγουν σε κάθε περίπτωση ένα αμάλγαμα ιδιαίτερων χαρακτηριστικών. Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις προχωρούν σε προσαρμογή των περιφερειακών δραστηριοτήτων τους ενώ στις κεντρικές τους δραστηριότητες διατηρούν τις δοκιμασμένες πρακτικές που εφαρμόζουν με επιτυχία στις μητρικές τους χώρες (Dicken, 1998:196-199).

Πρόσφατα δεδομένα των μεγαλύτερων Διεθνικών Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου, καταλήγουν στο κοινό συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία τους εξακολουθεί να διατηρεί πολύ ισχυρό εθνικό προσανατολισμό για μια σειρά βασικές παραμέτρους της οικονομικής δραστηριότητας όπως οι πωλήσεις, το ενεργητικό και τα κέρδη. Οι Διεθνικές Επιχειρήσεις εξακολουθούν να είναι φορείς του επιπέδου γνώσεων, των κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών των χωρών – εδρών τους. Η ιδιοκτησία, το διοικητικό συμβούλιο, το στυλ του management και οι εταιρικές κουλτούρες παραμένουν εξ' ολοκλήρου εθνικές (Gray, 1999:140).

Πολλές αλυσίδες τροφίμων εισήλθαν σε νέες αγορές υποθέτοντας πως η επιτυχία που είχαν στη χώρα τους εύκολα θα μεταφραστεί σε επιτυχία στο εξωτερικό. Η ύπαρξη στρατηγικής που να αντικατοπτρίζει τις ανάγκες της αγοράς και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί ο κάθε προμηθευτής να προσφέρει, συνδέονται με τη γνώση των συνθηκών και τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβολές των τοπικών αγορών (Deloitte, 2008:7)

Η συντριπτική πλειοψηφία των πολυεθνικών επιχειρήσεων εξακολουθεί να διατηρεί ισχυρούς δεσμούς με τη χώρα που αποτελεί έδρα της μητρικής. Η χώρα-έδρα της πολυεθνικής επιχείρησης Carrefour εξακολουθεί να αποτελεί τη βασική αγορά για τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Εξαίρεση αποτελούν οι επιχειρήσεις που έχουν την έδρα τους σε μικρές αγορές (όπως η Ελβετία – Nestle, η Ολλανδία – Philips και οι Σκανδιναβικές χώρες – SKF), που εκ των πραγμάτων αναγκάζονται να επιδείξουν μεγαλύτερη εξωστρέφεια (Σκορδύλη, 2004:99-100).

#### 3.4.1 Η “αχανής” Κίνα

Η αχανής κινεζική αγορά σε συνδυασμό με το τεράστιο μέγεθος της χώρας, τη πολυπολιτισμικότητα κ.τ.λ έκαναν τη Κίνα να μην υφίσταται μια ενιαία, εθνική και ομοιογενής αγορά, τουλάχιστον με τα μέχρι τώρα δεδομένα που φανερώνουν ότι η ολοκλήρωση της κινεζικής οικονομίας θα αποτελέσει μια μακροχρόνια διαδικασία. Οι παραγωγικές διαδικασίες οργανώνονται και αναπτύσσονται γύρω από συγκεκριμένες τοπικές αγορές, όπως και το δίκτυο διανομής το οποίο

καλύπτει τις ανάγκες της τοπικής αγοράς και ζήτησης. Μολονότι η Κίνα αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, παραμένει μια σχετικά φτωχή χώρα. Τα προϊόντα που παρέχονται στο τεράστιο καταναλωτικό κοινό της Κίνας πρέπει να είναι προσιτά. Αυτό απαιτεί περαιτέρω εστίαση στο κόστος παραγωγής. Πολλοί Κινέζοι, παρά την υπέρμετρη αύξηση αγορών Ι.Χ., δεν έχουν ακόμα αυτοκίνητο και πολλοί από αυτούς μετακινούνται στα καταστήματα με τα πόδια και το ποδήλατο. Έτσι οι περισσότερες συναλλαγές είναι φτωχές με όρους τιμών και μεγέθους.

Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που διαφοροποιεί την κινεζική αγορά, από τις καταναλωτικές αγορές της Δύσης είναι η διαφορετική κουλτούρα και νοοτροπία που έχει να επιδείξει. Καθώς εκατομμύρια Κινέζοι γίνονται μάρτυρες της συνεχούς αύξησης των εισοδημάτων τους, δεν υπάρχει η αντίστοιχη κυκλοφορία του χρήματος όπως θα περίμενε κάποιος. Αν ένας καταναλωτής γίνει πιο εύπορος δεν θα αγοράσει αναγκαία, για παράδειγμα, περισσότερα είδη υγιεινής ή περισσότερο φαγητό. Η επένδυση των χρημάτων θα είναι για αγορά μεγαλύτερων κατοικιών, ηλεκτρονικές συσκευές, διακοπές, εστιατόρια.

Σημαντικό κεφάλαιο είναι το ζήτημα της διανομής. Η αγορά του λιανεμπορίου στη Κίνα είναι σαφώς πιο ώριμη και πιο πάγια σε σχέση με το παρελθόν. Ακόμα όμως παραμένει σχετικά τεμαχισμένη σε σύγκριση με τις αγορές της Δύσης. Η ύπαρξη αναρίθμητων, μικρών και ανεξάρτητων καταστημάτων καθώς και η πληθώρα των "κινητών αγορών" (street markets), προκαλεί τον προβληματισμό των μεγάλων αλυσίδων λιανεμπορίου οι οποίοι με τη σειρά τους βλέπουν τα συμφέροντα τους να συνθλίβονται, και να μένουν με το παράπονο τη μη επιβολής φόρων και της μη αναγκαιότητας για στέγαση και ενοίκιο.

### **3.5 ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ – Ο ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ CARREFOUR**

Σε όλους μας είναι γνωστή η επιγραφή με τα μπλε και κόκκινα γράμματα, καθώς ο όμιλος Carrefour δραστηριοποιείται και στον ελλαδικό χώρο με μεγάλη επιτυχία. Ο όμιλος Carrefour αποτελεί τον μεγαλύτερο λιανέμπορο στην Ευρώπη και τον δεύτερο μεγαλύτερο παγκοσμίως πίσω από τον αμερικάνικο κολοσσό, την εταιρεία Wal-Mart. Αυτή τη στιγμή παγκοσμίως ο όμιλος Carrefour απασχολεί 475.000 εργαζόμενους σε 15.660 καταστήματα κατανεμημένα σε 34 χώρες (Carrefour Annual Report, 2009). Τα μεγέθη μιλάνε από μόνα τους και το γεγονός αυτό σίγουρα προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον όσον αφορά την χωροθετική οργάνωση της εταιρείας, το πως δραστηριοποιείται, την γεωγραφική κατανομή των πωλήσεων της, τις στρατηγικές διεθνούς επέκτασής της.



**Σχήμα 3.5:** Ποσοστό Πωλήσεων (%) ανά Γεωγραφική Περιοχή και Ποσοστό (%) Καταστημάτων



**Πηγή:** Carrefour Annual Report 2009

Σημαντική χρονιά – σταθμός για την επιχείρηση αποτελεί το 1999 όπου είχαμε συγχώνευση με την επίσης γαλλική επιχείρηση Promodes γεγονός που ερμηνεύει και την απότομη αύξηση των πωλήσεων κατά 90% μέσα σε ένα χρόνο. Η συγχώνευση αυτή μεταξύ των δύο εταιρειών καθοδηγήθηκε από τον φόβο ότι η Wal-Mart, η κυρίαρχη αμερικάνικη επιχείρηση στον χώρο του λιανικού εμπορίου, μπορεί να δραστηριοποιηθεί και στην Γαλλία στα πλαίσια του ελεύθερου ανταγωνισμού.

Τα Carrefour αποτελούν μια πολύ επιλέκτικη επιχείρηση ως προς την τοποθεσία νέων καταστημάτων. Αναμφισβήτητα η παρουσία της επιχείρησης στην εγχώρια Γαλλική αγορά και στην Ισπανική είναι αξιοσημείωτη. Παρόλαυτα η εξάπλωση παγκοσμίως εντείνεται με γρήγορους ρυθμούς με όλο και περισσότερες χώρες να είναι στο στόχαστρο της επιχείρησης για μελλοντική επέκταση στην παγκόσμια αγορά. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά χωροθέτησης των καταστημάτων αυτά ακολουθούν ένα σχέδιο “διευκόλυνσης” του καταναλωτικού κοινού. Εύκολη πρόσβαση, μεγάλοι και άνετοι χώροι στάθμευσης, χωροθέτηση σε σημεία-κόμβους για την βέλτιστη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού καθώς και η προσφορά επιπλέον υπηρεσιών στο χώρο του καταστήματος αποτελούν βασικές αρχές της εταιρείας στον χωροθετικό τομέα που θα παίξει μετέπειτα και έναν λειτουργικό ρόλο στην όλη οργάνωση της επιχείρησης.

### 3.5.1 Τομείς Δραστηριότητας

- Carrefour Hypermarket, τα οποία προσφέρουν στον καταναλωτή μια μεγάλη γκάμα από προϊόντα. Η έκτασή τους κυμαίνεται από 5.000τ.μ έως 20.000 τ.μ.
- Supermarkets, όπως είναι τα Champion, GS, Norte, GB, Marinopoulos, τα οποία δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων και καταλαμβάνουν εκτάσεις από 1.000τ.μ. έως και 2.000τ.μ.

- Εκπωτικά καταστήματα (Hard-Discounters) όπως τα Dia, Ed, Minipreno, τα οποία είναι μικρά καταστήματα έκτασης από 200τ.μ έως και 2.000τ.μ.
- Καταστήματα “Γειτονιάς” (Convenience Stores), καταστήματα ρούχων καθώς και εστιατόρια
- Cash and Carry and food services, καταστήματα που η λειτουργία τους εστιάζεται στη τροφοδοσία εστιατορίων και catering.

### 3.5.2 Στρατηγικές Διεθνούς Επέκτασης του Ομίλου Carrefour

#### *Δημιουργία δικτύων*

Αξιοσημείωτος είναι ο τρόπος με τον οποίο τα Carrefour προχωρούν στη δημιουργία νέων καταστημάτων σε πόλεις που δεν υπάρχει άλλο κατάστημα και μοιραία ο παράγοντας ‘ρίσκο’ αποτελεί ένα δύσκολο και παράτολμο εγχείρημα το οποίο η εταιρεία καλείται να αντιμετωπίσει. Αρχικά ξεκινά με την λειτουργία καταστημάτων Hard-Discount (π.χ. Dia) τα οποία προμηθεύουν τους καταναλωτές με προϊόντα χαμηλής τιμής ελέγχοντας έτσι τη ζήτηση που υπάρχει στην συγκεκριμένη περιοχή. Για παράδειγμα στην Σανγκάη της Κίνας που αποτελούσε μια νέα αγορά για τα Carrefour ξεκίνησε η λειτουργία 40 καταστημάτων Dia και έπειτα άνοιξε το πρώτο supermarket Champion. Στο Πεκίνο αντίστοιχα το πρώτο supermarket ήταν συνέπεια των 15 καταστημάτων Dia που πρωτολειτούργησαν. Γενικότερα η φιλοσοφία της εταιρείας είναι η αλληλουχία των καταστημάτων που λειτουργεί (πρώτα Dia, ακολουθούν τα supermarket-Champion και έπονται τα hypermarket-Carrefour.) ώστε να ελέγχεται η ζήτηση και ανάλογα να προχωράει σε αύξηση τόσο του είδους όσο και του αριθμού των καταστημάτων.

#### *Αλυσίδες επικοινωνίας*

Ένας σημαντικός παράγοντας για την πρόοδο και την λειτουργικότητα των καταστημάτων της εταιρείας είναι η γρήγορη και επαρκής προσφορά προϊόντων από τους προμηθευτές. Στον τομέα των προμηθειών τα Carrefour έχουν ακολουθήσει πολλές διαφορετικές και πρακτικές στρατηγικές. Κάθε κατάστημα έχει την αποθήκη του όπου φυλάσσονται προϊόντα ευπαθή όπως για παράδειγμα τρόφιμα (ψάρι, φρέσκο κρέας, κ.α.) τα οποία έχουν μικρό χρονικό διάστημα κατανάλωσης. Η προμήθεια των ευπαθών αυτών προϊόντων γίνεται απευθείας από τους προμηθευτές ενώ τα υπόλοιπα που δεν έχουν ανάγκη άμεσης πώλησης φυλάσσονται σε μεγαλύτερες και έκτος καταστημάτων αποθήκες. Για παράδειγμα στην Ιταλία υπάρχει μία τεράστια αποθήκη (η μεγαλύτερη στην Ευρώπη) η οποία τροφοδοτεί όλα τα καταστήματα Carrefour στην Ιταλία. Στην

Γαλλία υπάρχουν αποθήκες που η λειτουργία τους επικεντρώνεται στην αποθήκευση συγκεκριμένων αγαθών. Συνεπώς τα Carrefour τροφοδοτούνται από πολλές διαφορετικές αποθήκες.

### ***Συνεργασία μεταξύ των κρατών***

Με την συνεργασία των καταστημάτων από χώρα σε χώρα επιτυγχάνεται η γρήγορη πρόοδος και η φιλοσοφία της ίδιας γραμμής προϊόντων σε όλες τις χώρες. Για παράδειγμα η ιταλική Carrefour βοήθησε την ελληνική στην εισαγωγή των εκπαιδευτικών καταστημάτων, την Ιαπωνική στην κατασκευή πίτσας καθώς και την ομάδα έρευνας της Κινεζικής Carrefour. Με τον ίδιο τρόπο η Carrefour της Πορτογαλίας και αυτή της Ισπανίας συνεργάζονται στη διακίνηση φρέσκων προϊόντων.

### ***Πολιτική τιμών***

Στην πολιτική των τιμών η μεγαλύτερη επίτευξη των Carrefour ήταν η ενιαία γραμμή των καταστημάτων της σε όλο τον κόσμο. Με την έννοια αυτή προσφέρουν στον καταναλωτή πέρα από τα εγχώρια προϊόντα, προϊόντα χαμηλών τιμών με υψηλή ποιότητα από άλλες χώρες. Τα προϊόντα αυτά συσκευάζονται με τον ίδιο τρόπο και φέρουν λογοτυπό πάνω στην συσκευασία (trade brand) “CARREFOUR”. Η τιμολογιακή πολιτική πολλές φορές προσαρμόζεται στις ανάγκες των εγχώριων καταναλωτών με σκοπό να τις ικανοποιούν. Η προσαρμοστικότητα αποτελεί μια πολιτική των Carrefour που της προσδίδει έναν κοινωνικό χαρακτήρα με κοινωνική ευθύνη. Για παράδειγμα στην Αργεντινή μετά την οικονομική κρίση του 1999 η εταιρεία αντικατέστησε τα υπάρχοντα προϊόντα με παρόμοια χαμηλής τιμής για την διευκόλυνση του καταναλωτικού κοινού που το εισόδημα τους είχε εξανεμιστεί και μόνο μια τέτοια κίνηση αποτελούσε λύτρωση για την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

### ***Κόστος και Εμπόρευμα***

Η μείωση του κόστους επιτυγχάνεται με την προμήθεια μεγάλου αριθμού προϊόντων και υπηρεσιών. Για τον λόγο αυτό η εταιρεία Carrefour προχωρά σε παραγγελίες που αφορούν πολλά καταστήματα και διατηρεί μεγάλες αποθήκες αποθεματικών διαθεσίμων. Η χωροθέτηση των αποθηκών γίνεται με το λεγόμενο “περιμετρικό μοντέλο” κατά το οποίο οι προμηθευτές της επιχείρησης χωροθετούνται περιμετρικά της επιχείρησης και σε κεντρικούς μεταφορικούς άξονες ώστε να επιτυγχάνουν την καλύτερη δυνατή προσβασιμότητα στα καταστήματα των Carrefour. Με τις κατάλληλες προσφορές προσελκύει το καταναλωτικό ενδιαφέρον καθώς καταφέρνει να συγκεντρώσει μεγάλο μερίδιο της αγοράς στον κλάδο που δραστηριοποιείται και αποδυνκνύει ότι

είναι μια εταιρεία προσανατολισμένη στο marketing αφού προσφέρει προϊόντα με γνώμονά τις ανάγκες των πελατών της (καθημερινές προσφορές σε συγκεκριμένα προϊόντα, επιβράβευση ανάλογα με το κόστος των αγορών, κουπόνια διαγωνισμών κ.α.)

### ***Επικοινωνία με εργαζόμενους***

Στόχος των Carrefour είναι όλοι οι υπάλληλοι σε όλες τις χώρες, σε όλα τα καταστήματα να μοιράζονται την ίδια νοοτροπία και κουλτούρα, τις ίδιες φνώσεις και τις ίδιες τεχνικές. Επίσης η εταιρεία επιδιώκει τις καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους της ώστε να είναι πιο αποδοτική. Λειτουργώντας μέσα σε δημοκρατικά πλαίσια δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους της να υποβάλλουν τη γνώμη τους, τις ιδέες τους και τα παράπονα τους. Το σύστημα αυτό της αξιοκρατίας και της ισότητας μεταξύ των υπαλλήλων λειτούργησε με μεγάλη επιτυχία για 10.000 εργαζόμενους σε Βέλγιο, Ιταλία και Ισπανία ενώ παράλληλα το πρόγραμμα αυτό επεκτάθηκε σταδιακά και στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες. Στόχος των Carrefour είναι οι 475.000 εργαζόμενοι να μοιραστούν την ίδια κουλτούρα και να δουλεύουν με την ίδια νοοτροπία και οι καταναλωτές με την σειρά τους να μπορούν να κινηθούν σε ένα άνετο, φιλικό και εξυπηρετικό περιβάλλον.

### ***Γεωγραφική οργάνωση και χαρακτηριστικά χωροθέτησης των καταστημάτων***

Τα Carrefour αποτελούν μια πολύ επιλέκτικη επιχείρηση ως προς την τοποθεσία νέων καταστημάτων. Αναμφισβήτητα η παρουσία της επιχείρησης τόσο στην εγχώρια Γαλλική αγορά όσο και στην Ισπανική είναι αξιοσημείωτη. Παρόλαυτα η εξάπλωση παγκοσμίως εντείνεται με γρήγορους ρυθμούς με όλο και περισσότερες χώρες να είναι στο στόχαστρο της επιχείρησης για μελλοντική επέκταση στην παγκόσμια αγορά. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά χωροθέτησης των καταστημάτων αυτά ακολουθούν ένα σχέδιο “διευκόλυνσης” του καταναλωτικού κοινού. Εύκολη πρόσβαση, μεγάλοι και άνετοι χώροι στάθμευσης, χωροθέτηση σε σημεία-κόμβους για την βέλτιστη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού καθώς και η προσφορά επιπλέον υπηρεσιών στο χώρο του καταστήματος αποτελούν βασικές αρχές της εταιρείας στον χωροθετικό τομέα που θα παίξει μετέπειτα και έναν λειτουργικό ρόλο στην όλη οργάνωση της επιχείρησης.

**Πίνακας 3.5.1:** Η παγκόσμια γεωγραφική κατανομή των υπεραγορών (Hypermarkets) του Ομίλου Carrefour

| <b>Hypermarkets (Υπεραγορές)</b>     | <b>Σύνολο</b> | <b>Franchisees/Partners</b> |
|--------------------------------------|---------------|-----------------------------|
| Γαλλία                               | 231           | 28                          |
| <i><b>Ευρώπη (εκτός Γαλλίας)</b></i> |               |                             |
| Βέλγιο                               | 56            |                             |
| Βουλγαρία                            | 1             |                             |
| Ισπανία                              | 170           | 6                           |
| Ελλάδα/Κύπρος                        | 35            |                             |
| Ιταλία                               | 65            | 4                           |
| Πολωνία                              | 82            |                             |
| Ρουμανία                             | 22            |                             |
| Τουρκία                              | 26            |                             |
| Σύνολο Ευρώπη (εκτός Γαλλίας)        | 457           | 10                          |
| <i><b>Λατινική Αμερική</b></i>       |               |                             |
| Αργεντινή                            | 68            |                             |
| Βραζιλία                             | 172           |                             |
| Κολομβία                             | 69            |                             |
| Σύνολο Λατινικής Αμερικής            | 309           |                             |
| <i><b>Ασία</b></i>                   |               |                             |
| Κίνα                                 | 156           |                             |
| Ινδονησία                            | 61            |                             |
| Μαλαισία                             | 19            |                             |
| Σιγκαπούρη                           | 2             |                             |
| Ταϊβάν                               | 62            |                             |
| Ταυλάνδη                             | 39            |                             |
| Σύνολο Ασία                          | 339           |                             |
| Συνεργάτες (Λοιπές Χώρες)            | 59            |                             |
| <b>Σύνολο Υπεραγορών</b>             | <b>1395</b>   | <b>97</b>                   |



### 3.5.3 Ο Όμιλος Carrefour στην Ελλάδα

Το 1999 σηματοδοτείται από την άφιξη της Carrefour στην Ελλάδα. Σε λιγότερο από δυο χρόνια γίνεται ο πρώτος όμιλος διανομής σε εθνικό επίπεδο χάρη στην συγχώνευση και την συμφωνία του με την Μαρινόπουλος. Το 2000 ο όμιλος Carrefour-Μαρινόπουλος λειτουργεί με 11 hypermarket και 130 supermarket και τα χρόνια που ακολουθούν επεκτείνεται συνεχώς. Οι περίπου 10.000 εργαζόμενοι στην Carrefour-Μαρινόπουλος την καθιστούν έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Μέσω της συνεχούς ανάπτυξης της εταιρείας στην Ελλάδα προκύπτουν πολλά εγχώρια οφέλη κυρίως της ευκαιρίας απασχόλησης σε διαφορετικούς τύπους εμπορικής δραστηριότητας και σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές που δραστηριοποιείται ο όμιλος Carrefour-Μαρινόπουλος.

Ο όμιλος Carrefour είναι πρώτος που καθιέρωσε το μοντέλο πολλαπλών μορφών σημείων πώλησης και στην Ελλάδα διατηρεί τρεις διαφορετικούς τύπους καταστημάτων: τις υπεραγορές, τα σούπερ μάρκετ και τα εκπτωτικά καταστήματα (Discount Stores). Τον τελευταίο χρόνο παρατηρούμε ότι κάποιες αλυσίδες άρχισαν να αναπτύσσουν νέες μορφές σημείων πώλησης, εστιάζοντας στα μικρά καταστήματα. Φαίνεται πως το μοντέλο των πολλαπλών τύπων καταστημάτων έχει ήδη αλλάξει το σκηνικό της ελληνικής αγοράς προς όφελος των καταναλωτών. Η ιδιαιτερότητα του συνίσταται στο ότι ο όμιλος Carrefour, από τη διεθνή του παρουσία και πείρα, διαθέτει διαφορετική οργανωτική δομή, τεχνογνωσία και έμπειρο προσωπικό για τη λειτουργία του κάθε διαφορετικού τύπου καταστήματος (περιοδικό Franchise Success, 2008, τεύχος 20)

Ο όμιλος Carrefour σέβεται την ελευθερία επιλογής του πελάτη, μέσω της ποικιλίας των προϊόντων που προσφέρει, ενώ παράλληλα υποστηρίζει τους συνεργάτες του να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ενθαρρύνοντας τη λειτουργία της επιχειρηματικής δράσης και ευνοώντας την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Στο πλαίσιο της αναπτυξιακής του δραστηριότητας στην ελληνική αγορά, ο όμιλος Carrefour Μαρινόπουλος ενισχύει την εγχώρια παρουσία του με τη συνεχή ανάπτυξη του δικτύου franchise σε όλες τις περιοχές της χώρας.

#### **Champion Μαρινόπουλος (Η περίπτωση των Supermarket της Carrefour)**

Η επωνυμία Champion είναι η διεθνή επωνυμία του ομίλου Carrefour για τα supermarket. Το πρώτο supermarket Champion άνοιξε στο Bayeux στη Γαλλία. Υπάρχουν πάνω από 1.000 καταστήματα Champion στις χώρες που δραστηριοποιείται ο όμιλος και συνολικά διαθέτουν πάνω από 1.500.000 τ.μ. χώρους πώλησης. Η βασική τους προσφορά αγαθών στο καταναλωτικό κοινό εστιάζεται στα τρόφιμα που χρειάζεται καθημερινά ένα νοικοκυριό. Η φιλοσοφία των supermarket Champion στηρίζεται στην επιδεξιότητα στα τρόφιμα και στα φρέσκα προϊόντα, στις

ανταγωνιστικές τιμές που προσφέρουν και στην αμοιβαία σχέση τους με τους πελάτες. Στην Ελλάδα τα supermarket Champion είναι γνωστά στο καταναλωτικό κοινό με την ονομασία Champion-Μαρινόπουλος και είναι αποτέλεσμα της συγχώνευσης που πραγματοποιήθηκε το 1999.

**Πίνακας 3.5.2 :** Η παγκόσμια γεωγραφική κατανομή των Supermarkets του Ομίλου Carrefour

| Supemarkets                   | Σύνολο      | Franchisees/Partners |
|-------------------------------|-------------|----------------------|
| Γαλλία                        | 987         | 405                  |
| <i>Ευρώπη (εκτός Γαλλίας)</i> |             |                      |
| Βέλγιο                        | 375         | 313                  |
| Ισπανία                       | 101         | 3                    |
| Ελλάδα/Κύπρος                 | 242         | 23                   |
| Ιταλία                        | 501         | 274                  |
| Πολωνία                       | 200         |                      |
| Ρουμανία                      | 25          |                      |
| Τουρκία                       | 165         |                      |
| Σύνολο Ευρώπη (εκτός Γαλλίας) | 1609        | 613                  |
| <i>Λατινική Αμερική</i>       |             |                      |
| Αργεντινή                     | 117         |                      |
| Βραζιλία                      | 49          |                      |
| Σύνολο Λατινική Αμερική       | 166         |                      |
| <i>Ασία</i>                   |             |                      |
| Ινδονησία                     | 15          |                      |
| Ταϊβάν                        | 3           |                      |
| Σύνολο Ασία                   | 18          |                      |
| Συνεργάτες (Λοιπές Χώρες)     | 169         |                      |
| <b>Σύνολο Supermarkets</b>    | <b>2949</b> | <b>1187</b>          |



Πηγή: Carrefour Annual Report, 2009



### **Dia (Η περίπτωση των Discount Stores της Carrefour)**

Τα καταστήματα Dia ανέρχονται σε 3.500 συνολικά και λειτουργούν σε Ισπανία, Ελλάδα, Πορτογαλία, Γαλλία, Τουρκία και Αργεντινή. Η Dia Hellas ξεκίνησε τις δραστηριότητες της στην ελληνική αγορά το 1995 με 17 καταστήματα. Σήμερα έχει εξελιχθεί στο μεγαλύτερο και ταχύτερα ανεπτυγμένο δίκτυο supermarket της χώρας. Η Dia Hellas είναι η πρώτη εταιρεία που εισήγαγε την έννοια του discount στην Ελλάδα. Η φιλοσοφία της στηρίζεται κυρίως στην γεωγραφική εγγύτητα, την επιλεγμένη συλλογή προϊόντων και τέλος την άριστη σχέση ποιότητας-τιμής των προϊόντων. Η εταιρεία έχει αναπτύξει δύο κατηγορίες καταστημάτων:

- Τα καταστήματα ‘‘γειτονιάς’’ με επιφάνεια 350τ.μ.
- Τα ‘‘Maxi Dia’’ τα οποία έχουν επιφάνεια γύρω στα 1000τ.μ. και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού διαθέτουν τουλάχιστον 60 θέσεις parking.

**Πίνακας 3.5.3:** Η παγκόσμια γεωγραφική κατανομή των Discount Stores του Ομίλου Carrefour

| <b>Discount Stores (Εκπτωτικά Καταστήματα)</b> | <b>Σύνολο</b> | <b>Franchisees/Partners</b> |
|------------------------------------------------|---------------|-----------------------------|
| Γαλλία                                         | 928           | 93                          |
| <b>Ευρώπη (εκτός Γαλλίας)</b>                  |               |                             |
| Ισπανία                                        | 2815          | 886                         |
| Ελλάδα/Κύπρος                                  | 381           | 126                         |
| Πορτογαλία                                     | 524           | 157                         |
| Τουρκία                                        | 675           | 238                         |
| Σύνολο Ευρώπη (εκτός Γαλλίας)                  | 4395          | 1407                        |
| <b>Λατινική Αμερική</b>                        |               |                             |
| Αργεντινή                                      | 416           | 63                          |
| Βραζιλία                                       | 376           | 94                          |
| Σύνολο Λατινική Αμερική                        | 792           | 157                         |
| <b>Ασία</b>                                    |               |                             |
| Κίνα                                           | 360           | 92                          |
| Σύνολο Ασία                                    | 360           | 92                          |
| <b>Σύνολο Discount Stores</b>                  | <b>6475</b>   | <b>1749</b>                 |

**Πηγή:** Carrefour Annual Report, 2009



### **Τα 5' Μαρινόπουλος (Η περίπτωση των Convenience Stores της Carrefour)**

Η Carrefour Μαρινόπουλος ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στην Ελλάδα στον τομέα του franchising τον Ιούνιο του 2003, εγκαινιάζοντας το πρώτο κατάστημα franchise με την επωνυμία 5' Μαρινόπουλος. Σήμερα, αναπτύσσει τρία διαφορετικά είδη καταστημάτων (concepts) με τη μέθοδο του franchising ικανοποιώντας έτσι τις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή. Η εμπορική πολιτική του ομίλου εστιάζεται στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, καθώς και στην ανάπτυξη ολοένα και περισσότερων καινοτόμων δραστηριοτήτων (Περιοδικό Franchise Success, 2008 τεύχος 20).

**Εικόνα 3.5:** Κατάστημα 5' Μαρινόπουλος σε συνοικιακό δρόμο της Καλλιθέας



**Πηγή:** Προσωπική λήψη στις 19/5/2010

Η επωνυμία 5' Μαρινόπουλος είναι η επωνυμία του ομίλου Carrefour-Μαρινόπουλος που χαρακτηρίζει τα καταστήματα που η βασική τους συλλογή αποτελείται από φρέσκα προϊόντα (φρούτα, λαχανικά, γαλακτοκομικά, τρόφιμα, ποτά και είδη προσωπικής φροντίδας. Τα “5' Μαρινόπουλος” χαρακτηρίζονται ως τα “καταστήματα γειτονιάς” καθώς εκτείνονται σε μία επιφάνεια από 250 έως 600 τ.μ. και επικεντρώνονται στη λιανική πώληση τυποποιημένων

τροφίμων, φρέσκων προϊόντων και ειδών πρώτης ανάγκης. Τα γνωρίσματα αυτού του τύπου καταστήματα είναι η γρήγορη και άνετη εξυπηρέτηση, η τοποθέτηση σε κεντρικά σημεία της συνοικιακής αγοράς και η διευκόλυνση των γρήγορων καθημερινών αγορών.

**Πίνακας 3.5.4:** Η παγκόσμια γεωγραφική κατανομή των Convenience Stores του Ομίλου Carrefour

| Convenience                   | Σύνολο      | Franchisees/Partners |
|-------------------------------|-------------|----------------------|
| Γαλλία                        | 3165        | 3165                 |
| <i>Ευρώπη (εκτός Γαλλίας)</i> |             |                      |
| Βέλγιο                        | 196         | 196                  |
| Ισπανία                       | 14          | 4                    |
| Ελλάδα/Κύπρος                 | 261         | 237                  |
| Ιταλία                        | 964         | 789                  |
| Πολωνία                       | 30          | 30                   |
| Σύνολο Ευρώπη (εκτός Γαλλίας) | 1465        | 1256                 |
| <i>Λατινική Αμερική</i>       |             |                      |
| Βραζιλία                      | 8           |                      |
| Σύνολο Λατινική Αμερική       | 8           |                      |
| <i>Ασία</i>                   |             |                      |
| Ταϊλάνδη                      | 1           |                      |
| Σύνολο Ασία                   | 1           |                      |
| <b>Σύνολο Convenience</b>     | <b>4698</b> | <b>4480</b>          |



**Πηγή:** Carrefour Annual Report, 2009

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 4.1 Η ΚΑΤΑΚΕΡΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Το λιανικό εμπόριο τροφίμων στην Ελλάδα μέχρι πρόσφατα αποτελούσε χαρακτηριστική περίπτωση χώρας της Νότιας Ευρώπης, με την κυριαρχία πολυάριθμων οικογενειακών επιχειρήσεων με μικρό αριθμό απασχολούμενων και μικρή κερδοφορία. Η οικονομική και πολιτική κατάσταση που επικράτησε μετά τον πόλεμο χαρακτηριζόταν από αβεβαιότητα και οι επενδύσεις στο εμπόριο δεν καλύπτονταν από τους προστατευτικούς νόμους που ίσχυαν για την προσέλκυση ξένου κεφαλαίου.

Οι συνεχείς κρατικές παρεμβάσεις και ρυθμίσεις, οι αγορανομικοί έλεγχοι και οι κρατικοί περιορισμοί των εμπορικών δραστηριοτήτων είχαν ως συνέπεια τον περιορισμό του ανταγωνισμού και την ατελή λειτουργία της αγοράς, γεγονός που απεθάρρυνε κάθε επένδυση εκσυγχρονισμού (Δελής,1990:46).

- Η έλλειψη κατάλληλων συγκοινωνιών στις μεγάλες πόλεις, η ανεπάρκεια του οδικού δικτύου και ο σχετικά μικρός αριθμός κυκλοφορούντων αυτοκινήτων που καθιστούν δυσχερή τη μετακίνηση του αγοραστικού κοινού προς τα εμπορικά κέντρα και προς τις μεγάλες εμπορικές και προς τις μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις.
- Επιπλέον η έλλειψη επαρκώς οργανωμένης ελληνικής παραγωγής που να είναι ικανή να εφοδιάζει τις σύγχρονες εμπορικές επιχειρήσεις με μεγάλη ποικιλία αγαθών ποιότητας και το υψηλό κόστος εφοδιασμού από το εξωτερικό, λόγω των περιορισμών που επιβάλλονταν στις εισαγωγές και των υψηλών δαπανών μεταφοράς, υπήρξαν σοβαροί παράγοντες που παρεμπόδισαν την ανάπτυξη σύγχρονου μεγάλου εμπορίου.
- Γενικά το υψηλό κόστος εφοδιασμού, διακίνησης και αποθήκευσης, οι συνθήκες χρηματοδότησης, οι αγορανομικοί έλεγχοι, οι διοικητικοί περιορισμοί της αποδοτικής εκμετάλλευσης του κεφαλαίου, αποτέλεσαν εμπόδια για την ανάπτυξη του μεγάλου σύγχρονου εμπορίου, που βασίζεται κυρίως στην προσφορά μεγάλης ποικιλίας εμπορευμάτων, σε μεγάλες ποσότητες και σε χαμηλές τιμές (Δελής,1990:47-48).

**Εικόνα 4.1:** Περίπτωση συνοικιακού μίνι μάρκετ στην Ηλιούπολη, με είδη πρώτης ανάγκης που εξυπηρετεί σταθερό καταναλωτικό κοινό της γειτονιάς.



**Πηγή:** Προσωπική Λήψη στις 17/7/2010

Παράλληλα με τις οικονομικές αλλαγές που έγιναν σε παγκόσμια κλίμακα μετά τη δεκαετία του '80 σημειώθηκαν θεμελιώδεις αλλαγές στον τομέα του λιανικού εμπορίου και στον ελληνικό χώρο. Μια σειρά σημαντικές μεταβολές επέρχονται στον τρόπο οργάνωσης των ελληνικών πόλεων σαν αποτέλεσμα της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου και της τεχνολογίας. Αυτό με την σειρά του έχει συμβάλλει στην αναδιάρθρωση του εμπορίου με την σημαντική μείωση των μικρών παραδοσιακών καταστημάτων γειτονιάς και την ανάπτυξη μεγάλων σούπερ μάρκετ και άλλων μεγάλων καταστημάτων με χώρους στάθμευσης συνήθως στην περίμετρο των πόλεων. Η τάση αυτή διευκολύνθηκε από την κατασκευή περιφερειακών δρόμων σε όλες τις πόλεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους.

#### **4.1.2 Παράγοντες που ενόησαν τη διείδυση πολυεθνικών επιχειρήσεων**

Κατά την τελευταία εικοσαετία, βασικό χαρακτηριστικό της οικονομίας των βιομηχανικών χωρών ήταν η ένταση της διεθνοποίησης που αφορά τόσο τους μηχανισμούς επένδυσης, παραγωγής και εμπορίου, όσο και τους θεσμικούς μηχανισμούς ρύθμισης ή καλύτερα “απορύθμισης” από εθνικές ρυθμίσεις και περιορισμούς (Κομνηνός, 1993:6-10).

Οι περισσότερες Διεθνικές Επιχειρήσεις Λιανικού Εμπορίου στην Ελλάδα προέβλεψαν όλους εκείνους τους παράγοντες που θα έδιναν την ώθηση για δυναμική διείδυση και στην ελληνική αγορά. Όταν η αυξανόμενη ευμάρεια συνοδεύτηκε από ένα σύνολο δημογραφικών και

τεχνολογικών αλλαγών, καθώς και αλλαγών στον τρόπο ζωής, η δομή του εμπορίου ειδών ευρείας κατανάλωσης άλλαξε δραστικά. Οι αλλαγές αυτές έχουν να κάνουν κυρίως με:

- Τη φθίνουσα σημασία της παραδοσιακής οικογένειας και την επακόλουθη αύξηση στον αριθμό των νοικοκυριών και τη μείωση του μέσου όρου μεγέθους αυτών των νοικοκυριών. Ένα χαρακτηριστικό της εποχής είναι η μείωση της καταναλωτικής δύναμης του ελληνικού νοικοκυριού, αλλά και οι αλλαγές που έχει υποστεί η δομή του: Σήμερα ο όρος “νοικοκυριό” δεν αναφέρεται μόνο στο νοικοκυριό της τετραμελούς και άνω οικογένειας, αλλά και της τριμελούς ή της μονογονεϊκής οικογένειας, του ζευγαριού, όπως και του εργένη. Οι αλυσίδες τροφίμων υπολογίζουν τα παραπάνω όταν πρόκειται να δημιουργήσουν νέα προϊόντα".
- Την αύξηση στην αναλογία των γυναικών που συμμετείχαν στο εργατικό δυναμικό. Η μαζική είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας περιόρισε σημαντικά τον χρόνο πραγματοποίησης των απαραίτητων για το νοικοκυριό αγαθών, που παραδοσιακά επωμίζονταν οι γυναίκες. Η συρρίκνωση του χρόνου περιόρισε τον αριθμό επισκέψεων στα σημεία λιανικής πώλησης τροφίμων, και έκανε τις υπεραγορές πολύ πιο ελκυστικές καθώς η δυνατότητα που παρέχουν για αγορές “κάτω από μία στέγη” είναι πολύ σημαντική.

**Πίνακας 4.1:** Ποσοστό γυναικών (%) στην αγορά εργασίας

| ΕΤΟΣ      | 1992 | 1996 | 2000 | 2004 | 2008 |
|-----------|------|------|------|------|------|
| Ε.Ε. (25) | 49,7 | 50,2 | 54,1 | 57,1 | 60,4 |
| ΕΛΛΑΔΑ    | 36,2 | 38,7 | 41,7 | 45,2 | 48,7 |

Πηγή: Eurostat (Employment rate by Gender)

- Την βελτίωση του βιωτικού επιπέδου, την αύξηση των εισοδημάτων. Επιπλέον, ο μεγαλύτερος αριθμός ανθρώπων που απέκτησαν ιδιόκτητο αυτοκίνητο καθώς και η απόκτηση πιο εξελιγμένων οικιακών συσκευών ψύξης-συντήρησης τροφίμων, επίσης επηρέασε τη μορφή του εμπορίου ειδών ευρείας κατανάλωσης.

**Πίνακας 4.2:** Κατοχή Ι.Χ. Αυτοκινήτων ανά 1000 κατοίκους σε Ευρώπη και Ελλάδα

| ΕΤΟΣ     | 1992 | 1994 | 1996 | 1998 | 2000 | 2002 | 2004 | 2006 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ε.Ε.(25) | 347  | 367  | 383  | 400  | 422  | 438  | 446  | 466  |
| ΕΛΛΑΔΑ   | 176  | 196  | 218  | 246  | 292  | 331  | 357  | 407  |

Πηγή: Eurostat (passengers per 1000 inhabitants)



Πέρα από τις οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές που σημειώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στην Ελλάδα η εισροή Ξένων Άμεσων Επενδύσεων πολυεθνικών Ομίλων στην ελληνική αγορά οφείλεται και σε μια σειρά από άλλους παράγοντες όπως:

- Στην ανυπαρξία μεγάλων λιανεμπορικών καταστημάτων
- Στην ευκολία εγκατάστασης λόγω φθηνότερου κόστους και πιο χαλαρής νομοθεσίας και ρυθμιστικών κανόνων.
- Στο θεσμικό πλαίσιο το οποίο είναι ελκυστικό για άμεσες επενδύσεις.
- Στη ρυθμιστική βεβαιότητα και τη διαθεσιμότητα μεγάλων περιοχών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και τη λειτουργία μεγάλων μονάδων λιανικού εμπορίου και τα οποία είναι σημαντικά ζητήματα για την χωροθέτησή τους.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, στα πλαίσια της ενοποίησης της ευρωπαϊκής αγοράς, σημειώνεται μια χωρίς προηγούμενο, διείσδυση των μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου στις ως πρότινος προστατευμένες και κατακερματισμένες αγορές λιανικού εμπορίου του ευρωπαϊκού νότου (Σκορδίλη,2004:86-87).

## **4.2 Η ΜΟΡΦΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **4.2.1 Οι αλυσίδες τροφίμων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα**

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 το τοπίο του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα άρχισε να αλλάζει όψη χάρη στην είσοδο στην αγορά ξένων επιχειρήσεων, την εισαγωγή νέων τύπων καταστημάτων λιανικού εμπορίου, τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και τη τάση για την αύξηση της συγκέντρωσης του λιανικού εμπορίου. Η Ελλάδα αποτέλεσε πόλο έλξης πολλών ξένων επιχειρήσεων καθώς προσέφερε σε αυτές πολλές ευκαιρίες εξάπλωσης σε όλη τη χώρα. Ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα τόσο οι εγχώριες όσο και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου επιβάλλουν μεγάλες αλλαγές και αναδιαρθρώσεις στο αγοραστικό περιβάλλον με τις μεγάλες επενδύσεις που κάνουν. Το λιανικό εμπόριο τροφίμων έχει κάνει μεγάλα άλματα την τελευταία δεκαετία. Τη γιγάντωση των ελληνικών σούπερ μάρκετ κατά τις δεκαετίες του '80 και του '90 διαδέχτηκε η είσοδος πολυεθνικών ομίλων του λιανεμπορίου με εξαγορές αλλά και άμεση εγκατάσταση. Αυτό οφείλεται κυρίως στην είσοδο μεγάλων πολυεθνικών μονάδων και κατ' επέκταση στον εκσυγχρονισμό των ελληνικών επιχειρήσεων, ως απάντηση στον έντονο ανταγωνισμό.

Αρκετά καταστήματα σούπερ μάρκετ εντάσσονται σε ομίλους κοινών αγορών, χρησιμοποιώντας κοινό εμπορικό σήμα (Carrefour – Μαρινόπουλος). Κύριος σκοπός των συγκεκριμένων ομίλων

είναι οι κοινές προμήθειες προϊόντων με στόχο τη βελτίωση της διαπραγματευτικής ικανότητας των μελών τους με τους προμηθευτές.

Η διευρυνόμενη μεσαία τάξη στην Ελλάδα οδήγησε σε αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης. Ο έντονος ανταγωνισμός, η είσοδος δυτικοευρωπαϊκών κολοσσών στην αγορά, η κυριαρχία μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ με την ταυτόχρονη συρρίκνωση των μικρών επιχειρήσεων, αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη μορφολογία του λιανικού εμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα.

**Πίνακας 4.2:** Κύκλος Εργασιών των 10 μεγαλύτερων ελληνικών αλυσίδων Λιανικού Εμπορίου Τροφίμων

| A/A | ΕΠΩΝΥΜΙΑ                  | Κύκλος Εργασιών 2007<br>(ευρώ) | Κύκλος Εργασιών 2008<br>(ευρώ) |
|-----|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1   | Carrefour Μαρινόπουλος ΑΕ | 1,899,111,128                  | 2,285,945,000                  |
| 2   | ΑΒ Βασιλόπουλος ΑΕ        | 1,141,204,000                  | 1,289,255,000                  |
| 3   | Σκλαβενίτης Ι.&Σ. ΑΕΕ     | 912,488,772                    | 1,088,653,000                  |
| 4   | Βερόπουλοι Αφοι ΑΕΒΕ      | 647,481,972                    | 711,380,355                    |
| 5   | Μετρό ΑΕΒΕ                | 601,105,618                    | 650,658,264                    |
| 6   | Ατλάντικ ΑΕΕ              | 586,195,816                    | 604,930,003                    |
| 7   | Μασούτης Δ. ΑΕ            | 541,542,000                    | 573,556,000                    |
| 8   | Γαλαξίας ΑΕ               | 381,244,031                    | 389,309,614                    |
| 9   | DIA Hellas ΑΕ             | 381,214,368                    | 384,856,150                    |
| 10  | Αρβανιτίδης ΑΕΕ           | 226,239,806                    | 229,362,323                    |

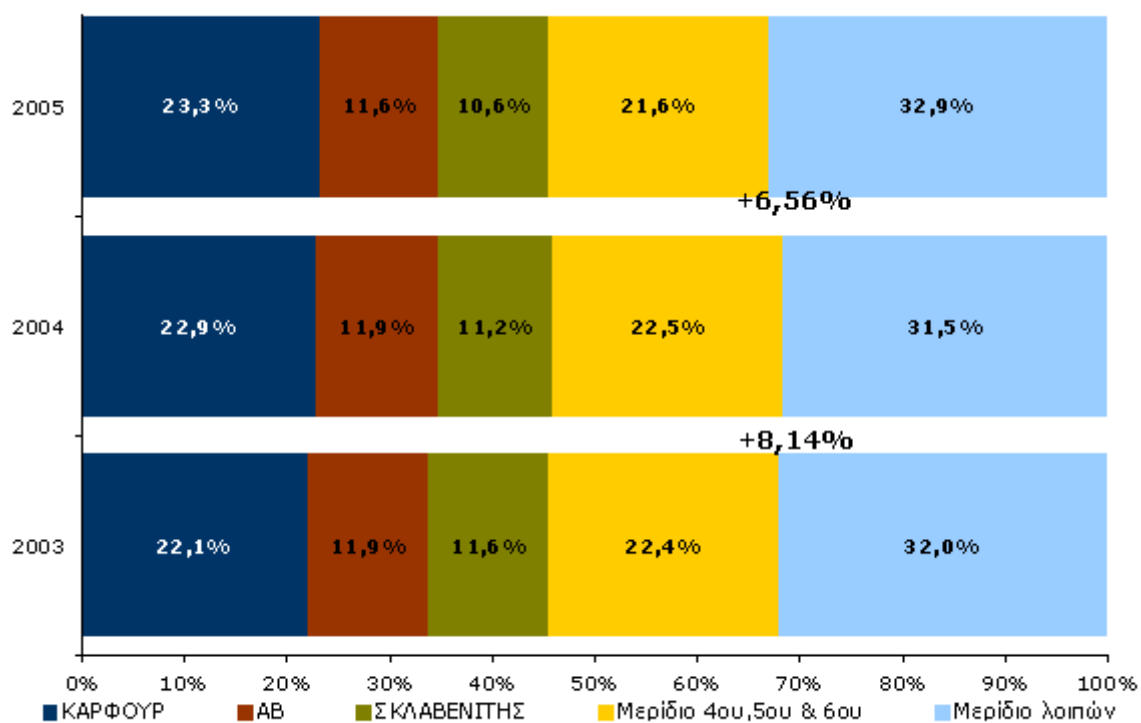
Πηγή: [www.x-hellenica.gr](http://www.x-hellenica.gr)

#### 4.2.2 Μερίδια αγοράς – απάντηση στη νέα μορφολογία συγκέντρωσης

Στην Ελλάδα ο κλάδος των σούπερ μάρκετ εμφανίζει μεγάλη συγκέντρωση δυνάμεων, γεγονός που αποδεικνύεται και από την κατανομή του συνολικού τζίρου του κλάδου. Έτσι οι 10 μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαχειρίζονται περίπου το 77% του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου. Ενδεικτικό της συγκέντρωσης του κλάδου, είναι ότι οι 10 πλέον κερδοφόρες επιχειρήσεις του κλάδου αποσπούν το 84% των συνολικών καθαρών κερδών. Η συγκέντρωση παρατηρείται ωστόσο όχι μόνο στο επίπεδο των σούπερ μάρκετ αλλά και των επιχειρήσεων που τα προμηθεύουν. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι περίπου το 60% των πωλήσεων των αλυσίδων σούπερ μάρκετ αντιπροσωπεύει προϊόντα περίπου 40 προμηθευτικών επιχειρήσεων ([www.statbank.gr/articles](http://www.statbank.gr/articles)).

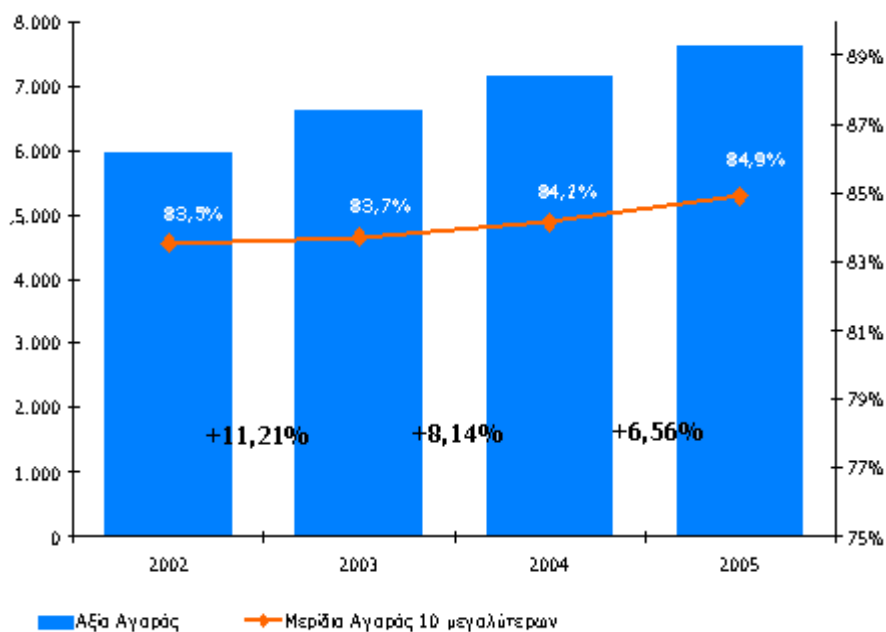


**Σχήμα 4.1 :** Το μερίδιο αγοράς (%) των μεγαλύτερων αλυσίδων λιανικού εμπορίου τροφίμων



Πηγή: Hellastat, 2006

**Σχήμα 4.2 :** Το μερίδιο αγοράς (%) των 10 μεγαλύτερων αλυσίδων λιανικού εμπορίου τροφίμων σε σχέση με τον συνολικό κύκλο εργασιών του κλάδου (σε εκ. Ευρώ).



Πηγή: Hellastat, 2006

**Σχήμα 4.3 :** Το μερίδιο αγοράς (%) της αξίας πωλήσεων για το έτος 2009 των μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ.



Ο αγώνας για τα μερίδια της αγοράς είναι εν εξελίξει και θα συνεχίζεται έως ότου ο κλάδος συγκεντρωθεί στα χέρια τριών ή τεσσάρων ισχυρών Ομίλων. Άλλωστε, η έννοια της «ελεύθερης αγοράς» μάλλον ευνοεί παρά ελαττώνει τον εξαντλητικό ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών σούπερ μάρκετ, ενισχύοντας ακόμη περισσότερο το ενδεχόμενο της μετατροπής του κλάδου σε ολιγοπωλιακή αγορά.

#### 4.3 ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΑΡΧΙΑ

Οι αλυσίδες λιανικού εμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα παρουσιάζουν μεγάλη αναπτυξιακή δυναμική τα τελευταία χρόνια. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του κλάδου είναι η έντονη κινητικότητα μεταξύ των αλυσίδων, με την μορφή των συγχωνεύσεων και εξαγορών, καθώς και με τη συνεχή διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, όπου παρατηρούνται ισχυρές τάσεις επέκτασης. Οι παρθένες αγορές των ελληνικών πόλεων της περιφέρειας αποτελούν πόλο έλξης για τους ισχυρούς του κλάδου, σε μια προσπάθεια βελτίωσης των κερδών τους.

Το πρότυπο που κυριαρχούσε στις επαρχιακές πόλεις ήταν η ανάπτυξη μεμονωμένων μικρών σούπερ μάρκετ και μικρές οικογενειακές τοπικές αλυσίδες. Στα πρώτα στάδια εξάπλωσης των μεγάλων αλυσίδων στην επαρχία οι περισσότερες ανθηρές τοπικές αλυσίδες εξαγοράστηκαν. Η

εξαγορά απέβλεπε στην απορρόφηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης – στόχου και όχι στην εκμετάλλευση του υφιστάμενου κτηρίου, αφού τόσο η ακριβής χωροθέτηση όσο και τα μορφολογικά χαρακτηριστικά των κτηρίων των σούπερ μάρκετ είναι βασικά στοιχεία της στρατηγικής ανταγωνισμού τους. Η επέκταση των μεγάλων αλυσίδων στην περιφέρεια μείωσε δραματικά το μερίδιο των μικρών τοπικών λιανοπωλητών, καθώς οι αλυσίδες μετέφεραν τα ανταγωνιστικά προϊόντα των μεγάλων εταιρειών με τις οποίες διατηρούν συμβόλαια αποκλειστικής προμήθειας (Σκορδίλη, 2004:112).

Η εξαγορά ή η απορρόφηση μικρότερων αλυσίδων από τις μεγάλες, σε μια προσπάθεια να κυριαρχήσουν στο σύνολο της ελληνικής αγοράς, η ανάπτυξη convenience stores και η εστίαση στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποτελούν επί της ουσίας το τρίπτυχο των επιχειρηματικών κινήσεων στις οποίες προβαίνουν το τελευταίο διάστημα οι μεγάλοι λιανέμποροι του κλάδου τροφίμων.

Οι στρατηγικές επέκτασης και δημιουργίας νέων καταστημάτων των αλυσίδων σούπερ μάρκετ περιλαμβάνει πύκνωση του δικτύου στα μεγάλα αστικά κέντρα της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης καθώς και τη δημιουργία περιφερειακών καταστημάτων στις περισσότερες πρωτεύουσες νομών και σε άλλες πόλεις της περιφέρειας.

Από επεξεργασίες χαρτών της Google που παρουσιάζουν τη γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων σούπερ μάρκετ στον ελλαδικό χώρο προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- ΑΒ Βασιλόπουλος – λειτουργεί καταστήματα σε όλη την ελληνική επικράτεια, στις περισσότερες μεγάλες πόλεις της περιφέρειας και σε νησιωτικές περιοχές με σχετικά εύκολη πρόσβαση (Νησιά Ιονίου, Βόρειες Κυκλάδες). Εξαίρεση αποτελούν οι περιφέρειες της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης όπου δεν υπάρχει καθόλου παρουσία.
- Βερόπουλος – με συνολικά 228 καταστήματα εκ των οποίων τα 99 στην Αττική, τα 87 σε δεκάδες αστικά κέντρα της περιφέρειας παρουσιάζει αντίστοιχη εξάπλωση με αυτήν της αλυσίδας ΑΒ. Η αλυσίδα “Βερόπουλος” απουσιάζει από την Ανατολική Μακεδονία και Θράκη καθώς και ολόκληρη τη νησιωτική Ελλάδα με μοναδική εξαίρεση τα νησιά της Χίου και της Μυτιλήνης καθώς και τα 31 καταστήματα στην Κρήτη με την επωνυμία “Χαλκιαδάκης”.
- Σκλαβενίτης – η αλυσίδα “Σκλαβενίτης” δραστηριοποιείται αυστηρά εντός των ορίων του νομού Αττικής. Με συνεχείς επενδύσεις, με στρατηγικές πύκνωσης του δικτύου της σε όλες της γειτονιές της Αθήνας και 72 καταστήματα στο ενεργητικό της είναι αποτελεί τη μοναδική εξαίρεση στο “κυνήγι εξάπλωσης του ιστού σε όλη την ελληνική επικράτεια”.
- Μασούτης – ο ισχυρός “παίκτης” της Βόρειας Ελλάδας, βασίζει τη στρατηγική του στη διατήρηση της ηγετικής θέσης του στο χώρο του λιανεμπορίου τροφίμων στη Βόρειο

Ελλάδα. Με 206 καταστήματα στο ενεργητικό της, η αλυσίδα “Μασούτης” εξαπλώνεται σταθερά σχεδόν σε όλες της πόλεις και κομωπόλεις της Μακεδονίας, τη Θεσσαλίας και τη Θράκης.

- Carrefour, Dia, Lidl – αυτό που εντυπωσιάζει με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου τροφίμων που δραστηριοποιούνται στη Ελλάδα, είναι το γεγονός ότι έχουν τη μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη καταστημάτων. Με παρουσία σε όλη την ελληνική επικράτεια και δίκτυο καταστημάτων

Ο συσχετισμός δυνάμεων στον κλάδο τροφίμων φαίνεται να μεταβάλλεται διαρκώς. Οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης τροφίμων προβαίνουν στη δημιουργία πολλών καταστημάτων, σε επίπεδο γειτονιάς (convenient stores), προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο πωλήσεων τους. Η πύκνωση του δικτύου των μεγάλων αλυσίδων τροφίμων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη έχει επιφέρει αλλαγές στο πρότυπο των αγορών των αστικών νοικοκυριών. Η επέκτασή τους σε επίπεδο γειτονιάς τους έδωσε τη δυνατότητα να επεκταθούν και στην αγορά των ευπαθών προϊόντων με περιορισμένη διάρκεια ζωής και μεγάλη συχνότητα αγορών όπως παστεριωμένο γάλα, φρέσκους χυμούς, ψωμί κ.α. (Σκορδίλη, 2004:107).

Οι ξένες αλυσίδες έχοντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία του παρελθόντος από τη δραστηριότητα τους σε πολλές χώρες, ρισκάρουν περισσότερο και απλώνουν τις δραστηριότητες τους σε περιοχές στις οποίες οι εγχώριες αλυσίδες σούπερ μάρκετ εμφανίζονται πιο συγκεντρωμένες.

Αυτό που παρατηρούμε είναι ότι οι περισσότερες αλυσίδες έχοντας αναφορά το τον πυρήνα της αγοράς που πρωτοστάτησαν και πέτυχαν (Μασούτης – Βόρεια Ελλάδα) , αρχικά επεκτείνονται γύρω από αυτόν και προσδωκούν σε ευκαιρίες εξαγορών και συγχωνεύσεων για περαιτέρω μεγέθυνση των πωλήσεων τους. Επίσης διαφορετικές αλυσίδες χωροθετούν καταστήματα σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους ακόμα και στον ίδιο δρόμο ως μέθοδος επέκτασης σε σημεία που υστερούν έναντι των ανταγωνιστών τους.

Η πύκνωση του δικτύου καταστημάτων των αλυσίδων στα μεγάλα αστικά κέντρα, αρχικά ξεκινάει με την επέκταση σε επίπεδο δήμων (Η αλυσίδα “Σκλαβενίτης” διαθέτει καταστήματα σε όλους τους δήμους του Λεκανοπεδίου Αττικής, αντίστοιχα η αλυσίδα “Μασούτης” σε όλους τους δήμους της Θεσσαλονίκης). Εν συνεχεία χωροθετούν καταστήματα σε προαστιακές περιοχές ικανοποιώντας

Η επέκταση των δικτύων καταστημάτων πραγματοποιείται μέσω της ίδρυσης νέων σημείων πώλησης αλλά και μέσω εξαγορών μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου (περίπτωση επέκτασης της αλυσίδας “Βερόπουλος” στην αγορά της Κρήτης με την επωνυμία “Χαλκιαδάκης”).

Σε περιοχές υψηλών εισοδημάτων οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ χωροθετούνται σε μακρινή απόσταση η μία από την άλλη. Αυτό που ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις στις συγκεκριμένες περιοχές

είναι η απορρόφηση του μεριδίου αγοράς από τους κατοίκους και όχι η όξυνση του ανταγωνισμού όπως συμβαίνει σε περιοχές χαμηλών εισοδημάτων όπου η ύπαρξη σούπερ μάρκετ δίπλα σε εκπτωτικό κατάστημα είναι αρκετά διαδεδομένη.

#### **4.3.1 Στρατηγικές κινήσεις των λιανεμπορικών αλυσίδων τροφίμων**

Το καλοκαίρι του 1999 η εταιρεία Lidl κάνει την εμφάνισή της ταυτόχρονα σε δέκα πόλεις της Βόρειας και Κεντρικής Ελλάδας. Παράλληλα είχε αποκτήσει χώρους ακινήτων και σε άλλες πόλεις στις οποίες άνοιξε καταστήματα αργότερα. Τα στελέχη από το 1996 αθόρυβα και μεθοδικά άρχισαν να αγοράζουν ακίνητα. Ξεκινούν από την αγορά της Βόρειας Ελλάδας κυρίως επειδή πρόκειται για μία μεγάλη περιοχή η οποία είχε και συνεχίζει να έχει μετανάστες στη Γερμανία (και η επωνυμία Lidl τους ήταν γνωστή) αλλά και διότι σαν αγορά διέθετε αρκετές μικρές αλυσίδες – παρά το μέγεθος της αλυσίδας “Μασούτης ΑΕ” και την επιβλητική δραστηριότητα του ομίλου Carrefour. Η Lidl ήταν ο κατά σειρά τρίτος ξένος όμιλος που εισήλθε στην ελληνική αγορά. Προηγήθηκε η εξαγορά της ΑΒ Βασιλόπουλος από τον βελγικό όμιλο Delhaize

Σε αυτή τη δεκαετία η παρουσία της Lidl είχε ισχυρή επίδραση στη διαμόρφωση του λιανεμπορίου στη χώρα μας, τόσο στο επίπεδο του ανταγωνισμού όσο και στις σχέσεις μεταξύ λιανεμπόρων και προμηθευτών. Και το πιο σημαντικό ίσως είναι η “εκπαίδευση” του καταναλωτή στην αγορά μη επωνύμων προϊόντων. Έτσι, ενώ πριν από την εμφάνισή της τα προϊόντα «ιδιωτικής ετικέτας» είχαν περιορισμένη παρουσία στην ελληνική αγορά, ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξής τους χρονολογείται ουσιαστικά από τη λειτουργία της Lidl.

Σήμερα, με πάνω από δέκα χρόνια λειτουργίας, η Lidl μετράει περί τα 200 καταστήματα και, κατά τις πληροφορίες, έχει πωλήσεις ύψους 1 δισ. Ευρώ (τα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας δεν δημοσιεύονται). Η γερμανική αλυσίδα Lidl, καθίσταται πλέον απόλυτος κυρίαρχος στην αγορά των εκπτωτικών σούπερ μάρκετ, μετά την προγραμματιζόμενη αποχώρηση της ανταγωνίστριάς της Aldi και το κλείσιμο των 38 καταστημάτων της.

Η “Μakro Ελλάς” είναι μία χονδρεμπορική εταιρεία του Γερμανικού Ομίλου METRO Group ([www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)), η οποία απευθύνεται μόνο σε εμπόρους και επαγγελματίες. Η Makro Ελλάς προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε πάνω από 300.000 επιχειρήσεις πελάτες μέλη, όπως εστιατόρια, ξενοδοχεία, καφετέριες, καταστήματα τροφίμων, μικρές επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες. Στα καταστήματά της οι πελάτες καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες τους σε μεγάλη ποικιλία προϊόντων- περίπου 10.000 είδη τροφίμων και 12.000 είδη μη τροφίμων. Επιπλέον, τα καταστήματα Makro Cash & Carry προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές χονδρικής,

μεγάλες διαθέσιμες ποσότητες εμπορευμάτων και ποικιλία σε μεγέθη συσκευασιών. Ως μέλος του Γερμανικού Ομίλου METRO GROUP, ενός από τους μεγαλύτερους στον κόσμο στο χώρο του Λιανεμπορίου / Χονδρεμπορίου, η Makro λειτουργεί επιτυχώς στην Ελλάδα από το 1992 και απασχολεί πάνω από 1.400 άτομα με συνολικά εννέα (9) ιδιόκτητα καταστήματα: δύο στην Αθήνα (Κηφισός, Παλλήνη), δύο στη Θεσσαλονίκη (Εγνατία, Ιωνία) και από ένα σε Ηράκλειο Κρήτης, Πάτρα, Λάρισα, Ξάνθη και Βόλο. Τα τμήματα τροφίμων της εταιρείας είναι ειδικά διαμορφωμένα για τον εφοδιασμό των των επαγγελματιών λιανικής τροφίμων και των επαγγελματιών μαζικής εστίασης. Στο σύνολο η ελκυστικότητα των καταστημάτων Makro ενισχύεται και λόγω της καλής οδικής πρόσβασής τους και των εκτεταμένων ωραρίων λειτουργίας τους, κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό για τους επαγγελματίες.

Ο Όμιλος Aldi Süd εισήλθε στην ελληνική αγορά το Νοέμβριο του 2008 με στόχο να ανταγωνιστεί τον μεγάλο ανταγωνιστή του τα Lidl τα οποία την ίδια χρονιά συμπλήρωσαν 10 χρόνια επιτυχούς παρουσίας στην Ελλάδα στον τομέα των εκπωτικών καταστημάτων. Ωστόσο η χρονική συγκυρία της οικονομικής ύφεσης σε συνδυασμό να υλοποιήσει το επενδυτικό της πρόγραμμα οδήγησαν την εταιρεία στην αποχώρηση από την αγορά της Ελλάδας. Το χρονοδιάγραμμα αποχώρησης της εταιρείας θα ολοκληρωθεί στο τέλος του 2010 καθώς ο Όμιλος Aldi Süd θα επικεντρωθεί εντονότερα στην επέκταση στις άλλες εννέα χώρες, στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση με περισσότερα από 4.200 υποκαταστήματα. Πρόκειται για τις Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία, Σλοβενία, Ουγγαρία, Μ. Βρετανία, Ιρλανδία, ΗΠΑ και Αυστραλία. Η Aldi Süd είναι θυγατρική εταιρία της Aldi Nord, έχουν καταναίμει μεταξύ τους τις αγορές στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Παράλληλα, το ενδιαφέρον που εκδηλώνεται στο παρασκήνιο για τα προς πώληση ακίνητα της εταιρείας Aldi (δίκτυο καταστημάτων, αποθήκες και κέντρα διανομής) από μεγάλους ομίλους της αγοράς, μεταξύ των οποίων η Delhaize, που ελέγχει την AB Βασιλόπουλος, η Carrefour και αλυσίδες τροφίμων της Βόρειας Ελλάδας με επιτυχή παρουσία (Μασούτης), καταδεικνύει ότι οι ανταγωνιστές βρίσκονται προ των πυλών για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και η μάχη αναμένεται “σκληρή”.

**Χάρτης 4.3:** Η γεωγραφική κατανομή των προσφερόμενων για εξαγορά καταστημάτων του αποχωρήσαντος Ομίλου Aldi



Πηγή: [www.greece.aldi.gr](http://www.greece.aldi.gr)

Ανακατατάξεις και επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών κινήσεων των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των σούπερ μάρκετ σηματοδοτεί η πρόσφατη απόφαση της Carrefour - Μαρινόπουλος να απορροφήσει την DIA Hellas, αλλά και να τερματίσει την παρουσία της εταιρικής αυτής επωνυμίας στην ελληνική αγορά. Αν και η απορρόφηση της εταιρείας ήταν σχέδιο που εκυφορείτο εδώ κι ένα χρόνο τουλάχιστον, καταλύτης στη μορφή που πήραν οι τελικές αποφάσεις ήταν η οικονομική κρίση και η σημαντική συρρίκνωση του τζίρου εν γένει στον κλάδο.

Στις αρχές του 2010 η «Carrefour Μαρινόπουλος» αποφάσισε να εξαγοράσει τη Dia Hellas και να μετατρέψει τα καταστήματά της σε Carrefour Μαρινόπουλος και Carrefour Express. Η διαδικασία αυτή, υπολογίζεται πως θα ολοκληρωθεί σε διάστημα ενάμιση χρόνου και εκτιμάται πως θα απαιτήσει κεφάλαια περίπου 23 εκατ. Ευρώ.



Ο όμιλος “Carrefour - Μαρινόπουλος” ανακοίνωσε, πρώτον, την απορρόφηση της DIA Hellas και δεύτερον, τη μετατροπή του δικτύου των 381 καταστημάτων με το σήμα DIA σε σούπερ μάρκετ με την επωνυμία Carrefour - Μαρινόπουλος ή σε καταστήματα ευκολίας (convenience stores) με την επωνυμία Carrefour Express, βάζοντας έτσι τους “τίτλους τέλους” για το σήμα της Dia. Η μετατροπή των καταστημάτων Dia εν μέρει υπό το σήμα Carrefour Express θα δώσει επιπλέον την ευκαιρία στην Carrefour - Μαρινόπουλος να δοκιμάσει σε ευρεία κλίμακα τον νέο αυτό τύπο καταστήματος, που ανήκει στη λεγόμενη κατηγορία των convenience stores και πρόκειται στην ουσία για μετεξέλιξη μίνι μάρκετ. Το σήμα Carrefour Express εγκαινιάστηκε στην ελληνική αγορά τον Οκτώβριο του 2009 και συγκεκριμένα με κατάστημα στο κέντρο της Θεσσαλονίκης.

#### 4.3.2 Η περίπτωση της εκπωτικής αλυσίδας Dia

Η εταιρεία Dia ιδρύθηκε στην Ισπανία και έκανε την εμφάνιση της στην Μαδρίτη το 1979 εισάγοντας μια πρωτοποριακή μορφή καταστημάτων, αυτή των εκπωτικών αλυσίδων σούπερ μάρκετ. Η εταιρεία με πάνω από 30 χρόνια διεθνή παρουσία, απλώνεται σε 8 χώρες (Ισπανία, Γαλλία, Πορτογαλία, Ελλάδα, Τουρκία, Βραζιλία, Αργεντινή, Κίνα) έχει 6.475 καταστήματα εκ των οποίων τα 1.749 λειτουργούν με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchise) και απασχολεί περίπου 52.000 εργαζόμενους (Dia Corporate Statistics, 2009). Η Dia έκανε την εμφάνιση της στην ελληνική αγορά το 1995 με την ονομασία Dia Hellas. Η εταιρεία εισήγαγε όχι μόνο τα προϊόντα Dia αλλά και μια νέα πρωτότυπη φιλοσοφία σούπερ μάρκετ που αντιμετωπίζει με εντελώς διαφορετικό τρόπο τη σχέση σούπερ μάρκετ – καταναλωτή. Η εταιρεία έχοντας 400 καταστήματα διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο στην Ελλάδα και είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών ακόμα και του πιο απόμακρου σημείου της χώρας. Η Dia Hellas απασχολεί σήμερα 2.500 εργαζόμενους ([www.diahellas.gr](http://www.diahellas.gr)).



Για την Dia, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποτελούν στρατηγική επιλογή και το βασικό μοχλό ανάπτυξης και διαφοροποίησης. Η φιλοσοφία της εταιρείας στηρίζεται στο τρίπτυχο:

- Γεωγραφική εγγύτητα
- Αυστηρά επιλεγμένη συλλογή προϊόντων
- Άριστη σχέση ποιότητας – τιμής των προϊόντων

Τα καταστήματα Dia προσφέρουν μια ολοκληρωμένη εμπορική πρόταση καλύπτοντας μια γκάμα 2.500 κωδικών, με συμμετοχή 50% για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και 50% για τα επώνυμα προϊόντα. Αναφορικά με τα επώνυμα προϊόντα, στρατηγική της εταιρείας είναι σε κάθε κατηγορία να διατίθεται η μάρκα που έχει ηγετική θέση στη αγορά ενώ σε κάποιες κατηγορίες, όταν κρίνεται απαραίτητο, συμμετέχουν και εναλλακτικές μάρκες. Επίσης η Dia διαθέτει ολοκληρωμένη συλλογή φρέσκων φρούτων και λαχανικών καθώς και πλούσια συλλογή από τυποποιημένο φρέσκο κοτόπουλο και κρέας, καλύπτοντας τις ανάγκες του σύγχρονου νοικοκυριού. Ακόμα στα καταστήματα Dia μπορεί ο καταναλωτής να βρει, πάντα στις χαμηλότερες τιμές τις αγορές, είδη bazaar και ένδυσης.

Οι τιμές των προϊόντων που διαθέτουν τα καταστήματα Dia είναι οι φθηνότερες της αγοράς. Σε πολλές περιπτώσεις, η τιμή ενός επωνύμου προϊόντος είναι έως και 30% χαμηλότερη από την αγορά, ενώ η τιμή ενός προϊόντος ιδιωτικής ετικέτας είναι έως και 60% χαμηλότερη από αυτή του αντίστοιχου επωνύμου προϊόντος στην αγορά. Αυτή η διαφορά τιμής δε σημαίνει έκπτωση σε ποιότητα. Οι χαμηλές τιμές επιτυγχάνονται λόγω:

- Του όγκου των προϊόντων που διακινούνται και κατά συνέπεια της μεγάλης διαπραγματευτικής δύναμης της εταιρείας.
- Της άρτιας οργάνωσης του συστήματος διακίνησης των προϊόντων.
- Του χαμηλού λειτουργικού κόστους των καταστημάτων.

#### **4.4 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Η διείσδυση του καταναλωτικού κοινού στις νέες τεχνολογίες, απόρροια της άνθησης του διαδικτύου, αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός. Σήμερα το διαδίκτυο αποτελεί ένα πανίσχυρο εργαλείο marketing αφού προσφέρει, πέρα από τον αντικειμενικό στόχο των επιχειρήσεων, που δεν είναι τίποτα άλλο από τη μεγένθυση των πωλήσεων τους, την ευκαιρία παρουσίασης και διαφήμισης των προϊόντων τους.

Ως ηλεκτρονικό εμπόριο ορίζεται το εμπόριο που πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα, βασίζεται δηλαδή στην ηλεκτρονική μετάδοση δεδομένων. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί έκφανση των λεγόμενων υπηρεσιών εξ αποστάσεως (Προεδρικό Διάταγμα 39 / 2001).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί μια ολοκληρωμένη συναλλαγή που πραγματοποιείται μέσω του διαδικτύου χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία των συμβαλλομένων μερών, δηλαδή του πωλητή και του αγοραστή, οι οποίοι μπορούν να βρίσκονται ακόμα και σε διαφορετικές χώρες. Είναι οποιαδήποτε συναλλαγή που ενέχει διαδικτυακή δέσμευση για αγορά ή πώληση αγαθών ή υπηρεσιών ([www.go-online.gr/ebusiness](http://www.go-online.gr/ebusiness)).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει σε επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη μεταξύ τους συνεργασία, απλοποιώντας τις διαδικασίες και το κόστος των προμηθειών, την ταχύτερη αποστολή των προμηθειών και τον αποτελεσματικότερο έλεγχο του επιπέδου των αποθεμάτων.

##### **4.4.1 Η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου στο λιανεμπόριο τροφίμων**

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων φιλοξενούν στις ιστοσελίδες τους πληροφορίες σχετικά με νέα προϊόντα, προσφορές, σημεία πώλησης, χάρτες μετάβασης στο πλησιέστερο κατάστημα κ.α.

Η “μάχη” των supermarkets μεταφέρεται πλέον και στο διαδίκτυο αφού ολοένα και περισσότερες αλυσίδες τροφίμων στήνουν τα ράφια τους στο internet δίνοντας τη δυνατότητα αγορών on-line και παράδοσης στο σπίτι. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών (Business to Consumer – B2C) πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου. Ο καταναλωτής έχει πρόσβαση σε μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε δικτυακούς κόμβους καταστήματα, βλέπει, επιλέγει, συγκρίνει τιμές και όλα αυτά χωρίς να βγει από το σπίτι του, κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο και κόπο. Η στρατηγική αυτή των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου τροφίμων αποσκοπεί σε πελάτες που δεν έχουν το χρόνο να κάνουν τις αγορές τους σε ένα παραδοσιακό κατάστημα ή που θέλουν να εξοικονομήσουν χρόνο. Η μαζική είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας και η συρρίκνωση του ελεύθερου χρόνου για την οικογένεια φαντάζει μοναδική ευκαιρία για τις αλυσίδες στο να παρέχουν κίνητρα και διεξόδους παραγγελίας από την “άνεση” του σπιτιού.



Στην Ελλάδα, μέχρι πρόσφατα, οι αγορές μέσω διαδικτύου αφορούσαν κυρίως προϊόντα τεχνολογίας (Λογισμικά υπολογιστών, ηλεκτρονικές συσκευές κ.α.) και ήταν περιορισμένης έκτασης. Ωστόσο χρόνο με το χρόνο τα ποσοστά των αγορών μέσω του διαδικτύου αυξάνονται κατακόρυφα. Σημαντικός παράγοντας αποτελεί και η κατακόρυφη αύξηση των χρηστών του διαδικτύου τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα.

**Πίνακας 4.4:** Η χρήση του διαδικτύου (% του πληθυσμού) στην Ε.Ε. και στην Ελλάδα

| Χρονολογία | Ευρώπη (των 27) | Ελλάδα |
|------------|-----------------|--------|
| 2005       | 48              | 24,2   |
| 2006       | 49              | 27,2   |
| 2007       | 54              | 30,2   |
| 2008       | 60              | 39,4   |

**Πηγή:** Eurostat

Περίπου 4 στα 10 ελληνικά νοικοκυριά είναι συνδεδεμένα στο διαδίκτυο (39,4%), ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008 καταγράφηκε η μεγαλύτερη άνοδος μέσα στην τετραετία 2005.2008, της τάξης των 9 ποσοστιαίων μονάδων. Σε επίπεδο ΕΕ το αντίστοιχο ποσοστό εξακολουθεί να είναι αρκετά πιο υψηλό (60% για την ΕΕ27) αν και ιδιαίτερα θετικά αξιολογείται το γεγονός ότι ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης (CAGR) των νοικοκυριών με πρόσβαση στο διαδίκτυο στο διάστημα 2005.2008 εκτιμάται σε 17,6%, τη στιγμή που ο μέσος ετήσιος ρυθμός της Ευρώπης (ΕΕ27) είναι στο 7,7%.

Για τον κλάδο τροφίμων πρωτοπόρος στη χρήση του διαδικτύου για on-line αγορές ήταν η αλυσίδα Βερόπουλος η οποία το 2001 και όταν ακόμα οι on-line αγορές στην Ελλάδα ήταν σχεδόν ανύπαρκτες, δημιούργησε το πρώτο ηλεκτρονικό σούπερ μάρκετ και άνοιξε τον δρόμο και για τις υπόλοιπες αλυσίδες που ήταν μέχρι και τότε διστακτικές. Αν και τα πρώτα βήματα είχαν γίνει πριν από σχεδόν μία δεκαετία, οι διστακτικές κινήσεις των επιχειρηματιών και η καθυστέρηση της δραστηριοποίησης των αλυσίδων σούπερ μάρκετ στο διαδίκτυο είχε και έχει άμεση σχέση με τον

περιορισμένο τζίρο των ηλεκτρονικών αγορών που πραγματοποιούν οι Έλληνες αλλά και με το γεγονός ότι η χώρα μας υπολείπεται της υπόλοιπης Ευρώπης στη διείσδυση δικτύου στα νοικοκυριά.

Σήμερα στην αξιοποίηση του διαδικτύου για τις αγορές των νοικοκυριών, πέρα από την πρωτοπορία του Βερόπουλου, προχώρησαν και άλλες αλυσίδες όπως η Carrefour και η ΑΒ Βασιλόπουλος η οποία δέχεται παραγγελίες και με e-mail. Υπολογίζεται ότι ο συνολικός τζίρος από τις αγορές μέσω internet στην Ελλάδα φτάνει το 1 δισ. Ευρώ ενώ από το σύνολο των αγορών μόνο το 3,2% αφορά την αγορά τροφίμων.

**Σχήμα 4.4:** Στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις αγορές σούπερ μάρκετ στο διαδίκτυο



**Πηγή:** Τα Νέα online 15/9/2009

Όλες οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ που προσφέρουν στους πελάτες τους την δυνατότητα παραγγελίας από το διαδίκτυο, έχουν ορίσει ελάχιστο ποσό αγορών, ενώ οι περισσότεροι προσφέρουν δωρεάν την αποστολή των προϊόντων. Οι καταναλωτές μπορούν να επιλέξουν τα προϊόντα που θέλουν να αγοράσουν, να “κλειδώσουν” την παραγγελία τους και να παραλάβουν την παραγγελία τους μέσα σε 24 ώρες στο σπίτι, στον χώρο εργασίας του ή όπου αλλού επιλέξουν. Στο ηλεκτρονικό κατάστημα της αλυσίδας σούπερ μάρκετ οι πελάτες της μπορούν όταν τα καταστήματά της είναι κλειστά να “σερφάρουν” στο διαδίκτυο και να γεμίσουν το ηλεκτρονικό

τους καλάθι με ψώνια. Οι καταναλωτές έχουν επίσης την ευκαιρία να πληροφορηθούν από τον κατάλογο του on-line καταστήματος τις τιμές των προϊόντων, ενώ πριν από την παράδοση των προϊόντων ο πελάτης ενημερώνεται και για το κόστος των συνολικών αγορών του.

Η αλυσίδα Βερόπουλος ως ελάχιστο όριο ορίζει το ποσό των 75 ευρώ κατά παραγγελία ή τα 30 διαφορετικά είδη κατά παραγγελία. Όσο για την πληρωμή, αυτή μπορεί να γίνει με αντικαταβολή κατά την παράδοση είτε με πιστωτική κάρτα μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος.

Αντίστοιχα η αλυσίδα Carrefour έχει ως ελάχιστο ποσό επίσης τα 75 ευρώ και έχει μέγιστη προτεινόμενη παραγγελία κατά είδος. Μάλιστα εκτός από τα τρόφιμα και τα άλλα είδη σούπερ μάρκετ που διαθέτει από το ηλεκτρονικό της κατάστημα, πουλά και ηλεκτρικά είδη και τα κλιματιστικά που διαθέτει στα καταστήματά της. Οι πληρωμές γίνονται απευθείας με τη χρήση πιστωτικής κάρτας.

Όπως εκτιμούν παράγοντες της αγοράς τα επόμενα χρόνια ένα μεγάλο κομμάτι των αγορών των Ελλήνων θα γίνεται από το διαδίκτυο. Η εκτίμηση αυτή ισχυροποιείται και από την αύξηση των on-line αγοραστών στην Ελλάδα που ενώ το 2006 ήταν σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας Focus Bari, 185.000, το 2008 έφτασαν τους 620.000, δηλαδή σχεδόν τριπλασιάστηκαν ενώ οι προβλέψεις θέλουν περαιτέρω αύξησή τους τα επόμενα χρόνια (εφημερίδα Τα Νέα, 15/9/2009).

#### **4.5 ΤΑ ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Τα εμπορικά κέντρα συνθέτουν τη μεγαλύτερη σε μέγεθος και ένταση πτυχή ιδιωτικής ανάπτυξης του αστικού χώρου στην Ελλάδα και μια βασική έκφανση της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας σε τοπικό επίπεδο. Το κύμα των εμπορικών κέντρων αποτελεί βασική έκφανση ενός νέου προτύπου αστικής ανάπτυξης και συνθέτει μια δραστική μεταβολή του τρόπου ενεργοποίησης του μεγάλου ιδιωτικού κεφαλαίου στις ελληνικές πόλεις. Τη νέα γενιά εμπορικών κέντρων αποτελούν επενδυτικές πρωτοβουλίες που σηματοδοτούν και την απαρχή ενός ενεργού ρόλου στην αστική ανάπτυξη ισχυρών κεφαλαιακών μονάδων του ιδιωτικού τομέα υιοθετώντας στρατηγικές χωροθέτησης και συστηματικές επιλογές στο πεδίο της κτηματαγοράς. Είναι επενδυτικές πρωτοβουλίες από πιστωτικά ιδρύματα, κατασκευαστικές – εργολαβικές επιχειρήσεις, και εταιρείες διαφόρων κλάδων λιανικού εμπορίου, εθνικής ή/και υπερεθνικής εμβέλειας (Δελλαδέτση, 2009: 32).

Οι νέες “εμπορικές πιάτσες”, όπως τις ονομάζουν οι παράγοντες που δραστηριοποιούνται στις αγορές των ακινήτων και της λιανικής, φέρνουν τα πάνω-κάτω τόσο στη συμπεριφορά των καταναλωτών όσο και -πολύ περισσότερο- στην αγορά των ακινήτων. Ειδικότερα, η ανάπτυξη των δικτύων των καταστημάτων μεγάλων επιχειρήσεων, η συνεχώς αυξανόμενη καταναλωτική ζήτηση,



όπως και η ζήτηση μεγάλων επαγγελματικών-εμπορικών χώρων, με μοντέρνο σχεδιασμό, που συνδυάζουν την άνεση στις αγορές των καταναλωτών (ύπαρξη χώρων στάθμευσης πολλών θέσεων) και ευκολίες για τους επιχειρηματίες (δυνατότητα λειτουργίας επαρκούς έκτασης αποθηκευτικών χώρων, ευκολία πρόσβασης για την τροφοδοσία) οδήγησε στην αναζήτηση ακινήτων και εκτός των παραδοσιακών εμπορικών κέντρων των πόλεων, σε εμπορικά πάρκα και εμπορικά συγκροτήματα πλάι σε οδικούς άξονες, οι οποίοι τα καθιστούν εύκολα προσβάσιμα.

Τα εμπορικά κέντρα στην Ελλάδα αποτελούν πολύ πρόσφατη εξέλιξη. Το φαινόμενο των εμπορικών κέντρων εμφανίζεται στην Ελλάδα με καθυστέρηση περίπου δύο δεκαετιών σε σχέση με τις πλέον προηγμένες Ευρωπαϊκές χώρες. Οι πρώτες κατασκευές εμπορικών κέντρων πραγματοποιούνται μόλις στο τέλος της δεκαετίας του 1970 και σημειώνουν ραγδαία ανάπτυξη κατά τη δεκαετία του 1980. Για τα πρότυπα της εποχής και τα ελληνικά δεδομένα αποτέλεσαν μια από τις πιο καινοτόμες μορφές ανάπτυξης αστικής γης, συγκεντρώνοντας σημαντικό ενδιαφέρον από πλευράς κατασκευαστικού-εργολαβικού κεφαλαίου και πεδίο διοχέτευσης σημαντικών Επενδύσεων του Εμπορικού κλάδου (Δελλαδέτσιμας, 2009:27-28).

Το πρώτο κύμα εμπορικών κέντρων στην Ελλάδα διέφερε κατά πολύ από τα Ευρωπαϊκά ως προς την κλίμακα, τη μορφή της επένδυσης και τη χωροθετική στρατηγική, καθώς δεν εμφανίστηκαν περιπτώσεις συγκέντρωσης μεγάλων συγκροτημάτων σε ελεύθερες περιαστικές περιοχές και η χωροθέτηση τους καθορίστηκε κυρίως από το συμβατικό πρότυπο αστικής ανάπτυξης, τα ελλείμματα στη μεταφορική-οδική υποδομή αλλά και από τα τότε κυρίαρχα "παραδοσιακά" χαρακτηριστικά του κλάδου του λιανικού εμπορίου (Δελλαδέτσιμας, 1989, Deladetsima 2006).

**Εικόνα 4.5:** Το Εμπορικό Κέντρο “City Plaza” στη Γλυφάδα. Περίπτωση εμπορικού κέντρου πρώτης γενιάς χωροθετημένο σε κύρια αστική οδική αρτηρία στη λεωφόρο Βουλιαγμένης.



**Πηγή :** Προσωπική λήψη στις 17/5/2010

Η σημασία των αναπτυξιακών έργων λιανικού εμπορίου για τις τοπικές κοινωνίες είναι τεράστια καθώς συμβάλλουν σε σημαντικές οικονομικές κοινωνικές και χωροταξικές επιδράσεις.

- Οι οικονομικές επιδράσεις αφορούν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην εκπαίδευση των κατοίκων της περιοχής (τόσο κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης όσο και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας), αλλά και στη μεγαλύτερη υποστήριξη και παροχή ευκαιριών σε νέους επιχειρηματίες και τοπικές επιχειρήσεις.
- Οι κοινωνικές επιδράσεις εντοπίζονται κυρίως στην αύξηση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων των περιοχών που βρίσκονται στη σφαίρα επιρροής των αναπτυξιακών έργων.
- Όσον αφορά τις χωροταξικές επιδράσεις αυτές περιλαμβάνουν πιο καθαρούς δημόσιους χώρους, καλύτερη πρόσβαση και διασύνδεση με την περιοχή, καθώς και βελτιωμένη μετακίνηση των κατοίκων με τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο της EMEA DTZ Martyn Chase “τα εμπορικά κέντρα συνιστούν ζωντανούς οργανισμούς οι οποίοι όχι μόνο έχουν εμπορική αξία και ανταγωνιστικό μείγμα καταστημάτων για τις τοπικές κοινωνίες, αλλά αναδεικνύουν την τοπική κοινωνία ως μια ξεχωριστή περιοχή και συμβάλλουν στην ανάπλαση των γύρω περιοχών”. Ένα εμπορικό κέντρο δεν αφορά μόνο τις αγορές, αλλά αποτελεί και το μέρος που χαρίζει εμπειρίες, διασκέδαση και ψυχαγωγία.

Ο χρόνος αποτελεί πλέον το πολυτιμότερο αγαθό και τα εμπορικά κέντρα φαίνεται ότι συμβάλλουν στην εξοικονόμηση του. Η φιλοσοφία του “all in a shop” ελκύει όλο και περισσότερο τη σύγχρονη ελληνική οικογένεια και προσφέρει διέξοδο από την καθημερινότητα. Η ελληνική κοινωνία έχει σήμερα μια λογική “επιβράβευσης” της κατανάλωσης κάτι που διευκολύνει τη διάδοση των εμπορικών κέντρων. Η επιτυχία των εμπορικών κέντρων οφείλεται κυρίως στο ότι οι καταναλωτές συνδυάζουν τις αγορές με την ψυχαγωγία. Η συγκέντρωση πολλών καταστημάτων σε έναν χώρο αποτελεί ένα πρόσθετο κίνητρο για να το επισκεφτεί κάποιος. Επιπλέον, ενδιαφέρον προκαλεί ο χρόνος παραμονής των επισκεπτών αφού περίπου το 30% διαθέτει από τρεις έως τέσσερις ώρες.

Η χρυσή εποχή των εμπορικών κέντρων στην Ελλάδα ξεκίνησε μόλις το 2005. Η χρονιά αυτή αποτελεί ορόσημο για την ελληνική αγορά. Στις 21 Οκτωβρίου 2005 εγκαινιάζεται το Mediterranean Cosmos, στην Πυλαία Θεσσαλονίκης, ένα σύγχρονο εμπορικό και ψυχαγωγικό κέντρο. Σχεδόν ένα μήνα αργότερα εγκαινιάστηκε το πρώτο Mall στην Ελλάδα, το “The Mall” Athens στην περιοχή του Αμαρουσίου (μόνο μέσα στο 2008 δέχτηκε 12 εκατομμύρια επισκέπτες). Η επιτυχία τους ήταν τέτοια που οδήγησε σε ανάλογα εγχειρήματα (Avenue, Golden Hall, Athens Heart κ.α.). Σήμερα νέα εμπορικά κέντρα λειτουργούν ή βρίσκονται στα σκαριά όχι μόνο στην πρωτεύουσα αλλά και σε άλλες πόλεις της χώρας όπως στη Λάρισα, στο Βόλο, στα Ιωάννινα.



Εικόνα: “The Mall”, το πρώτο mall στην Ελλάδα καταφθάνει τον Οκτώβριο του 2005



Πηγή: Προσωπική Λήψη στις 27/12/2009

#### **4.5.1 Τα Εμπορικά Κέντρα επενδύουν στην επαρχία**

Η επέκταση των εμπορικών κέντρων στην περιφέρεια αποτελεί τάση η οποία ναμένεται να ενισχυθεί τα επόμενα χρόνια. Η ζήτηση για τους “σύγχρονους ναούς” της κατανάλωσης από την πλευρά τόσο των εμπόρων όσο και των καταναλωτών έχει μεταφερθεί στις “παρθένες” αγορές των ελληνικών πόλεων της περιφέρειας. Σε συνδυασμό με τη μικρή ή σχεδόν ανύπαρκτη προσφορά, οι επαρχιακές πόλεις αποτελούν πόλο έλξης για τις κατασκευαστικές και τις εταιρείες ανάπτυξης ακινήτων. Παράλληλα και κυρίως στη Βόρειο Ελλάδα η τάση εμφανίζεται δυναμικότερη, καθώς οι κατασκευαστές υπολογίζουν και τους καταναλωτές των γειτονικών χωρών. Στο στόχαστρό τους βρίσκονται οι κάτοικοι της Βουλγαρίας, ιδίως των πόλεων κοντά στα σύνορα με την Ελλάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το εκπτώτικό “Big Outlet” στον Προμαχώνα Σερρών όπου οι Βούλγαροι αποτελούν πάνω από το 20% της πελατείας (Εφημερίδα Καθημερινή, 13/5/2008).

Τα εμπορικά κέντρα της περιφέρειας παρουσιάζουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα εμπορικά κέντρα που δημιουργήθηκαν αρχικά στα μεγάλα αστικά κέντρα της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης. Δεδομένου ότι πρόκειται για μικρότερες πόλεις – αγορές διευκολύνεται και η πρόσβαση στις πόλεις αυτές. Οι μικρότερες απαιτούμενες επιφάνειες μεταφράζονται και σε μικρότερα οικόπεδα, στοιχείο εκ διαμέτρου αντίθετο με τη δυσκολία εύρεσης της κατάλληλης έκτασης (σημείο, προσβασιμότητα, χρήσεις γης) που πολύ συχνά είτε ακύρωσε είτε καθυστέρησε ακόμα και για αρκετά χρόνια την ανάπτυξη μεγάλων εμπορικών κέντρων.

**Εικόνα 4.5:** Τα εμπορικά κέντρα που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια

| ΛΑΡΙΣΑ                                                                                                                                                                                                                                                                                | ΙΩΑΝΝΙΝΑ                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ:</b> Sonae Sierra και Rockspring Property Investment Managers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ: Pantheon Plaza</li> <li>• ΕΠΕΝΔΥΣΗ: 76 εκατ. €</li> <li>• ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ: 120 καταστήματα</li> <li>• ΕΚΤΑΣΗ: περίπου 27.000 τ.μ.</li> </ul> | <p><b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ:</b> ΓΕΚ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ: Παραλίμνιο</li> <li>• ΕΠΕΝΔΥΣΗ: 15 εκατ. €</li> <li>• ΕΚΤΑΣΗ: 10.000 τ.μ.</li> </ul>                                                                                          |
| <p><b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ:</b> Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λάρισας, Τυρνάβου και Αγιάς</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ: Gaea Lifestyle</li> <li>• ΕΠΕΝΔΥΣΗ: 8 εκατ. €</li> <li>• ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ: 50 καταστήματα σε έκταση περίπου 5.600 τ.μ.</li> </ul>             | <p><b>ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ:</b> Αθωνική Τεχνική και Sonae - Sierra</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπορικό κέντρο στην περιοχή των Καρδαμυσιών</li> <li>• ΕΠΕΝΔΥΣΗ: 40 εκατ. €</li> <li>• ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ: 50 καταστήματα</li> <li>• ΕΚΤΑΣΗ: 20.000 τ.μ.</li> </ul> |
| <p><b>Εμπορικό κέντρο στην περιοχή του κόμβου Νίκαιας</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ: 57.000 τ.μ. Εκεί θα βρίσκεται το ΙΚΕΑ Λάρισας</li> </ul>                                                                                                         | <p><b>Εμπορικό κέντρο στον Δήμο Αγίου Δημητρίου</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΕΠΕΝΔΥΣΗ: 75 εκατ. €</li> <li>• ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ: 114 καταστήματα</li> <li>• ΕΚΤΑΣΗ: 46.000 τ.μ.</li> </ul>                                                            |
| ΒΟΛΟΣ                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ΞΑΝΘΗ                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ:</b> ΓΕΚ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ: Παλαιά και Κεραμοποιείο Τσαλαπάτα</li> <li>• ΕΠΕΝΔΥΣΗ: 13 εκατ. €</li> <li>• ΕΚΤΑΣΗ: 6.100 τ.μ.</li> </ul>                                                                                      | <p><b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ:</b> Αθωνική Τεχνική</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπορικό και ψυχαγωγικό κέντρο στο παλιό εργοστάσιο Δέρας</li> <li>• ΕΠΕΝΔΥΣΗ: 50 εκατ. €</li> <li>• ΕΚΤΑΣΗ: 22.600 τ.μ.</li> </ul>                                                |

**Πηγή:** <http://images.tanea.gr>

Το ενδιαφέρον για επενδύσεις σε εμπορικά κέντρα της επαρχίας, έχει ανανεωθεί και από άλλους λόγους. Αθήνα και Θεσσαλονίκη, φαίνεται ότι οδηγούνται σε κορεσμό, καθώς εκτιμάται ότι έχουν πλέον καλυφθεί σε μεγάλο βαθμό οι καταναλωτικές και ψυχαγωγικές ανάγκες των κατοίκων. Με την πρόσφατη προσθήκη και άλλων νέων εμπορικών κέντρων που είτε ολοκληρώθηκαν, είτε δρομολογούνται να ολοκληρωθούν στο τέλος του 2010 (Athenian Capitol στο κέντρο της Αθήνας) και εντός του 2011 (Retail Park του ομίλου Reds στα Σπάτα), μοναδική διέξοδο πλέον αποτελούν οι πόλεις της περιφέρειας.

Στη πλειονότητα τους οι πόλεις της περιφέρειας δεν προσφέρουν μεγάλους ενιαίους χώρους εμπορίου. Αντιθέτως η σχετική δραστηριότητα καλύπτεται από μικρομεσαία καταστήματα στο κέντρο της κάθε πόλης. Αυτό ακριβώς το κενό θα επιχειρήσουν να καλύψουν οι νέες επενδύσεις. Προυπόθεση επιτυχίας είναι η σωστή αξιολόγηση του εισοδήματος και της αγοραστικής δύναμης

του τοπικού πληθυσμού, ώστε να γίνει ανάλογα ορθή επιλογή των μισθωτών – καταστημάτων, που θα τοποθετηθούν στο κέντρο. Οι “γίγαντομαχίες” για τα “καλά” πόστα εντείνονται και οι επενδύσεις σε περιφερειακά εμπορικά κέντρα και πολυχώρους επιταχύνονται, αναδιαμορφώνοντας τον εμπορικό χάρτη της ελληνικής αγοράς, η οποία, όπως αναμένεται, θα υποδεχθεί συνολικά την ερχόμενη διετία τουλάχιστον 15 νέα εμπορικά κέντρα, κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας (στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης, Λάρισας, Ιωαννίνων και Κρήτης). Όπως εκτιμούν παράγοντες του λιανεμπορίου και της αγοράς ακινήτων, οι αλλαγές στην αγορά των εμπορικών ακινήτων την τελευταία δεκαετία ήταν αποτέλεσμα, συν τοις άλλοις, της σημαντικής αύξησης των ενοικίων και της υπερβολικής ανατίμησης του «αέρα» των καταστημάτων, κυρίως του αθηναϊκού κέντρου, αλλά και άλλων πόλεων, που ευνόησε αφενός η έλευση των μεγάλων ξένων πολυεθνικών αλυσίδων, αφετέρου η επέκταση στην περιφέρεια ελληνικών αλυσίδων οι οποίες ανέβασαν υψηλά τον «πήχη» των τιμών στην προσπάθεια τους να διεκδικήσουν τα «φιλέτα» της αγοράς ακινήτων. Τα μεγάλα εμπορικά κέντρα σχετίζονται άμεσα με το εμπόριο μέσω μεγάλων αλυσίδων. Οι μεγάλες αλυσίδες έχουν χαμηλότερο κόστος λόγω οικονομιών κλίμακας, διαπραγματευτικής δύναμης κτλ. Όταν ανταγωνίζονται η μία δίπλα στην άλλη σε ένα εμπορικό κέντρο, αναγκάζονται να προσφέρουν το χαμηλότερό τους κόστος, στον καταναλωτή. Τα εμπορικά κέντρα δεν μειώνουν μόνο τις τιμές, μειώνουν και τον χρόνο που χρειάζεται ο καταναλωτής για να κάνει τα ψώνια του. Ειδικά σε μια χώρα σαν την Ελλάδα, προσφέρουν μια όαση ηρεμίας, οργανωμένη στάθμευση, χώρο για περπάτημα και ήσυχα ψώνια.

#### **4.5.2 Προορισμός “Ψώνια” (Destination Shopping) – Η περίπτωση του εμπορικού πάρκου του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών**

Η συγκέντρωση μεγάλων καταστημάτων λιανικού εμπορίου σε οργανωμένους χώρους που διαθέτουν όλες της κατάλληλες υποδομές (χώροι στάθμευσης, εστιατόρια, εξυπηρετήσεις αναψυχής) συγκροτεί ένα πάρκο λιανικού εμπορίου (Σκορδίλη, 2004:117).

Τα πάρκα λιανικού εμπορίου έκαναν την εμφάνισή τους στις ΗΠΑ και άρχισαν να εμφανίζονται στην Ευρώπη μετά το 1960. Θεωρείται ένας πολύ πετυχημένος τρόπος λιανικού εμπορίου, κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία και τη Γερμανία. Σε αυτές τις 3 χώρες συγκεντρώνεται σε ποσοστό 75% σε ευρωπαϊκό επίπεδο ( με έκταση μεγαλύτερη από 50000τμ το καθένα). Η μεγάλη πλειοψηφία των μεγάλων πάρκων Λιανικού εμπορίου ευρίσκεται εκτός των εμπορικών κέντρων ή και εκτός της περιφέρειας των πόλεων.

Περισσότεροι από 4 εκατ. καταναλωτές υπολογίζεται ότι περνούν τον χρόνο από τα ταμεία των καταστημάτων που φιλοξενούνται στο εμπορικό πάρκο του Αεροδρομίου Ελευθέριος Βενιζέλος.

Την ίδια στιγμή, τα 16,5 εκατ. των επιβατών που περνούν τις πύλες του αεροδρομίου είναι εν δυνάμει πελάτες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εκεί. Ο μεγάλος αριθμός πελατών και ταξιδιωτών, η εύκολη πρόσβαση στο χώρο μέσω της Αττικής οδού και οι μεγάλοι χώροι στάθμευσης δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες αγοράς, ανοίγοντας την όρεξη των επιχειρηματιών και των διαχειριστών του αεροδρομίου, οι οποίοι τα επόμενα χρόνια ευελπιστούν να δημιουργήσουν εκεί μια «Αεροδρομική Πόλη».

Η κατασκευή της Αττικής Οδού έχει βοηθήσει σημαντικά στη μείωση του κυκλοφοριακού φόρτου της πρωτεύουσας. Ο αυτοκινητόδρομος έχει απορροφήσει σημαντικό ποσοστό της συνολικής καθημερινής κίνησης των οχημάτων του Λεκανοπεδίου, αφού προσφέρει ευκολότερη πρόσβαση σε περιοχές που κάποτε ήταν απρόσιτες, είτε απαιτούνταν ώρες για να τις προσεγγίσει κανείς. Η Αττική Οδός είναι ένας σύγχρονος αυτοκινητόδρομος μήκους 65 χλμ. Αποτελεί τον περιφερειακό δακτύλιο της ευρύτερης μητροπολιτικής περιοχής της Αθήνας και τη σπονδυλική στήλη του οδικού δικτύου ολόκληρου του Νομού Αττικής. Τα οφέλη που προέκυψαν τόσο από την κατασκευή όσο και από τη λειτουργία της Αττικής Οδού είναι πολλά και σημαντικά. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ο αυτοκινητόδρομος:

- Δημιουργεί το βασικό κορμό διασύνδεσης όλων των μεταφορικών μέσων και υποδομών της Αττικής: οδικών, εναέριων, σταθερής τροχιάς (Μετρό, Τραμ, Σιδηρόδρομος, Προαστιακός κ.α.) και λιμανιών.
- Μειώνει σημαντικά τον κυκλοφοριακό φόρτο της πρωτεύουσας αφού υπολογίζεται ότι έχει απορροφήσει σημαντικό ποσοστό της συνολικής καθημερινής διαμπερούς κίνησης των οχημάτων στο Λεκανοπέδιο.
- Συντελεί στην ανάπτυξη και ολοκλήρωση του χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού του Νομού Αττικής.
- Βοηθά στη στρατηγική αναδιάρθρωση των δικτύων ενέργειας και τηλεπικοινωνιών.
- Συμβάλλει στην οικιστική και επιχειρηματική ανάπτυξη των απομακρυσμένων περιοχών του Νομού.

**Εικόνα 4.5.2:** Αττική Οδός – Ένας από τους πιο σύγχρονους αυτοκινητόδρομους στην Ευρώπη, με πολλαπλές λειτουργίες τόσο για τον αστικό χώρο όσο και για τη χωροθέτηση υπηρεσιών και εμπορίου.



**Πηγή:** Προσωπική Λήψη στις 25/6/2010

Ο ανταγωνισμός στο εμπορικό πάρκο του αεροδρομίου Ελευθέριος Βενιζέλος εντείνεται, καθώς οι μη αεροναυτιλιακές του δραστηριότητες αποδεικνύονται εξαιρετικά κερδοφόρες. Σε συνέχεια της πρώτης φάσης ανάπτυξης του εμπορικού πάρκου του αεροδρομίου, στο οποίο φιλοξενούνται ήδη καταστήματα τεσσάρων μεγάλων λιανεμπορικών αλυσίδων -IKEA, Κωτσόβολος, LeRoy Merlin, Factory Outlet-, προκηρύχθηκε το 2008 ο νέος διεθνής διαγωνισμός για την εκμετάλλευση έκτασης 5 στρεμμάτων στο ήδη υπάρχον εμπορικό κέντρο του αεροδρομίου. Πιθανή είναι, επίσης, και η προκήρυξη διεθνούς διαγωνισμού για τη δημιουργία δεύτερου ξενοδοχείου, κοντά στο εκθεσιακό κέντρο του αεροδρομίου. Την ίδια ώρα ετοιμάζεται και ένα εκθεσιακό-συνεδριακό κέντρο, το οποίο κάθε χρόνο θα δέχεται χιλιάδες συνέδρους και επισκέπτες, εν δυνάμει πελάτες των επιχειρήσεων, που βρίσκονται στο αεροδρόμιο και γύρω από αυτό. Η γειτνίαση των υπό εκμετάλλευση χωρών με τους κύριους χώρους του αεροδρομίου (από το οποίο το 2007 πέρασαν περισσότεροι από 16,5 εκατ. επιβάτες), σε συνδυασμό με τις υποδομές που παρέχει, με σημαντικό αριθμό θέσεων πάρκινγκ και ευκολία πρόσβασης με μέσα μαζικής μεταφοράς σε εκείνους που θέλουν να επιδοθούν στο “shopping therapy”, δημιουργεί εγρήγορση στους επιχειρηματικούς ομίλους, καθώς οι πρώτοι που δραστηριοποιήθηκαν εκεί μετρούν καθημερινώς χιλιάδες πελάτες και κέρδη.

Το Εμπορικό Πάρκο βρίσκεται στην είσοδο του αεροδρομίου και σε κοντινή απόσταση από το



κτήριο του αεροσταθμού. «Οι αγορές στο αεροδρόμιο είναι συνώνυμο της άνεσης», δηλώνουν οι υπεύθυνοι των τεσσάρων μεγάλων εμπορικών αλυσίδων, απαντώντας στην ερώτηση γιατί επέλεξαν το εμπορικό πάρκο του Ελευθέριος Βενιζέλος για να ανοίξουν τα καταστήματά τους. «Δημιουργήσαμε ένα μεγάλο εμπορικό πάρκο, το μεγαλύτερο, μετά το κέντρο της Αθήνας», εξηγούν οι υπεύθυνοι του καταστήματος ΙΚΕΑ, της πρώτης φίρμας που λειτούργησε στον χώρο με ένα κατάστημα 25.000 τμ. Τα πλεονεκτήματα είναι πολλά. Μπορεί κάποιος να έρθει με το αυτοκίνητό του, να παρκάρει, οπότε να φορτώσει τα προϊόντα που αγόρασε με άνεση. Η έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος ΙΚΕΑ υπήρξε εξαιρετικά σημαντικό γεγονός. Τις πρώτες ημέρες οργανώνονταν ακόμα και εκδρομές με πούλμαν από την Αθήνα, προκειμένου να μας επισκεφθούν», λένε τα στελέχη του ΙΚΕΑ, του καταστήματος του οποίου τις πύλες πέρασαν πέρυσι περισσότεροι από 2,6 εκατ. επισκέπτες. «Το εμπορικό πάρκο κοντά στο αεροδρόμιο έχει πολλά πλεονεκτήματα», λέει στέλεχος της Κωτσόβολος, της οποίας το πολυκατάστημα στην περιοχή είναι έκτασης 4.200 τμ. «Το Mega Κωτσόβολος του αεροδρομίου είναι από τους μεγαλύτερους εμπορικούς χώρους του ομίλου Dixons στην Ευρώπη. Σχεδιασμένο σύμφωνα με τη φιλοσοφία “Do it yourself” είναι και το έκτασης 10.000 τμ υπερκατάστημα της γαλλικής Leroy Merlin, που εγκαινιάστηκε πέρυσι και προσφέρει μεγάλη ποικιλία ειδών κατασκευής, ανακαίνισης και διακόσμησης του σπιτιού. Μερικά από τα τμήματα που λειτουργούν στο κατάστημα είναι οικοδομικών υλικών, κηπουρικής, μπάνιου, κουζίνας, διακόσμησης, υδραυλικών, ξυλουργικής κλπ.

**Εικόνα 4.5.3:** Άποψη του εμπορικού πάρκου στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών



**Πηγή:** Προσωπική λήψη στις 25/6/2010

Εν τω μεταξύ, από την άνοιξη του 2009 έχει εγκαινιαστεί και το εκθεσιακό κέντρο του

αεροδρομίου, το οποίο κατασκευάστηκε πλησίον της τεχνικής βάσης της Ολυμπιακής Αεροπορίας. Αποτελεί το δεύτερο βήμα ανάπτυξης των χώρων του αεροδρομίου, που ξεκίνησε με την υπογραφή συμφωνίας για την ανάπτυξη ενός νέου υπερσύγχρονου εκθεσιακού κέντρου, του μεγαλύτερου της χώρας, με στεγασμένη εκθεσιακή επιφάνεια 50.000 τμ, συνεδριακή υποδομή και 2.400 θέσεις στάθμευσης. Όπως επισημαίνουν στελέχη του αεροδρομίου, με την ανάπτυξη του εκθεσιακού κέντρου η Αθήνα αποκτά μια σημαντική υποδομή για τη διοργάνωση εκθεσιακών δραστηριοτήτων μεγάλου βεληνεκούς, γεγονός που αναμένεται να συμβάλει ιδιαίτερα στην ανάπτυξη του επαγγελματικού ταξιδιού, με παράλληλα οφέλη για την τουριστική κίνηση. Η μεταμόρφωση του Ελευθέριος Βενιζέλος σε έναν χώρο πολλαπλών δραστηριοτήτων πέραν των αερομεταφορών έχει οδηγήσει τη διοίκηση του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών να εξετάζει την ανάπτυξη μίας ακόμα (κατά το δυνατό συμπληρωματικής, όχι ανταγωνιστικής) επιχειρηματικής δραστηριότητας σε έκταση 5 στρεμμάτων, που γειτνιάζει με το Factory Outlet και μέχρι σήμερα παραμένει ανεκμετάλλευτη. Η εκμετάλλευση της έκτασης αυτής θα σημάνει την ολοκλήρωση της πρώτης φάσης ανάπτυξης των υποδομών real estate του αεροδρομίου, αλλά ταυτοχρόνως θα σηματοδοτήσει την έναρξη μιας δεύτερης φάσης, ιδιαίτερα φιλόδοξης. Αυτή προβλέπει τη δυνατότητα εκμετάλλευσης εκτάσεων, οι οποίες βάσει του χωροταξικού σχεδίου δεν προορίζονται για αεροναυτιλιακή χρήση ή επέκταση των αεροδρομικών υποδομών. Στις εκτάσεις αυτές μελετάται η ανάπτυξη μιας σειράς προεπιλεγμένων εμπορικών χρήσεων, όπως επιχειρηματικό πάρκο (γραφεία, αποθήκες/logistics) και θεματικό πάρκο με εγκαταστάσεις για αναψυχή και αθλητισμό. Μάλιστα, στο πλαίσιο του προγράμματος ανάπτυξης της ακίνητης περιουσίας της ΔΑΑ, τα επόμενα χρόνια σε έναν σημαντικό αριθμό οικοπέδων, τα οποία βρίσκονται στις νότιες και τις βόρειες περιοχές του αεροδρομίου και στον λόφο Ζάγανη, έκτασης συνολικά 1,8 εκατ. τμ, αναμένεται να αναπτυχθούν διάφορες εμπορικές δραστηριότητες. Έχοντας ως δεδομένο την αυξανόμενη ζήτηση, που βασίζεται σε μελέτες αγοράς της ευρύτερης περιοχής των Αθηνών, αλλά και την πρακτική που ακολουθείται σε άλλα ευρωπαϊκά αεροδρόμια, όσον αφορά στην ανάπτυξη της ακίνητης περιουσίας, η εικόνα της περιοχής προβλέπεται να περιλαμβάνει:

- Εμπορικό Πάρκο Αεροδρομίου: Λειτουργεί ήδη με τα εμπορικά πολυκαταστήματα (IKEA, Κωτσόβολος, Leroy Merlin, Factory Outlet) συνολικής έκτασης 130.000 τμ, με κτιριακές εγκαταστάσεις 58.000 τμ και 2.700 θέσεις στάθμευσης. Στο πάρκο υπάρχει ακόμα διαθέσιμο οικόπεδο 5.000 τμ, του οποίου εξετάζεται η αξιοποίηση.
- Επιχειρηματικό πάρκο: Η προτεινόμενη χρήση αφορά στη δημιουργία κτηρίων γραφείων, λιανεμπορίου και ψυχαγωγίας. Αφορά σε 4 οικόπεδα συνολικής έκτασης 123.450 τμ. Ο χώρος δόμησης θα είναι 57.000 τμ, ενώ το πάρκο θα διαθέτει 1.710 θέσεις στάθμευσης.



- Εκθεσιακό Κέντρο/Συνεδριακό Κέντρο: Αναμένεται να είναι έτοιμο εντός του 2009. Θα έχει συνολική έκταση 110.000 τμ με κτιριακές εγκαταστάσεις 50.000 τμ και 3.500 θέσεις στάθμευσης.
- Αποθήκες και Κέντρα Διανομής: Η προτεινόμενη χρήση συνολική έκταση 118.000 τμ με συνολική δόμηση 36.000 τμ και 500 θέσεις στάθμευσης.
- Διασκέδαση/Αθλητισμός/Ψυχαγωγία και Διασκέδαση (Λόφος Ζάγανη): Η προτεινόμενη χρήση αφορά στη δημιουργία γηπέδου γκολφ, water park, γηπέδων ποδηλασίας & trekking, χώρων ψυχαγωγίας & διασκέδασης, bungalows, ξενοδοχείο, εστιατόρια και cafe συνολικής έκτασης 1.160.000 τμ.

#### 4.6 ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Η οικονομική κρίση φέρνει ανατροπές τόσο στις καταναλωτικές συνήθειες όσο και στις στρατηγικές των λιανεμπορικών αλυσίδων. Αυτό που εντυπωσιάζει είναι ότι οι αλυσίδες Hard Discount (εκπτώτικα καταστήματα) καταγράφουν αύξηση των πωλήσεων τους, η οποία σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων είναι σημαντική. Η οικονομική κρίση, η μείωση της κατανάλωσης και η δυσπραγία των επιχειρήσεων ενισχύουν την προσπάθεια συγκέντρωσης της αγοράς από μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Βασικά όπλα στην προσπάθεια συσπείρωσης είναι οι χαμηλές τιμές των προϊόντων και η κυριαρχία του ανταγωνισμού μεταξύ των αλυσίδων, καθώς και η δημιουργία νέων μεγάλων καταστημάτων (Εφημερίδα Το Βήμα, 14/3/2010).

Η οικονομική κρίση, η μείωση της κατανάλωσης και η δυσπραγία των επιχειρήσεων ενισχύουν την προσπάθεια συγκέντρωσης της αγοράς από τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Βασικά όπλα στην προκειμένη περίπτωση είναι οι χαμηλές τιμές των προϊόντων και ο ανταγωνισμός μεταξύ των αλυσίδων, καθώς και η δημιουργία νέων μεγάλων καταστημάτων στην Αττική αλλά και στις άλλες περιοχές της χώρας. Το λιανεμπόριο τροφίμων γλιτώνει από την μεγάλη κρίση που βιώνουν άλλοι κλάδοι, διότι παρέχει προϊόντα πρώτης ανάγκης. Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου τροφίμων προσαρμόζονται με τη σειρά τους και φροντίζουν να δώσουν μεγάλα πακέτα προσφορών στους καταναλωτές, επικεντρώνοντας τη προσοχή τους στα είδη πρώτης ανάγκης, αφήνοντας πίσω την πολυτέλεια.

Σύμφωνα με τον Μπαλτά Γεώργιο, αναπληρωτή καθηγητή στο Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας του ΟΠΑ, η γνώμη του για τις κύριες καταναλωτικές και αγοραστικές επιδράσεις της οικονομικής κρίσης, είναι ότι η κρίση επιδρά πλέον πολύ έντονα στην αγοραστική συμπεριφορά των Ελλήνων και τα κύρια αποτελέσματά της είναι τρία:

1. Ο περιορισμός της καταναλωτικής δαπάνης, ο οποίος εμφανίζεται ακόμη και σε κατηγορίες βασικών προϊόντων.
2. Η αναβάθμιση της σημασίας της τιμής ως αγοραστικού κριτηρίου.
3. Η αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα λαμβάνουν αγοραστικές αποφάσεις, με την έννοια ότι αυτές είναι τώρα περισσότερο προγραμματισμένες και προσεκτικές.

Η εποχή της “μικροαστικής ευδαιμονίας” της δεκαετίας του '90 έχει παρέλθει. Ο κυρίαρχος τύπος καταναλωτή σήμερα είναι αυτός που δεν δαπανά περισσότερα από 50 ευρώ στην εβδομαδιαία επίσκεψή του στο σούπερ μάρκετ, δεν υποκύπτει στον αυθορμητισμό του, προγραμματίζει από πριν με αυστηρό τρόπο τις αγορές του και αξιοποιεί τις δεκάδες προσφορές για να περιορίσει ακόμα περισσότερο το κόστος της επίσκεψής του. Αυτό που εντυπωσιάζει είναι ότι η οικονομική ύφεση των τελευταίων χρόνων έχει οδηγήσει στη μεταστροφή ενός μεγάλου ποσοστού του καταναλωτικού κοινού σε μικρά καταστήματα. Οι καταναλωτές δεν κάνουν πια μεγάλους λογαριασμούς, οπότε δεν έχουν λόγο να πηγαίνουν στα μεγάλα υπερμάρκετ, ενώ τα μικρά καταστήματα “γειτονιάς” προσφέρουν πλέον χαμηλές τιμές.

Η εξαγορά ή η απορρόφηση μικρότερων αλυσίδων από τις μεγάλες, σε μια προσπάθεια να κυριαρχήσουν στο σύνολο της ελληνικής αγοράς, η ανάπτυξη convenience stores και η εστίαση στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποτελούν επί της ουσίας το τρίπτυχο των επιχειρηματικών κινήσεων στις οποίες προβαίνουν το τελευταίο διάστημα οι μεγάλοι λιανέμποροι του κλάδου τροφίμων. Αναμφίβολα, οι συνθήκες που δημιουργεί η οικονομική κρίση, με την “πίτα” του τζίρου να συρρικνώνεται, φαίνεται να επιταχύνει τις εξελίξεις στην εγχώρια αγορά σούπερ μάρκετ. Αγορά που ολοένα και περισσότερο αποκτά τα χαρακτηριστικά των αντίστοιχων αγορών στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, με κυριότερο την επικράτηση λίγων μεγάλων “παικτών”.

Σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Σέλφ Σέρβις οι βασικότερες αλλαγές που συντελέστηκαν στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών είναι:

- Οι καταναλωτές ψωνίζουν λιγότερο συχνά.
- Οι καταναλωτές είναι λιγότερο πιθανό να δοκιμάσουν νέα προϊόντα.
- Αύξηση του μέσου αριθμού αλυσίδων λιανικού εμπορίου που επισκέπτεται ο καταναλωτής.
- Αύξηση της τάσης των καταναλωτών να ψωνίζουν από διαφορετικές αλυσίδες χωρίς να παραμένουν πιστοί σε κάποια συγκεκριμένη.
- Οι καταναλωτές τείνουν να αγοράζουν φθηνότερα, ενώ έχουν γίνει πολύ πιο συνειδητοποιημένοι ως προς τις τιμές και τις προωθήσεις. Η τιμή του προϊόντος είναι πλέον ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια αγοράς για το 87% των καταναλωτών (IRI Hellas).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το λιανικό εμπόριο τροφίμων έχει κάνει μεγάλα άλματα την τελευταία δεκαετία. Τη γιγάντωση των ελληνικών σούπερ μάρκετ κατά τις δεκαετίες του '80 και του '90 διαδέχτηκε η είσοδος πολυεθνικών ομίλων του λιανεμπορίου με εξαγορές αλλά και άμεση εγκατάσταση. Αυτό οφείλεται κυρίως στην είσοδο μεγάλων πολυεθνικών μονάδων και κατ' επέκταση στον εκσυγχρονισμό των ελληνικών επιχειρήσεων, ως απάντηση στον έντονο ανταγωνισμό. Το λιανεμπόριο τροφίμων αντιμετωπίζει σήμερα νέες προκλήσεις και ευκαιρίες, καθώς ο αυξημένος ανταγωνισμός και η εξέλιξη νέων τεχνολογιών και επιχειρηματικών μοντέλων, συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός νέου κλίματος. Οι καταναλωτές είναι πιο απαιτητικοί και καλύτερα ενημερωμένοι για την αγορά και τα προϊόντα. Οι αλλαγές στην κατανάλωση και στην καταναλωτική αγοραστική συμπεριφορά αποτελούν μέρος ευρύτερων οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών. Η μετάβαση από τα τοπικά στα υπερεθνικά διατροφικά πρότυπα είναι εντυπωσιακή. Οι καταναλωτές πλέον θέλουν ότι “είδαν” και ότι “άκουσαν”. Πλέον και στην Ελλάδα τα σύγχρονα καταστήματα σούπερ μάρκετ διαθέτουν τμήμα έτοιμου φαγητού, οικιακά, εποχιακά, καφετέρια και άλλα. Η καινοτομία, η διαφοροποίηση, η σωστή χαρτογράφηση της αγοράς και η ουσιαστική γνώση των αναγκών των καταναλωτών αποτελούν βασικές ενέργειες για τις επιχειρήσεις.

Ο κλάδος του λιανεμπορίου τροφίμων, όπως συμβαίνει σε διεθνές επίπεδο, έτσι και στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό και την κυρίαρχη τάση συγκεντρωτισμού μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η τελευταία δεκαετία χαρακτηρίστηκε από μεγάλου μεγέθους εξαγορές και είσοδο ξένων πολυεθνικών αλυσίδων σούπερ μάρκετ. Συγκεκριμένα η χρονική περίοδος (2000-2010) διακρίνεται:

- Έντονη ανάπτυξη στο δίκτυο καταστημάτων κάθε μεγέθους και τύπου, τόσο ιδιόκτητων όσο και franchise.
- Παρεμβάσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα για τη βελτισποίηση της διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Προώθηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ως αντίδοτο στον ανταγωνισμό των εκπωτικών καταστημάτων (Discount Stores).
- Διαρκής έλεγχος των τιμών και γενικότερα της εμπορικής πολιτικής με στόχο να προσφέρεται στον καταναλωτή μια ολοκληρωμένη οικονομική λύση για τις αγορές του σε

## βασικά προϊόντα

Το οργανωμένο λιανεμπόριο διαθέτει τεχνογνωσία, υποδομή, επενδύει στις νέες τεχνολογίες και διαθέτει ήδη ένα διευρυμένο δίκτυο εμπορικών μονάδων. Τα “μαγαζιά της γειτονιάς” βρίσκονται στο στόχαστρο των αλυσίδων, ενώ τα σούπερ μάρκετ προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικά, έχουν μετεξελιχθεί από καταστήματα τροφίμων σε λιανεμπορικά κέντρα τα οποία παρέχουν πολλαπλές δυνατότητες εξυπηρέτησης (εξοπλισμός κατοικίας, ηλεκτρονικά είδη κ.α.). Η ανάπτυξη μιας ευρύτερης γκάμας προϊόντων καθώς και τμημάτων στα καταστήματα (αρτοποιείο, έτοιμο φαγητό, ηλεκτρικά είδη, είδη σπιτιού) αποτελεί σημαντική στρατηγική. Οι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής με τον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο των καταναλωτών επιβάλλουν την πραγματοποίηση των αγορών σε όσο το δυνατόν λιγότερα σημεία πώλησης. Έτσι τα καταστήματα εκείνα που είναι σε θέση να καλύψουν το φάσμα των αναγκών ενός καταναλωτή πλεονεκτούν απέναντι στον ανταγωνισμό.

Το λιανεμπόριο τροφίμων αποτελεί τον δυναμικότερο εμπορικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας. Το μέλλον του κλάδου τροφίμων με βάση τις διεθνείς εξελίξεις σκιαγραφείται ως εξής: τα συννοικιακά καταστήματα θα συνεχίσουν να συρρικνώνονται αδυνατώντας να ακολουθήσουν τις μεγάλες αλυσίδες ως προς την οργάνωση, την τιμολογιακή πολιτική, την ποικιλία προϊόντων, έχοντας ως μοναδική διέξοδο την ένταξη σε ομίλους αγορών ή τον μετασχηματισμό τους σε franchise καταστήματα. Για την Ελλάδα η νέα αυτή πραγματικότητα προσφέρει την ευκαιρία σε χιλιάδες ιδιοκτήτες παραδοσιακού τύπου καταστημάτων, όπως τα μίνι μάρκετ, τα “ψιλικατζίδικα” ή τα τοπικά σούπερ μάρκετ, τη δυνατότητα ένταξης σε ένα οργανωμένο δίκτυο που προσφέρει διασφάλιση, οικονομίες κλίμακας, ανταγωνιστικότητα, συνέχεια και μέλλον ([www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)).

Η οικονομική κρίση και το δυσμενές περιβάλλον δεν φαίνεται να πτοούν τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ, οι οποίες συνεχίζουν να επενδύουν σημαντικά κεφάλαια στην ανάπτυξη και επέκταση του δικτύου τους. Παράλληλα σπεύδουν να εκμεταλλευτούν τις αγοραστικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται και προχωρούν σε εξαγορές άλλων, μικρότερων αλυσίδων που θα τους δώσουν προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού. Παράγοντες της αγοράς σημειώνουν πως η προσθήκη νέων σημείων θα επιτρέψει στις μεγάλες αλυσίδες να τονώσουν τις πωλήσεις τους και να διατηρήσουν τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης που πέτυχαν τα προηγούμενα χρόνια.

Η επερχόμενη όξυνση στον ανταγωνισμό στο χώρο του λιανεμπορίου τροφίμων αναμένεται να προκύψει όχι μόνο από τις δεσμεύσεις για “πάγωμα” είτε συγκράτηση των τιμών στα καταναλωτικά είδη, αλλά και από την παρουσία στην αγορά των convenient stores, τα οποία εντάσσονται στο αναπτυξιακό πρόγραμμα των περισσότερων πολυεθνικών αλυσίδων.

Τα σούπερ μάρκετ, λοιπόν, καλά “κρατούν”. Παραμένουν ακόμα το σύμβολο της καπιταλιστικής ανάπτυξης, η καρδιά του καταναλωτικού συστήματος, το μεγάλο εκθετήριο προϊόντων και ιδεών, το σκληρό πεδίο μάχης πολυεθνικών και εγχώριων βιομηχανιών και το αμόνι όπου σφυρηλατούνται σχέσεις μιας ολόκληρης ζωής. Παράλληλα, είναι τα καταστήματα όπου πλέον μπορείς να αγοράσεις τα πάντα, σε ένα ανεπανάληπτο one stop shop: Από είδη κήπου και ηλεκτρονικές συσκευές μέχρι έπιπλα και εργαλεία. Τα χρήματα που «αφήνουμε» πια στα σούπερ μάρκετ -την τελευταία περίοδο- είναι λιγότερα, όπως ελαφρύτερο είναι πια το «καλάθι της νοικοκυράς», όχι φυσικά διότι οι ανάγκες μας μειώθηκαν, αλλά επειδή η οικονομική κρίση έχει πια επιπτώσεις και στα σούπερ μάρκετ. Στην Ελλάδα της απότομης αύξησης του βιοτικού επιπέδου, η οποία συντελέστηκε τη δεκαετία του ‘80 με δανεικά χρήματα, τα σούπερ μάρκετ εξακολουθούν και παραμένουν η μεγάλη Δημόσια Αγορά. Φιλοσοφικές συζητήσεις δεν γίνονται πια ούτε σχολιάζονται οι αποφάσεις για το μέλλον της πολιτείας. Εδώ έχει μόνον ψώνια, κουπόνια, κάρτες, προσφορές και ευκαιρίες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ιστοσελίδες

[www.ab.gr](http://www.ab.gr)  
[www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)  
[www.diahellas.gr](http://www.diahellas.gr)  
[www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com)  
[www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)  
[www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)  
[www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)  
[www.icap.gr](http://www.icap.gr)  
[www.lidl.gr](http://www.lidl.gr)  
[www.selfservice.gr](http://www.selfservice.gr)  
[www.sklavenitis.gr](http://www.sklavenitis.gr)  
[www.tanea.gr](http://www.tanea.gr)

### Επιστημονικά άρθρα και περιοδικά

- *UK supermarket location assesment* – Richard Clarkson, Colin Clarke-Hill and Terry Robinson
- Δελλαδέτσιμας Π.Μ. - *Τα Εμπορικά Κέντρα στην Ευρώπη και Ελλάδα: Ζητήματα σχεδιασμού και Ρύθμισης*, 2009.
- Εφημερίδα Ελευθεροτυπία – *Οι αλυσίδες ανακαλύπτουν τα μίνι μάρκετ* , Άρθρο δημοσιευμένο στις 24/6/2007.
- Εφημερίδα Καθημερινή – *Τα εμπορικά πάνε περιφέρεια*, Άρθρο δημοσιευμένο στις 13/5/2008.
- Εφημερίδα Τα Νέα – *Τα σούπερ μάρκετ στήνουν τα ράφια τους στο Ίντερνετ*, Άρθρο δημοσιευμένο στις 15/9/2009.
- Εφημερίδα Το Βήμα - *Τα σούπερ μάρκετ μεγαλώνουν την περίοδο της κρίσης*, Άρθρο δημοσιευμένο στις 14/3/2010.
- Εφημερίδα Το Βήμα - *Πώς η Lidl εισήλθε στο ελληνικό λιανεμπόριο*, Άρθρο δημοσιευμένο στις 11/10/2009.

- Περιοδικό Σελφ Σέρβις – Σύγχρονες τάσεις στη βιομηχανία τροφίμων, Άρθρο Δημοσιευμένο στις 1/10/2005
- Περιοδικό Franchise Success – Supermarket, Minimarket, Convenience Stores, Μια νέα δυναμική αγορά στο χώρο του Franchise, Άρθρο

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Birkin, M. Clarke, G. Clarke, M. (2002), *Retail Geography & Intelligent Network Planning*. London: John Wiley & Sons.
- Deloitte, (2008), *Revisiting Retail Globalization*.
- Lowe, M. Wrigley, N. (1996), *Towards the new retail geography*
- Warwick, E. Murray. (2006), *Geographies of Globalization*. London: Routledge
- Sadhusen, Richard L. (2000), *Marketing (New Edition)*. New York: Barron's Educational Series.

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ανδρικοπούλου Ε, Καυκαλάς Γ, Ο Νέος Ευρωπαϊκός Χώρος, Η Διεύρυνση και η Γεωγραφία της Ευρωπαϊκής Ανάπτυξης, Εκδόσεις Θεμέλιο 2000.
- Αποστολόπουλος Κ, Τρόφιμα και Καταναλωτής, Διεπιστημονική προσέγγιση στη Βιώσιμη Κατανάλωση τροφίμων
- Γετίμης Π, Καυκαλάς Γ, Μαραβέγιας Ν, Αστική και Περιφερειακή Ανάπτυξη, Θεωρία – Ανάλυση και Πολιτική, Εκδόσεις Θεμέλιο 1994.
- Δελής Κ, Το Εμπόριο στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά, Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Αθήνα 1990.
- Δελλαδέτσιμας Π.Μ., σημειώσεις στα πλαίσια του μαθήματος: Χρήσεις Γης και Διαχείριση Εγγείου Αποθέματος (Ακαδημαϊκό έτος 2004-2005), Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Γεωγραφίας.
- Καζάκος Ι, Ιωάννου Ι, Ευρωπαϊκή Ενοποίηση και Βιομηχανία Τροφίμων, Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Αθήνα 1990.
- Καμχής Μ, Η Ενοποίηση του Ευρωπαϊκού Χώρου (1986-2006) – Ένα σχεδιαστικό εγχείρημα μεγάλης κλίμακας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2007.



- Καυκαλάς Γ, Θεσσαλονίκη – Μείωση της μονοκεντρικότητας στο πολεοδομικό συγκρότημα και ο ρόλος του τριτογενούς τομέα, Θεσσαλονίκη 1999.
- Κατοχιανού Δ, Θεοδωρή – Μαρκογιαννάκη Ε, Το Ελληνικό Σύστημα Αστικών Κέντρων – Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα 1989.
- Λαμπριανίδης Λ, Οικονομική Γεωγραφία – Στοιχεία Θεωρίας και Εμπειρικά Παραδείγματα, εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2010.
- Μαλούτας Θ, Οικονόμου Δ, Κοινωνική Δομή και Πολεοδομική Οργάνωση στην Αθήνα, Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη 1992.
- Οικονόμου Δ, Πετράκος Γ, Η Ανάπτυξη των Ελληνικών Πόλεων – Διεπιστημονικές Προσεγγίσεις Αστικής Ανάλυσης και Πολιτικής, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας – Gutenberg, Βόλος 1999.
- Σκορδίλη Σ, (2004), σημειώσεις στα πλαίσια του μαθήματος: Γεωγραφία της Βιομηχανίας, των Υπηρεσιών και του Εμπορίου (Ακαδημαϊκό έτος 2003-2004), Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Γεωγραφίας.
- Σκορδίλη Σ, (2002), σημειώσεις στα πλαίσια του μαθήματος: Αστική και περιφερειακή Ανάπτυξη Ι (Ακαδημαϊκό έτος 2001- 2002), Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Γεωγραφίας.
- Σκορδίλη Σ, (1999), Γεωγραφική Αναδιάρθρωση της Βιομηχανίας στην Ελλάδα. Διδακτορική Διατριβή, ΑΠΘ.
- Σκούντζος Θ, Λίβας Π, Αρχές Οικονομικής του Χώρου, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999.