

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



*Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ  
SUPER MARKET ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ  
ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ*

ΔΟΞΑΡΑ ΜΑΡΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ & ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ 17 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	7061
----------------------	------

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

***Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ SUPER MARKET  
ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ***

**ΔΟΞΑΡΑ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ κ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ**

**ΠΑΤΡΑ 17 ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ**

# ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

---

Σε αυτή μου την προσπάθεια υπάρχουν πολλοί που μου προσέφεραν τον πολύτιμο χρόνο τους για χρήσιμες υποδείξεις και πληροφορίες και παράλληλα με ενθάρρυναν και με υποστήριξαν.

Είμαι υποχρεωμένη να ευχαριστήσω τον εισηγητή καθηγητή μου κ. Γατομάτη Παναγιώτη, καθώς και ολόκληρο το τμήμα Επιχειρηματικού σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων.

Τέλος, το συγγραφικό αυτό έργο ήταν αδύνατο να ολοκληρωθεί χωρίς τα πολύτιμα στοιχεία που μου παρείχαν τα τοπικά καταστήματα λιανικής πώλησης τροφίμων, καθώς και οι μεγάλες αλυσίδες super-market της Λάρισας.

---

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## Εισαγωγή

1

## Κεφάλαιο 1 Αναλυτική Περιγραφή των Πτυχών του

### Ανταγωνισμού στον Κλάδο του Λιανικού Εμπορίου.

1.1 Εισαγωγή	5
1.2 Ολιγοπώλιο της κυρίαρχης εταιρείας	11
1.3 Δυνάμεις που ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό	11
1.4 Ελεύθερο εμπόριο και συγκριτικά πλεονεκτήματα	12

## Κεφάλαιο 2 Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου Λιανικού Εμπορίου

2.1 Η εξέλιξη των αλυσίδων super-market	15
2.1.1 Εισαγωγή	15
2.1.2 Η εξέλιξη σε αναπτυγμένες και υπό ανάπτυξη χώρες	18
2.1.2.1 Η περίπτωση της Αμερικής	25
2.1.2.2 Η περίπτωση της Αργεντινής, Μπουένος Άιρες	37
2.1.2.3 Η περίπτωση του Γιοχάνεσμπουργκ	50
2.2 Οι σύγχρονες τάσεις εξέλιξης του κλάδου στην Ευρώπη	53
2.3 Η περίπτωση της Ελλάδας	75
2.3.1 Γενικά στοιχεία για την Ελληνική αγορά	75
2.3.2 Η διαμόρφωση του κλάδου λιανικού εμπορείου τροφίμων	81



# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## Κεφάλαιο 3 Έρευνα Αγοράς

3.1 Αποτελέσματα της έρευνας αγοράς	93
3.1.1 Ερωτηματολόγιο καταναλωτών (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α)	94
3.1.2 Ερωτηματολόγιο καταστημάτων (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β)	104

## Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα της Ανάλυσης της Στρατηγικής των Super-Markets

4.1 SWOT Ανάλυση – θεωρία	122
4.1.1 Ανάλυση δυνατοτήτων – αδυναμιών (strengths-weaknesses)	122
4.1.2 Ανάλυση ευκαιριών – απειλών (opportunities-threats)	123
4.1.3 Σχεδιασμός της SWOT μήτρας	124
4.2 SWOT Ανάλυση – πρακτικά αποτελέσματα της ανάλυσης της εφαρμογής	127

<b>Συμπεράσματα &amp; Προτάσεις</b>	133
-------------------------------------	-----

<b>Επίλογος</b>	141
-----------------	-----

<b>Παράρτημα Α</b>	143
--------------------	-----

<b>Παράρτημα Β</b>	147
--------------------	-----

## ΕΥΦΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 Σύγκριση συντελεστών ανταγωνιστικότητας	7
Σχήμα 1.2 Παράγοντες ανταγωνιστικότητας	9
Σχήμα 2.1 Οι δυνάμεις αλλαγής οδηγούν τη διοίκηση της Ελλάδας	79

## ΕΥΦΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Ενδεικτικοί συντελεστές ανταγωνιστικότητας	8
Πίνακας 2.1 Δυνατές ωφέλειες – κόστος της πολυεθνικής επιχείρησης	17
Πίνακας 2.2 Συγκριτική οικονομική δύναμη: κράτη και επιχειρήσεις 1988	20
Πίνακας 2.3 Ξένες ιδιωτικές επενδύσεις πέντε αναπτυσσόμενων χωρών κατά βιομηχανικό τομέα	23
Πίνακας 2.4 Οι μεγαλύτερες πολυεθνικές με βάση το ενεργητικό το 1994	24
Πίνακας 2.5 Μικρές έναντι μεγάλων επιχειρήσεων λιανικής πώλησης 1985-1993	33
Πίνακας 2.6 Αριθμός υπεραγορών και super-markets το 2004	55
Πίνακας 2.7 Ποσοστό μεριδίου της αγοράς των κορυφαίων αλυσίδων παντοπωλείων	59
Πίνακας 3.1 Ύπαρξη διαφορών μεταξύ τοπικών και μεγάλων αλυσίδων super-markets	94
Πίνακας 3.2 Προσωπική γνωριμία με άτομα του καταστήματος	96
Πίνακας 3.3 Ισχυρά και αδύναμα χαρακτηριστικά του καταστήματος	97
Πίνακας 3.4 Ποσοστό επισκέψεων σε διάφορα καταστήματα	98
Πίνακας 3.5 Κατανομή μηνιαίων εξόδων στις παρακάτω κατηγορίες καταστημάτων	100

Πίνακας 3.6 Προϊόντα που δεν αγοράζουν, από τα καταστήματα	100
Πίνακας 3.7 Λόγοι για τους οποίους δεν αγοράζουν τα συγκεκριμένα προϊόντα	101
Πίνακας 3.8 Ποσοστό αγοραστών προϊόντων με την επωνυμία του καταστήματος	101
Πίνακας 3.9 Σχέση ποιότητας των συγκεκριμένων προϊόντων, με την αντίστοιχη των υπολοίπων	103
Πίνακας 3.10 Αριθμός προσωπικού καταστήματος	107
Πίνακας 3.11 Αριθμός εργαζομένων μερικής απασχόλησης	108
Πίνακας 3.12 Αριθμός διαφορετικών ειδών εμπορευμάτων	108
Πίνακας 3.13 Αξία πάγιων κεφαλαίων της επιχείρησης	109
Πίνακας 3.14 Ύψος δανειακής επιβάρυνσης της επιχείρησης	109
Πίνακας 3.15 Ύψος τζίρου της επιχείρησης	109
Πίνακας 3.16 Ισχυρά και αδύναμα χαρακτηριστικά του καταστήματος	111
Πίνακας 3.17 Τομείς στους οποίους υποστηρίζεται το κατάστημα από την ιδιοκτήτρια αλυσίδα	113
Πίνακας 3.18 Κατηγορίες προϊόντων τις οποίες δε διαθέτει το κατάστημα	115
Πίνακας 3.19 Η μη διάθεση επηρεάζει αρνητικά το κατάστημα	115
Πίνακας 3.20 Διαπραγματευτική δυνατότητα των καταστηματάρχων, με τους προμηθευτές τους	116
Πίνακας 3.21 Φύλλο ιδιοκτήτη / διαχειριστή	117
Πίνακας 3.22 Ύπαρξη ελευθερίας δράσεως των super-markets	120
Πίνακας 4.1 Μήτρα SWOT	124
Πίνακας 4.2 Ένα μοντέλο SWOT, με προσανατολισμό στον καταναλωτή	125
Πίνακας 4.3 Απεικόνιση της μήτρας SWOT	126



Γράφημα 2.1 Η επίπτωση της εισβολής των μεγάλων εμπορικών κέντρων, σχετικά με τις πωλήσεις	29
Γράφημα 2.2 Η επίπτωση της εισβολής των μεγάλων εμπορικών κέντρων στις πωλήσεις των ήδη υπάρχοντων καταστημάτων	30
Γράφημα 2.3 Η επίπτωση στην ωφέλεια των ήδη υπάρχοντων καταστημάτων, ως αποτέλεσμα του επικείμενου ανταγωνισμού	30
Γράφημα 2.4 Κατανομή αγοράς	56
Γράφημα 2.5 Ποσοστά πωλήσεων ανά πολυκατάστημα	67
Γράφημα 3.1 Συσχέτιση ποιότητας και τιμής	94
Γράφημα 3.2 Επίπεδο υπηρεσιών	95
Γράφημα 3.3 Μέσος όρος χρημάτων που ξοδεύτηκαν σε μια επίσκεψη	99
Γράφημα 3.4 Χαρακτηρισμός ποιότητας, σε σχέση με την τιμή των συγκεκριμένων προϊόντων	102
Γράφημα 3.5 Έτη λειτουργίας του καταστήματος	104
Γράφημα 3.6 Σχέση ποιότητας και τιμής των προϊόντων	105
Γράφημα 3.7 Χαρακτηρισμός επιπέδου υπηρεσιών	105
Γράφημα 3.8 Μέγεθος καταστήματος	106
Γράφημα 3.9 Μέγεθος αποθηκευτικού χώρου	107
Γράφημα 3.10 Ποσοστιαία μεταβολή του τζίρου τα τελευταία πέντε χρόνια	111
Γράφημα 3.11 Χαρακτηρισμός ανταγωνισμού του κλάδου	114
Γράφημα 3.12 Αριθμός συνεργατών προμηθευτών	116
Γράφημα 3.13 Ηλικία ιδιοκτητών / διαχειριστών	118
Γράφημα 3.14 Επίπεδο εκπαίδευσης σε χρόνια	118
Γράφημα 3.15 Ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης	119

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τις προηγούμενες δεκαετίες, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ήταν κυρίως μια υποκειμενική υπόθεση. Το χαμηλότερο δυνατό κόστος σε συνδυασμό με τη μεγαλύτερη χρησιμότητα έκαναν ένα προϊόν ως την καταλληλότερη επιλογή για τους καταναλωτές. Οι χαμηλές απαιτήσεις των καταναλωτών σε συνδυασμό με την ομοιόμορφη κατανομή της ζήτησης των προϊόντων δημιούργησε μια λήθη αγορά η οποία δεν ευνοούσε την ανάπτυξη του ανταγωνισμού άρα και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, τη μείωση της τιμής σε ορισμένα είδη και την αύξηση ποικιλίας σε προϊόντα και υπηρεσίες.

Καθώς η πολυπλοκότητα των απαιτήσεων των σύγχρονων ανθρώπων αυξάνονταν, όλο και μεγαλύτερη ήταν η ανάγκη για εκσυγχρονισμό και μεταβολή του υπάρχοντος κλίματος της αγοράς.

Η ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και των προϊόντων που παρέχονταν από τα τοπικά καταστήματα στο κοινό απείχε κατά πολύ από την επιθυμητή. Καθυστερήσεις στην παράδοση, από τους προμηθευτές προς τα καταστήματα, και σφάλματα στην παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών ήταν ένα σύνθημα φαινόμενο.

Πολλοί παράγοντες συνδυάστηκαν ώστε να επιφέρουν τη σημαντική αλλαγή στο τοπίο της αγοράς του λιανικού εμπορίου. Η αξιοπιστία των προϊόντων τα οποία προέρχονταν από τα υπερπόντια εδάφη, και ιδιαίτερα από την Ιαπωνία, εισήγαγε νέες έννοιες σχετικά με την αξία και ανάγκασαν τα τοπικά καταστήματα να λάβουν πιο σοβαρά υπόψη τους την ποιότητα. Οι αγοραστές έχουν γίνει πιο διορατικοί με μεγαλύτερες προσδοκίες για ποιότητα, ποικιλία και συμφέρουσα τιμή. Τα σύγχρονα μεγάλα εμπορικά καταστήματα έχουν επιτρέψει να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις στην αξιοπιστία των συστατικών και τη συνέπεια των διαστάσεων και της απόδοσης. Ένα αναπτυσσόμενο νομοθετικό και διοικητικό πλαίσιο προτύπων, με αυξανόμενη διεθνή εναρμόνιση, παρέχει μια νέα αρχή εξυπηρέτησης για τους καταναλωτές.

Το ενδιαφέρον και η αφοσίωση που υπάρχει σήμερα από τους σχεδιαστές, τους κατασκευαστές και τους διευθυντές των βιομηχανιών, στην αύξηση της χρησιμότητας την οποία θα απολαμβάνουν οι καταναλωτές από τα προϊόντα, είναι μεγαλύτερα από ποτέ.

Τα μικρά συνοικιακά καταστήματα τα οποία δεν έχουν πιστοποίηση του σχετικού εθνικού ή διεθνούς προτύπου αναμφίβολα έχουν αρχίσει να αισθάνονται ότι απειλούνται από τις συνεχώς αυξανόμενες σε αριθμό, με το πέρασμα των χρόνων, μεγάλες αλυσίδες super-market. Σε μια αγορά μάλιστα που πλέον η πιστοποίηση θεωρείται ως προσφερόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ως προϋπόθεση σύναψης συμβολαίων, η απειλή είναι πραγματική. Συνεπώς, υπάρχει μια ισχυρή κατευθυνόμενη, από τις αγορές του εξωτερικού, τάση να δημιουργηθούν μεγάλα πολυεθνικά καταστήματα, να αυξηθεί ο ανταγωνισμός και γενικά να αλλάξει το τοπίο που μέχρι πρότινος επικρατούσε στην Ελληνική αγορά και ειδικότερα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Όπως προαναφέρθηκε, τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται σημαντικά βήματα ανάπτυξης και εξέλιξης στο λιτό μέχρι πρόσφατα κλάδο του λιανικού εμπορίου. Τα γνωστά μικρά συνοικιακά καταστήματα λιανικής πώλησης έχουν αρχίσει να δίνουν τη θέση τους σε μεγάλες πολυεθνικές αλυσίδες super-market. Σήμερα πλέον, το φαινόμενο της πολυπλοκότητας των ανταγωνιστικών αγορών έχει γίνει αισθητό και στη χώρα μας, όπου τα μεγάλα πολυεθνικά καταστήματα αποτελούν ένα νέο τύπο λιανικού εμπορίου. Η λειτουργία αυτών συνδυάζει και μια σειρά από πολλές άλλες αγοραστικές επιλογές που μπορεί εύκολα να απολαύσει ο καταναλωτής όπως για παράδειγμα η πώληση ειδών ένδυσης, υπόδησης, ομορφιάς κ.α. Συνεπώς, έγινε πλέον σαφές ότι οι αλλαγές που έχουν επέλθει στον κλάδο του λιανικού εμπορίου είναι σημαντικές όχι μόνο για την έντασή τους αλλά και για τη μορφή που παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχοντων μικρών καταστημάτων και των νεοεμφανιζόμενων μεγάλων αλυσίδων.

Η διείδυση των μεγάλων αλυσίδων super-market στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων αλλά και ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών και των ήδη υπάρχοντων μικρών καταστημάτων πώλησης αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εξελίξεις στην Ελληνική αγορά τις τελευταίες δεκαετίες.

Πολλοί μελετητές-συγγραφείς έχουν αφιερώσει το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας τους στο κυνήγι της μελέτης των τάσεων των σύγχρονων αγορών, στη μελλοντική εξέλιξή τους, στις ανάγκες που ώθησαν σε αυτή την εξέλιξη αλλά και στο χρόνο βιωσιμότητας των μικρών επιχειρήσεων. Όλοι ανεξαρτήτως θέλουν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και τις ειδικές τους γνώσεις.

Στόχο της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελεί η μελέτη των αλλαγών που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, οι λόγοι οι οποίοι συντέλεσαν σ' αυτή την αλλαγή αλλά και η θέση των ξεπερασμένων πλέον μικρών συνοικιακών καταστημάτων μέσα στον ανταγωνιστικό χώρο των μεγάλων πολυκαταστημάτων. Πέρα από τα χαρακτηριστικά των ίδιων των καταστημάτων και τις υπηρεσίες που είναι σε θέση να προσφέρουν στους καταναλωτές, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός καταστήματος λιανικού εμπορίου τροφίμων έναντι των υπολοίπων του χώρου, κατέχει η γνώμη των ίδιων των καταναλωτών η οποία έχει μελετηθεί και καταγραφεί στην παρούσα εργασία.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφονται αναλυτικά οι πτυχές του ανταγωνισμού στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις δυνάμεις οι οποίες ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό και τα πλεονεκτήματα τα οποία δημιουργεί το ελεύθερο εμπόριο.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των τάσεων εξέλιξης του κλάδου τόσο στις αναπτυγμένες, όσο και στις υπό ανάπτυξη αγορές, όπως αυτές προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία. Αναλυτικά περιλαμβάνεται η εξέλιξη των αλυσίδων super-market στην Αμερική, ως αναπτυγμένη χώρα αλλά και στην Αργεντινή και το Γιοχάνεσμπουργκ, ως υπό ανάπτυξη χώρες. Μελετώνται επίσης οι σύγχρονες τάσεις εξέλιξης του κλάδου στην Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα. Στόχο του δεύτερου κεφαλαίου αποτελεί η μελέτη της στάσης των καταναλωτών απέναντι στην έξαρση της εξάπλωσης των μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων λιανικής πώλησης τα τελευταία χρόνια.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας με ερωτηματολόγια, σχετικά με τα χαρακτηριστικά των καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων και τη στάση των καταναλωτών απέναντι στα καταστήματα αυτά. Η έρευνα έχει διενεργηθεί σε μεγάλες αλυσίδες super-market αλλά και μικρά καταστήματα της περιοχής της Λάρισας.

Τέλος το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη SWOT ανάλυση με τα θεωρητικά και πρακτικά αποτελέσματά της. Επίσης ασχολείται με τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την παραπάνω ανάλυση και έχει σαν κύριο στόχο την ανάλυση των κινήτρων των αγοραστών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

*Αναλυτική Περιγραφή των Πτυχών του Ανταγωνισμού  
στον Κλάδο του Λιανικού Εμπορίου*

*1.1 Εισαγωγή*

*1.2 Ολιγοπώλιο της κυρίαρχης εταιρείας*

*1.3 Δυνάμεις που ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό*

*1.4 Ελεύθερο εμπόριο και συγκριτικά πλεονεκτήματα*



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΤΥΧΩΝ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ.

### 1.1 Εισαγωγή

Έχουν περάσει πάνω από δυο αιώνες αφότου ο Άνταμ Σμίθ, στο βιβλίο του *Πλούτος των Εθνών*, εξήγησε πως προάγουν την οικονομική ανάπτυξη οι ελεύθερες αγορές. Το βασικό σκεπτικό του Σμίθ ήταν ότι οι ευρύτερες αγορές αφήνουν περιθώρια για μεγαλύτερο καταμερισμό της εργασίας, γεγονός που οδηγεί με τη σειρά του σε μεγαλύτερη παραγωγή ανά εργαζόμενο και, μέσω του ανταγωνισμού, σε μεγαλύτερο εισόδημα για όλους.

Ο καταμερισμός εργασίας είναι από τα ισχυρότερα εργαλεία για την αύξηση της παραγωγικότητας. Όταν μια εργασία διαιρείται σε μικρότερες εργασίες στις οποίες ειδικεύεται κάθε εργαζόμενος, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν αυτή την εργασία καλύτερα και γρηγορότερα. Η μαζική παραγωγή απεικονίζει καλύτερα αυτή την αρχή στην ακρότητά της. Είναι δυνατόν να πάρουμε σχετικώς ανειδίκευτους εργάτες, να αναθέσουμε στον καθένα κάποιες απλές εργασίες στην αλυσίδα παραγωγής και να παράγουν περισσότερο από ότι θα παρήγαγε κάθε εργάτης αν είχε να κάνει όλες τις εργασίες. Τους εργάτες στην αλυσίδα παραγωγής τους συμπληρώνουν άκρως εξειδικευμένοι εργαζόμενοι στους τομείς της παραγωγής και της πώλησης των προϊόντων, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται στελέχη της διοίκησης, μηχανικοί, επιστήμονες και οικονομολόγοι.

Κατά τον Άνταμ Σμίθ, ο καταμερισμός εργασίας περιορίζεται από το μέγεθος της αγοράς. Στις μικρές αγορές μπορούν να παραχθούν μόνο τα πλέον συνήθη αγαθά, τα αγαθά που προσφέρονται για παραγωγή σε μικρή κλίμακα. Αλλά καθώς μεγαλώνουν οι αγορές, οι εταιρείες μπορούν να παράγουν πιο εξειδικευμένα αγαθά αλλά και εκείνα τα αγαθά που, για να παραχθούν οικονομικά, πρέπει να υπάρχει παραγωγή μεγάλης κλίμακας. Με περαιτέρω εξειδίκευση, κάθε εταιρεία και κάθε εργαζόμενος συγκεντρώνεται στο να κάνει καλά μερικά πράγματα, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής και του πλούτου.

Η επιτυχία των καταστημάτων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και συνθήκες του εσωτερικού περιβάλλοντος, του περιβάλλοντος δηλαδή του ίδιου του καταστήματος, όπως διοργανωτικούς παράγοντες και παράγοντες λειτουργικότητας.

- Διοργανωτικοί παράγοντες:

Οργανωτική δομή

Συστήματα και διαδικασίες

Στρατηγικές επιλογές

- Παράγοντες λειτουργικότητας:

Μάνατζμεντ καταστήματος

Επιδεξιότητες και εμπειρία

Επίπεδο προσωπικού

Διαθεσιμότητα και ποιότητα μέσων

Όσο περισσότερο ορθολογικά διαμορφώνονται και εξελίσσονται οι ανωτέρω παράγοντες, τόσο περισσότερο διευρύνονται οι ορίζοντες και βελτιώνονται οι συνθήκες ανταγωνιστικότητας του καταστήματος.

Σύμφωνα με τον Porter "το ποσοστό ελέγχου της αγοράς δεν είναι ανταγωνιστικά σημαντικό κάθε αυτό. Το βασικό εργαλείο διαγνώσεως του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εξευρέσεως τρόπων διευρύνσεως του είναι η αλυσίδα αξιών". Είναι συνεπώς αναγκαίος ο εντοπισμός των τομέων δραστηριότητας και των παραγόντων οι οποίοι μπορούν να προσδώσουν στο κατάστημα κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για να επιτύχει τους σκοπούς του το κάθε κατάστημα θα πρέπει να εκτελέσει με επιτυχία κάποιες βασικές δραστηριότητες. Ως βασικές δραστηριότητες χαρακτηρίζονται εκείνες οι οποίες έχουν άμεση σχέση με το προϊόν από άποψη δαπάνης αλλά και λειτουργίας και είναι οι:

1) παραγωγή

2) διανομή και πωλήσεις

3) προώθηση προϊόντων κ.α.

Όλες αυτές οι δραστηριότητες θα πρέπει να συνοδεύονται από κάποια ανάλυση του βαθμού αποτελεσματικότητάς τους η οποία θα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι :

- Η εκτέλεση των δραστηριοτήτων πρέπει να είναι καλύτερη
- Η εκτέλεση των δραστηριοτήτων πρέπει να είναι φθηνότερη
- Το προϊόν πρέπει να είναι ποιοτικά καλύτερο.

από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών.

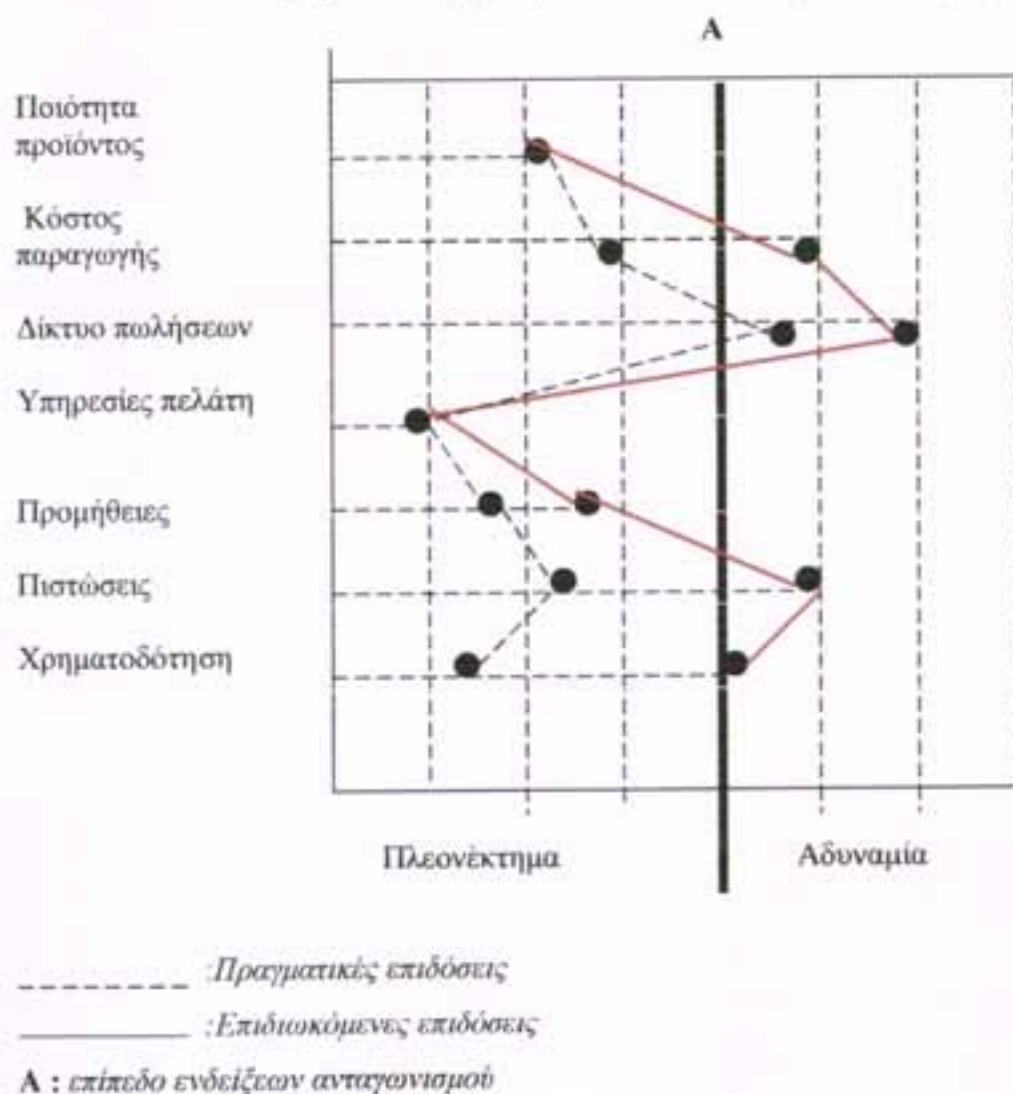


Η μέτρηση της ανταγωνιστικής θέσης των διαφόρων καταστημάτων του κλάδου είναι δυνατόν να πάρει ποσοτική έκφραση, εφόσον είναι δυνατόν να αποδοθεί με αριθμούς ο βαθμός αποτελεσματικότητας των συντελεστών ανταγωνιστικότητας του κάθε καταστήματος και των ανταγωνιστών του.

Οποσδήποτε, είτε με αριθμούς είτε κατά οποιονδήποτε άλλο τρόπο μπορεί να εκτιμηθεί η βαρύτητα των συντελεστών ανταγωνιστικότητας, είναι δυνατόν να τους αποδώσουμε σε κάποιο διάγραμμα που θα παρουσιάζει :

- Ποιοι συντελεστές συνιστούν αδυναμία και ποιοι πλεονέκτημα ανταγωνισμού
- Ποια είναι η απόσταση μεταξύ των επιδιωκόμενων επιπέδων αποτελεσματικότητας κατά συντελεστή ανταγωνιστικότητας

Σχήμα 1.1 Σύγκριση συντελεστών ανταγωνιστικότητας



Το παραπάνω σχήμα εμφανίζει ενδεικτικούς συντελεστές υποθετικού καταστήματος, ως μειονεκτήματα ή πλεονεκτήματα, συγκριτικά με αντίστοιχους συντελεστές του ανταγωνισμού, τα δυνατά –επιδιωκόμενα επίπεδα των συντελεστών, αλλά και το διάστημα που πρέπει να καλύψει το κατάστημα, ώστε να φτάσει από το ισχύον, στο επιδιωκόμενο επίπεδο των συντελεστών.

Πίνακας 1.1 Ενδεικτικοί συντελεστές ανταγωνιστικότητας

ΤΟΜΕΙΣ		
Παραγωγή	Πωλήσεις	Προσωπικό
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τήρηση προδιαγραφών</li> <li>• Μείωση φύρας</li> <li>• Μείωση ελαττωματικών προϊόντων</li> <li>• Ποιότητα πρώτων υλών</li> <li>• Ροή παραγωγής</li> <li>• Μείωση χρόνου</li> <li>• Έλεγχος αποθεμάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή αντιπροσώπων</li> <li>• Δίκτυο αποθηκών διανομής</li> <li>• Εμφάνιση προϊόντος</li> <li>• Πολιτική τιμών</li> <li>• Σύστημα παραδόσεων</li> <li>• Κίνητρα πωλήσεων</li> <li>• Προβολή και διαφήμιση</li> <li>• Υπηρεσίες προς τον καταναλωτή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύστημα επιλογής</li> <li>• Ανάπτυξη προσωπικού</li> <li>• Εργασιακές σχέσεις</li> <li>• Σύστημα αμοιβών</li> <li>• Κίνητρα παραγωγικότητας</li> <li>• Σύστημα παρεπομένων παροχών</li> <li>• Τεχνοτροπία διοικήσεως</li> </ul>

Πιο πάνω παραθέεται ενδεικτικά ο πίνακας συντελεστών ανταγωνιστικότητας κατά βασικούς τομείς.

Ο τρόπος ασκήσεως της διοίκησης είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας. Δεν είναι όμως δυνατόν να ακολουθείται πάντα, σε οποιαδήποτε μορφή οικονομικής και κοινωνικής συγκροτήσεως αλλά και σε οποιαδήποτε μορφή επιχειρήσεων η ίδια πολιτική και ομοιόμορφος τρόπος ασκήσεως της διοίκησης. Δεν ήταν εφικτό να εφαρμοστούν στον Ελληνικό γεωγραφικό χώρο αρχές διοικήσεως όπως εφαρμόζονται στην Ιαπωνία, ούτε θα ήταν επίσης σκόπιμο, οι αρχές διοικήσεως που ίσχυαν προ του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου να ακολουθούνται και σήμερα. Τέλος θα ήταν τελείως αναποτελεσματική, αν όχι καταστροφική, η εφαρμογή ίδιων αρχών διοικήσεων σε μεγάλες πολυεθνικές αλυσίδες super-market και μικρά καταστήματα τοπικής εμβέλειας.

Προκειμένου να τονίσουμε την πλεονεκτική θέση μιας μεγάλης αλυσίδας super-market έναντι των άλλων καταστημάτων του κλάδου της, μελετάμε ορισμένα ποσοτικά μεγέθη όπως η ρευστότητα, η δανειακή επιβάρυνση, η ροή των κεφαλαίων κ.α.

Οι διαδικασίες αυτές παρέχουν κάποια εικόνα δυναμικότητας της αλυσίδας καταστημάτων να αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα και συνθήκες, αλλά δεν υποδηλώνουν ότι είναι απαραίτητα και ανταγωνιστική.

Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί συνισταμένη τριών τουλάχιστον παραγόντων :

- της ίδιας της επιχείρησης,
- των καταναλωτών και
- των ανταγωνιστών.

Έτσι αναπτύσσονται μέθοδοι πολιτικής και στρατηγικές από τα καταστήματα έτσι ώστε να επικρατήσει το ισχυρότερο το οποίο και θα πραγματοποιήσει του στόχους του.

Η επιτυχία των επιδιωκόμενων στόχων και η επικράτηση, συναρτάται με τη δυναμικότητα καθενός από τους παράγοντες, να εμμένει στις προσπάθειές του και να αντέχει στις πιέσεις που ασκούνται από τα άλλα μέρη.

Είναι αναγκαίο όμως το κάθε κατάστημα να επιλέξει μεθόδους και μέτρα πολιτικής έτσι ώστε να μπορεί να επιτύχει τους στόχους του, να αντέξει στις πιέσεις και να σταθεί με επιτυχία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται στον κλάδο του.

Σχήμα 1.2 Παράγοντες ανταγωνιστικότητας



Η προσπάθεια ανάπτυξης μιας μεθοδολογίας με τη μελέτη ποσοτικών μεγεθών, όπως αναφέρω και πιο πάνω, για τον προσδιορισμό της θέσης του κάθε καταστήματος μέσα στην αγορά, θα πρέπει να συνδυάζεται με τη μελέτη της περιοχής δραστηριότητάς του.

Είναι δυνατόν να σημειωθεί η παρατήρηση, ότι ένα μικρό συνοικιακό κατάστημα ενδέχεται να παρουσιάζει πολλά συγκριτικά πλεονεκτήματα σύμφωνα με τα ποσοτικά μεγέθη της, έναντι των αντίστοιχων του κλάδου του, αλλά λόγω μεγέθους να παραμένει πάντα αδύνατο.

Εάν υπάρχει αδυναμία λόγω μεγέθους, αυτή θα είναι γνωστή, με αποτέλεσμα να οδηγήσει σε στρατηγικές επιλογές προκειμένου το ίδιο μικρό κατάστημα να γίνει ανταγωνιστικό έναντι των μεγάλων αλυσίδων, να σταθεί ή να βελτιώσει το επίπεδό του και να επιτύχει τους στόχους του. Οι δυνατές επιλογές μέτρων πολιτικής για τη δημιουργία συνθηκών ανταγωνιστικότητας ποικίλλουν, ενώ είναι ενδεχόμενο, η προϋπόθεση υλοποίησης των επιλογών να είναι μία. Για παράδειγμα η επικέντρωση στο κόστος.

Γενικά το κάθε κατάστημα θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό το πλεονέκτημα θα επιτευχθεί ενδεχόμενα με κατάλληλες στρατηγικές προσεγγίσεις και αναπτύσσοντας κατάλληλες μεθόδους πολιτικής και δραστηριότητες οι οποίες θα είναι:

- Περισσότερο επιτυχείς και
- λιγότερο δαπανηρές

από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών της.

Οι στρατηγικές αυτές αφορούν στο σύνολο της αγοράς ενώ παράλληλα επικεντρώνονται στο τμήμα της αγοράς εκείνο στο οποίο κατευθύνονται οι τεθέντες στόχοι. Οι πλέον συνήθεις ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι:

1. Χαμηλό κόστος,
2. Διαφοροποίηση.

Από την πλευρά των καταναλωτών θα πρέπει να μελετηθούν θέματα όπως:

- Αύξηση της ωφέλειας
- Ίδια ωφέλεια με χαμηλό κόστος
- Πιθανή νέα πελατεία
- Επηρεασμός των προτιμήσεων του καταναλωτή
- Σύγκριση με αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνιστή
- Αποφυγή αποτιμήσεων

## *1.2 Ολιγοπώλιο της κυρίαρχης εταιρείας*

Στον κλάδο αυτό, μια εταιρεία και συγκεκριμένα μια μεγάλη πολυεθνική αλυσίδα super-market τύπου Carrefour, κυριαρχεί στην αγορά και πολλές άλλες μικρές εταιρείες ανταγωνίζονται για το μερίδιο της αγοράς που απομένει. Υπάρχει περιορισμένη είσοδος, άρα η κυρίαρχη εταιρεία δεν ανησυχεί μήπως οι μικρότερες εταιρείες της αποσπάσουν τις περισσότερες εργασίες της.

Ως αποτέλεσμα αυτού είναι ότι η κυρίαρχη αλυσίδα πολυκαταστημάτων ορίζει τις τιμές της ώστε να έχει το μέγιστο κέρδος, υπολογίζοντας την επίδραση που θα έχουν οι τιμές της στην προσφορά των πολλών άλλων μικρών καταστημάτων.

Επειδή υπάρχουν πολλά μικρά τοπικά καταστήματα που λειτουργούν ανταγωνιστικά, το κυρίαρχο πολυκατάστημα είναι υποχρεωμένο να λαμβάνει υπόψη του τι θα προσφέρουν κάθε φορά τα μικρά τοπικά καταστήματα. Το κυρίαρχο κατάστημα υπολογίζει τότε πόσο μπορεί να πουλήσει αφαιρώντας την προσφορά των μικρών από τη ζήτηση της αγοράς. Με αυτή την πληροφορία, το πολυκατάστημα ορίζει τις τιμές του.

## *1.3 Δυνάμεις που ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό*

Η μείωση των τιμών είναι μια μορφή ανταγωνισμού καθότι καταστρέφει τη σύμπραξη. Οι δυνάμεις που ενθαρρύνουν τη μείωση των τιμών, ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό.

Ο ανταγωνισμός θα είναι επίσης μεγαλύτερος όταν είναι δύσκολο να ανιχνευτεί αν τα καταστήματα μειώνουν τις τιμές τους. Η ανίχνευση θα είναι δυσκολότερη και ο ανταγωνισμός πιθανότερος :

1. όταν οι τιμές δεν είναι γνωστές δημοσίως αλλά ορίζονται κατ'ιδίαν μεταξύ αγοραστών και πωλητών.
2. όσο περισσότερο ποικίλει η ζήτηση από χρόνο σε χρόνο
3. όταν υπάρχουν πολλοί τύποι προϊόντων και
4. όταν υπάρχουν συχνά καινοτομίες με νέα προϊόντα και βελτιώσεις υπαρχόντων.

#### *1.4 Ελεύθερο εμπόριο και συγκριτικά πλεονεκτήματα*

Η θεωρία του ελεύθερου εμπορίου είναι βασικά μια αισιόδοξη και ευχάριστη ιστορία, μιας και η ελεύθερη ανταλλαγή προϊόντων μεταξύ δύο συναλλασσόμενων χωρών - και κατ' επέκταση όλων των χωρών που συμμετέχουν στο διεθνές εμπόριο - έχει σαν αναγκαίο αποτέλεσμα την αύξηση της ευημερίας τους. Κάθε χώρα εξιδανικεύεται στην παραγωγή και εξαγωγή των προϊόντων εκείνων όπου διαθέτει κάποιο "συγκριτικό πλεονέκτημα" έναντι των άλλων χωρών και η ανταλλαγή των προϊόντων αυτών μεταξύ των διαφόρων χωρών οδηγεί στην άριστη κατανομή των πόρων και μεταξύ των χωρών και μέσα σε κάθε χώρα κι επομένως στην αύξηση τόσο του συνολικού όσο και του εισοδήματος κάθε χώρας.

Το επιχείρημα υπέρ του ελεύθερου διεθνούς εμπορίου απορρέει από τη σύγκριση μεταξύ χωρών που βρίσκονται σε στατική ισορροπία, όπου κάθε χώρα απολαμβάνει συνθήκες πλήρους απασχόλησης των πόρων της και ισοσκελισμένο ισοζύγιο πληρωμών. Οι εξαγωγές δηλαδή σε τιμές της διεθνούς αγοράς εξισώνονται με την αξία των εισαγωγών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες δεν υπάρχει κίνητρο για προστασία της ντόπιας βιομηχανίας και δεν υπάρχει πρόβλημα ισοζυγίου πληρωμών μιας και συνθήκες ανισορροπίας αποκλείονται "εξ υποθέσεως". Ταυτόχρονα επειδή όλες οι χώρες θεωρούνται ότι βρίσκονται στο ίδιο κέντρο ανάπτυξης δεν υπάρχει το πρόβλημα της "άνισης ανταλλαγής".

Πέρα από τις ανιστόρητες υποθέσεις που εδράζονται η θεωρία και τα επιχειρήματα υπέρ του ελεύθερου διεθνούς εμπορίου, το πιο αποπροσανατολιστικό στοιχείο από την παραδοχή της θεωρίας αυτής είναι ότι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα μιας χώρας θεωρούνται στατικά και δεδομένα, ενώ αντίθετα, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα δημιουργούνται και διαφοροποιούνται. Το επιχείρημα υπέρ του ελεύθερου εμπορίου ήταν οπωσδήποτε βολικό για την Αγγλία εκείνη την εποχή. Οι αναπτυγμένες βιομηχανικά χώρες - Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, Γερμανία, Ιαπωνία κ.λπ. - ανέπτυξαν όμως τη βιομηχανία τους με την επιβολή προστατευτικών δασμών, κάτι που αποδεικνύει ότι η θεωρία του ελεύθερου εμπορίου αποτελεί έναν πολύ φτωχό οδηγό για τις δυνατότητες βιομηχανικής ανάπτυξης και τη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Στη μεταπολεμική περίοδο, οι Η.Π.Α σαν ο ισχυρότερος βιομηχανικά ανταγωνιστής υπεστήριζαν και προωθούσαν και μέσω των διαφόρων διεθνών οργανισμών, την προτίμησή τους και την αναγκαιότητα του ελεύθερου εμπορίου για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της αγοράς, τη βελτίωση της κατανομής των πόρων και την αύξηση του παγκόσμιου εισοδήματος. Σήμερα όμως που η Ιαπωνία έχει γίνει ένας πολύ ισχυρός ανταγωνιστής στη διεθνή αγορά, η πίστη των ΗΠΑ και των χωρών της ΕΟΚ στο δόγμα του ελεύθερου εμπορίου έχει αρχίσει να κλονίζεται.

Η θεωρία του ελεύθερου εμπορίου δεν είναι παρά μέρος της γενικότερης θεωρίας σχετικά με την ανωτερότητα και αντικειμενικότητα της λειτουργίας του συστήματος της αγοράς και υποστηρίζεται κάθε φορά από τις χώρες που βρίσκονται σε ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην παγκόσμια αγορά.

Οι οικονομολόγοι, στην πλειοψηφία τους, στην προσπάθειά τους να αποστασιοποιηθούν από τα πραγματικά και συγκεκριμένα οικονομικά προβλήματα και να "ουδετεροποιήσουν" το αντικείμενο της μελέτης τους από τις πολιτικές και κοινωνικές συνισταμένες του, υποστήριζαν και υποστηρίζουν με περίσσιο ζήλο τη θεωρία του ελεύθερου εμπορίου. Αυτό ισχύει και για πολλούς οικονομολόγους των αναπτυσσόμενων χωρών που στην πλειοψηφία τους σπούδασαν στα πανεπιστήμια των αναπτυγμένων χωρών της Δύσης και απορρόφησαν και μετέφεραν στις χώρες τους θεωρίες και δόγματα που πολύ μικρή σχέση είχαν με την κοινωνικό-οικονομική κατάσταση των χωρών τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## *Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου Λιανικού Εμπορίου*

### *2.1 Η εξέλιξη των αλυσίδων super-market*

#### 2.1.1 Εισαγωγή

#### 2.1.2 Η εξέλιξη σε αναπτυγμένες και υπό ανάπτυξη χώρες

##### 2.1.2.1 Η περίπτωση της Αμερικής

##### 2.1.2.2 Η περίπτωση της Αργεντινής, Μπουένος Άιρες

##### 2.1.2.3 Η περίπτωση του Γιοχάνεσμπουργκ

### *2.2 Οι σύγχρονες τάσεις εξέλιξης του κλάδου στην Ευρώπη*

### *2.3 Η περίπτωση της Ελλάδας*

#### 2.3.1 Γενικά στοιχεία για την Ελληνική αγορά

#### 2.3.2 Η διαμόρφωση του κλάδου λιανικού εμπορίου τροφίμων





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Η διείσδυση των μεγάλων αλυσίδων super-market, στην Αμερική, την Ευρώπη άρα και την Ελλάδα, δεν είναι τυχαίο γεγονός αφού οποιοδήποτε φαινόμενο, οποιαδήποτε εξέλιξη ή μεταβολή στην οικονομική ζωή δεν είναι τυχαία, αλλά είναι και αυτά αποτελέσματα σκέψεων και ενεργειών. Η εκτίμηση των ενδεχόμενων μελλοντικών εξελίξεων ξεκινά ή βασίζεται, τόσο στην αναλυτική διερεύνηση του παρελθόντος, όσο και στην κριτική μελέτη των τρεχουσών συνθηκών.

Η διείσδυση αυτή αλλά όπως και ο όλο και αυξανόμενος ρυθμός της, επέφεραν σημαντικές αλλαγές στη μέχρι πρότινος λιτή αγορά του λιανικού εμπορίου. Οι αλλαγές αυτές αφορούν στη μορφή της αγοράς λιανικού εμπορίου, από οργανωτική άποψη, στο βαθμό εξυπηρέτησης των καταναλωτών και της χρησιμότητας που απολαμβάνουν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Η σημασία των αλλαγών αυτών καθιστά απαραίτητη τη μελέτη της ιστορικής εξέλιξης του κλάδου στην Ευρώπη, Αμερική και ιδιαίτερα στην Ελλάδα.

Αυτή η μελέτη ή αποτύπωση των ιστορικών δεδομένων, μας παρέχει την ευχέρεια να διαπιστώσουμε τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της κάθε επιχείρησης αλλά και να προσδιορίσουμε τους κινδύνους που αντιμετώπισε, καθώς και τις ευκαιρίες που είχε, δρώντας στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Επομένως, κύριος στόχος της παρούσας ανάλυσης είναι να διαμορφωθεί μια εικόνα για την εξέλιξη της ανάπτυξης του κλάδου λιανικού εμπορίου τα τελευταία χρόνια, βάση της οποίας θα είναι δυνατή η ανάπτυξη προτάσεων για την αποδοτικότερη λειτουργία της αγοράς.

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί ιστορική ανασκόπηση των τάσεων εξέλιξης του κλάδου της λιανικής πώλησης και ιδιαίτερα της εξέλιξης των αλυσίδων super-market σε οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες όπως η Αμερική αλλά και σε αντίστοιχες υπό ανάπτυξη. Μελετώνται επίσης οι σύγχρονες τάσεις εξέλιξης του κλάδου στην Ευρώπη με αναφορά στις στρατηγικές των λιανοπωλητών, τις στρατηγικές των κατασκευαστών μάρκας, το προφίλ των καταναλωτών και τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Τέλος γίνεται μελέτη της περίπτωσης της Ελλάδας. Στόχο του παρόντος κεφαλαίου αποτελεί η μελέτη της στάσης των καταναλωτών απέναντι στα καταστήματα λιανικού εμπορίου και ο βαθμός ικανοποίησής τους από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται σε συνδυασμό με την τιμή.

## 2.1 Η εξέλιξη των αλυσίδων *super-market*

### 2.1.1 Εισαγωγή

Η δεκαετία του '60 σηματοδοτεί τη σταδιακή κυριαρχία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης. Η απελευθέρωση των αγορών κεφαλαίου, ιδίως μετά τη δεκαετία του '70, η κατάργηση του προστατευτισμού και η δημιουργία οικονομικών ενώσεων (ΕΟΚ) και η αυξημένες ανάγκες των κρατών σε εισροή ξένων κεφαλαίων, ακόμη και των αναπτυγμένων, μετέβαλε σταδιακά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε κράτος εν κράτει, εκτοπίζοντας παραδοσιακούς τομείς παραγωγής.

Είναι άλλωστε η περίοδος που ανατέλλει ο ξέφρενος καπιταλισμός και η ανάγκη εξεύρεσης αφενός νέων αγορών και αφετέρου φθηνότερων εργατικών χεριών, καθώς η ευρωπαϊκή σοσιαλδημοκρατία, αλλά και η λαϊκή Δεξιά, είχαν καταφέρει να πετύχουν ένα μίνιμουμ κοινωνικής συναίνεσης, μπροστά στον κοινό εχθρό: τη Σοβιετική Ένωση.

Η οικονομία διεθνοποιείται. Η εγκατάσταση των πολυεθνικών σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές συνοδεύεται από εγκατάλειψη άλλων. Αυξάνει το ενδο - επιχειρησιακό εμπόριο. Το θεσμικό - εθνικό πλαίσιο σιγά σιγά γίνεται πιο ελαστικό. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις ξεπερνούν σε ρυθμούς ανάπτυξης το διεθνές εμπόριο.

Συνεπώς ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της εξέλιξης στον κλάδο της λιανικής πώλησης τις τελευταίες δεκαετίες είναι η όλο και αυξανόμενη εξάπλωση μεγάλων αλυσίδων *super-market* στην Αμερική αλλά και στην Ευρώπη. Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, λοιπόν, δημιουργήθηκε η ανάγκη από ορισμένα καταστήματα, τα οποία ήθελαν να επικρατήσουν στο χώρο, για εξαγορά ή απόκτηση ελέγχου κάποιων άλλων.

Μερικοί από τους πλέον συνήθεις τύπους απόκτησης πλήρους ή μερικού ελέγχου άλλης επιχείρησης είναι:

- i. Η αναφερόμενη στο χρηματοοικονομικό επενδυτικό τομέα., όπου γίνεται επένδυση σε μετοχικούς τίτλους της αποκτώμενης επιχείρησης σε τέτοια έκταση ώστε να ελέγχεται η αποτελεσματική πλειοψηφία των μετοχών από την αποκτώσα επιχείρηση.
- ii. Η ανάπτυξη σωρευτικού χαρακτήρα κατά την οποία αποκτάται επιχείρηση ανομοιογενής, δηλαδή η οποία ανήκει σε διαφορετικό κλάδο δραστηριότητας.
- iii. Ανάπτυξη επιχείρησης συνδεδεμένης ή συναφούς δραστηριότητας.
- iv. Η οριζόντια ανάπτυξη αποτελεί μια άλλη μορφή απόκτησης ελέγχου, η οποία αναφέρεται σε ομοειδής επιχειρήσεις.
- v. Η κάθετη ανάπτυξη, η οποία αναφέρεται στην απόκτηση επιχειρήσεως που εντάσσεται στο ίδιο παραγωγικό κύκλο.

Η εξαγορά ή ο έλεγχος γενικά ενός καταστήματος λιανικής πώλησης από άλλο υποστηρίζεται, ότι συνιστά βασική συνθήκη βελτιώσεως του επιχειρησιακού δυναμικού, ή συνθήκη δημιουργίας αξίας.

Παρά το γεγονός ότι σε μεγάλο αριθμό περιπτώσεων οι ενοποιήσεις καταστημάτων δεν αποτέλεσαν επιτυχείς επιλογές, εν τούτοις ανάλογες στρατηγικές επιλογές έχουν συντελέσει σημαντικά στη βελτίωση της θέσεως και τη δημιουργία αξίας για τις ενοποιούμενες αλυσίδες καταστημάτων.

Τα προσδοκώμενα πλεονεκτήματα από μια ενοποίηση είναι πολλά και εξαρτώνται τόσο από τους στόχους των ενδιαφερομένων καταστημάτων, όσο και από τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν.

Η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των μέσων και οι οικονομίες κλίμακας, η μεταφορά τεχνολογίας και η αξιοποίηση εμπειριών, η αύξηση της ισχύος και η ανάπτυξη δικτύων ανεφοδιασμού και πωλήσεων, συνιστούν ορισμένα από τα συνήθως προσδοκώμενα πλεονεκτήματα.

Στον πίνακα περιλαμβάνεται χωριστά η αντιπαράθεση ωφελειών - κόστους στο ισοζύγιο πληρωμών. Αυτό γίνεται συνήθως λόγω της ιδιαίτερης σημασίας που αποδίδεται στις επιδράσεις των μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων λιανικής πώλησης στον εξωτερικό τομέα της οικονομίας.

Και πάλι θα πρέπει να τονιστεί ότι τα παραπάνω αποτελούν τη βάση για αποτίμηση των ωφελειών του κόστους που συνεπάγονται οι αλυσίδες καταστημάτων για τις χώρες – δέκτες. Ο ακριβής υπολογισμός σκοντάφτει σε μεθοδολογικά προβλήματα υπολογισμού αλλά και σε γενικότερα εννοιολογικά εμπόδια.

Πίνακας 2.1 Δυνατές ωφέλειες – κόστος της πολυεθνικής επιχείρησης

Προϊόν

**Ωφέλειες:**

- + Αμοιβές παραγωγικών συντελεστών, συμπεριλαμβανομένης και της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- + Εξωτερικές Οικονομίες
- Εναλλακτικό Κόστος Απασχόλησης
- Αρνητικές εξωτερικές οικονομίες.

**Κόστος:**

Πληρωμές στους Ξένους παραγωγικούς συντελεστές.

Ισοζύγιο Πληρωμών

**Ωφέλειες:**

- + Αρχική εισροή κεφαλαίου
- + Εξαγωγές
- + Υποκατάσταση εισαγωγών

**Κόστος:**

- Επαναπατρισμός κερδών
- Εισαγωγές

Έτσι, για παράδειγμα, κατά τις χώρες – δέκτες χαμηλού επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης, για την αποτίμηση των ωφελειών θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη το κοινωνικό κόστος και όφελος και όχι αυτό που υπαγορεύει ο μηχανισμός της αγοράς. Η συμβολή των πολυκαταστημάτων πρέπει να τοποθετηθεί δηλαδή στο πλαίσιο των ιδιαιτεροτήτων της οικονομίας από πλευράς ανάπτυξης και να υπογραμμιστεί η αναπτυξιακή σημασία της ξένης επένδυσης για την οικονομία της χώρας - δέκτη.

### 2.1.2 Εξέλιξη σε αναπτυσσόμενες και υπό ανάπτυξη χώρες.

Μερικές φορές η διεθνής κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών είναι προϋπόθεση για την ανάπτυξη του εμπορίου αγαθών. Οι υποστηρικτές της απόψεως αυτής συχνά υπενθυμίζουν την εξόρυξη και εξαγωγή φυσικών πόρων σε πολλές λιγότερο αναπτυσσόμενες περιοχές, εξόρυξη που πραγματοποιείται με ξένες επενδύσεις που αναλαμβάνονται από χώρες της Ευρώπης και τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Από την άλλη πλευρά, τα σκόπιμα μέτρα προστατευτικής πολιτικής δυνατόν να ελαττώσουν σημαντικά το εμπόριο, αν ενθαρρύνουν την εισροή κεφαλαίου για να αποφευχθούν οι δασμολογικοί φραγμοί. Σε μια τέτοια περίπτωση η κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών επαυξάνει τον αντιεμπορικό χαρακτήρα της προστασίας. Οι ξένες επενδύσεις μπορεί να βοηθήσουν την επέκταση της παραγωγής των εξαγόμενων αγαθών μιας χώρας ή, όπως αναφέραμε παραπάνω, να ενθαρρύνουν την παραγωγή προϊόντων ανταγωνιζομένων εισαγωγών.

Μεγάλο μέρος της τεράστιας ροής αμερικανικών επενδύσεων στην Ευρώπη κατά τη δεκαετία του 1960 θεωρήθηκε ως αντίδραση στους ενοποιημένους δασμολογικούς φραγμούς της μόλις δημιουργημένης Ευρωπαϊκής Κοινότητας, και παρόμοια κατάσταση υφίσταται σήμερα, καθώς προβάλλει η παραπέρα εσωτερική ενοποίηση το 1992.

Τα κέρδη όμως των περισσότερων αμερικανικών κολοσσών, που απαρτίζουν μάλιστα και το δείκτη των δεικτών, τον Ντάου Τζόουνς, εξαρτώνται σε μικρότερο βαθμό από την αμερικανική αγορά, και περισσότερο από τις εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία.

Η αμερικανική αγορά, όσο και να αναπτύσσεται, παραμένει σχετικά στάσιμη σε σχέση με τις αναπτυξιακές προοπτικές που παρουσιάζουν, οι νέες αγορές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η περίφημη χαμπουργκεροβιομηχανία «Μακντόναλτς» και η Κόκα – Κόλα.

Οι πωλήσεις των «Μακντόναλτς» στο εσωτερικό της Αμερικής είναι φθίνουσες, ενώ αυξάνονται κατακόρυφα στις νέες αγορές της Ασίας και της Λατ. Αμερικής. Τα τελευταία χρόνια, η πορεία των μετοχών των δύο αυτών μεγάλων αμερικανικών πολυεθνικών δεν είναι και πολύ καλή, εξαιτίας κυρίως των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στο εξωτερικό και στις αγορές, που επλήγησαν από την πρόσφατη οικονομική κρίση και όχι στο εσωτερικό.

Ένα κεντρικό χαρακτηριστικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι η κυριαρχία των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων. Αν και το μεγάλο μέγεθος δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιχείρηση να γίνει πολυεθνική, οι πραγματικά πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι τεράστια συγκρότημα. Οι ετήσιες πωλήσεις τους φθάνουν τις εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια και σε σύγκριση με άλλες οικονομικές οντότητες, περιλαμβανόμενων και πολλών κρατών, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι πηγή τεράστιας δύναμης.

Παρακάτω δίνεται ένας συγκριτικός πίνακας των 100 μεγαλύτερων κρατών και πολυεθνικών επιχειρήσεων για το 1988. Οι χώρες κατατάσσονται με βάση το ακαθάριστο εθνικό προϊόν και οι επιχειρήσεις με βάση τις πωλήσεις τους. Αν και ορισμένοι απορρίπτουν τέτοιες συγκρίσεις σαν άσχετες, δείχνουν την τάξη μεγέθους του ελέγχου που ασκούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πάνω στους πόρους κι επομένως την τεράστια δύναμη και τις δυνητικές οικονομικές και πολιτικές συνέπειες που μπορεί να έχει η λειτουργία τους

Πίνακας 2.2 Συγκριτική οικονομική δύναμη: κράτη και επιχειρήσεις, 1988

**Δισ. \$**

1	Ηνωμ. Πολιτείες	2.106,9	26	Ελβετία	54,6
2	Σοβ. Ένωση	1.046,6	27	Σαουδ. Αραβία	54,5
3	Ιαπωνία	727,9	28	Αργεντινή	49,7
4	Δ. Γερμανία	513,1	29	Ινδονησία	46,2
5	Γαλλία	411,3	30	Royal Dutch/Shell	44,0
6	Κίνα	324,0	31	Ford	42,8
7	Μ. Βρετανία	254,2	32	Αυστρία	41,3
8	Ιταλία	210,7	33	Βενεζουέλα	41,2
9	Καναδάς	196,6	34	Νιγηρία	40,1
10	Βραζιλία	148,9	35	Δανία	38,9
11	Πολωνία	108,3	36	Ν. Αφρική	37,7
12	Ινδία	105,1	37	Ν. Κορέα	35,4
13	Αυστραλία	96,7	38	Mobil	34,7
14	Ισπανία	95,0	39	Τουρκία	33,4
15	Ολλανδία	88,1	40	Ουγγαρία	32,1
16	Αν. Γερμανία	81,0	41	Νορβηγία	31,9
17	Ιράν	79,1	42	Texaco	28,6
18	Μεξικό	76,2	43	British Petroleum	27,4
19	Σουηδία	73,7	44	Βουλγαρία	24,8
20	Τσεχοσλοβακία	70,7	45	Ελλάδα	24,2
21	Βέλγιο	69,7	46	Φιλανδία	23,8

22	Ρουμανία	67,4	47	Standard Oil	23,2
23	General Motors	63,2	48	Ταϊβάν	22,8
24	Εκκοπ	60,3	49	Nat. Iranian Oil	22,8
25	Γιουγκοσλαβία	55,3	50	Φιλιππίνες	21,9
51	Ιράκ	21,4	76	Toyota	12,8
52	IBM	21,1	77	Renault	12,7
53	Ταϊλάνδη	20,6	78	Eni (Ιταλία)	12,6
54	General Electric	19,6	79	Total	12,5
55	Αλγερία	19,5	80	B. Κορέα	12,4
56	Unilever	18,9	81	Atlantic Richfield	12,3
57	Λιβύη	18,6	82	Dailmer – Benz	12,1
58	Κολομβία	18,4	83	Hoechst	12,1
59	Gulf Oil	18,1	84	Κούβα	11,4
60	Χιλή	16,8	85	Bayer	11,4
61	Πακιστάν	16,5	86	Shell Oil	11,1
62	Περού	16,4	87	U.S. Steel	11,0
63	Chrysler	16,3	88	Nestle	11,0
64	Αίγυπτος	16,1	89	Πόρτο Ρίκο	10,8
65	Νέα Ζηλανδία	16,0	90	Basf (Γερμανία)	10,7
66	Πορτογαλία	15,4	91	Peugeot – Citroen	10,6
67	I.T.T.	15,3	92	Dupont	10,6
68	Κουβέιτ	15,2	93	Μαρόκο	10,4
69	Philips	15,1	94	Ιρλανδία	10,3



70	Standard Oil	14,9	95	Matsushita	10,0
71	Ισραήλ	14,8	96	Nissan Motor	9,8
72	Μαλαισία	13,9	97	Nippon Steel	9,5
73	Siemens	13,9	98	Western Electric	9,5
74	Χονγκ – Κονγκ	13,6	99	Continental Oil	9,5
75	Volkswagen	13,3	100	Mitsubishi	9,2

Πηγή: *Fortune, Directory of Top 500 Industrial Corporations and United Nations statistical Yearbook*

Θα ήταν προτιμότερο η σύγκριση να γίνει μεταξύ της προστιθέμενης αξίας των επιχειρήσεων και του εθνικού εισοδήματος των χωρών, γιατί οι πωλήσεις περιλαμβάνουν την προστιθέμενη αξία και την αξία των εισροών, ενώ το εθνικό προϊόν περιλαμβάνει μόνον την προστιθέμενη αξία. Εκτιμήσεις που έχουν γίνει σ' αυτή τη βάση δείχνουν ότι η προστιθέμενη αξία μερικών πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη από το εθνικό εισόδημα μερικών μικρών χωρών και πολύ μεγαλύτερη από το εθνικό εισόδημα πολλών αναπτυσσόμενων χωρών.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Δ. Γερμανία, η Ιαπωνία και Ελβετία ελέγχουν το 73,2% των συνολικών επενδύσεων το 1987 και το 79,2% το 1988. Μέσα σε κάθε μια από τις χώρες αυτές υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων σε έναν πολύ περιορισμένο αριθμό πολυεθνικών επιχειρήσεων. Στις Η.Π.Α το 1976, 300 περίπου επιχειρήσεις ελέγχουν το 70% των ξένων ιδιωτικών επενδύσεων, στο Ηνωμένο Βασίλειο 165 επιχειρήσεις ελέγχουν περίπου το 80% και στη Δ. Γερμανία 82 επιχειρήσεις ελέγχουν το 70%.

Ένα σημείο που δεν είναι εμφανές από τα παραπάνω είναι ότι ορισμένες επιχειρήσεις από τις μεγαλύτερες και πλουσιότερες αναπτυσσόμενες χώρες (Βραζιλία, Μεξικό, Ινδία, Χονγκ – Κονγκ κ.λ.π.) έχουν αρχίσει να επενδύουν σ' άλλες μικρότερες και φτωχότερες χώρες. Επίσης οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης έχουν αρχίσει να εισέρχονται στο χώρο των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, οι χώρες αυτές το 1986 είχαν περίπου 700 εμπορικές και βιομηχανικές μονάδες σε αναπτυσσόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες, σε σύγκριση με μόνον 50 το 1972.


Πίνακας 2.3 Ξένες ιδιωτικές επενδύσεις πέντε αναπτυγμένων χωρών κατά βιομηχανικό τομέα, το 1985

	Η.Π.Α		Ιαπωνία		Μεγ. Βρετανία		Σουηδία		Δυτ. Γερμανία	
	εκ. \$	%	εκ. \$	%	εκ. \$	%	εκ. \$	%	εκ. \$	%
Γροφών, Ποτών και Καπνού	4.716	8	231	6	3.947	27	65	1	716	6
Υφαντικών, Δέρματος και Ενδυμάτων	1.099	2	918	22	1.038	7	65	1	469	4

Πηγή: J. Stopford, J. Dunning & K. Haberich: *op. Cit.*, Μέρος Γ', Πίνακας 6

Πίνακας 2.4 Οι μεγαλύτερες πολυεθνικές με βάση το ενεργητικό 1994 σε δις δολ.

	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΩΡΑ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΝΕΡΓΗ-ΤΙΚΟ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟ-ΜΕΝΟΙ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΥΠΕΡΕΘ-ΝΙΚΟΤΗΤΑ %
1	General Electric	Η.Π.Α	Ηλεκτρονικά	304	90	276.00	33
2	Ford Motor Company	Η.Π.Α	Αυτοκίνητα	275	153	363.89	35
3	Royal Dutch/Shell Group	Ολλανδία/Ην. Βασίλειο	Πετρέλαια	115	128	105.00	58
4	General Motors	Η.Π.Α	Αυτοκίνητα	228	178	608.00	29
5	Exxon Corporation	Η.Π.Α	Πετρέλαια	96	120	80.00	65
6	Toyota	Ιαπωνία	Αυτοκίνητα	105	88	159.03	40
7	IBM	Η.Π.Α	Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	81	78	269.46	53
8	Volkswagen Group	Γερμανία	Αυτοκίνητα	57	65	279.89	56
9	Nestle SA	Ελβετία	Τρόφιμα και ποτά	37	48	225.80	93
10	Daimler - Benz AG	Γερμανία	Αυτοκίνητα	76	69	300.06	44
11	Mobil Corporation	Η.Π.Α	Πετρέλαια	43	64	42.70	59
12	FIAT Spa	Ιταλία	Αυτοκίνητα	69	50	242.32	40
13	Hoechst AG	Γερμανία	Χημικά	34	30	137.37	76
14	Asea Brown Boveri (ABB)	Ελβετία	Ηλεκτρολογικός εξοπλισμός	29	31	213.05	95
15	Bayer AG	Γερμανία	Χημικά	30	32	144.60	82
16	Elf Aquitaine SA	Γαλλία	Πετρέλαια	42	42	83.70	57
17	Nissan Motor Co, Ltd	Ιαπωνία	Αυτοκίνητα	57	49	137.20	51
18	Unilever	Ολλανδία/Ην. Βασίλειο	Τρόφιμα και ποτά	30	46	269.31	92
19	Siemens AG	Γερμανία	Ηλεκτρονικά	67	60	386.00	52
20	Roche Holding AG	Ελβετία	Φάρμακα	37	12	51.64	82

 Εταιρείες των οποίων προϊόντα διατίθενται στο αγοραστικό κοινό μέσω των μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων λιανικής πώλησης τύπου *carrefour*

Οι εξελίξεις στο κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων κατά την διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών μπορούν να χαρακτηριστούν ως ραγδαίες και αυτό εξαιτίας του υψηλού ρυθμού αύξησης και συγκέντρωσης των πολυεθνικών εταιρειών λιανικής πώλησης. Στο παρακάτω τμήμα παρουσιάζονται, η πορεία και οι στρατηγικές ανάπτυξης που ακολούθησαν οι κυριότεροι 'παίκτες' στο κλάδο του λιανικού εμπορίου στις αναπτυγμένες αλλά και υπό ανάπτυξη χώρες.

Ως παράδειγμα αναπτυγμένης χώρας παρουσιάζεται η Αμερική και αντίστοιχα παραδείγματα χωρών υπό ανάπτυξη, το Γιοχάνεσμπουργκ και η Αργεντινή, το Μπουένος Άιρες.

### *2.1.2.1 Η περίπτωση της Αμερικής*

Οι ως τώρα εκθέσεις οι οποίες αναφέρονται στην περίπτωση της Αμερικής, περιέχουν επεξηγηματικού τύπου απαντήσεις όσων αφορά την επιβίωση των μικρού τύπου επιχειρήσεων και την τύχη των σοβαρών προσπαθειών εκ μέρους της ομοσπονδίας, του κράτους και των τοπικών αρχών να διασώσουν τόσο τις οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις, όσο και τις θέσεις εργασίας αλλά και τις επενδύσεις οι οποίες είχαν δημιουργηθεί με θυσίες και δουλειά πολλών ετών.

Οι πιο πρόσφατες αναφορές εστιάζονται στα αναγεννησιακά πλάνα πολλών πολιτειών, όπου έχουν διατεθεί πολλά χρηματοδοτούμενα κεφάλαια στους μεγάλο-λιανοπωλητές για την εξόφληση κεφαλαιουχικών εξόδων και οφειλών για τη δημιουργία των "Big-Boxes", τα οποία έχουν καταστρέψει τη βιωσιμότητα της κεντρικής εμπορικής αγοράς "main-street", αφού στερούν από τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις τη χρησιμοποίηση αναπτυξιακών κεφαλαίων. Αυτού του τύπου οι επιχορήγηση για τους μεγάλο-λιανοπωλητές έχει χαρακτηριστεί ως "εταιρική πρόνοια". Σε πολλές περιπτώσεις η κατακράτηση του φόρου πωλήσεων από τους καταστηματάρχες για 10 - 15 χρόνια φόρους, στέρησε από τα σχολεία και άλλους τοπικού φορείς αναγκαία έσοδα. Το σίγουρο είναι ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη για ελεύθερο χώρο, όπου θα χτιστούν τα νέα υπερκαταστήματα, με αποτέλεσμα το κλείσιμο των μικρότερων επιχειρήσεων. Όσο τα μεγάλα καταστήματα κατακρατούν τους φόρους το τελικό κλείσιμο των μικρών επιχειρήσεων θα εξαλείψει την παραδοσιακή ροή των εσόδων προς τα σχολεία, τα τοπικά συμβούλια και τις τοπικές αρχές.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των εμπορικών δραστηριοτήτων της "main-street" και των μαγαζιών στην Καλιφόρνια, το Πινόκιο, τη Νέα Υόρκη και την Πενσυλβάνια. Στην ευρύτερη περιοχή το κλείσιμο των μαγαζιών ψλικών, παπουτσιών, αθλητικών ειδών και οικιακών συσκευών κατέστρεψε την ισορροπία στις γειτονιές. Αυτά τα τοπικά καταστήματα είναι αδύνατο να ανταγωνιστούν τα πολυκαταστήματα τύπου Wal-Mart, Kmart, Target, και άλλων, όπως επίσης και οι ήδη υπάρχοντες θέσεις εργασίας έχουν χαθεί στις γειτονιές. Η έλλειψη θέσεων εργασίας στις οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις, ελαττώνουν την αγοραστική δύναμη των γειτονιών και τελικά επηρεάζουν ακόμα και την ευημερία των τοπικών υποκαταστημάτων όπως τα Bradles και Caldor τα οποία έχουν δηλώσει πτώχευση τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο και η Kmart έχει δηλώσει πρόσφατα απόλυες στο χρηματιστήριο. Προβλήματα έχουν επίσης αναφερθεί στο Charming Shoppers και άλλα τοπικά και εθνικά καταστήματα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι εμπορικοί δρόμοι οι οποίοι πριν 5 ή 10 χρόνια ήταν καθαροί, λαμπεροί και φιλόξενοι με τους επισκέπτες τώρα έχουν αλλάξει δραματικά προς το χειρότερο. Τώρα πλέον σημειώνεται ένα 30% με 40% ποσοστό υπανάπτυξης. Ο κίνηση έχει μειωθεί ορατά και τα ήδη κλεισμένα μαγαζιά κοσμούνται από γκράφιτι στους τοίχους τους.

*-Πως συνέβη κάτι τέτοιο:*

Υποτίθεται ότι η Kmart και η Target ήταν σταθερά μεγάλα καταστήματα τα οποία είχαν ανοίξει πριν 5 με 10 χρόνια. Το εμπορικό τετράγωνο των καταστημάτων αυτών ανέρχεται σε 30,000 με 60,000 τ.μ. Υποθέτοντας ότι λίγα χρόνια αργότερα θα χτιζόταν θα χτιζόταν ένα υπέρ εμπορικό κέντρο με μέγεθος επιπέδων 200,000 τ.μ. από τα ήδη υπάρχοντα σε απόσταση ενάμιση χιλιομέτρου μακριά αυτών, θα είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση της κυκλοφορίας στους παλαιότερους εμπορικούς δρόμους και την επιτάχυνση της παρακμής. Έτσι η περιοχή σήμερα μοιάζει κατεστραμμένη και βανδαλισμένη και οι αγοραστές έχουν αρχίσει να μετακινούνται προς τα μεγαλύτερα εμπορικά καταστήματα.

*-Τα δυννητικά αρνητικά αποτελέσματα σχετικά με τις πολυδιάστατες επιπτώσεις στην παραδοσιακή οικονομία.*

Προηγούμενα έχει αναφερθεί το νέο φαινόμενο των "Power Centers" (πολύ-κέντρα) το οποίο έχει αρχίσει να αποκτά μεγάλες διαστάσεις από τα μέσα του 90'. Τα "power-centers" έχουν αναφερθεί ως "big-boxes" όπου θα στεγάζονται πολυάριθμα πολυκαταστήματα και μικρότερα καταστήματα τα οποία θα περιστοιχίζονται από τεράστιους χώρους πάρκινγκ, με συνολική έκταση 500,000 τ.μ.

Αυτού του είδους πολυκαταστήματα έλκουν πελάτες από απόσταση ακτίνας 10 ή 15 χιλιομέτρων σε κυρίων πολυπληθείς περιοχές. Αυξάνοντας το εύρος της πελατείας τους τα μεγάλα υποκαταστήματα αυξάνουν επίσης την αρνητική επίδρασή τους στους μεταπωλητές της "main-street" αλλά και στα υπόλοιπα οικογενειακού τύπου καταστήματα, τα οποία έχουν κηρύξει πτώχευση τα τελευταία χρόνια.

Στην Καλιφόρνια έχει να διαφαινεται μια ακόμη διάσταση. Η "Wal-Mart", στην οποία έχει απαγορευτεί από κάποιες κοινότητες η δόμηση των κτηρίων της εκεί, έχει αρχίσει να ανακαινίζει παλαιούς χώρους εμπορικών κτηρίων ή επιβάλλει την εγκατάστασή της σε ήδη υπάρχοντες εμπορικούς χώρους.

Είναι ευνόητο ότι από τότε που η "Wal-Mart" επέδειξε ευθύ και σκληρό ανταγωνισμό σε πολλές από τις ήδη υπάρχοντες μισθωτές επιχειρήσεις, πολλές από αυτές ίσως δε μπορέσουν να συνεχίσουν να δουλεύουν. Η εικασία ότι η "Wal-Mart" θα ενισχύσει την κίνηση πρέπει να διερευνηθεί, παρόλο που αυτή η άποψη φαίνεται να είναι ορθή. Ο πελάτης ο οποίος παραδοσιακά ψώνιζε από μικρά καταστήματα ίσως τώρα έχει μπει σε πειρασμό να επισκεφτεί τα μεγάλα πολυκαταστήματα. Από την άλλη μεριά πάλι, οι πελάτες των μεγάλων πολυκαταστημάτων δεν πρόκειται ποτέ να θελήσουν να επισκεφτούν άλλα καταστήματα εκτός του πολυκαταστήματος, καθώς τα πάντα υπάρχουν εκεί. Είναι λογικό λοιπόν ότι τα μαγαζιά τα οποία πωλούν τα ίδια προϊόντα ή παρόμοια με αυτά των πολυκαταστημάτων, να χάνουν συνεχώς πελάτες.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εισβολή του πολυκαταστήματος στον παραδοσιακό εμπορικό δρόμο, έχει σαν αποτέλεσμα την απώλεια 250 θέσεων εργασίας πλήρους απασχόλησης. Ένας υπολογισμός του μέσου κόστους του μισθού ενός εργαζόμενου, συμπεριλαμβανομένου και κάποιου περιθώριο αύξησης, ανέρχεται σε \$6,250,000. αυτός ο μισθός αναφέρεται σε ένα εργαζόμενο του παραδοσιακού εμπορικού δρόμου.

Είναι αλήθεια ότι οι μεγάλες αλυσίδες πολυκαταστημάτων θα δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας στην περιοχή, ωστόσο, κατά μέσο όρο των πολυκαταστημάτων, οι θέσεις αυτές δε θα είναι πλήρους απασχόλησης με πλήρεις αποδοχές. Η πολυδιάστατη επίπτωση των νέων θέσεων εργασίας των αλυσίδων πολυκαταστημάτων, αναφέρεται στο γεγονός ότι δεν μπορεί να αποζημιωθεί πλήρως η απώλεια της εργασίας πλήρους απασχόλησης με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας μερικής απασχόλησης.

#### *-Η εξάπλωση των υπερκαταστημάτων και η δυνητική ζημία.*

Το 1994 δημοσίευση της "National Trust for Historic Preservation"(εθνική επιτροπή για την ιστορική διαφύλαξη) με τίτλο " πώς η εξάπλωση των πολυκαταστημάτων μπορεί να βλάψει την κοινωνία.....", αναφέρει ότι οι ρόδινες υποσχέσεις για αύξηση των εσόδων για τις πόλεις, δημιουργία θέσεων εργασίας, μειωμένες τιμές και ποιοτικά προϊόντα, δεν έρχονται πάντα όπως αναμένεται.

Ενώ η δεκαετία του 60' και 70' χαρακτηρίστηκε από τα νέα παραδοσιακά εμπορικά κέντρα στα προάστια των πόλεων, η δεκαετία του 80' και 90' χαρακτηρίζεται από τα "Big-Boxes" των "Wal-Mart", "Kmart" και άλλων εξαπλωμένων πολυκαταστημάτων, τοποθετούμενα στο μεσοδιάστημα των κυριότερων εθνικών οδών.

Στις τέσσερις πολιτείες μπορεί κανείς να δει, πολλές περιπτώσεις αντιμαχών σχετικά με την εξάπλωση των αλυσίδων πολυκαταστημάτων. Συχνά τίθουν το θέμα των οικονομικών χρηματοδοτικών πακέτων τα οποία προσφέρονται στους επιχειρηματίες των αλυσίδων. Ο φόβος τους είναι ότι η αύξηση της μόλυνσης και της κίνησης θα επηρεάσει αρνητικά τη μετάβαση στα σχολεία. Αποδοκιμάζουν την έλλειψη πλάνου της πόλης η οποία επιτρέπει την παράλογη αλλαγή του τοπίου. Φοβούνται ότι οι καινούριες αλυσίδες καταστημάτων θα συμβάλει όχι στη διεύρυνση της ωφελιμότητας της αγοράς, αλλά μόνο στην εμπορική υπεραφθονία έως ότου εξαλειφθούν τα μικρά συνοικιακά καταστήματα. Δίνουν τέλος μεγάλη βαρύτητα στην αρνητική επίδραση πάνω στο περιβάλλον, όπως επίσης στα πολιτισμικά, επιστημονικά και οικονομικά θέματα.

Στη συνέχεια ακολουθεί η διαγραμματική απεικόνιση των πολυδιάστατων επιπτώσεων της εισβολής των μεγάλων πολυκαταστημάτων λιανικής πώλησης, όσων αφορά τα ήδη υπάρχοντα μικρά καταστήματα (σύμφωνα με την άποψη των καταστηματαρχών).

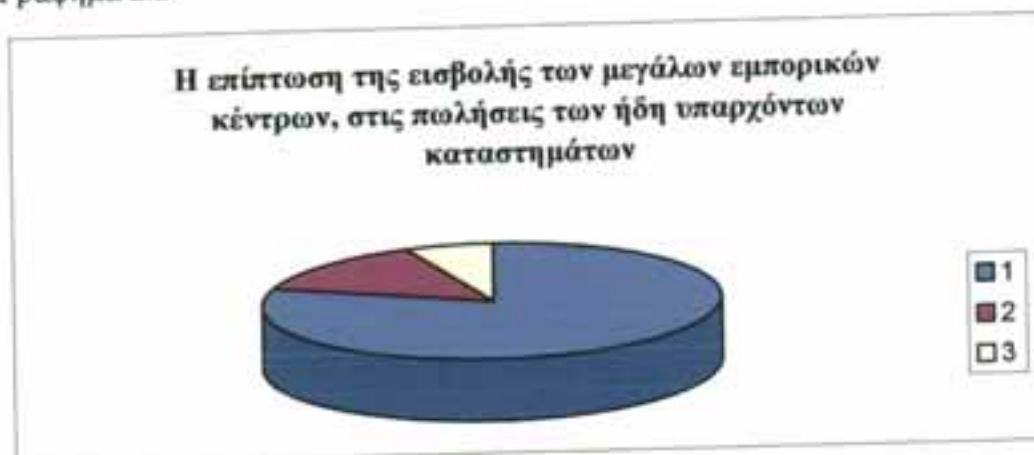
Γράφημα 2.1



1. σοβαρή απώλεια στις πωλήσεις των ήδη υπάρχοντων καταστημάτων
  2. απώλεια ποσοστού 5% με 35%
  3. απώλεια πάνω από 50%
  4. κέρδος
  5. καμία επιρροή
- ( σύμφωνα με τη άποψη των καταστηματαρχών).



Γράφημα 2.2



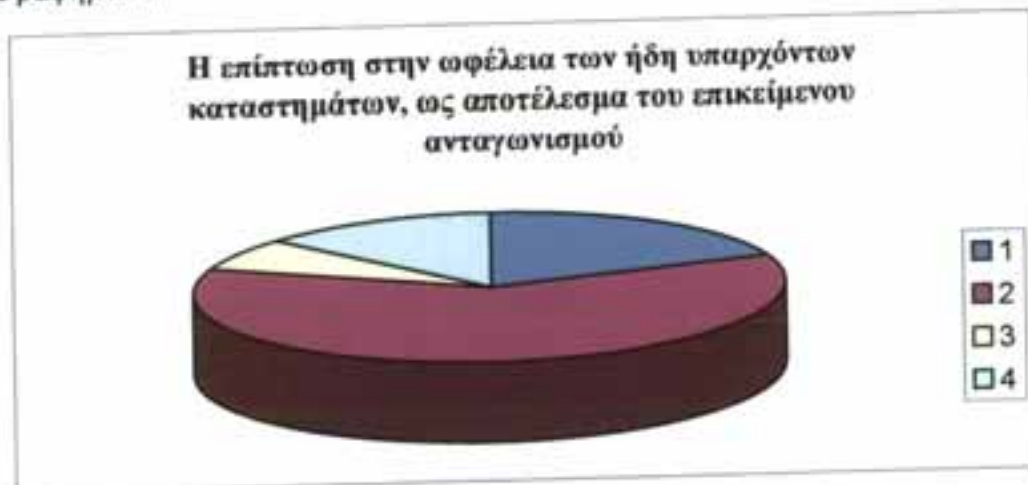
1. σοβαρή απώλεια

2. καμία επιρροή

3. κέρδος

(σύμφωνα με την άποψη των καταστηματαρχών).

Γράφημα 2.3



1. ελάττωση ωφελειών σε ποσοστό πάνω από 50%

2. σοβαρή ελάττωση των ωφελειών

3. αύξηση ωφελειών έως 10%

4. καμία επιρροή

(σύμφωνα με την άποψη των καταστηματαρχών).

*-Είναι τα μεγάλα καταστήματα καταδικασμένα όπως και τα μικρά σε αυτό τον αγώνα επιβίωσης;*

Γεγονός αποτελεί η ζημία που επέστησαν οι “Kmart” και “Wal-Mart” λόγω αύξησης των λειτουργικών τους εξόδων τα τελευταία δυο χρόνια. Το μέλλον ωστόσο των μικρών επιχειρήσεων διαφαίνεται απελπιστικό, λόγω του γεγονότος της διαφοροποίησης και της μετακίνησης των πελατών από την παραδοσιακή κατεστραμμένη αγορά προς τις πιο κατάλληλες περιοχές.

Απόδειξη του ισχυρισμού ότι οι νέες εμπορικές επιχειρήσεις θα εξαλείψουν αργά ή γρήγορα τα ήδη υπάρχοντα μικρά καταστήματα, αποτελεί το γεγονός ότι ακόμα και οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις απειλούνται. Η πτώχευση των “Bradlees” και “Caldor” αποτελεί την τέλεια απεικόνιση της απελπιστικής κατάστασης που επικρατεί. Ίσως κάποια μέρα η “Wal-Mart” κατακτήσει ολόκληρη την αγορά.

Σχετικά με τα προβλήματα απόκτησης εσόδων από τη χονδρική πώληση, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν χτυπηθεί από το φαινόμενο της έξαρσης της πληροφόρησης. Το φαινόμενο αυτό έχει απειλήσει όχι μόνο τις μικρές επιχειρήσεις αλλά και άλλες σημαντικές εταιρίες όπως super-markets.

Η απλή συλλογή πληροφοριών είναι μόνο ένα μέρος της νέας δύναμης. Τα super-markets έχουν συλλέξει σημαντικά δεδομένα τα τελευταία χρόνια. Τα μεγάλα εμπορικά κέντρα είναι τα πλέον κατάλληλα για τη χρησιμοποίηση αυτών των δεδομένων πιο αποτελεσματικά.

Το σημαντικότερο βήμα για την εκμετάλλευση των δεδομένων έγινε από την “Wal-Mart”, χρησιμοποιώντας Η/Υ για να ξεχωρίσει την εικαστική δουλειά από το χονδρικό εμπόριο, για να απεικονίσει τους κύκλους απογραφής και να μπορέσει να διατηρήσει στοκ στα πιο δημοφιλή προϊόντα. Η “Wal-Mart” στράφηκε προς τους προμηθευτές, καθορίζοντάς τους ποια ακριβώς προϊόντα χρειάζεται, πού, πότε και πιέζοντας συνεχώς για πιο συμφέρουσες τιμές.

Τώρα πλέον οι αλυσίδες super-market ελπίζουν να ακολουθήσουν την πορεία της “Wal-Mart”. Τον περασμένο χρόνο οι συμβουλευτικές επιχειρήσεις Kurt Salmon Associates Inc., διαπίστωσε ότι οι μπακαληδες θα μπορούσαν να μειώσουν τα κόστη τους, άρα και τις τιμές, κατά 11% ή πάνω από \$30 το χρόνο, ακολουθώντας τη στρατηγική της μειωμένης γραφειοκρατίας με τους προμηθευτές τους.

Ωστόσο δεν είναι μια τόσο εύκολη αλλαγή. Οι δυνατοί "παίκτες" στον κλάδο των μακάληδων εξασφαλίζουν περισσότερα χρήματα δημιουργώντας στοκ εμπορευμάτων και πουλώντας τα με κάποια έκπτωση χονδρικής. Οι μεγάλες εκπωλικές συμφωνίες ωστόσο εμποδίζονται από τον Efficient Consumer Response (ECR)(αποτελεσματικός καταναλωτικός ανταποκριτής).

#### *-Η λιανική πώληση σε μετάβαση.*

Στις περισσότερες μελέτες των τελευταίων ετών αναφέρεται ότι έως το τέλος της δεκαετίας που διανύουμε περισσότερα από τα σημερινά μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης θα εξαφανιστούν. Ο λόγος είναι ότι δεν υπάρχει αρκετός χώρος για όλους τους λιανοπωλητές, άρα δεν υπάρχει και περιθώριο δράσης. Συνέπεια των παραπάνω είναι ότι μέχρι το τέλος της δεκαετίας κάποιες όρια της οικονομίας θα κατακτηθούν από τρις ή τέσσερις το πολύ κύριους "παίκτες".

Στον κλάδο της λιανικής πώλησης "παίκτες" όπως οι "Kmart" και "Wal-Mart", ανάμεσα σε άλλες μεγάλες αλυσίδες πολυκαταστημάτων, έκαναν το πρώτο βήμα για την τελική εξάλειψη εκατοντάδων μικρότερων λιανοπωλητών: η βιομηχανία λιανικής πώλησης έχει να συγχωνεύεται, έτσι μεγαλύτερες φίρμες ελέγχουν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Μεγάλες εταιρίες λιανικής πώλησης, με πωλήσεις πάνω από \$100,000, αύξησαν το ποσοστό συνεργασίας από 35% το 1985 σε 39% το 1989 και 45% το 1993.

Το 1985 μικρές εταιρίες, με πωλήσεις κάτω από \$1,000, απασχολούσαν 21% περισσότερους εργαζομένους από τις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά το 1993 απασχολούν 22% λιγότερους εργαζομένους από τις αντίστοιχες μεγάλες.

Τα δεδομένα επίσης δείχνουν τα σταθερά επιτυχή κέρδη των μεγάλων αλυσίδων λιανικής πώλησης και την παρακμή των αντίστοιχων των μικρών καταστημάτων συγκρίνοντας τα έτη 1985 και 1993.

Πίνακας 2.5 Μικρές έναντι μεγάλων επιχειρήσεων λιανικής πώλησης 1985-1993.

<b>Ισχύς πωλήσεων</b>	<b>1985</b>	<b>1993</b>
\$1 000 ή λιγότερο	37.4%	35.5%
\$ 1 000- 10 000	14.9%	13.1%
\$10 000- 100 000	6.1%	5.7%
\$100 000 και πάνω	30.9%	43.4%
Πωλήσεις μη διαθέσιμες	10.7%	2.3%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*-Ο ρόλος της National Trust for Historic Preservation.*

Έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες να εκτιμηθούν οι συνεισφορές των μεγάλων πολυκαταστημάτων, πέρα από τις αρνητικές επιπτώσεις της, χωρίς προηγούμενο, ανάπτυξής τους.

Ωστόσο πέρα από τα κέρδη, βλέπει την υπερίσχυση των αρνητικών επιπτώσεων όπως:

- Υποσκάπτουν την οικονομική ευημερία της παλαιάς εμπορικής οδού, με τη μετατόπιση της βαρύτητας του εμπορικού κέντρου, από τις παρυφές της πόλης στις μεγάλες εθνικές οδούς.
- Εκτοπίζουν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, ειδικά τις ανεξάρτητες οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις οι οποίες συμβάλλουν σημαντικά στην κίνηση της τοπικής ζωής, χτίζοντας πελώρια καταστήματα εκτός κλίμακας χωρίς την ικανότητα της πόλης να τα απορροφήσει.
- Προκαλούν την εγκατάλειψη των παλαιών κτιρίων και την επένδυση σε ήδη υπάρχοντα κτίρια, οδούς, πάρκα και άλλα περιουσιακά στοιχεία των πολιτειών.
- Έχουν αναλάβει την αναγέννηση της Αμερικής με την ανέγερση κτιρίων ξένα ως προς τα ήδη υπάρχοντα.

*-Η νέα έμφαση στη βιομηχανία φαγητού από τα πολυκαταστήματα τα οποία στεγάζονται στις μεγάλες αλυσίδες πολυκαταστημάτων λιανικής πώλησης.*

Η Αμερικανική βιομηχανία φαγητού είναι η καλύτερη στον κόσμο. Η ποικιλία αγαθών και η ποιότητα που τα διακρίνει είναι το λαμπερότερο παράδειγμα παγκοσμίως. Τα προϊόντα της είναι διαθέσιμα μέρα και νύχτα ανάλογα με τις επιθυμίες του καθενός. Διαφορετικοί τύποι μαγαζιών εξυπηρετούν όλες τις ανάγκες των καταναλωτών αισθητικά, ποιοτικά, αλλά κυρίως οικονομικά. Σήμερα αυτή η βιομηχανία είναι υπό κίνδυνο.

Για παράδειγμα στη Νότια Καλιφόρνια, το 90% των μετοχών της αγοράς φαγητού βρίσκεται υπό την επιρροή ευκαιριακών συλλογικών συμφωνιών. Συμβόλαια εργασίας μεταξύ των United Food, Commercial Workers και καταστημάτων τροφίμων όπως τα Ralphs, Food-4-Less, Hughes, Vons, Albertsons και Luckys, έχουν διαπραγματευτεί έναντι μεγάλων συμβολαίων κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Το τελικό αποτέλεσμα αυτών των συναλλαγών, όπως θα περίμενε κανείς, είναι μια καθόλου ευκαταφρόνητη αμοιβή και επιπλέον σημαντικά οφέλη.

*-Οι επιπτώσεις στην κοινωνία*

Το Midwest Center for Labour Research (MCLR) μελέτησε την εξέλιξη των εισοδημάτων από φόρους των super-markets στην Καλιφόρνια, τα οποία μπορεί να χαθούν εάν τρία πολυκαταστήματα εγκατασταθούν στην πόλη.

Σύμφωνα με το MCLR:

Η παρουσία των τριών ανεξάρτητων πολυκαταστημάτων θα έπαιρνε τη δουλειά από τους υπαλλήλους των super-markets που μέχρι τώρα υπάρχουν στην πόλη. Τα τμήματα μπακαλικής των νέων super-markets θα απασχολήσουν αντίστοιχο αριθμό εργαζομένων με τους 360 ήδη υπάρχοντες. Η παρουσία τους θα είχε επιπτώσεις στην πτώση των ωρών εργασίας των υπαρχόντων super-markets. Θα τα επηρεάσει σε τρία σημεία:

- a) Στους υψηλούς μισθούς των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων στα super-markets και τους μισθούς των υπολοίπων εργαζομένων.
- b) Αναμονή μεγαλύτερης απασχόλησης εξαιτίας της αύξησης των δαπανών.
- c) Αύξηση των φόρων της κυβέρνησης ως επακόλουθο των αυξημένων μισθών.

*-Η ανάγκη για καταπολέμηση της εξάπλωσης.*

Για την ελάττωση της όλο και αυξανόμενης εξάπλωσης των μεγάλων αλυσίδων πολυκαταστημάτων λιανικής πώλησης χρειάζεται η υιοθέτηση, από τις πολιτείες ενός επιτυχούς στρατηγικού προγράμματος με τα εξής χαρακτηριστικά:

1. ξεκάθαρη εστίαση στην παραδοσιακή εμπορική περιοχή
2. περιεκτικές και συντονισμένες ενέργειες διαφήμισης
3. ισχυρή υποστήριξη από δημοτικούς αλλά και ιδιωτικούς φορείς
4. ισχυρή ιστορική διαφύλαξη των ηθών και δέσμευση διαφύλαξης των ιστορικών εμπορικών κτιρίων
5. θέληση για ανάληψη ρίσκων και νέων ξεκινήματων
6. ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό των οποίων προτεραιότητα αποτελεί ο συντονισμός των εργασιών των εθελοντών
7. ένα ενεργό και αποτελεσματικό συμβούλιο αποτελούμενο από διευθυντές και επιτροπές
8. συνεχόμενη επαφή, ανταλλαγή πληροφοριών και συνεργασία με άλλα τοπικά, πολιτειακά και εθνικά αναγεννησιακά προγράμματα, μέσο του συντονισμού, της συνεργασίας και του εθελοντισμού.

### 2.1.2.2 Η περίπτωση της Αργεντινής, Μπουένος Άιρες

#### ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΧΩΡΑΣ ΤΗΣ ΑΡΓΕΝΤΙΝΗΣ FY 2000.

##### ● Γενικά Στοιχεία

Αυτός ο εμπορικός οδηγός της χώρας (CCG) παρουσιάζει μια επισκόπηση του εμπορικού περιβάλλοντος της Αργεντινής, χρησιμοποιώντας την οικονομική και πολιτική ανάλυση αγοράς.

Με ένα ΑΕΠ \$298 δισεκατομμυρίων το 1998 (σύμφωνα με την πρόσφατα αναθεωρημένη μεθοδολογία), η Αργεντινή είναι η δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία στη Νότια Αμερική. Η οικονομική αναδόμηση της δεκαετίας του '90 και η μακροοικονομική σταθερότητα ενθάρρυναν σημαντική τη νέα επένδυση στις υπηρεσίες και τη βιομηχανία. Κατά συνέπεια, οι Αργεντινικές εξαγωγές αυξάνονται περισσότερο από το διπλάσιο μέσα σε έξι έτη - από περίπου \$12 δισεκατομμύρια το 1992 σε περίπου \$26 δισεκατομμύρια 1998. Στις εισαγωγές, αυξήθηκαν επίσης γρήγορα κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου, από \$15 δισεκατομμύρια σε περίπου \$31 δισεκατομμύρια. Αν και η ιδιωτικοποίηση είναι κατά ένα μεγάλο μέρος πλήρης, οι πρόσθετες ευκαιρίες επένδυσης θα προκύψουν ακόμα σε μερικά σημαντικά δημόσια και ιδιωτικά προγράμματα που περιλαμβάνουν την υποδομή μεταφορών στους λιμένες, τις εθνικές οδούς, τους αερολιμένες, τις εγκαταστάσεις παραγωγής ενέργειας και την επεξεργασία τροφίμων.

Με βάση το σχέδιο μετατρεψιμότητας του 1991, που στερεώνει το πέσο στο δολάριο και απαγορεύει την εκτύπωση του ακάλυπτου νομίσματος, η Αργεντινή έχει επιτύχει ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά πληθωρισμού στον κόσμο (0.7 τοις εκατό το 1998).

Η κυβέρνηση της Αργεντινής έχει αποβάλει τους περισσότερους περιορισμούς στο εσωτερικό και εξωτερικό εμπόριο. Υπάρχει ελεύθερη ροή του ξένου κεφαλαίου επένδυσης και επαναπατριsmός των κεφαλαίων, κάνοντας κατά συνέπεια την Αργεντινή μιας από τις καλύτερες αγορές στη λατινική Αμερική, για τις Αμερικανικές εξαγωγές και τη μακροπρόθεσμη άμεση ξένη επένδυση. Το τοπικό κόστος της πίστωσης είναι ακόμα υψηλό για τον ιδιωτικό τομέα, ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.



## ● Οικονομικές Τάσεις και Προοπτική

Το 1989, μετά από πολλές δεκαετίες οικονομικής πτώσης και τις χρόνιες περιόδους υψηλού πληθωρισμού, η Αργεντινή άρχισε μια πρωτοφανή, βαθιά, και εντυπωσιακά επιτυχή οικονομική αναδόμηση βασισμένη στη μακροοικονομική σταθεροποίηση, την απελευθέρωση εμπορίου, την ιδιωτικοποίηση και τη δημόσια διοικητική μεταρρύθμιση.

Ο νόμος μετατρεψιμότητας του 1991 ίδρυσε έναν πίνακα νομίσματος, ο οποίος έχει παράσχει τον στυλοβάτη της σταθερότητας τιμών. Η κυβέρνηση ιδιωτικοποίησε τις περισσότερες ελεγχόμενες από το κράτος επιχειρήσεις, άνοιξε την οικονομία στο εξωτερικό εμπόριο και την επένδυση, βελτιωμένη εισπραξη φόρων, και δημιούργησε τα ιδιωτικά συνταξιοδοτικά και αποζημιώσεων εργαζομένων συστήματα. Κατά συνέπεια, η Αργεντινή δοκίμασε έναν βραχίονα στην οικονομική ανάπτυξη της πρόωρης πραγματικής αύξησης του ΑΕΠ, της δεκαετίας του '90, που υπολογίστηκε κατά μέσο όρο πάνω από 6% για την περίοδο του 1991-97.

Το MERCOSUR, μια τελωνειακή ένωση του 1991 που ενσωματώνει την Αργεντινή, τη Βραζιλία, την Παραγουάη και την Ουρουγουάη, τέθηκε σε ισχύ 1 Ιανουαρίου του 1995. Η Χιλή και η Βολιβία είναι συνδυαζόμενα μέλη του MERCOSUR. Οι χώρες των Άνδεων, το Μεξικό, ο Καναδάς και η Ευρωπαϊκή Ένωση διαπραγματεύονται τις εμπορικές συμφωνίες επίσης. Συγχρόνως, τα μέλη του MERCOSUR συμμετέχουν ως ένα σώμα στις διαπραγματεύσεις που οδηγούν στην περιοχή ελευθεροποίησης των συναλλαγών της Αμερικής (FTAA).

### *-Τάσεις και Προοπτική του 1999-2000*

Η Αργεντινή έχει ένα αποδεδειγμένο αρχείο επιτυχούς διαδρομής με νομισματικές, φορολογικές και εμπορικές μεταρρυθμίσεις, καθώς επίσης και στην ιδιωτικοποίηση. Με βάση τη σταθερότητα και την αξιοπρόσεκτη οικονομική ανάπτυξη που ενθαρρύνονται από το σχέδιο μετατρεψιμότητας του 1991, η Αργεντινή έχει γίνει μια από τις παγκόσμιες πιο ελπιδοφόρες αναδυόμενες αγορές. Οι τιμές διάθεσης στην κατανάλωση της Αργεντινής προβάλλονται για να πέσουν 0.5% το 1999.

Από το 1996, η Αργεντινή έχει δοκιμάσει, το υψηλότερο ποσοστό συνεχόμενης αύξησης των επενδύσεων των τελευταίων 50 ετών. Πολλές Αμερικανικές αλλά και άλλες ξένες εταιρίες συνεχίζουν το ισχυρό ενδιαφέρον για να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες στην Αργεντινή που προκύπτουν από το MERCOSUR. Σημαντικοί Αμερικανοί επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων των κατασκευαστών αυτοκινήτων και των επεξεργαστών τροφίμων έχουν πρόσβαση στις αγορές του MERCOSUR μέσω των διαδικασιών στην Αργεντινή. Ακόμα, η Αργεντινή ήταν μεταξύ των πρώτων αναδυόμενων χωρών της αγοράς που θα επιστρέψει μετά από τις επαναλαμβανόμενες περιόδους 1998's οικονομικής αναταραχής

### *-Μακροοικονομικές Τάσεις*

Η βασική οικονομική στρατηγική της Αργεντινής είναι να διατηρήσει την ακριβή φορολογική και νομισματική πειθαρχία, σύμφωνα με το νόμο μετατρεψιμότητας του 1991. Η κυβέρνηση επιδιώκει να προωθήσει την οικονομική ανάπτυξη υπό τους όρους του χαμηλού πληθωρισμού, της αύξησης της αποταμίευσης και της επένδυσης, να εμβαθύνει στη διαδικασία της δομικής μεταρρύθμισης και να βελτιώσει την αποδοτικότητα στην οικονομία.

Επιπλέον, η κυβέρνηση υπέβαλε μια πρόταση μεταρρύθμισης εργασίας στο συνέδριο -- που ανταποκρίθηκε αρκετά των επιχειρησιακών προσδοκιών.

### *- Εξωτερικό εμπόριο*

Το εξωτερικό εμπόριο διαδραματίζει έναν όλο και περισσότερο σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της Αργεντινής. Ακόμα, οι εξαγωγές αντιπροσωπεύουν λιγότερο από 10 τοις εκατό του ΑΕΠ της Αργεντινής. Αυτό το μερίδιο θα αυξηθεί καθώς η Αργεντινική ανταγωνιστικότητα εξαγωγής βελτιώνεται. Με αποτέλεσμα την αυξανόμενη παραγωγικότητα από τις νέες επενδύσεις, τη διαφοροποίηση των προϊόντων εξαγωγής και των εσωτερικών αγορών και τον πολύ χαμηλό εσωτερικό πληθωρισμό.

Οι εξαγωγές της Αργεντινής στη Βραζιλία (30 % των συνολικών εξαγωγών της Αργεντινής) αποτελούνται από τα γεωργικά και βιομηχανικά αγαθά. Η πρόσφατη υποτίμηση του πραγματικού ΑΕΠ έχει ασκήσει τη σημαντική πίεση στο εύθραστο νομικό και θεσμικό πλαίσιο του MERCOSUR. Η Αργεντινή αποτελεί περίπου 27 % ΑΕΠ του MERCOSUR. Το μερίδιο της Βραζιλίας υπερβαίνει το 70 %. Οι χώρες του MERCOSUR έχουν τις προνομιακές εμπορικές συμφωνίες ή μια με την άλλη και έχουν ένα εμπόριο-ζυγισμένο με μέσο όρο εξωτερικό δασμολόγιο 13.5 %, έτσι το εμπόριο της Αργεντινής με τα άλλα μέλη του MERCOSUR έχει αυξηθεί πενταπλάσια από 1991. (εκείνης της περιόδου, κατά τη διάρκεια της οποίας το συνολικό εξωτερικό εμπόριο διπλασιάζονταν).

#### *-Επένδυση και Ιδιωτικοποίηση*

Η Αμερικανική άμεση επένδυση στην Αργεντινή συγκεντρώνεται στις χημικές ουσίες, την επεξεργασία τροφίμων και την κατασκευή οχημάτων. Το απόθεμα της Αμερικανικής άμεσης επένδυσης στην Αργεντινή θα υπερβεί τα \$16 δισεκατομμύρια το 1999. (εν τω μεταξύ, οι Καναδικές, Ισπανικές και της Χιλής εταιρίες -- επίσης σημαντικές πηγές κεφαλαίου -- προβάλλονται για να επενδύσουν πάνω από \$5 δισεκατομμύρια το 1999.) Διάφορες διμερείς συμφωνίες διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της Αμερικανικής ιδιωτικής επένδυσης στην Αργεντινή. Οι ΗΠΑ και η Αργεντινή έχουν μια υπερπόντια συμφωνία εταιριών ιδιωτικής επένδυσης (OPIC) και ένα ενεργό πρόγραμμα τράπεζας Αμερικανικών εξαγωγών-εισαγωγών (Eximbank).

Διάφορα προγράμματα ιδιωτικοποίησης θα προσφέρουν τις νέες ευκαιρίες στις Αμερικανικές επιχειρήσεις. Η σταθερότητα των τιμών και η επιστροφή της εμπιστοσύνης των επενδυτών έχουν δημιουργήσει ένα κλίμα ευνοϊκό στις ροές κεφαλαίου στην Αργεντινή. Οι ξένοι επενδυτές δεν χρειάζονται να λάβουν άδεια για να επενδύσουν και μπορούν πλήρως να είναι κύριοι μιας τοπικής επιχείρησης. Η επένδυση μετοχών στην τοπική ανταλλαγή αποθεμάτων δεν απαιτεί καμία κυβερνητική έγκριση. Δεν υπάρχει, λοιπόν, κανένας περιορισμός στις μετακινήσεις του κεφαλαίου ή τον επαναπατρισμό των κεφαλαίων.

## ● Εμπορικά Προϊόντα και Αμερικανικές Υπηρεσίες

Ο πληθυσμός της Αργεντινής είναι κατά ένα μεγάλο μέρος Ευρωπαϊκής καταγωγής και συνεχίζει να έχει ισχυρούς εθνικούς, πολιτιστικούς, καθώς επίσης και επιχειρησιακούς δεσμούς με την Ευρώπη. Οι καταναλωτικές προτιμήσεις τείνουν να μοιάσουν περισσότερο με εκείνες των Ευρωπαίων από εκείνες άλλων υπηκόων της λατινικής Αμερικής. Εντούτοις, τα εισοδήματα εξαρτώνται ιδιαίτερα από το εμπόριο του MERCOSUR, ειδικά με τη Βραζιλία και την περιφερειακή οικονομική κατάσταση. Σε πολλούς τομείς, οι Ευρωπαϊκοί ανταγωνιστές των Αμερικανικών εταιριών είναι ήδη παρόντες στην αγορά, και μπορούν να περιχαρακωθούν καλά.

Εντούτοις, οι ΗΠΑ είναι ενιαίος μεγαλύτερος εμπορικός και επενδυτικός εταίρος της Αργεντινής και πολλές Αμερικανικές εταιρίες είναι πολύ επιτυχείς. Οι συνήθειες του Αμερικανικού τρόπου ζωής και κατανάλωσης είναι όλο και περισσότερο επίδρυσες και τα Αμερικανικά προϊόντα έχουν μια ισχυρή φήμη για την ποιότητα και την τεχνολογική τους καινοτομία. Είναι σημαντικό λοιπόν, η Αργεντινή να προετοιμαστεί για ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον αγοράς. Όπως σε πολλές χώρες, οι διαπρόσωπικές σχέσεις είναι θεμελιώδεις για τη δημιουργία των επιχειρήσεων στην Αργεντινή. Η επιτυχία απαιτεί το χρόνο να αναπτυχθεί μια στενή προσωπική σχέση με τον αντίπρόσωπο, τον πράκτορα ή το διανομέα. Οι Αμερικανικές εταιρίες παρεμποδίζονται εάν οι ετικέτες, τα εγχειρίδια και άλλα γραπτά υλικά των προϊόντων τους δεν είναι στα Ισπανικά. Κατά την προετοιμασία των ισπανικός-γλωσσικών υλικών, η προσοχή πρέπει να ληφθεί για να εξασφαλίσει ότι η έννοια είναι συνεπής για όλες τις ισπανόφωνες αγορές στις οποίες θα χρησιμοποιηθούν.

Τέλος η κατάτμηση είναι βασική. Μετά από την ανάλυση του προϊόντος και των χρήσεων του καθώς και της πιστοποίησης των πιθανών πελατών, οι Αμερικανικές επιχειρήσεις που σκοπεύουν να εξαγάγουν στην Αργεντινή πρέπει να προσδιορίσουν τις γεωγραφικές περιοχές όπου οι σημαντικότεροι χρήστες του προϊόντος είναι. Πρέπει να γεννηθεί στο μυαλό τους ότι το 80 % του Αργεντινικού πληθυσμού συγκεντρώνεται στις αστικές περιοχές, με ποσοστό πάνω από 35% στο Μπουένος Άιρες και τα προάστια του και σχεδόν 10% σε τρεις πόλεις, Κόρδοβα, Ροσάριο και Μεντόζα και τα προάστια τους.

### *- Δίκτυα Διανομής και Πώλησης*

Η επιλογή καναλιών πρέπει να βασιστεί στη φύση του προϊόντος και τη γνώση της επιχείρησης της Αργεντινικής αγοράς. Γενικά, οι νέες εταιρίες σε αυτήν την αγορά βρίσκουν αποτελεσματικότερο την πώληση μέσω ενός διανομέα. Οι μεγάλες εταιρίες αγοράζουν γενικά, άμεσα, από τους υπερπόντιους προμηθευτές, ενώ οι μικρότερες εταιρίες προτιμούν να αγοράσουν μέσω των μεσαζόντων. Ο βιομηχανικός εξοπλισμός πωλείται από τους πράκτορες πωλήσεων ή μέσω των εμπορικών εκθέσεων, ενώ τα καταναλωτικά αγαθά πωλούνται όλο και περισσότερο, μέσω των μεγάλων εμπορικών χώρων όπως οι υπεραγορές.

### *- Προσδιορισμός ενός Συνεργάτη*

Η εμπορική υπηρεσία Αμερικανικού τμήματος εμπορίου βοηθά τους εξαγωγείς στην εύρεση των κατάλληλων συνεργατών στην τοπική αγορά της Αργεντινής. Οι διαθέσιμες υπηρεσίες περιλαμβάνουν:

- Χρυσή βασική υπηρεσία, η οποία βοηθά τις επιχειρήσεις εξαγωγής. Κλείνει τα ραντεβού με τις προ-καλυμμένες επαφές που επιτυγχάνουν τους ιδιαίτερους στόχους της επιχείρησης και βελτιστοποιούν τα έσοδά τους. Οι πρόσθετες υπηρεσίες μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν τους διερμηνείς, τις ενημερώσεις, την έρευνα αγοραστικής συνήθειας, κ.λπ. καθώς επίσης και την προ ή και μετά-χρυσή βασική παροχή συμβουλών.

- Υπηρεσία διανομέων πρακτόρων (ADS), μια προσαρμοσμένη αναζήτηση των προ-καλυμμένων καταρτισμένων πρακτόρων ή των διανομέων των Αμερικανικών εξαγωγέων που χρησιμοποιούν τα στοιχεία των προϊόντων του πελάτη, διατιμώντας τις οδηγίες και άλλες πληροφορίες.

## -Το Λιανικό Δίκτυο

Τα δίκτυα πώλησης μπορούν να ομαδοποιηθούν κατά ένα μεγάλο μέρος σε δύο ευδιάκριτους τομείς: Μαζικές και λιανικές πωλήσεις.

Οι μαζικές πωλήσεις χαρακτηρίζονται από τους χονδρεμπόρους, με ορισμένες διαφορές από τις Ηνωμένες Πολιτείες σχετικά με τις διαδικασίες, με ένα καθορισμένο αλλά περιορισμένο μερίδιο της αγοράς και διαφοροποιημένα προϊόντα, με πολλές ανόμοιες αγορές, υψηλή κατάτμηση και πολλούς χειριστές που επιδιώκουν να προστατεύσουν τις θέσεις τους. Αυτό απαιτεί έναν σαφή καθορισμό του ρόλου στην αγορά προκειμένου να πετύχει.

Ένας μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων, οι αποκτήσεις και οι μεταφορές έχουν πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια των προηγούμενων λίγων ετών. Οι μεγάλες ομάδες που αποκτούν τις Αργεντινικές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται κυρίως για τα γνωστά εμπορικά σήματα. Η στρατηγική τους είναι να χρησιμοποιήσουν αυτές τις ετικέτες που επεκτείνονται σε όλο το MERCOSUR. Αυτές οι ομάδες αποτελούνται από τα Αργεντινικά κεφάλαια, τους Αμερικανούς επενδυτές καθώς και άλλες λατινοαμερικανικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.

Τα παραδοσιακά λιανικά καταστήματα στην Αργεντινή είναι οικογενειακού τύπου που διασκορπίζονται σε όλες τις τοπικές γειτονίες. Τα τελευταία χρόνια έχουν χάσει το έδαφος εξαιτίας των υπεραγορών και σε έναν μικρότερο βαθμό της αυτοεξυπηρέτησης. Οι υπεραγορές ειδικεύονται στις πωλήσεις των τροφίμων, των ποτών, κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, της ενδυμασίας και των προϊόντων υποδημάτων, του ηλεκτρονικού εξοπλισμού, και των οικιακών αγαθών. Τα μη παραδοσιακά τρόφιμα που πουλιούνται λιανικώς (π.χ. από τις εξόδους αυτοεξυπηρέτησεων στις υπεραγορές) τώρα αποτελούν 70% των συνολικών πωλήσεων τροφίμων, ενώ το 1970 τα παραδοσιακά λιανικά καταστήματα αποτελούσαν το 90% της αγοράς.

Οι υπεραγορές, που κρατούν 67% της αγοράς μαζικής λιανικής πώλησης, έχουν υιοθετηθεί από τους καταναλωτές βασισμένους σε μια προτίμηση για την πρακτικότητα, δηλαδή για τη δυνατότητα να ψωνίσουν στις μεγάλες περιοχές όπου μπορούν να αγοράσουν οποιοδήποτε προϊόν θέλουν και για την ασφάλεια. Οι αργεντινοί καταναλωτές παρουσιάζουν ειλικρίνεια στα νέα σχήματα. Η αγορά αναμένει επίσης μια αύξηση των τμημάτων των καταστημάτων που ενώνουν όλους τους τομείς, μακιζαζ, υποδήματα, αρωματοποιία, και ηλεκτρονική, κάτω από την ίδια στέγη. Τα τμήματα αυτά αποθηκεύουν μεγάλο αριθμό προϊόντων πρώτης ανάγκης, τρόφιμα και ποτά, είδη υγιεινής και προϊόντα καθαρισμού, και τα διαθέτουν σε πολύ χαμηλές τιμές.

Η εφαρμογή των μεγάλων αλυσίδων "σκληρής έκπτωσης" υπακούει στην ανάπτυξη της πρόσβασης και μεταφοράς στις υπεραγορές, οι οποίες βρίσκονται γενικά στις απόμακρες περιοχές. Ακόμα κι αν οι δίαυλοι διανομής συνεχίζουν να συγκεντρώνονται, η σχέση μεταξύ των προμηθευτών και των μεγάλων λιανοπωλητών ισοπεδώνεται αργά και σε μερικές περιπτώσεις αυτές οι συναλλαγές φαίνονται να πραγματοποιούνται σε μια βάση ίσιας-θέσης. Εντούτοις, σύμφωνα με το δημογραφικό και ψυχογραφικό σχεδιάγραμμα των διαφορετικών Αργεντινικών πόλεων, οι υπεραγορές θα συνυπάρξουν στην αγορά με τις υπεραγορές, τα ψιλικατζίδικα και τα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησεων.

#### *- Τάσεις Κατάκτησης Αγοράς και Καταναλωτών*

Τα αυξανόμενα καταναλωτικά τμήματα είναι τα one-person σπία, του διπλού εισοδήματος χωρίς παιδιά, οικογένειες που στηρίζονται από μια εργαζόμενη γυναίκα και τους καταναλωτές άνω των 60, ετών. Οι one-person οικογένειες ανήλθαν σε 17% των συνολικών Αργεντινικών οικογενειών.

Το δεύτερο τμήμα έχει την ικανότητα δαπανών αλλά λίγο χρόνο, τείνουν να αγοράσουν τα υψηλής προστιθέμενης αξίας προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η επείγουσα ανάγκη για να κερδίσουν χρόνο, που είναι εμφανέστερη στο μεγαλύτερο τμήμα του Μπουένος Άιρες από ότι στις εσωτερικές επαρχίες της Αργεντινής, μεταφράζεται στις αυξανόμενες υπηρεσίες, όπως η άμεση παράδοση, τους αυτόματους αφηγητές και τις τηλεφωνικές τραπεζικές εργασίες.

## - Άμεσο Μάρκετινγκ

Εν τούτοις ακόμα και στο αρχικό στάδιο στην Αργεντινή, το άμεσο μάρκετινγκ έχει μεγάλη δυνατότητα για ανάπτυξη. Ενώ οι σχετικές πληροφορίες δεν είναι εύκολα διαθέσιμες, τα άμεσα βάρη μάρκετινγκ έχουν υπολογιστεί σε περίπου 5 % (ή \$155 εκατομμύρια) από τις συνολικές δαπάνες διαφήμισης για τις Αργεντινικές επιχειρήσεις.

Μερικά εισαγόμενα προϊόντα πωλούνται άμεσα μέσω του καλωδίου και των δορυφορικών προγραμμάτων TV. Οι τεχνολογικές προόδους προς τη χρήση των οπτικών ινών και της άρσης των ελέγχων των τηλεπικοινωνιών θα επιτρέψουν τη δυναμικότερη διαλογική επικοινωνία. Οι μεγάλοι λιανοπωλητές και οι ειδικευμένοι λιανοπωλητές, όπως τα καταστήματα οικιακών συσκευών, τυπώνουν σε ελικόπτερα και εφημερίδες για να πάρουν τους καταναλωτές στα καταστήματά τους. Η χρήση των δελτίων δεν είναι ακόμα ένα πλήρως επιτυχές εργαλείο μάρκετινγκ. Η εξαγορά είναι ακόμα χαμηλή. Ακόμα κι αν το ηλεκτρονικό εμπόριο ενσωματώθηκε από τις μεγάλες πολυεθνικές λιανικής πώλησης, στην Αργεντινή η ανάπτυξή του είναι πολύ περιορισμένο. Αυτό είναι επειδή δεν υπάρχει ακόμα μια κρίσιμη μάζα καταναλωτών που να είναι γνώστες του διαδικτύου και επειδή προτιμούν την ασφάλεια της άμεσης αγοράς που εγγυάται τη σωστή επιλογή.

Μερικές υπεραγορές προσφέρουν ήδη on-line αγορές μέσω της ιστοσελίδας τους. Ο σύνδεσμος μεταξύ του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του άμεσου μάρκετινγκ δεν έχει ολοκληρωθεί πλήρως ακόμα, ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) (στα ισπανικά καλούνται PYMES), οι οποίες είναι πιο αργές στην πρόσβαση στην τεχνολογία.

## - Έρευνα αγοράς

Ο αριθμός των εταιριών έρευνας αγοράς στην Αργεντινή αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια. Πολλές διεθνείς εταιρίες λογιστικής και διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων των Αμερικανικών επιχειρήσεων, έχουν τους κλάδους και τις θυγατρικές τους στην Αργεντινή. Αυτές οι εταιρίες παρέχουν τις πλήρεις επιχειρησιακές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της φορολογικής εργασίας και πολλές θα αναλάβουν επίσης τα προγράμματα έρευνας αγοράς.



Η προσαρμοσμένη ανάλυση αγοράς (CMA), που προετοιμάζεται από την εμπορική υπηρεσία του Μπουένος Άιρες, είναι μια προσαρμοσμένη έρευνα αγοράς για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Οι λεπτομερείς απαντήσεις στις ερωτήσεις για τα προϊόντα, τη γενική εμπορευσιμότητα, και τα ονόματα των ανταγωνιστών, των συγκριτικών τιμών, των συνήθων πρακτικών, της ανταγωνιστικότητας, και των πληροφοριών για τους εμπορικούς περιορισμούς μπορούν να ζητηθούν.

**Τομείς:**

Εξοπλισμού, επεξεργασίας τροφίμων & συσκευασίας	Έτη		
	1997	1998	1999
Αύξηση Συνολικού μεγέθους αγοράς	197.5 %	204.213%	205%
Συνολική τοπική παραγωγή	44.5%	48.48%	48%
Συνολικές εξαγωγές	27.29%	29.3%	30%
Συνολικές εισαγωγές	180.185%	194.3%	195%
Εισαγωγές από τις ΗΠΑ	31.34%	34.37%	38%

*Συναλλαγματική Ισοτιμία:*

Από τον Απρίλιο του 1991, ένα δολάριο είναι ίσο με ένα πέσο

*Μερίδιο αγοράς εισαγωγών του 1998:*

Ιταλία: 24.5%,

Η.Π.Α: 18%,

Γαλλία: 9.5%,

Γερμανία: 12%

Πηγή: Οι ανωτέρω στατιστικές είναι ανεπίσημες εκτιμήσεις, βασισμένες στα Αργεντινικά στοιχεία τελωνείου και άλλες πηγές βιομηχανίας.

Ο περιφερειακός και παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει ενθαρρύνει τους αργεντινούς βιομηχάνους τροφίμων για να επενδύσουν στον εξοπλισμό επεξεργασίας και συσκευασίας προϊόντων. Η αύξηση της συσκευασίας οδηγείται κυρίως από την αύξηση της βιομηχανίας τροφίμων, με τις σταθερές εντάξεις νέων προϊόντων σε μια ευρεία ποικιλία της συσκευασίας. Οι εισαγωγές εφοδιάζουν 90 % της συνολικής αγοράς για τους συνδυασμένους τομείς.

Οι ΗΠΑ οδηγούν στον εξοπλισμό επεξεργασίας τροφίμων και συσκευασίας τροφίμων με ένα μερίδιο 29 %, που ακολουθείται από τη Γαλλία με 14.6 % και την Ιταλία με 10 %. Λαμβάνοντας υπόψη το αυξανόμενο εμπόρικο έλλειμμα της Αργεντινής, αναμένεται ότι η χώρα θα στηριχθεί όλο και περισσότερο στον παραδοσιακό ρόλο της ως εξαγωγέας των τροφίμων και θα αυξήσει την απόδοση της εξαγωγής της.

### ● Κλίμα Επένδυσης

#### *-Ειλικρίνεια στην Ξένη Επένδυση-*

Η Αργεντινή χαιρετίζει την ξένη άμεση επένδυση, η οποία έχει γίνει ένα απαραίτητο στοιχείο της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας. Το κλίμα της Αργεντινής για την ξένη επένδυση είναι μεταξύ του ευνοϊκότερου στη λατινική Αμερική. Η διοίκηση του Προέδρου Carlos Menem έχει ενθαρρύνει την ξένη επένδυση μέσω της εθνικής επεξεργασίας κάτω από ένα ελεύθερο καθεστώς συναλλάγματος και κύριας μετακίνησης χωρίς ελέγχους αμοιβών ή τιμών. Οι ξένοι επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων πολλών Αμερικανικών εταιριών, αναπτύσσουν δραστηριότητες σε σημαντικούς οικονομικούς τομείς. Η συμφωνία ΗΠΑ -Αργεντινής για την αμοιβαία προώθηση και την προστασία των επενδύσεων τέθηκε σε ισχύ τον Οκτώβριο του 1994. Οι επενδυτές είναι ελεύθεροι να μπουν στην Αργεντινή μέσω της συγχώνευσης, της απόκτησης, της επένδυσης Greenfield, ή της κοινοπραξίας.

## Μπουένος Άιρες

### -Επισκόπηση Πόλεως

Το Μπουένος Άιρες είναι το πιο ευρωπαϊκό όλων των λατινοαμερικανικών πόλεων. Με τις ευρείες λεωφόρους, τα φυλλώδη πάρκα, τα μεγάλα κτήρια, τον ποικίλο πολιτισμό και τη νυχτερινή ζωή της, η πόλη είναι ενθουμίζουσα του Παρισιού ή της Βαρκελώνης. Οι Porteños ("άνθρωποι του λιμένα"), καθώς οι κάτοικοι του Μπουένος Άιρες καλούνται, φαίνονται περισσότερο ευρωπαίοι, αλλά αυτό είναι μετά βίας εκπληκτικό θεωρώντας ότι οι περισσότεροι κατέβηκαν από την Ευρώπη, κυρίως Ιταλία, μετανάστες που εγκαταστάθηκαν εδώ στο 19<sup>ο</sup> αιώνα. Αλλά η πόλη έχει ωτοκήσει επίσης τις μορφές τέχνης της, ειδικότερα το ταγκό, για το οποίο το Μπουένος Άιρες είναι διάσημο. Το Μπουένος Άιρες είναι η τρίτη μεγαλύτερη πόλη στη Νότια Αμερική και περιλαμβάνει 47 barrios (γειτονιές) στις οποίες ζουν σχεδόν τρία εκατομμύριο άνθρωποι.

Το Μπουένος Άιρες επανεμφανίστηκε μόνο από τις οικονομικές θλίψεις του στη δεκαετία του '90 όταν σταθεροποιήθηκε το νόμισμα. Εκείνοι με τα χρήματα, τα ξόδεψαν, και τα νέα κτήρια, οι λεωφόροι αγορών και τα κέντρα ψυχαγωγίας προέκυψαν δημιουργώντας έναν νέο τρόπο ζωής για τους κατοίκους. Εντούτοις, το μέλλον είναι πάλι αβέβαιο, μετά από την οικονομική κρίση που έχει μολύνει τη χώρα από την υποτίμηση του Δεκεμβρίου του 2001.

### -Επιχείρηση

Στο επιχειρησιακό σχεδιάγραμμα στο γύρισμα του τελευταίου αιώνα, η Αργεντινή είχε μιας από τις πλουσιότερες οικονομίες τον κόσμο και δεδομένου το σημαντικό εμπορικό κέντρο της χώρας, το Μπουένος Άιρες ήταν η μεγαλύτερη πόλη στη λατινική Αμερική. Στην αρχή αυτού του αιώνα, εντούτοις, η οικονομία είναι στην αναταραχή και η χώρα αντιμετωπίζει μια υποχώρηση εμβάθυνσης. Το 2001, το ΑΕΠ ήταν κάτω από 4.5% και η ανεργία έφθασε 16.4%. Στο προηγούμενος συνδεμένο με το Αμερικανικό δολάριο, Αργεντίνικο πέσο, επιτράπηκε να επιπλεύσει ελεύθερα στις παγκόσμιες αγορές και είναι τώρα σχεδόν ένα τέταρτο της προηγούμενης αξίας του.

Αλλά παρά τα τρέχοντα προβλήματα της, η Αργεντινή είναι μια χώρα πλούσια σε φυσικούς πόρους και η οικονομική δραστηριότητα είναι κεντροθετημένη γύρω από το κεφάλαιο. Η ομοσπονδιακή περιοχή και οι περιβάλλουσες επαρχίες του Μπουένος Άιρες, Cordoba και του Fe Santa αποτελούν το 80% της βιομηχανικής παραγωγής της χώρας και το 92% της γεωργικής παραγωγής της. Το βόειο κρέας δεν είναι πλέον από τα ιδιαίτερα εξαγωγικά προϊόντα όπως ήταν μια φορά αλλά η χώρα είναι ακόμα σημαντικό φορέας στην εξαγωγή των γεωργικών προϊόντων, όπως οι σπόροι καπνών, τσαγιού, σίτου και ηλιανθων.

Πρόσφατα, οι επιχειρησιακές συνδέσεις με τις χώρες έθνους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ιαπωνίας έχουν αυξηθεί πολύ. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που εδρεύουν στην πόλη περιλαμβάνουν την IBM, Telefonica, τις τηλεπικοινωνίες, Movicom (Bellsouth), το AT&T, τη Microsoft, wal-Mart, Unilever και Xerox. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται γενικά στο κέντρο της πόλης στη περιοχή Centro της πόλης, αλλά μερικές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν επανενοπίσει στους σύγχρονους ουρανοξύστες που έχουν αναπηδήσει.

## Puerto Madero

Το Μπουένος Άιρες είναι ο παράδεισος ενός αγοραστή - αρκετά απλά η καλύτερη πόλη για ψώνια στο σύνολο της λατινικής Αμερικής. Η σειρά και η ποιότητα των αγαθών είναι άριστες - και έχουν ακόμα καλύτερη αξία για τους επισκέπτες από την υποτίμηση. Οι λεωφόροι αγορών έχουν αναπηδήσει επάνω σε όλη την πόλη και βρίσκονται συνήθως στα παλαιά κτήρια. Είναι έξοχες, κλιματιζόμενες, ευχάριστες θέσεις για να περπατήσει κανείς γύρω, ακόμα κι αν δεν το απολαμβάνει συνήθως. Δύο από τις αποκλειστικότερες λεωφόρους είναι οι Galerías Pacifico, Calle Φλόριδα και Calle Cordoba, και Patio Bullrich, Avenida, με τις boutiques των αργεντινών μοδών και των διεθνών ετικετών.

Ο φόρος αγορών ή Φ.Π.Α, γνωστός ως IVA (Impuesto de Valor Agregado), τοποθετείται σε όλα τα προϊόντα με εξαίρεση τα φάρμακα και τα τρόφιμα. Οι αφορολόγητες αγορές είναι διαθέσιμες σε πολλές εξόδους στην πόλη. Στην αγορά των αγαθών που κοστίζουν \$200 ή περισσότερων, οι επισκέπτες μπορούν να λάβουν μια σφαιρική επιταγή επιστροφής ποσού μαζί με το τιμολόγιο για την επιστροφή Φ.Π.Α. Πριν αποχωρούν από την Αργεντινή, οι επιταγές και τα τιμολόγια πρέπει να παρουσιαστούν στο τελωνείο για να τις πάρουν επικυρωμένες από μια τελωνειακή σφραγίδα. Οι επιταγές μπορούν έπειτα να εξαργυρωθούν στα σφαιρικά γραφεία επιστροφής μετρητών που βρίσκονται στους εθνικούς και διεθνείς αερολιμένες και το τερματικό πορθμείων Buquebus.  
(2003 Highbury Columbus Travel Publishing Ltd).

### 2.1.2.3 Η περίπτωση του Γιοχάνεσμπουργκ

#### -Επιχείρηση

Στο επιχειρησιακό σχεδιάγραμμα παρά τις συνεχιζόμενες αρνητικές επιρροές των οικονομικών πολιτικών απαρτχάιντ του παρελθόντος, ενός υψηλού ποσοστού εγκλήματος, μιας χαμηλής χρυσής τιμής και πετώντας στα ύψη τιμών του πετρελαίου, η Νότια Αφρική έχει ακόμα την ισχυρότερη οικονομία στην αφρικανική ήπειρο. Η επαρχία Gauteng, της οποίας το Γιοχάνεσμπουργκ είναι η κύρια πόλη, συμβάλλει πάνω από 40% του ΑΕΠ της νότιας Αφρικής (ακαθάριστο εγχώριο προϊόν), καλύπτοντας μόνο το 7% της περιοχής επιφάνειάς του. Μια περίπλοκη "πρώτου-παγκοσμίου" οικονομία συνοψίζεται από το JSE (ανταλλαγή αποθεμάτων του Γιοχάνεσμπουργκ - πρόσφατα μετονομασμένη ανταλλαγή τίτλων του Γιοχάνεσμπουργκ), το οποίο είναι το δέκατο το πλουσιότερο στον κόσμο.

Η ανεργία στο Γιοχάνεσμπουργκ είναι 30% επάνω από το 27% τα τρία προηγούμενα έτη. Περίπου 116.827 οικογένειες ζουν στις οργανωμένες καλύβες, ενώ περίπου 108.000 οικογένειες ζουν παράνομα στο κατώφλι καλυβών. Υπάρχουν 4500 άστεγοι άνθρωποι στο Γιοχάνεσμπουργκ. Τα ποσοστά ανεργίας είναι ακόμα χαμηλότερα από τον εθνικό μέσο όρο, ο οποίος έχει ανέλθει από 36.3% το 1999 σε 37.3% το 2000.

Το Γιοχάνεσμπουργκ είναι κέντρο της Νότιας Αφρικής για όλες τις συνδέσεις ραγών και δρόμων - έχει επίσης το κύριο τερματικό εμπορευματοκιβωτίων σε Kaserne και τον πιο πολυάσχολο διεθνή αερολιμένα. Το μεγαλύτερο τμήμα του Γιοχάνεσμπουργκ και οι περιβάλλουσες περιοχές του, προσελκύουν περίπου 76% των αλλοδαπών που επισκέπτονται τη Νότια Αφρική από το υπόλοιπο τμήμα της Αφρικής και 60% αυτών επισκέπτονται το Γιοχάνεσμπουργκ πρώτιστα για να ψωνίσουν και να ψάξουν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, επιπλέον των αναζητήσεων ελεύθερου χρόνου.

Το Γιοχάνεσμπουργκ είναι το οικονομικό επίκεντρο της χώρας και η κυβέρνηση έχει αναγνωρίσει ότι προκειμένου να προσελκυστεί η εσωτερική και ξένη επένδυση, πρέπει απαραίτητως να είναι καθαρή, λειτουργούσα πόλη. Ένα μεγάλο μέρος στο κέντρο της πόλης του Γιοχάνεσμπουργκ είναι θύμα της κύριας αντίληψης του ασφαλέστερου, λιγότερου-κορεσμένου και καθαρότερου προαστίου και των δορυφορικών πόλεων, όπως η Sandton και το Midrand. Συμπτωματικά αυτό το αυξανόμενο inner-city και η αποσύνθεση είναι αποτέλεσμα του ότι το JSE έχει ακολουθήσει πρόσφατα την πορεία πολλών σημαντικών εταιριών, με τη μετανάστευση από το CBD σε Sandton, δέκα χιλιόμετρα (έξι μίλια) βόρεια.

Προσπάθειες καταβάλλονται να προσελκύσουν την επένδυση πίσω στο κέντρο πόλεων και ο επανενοπιτισμός των εθνικών ραγών των προμηθευτών Sproongnet εδώ, ήδη δείχνει έναν βαθμό επιτυχίας. Ένα πρόγραμμα επονομαζόμενο "iGoli το 2002," που στοχεύει να καταστήσει ακόμα μια φορά το CBD ασφαλές και ελκυστικό στον τουρίστα και τον ίδιο τον επιχειρηματία, έχει καθιερωθεί. Οι διευθυντές τίθενται στις συμβάσεις απόδοσης, ενώ οι εργαζόμενοι μεταφέρονται στις νέες, ιδιωτικές επιχειρήσεις που θα συνλειτουργήσουν με τις διάφορες δημοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τις επιχειρησιακές γραμμές. Αυτό αντιτάσσεται βίαια από τις ενώσεις, όπως SAMWU (δημοτική ένωση εργαζομένων SA), η οποία έχει απορρίψει την αναδόμηση λόγω του μεγάλου αριθμού εργασιών που θα χαθεί.

Η επιχείρηση ακόμα κατά ένα μεγάλο μέρος εξουσιάζεται από τους λευκούς ανθρώπους, εντούτοις, υπάρχουν διάφορες μαύρο-ελεγχόμενες ομάδες σχετικά με το JSE και διάφορες εταιρίες χρηματιστών JSE που είναι κυρίως μαύρων. Πολλές επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει καλά τα προγράμματα καταφατικής δράσης, με σκοπό να διορθώσουν τις αδικίες του παρελθόντος και να επιταχύνουν την ανάπτυξη των ιστορικά μειονεκτούντων υπαλλήλων. Μέσω της πολιτικής των ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ της (αύξηση, απασχόληση και ανακατανομή), η νοτιοαφρικανική κυβέρνηση έχει

παρουσιάσει τη δέσμευσή της για την ιδιωτικοποίηση, την ελευθεροποίηση των συναλλαγών και την ενθάρρυνση ενός ευνοϊκού κλίματος επένδυσης. Ωστόσο τα μεταλλεία και οι βαριοί τομείς της βιομηχανίας σκιάζονται συχνά από τις οικονομικές υπηρεσίες, τη λιανική πώληση και την τεχνολογία.

Πιθανώς ο καλύτερος τρόπος για έναν να γίνει γνωστός με την επιχειρησιακή πρακτική και τις ευκαιρίες στο Γιοχάνεσμπουργκ είναι να έρθει σε επαφή με το εμπορικό επιμελητήριο του Γιοχάνεσμπουργκ (που ιδρύθηκε 1890) και τη βιομηχανία (JCCI).

#### -Αγορές

Το Γιοχάνεσμπουργκ είναι ο παράδεισος ενός αγοραστή, με μια τεράστια ποικιλία επιλογών από τις upmarket μόδας boutiques και τις μεγάλες λεωφόρους, στις αγορές και τους προμηθευτές, τα καταστήματα περιέργειας και τους εμπόρους χονδρικής.

Για να αποφύγουν τη "λεωφόρο μοιχς," οι επισκέπτες πρέπει να δοκιμάσουν τη συναρπαστική σειρά παζαριών του Γιοχάνεσμπουργκ. Ο κόσμος της αγοράς της 49 Ernest Oppenheimer Avenue, Bruma, είναι μια κατάκλειστη μάζα σύγχυσης - ακόμη και τα πεζοδρόμια που πλησιάζουν την περιοχή καλύπτονται με τα εμπορεύματα. Είναι διάσημο γιατί ψήνει και μια εύγευστη σειρά των σπιτικών τυριών.

Οι νέες, τεράστιες λεωφόροι αγορών αναπηδούν ακόμα και επάνω και γύρω από το Γιοχάνεσμπουργκ, με τη λεωφόρο Eastgate, την πόλη Sandton, τη λεωφόρο της λεωφόρου Rosebank και Fourways που είναι πιθανώς οι φιλικότερες προς το χρήστη για τους νεοφερμένους.

Η πόλη Sandton είναι η θέση όπου πλούσια και διάσημα καταστήματα προσφέρουν τη μόδα σχεδιαστών, τα κοσμήματα, τα ηλεκτρονικά αγαθά και επίσης μερικά αλλά ακριβά τιμαλφή αντικείμενα. Στην Αφρική, στη λεωφόρο 62 tygone, Parkview, πωλείται μια σειρά των αφρικανικών τεχνών και των αντικειμένων τεχνών, που παράγονται συχνά από τα ανακυκλωμένα υλικά στα προγράμματα αυτοβοήθειας. Το κέντρο giraffe, δεύτερη λεωφόρος, Melville, έχει μια ευρεία επιλογή των καταστημάτων τεχνών. Μια θαυμάσια θέση για τις βιοτεχνίες που γίνονται από τις τοπικές γυναίκες Soweto, είναι το κέντρο cobble, στη γωνία των 12<sup>av</sup> και 4<sup>av</sup> οδών, Parkhurst

## 2.2 Οι σύγχρονες τάσεις εξέλιξης του κλάδου στην Ευρώπη.

### -Η άνοδος των υπεραγορών.

Από ότι ξέρουμε σήμερα, η αρχή έγινε στη Μεγάλη Βρετανία με το συνεταιριστικό Κίνημα στο 19ο αιώνα. Αυτό ήταν μια ομάδα ανεξάρτητων τοπικών λιανοπωλητών που εκλέχθηκε από τα καταναλωτικά μέλη της, τα οποία πώλησαν τα ανόθευτα τρόφιμα σε τιμές που θα μπορούσαν να αντέξουν οικονομικά οι καταναλωτές. Ήταν στη μεταπολεμική Μεγάλη Βρετανία όταν τα θεμέλια τοποθετήθηκαν για την επανάσταση των υπεραγορών, όπου ο νόμος της γεωργίας του 1948 αρχίζει την πολιτική των "φτηνών τροφίμων" που ισχύει ακόμα σε μας σήμερα. Με τις κυβερνητικές επιχορηγήσεις στους αγρότες, τις νέες χημικές ουσίες και την εμφάνιση νέων μηχανημάτων που φθάνουν στα αγροκτήματα, η παραγωγή τροφίμων ανέβηκε στα ύψη.

Η χρυσή περίοδος των υπεραγορών άρχισε το 1964, με την κατάργηση της συντήρησης των λιανικών τιμών, του μηχανισμού που είχε επιτρέψει στους κατασκευαστές και τους προμηθευτές να υπαγορεύσουν τις τιμές τους. Με την ελευθέρωση της αγοράς, οι υπεράγορες άρχισαν να υπαγορεύουν τις τιμές πίσω στους προμηθευτές, προσφέροντας εν τω μεταξύ τις συμφωνίες για να προσελκύσουν τους πελάτες. Το μειωμένο κόστος της σφαιρικής μεταφοράς στο εξωτερικό, έχει βοηθήσει τις υπεράγορες να πάρουν τις μεγαλύτερες εξασφαλισμένες οικονομίες κλίμακας και έτσι οι μεταβάσεις της αυτοεξυπηρέτησης κόβουν τους λογαριασμούς των αμοιβών.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών δεκαετιών, το Ηνωμένο Βασίλειο έχει μετασχηματιστεί σε έναν πολιτισμό υπεραγορών, που εξουσιάστηκε από μια χούφτα μεγάλων λιανοπωλητών, όπως το περιέγραψε ο Napoleon ως "έθνος των κατάστηματάρχων", με τις αναρίθμητες μικρές επιχειρήσεις.

Ο τύπος της επιτυχίας τους είναι απλός:

- λειτουργούν αποτελεσματικά, παρέχουν ένα κατάστημα "μιας στάσης" και απολαμβάνουν την καταναλωτική εμπιστοσύνη.



Σήμερα χειρίζονται την απέραντη επιρροή τους, στον τρόπο που αυξανόμαστε, αγοράζουμε και τρώμε τα τρόφιμά μας. Διαμορφώνουν το τοπίο μας, την υγεία μας και τον τρόπο που αλληλεπιδρούμε κοινωνικά. Λόγω του τρόπου ζωής των γρήγορων τροφίμων, οι καταναλωτές θέλουν τη γρήγορη πρόσβαση σε μια ευρεία επιλογή αγαθών σε χαμηλές τιμές.

#### -Μια υπεραγορά – super-market

Είναι μια έξοδος παντοπωλείων αυτοεξυπηρετούμενων που πωλούν τρόφιμα, ποτά και άλλα αγαθά. Βρίσκονται στις αστικές κεντρικές οδούς ή στις λεωφόρους αγορών, που καλύπτουν έναν τομέα μεταξύ 4.000 - 25.000 τετραγωνικών μέτρων. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 10-15 ετών, πολλά έχουν αναπτύξει τους κλάδους στις θέσεις: έξω από την πόλη ή στην άκρη της πόλης.

#### -Μια υπεραγορά – αλυσίδα super-market

Είναι ένα superstore άνω των 50.000 τ.μ. Αυτό είναι πάντα έξω από την πόλη ή σε μεγάλα συγκροτήματα, με εκτενή πάρκα αυτοκινήτων. Οι Γαλλικές και Αμερικανικές υπεραγορές μπορούν να είναι τουλάχιστον εκτάσεως 100.000 τ.μ.

#### -Βασική έκθεση 2001

Σε αυτήν την έκθεση, εστιάζουμε στα πολυκαταστήματα ή τις αλυσίδες υπεραγορών: οι εταιρίες με δέκα υπεραγορές ή περισσότερες γύρω από τη χώρα, όπως καθορίζεται στην πρόσφατη έκθεση της Επιτροπής ανταγωνισμού.

Οι συντηρητικές κυβερνήσεις καθόρισαν τους περιορισμούς του προγραμματισμού στις υπεραγορές, το 1993 και το 1996, καθώς έγινε σαφές ότι ήταν καταστρεπτικές στην επαρχία, τα κέντρα της πόλης και τις τοπικές οικονομίες, καθώς επίσης και η αυξανόμενη κυκλοφορία.

Κατά συνέπεια, οι υπεραγορές που βρίσκονται στην κεντρική οδό, πολλές είναι ανοικτές 24 ώρες, είναι κέντρα μιας ολόκληρης νέας φυλής του ψιλικατζιδίκου όπως η Tesco και τα τοπικά Sainsbury, καθώς επίσης και τα καταστήματα προαυλίων βενζίνης. Τα καταστήματα όπως η Tesco και η Sainsbury εκφράζουν ως κεντρικό στόχο, τους περαστικούς.

Πίνακας 2.6

<b>Αριθμός υπεραγορών και Super-markets το 2004</b>	
Somerfield (που ενσωματώνουν τα Kwiksave)	1277
Sainsbury	517
Marks & Spencer	297
Asda	258
Morrisons	119
Tesco	775
Safeway	480

Η αγορά βρετανικών παντοπωλείων ελέγχεται από τα πολυκαταστήματα των υπεραγορών, τα οποία πέντε κορυφαία, είναι: Tesco, Sainsbury, Morrisons (μετά από την απόκτηση του Safeway), Asda και Somerfield. Επιπλέον υπάρχουν "upmarket" υπεραγορές όπως Waitrose και Marks and Spencer, και μικρότερες ή περιφερειακές αγορές όπως η Ισλανδία και οι θάλαμοι. Στα φτηνά τέλος είναι τα γερμανικά μαζικά discounters, Aldi και Lidl και η Δανική αλυσίδα, Netto που εφοδιάζουν τις μικρότερες σειρές κυρίως των εισαγόμενων αγαθών.

Ο συνεταιρισμός είναι μοναδικός και αποτελείται από 38 περιφερειακές κοινωνίες, "λιανικής πώλησης τροφίμων καταναλωτικούς συνεταιρισμούς" γύρω από το UK. Καθένας μπορεί να γίνει μέλος του συνεταιρισμού και να αναμιχθεί στο τρέξιμο της περιφερειακής κοινωνίας τους. Το ψιλικατζιδίκο δεν είναι ταξινομημένο ως "υπεραγορά" δεδομένου του μικρού αριθμού πατωμάτων και του ότι στοχεύουν στους μόνιμους αγοραστές παρά στους αγοραστές "ενός ταξιδιού". Ο τομέας της "ευκολίας" θολώνει γρήγορα με τον τομέα των υπεραγορών, δεδομένου ότι "οι τέσσερις μεγάλες" υπεραγορές αποκτούν τις υπάρχουσες αλυσίδες και χτίζουν τις συμμαχίες.

### -Σταθεροποίηση στη βιομηχανία λιανικής πώλησης τροφίμων

Το 2002, οι πωλήσεις τροφίμων μέσω των υπεραγορών και των supermarkets ανήλθαν σε £83.68εκατομύρια, μια αύξηση 5.1% στο προηγούμενο έτος, και μια αύξηση 30% από το 1995. Οι αναλυτές της βιομηχανίας, ως κεντρική ιδέα, υπολογίζουν ότι η αξία των λιανικών πωλήσεων των τροφίμων μέσω των υπεραγορών θα αυξηθεί κατά 16% μέχρι το 2007. Το ίδρυμα παντοπωλείων που πουλά λιανικώς (IGD), αφ' ετέρου, προβλέπει μια ιδιαίτερη επιβράδυνση στην αύξηση των επόμενων χρόνων.

Σύμφωνα με το IGD το 2001, οι σημαντικότερες υπεραγορές αποτελούν το 60% του μεριδίου αγοράς, οι λιανοπωλητές ευκολίας αποτελούν το 20%, τα μικρότερα πολυκαταστήματα, οι ανεξάρτητοι και οι ειδικοί αποτελούν το 13%, οι συνεταιρισμοί αποτελούν το 5% και τα σκληρά discounters το 2%.

Γράφημα 2.4



1. σημαντικότερες υπεραγορές

2. λιανοπωλητές ευκολίας

3. μικρότερα πολυκαταστήματα, ανεξάρτητοι και ειδικοί

4. συνεταιρισμοί

5. discounters.

πηγή: IGD του 2001.

Οι αναλυτές της αγοράς, Taylor, Nelson και Sofres, που υπολογίζουν το μερίδιο αγοράς σύμφωνα με τη μέτρηση των συνηθειών των αγορών 15.000 οικογενειών, θα έβαζαν το ποσοστό για τα μεγάλα πέντε πολυκαταστήματα υπεραγορών στο UK πολύ υψηλότερα, περίπου στο 75%.

Στα τέλη του 2000, οι αναλυτές τόνισαν ότι δεν υπήρξε πραγματικά χώρος στον τομέα για όλους τους μεγάλους λιανοπωλητές. Η απόφαση της έρευνα προέβλεψε ότι "μέσα στα επόμενα πέντε έτη, οι πέντε σημαντικοί φορείς βρετανικών παντοπωλείων είναι πιθανό να είναι μειωμένοι σε τρεις, ενδεχομένως και σε δύο". Το 2004, αυτή η πρόβλεψη φάνηκε ότι πλησιάζει στο να έρθει αληθινή.

Οι υπεραγορές συμμετέχουν στις άγριες μάχες για το μερίδιο αγοράς, την αύξηση πωλήσεων και τελικά μια αύξηση στη συνολική επιστροφή των μετόχων (TSR).

Η Tesco, με το υψηλότερο μερίδιο αγοράς, έχει θεωρηθεί αήττητη από μερικούς αναλυτές. Η Datamonitor αποδίδει την επιτυχία της "στην ανάπτυξη ενός ισχυρού βρετανικού πυρήνα και έπειτα, γρήγορα την ανάπτυξη των διεθνών καταστημάτων, χτίζοντας τις καλές μη φαγώσιμες πωλήσεις, οι υπηρεσίες είναι επεκταμένες στη λιανική πώληση και την εκμετάλλευση της eCommerce επιτυχώς".

Η Sainsbury και η Asda στη δεύτερη και τρίτη θέση. Για έναν χρόνο είχαν μια στενή κλήση, αλλά τα εσωτερικά προβλήματα και τα στρατηγικά λάθη έχουν προκαλέσει το χάσιμο του αγώνα για τη Sainsbury. Η Sainsbury θεώρησε ότι θα μπορούσε να εγκαταλείψει την κλασική εστίαση "στην τιμή" υπέρ της ανανέωσης των λωρίδων των καταστημάτων και των βελτιώσεων των αλυσίδων ανεφοδιασμού. Η απώλειά μεριδίου αγοράς ενάντια στην Asda τελικά διευκρινίζει ότι η τιμή είναι ακόμα το κλειδί για τους καταναλωτές. Οι σημαντικότερες υπεραγορές διαπιστώνουν ότι το να καταπιούν τους ανταγωνιστές τους, είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς τους.

Τον Ιανουάριο του 2003, η Morrisons εξήγγειλε την πρόθεσή της να αποκτήσει τη Safeway, υποβάλλοντας μια προσφορά £3 δισεκατομμυρίων. Αυτό έπιασε τις άλλες υπεραγορές στο λυκίσκο, δεδομένου ότι οδήγησε σε περαιτέρω προσφορές από την Tesco, την Asda-Wal-Mart, τη Sainsbury, τις KKR (κεφαλαιοκράτες αμερικανικής επιχείρησης) και την κοινοπραξία του Philip Green (που είναι κύριος επίσης BHS και του κορυφαίου καταστήματος μεταξύ των άλλων ονομάτων των κεντρικών οδών).

Το Φεβρουάριο του 2003, οι προσφορές αναφέρθηκαν στο δικαστή, και σύμφωνα με τις αρχές ανταγωνισμού, θα απαγορευόταν λόγω του ότι θα έπαιρναν το μερίδιο αγοράς εκείνης της υπεραγοράς σε ποσοστό πέρα του 25%, που αποτελεί κλασικά ένα μονοπώλιο.

Η έκθεση της Επιτροπής ανταγωνισμού σχετικά με τις υπεραγορές έκανε πρόθυμα μια σαφή διάκριση μεταξύ των δύο τομέων που δίνουν το πράσινο φως στις πιθανές αναλήψεις. Η Tesco έχει αποκτήσει τις εκατοντάδες των καταστημάτων μέσω των αποκτήσεων των καταστημάτων TNS (νύχτα και ημέρα και μια στάση) και Administore. Ποικίλες ομάδες απαιτούν τώρα μια ανάπαυλα σε περισσότερες αποκτήσεις εύκολων-καταστημάτων από τις υπεραγορές για να σταματήσουν την "Tescoisation" της Μεγάλης Βρετανίας.

Η Tesco και τα marks & spencer έχουν επιδιώξει τις νέες αγορές στο εξωτερικό μετά από τους άλλους σημαντικούς ευρωπαϊκούς και αμερικανικούς λιανοπωλητές. Αυτό προοράπηκε κυρίως από την άφιξη της Wal-Mart στην Ευρώπη. Η μεγάλο-συγχώνευση των Γαλλικών εταιριών, των Carrefour και των παντοπωλείων Promodes, το 1999 δημιούργησε μια σαφή δεύτερη θέση στη Wal-Mart. Η carrefour έχει τώρα μια παρουσία σε 32 χώρες, έναντι της Γερμανικής Metro με μια παρουσία σε 27 χώρες και την Ολλανδική Ahold σε 23 χώρες.

Η Tesco, το πέμπτο μεγαλύτερο διεθνές παντοπωλείο, έχει τα καταστήματα στην Ιρλανδία, αλλά εστιάζει κυρίως να επεκταθεί στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Η Tesco είναι ο πρωτοπόρος στην αγορά της Ουγγαρίας και έχει 144 καταστήματα στην Τσεχία, την Ουγγαρία, την Πολωνία και τη Σλοβακία. Η Tesco έχει επεκταθεί επίσης στην Άπω Ανατολή, με το εμπορικό σήμα Lotus Tesco. Έχει τα καταστήματα στην Ταϊλάνδη, Σιγκαπούρη, Νότια Κορέα, και κινείται στην ηπειρωτική χώρα της Κίνας μέσω της πρόσφατης απόκτησής μιας αλυσίδας υπεραγορών. Η Wal-Mart, με τις σφαιρικές πωλήσεις \$244.5 εκατομμυρίων το 2002, είναι το λιανικό αντίτιμο σε μια υπερδύναμη.

Σύμφωνα με μια περιοδική τύχη, το 2002, τα υπερβαίνοντα κέρδη της Exxon, της Mobil, την ώθησε στο να γίνει η μεγαλύτερη επιχείρηση στον κόσμο. Το μόνο εμπόδιο στη σφαιρική σταθεροποίηση θα είναι οι θεσμικοί περιορισμοί των κυβερνητικών κανονισμών, της λιανικής δραστηριότητας των υπηρεσιών και οι περιορισμοί σχετικά με τη χρήση εδάφους και ιδιοκαταστημάτων. Αυτό έχει οδηγήσει σε σημαντικές αλυσίδες υπεραγορών που ωθούν τις κυβερνήσεις τους προς τη σφαιρική άρση των ελέγχων. Όλα τα μάτια είναι τώρα στη γενική συμφωνία για το εμπόριο και τη συμφωνία των υπηρεσιών (gats), μια συμφωνία του WTO που προορίζεται να πραγματοποιήσει την περαιτέρω φιλελευθεροποίηση στο λιανικό τομέα.

Πίνακας 2.7

**% του μεριδίου αγοράς των κορυφαίων αλυσίδων παντοπωλείων**

	1998	1999	2000	2001	Σεπτ. 2003
Tesco	22.9	23.4	24.2	22.8	26
Sainsbury	19.8	19.1	18.6	15.8	16.2
Asda	14.1	14.8	16.2	12.4	17
Safeway	10.2	10.0	10.1	9.3	10
Morrisons	---	---	---	---	6

πηγή: 'Till Roll Share of Trade' όπως υπολογίζεται από τους ανεξάρτητους λιανικούς αναλυτές Taylor Nelson Sofres Superpanel. Διάφορες πηγές

-Στρατηγικές-σχεδιαγράμματα καταστημάτων, για να επικιητήσουν τους πελάτες από το 1995.

Οι στρατηγικές των σημαντικότερων αλυσίδων για να αυξήσουν την κίνηση στα καταστήματά τους, έχουν ποικίλει από τον έντονο ανταγωνισμό τιμών, στα σχέδια πίστης, καθώς επίσης και τη σταθερή καινοτομία-καταστημάτων στα προϊόντα. Εντούτοις, η είσοδος της Wal-Mart μέσα σε στο UK μέσω της απόκτησης της Asda το 1999, υπαγόρευσε νέες στρατηγικές.

Ο τύπος Wal-Mart είναι βασισμένος στις χαμηλές τιμές και πωλώντας μη φαγώσιμα προϊόντα. Τα κέρδη της, είναι πέντε φορές υψηλότερα στις μη φαγώσιμες πωλήσεις από τις λιανικές πωλήσεις τροφίμων. Οι "γκρίζες" εισαγωγές είναι μια άλλη περιοχή αύξησης, για τις υπεραγορές, εισάγοντας τα αγαθά σχεδιαστών άμεσα από τα εργοστάσια, και όχι μέσω των εξουσιοδοτημένων χονδρεμπόρων, με συνέπεια την περικοπή των εξουσιοδοτημένων λιανοπωλητών.

Η αύξηση στον αριθμό των ανθρώπων "που τρώνε έξω" είναι μια πρόκληση στις υπεραγορές. Έχουν αποκριθεί με την αύξηση των έτοιμων τροφών, ειδικά με τα γεύματα υπό το ίδιο σήμα πολυτέλειας. Η Sainsbury έχει τώρα τις εξόδους καφέ Starbucks σε μερικά καταστήματα. Η επίδραση στους ειδικούς λιανοπωλητές και τα εστιατόρια θα είναι δραματική, δεδομένου ότι οι υπεραγορές θα είναι σε θέση να μειώσουν την τιμή. Τα φαρμακεία, οι ξηροί καθαριστές και τα ταχυδρομεία αρχίζουν να εμφανίζονται στα πολυκαταστήματα, στενεύοντας περαιτέρω το ρόλο της κεντρικής οδού. Οι υπεραγορές έχουν εισαγάγει επίσης τις περιοχές υπηρεσιών όπως η ασφάλεια, οι τραπεζικές εργασίες, η παροχή υπηρεσιών Διαδικτύου και σύντομα ακόμη και την περάτωση διαζυγίων.

Το Σεπτέμβριο του 2001, η tesco.com ανήγγειλε ότι ήταν στα πρόθυρα της λειτουργίας. Στην έναρξη του 2004, η Tesco έγινε ο πρώτος σε απευθείας σύνδεση παντοπωλής παγκοσμίως, με πωλήσεις £500χιλ. ετησίως. Πολλοί αγοραστές, εντούτοις, είναι ακόμα μη πεπεισμένοι για τις αγορές Διαδικτύου. Για να προκαλέσουν την πιθανή απειλή του, από το σπίτι ψώνια, οι σημαντικότεροι λιανοπωλητές βελτιώνουν την εμπειρία "instore", προωθώντας τις αγορές ως ευχάριστη δραστηριότητα του ελεύθερου χρόνου.

Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού του 2001, η Asda μίσθωσε τους εκπαιδευμένους δράστες για να λειτουργήσει ως greeters καταστημάτων, σε έναν παράξενο πλήρη κύκλο που έχει δει την απομάκρυνση των αγορών από την πραγματικά προσωπική υπηρεσία πολλών μικρών καταστημάτων, μέσω της απρόσωπης εμπειρίας των super-markets, και πίσω σε μια τυροειδή πλαστή έκδοση της προσωπικής υπηρεσίας πάλι. Αυτή τη φορά, εντούτοις, η εμπειρία ενορχηστρώνεται προσεκτικά από "τη διαχείριση της σχέσης των πελατών" για να κάνει τους πελάτες να αισθανθούν περισσότερο από απλά ένα ποσό των οικείων αρχείων αγορών τους, που συλλέγεται από τις κάρτες πίστης και αποθηκεύεται στις αποθήκες στοιχείων εμπορευμάτων.

Το Νοέμβριο του 2001, η Sainsbury φημίζεται για την ανάπτυξη της αγοράς που "ξεχωρίζει στις νύχτες". Όπως το on-line εμπόριο, αυτό είναι μια κοινή στρατηγική δημόσιων σχέσεων για να καταστήσει τις υπεραγορές προκλητικές, και να καταπολεμήσει την αλλοτρίωση που οι αγοραστές αισθάνονται αναμφισβήτητα κάτω από τα φώτα λουρίδων και τους ατελείωτους διαδρόμους, που συντριβονται από τους ξένους, και τα ψηλά ράφια στα οποία συσσωρεύονται προϊόντα.

*-Η φτηνή φάρμα τροφίμων - "τα συσσωρεύεστε υψηλά; τα πωλεί χαμηλά"*

Σαν προοίμιο σε αυτήν την κριτική των υπεραγορών, πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι έχουν επιτύχει έναν τρομερό και τολμηρό άθλο των διοικητικών μεριμνών. Έχουν δημιουργήσει για αυτούς μια αλυσίδα ανεφοδιασμού που κινείται με το συγχρονισμό και την αποδοτικότητα προς τα εκατομμύρια μεταφορών, των τόνων των "φτηνών τροφίμων" επάνω στα ράφια κάθε ημέρα (γνωστή στην επαγγελματική γλώσσα ως "αποδοτική καταναλωτική απάντηση") και για να πραγματοποιήσουν ένα υγιές κέρδος για αυτούς και τους μετόχους τους.

*-Ποια είναι η αλήθεια πίσω από τα φτηνά τρόφιμα;*

Οι υπεραγορές υποστηρίζουν ότι αυτό, είναι αυτό που ο καταναλωτής θέλει και μια πρόσφατη έρευνα από την αντιπροσωπεία προτύπων τροφίμων τον Σεπτέμβριο του 2001 υποστηρίζει το ίδιο. Έδειξε ότι το 46% αποκρίθηκε ότι η τιμή ήταν ο βασικός καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή των τροφίμων του, το 18% επέλεξε την προτίμηση, το 17% επέλεξε την ποιότητα, και μόνο το 12% βάζει την υγεία πρώτη.



Ενώ ορισμένα βασικά στοιχεία, όπως το ψωμί και το γάλα, είναι φτηνά, αυτό είναι επειδή οι υπεραγορές τα χρησιμοποιούν ως "ηγέτες" για να προσελκύσουν τον πελάτη μέσα με την εντύπωση ότι ολόκληρο το κατάστημα είναι φτηνό. Το ψωμί και το γάλα είναι γνωστά στοιχεία αξίας (KVIs). Οι πελάτες θα διαπιστώσουν ότι τα προϊόντα τα οποία εξοικειώνονται λιγότερο με την τιμή, μπορούν συχνά να ληφθούν πιο φτηνά στα τοπικά ανεξάρτητα καταστήματα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους νωπούς καρπούς και τα λαχανικά. Αλλά περισσότερο από αυτό, τα "φτηνά τρόφιμα" που οι υπεραγορές πουλούν λιανικώς, έρχονται επίσης σε μια πολύ υψηλή τιμή στους φορολογούμενους, τους μικρούς κατασκευαστές, τους μικρούς αγρότες και το περιβάλλον.

Αξιζουμε τα προσιτά τρόφιμα, ναι, αλλά και τα υγιή τρόφιμα επίσης, τις υγιείς κοινότητες, τις υγιείς μικρές επιχειρήσεις και μια υγιή επαρχία. Δεν μπορούμε να αφήσουμε τις υπεραγορές να μείνουν ατιμώρητες με την επίπληξη των καταναλωτών για την απαίτηση των "φτηνών τροφίμων", όταν είναι ουσιαστικά μόνο αυτές που ωφελούνται.

Για να παρέχουν στους πελάτες την τεράστια ποικιλία των ανέξοδων τροφίμων που υπόσχονται, οι υπεραγορές εκμεταλλεύονται άσπλαχνα το αποτελεσματικό μονοπώλιό τους, ως μεγαλύτεροι αγοραστές των τροφίμων. Μπορούν να υπαγορεύσουν πώς, όπου, όταν και για πόσα τρόφιμά τους παράγονται, συσκευάζονται, αποθηκεύονται και παραδίδονται. Αυτό ελέγχεται από ένα περίπλοκο σύστημα προδιαγραφών και αυστηρού διευθυντικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων των άμεσων συμβάσεων με τους επιλεγμένους αγρότες, παρά τις ανταγωνιστικές παραδοσιακές αγορές και τη χρήση των ευνοημένων επιχειρήσεων σφαγείων, επεξεργασίας και συσκευασίας.

Οι παραγωγοί είναι μόνο συνεχείς εργαζόμενοι που παράγουν τα τυποποιημένα προϊόντα, που σχεδιάζονται από τους τεχνικούς. Οι παραγωγοί των φθαρτών τροφίμων είναι ιδιαίτερα τρωτοί. Οι πολυεθνικές εταιρίες και οι επιχειρήσεις τροφίμων με τα επιτυχή εμπορικά σήματα έχουν οποιαδήποτε δύναμη πάνω στους μεγάλους προμηθευτές.

Η πρόσφατη έκθεση της Επιτροπής ανταγωνισμού σχετικά με τις υπεραγορές (2000) ανέφερε 30 υποτιθέμενες εκμεταλλευτικές πρακτικές υπεραγορών σχετικά με τους προμηθευτές, συμπεριλαμβανομένου:

- i. να μην πληρώσει τους προμηθευτές εγκαίρως,
- ii. την αλλαγή των προδιαγραφών την τελευταία στιγμή στην ποιότητα,
- iii. ποσότητα
- iv. τη συσκευασία και
- v. τη χρέωση των προμηθευτών για τα λάθη των υπεραγορών.

Στην καρδιά αυτού είναι η άρνηση των υπεραγορών να συμμετέχουν στις δεσμευτικές συμβατικές συμφωνίες με τους προμηθευτές, αφήνοντάς τους κατά συνέπεια χωρίς την επανόρθωση ενάντια στην εκμετάλλευσή τους. Είναι η ίδια ιστορία σε όλη την υδρόγειο όπου οι αγρότες σε όλο τον κόσμο αναγκάζονται να ανταγωνιστούν ο ένας με τον άλλον για να παραγάγουν ένα προϊόν καλύτερης ποιότητας και αποτελεσματικότερο στην τιμή σύμφωνα με τις απαιτήσεις των υπεραγορών.

Μια από τις συγκλονίζουσες μορφές εκμετάλλευσης είναι ότι οι αγρότες πληρώνονται συχνά λιγότερο από το κόστος παραγωγής των αγαθών τους. Η βρετανική γαλακτοκομική βιομηχανία, παραδείγματος χάριν, έχει χτυπηθεί βαριά από τις υπεραγορές που έχουν χρησιμοποιήσει την υπερβολική παροχή του γάλακτος. Σε έναν μικρό γαλακτοκομικό αγρότη κοστίζει όχι πάνω από 18p με 22p για να παραγάγει ένα λίτρο του γάλακτος. Έως ότου καταργήθηκε ο εμπορικός πίνακας γάλακτος το 1994, πληρώνονταν 24p ανά λίτρο. Οι αγρότες πληρώνονται αυτήν την περίοδο 19p ανά λίτρο, για αυτό που πωλούν στην υπεραγορά για 72.2p.

Οι υπεραγορές και οι μεγάλοι επεξεργαστές αυξάνουν το μερίδιό του περιθωρίου κέρδους τους, με τη συμπίεση ολόκληρης της αλυσίδας ανεφοδιασμού και οι αγρότες, στο τέλος της αλυσίδας, είναι στην πιο αδύνατη θέση. Οι γεωργικές επιχορηγήσεις πηγαίνουν ουσιαστικά κατ' ευθείαν στα κέρδη των υπεραγορών. Αυτά είναι σαφή παραδείγματα των υπεραγορών που εκμεταλλεύονται τη μονοπωλιακή θέση τους. Οι αγρότες και ακόμη και οι μεγαλύτεροι κατασκευαστές και οι επεξεργαστές τροφίμων εμπιστεύονται την πώληση σε μερικούς λιανοπωλητές και έτσι είναι τρωτοί στην εκμετάλλευση.

Η Επιτροπή ανταγωνισμού διαπίστωσε ότι κατά συνέπεια, οι προμηθευτές δεν ήταν ικανοί να καινοτομήσουν και να αναπτύξουν τις νέες αγορές και ζουν στο φόβο της αυθαιρεσίας.

*-Οι αγρότες είναι σε εξαιρετικά αδύνατη θέση διαπραγματεύσεως.*

Για να έχουν κάποια διαπραγματευτική δύναμη χρησιμοποίησαν την εποχικότητα, αλλά οι εισαγωγές και τα θερμοκήπια έχουν καταστρέψει αυτό το πλεονέκτημα. Τώρα οι αγρότες συμπιέζονται από τον περιορισμένο αριθμό των αγοραστών, των μεγάλων προμηθευτών και της σφαιρικής υπερβολικής παροχής. Για να βγάλουν τα προς το ζην, οι αγρότες έχουν υιοθετήσει τις εντατικότερες μεθόδους για να παραγάγουν περισσότερα από ό,τι πωλούν, και έχουν επενδύσει στην αποταμίευσή τους. Αυτό μπορεί να τους κάνει τελικά να εργάζονται ενάντια στα ενδιαφέροντά τους, αφού δημιουργούν την υπερπαραγωγή και μια περαιτέρω μείωση στις τιμές. Οι αγρότες στην ήπειρο έχουν διαμορφώσει τους συνεταιρισμούς έτσι ώστε, με τους περισσότερους που πωλούν, να μπορούν να απαιτήσουν μια καλύτερη τιμή.

Για να πραγματοποιήσουν ένα κέρδος, οι υπεραγορές και οι επεξεργαστές προτιμούν να ασχοληθούν με ένα τυποποιημένο προϊόν. Για να επιτύχουν το φιλελεύθερο τέλειο καρότο ίντσας 7,4, τα φυτοφάρμακα, τα λιπάσματα, και οι μέθοδοι καλλιέργειας εργοστασίων είναι απαραίτητα. Μέχρι και ένα 40% ενός τέλει καλού προϊόντος θα απορριφθεί, για να συναντήσει την καλλυντική τελειότητα που απαιτείται προφανώς από τους βρετανικούς καταναλωτές και η προτίμηση θυσιάζεται αναμφισβήτητα. Δεν είναι τυχαίο το ότι οι περισσότεροι σημαντικοί κατασκευαστές τροφίμων υποστηρίζουν το λογικό συμπέρασμα των ομοιόμορφων τροφίμων: γενετική εφαρμοσμένη μηχανική.

*-Τα φτηνά τρόφιμα είναι ένας μύθος.*

Ο καταναλωτής πληρώνει τρεις φορές:

- i. Μια φορά στο κατάστημα,
- ii. Μέσω των άμεσων επιχορηγήσεων στους αγρότες,
- iii. και τελικά έμμεσα στους φόρους για τη βιομηχανική γεωργία και την επιχορήγηση της υποδομής μεταφορών.

*-Η κίνηση προς τα φτηνά τρόφιμα ήταν πίσω από κάθε σημαντική καταστροφή των τροφίμων της προηγούμενης δεκαετίας.*

Για παράδειγμα η σαλμονέλα είναι ενδημική στα κοτόπουλα και τα αυγά τους, επειδή το σύστημα σαχρών παραδίδει τα φτηνότερα προϊόντα πουλερικών. Επιπλέον ο μολυσματικός ιός αναιμίας σολομών (isa) στο σολομό, προκαλείται από το σύστημα σαχρών που εφαρμόζεται στα θάρια.

Η περαιτέρω φιλελευθεροποίηση των αγορών μέσω της συμφωνίας για τη γεωργία, μέρος του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, θα σημάνει ότι τα φτηνά τρόφιμά μας, θα συνεχίσουν να επιχορηγούνται από την περιβαλλοντική και κοινωνική καταστροφή καθώς επίσης και τη ζωική εκμετάλλευση στις φτωχότερες χώρες και το UK. Το άνοιγμα των αγορών στις "αναπτυσσόμενες χώρες" δεν θα ωφελήσει τους φτωχούς εργαζομένους φυτειών, μάλλον τις πολυεθνικές εταιρίες που είναι κύριες της υποδομής από την οποία τα τρόφιμα μεταφέρονται σε όλο τον κόσμο, όπως οι διεθνείς έμποροι σιταριού, Cargill και ADM που ελέγχουν το 80% του παγκόσμιου εμπορίου σιταριού. Το τρέχον σχέδιο της σταθεροποίησης των υπεραγορών δεν θα βοηθήσει τα θέματα.

### *-Αντίο κεντρική οδός (main-street) - η καταστροφή των κοινοτήτων*

Οι υπεραγορές του 1997 έχουν γίνει όλες ισχυρές με την τοποθέτηση σε αυτές των μικρότερων λιανοπωλητών από την επιχείρηση. Στις εκθέσεις της Μεγάλης Βρετανίας το (2003), το νέο ίδρυμα οικονομικών, (NEF) αποκάλυψε ότι μεταξύ 1995 και 2000 χάσαμε κατά προσέγγιση ένα πέμπτο των τοπικών καταστημάτων και των υπηρεσιών μας συμπεριλαμβανομένων των ταχυδρομείων, των τραπεζών, των χασάπηδων και των παντοπωλών. Επιπλέον, περίπου 50 ειδικά καταστήματα έκλειναν κάθε εβδομάδα. Το 1960, οι μικροί ανεξάρτητοι λιανοπωλητές είχαν ένα μερίδιο 60% της λιανικής αγοράς τροφίμων. Μέχρι το 2000, το μερίδιό τους μειώθηκε σε 6% ενώ το μερίδιο των πολυκαταστημάτων αυξήθηκε σε 88%.

Με την εξαφάνιση των κεντρικών οδών μας και τα κέντρα της πόλης μας, που στενεύουν, χάνουμε ένα σημείο εστίασης για την κοινοτική ζωή και μια θέση για τη σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων των διαφορετικών κατηγοριών, των πολιτισμών, των ηλικιών και των τρόπων ζωής.

Σύμφωνα με την Caroline Lucas MEP, το μισό έθνος ψωνίζει τώρα στο γίγαντα των 1000 πολυκαταστημάτων. Τα περισσότερα προφανώς ανεξάρτητα τρόφιμα αποθηκεύονται κοντά επειδή το σχήμα "κάτω από-μια-στέγη" του πολυκαταστήματος φαίνεται να προσφέρει μεγαλύτερη επιλογή και καθιστά τις αγορές "καταλληλότερες", αφού ελευθερώνουν την στάθμευση των αυτοκινήτων.

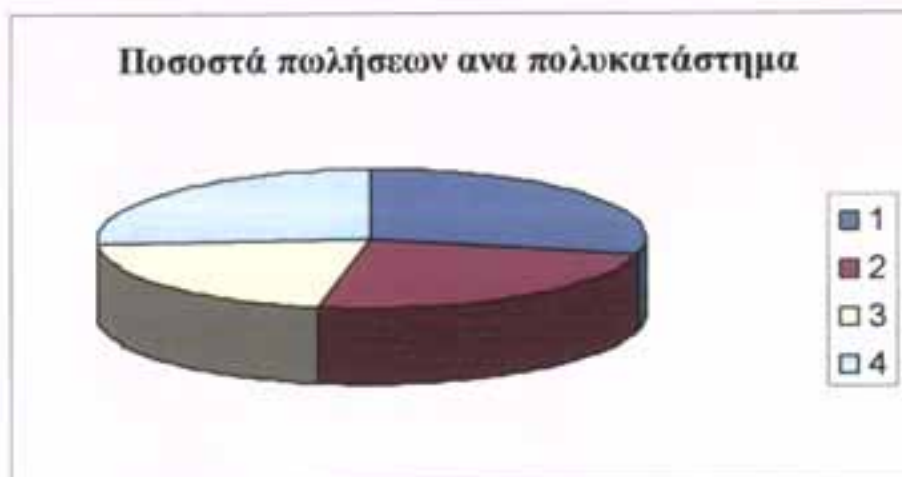
Οι υπεραγορές έχουν μια συνολικά διαφορετική ατμόσφαιρα από το τοπικό κατάστημά σας. Οι άνθρωποι ωθούν τα καρτσάκια τους επάνω στους ατελείωτους ανώνυμους διαδρόμους και έπειτα στη σειρά αναμονής ανυπόμονα στον έλεγχο.

### *-Η επίδραση των υπεραγορών στις τοπικές εργασίες*

Η εργασία σε ένα ανεξάρτητο κατάστημα είναι ποιοτικά διαφορετική από την αντίστοιχη σε μια υπεραγορά. Στις σημαντικότερες υπεραγορές μπορείτε να είστε "συνάδελφος" ή "συνεταίρος" αλλά πρέπει να προσαρμοστείτε στο εταιρικό "ύφος" - κανόνες ένδυσης και συμπεριφοράς όπως υπαγορεύονται από την ΗQ. Παρά "τον υπάλληλο του μήνα" τα σχέδια κ.λ.π..., η εταιρία δεν ενδιαφέρονται για σας ως άτομο αλλά ως χρήματα που κατασκευάζουν τη μηχανή.

Τα Super-markets σχεδιάζονται έτσι ώστε ο μεμονωμένος υπάλληλος να μπορεί να μετρήσει το μέγιστο αριθμό προϊόντων ανά επίσκεψη πελάτη. Η Asda έχει το πιο υψηλό επίπεδο πωλήσεων ανά υπάλληλο, σε £104,490ρα. Αυτό συγκρίνεται με την Tesco - £91,591, τη Sainsbury - £85,986 και τη Safeway - £94,897

Γράφημα 2.5



1. Asda
2. Tesco
3. Sainsbury
4. Safeway

Υπάρχουν διάφορες εκθέσεις που δημοσιεύουν την επεξήγηση της επίδρασης των υπεραγορών στις τοπικές εργασίες οι οποίες συζητούνται στην έκθεση της Επιτροπής ανταγωνισμού (2000). Ενώ κάποιος αξιώνουν ότι ο αριθμός εργασιών αυξάνει, το βρετανικό λιανικό προγραμματιζόμενο φόρουμ (1998), η ίδια ανακάλυψε ότι κάθε φορά που ανοίγει μια μεγάλη υπεραγορά, κατά μέσον όρο, 276 εργασίες χάνονται. Διαπίστωσε ότι υπάρχουν ισχυρά στοιχεία, ότι τα νέα πολυκαταστήματα ασκούν αρνητική καθαρά επίδραση στη λιανική απασχόληση.

Η παραπάνω εκθέσεις διαπιστώνουν ότι εάν κάθε πρόσωπο, τουρίστας και επιχείρηση μετέφεραν μόνο ένα ποσοστό 1% των τρεχόντων εξόδων τους, στα τοπικά αγαθά και τις υπηρεσίες, θα εισφέρονταν επιπρόσθετα £52 εκατομμύρια στην τοπική οικονομία.

*- Μπορείτε να περπατήσετε ως το τοπικό πολυκατάστημά σας:*

Η τοποθέτηση των υπεραγορών "έξω από την πόλη", έχει οδηγήσει σε μια ογκώδη εξάρτηση της χρήσης αυτοκινήτων για τη διαδρομή προς τις αγορές: η απόσταση ταξιδιού προς τα καταστήματα αυξήθηκε κατά 60% μεταξύ 1975 και 1990. Σήμερα πολύ εύκολα συναντά κανείς "έρημους τροφίμων": οι περιοχές όπου, χωρίς ένα αυτοκίνητο, υπάρχει πολύ λίγη επιλογή εύλογα διατιμημένου ή υγιούς φαγητού.

Εκτός από την πώληση "δαπανών" στην κεντρική οδό, οι υπεραγορές έχουν επιτηρήσει την κοντινή εξόντωση των μικρής κλίμακας επιχειρηματιών λιανικής πώλησης. Εκείνοι που επιζούν ζώντας στο φόβο των ειδικών προσφορών των υπεραγορών, προάγοντας τα αγαθά φτηνότερα από έναν ανεξάρτητο λιανοπωλητή, μπορούν να αγοράσουν από έναν χονδρέμπορο.

Η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιρλανδία και η Ισπανία έχουν ήδη τη νομοθεσία για να απαγορεύσουν την πώληση των αγαθών κάτω από την πραγματικά καταβληθείσα τιμή από το λιανοπωλητή στον αγρότη.

Το 2000, η Wal-Mart βρέθηκε ένοχη της παράβασης του Γερμανικού νόμου με την πώληση μιας σειράς προϊόντων παντοπωλείων κάτω από την τιμή κόστους τους. Ο παγκόσμιος μεγαλύτερος λιανοπωλητής διατάχθηκε να σταματήσει αυτή την πρακτική αμέσως, ή να αντιμετωπίσει ένα πρόστιμο μέχρι \$1m (£308,000). Οι λιανικοί αναλυτές θεωρούν ότι η θέσπιση τέτοιων μέτρων στο UK μπορεί να βοηθήσει αρκετά στην επιβράδυνση της πτώσης της κεντρικής οδού. Κάτι τέτοιο θα είχε επιπτώσεις ιδιαίτερα στην Tesco και την Asda οι οποίες στηρίζονται στους ηγέτες απώλειας (κάτω του κόστους) και τις επιθετικές πολιτικές τιμολόγησης για να σύρουν τους καταναλωτές μέσα.

*-Λαδώνοντας τις ρόδες των καροτσακιών - η αδικαιολόγητη επιρροή στην κυβέρνηση*

Η βιομηχανία των τροφίμων δεν έχει έλλειψη φίλων στις υψηλές θέσεις, έτσι μπορεί να σιγουρευτεί ότι η φωνή της ακούγεται σαφέστερα από εκείνους τους ανθρώπους που έχει βάλει η ίδια η επιχείρηση.

- ο Sir Terry Leahy, CEO της Tesco, κάθεται στη στρατιωτική δύναμη τεσσάρων κυβερνήσεων, και ο Λόρδος Sainsbury, είναι τώρα Υπουργός της επιστήμης και καινοτομίας και σημαντικός χορηγός στο εργατικό κόμμα.
- τα εταιρικά ενδιαφέροντα αντιπροσωπεύονται καλά στην πολιτική Επιτροπή για τα τρόφιμα και την καλλιέργεια, που οργανώνεται από την κυβέρνηση για να αποφασιστεί το μέλλον της καλλιέργειας στη Μεγάλη Βρετανία. Στους αντιπροσώπους περιλαμβάνονται ο Iain Ferguson του PLC Tate & Lyle (στο παρελθόν του PLC Unilever) και ο Sir Peter Davies Sainsbury.
- ο ειλκρινής Λόρδος Haskins είναι πιθανώς ο επιδρότερος βιομήχανος τροφίμων. Προηγούμενος πρόεδρος των προμηθευτών υπό ίδιον σήμα υπεραγορών, βόρεια τρόφιμα και σαφή γαλακτοκομεία, τα ΒΡΕΤΑΝΙΚΑ μεγαλύτερα επεξεργασμένα τρόφιμα και οι επεξεργαστές υγρού γάλακτος, είναι επίσης στο αυτί Tony Blair στα θέματα καλλιέργειας. Κάθεται στις διάφορες κυβερνητικές ομάδες εργασίας και είναι αγροτικός συντονιστής αποκατάστασης για τις περιοχές που επηρεάζονται από τον αφθώδη πυρετό.

*-Το πλαστικό χαμόγελο - τα δικαιώματα των καταστημάτων και των αγροτών*

Ο καθηγητής Tim Lang, στο πανεπιστήμιο των 61 κοιλάδων του Τάμεση, σε ένα ντοκιμαντέρ πανοράματος που καλύφθηκε τον Ιούνιο του 2000, εξέθεσε ακριβώς πώς οι τρωτοί διακινούμενοι εργαζόμενοι είναι στην εκμετάλλευση από τους επιχειρηματίες. Οι επιχειρηματίες ενεργούν ως άτυπη αντιπροσωπεία απασχόλησης, περιστασιακή εργασία μίσθωσης για να λειτουργήσουν στα βιομηχανικά αγροκτήματα και τα εργοστάσια κονσερβοποιίας για να παραγάγουν ένα μεγάλο μέρος των τροφίμων που καταλήγουν στα ράφια των υπεραγορών. Η ταινία επεξηγεί πώς οι διακινούμενοι εργαζόμενοι από την Ανατολική Ευρώπη διαμένουν σε υγρά στεγασματα, που κινούνται συνεχώς και έτσι δεν μπορούν να κάνουν φίλους ή να μάθουν Αγγλικά και είναι ανίκανοι να επιστρέψουν στο σπίτι δεδομένου ότι είναι χρεωμένοι στους επιχειρηματίες που τους πληρώνουν ελάχιστα.



Οι βουλευτές για το περιβάλλον, τα τρόφιμα και την αγροτική επίλεκτη Επιτροπή υποθέσεων (2003) των υπεραγορών, δήλωσαν, "είμαστε πεπεισμένοι ότι η κυρίαρχη θέση των υπεραγορών σε σχέση με τους προμηθευτές τους είναι ένας σημαντικός συμβάλλον παράγοντας, ένα περιβάλλον όπου οι παράνομες δραστηριότητες από τους επιχειρηματίες μπορούν να ριζώσουν. Ο έντονος ανταγωνισμός τιμών και τα σύντομα χρονοδιαγράμματα μεταξύ των διαταγών ασκούν τη μεγάλη πίεση στους προμηθευτές που έχουν λίγες ευκαιρίες ή κίνητρα για να ελέγξουν τη νομιμότητα της εργασίας που τους βοηθά να συναντήσουν αυτές τις διαταγές."

*-Τα δικαιώματα των εργαζομένων των καταστημάτων.*

Οι σημαντικότερες υπεραγορές υιοθετούν περίπου τα τρία τέταρτα ενός εκατομμυρίου ατόμων στη UK. Πέρα από τα δύο τρίτα των υπαλλήλων στα τρόφιμα, η λιανική πώληση είναι μερικής απασχόλησης, η πλειοψηφία είναι γυναίκες, πολλοί είναι σπουδαστές και εργαζόμενοι προσωρινά.

Οι περισσότεροι λιανικοί χειριστές ελέγχων (γυναίκες 84%) πέφτουν στο κατώτατο δέκα τοις εκατό των μη χειρωνακτικών επαγγελμάτων με μέσες αποδοχές £184.70 εβδομαδιαίως. Ένα σημαντικό ποσοστό δεν κερδίζει αρκετά ώστε να καταβάλει τις συνεισφορές και αποκλείεται έτσι από τις συντάξεις και άλλες ωφέλειες λόγω της συμβολής του.

Αν και οι εύκαμπτες ώρες ταιριάζουν στους υπαλλήλους όπως οι μητέρες και οι σπουδαστές, το σύστημα δεν είναι χωρίς προβλήματα. Το προσωπικό μπορεί να βρει τις ώρες του αλλαγμένες αυθαίρετα από τους διευθυντές για να καλύψουν τις πολυάσχολες περιόδους ή τις ελλείψεις προσωπικού.

Οι λιανοπωλητές παραπονιούνται ότι λόγω της φύσης της εργασίας αναγκάζονται συχνά να απασχολήσουν το προσωπικό που στερούνται τις δεξιότητες που απαιτούν. "Η αφιέρωση, ο ενθουσιασμός και το κίνητρο ήταν μεταξύ των ιδιοτήτων που λέγεται πως λείπουν από το προσωπικό.

Όταν ο νόμος εμπορικών συναλλαγών της Κυριακής έγινε νόμος το 1994, προστάτευσε εκείνους που δεν ήθελαν να απασχοληθούν τις Κυριακές. Εκείνο το δικαίωμα αφαιρείται για όλους τους νέους εκκινήτες αφού πολλοί έχουν συμβάσεις μόνο της Κυριακής ή συμβάσεις που ορίζουν την Κυριακή ως μια από τις πιθανές εργάσιμες ημέρες.

Η Wal-Mart είναι διάσημη για την άσκηση της πίεσης στους προμηθευτές της, να μειώσουν τις δαπάνες που οδηγούν αμετάβλητα στις περικοπές στις εργασίες και τις αμοιβές, και τις επιδεινωμένες συνθήκες εργασίας στις ΗΠΑ. Αυτό ενθαρρύνει επίσης τους προμηθευτές στην πηγή από τις ζώνες ελεύθερου εμπορίου χωρίς την προστασία εργασίας και όπου η ανήλικη εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Πολλές αξιώσεις έχουν γίνει ενάντια σε Wal-Mart για την εκμετάλλευση της ανήλικης εργασίας στο Μπαγκλαντές και τη Γουατεμάλα.

*-Η υπερχρέωση στη Μεγάλη Βρετανία" - η έρευνα της Επιτροπής ανταγωνισμού*

Τον Απρίλιο του 1999, η κυβέρνηση προώθησε μια £20 εκατομμυρίων έρευνα μέσω της Επιτροπής ανταγωνισμού του τμήματος εμπορίου και βιομηχανίας (DTI). Η έρευνα 16-μηνών έλαβε χιλιάδες υποβολές που δίνουν έμφαση στη συντριπτική δύναμη των μεγάλων λιανοπωλητών.

Οι κριτικοί υποστηρίζουν ότι η Επιτροπή υπέβαλλε λανθασμένες ερωτήσεις. Ενώ εθνικά καμία από τις υπεραγορές δεν έχει ένα μονοπώλιο (περισσότερο από 25% του μεριδίου αγοράς), έχουν βρεθεί να έχουν εκτενή τοπικά μονοπώλια. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει μια γνήσια τοπική αγορά για να κρατήσει τις τιμές χαμηλά.

Πολλοί επίσης θεώρησαν ότι η Επιτροπή ανταγωνισμού πρέπει να έχει ερευνήσει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις στην υγεία των υπεραγορών.

Άλλοι υποστηρίζουν ότι ενώ καμία υπεραγορά δεν έχει ένα μονοπώλιο πέρα από τη λιανική πώληση παντοπωλείων στο UK, οι υπεραγορές έχουν μαζί ένα "ολιγοπώλιο", δηλ. διάφορα super-markets που ελέγχουν ολόκληρη την αγορά και αυτή η κατάσταση αποτελεί μια αποτυχία της αγοράς και πρέπει να ερευνηθεί.

Η έκθεση αναγνώρισε τέσσερις καταστάσεις όπου ο ανταγωνισμός είναι ευρέως διαδεδομένος και λειτουργεί ενάντια στο δημόσιο συμφέρον:

1) τη σχέση μεταξύ των μεγάλων υπεραγορών και των προμηθευτών τους. Η Επιτροπή απαίτησε έναν εκτελέσιμο κώδικα συμπεριφοράς, ώστε να απαγορευθούν οι πρακτικές της απαίτησης των πληρωμών από τους προμηθευτές για τις επισκέψεις του αγοραστή, χρέωση τους για το κόστος των καταστημάτων και τις συμφωνηθείσες τιμές αναδρομικά ή χωρίς ειδοποίηση.

2) Πωλώντας κάτω από την τιμή κόστους δηλ. τη χρήση των μεταβαλλόμενων τιμών ηγετών απώλειας

3) σύμφωνα με την τοπική κάμψη τιμών του ανταγωνισμού δηλ.. Η έκθεση διαπίστωσε ότι στο νοτιοανατολικό σημείο, της Ανατολικής Αγγλίας και τις δυτικής Μεσαγγλίας, οι αγοραστές πληρώνουν περισσότερα για τις αγορές τους. Οι τιμές της Tesco ποίκιλαν τουλάχιστον εννέα τοις εκατό περιφερειακά.

Η Επιτροπή σύστησε ότι η νέα νομοθεσία προγραμματισμού ήταν παράγωγο της απαίτησης για ανταγωνισμό, ώστε για να δώσει στους καταναλωτές περισσότερη επιλογή. Πρότεινε ότι στις περιοχές όπου οι υπεραγορές ήταν ήδη ισχυρές, πρέπει να απαιτηθεί να λάβουν την έγκριση για την ανέγερση νέων καταστημάτων πέρα από τα 1000sq μέτρα, (γύρω από 10,800sq FT) από το γραφείο των δίκαιων εμπορικών συναλλαγών.

#### *-Προαγωγή των ανθυγιεινών επεξεργασμένων τροφίμων.*

Υπάρχει μια κρίση που αυξάνεται στον κόσμο των υπεραγορών και είναι βασισμένη στην ανάπτυξη της καταναλωτικής δυσπιστίας. Μια καλή έρευνα περιοδικών οικοκυρικής τον Σεπτέμβριο του 2001 έδειξε ότι μόνο ένας στους έξι εμπιστεύθηκε τις υπεραγορές για την πώληση ασφαλών τροφίμων. Τρις στους τέσσερις ανθρώπους (76%) ανησυχούν για την ασφάλεια των τροφίμων που αυτοί αγοράζουν.

Εκτός από τους τρόμους τις υγείας που συνδέονται με την επεξεργασία και την καλλιέργεια στο εργοστάσιο και το χειρισμό των τροφίμων, οι υπεραγορές προάγουν τα ανθυγιεινά τρόφιμα, που μπορούν να οδηγήσουν σε ασθένειες σχετικές με τη διατροφή, όπως η καρδιαγγειακή πάθηση (cvd), σχετικοί με τη διατροφή καρκίνοι (στήθος, κ.λ.π...), οστεοπόρωση, παχυσαρκία, διαβήτης, οδοντικά προβλήματα και βιταμίνη και ανεπάρκειες σιδήρου. Η παχυσαρκία μόνο τώρα αναγνωρίζεται ως ασθένεια σχετική με τα τρόφιμα των επιδημικών αναλογιών.

Σε μια πρόσφατη έρευνα, ο συνεταιρισμός διαπίστωσε ότι το 73% των παιδιών ζητούν από τους γονείς τους να αγοράσουν τα γλυκά και τα πατατάκια που έχουν δει σε διαφημίσεις και μόνο το 19% σταματούν όταν λένε οι γονείς τους το όχι.

Οι ισχυρές γεύσεις απευθύνονται εύκολα στον ακαλλιέργητο ουρανό ενός παιδιού. Αφ' ετέρου, υπάρχουν ισχυρά στοιχεία για μια προστατευτική επίδραση των φρούτων και των λαχανικών ενάντια στις χρόνιες παθήσεις όπως cvd, στεφανιαίες καρδιακές παθήσεις και καρκίνο. Η παχυσαρκία κοστίζει στο φορολογικό πληρωτή £2.5 δισεκατομμύρια το χρόνο. Ενώ τα εθνικά στοιχεία από το 1971-1991 δείχνουν ότι είναι όλο και περισσότερο οι φτωχότεροι στην κοινωνία πάσχουν από παχυσαρκία.

Από την Επιτροπή τροφίμων, διευκρινίστηκε ότι ένα καλάθι αγορών των "υγιέστερων επιλογών" ήταν κατά 51% ακριβότερο από ένα καλάθι επεξεργασμένων τροφίμων. Επίσης διαπίστωσαν ότι οι υγιείς επιλογές δεν ήταν διαθέσιμες σε πολλά καταστήματα έκπτωσης, ειδικά μια καλή σειρά των νωπών καρπών, λαχανικά και βασικά τρόφιμα που χρειάζονται την προετοιμασία όπως το αλεύρι και ξηρή πάστα.

*-Επιλογή: Ευκολία: Και αξία:*

Με την κατάργηση των μικρών ανεξάρτητων λιανοπωλητών από τις υπεραγορές, παρέχεται μετά βίας η επιλογή στον καταναλωτή. Με τον καταναγκασμό των καταναλωτών να χρησιμοποιήσουν τα αυτοκίνητα για την επίσκεψη στο εβδομαδιαίο κατάστημά τους και όταν υπολογίζουμε το κόστος στο φορολογούμενο, τους μικρούς αγρότες, την υγεία μας και το περιβάλλον των "φτηνών τροφίμων", δεν φαίνεται και τόσο μεγάλη η αξία.

Οι υπεραγορές θα μπορούσαν να γίνουν πραγματικά κέντρα αγοράς, οι οποίες θα ελέγχονταν πάλι από τις τοπικούς κοινότητες και τους παραγωγούς τους, όπου οι αγρότες από την τοπική περιοχή θα πωλούσαν τα εποχιακά προϊόντα τους και οι τοπικοί παραγωγοί θα έφερναν τα εμπορεύματά τους. Όλα τα προϊόντα από αλλού θα ήταν αρκετά εμπορικά και εισαγόμενα από τις μικρές επιχειρήσεις.

Υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις στις υπεραγορές που είναι κοινοτικά και περιβαλλοντικά βιώσιμες. Αυτό που χρειάζονται είναι υποστήριξη.

Μεμονωμένη /τοπική δράση:

- παρουσίαση ενδιαφέροντος για την προέλευση των τροφίμων
- μπιτοκοτάς στις υπεραγορές και τους μεγάλους κατασκευαστές τροφίμων.
- προτίμηση στα εισαγόμενα αγαθά μόνο όταν δεν μπορούν να αυξηθούν σε αυτήν την χώρα.

- υποστήριξη προς τους τοπικούς αγρότες με τη χρησιμοποίηση των αγροτικών καταστημάτων τους, οργανικά σχέδια κιβωτίων, που πηγαίνουν στις αγορές αγροτών.

- ενθάρρυνση των μικρών λιανοπωλητών στα παραχθέντα αποθέματα τοπικών τροφίμων.

- βοήθεια για την οργάνωση νέων μεθόδων τοπικής διανομής π.χ. συνεταιρισμοί για να εμπορευτούν τα τοπικά προϊόντα, καταναλωτικοί συνεταιρισμοί για να αγοράσουν τα υγιή τρόφιμα σε μεγάλη ποσότητα κ.α.

Φώτα πιστωτικών λουριδών, ατελείωτες ουρές αναμονής των ξένων και ράφια των πακέτων, πλαστά χαμόγελα από τους βοηθούς ελέγχων. Δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος να αποκτηθούν τα τρόφιμά μας; Οι υπεραγορές χειρίζονται την απέραντη δύναμη σχετικά με τον τρόπο που αυξανόμαστε, αγοράζουμε και τρώμε τα τρόφιμά μας.

Διαμορφώνουν το περιβάλλον μας, την υγεία μας και τον τρόπο που αλληλεπιδράμε κοινωνικά. Αυτές οι αλλαγές στο τοπίο της αγοράς έπεισαν τους καταναλωτές ότι η ευκαιρία να επιλέξει κανείς ανάμεσα στα έξι διαφορετικά εμπορικά σήματα των μειωμένων τιμών στις τρεις το πρωί, αντιπροσωπεύει την επιλογή και την αξία. Η ταραχή με το αληθινό κόστος των τροφίμων των υπεραγορών διαδίδεται μεταξύ των καταναλωτών, οι οποίοι αρχίζουν να ενώνουν τις δυνάμεις τους με τους αγρότες και τους εργαζομένους που πρέπει πάντα να ξέρουν ότι η "επιλογή" της υπεραγορά είναι μια κακή διαπραγμάτευση.

## 2.3 Η περίπτωση της Ελλάδας

### 2.3.1 Γενικά στοιχεία για την Ελληνική αγορά

Η Ελλάδα διακρίνεται από ένα σταθερά δημοκρατικό πολίτευμα και μια οικονομία ελεύθερης αγοράς η οποία περιορίζεται μόνο από ρυθμίσεις της κυβέρνησης. Η χώρα εισήλθε πλήρως στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε) το 1981. Σχετικά με την οικονομική ανάπτυξή της, η Ελλάδα κατέχει την τελευταία θέση ανάμεσα στις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. Από το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και μετά, η χώρα έχει βιώσει μια αλματώδη αλλαγή από το πέρασμα, της μέχρι πρότινος κυρίως αγροτικής οικονομίας σε μια οικονομία βασισμένη στον επιχειρηματικό τομέα. Αυτή η οικονομική μετάβαση χαρακτηρίζεται από τη συνύπαρξη παραδοσιακών και μοντέρνων τομέων δραστηριότητας όπως επίσης και από μικρού και μεσαίου μεγέθους οικογενειακές επιχειρήσεις. Πρόσφατα στοιχεία του ICAP (1994) φανερώνουν ότι μόνο το 12% των βιομηχανιών απασχολούν πάνω από 100 εργαζόμενους. Κυρίαρχο ρόλο στην οικονομία της χώρας κατέχει ο δημόσιος τομέας, ο οποίος είναι συχνά ανταγωνιστικός και του οποίου το τεράστιο έλλειμμα αποτελεί το σπουδαιότερο πρόβλημα σε ολόκληρη την Ελληνική οικονομία. Στατιστικά στοιχεία υποστηρίζουν ότι αρχίζει να παρουσιάζεται μια σταθερά ανοδική πορεία των εξωτερικών επενδύσεων στη χώρα τα τελευταία 30 χρόνια. Με σκοπό την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων η κυβέρνηση έχει αρχίσει να προσφέρει διάφορα επενδυτικά κίνητρα μέσα από δωρεές, απαλλαγές φόρων κ.α. Μόλις πριν το 1992 οι Ευρωπαίοι όδευσαν προς τη "μοναχική αγορά" της Ελλάδας, καθώς ένας μεγάλος αριθμός Ευρωπαϊκών και μερικών Αμερικάνικων επιχειρήσεων επένδυσαν σε διάφορες Ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως αποκτώντας κυρίαρχους παίκτες. Παραδείγματα τέτοιων αποκτήσεων αποτελούν:

1. η METAXA (Ελληνική εταιρεία ούζου) από την GRAND METROPOLITAN,
2. η PAVLIDIS (Ελληνική εταιρεία παραγωγής σοκολατοειδών) από την JACOBS SUCHARD και
3. η MISKO (Ελληνική εταιρεία παραγωγής ζυμαρικών) από την BARILLA.

Οι Cummings and Schmidt (1972) βρήκαν ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες ενώ υποστηρίζουν τη συμμετοχική μορφή διοίκησης, ταυτόχρονα δείχνουν μικρή πίστη στην ικανότητα για διοίκηση και ανάληψη πρωτοβουλιών από άλλους. Πράγματι ο “ φόβος του καταμερισμού αρμοδιοτήτων “ και η τύχη της αντιπροσώπευσης κάποιου ζητήματος από χαμηλότερα ιστάμενα πρόσωπα είναι συνήθεις λόγοι διαφωνιών μεταξύ των διευθυντών.

Αποτελέσματα σχετικών ερευνών, όπως αναφέρουν οι Δημήτρης Μπουράντας και Βασίλης Παπαδάκης, έδειξαν ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις τείνουν να ακολουθήσουν τις λιγότερο ορθολογικές διαδικασίες. Ίσως οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν πιο εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο βασίζεται σε αναλύσεις, απαιτεί και εκμεταλλεύεται καθορισμένο χρόνο και εφόδια για να συλλέξει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες και να διερευνήσει εναλλακτικές μεθόδους, προκειμένου να ικανοποιήσει τους τελικούς σκοπούς της επιχείρησης. Ένα επίσης σημαντικό εύρημα είναι οι αρνητικές σχέσεις μεταξύ των Ελλήνων επιχειρηματιών, της οικονομικής έκθεσης και της χρήσης τυποποιημένων μεθόδων για τη λήψη μιας απόφασης. Εννοείται ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις στερούνται ενεργειών οικονομικών εκθέσεων και τυπικότητας για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων έναντι των αντίστοιχων πολυεθνικών.

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν μια εκπληκτική διαφοροποίηση των μεθόδων των Ελληνικών επιχειρήσεων, η οποία όσο η Ελλάδα υποχωρηγείται από ξένες επιχειρήσεις είναι ανησυχητικά. Προβάλλουν ένα σημαντικό ρήγμα. Η Ελληνική διοίκηση είναι συνδεδεμένη με λιγότερο ορθολογικές μεθόδους, λιγότερο ορθολογικούς κανόνες και λιγότερη χρήση της ιεραρχικής δομής της διοίκησης άρα και μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων προς επίλυση λόγω των διχογνωμιών.

Αποδεικνύεται ότι προεξέχοντα χαρακτηριστικά της Ελληνικής διοίκησης όπως φανερώνονται από την εποχή του 80' και του 90' είναι:

- Η συγκέντρωση της δύναμης και του ελέγχου στα χέρια των ανώτερων διοικητικών στελεχών και
- Η έλλειψη μοντέρνων συστημάτων υποστήριξης στρατηγικών αποφάσεων.(η συγκεκριμένη έρευνα αποδεικνύει ότι το 11% των Ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί συστηματικά πιστοποιημένες μεθόδους διοίκησης).

Όπως αναφέρουν οι ίδιοι οι ερευνητές, δε μπορούν να ξεχωρίσουν μια σημαντική διάσταση η οποία να χαρακτηρίζει το Ελληνικό στυλ διοίκησης από τα αντίστοιχα των Ευρωπαίων, αλλά οι ίδιοι θα μπορούσαν να το χαρακτηρίσουν ως Δυτικού τύπου, το οποίο δεν έχει ακόμη αγκιζεί τα όρια του μοντέρνου και υιοθετήσει επιστημονικές και αναλυτικές μεθόδους και τεχνικές.

Η Ελλάδα έχοντας χάσει τη βιομηχανική επανάσταση, έχει υιοθετήσει την ανάπτυξη της δυτικής Ευρώπης, με αξιοσημείωτη καθυστέρηση. Η πλειοψηφία της εύπορης τάξης της αρχής του αιώνα, αποτελείται κυρίως από Έλληνες της διασποράς, οι οποίοι έχουν ευδοκιμήσει σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

Ωστόσο η υπανάπτυξη της οικονομίας στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να απορρέει από το οικογενειακό υπόβαθρο και το μικρό μέγεθος των περισσότερων καταστημάτων. Το μικρό μέγεθος της πλειοψηφίας των Ελληνικών καταστημάτων δεν του επιτρέπει την πρόσληψη και ανταμοιβή εξειδικευμένων υπαλλήλων. Επίσης σε πολλές περιπτώσεις οι ιδιοκτήτες-επιχειρηματίες δεν είναι ούτε γνώστες αλλά ούτε και πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν μοντέρνες τεχνικές διοίκησης. Ακόμη η παραδοσιακή δομή της Ελληνικής κυβέρνησης με τη συνεχόμενη και απρόβλεπτη μεσολάβησή της, ιδιαίτερα στο αρχικό στάδιο της ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δεν ενθαρρύνει τη μοντερνοποίηση της διοίκησης. Ακόμη και σήμερα οι σημαντικότερες στρατηγικές κινήσεις των περισσότερων επιχειρήσεων ορίζονται από τη κυβέρνηση.

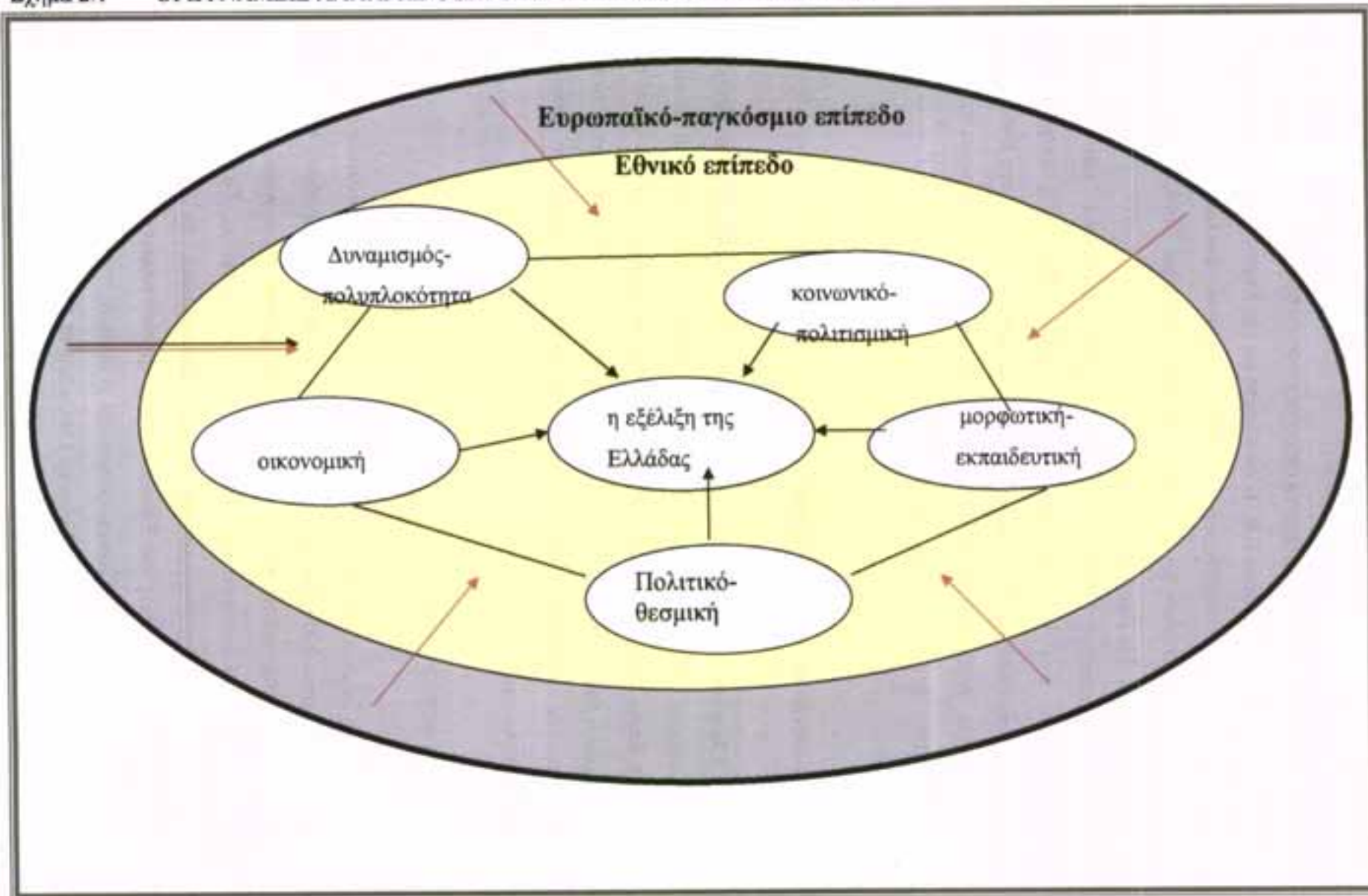
#### *-Πρόγνωση για την Ελληνική διοίκηση*

Το κυριότερο συμπέρασμα των παραπάνω είναι ότι τίποτα δε μένει σταθερό και φαίνεται ότι η Ελληνική κοινωνία είναι στα μέσα μιας μεγάλης αλλαγής. Θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η αναφορά στις δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν αυτή την αλλαγή. Αυτές οι δυνάμεις είναι συνδεδεμένες με το μακροπεροβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης και εμποδίζουν κάθε απόπειρα να καταστεί κατάλληλη η επίδραση της εξέλιξης των επιχειρήσεων αυτών. Αυτές οι δυνάμεις κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες :



- Δυναμισμός και πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος
- Κοινωνικό-πολιτισμική
- Μορφωτική-εκπαιδευτική
- Πολιτικό-θεσμική και
- Οικονομική

Καθώς οι δυνάμεις αυτές απεικονίζονται παρακάτω σχηματικά, σε ένα εθνικό ή ένα Ευρωπαϊκό-παγκόσμιο επίπεδο, περιλαμβάνουν την εξέλιξη της Ελληνικής επιχειρηματικότητας.



### *—Δυναμισμός και πολυπλοκότητα περιβάλλοντος*

Αναμφίβολα ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα στην ιστορία της σύγχρονης Ελλάδας είναι η ένταξή της στην Ε.Ε. Η ενοποίηση με την Ευρώπη και η δημιουργία εσωτερικής αγοράς σε συνδυασμό με την εισχώρηση πολλών Ευρωπαϊκών πολυεθνικών στην Ελληνική αγορά, έχουν αυξήσει το βαθμό δυναμικότητας και πολυπλοκότητάς της. Με βάση τα παραπάνω οι Έλληνες επιχειρηματίες θα πρέπει να μάθουν το Ευρωπαϊκό στιλ διοίκησης, αρχικά μιμούμενοι και κατόπιν προσαρμοζόμενοι στα νέα πρότυπα. Ωστόσο πολλές Ελληνικές επιχειρήσεις επεκτείνονται επενδύοντας σε άλλες χώρες, κυρίως γειτονικές όπως στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι σήμερα έχουν καταγραφεί περίπου 300 ενοποιητικά εγχειρήματα μεταξύ Ελληνικών και Βουλγαρικών, Ρουμανικών επιχειρήσεων.

### *—Κοινωνικό-πολιτισμικές δυνάμεις*

Η Ελληνική ένταξη στην Ε.Ε βοήθησε στην αύξηση του βαθμού παγκοσμιοποίησης της Ελληνικής κοινωνίας. Η εθνοκεντρική και η κλειστή πολιτική ιδεολογία η οποία επικρατούσε για δεκαετίες, τώρα πλέον φαίνεται να έχει χάσει την ευρεία απήγησή της. Όλα τα νέα στοιχεία τα οποία έχουν εισέλθει στη χώρα μετά την ένταξή της, θα ασκήσουν μια βαθιά πίεση μοντερνοποίησης και εύρεσης αποτελεσματικών μεθόδων διοίκησης.

### *—Μορφωτική-εκπαιδευτική δύναμη.*

Κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας οι μορφωτικές δυνάμεις άσκησαν βαθιά επίδραση στον Ελληνικό τρόπο διοίκησης και του εκμοντερνισμού του. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών δραματικές αλλαγές έχουν λάβει χώρα στον τρόπο διοίκησης ο οποίος διδάσκεται στις Ελληνικές ακαδημαϊκές σχολές. Τα πανεπιστήμια έχουν αρχίσει να δημιουργούν ερευνητικά προγράμματα σε συνεργασία με Αμερικανικές σχολές καθώς και Ευρωπαϊκές, χρηματοδοτούμενα από την Ε.Ε. Το Manpower Organization of Greece εκτιμά ότι ο αριθμός των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων από την Ε.Ε υπερβαίνει τα 1500 κατά το 1995.

### —Οικονομικές δυνάμεις

Ο αυξημένος ανταγωνισμός στην Ελληνική αγορά, το όλο και αυξανόμενο μέγεθος των περισσότερων Ελληνικών επιχειρήσεων, η αναζήτηση της μοντερνοποίησης και Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση είναι μερικές από τις πιο σημαντικές δυνάμεις που οδηγούν την Ελλάδα στην ανάπτυξη. Το Ελληνικό δημόσιο σε συνεργασία με την Ε.Ε, χρηματοδοτούν ένα σημαντικό αριθμό αναπτυξιακών προγραμμάτων, τα οποία αποτελούν το πρωταρχικό βήμα για την μοντερνοποίηση των υποψήφιων, Ελληνικών επιχειρήσεων.

### —Πολιτικό-θεσμικές δυνάμεις

Εξαιτίας του σταθερού δημοκρατικού πολιτεύματος η Ελλάδα έχει κατορθώσει να διατηρήσει μεγάλη πολιτική σταθερότητα. Επίσης σημαντικό στοιχείο αποτελεί ο μηχανισμός της ελεύθερης αγοράς ο οποίος είναι ισχυρός και όλο και διευρυνόμενος. Παρόλα αυτά επιτυχημένες κυβερνήσεις έχουν υπογραμμίσει ως πρωταρχικό αντικειμενικό στόχο τη μεταμόρφωση και τη μοντερνοποίηση του ευρύ ανταγωνιστικού δημόσιου τομέα. Η εναρμόνιση των Ελληνικών νόμων σχετικά με τις επιχειρήσεις, την πιστοποίηση ποιότητας κ.α. με τους αντίστοιχούς της Ε.Ε έχει σε μεγάλο βαθμό πραγματοποιηθεί. Αυτό συνέβη παράλληλα με την κατάργηση της γραφειοκρατίας του δημοσίου.

#### *2.3.2 Η διαμόρφωση του κλάδου λιανικού εμπορίου τροφίμων.*

Ο πλέον ανταγωνιστικός κλάδος της ελληνικής οικονομίας εξακολουθεί να είναι αυτός των super- markets. Μετά τις συγχωνεύσεις και εξαγορές των τελευταίων ετών, τώρα μπαίνουν δυναμικά στη μάχη τα καταστήματα discount, ενώ παράλληλα συνεχώς κερδίζουν έδαφος οι "άνωνυμοι" του κλάδου, τα προϊόντα Private Label (Κατερίνα Πολυμερίδου).

Το 2003 ήταν η χρονιά κατά την οποία οι αλυσίδες super markets προσπάθησαν να αφομοιώσουν τις εξελίξεις των προηγούμενων ετών. Μετά από ένα κύκλο εξαγορών και συγχωνεύσεων και με την έλευση των πολυεθνικών ομίλων, οι αλυσίδες μπήκαν σε μια διαδικασία οργάνωσης των νέων σχημάτων που δημιουργήθηκαν. Παράλληλα, προχώρησαν σε σημαντικές επενδύσεις όσον αφορά στα δίκτυα των καταστημάτων τους. Ωστόσο, μπορεί να πει κανείς ότι κάθε άλλο παρά ηρέμησαν τα πράγματα, καθώς ο πόλεμος των τιμών, η αύξηση των μεριδίων των discount stores και των προϊόντων private label, καθώς και οι φήμες για την είσοδο νέων ξένων κολοσσών στην αγορά, ανέβασαν το θερμόμετρο.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις, ο χορός των συγχωνεύσεων και εξαγορών μάλλον δεν έχει τελειώσει, καθώς τα περιθώρια συγκεντροποίησης του κλάδου είναι όπως τονίζουν, ακόμη υψηλά. Πληροφορίες πάντως αναφέρουν ότι την εισοδό του στην ελληνική αγορά προετοιμάζει ο Γερμανικός εκπτωτικός όμιλος Tengelmann, ο οποίος θεωρείται ένας από τους μεγαλύτερους στην Ευρώπη. Ακόμη περισσότερο, πιθανή θεωρείται η έλευση και άλλων δύο -επίσης εκπτωτικών- γερμανικών αλυσίδων, της Aldi και της Rewe. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η Γερμανία είναι η μεγαλύτερη αγορά discount στην Ευρώπη: Τα καταστήματα discount απολαμβάνουν εκεί μερίδιο 45% της συνολικής αγοράς, ενώ για παράδειγμα στην αγορά της Αυστρίας το αντίστοιχο ποσοστό είναι μόλις 20% και 11% στην Ισπανία. Στην Ελλάδα, το μερίδιο των προϊόντων discount υπολογίζεται σήμερα σε 5,2% και εκτιμήσεις αναφέρουν ότι μέσα στην επόμενη πενταετία θα έχει φθάσει στο 20%.

Όλα αυτά δημιουργούν ένα κλίμα έντονου ανταγωνισμού, μέσα στο οποίο οι αλυσίδες προσπαθούν να εδραιώσουν τη θέση τους. Ανάπτυξη των Private Labels ως "αντίδοτο" στα καταστήματα Discount και αύξηση προσφορών και promotions χρησιμοποιούνται κυρίως ως όπλα στη μάχη αυτή.

#### *-Η άνοδος των private label*

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, εμφανίζονται στην Ελλάδα έως και 40% φθηνότερα από τα επώνυμα. Υπολογίζεται ότι σήμερα κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά περίπου 15.000 είδη ιδιωτικής ετικέτας, με πωλήσεις που ανέρχονται σε 587 εκατ. ευρώ, ενώ σύμφωνα με εκτιμήσεις, ο τζίρος από τα προϊόντα private label θα ξεπεράσει τα 2 δισ. ευρώ το 2005.

Τα πλέον "διάσημα" προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε παγκόσμιο επίπεδο είναι τα χαρτικά και είδη συσκευασίας, κατεψυγμένα τρόφιμα, τροφές κατοικίδιων και είδη υγιεινής, αλλά και γαλακτοκομικά ή άλλα είδη διατροφής. Είναι χαρακτηριστικό ότι σήμερα στην Ελλάδα -σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς- το 50% των χαρτικών, το 40% του γάλακτος και το 35% των αλλαντικών πωλούνται σε συσκευασίες private labels. Τα προϊόντα αυτά, δημιουργήθηκαν πριν από αρκετά χρόνια ως κατηγορία προϊόντων απευθυνόμενη στα χαμηλά εισοδήματα. Πρωτοπόρος στην Ελλάδα σε αυτό το χώρο ήταν η αλυσίδα Μαρινόπουλος στις αρχές της δεκαετίας του '80, με τα πασίγνωστα προϊόντα "Πι Μι", ενώ πολύ σύντομα ακολούθησαν και οι υπόλοιπες αλυσίδες.

Απαλλαγμένα από το κόστος της διαφήμισης και επικοινωνίας σε αντίθεση με τα επώνυμα προϊόντα που χρεώνονται κόστος διαφήμισης, έρευνας, ανάπτυξης δικτύων διανομής κ.λπ., τα private labels μπήκαν στα ράφια με πολύ χαμηλότερες τιμές, χωρίς όμως να ελπίζουν ότι θα κατακτήσουν σημαντικά μερίδια. Υπήρξαν μάλιστα και προβλέψεις που έλεγαν ότι τα ελληνικά καταναλωτικά πρότυπα δεν θα ευνοούσαν καθόλου την ανάπτυξή τους. Πρόσφατη έρευνα της μονάδας Βιομηχανικής Οργάνωσης του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, έδειξε ότι σήμερα το 46% των ελλήνων αγοράζει τουλάχιστον ένα προϊόν private label κάθε φορά που επισκέπτεται ένα super-market, ενώ πριν από 5 χρόνια το ποσοστό αυτό ήταν μόλις 13%. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι τα private labels δεν απευθύνονται πλέον μόνο στα χαμηλά εισοδήματα. Οι κατώτερες κοινωνικο-οικονομικά τάξεις τα προτιμούν λόγω κόστους και οι ανώτερες διότι θεωρούν ότι έτσι πραγματοποιούν έξυπνες αγορές. Το γεγονός από την άλλη πλευρά ότι τα προϊόντα αυτά κατασκευάζονται και διανέμονται από τις μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων, εξασφαλίζει ποιότητα αντάξια των επωνύμων προϊόντων.

Σήμερα όλες οι μεγάλες αλυσίδες super-market προωθούν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ο Βερόπουλος λανσάρει τα προϊόντα με την επωνυμία Spar, τα Α-Β Βασιλόπουλος διαθέτουν περισσότερους από 700 κωδικούς private label, ενώ η αλυσίδα Carrefour έχει επεκτείνει τα προϊόντα private label που διαθέτει πέρα από τα τρόφιμα, σε είδη ένδυσης, υπόδησης και σε ηλεκτρικά είδη. Η μεγάλη βορειοελλαδίτικη αλυσίδα Μασούτης, έχει αναπτύξει σειρά προϊόντων private label υπό την επωνυμία Mr. Grand. Σήμερα, η εταιρεία λανσάρει πάνω από 280 προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, με σκοπό να φτάσει τα 330 στο τέλος του τρέχοντος έτους.

*-Τα discount stores κερδίζουν τις εντυπώσεις*

Τα καταστήματα discount έχουν αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, ακολουθώντας την αντίστοιχη τάση που επικρατεί σε ολόκληρη την Ευρώπη. Τα βασικά χαρακτηριστικά τους είναι ότι διαθέτουν βασικά καταναλωτικά είδη, παρέχουν μικρή σχετικά ποικιλία προϊόντων με έμφαση σε αυτά της ιδιωτικής ετικέτας, χαρακτηρίζονται από μεγάλο αριθμό καταστημάτων και αντίστοιχη διασπορά και έχουν μικρό μέσο εμβαδόν ανά κατάστημα. Ως βασικότερο πλεονέκτημά τους αναφέρεται η διαφορά τιμών σε σχέση με τις τιμές των super-market και τα χαμηλά λειτουργικά κόστη.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου, αναμένεται να αναπτυχθούν ακόμη περισσότερο στην εγχώρια αγορά, λόγω των ανατιμητικών τάσεων σε βασικά καταναλωτικά προϊόντα.

*-Τα promotions στη μάχη του ανταγωνισμού*

Οι επιχειρήσεις super-markets εφαρμόζουν διάφορες μεθόδους προώθησης πωλήσεων, πέρα από την above-the-line επικοινωνία, στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μερικές από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους προώθησης είναι οι εξής:

- i. Παροχή εκπτώσεων /προσφορών με κουπόνια, σε συνεργασία με τους προμηθευτές.
- ii. Πωλήσεις παρεμφερών ή και διαφορετικών προϊόντων στην ίδια συσκευασία και σε ελκυστική τιμή.
- iii. Προώθηση πωλήσεων μέσα στο κατάστημα με stands και προσωπικό των προμηθευτών που δειγματίζουν τα προϊόντα ή προσφέρουν εκπτωτικά κουπόνια.
- iv. Διαγωνισμοί και κληρώσεις με προσφορά δώρων.
- v. Συσκευασίες τύπου "στα 3 το ένα δώρο" κ.λπ.
- vi. Διαφημιστικά φυλλάδια με προσφορές προϊόντων.

Οι μεγάλες αλυσίδες εφαρμόζουν και άλλες, περισσότερο εξειδικευμένες μεθόδους, όπως η έκδοση περιοδικών. Πρόκειται για κανονικές έντυπες εκδόσεις με ποικίλης ύλης περιεχόμενο, μέσα στις οποίες υπάρχουν εκπτώτικα κουπόνια και ενημέρωση προσφορών και τιμών. Επίσης, έχει διαδοθεί, πολύ τελευταία η τοποθέτηση μηχανημάτων Αυτόματης Ανάλυσης (ATM) μέσα στους χώρους των καταστημάτων καθώς και η έκδοση πιστωτικών καρτών σε συνεργασία με Τράπεζες και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου εμφανίζονται τελικά, ιδιαίτερα ευρηματικές στην ανακάλυψη νέων μεθόδων προώθησης, ενώ επενδύουν ιδιαίτερα μεγάλα ποσά στον τομέα αυτό. Πρόσφατα επίσης, η ΑΒ Βασιλόπουλος προχώρησε στην έκδοση νέας πιστωτικής κάρτας σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι υλοποιήθηκε μια ευρύτατη above-the-line καμπάνια για το λανσάρισμα της κάρτας, την οποία επιμελήθηκε η OgilvyOne. Ο σχεδιασμός στηρίχτηκε στην βέλτιστη αξιοποίηση όλων των επικοινωνιακών τεχνικών, από την "κλασική" διαφήμιση μέχρι το interactive marketing και τις μεθόδους "direct response". Στα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, πέρα από τα τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά σποτ και τις έντυπες καταχωρίσεις, συμπεριελήφθη ένας μεγάλος αριθμός εφαρμογών προωθητικού υλικού για καταστήματα ΑΒ και το δίκτυο της Εθνικής. Επίσης η Βερόπουλος βρίσκεται στο στάδιο σχεδιασμού μιας νέας, πολύ διαφορετικής όπως τονίζει, κάρτας.

#### ● Όμιλος Βερόπουλος

Σήμερα ο Όμιλος super-market Βερόπουλος διαθέτει 201 καταστήματα. Τα 81 βρίσκονται στην περιοχή της Αττικής και τα 84 σε 40 από τα μεγαλύτερα αστικά κέντρα της περιφέρειας, ενώ 29 καταστήματα λειτουργούν στην Κρήτη με την επωνυμία Χαλκιαδάκης. Επίσης έχει δημιουργήσει 6 καταστήματα στη F.Y.R.O.M με την επωνυμία VERO. Το πρώτο Hyper Market του ομίλου στη Σερβία λειτουργεί από τον Δεκέμβριο του 2002, με την επωνυμία "Super VERO", στην πόλη του Βελιγραδίου. Επίσης, σε εξωτερικούς χώρους μεγάλων καταστημάτων στην Αθήνα και στην επαρχία, διατηρεί 13 πρατήρια βενζίνης.



Η Βερόπουλος προσφέρει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων Private Label υπό την επωνυμία Spar, εδώ και 30 χρόνια περίπου. Η γκάμα περιλαμβάνει πάνω από 400 προϊόντα καθημερινής χρήσης, τα οποία περνούν από αυστηρούς ελέγχους σύμφωνα με τα διεθνή standard της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αλυσίδα τοποθετεί τα SPAR ως την ποιοτική και προσιτή λύση για όλες τις καθημερινές ανάγκες και απαιτήσεις των σύγχρονων νοικοκυριών.

### ● Όμιλος Μαρινόπουλος

Ο όμιλος Μαρινόπουλος λειτουργεί τρία σήματα στην ελληνική αγορά super-market: Τα Carrefour Μαρινόπουλος, τα Dia, τα Champion Μαρινόπουλος και τα 5' Μαρινόπουλος.

Η Carrefour Μαρινόπουλος Α.Ε είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας του Ομίλου Μαρινόπουλου με την Carrefour Α.Ε Γαλλίας. Ο σκοπός αυτής της στρατηγικής συμμαχίας είναι η διατήρηση της ηγετικής θέσης της Carrefour Μαρινόπουλος στην ελληνική αγορά καθώς και η παραπέρα εξάπλωση των λειτουργιών της στην Κύπρο και τις Βαλκανικές χώρες. Η κοινή εταιρεία λειτουργεί 13 Υπερμάρκετ και 142 Σουπερμάρκετ σε όλη την Ελλάδα και ακολουθεί μια επιθετική αναπτυξιακή πολιτική, με την λειτουργία τριών νέων Υπερμάρκετ και δεκαπέντε Σουπερμάρκετ κάθε χρόνο. Ο κύκλος εργασιών για το έτος 2002 ήταν πάνω από 1,2 δισεκατομμύρια ευρώ.

Η Dia Hellas λειτουργεί 253 καταστήματα hard-discount σε όλη την Ελλάδα, με έναν ετήσιο κύκλο εργασιών που υπερβαίνει τα 225 εκατομμύρια ευρώ. Η εταιρεία ακολουθεί επιθετική αναπτυξιακή πολιτική, με την λειτουργία 15 νέων καταστημάτων το χρόνο. Συγχρόνως, έχει έναν ρυθμό ανάπτυξης 32% του κύκλου εργασιών της ανά έτος.

Η επωνυμία Champion είναι η διεθνή επωνυμία του ομίλου Carrefour για τα Supermarket. Υπάρχουν πάνω από 1.000 Champion στις χώρες που δραστηριοποιείται ο όμιλος Carrefour και συνολικά διαθέτουν πάνω από 1.500.000 τμ<sup>2</sup> χώρους πώλησης. Κάθε κατάστημα διαθέτει κατά μέσο όρο επιφάνεια πώλησης 1.500 τμ<sup>2</sup> και η βασική συλλογή προϊόντων αποτελείται από όλα τα τρόφιμα που χρειάζεται καθημερινά ένα νοικοκυριό. Η φιλοσοφία των champion στηρίζεται σε 4 σημεία:

1. επιδεξιότητα στα τρόφιμα,
2. επιδεξιότητα στα φρέσκα προϊόντα,
3. ανταγωνιστικές τιμές,
4. αμοιβαία σχέση με τους πελάτες.

Στην Ελλάδα τα Champion υπάρχουν με την επωνυμία Champion-Μαρινόπουλος. Σήμερα υπάρχουν 100 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα που εξυπηρετούν πάνω από 4.000.000 πελάτες το μήνα. Η βασική επικοινωνιακή τους καμπάνια είναι: "Η λεπτομέρεια κάνει τον Πρωταθλητή".

Η επωνυμία 5<sup>η</sup> Μαρινόπουλος είναι η επωνυμία του ομίλου Carrefour-Μαρινόπουλος που χαρακτηρίζει τα καταστήματα που διαθέτουν επιφάνεια πώλησης μικρότερη των 900τμ<sup>2</sup> και η βασική τους συλλογή αποτελείται από φρέσκα προϊόντα (φρούτα, λαχανικά και γαλακτοκομικά), τρόφιμα, ποτά και είδη προσωπικής φροντίδας. Χαρακτηριστικό τους γνώρισμα, η γρήγορη και άνετη εξυπηρέτηση και η τοποθέτησή τους σε κεντρικά σημεία της συνοικιακής αγοράς, που διευκολύνει τις γρήγορες καθημερινές και επαναλαμβανόμενες αγορές. Στόχος της εταιρείας είναι η επέκταση του δικτύου καταστημάτων 5<sup>η</sup> Μαρινόπουλος, μέσα από επιλεγμένες συνεργασίες franchise.

#### ● ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ Βασιλόπουλος Α.Ε

Η ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ Βασιλόπουλος Α.Ε., με το slogan "ΑΒ Βασιλόπουλος και του πουλιού το γάλα!" ιδρύθηκε το Δεκέμβριο 1969 από τους αδελφούς Γεράσιμο και Χαράλαμπο Βασιλόπουλο. Τον Οκτώβριο του 1990 εισήχθη στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών και από τον Ιούλιο του 1992, η πλειοψηφία των μετοχών της ανήκει στον Όμιλο Delhaize. Το δίκτυο πωλήσεων της ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ Βασιλόπουλος Α.Ε. αποτελείται από 106 καταστήματα λιανικής και χονδρικής πώλησης, καθώς και από 14 καταστήματα που λειτουργούν με το σύστημα δικαιόχρησης. Η εταιρεία αναπτύσσει τα εξής σήματα:

- Τα Βασιλόπουλος Super Market που είναι μεγάλα καταστήματα με πλήρη ανάπτυξη της ποικιλίας σε όλες τις κατηγορίες τροφίμων και μικρότερη ποικιλία σε non food non grocery.

- Τα AB City που είναι καταστήματα αμιγούς αυτοεξυπηρέτησης, με έμφαση στα φρέσκα προϊόντα, τα οποία τοποθετούνται ως η εναλλακτική λύση στις καθημερινές αγορές.

- Τα ENA Καταστήματα χονδρικής πώλησης που είναι Cash & Carry.

Η εταιρεία που εξαγοράστηκε κατά 100% μαζί με την Τροφό Α.Ε τον Οκτώβριο του 2000, είναι θυγατρική της ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ Βασιλόπουλος. Τα Τροφό λειτουργούν με το σύστημα δικαιόχρησης. Είναι μικρά καταστήματα που λειτουργούν ανεξάρτητα με την υποστήριξη της ΑΒ Βασιλόπουλος, με το σύστημα δικαιόχρησης.

### ● Δ. Μασούτης Α.Ε

Η εταιρεία Δ. Μασούτης Α.Ε. είναι μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες στη Β. Ελλάδα. Μετά από μια σειρά εξαγορών που ξεκίνησαν το 1990, η αλυσίδα αριθμεί σήμερα 149 super-market εκ των οποίων τα 8 (με εμβαδόν άνω των 1500 τ.μ.) είναι υπέρ-αγορές και τα 16 cash & carry. Η εταιρεία Μασούτης δίνει ιδιαίτερη σημασία στον τόμεα του CSR. Συχνά προχωρά σε χορηγίες εκδηλώσεων με ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτιστικό χαρακτήρα, σε δωρεές αλλά και σε πλήθος promotions και διαγωνισμών. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι η εταιρία συγκαταλέγεται, για τρίτη συνεχή χρονιά, στη λίστα με τις 500 πιο δυναμικά αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και πρόσφατα έχει τιμηθεί στο Παρίσι με το Χρυσό, Διεθνές βραβείο αφοσίωσης στην ποιότητα από τον διεθνή ανεξάρτητο Οργανισμό BID (Business Initiative Directions) στα πλαίσια του World Quality Commitment.

### ● My Market, νέο σήμα της Metro στο χώρο των Super Markets

Με σκοπό κυρίως την κάλυψη επικοινωνιακών αναγκών, η εταιρεία Metro προχώρησε πρόσφατα στον διαχωρισμό των κλάδων Cash & Carry και Super Market, που μέχρι σήμερα λειτουργούσαν υπό την ίδια επωνυμία. Το νέο σήμα που δημιουργήθηκε, το My Market, στοχεύει στην προσέγγιση νεαρότερου ηλικιακά και δυναμικότερου αγοραστικού κοινού.

Ο κ. Αριστοτέλης Παντελιάδης, Διευθύνων Σύμβουλος, τονίζει ότι το νέο όνομα προσφέρει πολλαπλές δυνατότητες επικοινωνίας. Σύμφωνα με τον ίδιο, τα My Market είναι καταστήματα νέας γενιάς που οι καταναλωτές μπορούν να νιώσουν "δικά τους", καθώς είναι οικεία, άνετα, εύκολα προσβάσιμα, με φιλικό, προσωποποιημένο service. Ο σεβασμός προς τον καταναλωτή μένει अपαράλλαχτος, καθώς του προσφέρονται τα πλέον ποιοτικά προϊόντα της αγοράς, σε ανταγωνιστικές τιμές. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, η αλλαγή αυτή σηματοδοτεί την απόφασή για αυτόνομη ανάπτυξη του κλάδου των super-markets και για την προσέγγιση ενός νεότερου ηλικιακά και πιο δυναμικού αγοραστικού κοινού.

Η METRO παραμένει μία 100% ελληνική επιχείρηση και αποτελεί μία νησίδα ήπιας και κερδοφόρου ανάπτυξης εν μέσω των ραγδαίων αλλαγών που περιγράφονται. Η ανάπτυξη δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά συνοδεύεται πάντοτε από κερδοφορία. Για το λόγο αυτό, διάφορες περιπτώσεις εξαγοράς μικρότερων αλυσίδων που εξετάστηκαν στο παρελθόν δεν προχώρησαν, καθώς εξασφάλιζαν μεν τη διεύρυνση του δικτύου, αλλά δεν συνέβαλλαν αντίστοιχα στην ανάπτυξη των κερδών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας του ίδιου του κυρίου Παντελιάδη, ένα στοιχείο που ίσως προκαλεί έκπληξη σε όσους δεν γνωρίζουν καλά τον κλάδο είναι ότι οι τιμές δεν αποτελούν πρωταρχικό κριτήριο επιλογής, καθώς οι περισσότεροι καταναλωτές θεωρούν ότι κινούνται σε παρόμοια επίπεδα σε όλες τις αλυσίδες. Το ίδιο ισχύει και για την ποικιλία των προϊόντων. Ο σύγχρονος καταναλωτής ζητά από το super-market εγγύτητα στην περιοχή που μένει ή εργάζεται και καλή εξυπηρέτηση από το προσωπικό των καταστημάτων. Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης αποτελεί πρωταρχικής σημασίας στοιχείο για το κοινό.

Τέλος κάνοντας μία γενικότερη επισκόπηση του κλάδου, ο κύριος Παντελιάδης επισημαίνει ότι ο καταναλωτής απαιτεί όλο και υψηλότερο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών και θεωρεί ότι αυτή η ετοιμότητά για ανταπόκριση σε αυτή την επιταγή θα κρίνει και την μελλοντική πορεία της κάθε επιχείρησης. Σε δεύτερο επίπεδο, σημαντική ώθηση θα δοθεί από την απελευθέρωση της πώλησης βασικών ειδών, των οποίων η πώληση σήμερα απαγορεύεται, λόγω "κλειστών" επαγγελμάτων (π.χ. φρέσκο ψωμί, παιδικές τροφές α' ηλικίας, μη συνταγογραφούμενα φάρμακα, τύπος και περιοδικά, τσιγάρα κ.ά.).

Ο κ. Χάρης Κυρλής, Εμπορικός Διευθυντής της Βερόπουλος, δίνει μια "γρήγορη" ματιά στον κλάδο, λέγοντας πως:

—Αμφιβάλλω αν υπάρχει άλλος κλάδος με τόσο οξύ ανταγωνισμό, που γίνεται οξύτερος λαμβάνοντας υπ' όψιν και τους Discounters και κυρίως την LIDL. Τις εξελίξεις της αγοράς επηρεάζει επίσης το περιορισμένο διαθέσιμο εισόδημα...

—Υπάρχουν μεν σήμερα περιθώρια εισόδου νέων παικτών στην αγορά και μεγέθυνσής των ήδη υπάρχοντων και πάντα θα υπάρχουν αλλά για ειδικές περιοχές και ειδικά format. Φυσικά, οι μεγάλες αλυσίδες θα πρωτοστατούν, σε αυτές τις κινήσεις.

—Οι αλυσίδες τύπου "Μπακάλικου" δεν έχουν ακόμη έκταση. Πιστεύουμε ότι θα επηρεάσουν την αγορά, εφ' όσον καταφέρουν να καλύψουν ανάγκες των καταναλωτών για λίγα - γρήγορα ψώνια.

—Οι τιμές στα super-markets δεν μπορούν να πέσουν άλλο μιας και ίσα - ίσα καλύπτουν τα κόστη λειτουργίας. Η κερδοφορία του κλάδου με ελάχιστες εξαιρέσεις είναι κάτω του 1%. Βέβαια κάποιοι έχοντας μαξιλάρι από την μητρική, μπορεί να θέλουν να ξεκινήσουν ακόμη ένα πόλεμο τιμών ο οποίος όμως - όπου έγινε - δεν έδωσε αποτέλεσμα ούτε στον κλάδο, ούτε στους καταναλωτές, παρά μόνο σε συγκεκριμένο παίκτη. Ο μόνος υγιής τρόπος για μείωση τιμών είναι μέσω μείωσης του κόστους λειτουργίας. Αυτό όμως για τα super-markets σημαίνει μείωση κόστους προσωπικού, αφού είναι με μεγάλη διαφορά το μεγαλύτερο λειτουργικό κόστος. Όπως είναι κατανοητό, αυτό δεν μπορεί να γίνει.

—Η τάση αύξησης του μεριδίου ως P.L. προέρχεται και από αύξηση προϊόντων και από βελτίωση ποιότητας. Αυτά τα στοιχεία είναι προσθετικά της μεγάλης διαφοράς στην τιμή με συνέπεια να κερδίζουν συνεχώς μερίδια. Εμείς στην αλυσίδα μας για τα P.L λέμε "SPAR, ΔΕΝ ΔΙΑΦΕΡΟΥΝ ΚΑΙ ΣΥΜΦΕΡΟΥΝ" και έτσι είναι κατά κανόνα. Έτσι ο καταναλωτής τα τιμά με την προτίμηση του όλο και περισσότερο.

—Οι προσφορές για κάποιες κατηγορίες - χαρτικά, απορρυπαντικά κ.λ.π. - είναι κύριος μοχλός αλλαγής μάρκας. Σχετικά με τις κάρτες πιστότητας, πιστεύουμε ότι για να έχουμε αποτέλεσμα πρέπει να κάνουμε κάτι διαφορετικό που να έλκει τον πελάτη. Υπάρχουν πελάτες με 2 & 3 κάρτες όπως και με τις πιστωτικές. Η Βερόπουλος πάντως βρίσκεται σε στάδιο σχεδιασμού κάρτας διαφορετικής και πολύ ενδιαφέρουσας για τον καταναλωτή.

## ● Ατλάντικ

(Τρίτη, 1 Μαρτίου 2005 2:22:00 μ.μ.)

Σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδας " Ναυτεμπορική ", θετικά ήταν τα οικονομικά αποτελέσματα που ανακοινώθηκαν από την ΑΤΛΑΝΤΙΚ για το 2004. Σε εταιρικό επίπεδο ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 6,15% φθάνοντας τα 555,58 εκ. € από 523,37 εκ. € που ήταν το 2003. Τα κέρδη προ αποσβέσεων και τόκων (EBITDA) αυξήθηκαν κατά 15,28% φθάνοντας τα 18,27 εκ. € από 15,85 εκ. € που ήταν το 2003. Αντίστοιχα τα καθαρά κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 31,43% αφού διαμορφώθηκαν στα 3,05 εκ. € έναντι 2,32 εκ. € το 2003.

Σε ενοποιημένο επίπεδο ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 6,05% φθάνοντας τα 570,13 εκ. € από 537,6 εκ. € που ήταν το 2003. Τα κέρδη προ αποσβέσεων και τόκων (EBITDA) αυξήθηκαν κατά 15,47% φθάνοντας τα 18,49 εκ. € από 16,01 εκ. € που ήταν το 2003. Αντίστοιχα τα καθαρά κέρδη προ φόρων του ομίλου αυξήθηκαν κατά 9,11% αφού διαμορφώθηκαν στα 2,77 εκ. € έναντι 2,54 εκ. € το 2003.

Η συνέχιση της πολύ καλής απόδοσης της εταιρείας συνεχίζεται διότι η ΑΤΛΑΝΤΙΚ έχει επικεντρωθεί σε υγιή ανάπτυξη στηριζόμενη στα εξής στοιχεία:

- 1) Εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων.
- 2) Ανάπτυξη δικτύου Χονδρικής πώλησης (Cash & Curry - Franchising).
- 3) Ανακαινίσεις υπαρχόντων καταστημάτων.
- 4) Οργάνωση και ανάπτυξη φρέσκων.
- 5) Δημιουργία νέων ιδιόκτητων καταστημάτων.

Προφίλ:

Η ΑΤΛΑΝΤΙΚ Α.Ε. είναι η 14η μεγαλύτερη εμπορική επιχείρηση στην Ελλάδα και η 5η μεγαλύτερη στον κλάδο της. Διαθέτει περισσότερα από 119 σύγχρονα καταστήματα ανά την Ελλάδα τα οποία απασχολούν περισσότερους από 3.000 υπαλλήλους. Συνεργάζεται με 1.750 προμηθευτές, ενώ στα καταστήματα της εξυπηρετούνται περισσότεροι από 2.000.000 πελάτες κάθε μήνα.

Ο τζίρος για το 1999 ήταν 80 δις., ενώ τα καθαρά κέρδη της εταιρίας προ φόρων ανήλθαν σε 833 εκ. Στο τέλος του έτους 2001 η ΑΤΛΑΝΤΙΚ θα έχει τζίρο 123 δις δρχ με 167 καταστήματα και 4.000 υπαλλήλους, ενώ αυτή τη στιγμή είναι η 14η μεγαλύτερη εμπορική επιχείρηση στην Ελλάδα και η 5η στον κλάδο της.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

*Έρευνα Αγοράς*

## *3.1 Αποτελέσματα της έρευνας αγοράς*

3.1.1 Ερωτηματολόγιο καταναλωτών  
(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α)

3.1.2 Ερωτηματολόγιο καταναλωτών  
(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Κατά τις προηγούμενες δεκαετίες, οι χαμηλές απαιτήσεις των καταναλωτών σε συνδυασμό με την ομοιόμορφη κατανομή της ζήτησης των προϊόντων, δημιούργησε μια *λιπή* αγορά η οποία δεν ευνοούσε την ανάπτυξη του ανταγωνισμού άρα και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, τη μείωση της τιμής σε ορισμένα είδη και την αύξηση ποικιλίας σε προϊόντα και υπηρεσίες.

Καθώς η πολυπλοκότητα των απαιτήσεων των σύγχρονων ανθρώπων αυξάνονταν, όλο και μεγαλύτερη ήταν η ανάγκη για εκσυγχρονισμό και μεταβολή του υπάρχοντος κλίματος της αγοράς. Οι αγοραστές έχουν γίνει πιο διορατικοί με μεγαλύτερες προσδοκίες για ποιότητα, ποικιλία και συμφέρουσα τιμή. Τα σύγχρονα μεγάλα εμπορικά καταστήματα έχουν επιτρέψει να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις στην αξιοπιστία των συστατικών και τη συνέπεια των διαστάσεων και της απόδοσης.

Τα μικρά συνοικιακά καταστήματα τα οποία δεν έχουν πιστοποίηση του σχετικού εθνικού ή διεθνούς προτύπου αναμφίβολα έχουν αρχίσει να αισθάνονται ότι απειλούνται από τις συνεχώς αυξανόμενες σε αριθμό, με το πέρασμα των χρόνων, αλυσίδες super-market. Συνεπώς, υπάρχει μια ισχυρή κατευθυνόμενη, από τις αγορές του εξωτερικού, τάση να δημιουργηθούν μεγάλα πολυεθνικά αλλά και τοπικά καταστήματα, να αυξηθεί ο ανταγωνισμός και γενικά να αλλάξει το τοπίο που μέχρι πρότινος επικρατούσε στην Ελληνική αγορά και ειδικότερα στον κλάδο του λιανικού εμπορείου. Τα γνωστά μικρά συνοικιακά καταστήματα λιανικής πώλησης έχουν αρχίσει να δίνουν τη θέση τους σε μεγάλες και τοπικές αλυσίδες super-market. Στις περισσότερες μελέτες των τελευταίων ετών αναφέρεται ότι έως το τέλος της δεκαετίας που διανύουμε περισσότερα από τα σημερινά μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης θα εξαφανιστούν. Ο λόγος είναι ότι δεν υπάρχει αρκετός χώρος για όλους τους λιανοπωλητές, άρα δεν υπάρχει και περιθώριο δράσης.



### 3.1 Αποτελέσματα της έρευνας αγοράς

Η εκτίμηση των ενδεχόμενων μελλοντικών εξελίξεων ξεκινά ή βασίζεται, τόσο στην αναλυτική διερεύνηση του παρελθόντος, η οποία έχει παρουσιαστεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, όσο και στην κριτική μελέτη των τρεχουσών συνθηκών. Οι τρέχουσες συνθήκες αφορούν στη μορφή της αγοράς λιανικού εμπορίου, από οργανωτική άποψη, στο βαθμό εξυπηρέτησης των καταναλωτών και της χρησιμότητας που απολαμβάνουν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Είναι απαραίτητη δηλαδή η διερεύνηση των κινήτρων των αγοραστών.

Επομένως, κύριος στόχος της παρούσας ανάλυσης είναι να διαμορφωθεί μια εικόνα για την παρούσα κατάσταση του κλάδου λιανικού εμπορίου, μέσω της έρευνας αγοράς, βάση της οποίας θα είναι δυνατή η ανάπτυξη προτάσεων και στρατηγικών για την αποδοτικότερη λειτουργία της αγοράς.

Για το λόγο αυτό έχουν συνταχθεί δυο ερωτηματολόγια, το ένα αφορά τα κυρίαρχα καταστήματα, μεγάλες αλυσίδες super-market καθώς και μικρές τοπικές αλυσίδες τροφίμων και το άλλο τους καταναλωτές. Η έρευνα έγινε στην περιοχή της Λάρισας και αφορά πέντε μεγάλες αλυσίδες super-market και δυο τοπικές, ενώ ταυτόχρονα ερωτήθηκε ένα δείγμα καταναλωτών της τάξεως των 100, κατά προσέγγιση, ατόμων ανά κατάστημα.

Οι μεγάλες αλυσίδες super-market οι οποίες ερωτήθηκαν είναι οι ΑΤΛΑΝΤΙΚ, ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΓΑΛΑΞΙΑΣ, CARREFOUR, DIA και οι αντίστοιχες τοπικές αλυσίδες είναι οι super-market ΛΑΡΙΣΑ και ΜΠΑΛΗΣ.

3.1.1 Ερωτηματολόγιο καταναλωτών (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α)-Έρευνα κλάδου λιανικού εμπορίου τροφίμων

Ερώτηση 1. Θεωρείται ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των τοπικών και των μεγάλων αλυσίδων super- market;

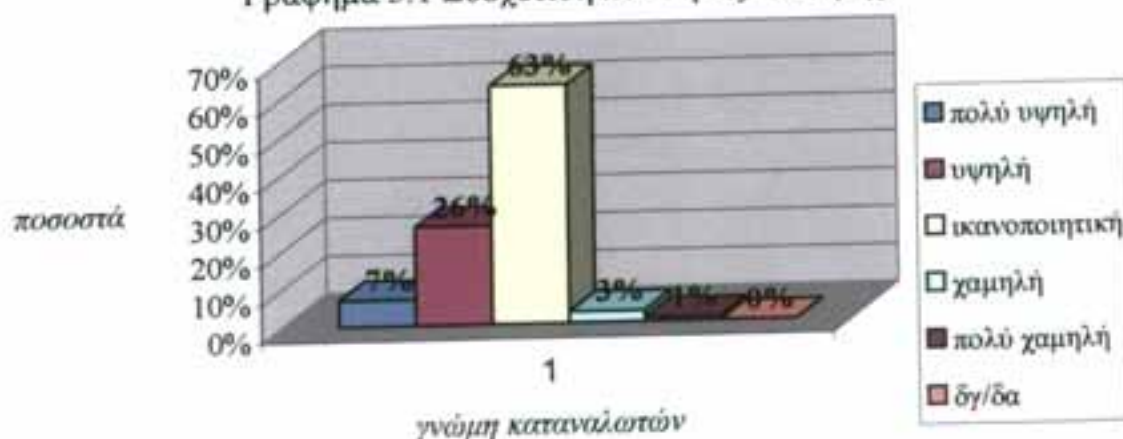
Πίνακας 3.1 Υπαρξη διαφοράς μεταξύ τοπικών και μεγάλων αλυσίδων super-market

	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	92%
ΟΧΙ	8%
ΔΓ/ΔΑ	0%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται τα αποτελέσματα της ερώτησης, αν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις μεγάλες αλυσίδες super-market και τα τοπικά καταστήματα. Σύμφωνα με την άποψη των καταναλωτών, οι οποίοι ρωτήθηκαν, ενενήντα δύο στους εκατό πιστεύουν πως υπάρχει διαφορά, ενώ μόλις οκτώ στους εκατό απάντησαν πως δεν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις τοπικές αλυσίδες και τα τοπικά καταστήματα.

Ερώτηση 2. Πώς θα χαρακτηρίζατε, συνολικά τη ποιότητα των προϊόντων που αγοράσατε από το συγκεκριμένο κατάστημα σε σχέση με τα χρήματα που πληρώσατε;

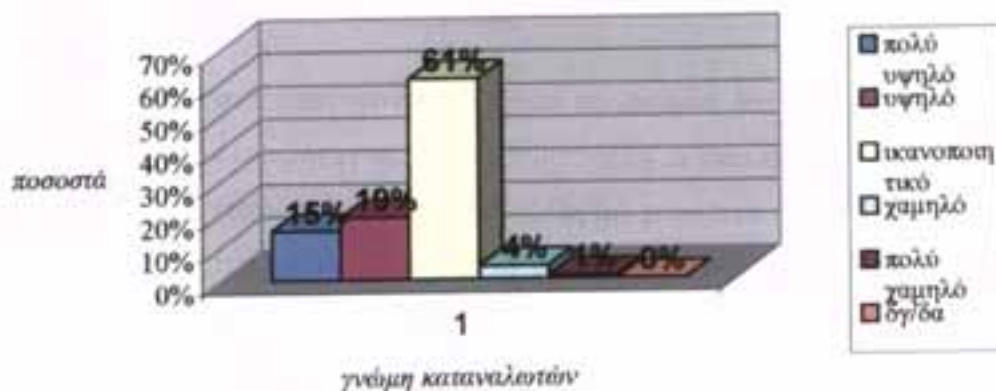
Γράφημα 3.1 Συσχέτιση ποιότητας και τιμής



Στην ερώτηση 2. ζητήθηκε από τους καταναλωτές να χαρακτηρίσουν τη σχέση ανάμεσα στην τιμή των προϊόντων που αγοράζουν και τη ποιότητα η οποία τα χαρακτηρίζει. Πολλοί καταναλωτές συνήθως διαμαρτύρονται για την υψηλή τιμή η οποία χαρακτηρίζει προϊόντα χαμηλής ποιότητας. Παρ'όλα αυτά το παραπάνω γράφημα δείχνει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων κρίνει τη σχέση ποιότητας και τιμής των προϊόντων που αγοράζει ως ικανοποιητική. Ένα ποσοστό της τάξεως του είκοσι έξη τοις εκατό κρίνει τη σχέση ως υψηλή και ένα ποσοστό μεγέθους επτά τοις εκατό ως πολύ υψηλή. Ενώ αντίθετα, μόνο τρεις καταναλωτές στους εκατό έκριναν τη σχέση τιμής – ποιότητας ως χαμηλή και μόλις ένας στους εκατό ως πολύ χαμηλή. Αυτό σημαίνει πως ανεξαρτήτως του καταστήματος το οποίο επιλέγει ο κάθε καταναλωτής να επισκεφθεί, είναι ευχαριστημένος από την ποιότητα που απολαμβάνει αγοράζοντας κάποια προϊόντα, σε σχέση με την τιμή απόκτησής τους.

Ερώτηση 3. Πως θα χαρακτηρίζατε, συνολικά, το επίπεδο των υπηρεσιών (εξυπηρέτηση) που σας παρέχει το συγκεκριμένο κατάστημα;

Γράφημα 3.2 Επίπεδο υπηρεσιών



Στο παραπάνω γράφημα φαίνεται η γνώμη των καταναλωτών σχετικά με το επίπεδο της εξυπηρέτησης που οι ίδιοι απολαμβάνουν από τα καταστήματα τα οποία επισκέπτονται, είτε πρόκειται για κάποια τοπική αλυσίδα super-market είτε για κάποια πολυεθνική. Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, εξήντα ένας από τους εκατό καταναλωτές απάντησαν πως το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητικό, μόνο δέκα εννέα στους εκατό το έκριναν ως υψηλό και μόλις δέκα πέντε πολύ υψηλό. Αντίθετα, τέσσερις απάντησαν πως το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι χαμηλό και ένας πιστεύει πως είναι πολύ χαμηλό. Από τα παραπάνω αποτελέσματα, εύκολα βγαίνει το συμπέρασμα πως οι καταναλωτές πλέον ξέρουν τι ζητάνε, είναι αρκετά απαιτητικοί και δίνουν σημασία ακόμα και στη παραμικρή λεπτομέρεια.

Ερώτηση 4. Έχετε προσωπική γνωριμία με τον ιδιοκτήτη ή με κάποιον από το προσωπικό του καταστήματος;

Πίνακας 3.2 Προσωπική γνωριμία με άτομα του καταστήματος

	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	43%
ΟΧΙ	57%
ΔΓ/ΔΑ	0%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα δείχνουν πως ένα μεγάλο μερίδιο των καταναλωτών ψωνίζει από το κατάστημα στο οποίο εργάζεται κάποιος γνωστός τους. Γεγονός είναι πως είτε στις μεγάλες αλυσίδες super-market είτε στις μικρές, απασχολούνται κατά κύριο λόγο άτομα τα οποία κατοικούν στην περιοχή στην οποία ανήκει. Ίσως εκτός από τη τιμή και τη ποιότητα, η προσωπική γνωριμία με κάποιο άτομο του καταστήματος να αποτελεί ένα ακόμη κριτήριο για την επιλογή του συγκεκριμένου καταστήματος από κάποιους καταναλωτές.

Ερώτηση 5. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά ανήκουν στα ισχυρά, τα αδύναμα, ή ούτε ισχυρά ούτε αδύναμα στοιχεία του καταστήματος;

Πίνακας 3.3 Ισχυρά και αδύναμα χαρακτηριστικά καταστήματος

	Αδύναμο	Ούτε αδύναμο ούτε ισχυρό	Ισχυρό	ΔΓ/ΔΑ
Έχει χαμηλότερες τιμές προϊόντων	1%	35%	64%	0%
Έχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων	20%	18%	62%	0%
Έχει πολλές προσφορές	13%	34%	50%	3%
Κάνει εκπτώσεις σε επόμενες αγορές	28%	32%	36%	4%
Δίνει δώρα με τα προϊόντα	17%	24%	56%	3%
Κάνει επιδείξεις προϊόντων μέσα στο κατάστημα	38%	33%	24%	5%
Έχει προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος	12%	18%	69%	1%
Διαθέτει τοπικά προϊόντα	12%	33%	53%	2%
Διαθέτει προϊόντα βιολογικής γεωργίας	66%	17%	8%	9%
Διαθέτει μαγειρεμένα φαγητά	10%	25%	59%	6%
Έχει πάρκινγκ	36%	4%	59%	1%
Είναι εύκολη η πρόσβαση σε αυτό	27%	5%	68%	0%
Είναι ευρύχωρο- άνετους διαδρόμους	15%	26%	59%	0%
Έχει φιλικό περιβάλλον- καλή εξυπηρέτηση	0%	41%	59%	0%
Είναι κοντά στην κατοικία/ δουλειά	18%	9%	73%	0%
Δέχεται πιστωτικές κάρτες	20%	13%	51%	16%
Κάνει ευκολίες πληρωμής - πίστωση	34%	31%	25%	10%
Άλλο	-	-	-	-

Τα ισχυρότερα χαρακτηριστικά ενός καταστήματος, τα οποία λειτουργούν σαν κριτήριο για την επιλογή του κατάλληλου super-market, από τους καταναλωτές.

Στον παραπάνω πίνακα έχουν καταγραφεί οι αξιολογήσεις των καταναλωτών σχετικά με τα αδύναμα και ισχυρά χαρακτηριστικά των καταστημάτων τα οποία επισκέπτονται. Σύμφωνα με τα ποσοστά που παρουσιάζονται, η πλειοψηφία των καταναλωτών επισκέπτεται το κατάστημα το οποίο παρουσιάζει όλα, ή συνδυασμό των παρακάτω χαρακτηριστικών. Βρίσκεται κοντά στη δουλειά ή στην κατοικία του, διαθέτει προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος, η πρόσβαση σε αυτό είναι εύκολη, τα προϊόντα του έχουν τις χαμηλότερες τιμές, διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων, είναι ευρύχωρο με άνετους διαδρόμους, φιλικό περιβάλλον και εξυπηρέτηση, διαθέτει πάρκινγκ, δίνει δώρα με τις αγορές, διαθέτει τοπικά προϊόντα, δέχεται πιστωτικές κάρτες και κάνει πολλές προσφορές.

Τα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούν οι καταναλωτές ως τα πιο αδύναμα του καταστήματος το οποίο επισκέπτονται είναι τα παρακάτω. Δεν κάνει επιδείξεις των προϊόντων του μέσα στο κατάστημα, δε διαθέτει προϊόντα βιολογικής καλλιέργειας και δεν κάνει ευκολίες πληρωμής.

Τα χαρακτηριστικά τα οποία εντάσσουν οι καταναλωτές στην κατηγορία των μη ισχυρών αλλά και μη αδύναμων, με τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι τα παρακάτω. Οι επιδείξεις προϊόντων εντός του καταστήματος, οι χαμηλές τιμές, η διάθεση τοπικών προϊόντων, οι προσφορές και η ύπαρξη φιλικού περιβάλλοντος εντός του καταστήματος.

Συμπερασματικά, τα χαρακτηριστικά του κάθε καταστήματος, στα οποία ο καταναλωτής δίνει ιδιαίτερη σημασία είναι αυτά που βρίσκονται στην κατηγορία των ισχυρών, με το μεγαλύτερο ποσοστό και στην αντίστοιχη των ουδέτερων, με το μικρότερο ποσοστό. Τέτοιου είδους χαρακτηριστικά αποτελούν τα κριτήρια για την επιλογή του καταστήματος, από τους καταναλωτές και είναι τα ακόλουθα. Το κατάστημα να βρίσκεται κοντά στην κατοικία ή στη δουλειά των καταναλωτών, να διαθέτει προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος, η πρόσβαση σε αυτό να είναι εύκολη, να διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων και τέλος να διαθέτει πάρκινγκ.

Ερώτηση 6. Πόσο συχνά επισκέπτεστε τα παρακάτω καταστήματα;

Πίνακας 3.4 Ποσοστό επισκέψεων σε διάφορα καταστήματα

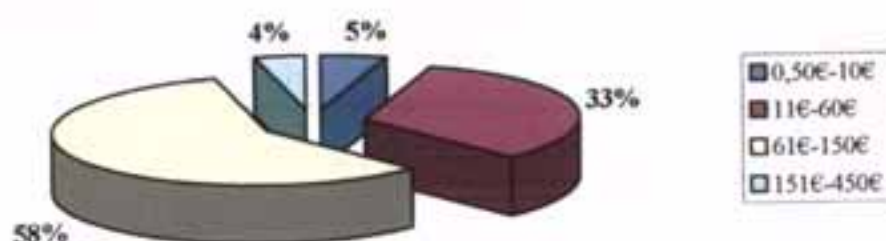
	ΤΟΠΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	ΜΕΓΑΛΗ ΑΛΥΣΙΔΑ
ΣΧΕΔΟΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ	11%	6%
1-2 ΦΟΡΕΣ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ	42%	38%
1-2 ΦΟΡΕΣ ΤΟ ΜΗΝΑ	34%	52%
ΠΟΛΥ ΣΠΑΝΙΑ/ ΠΟΤΕ	13%	4%
ΔΓ/ ΔΑ	0%	0%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πιο πάνω πίνακα, ο αριθμός των επισκέψεων και η συχνότητά αυτών σε ένα κατάστημα, διαφοροποιείται ανάλογα με την κατηγορία του εκάστοτε super-market. Χαρακτηριστικά, η πλειοψηφία των καταναλωτών επισκέπτεται τη μεγάλη αλυσίδα super-market μία με δύο φορές το μήνα, σε αντίθεση με την τοπική αλυσίδα την οποία οι καταναλωτές, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, επισκέπτονται μία με δυο φορές την εβδομάδα.

Αξίζει να σημειωθεί πως το μεγαλύτερο ποσοστό της πολύ σπάνιας επίσκεψης έως ποτέ, κατέχει η τοπική αλυσίδα, όπως επίσης και το αντίστοιχο ποσοστό της καθημερινής επίσκεψης.

Ερώτηση 7. Θα μπορούσατε να μας πείτε πόσα χρήματα ξοδέψατε στη συγκεκριμένη επίσκεψή σας στο κατάστημα,

Γράφημα 3.3 Μέσος όρος χρημάτων που ξοδεύτηκαν σε μια επίσκεψη



Σύμφωνα με τα στοιχεία του γραφήματος, σχετικά με το ποσό των χρημάτων το οποίο οι καταναλωτές εξόδευσαν στη συγκεκριμένη επίσκεψή τους στο super-market, οι πενήντα οκτώ στους εκατό απάντησαν εξήντα ένα με εκατόν πενήντα ευρώ, οι τριάντα τρεις στους εκατό, έντεκα με εξήντα ευρώ, οι τέσσερις στους εκατό εξόδευσαν μόλις πενήντα λεπτά με δέκα ευρώ και οι πέντε στους εκατό, εκατόν πενήντα ένα με τετρακόσια πενήντα ευρώ.

Ερώτηση 8. Από τα συνολικά μηνιαία σας έξοδα στο super-market, τι ποσοστό καλύπτεται από την κάθε μια κατηγορία καταστημάτων;

Πίνακας 3.5 Κατανομή μηνιαίων εξόδων στις παρακάτω κατηγορίες καταστημάτων

	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΤΟΠΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	33%
ΜΕΓΑΛΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	67%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα προκύπτει το συμπέρασμα πως τα μηνιαία έξοδα των καταναλωτών σε τρόφιμα κατανέμονται ανάλογα με το μέγεθος του κάθε καταστήματος. Συγκεκριμένα, το εξήντα επτά τοις εκατό των χρημάτων των καταναλωτών δαπανάται στις μεγάλες αλυσίδες super-market, ενώ το υπόλοιπο τριάντα τρία τοις εκατό σε τοπικές αλυσίδες, γεγονός που δείχνει ένα ξεκάθαρο προβάδισμα των μεγάλων αλυσίδων super-market έναντι των τοπικών, σχετικά με την προτίμηση των καταναλωτών.

Ερώτηση 9. Ποια από τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων συνήθως δεν αγοράζετε από το συγκεκριμένο κατάστημα;

Πίνακας 3.6 Προϊόντα που δεν αγοράζουν από το κατάστημα

	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΦΡΕΣΚΑ ΦΡΟΥΤΑ, ΛΑΧΑΝΙΚΑ	9%
ΚΡΕΑΤΑ	19%
ΨΑΡΙΑ	49%
ΔΙΑΡΚΗ ΚΑΤ/ΚΑ ΑΓΑΘΑ	18%
ΒΙΟΛΟΓΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	5%
ΣΥΝΟΛΟ	100%



Το προϊόν το οποίο δεν αγοράζει από το κατάστημα τροφίμων η πλειοψηφία των καταναλωτών είναι τα ψάρια, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πιο πάνω πίνακα. Τα κρέατα καθώς και τα διαρκεί καταναλωτικά αγαθά, όπως ένα πλυντήριο, έρχονται δεύτερα στη λίστα των μη αγοραζόμενων προϊόντων από το συγκεκριμένο κατάστημα. Επίσης, οι καταναλωτές δεν αγοράζουν φρέσκα φρούτα και τα λαχανικά και τέλος, βιολογικά προϊόντα. Αξίζει να σημειωθεί πως η μη διάθεση βιολογικών προϊόντων ανήκει στα αδύναμα στοιχεία των καταστημάτων, όπως προκύπτει από την ερώτηση 5.

**Ερώτηση 10.** Για ποιο λόγο δεν αγοράζετε αυτό/ αυτά τα προϊόντα από το συγκεκριμένο κατάστημα;

Πίνακας 3.7 Λόγοι για τους οποίους δεν αγοράζουν τα συγκεκριμένα προϊόντα

	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΕΝ ΔΙΑΤΙΘΕΝΤΑΙ	10%
ΑΒΕΒΑΙΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	58%
ΔΥΣΚΟΛΟΤΕΡΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ	8%
ΚΟΣΤΙΖΟΥΝ ΑΚΡΙΒΟΤΕΡΑ	24%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο δεν προτιμώνται τα προαναφερθέντα προϊόντα του super-market είναι η αβέβαιη ποιότητά τους, καθώς ο καταναλωτής δυσκολεύεται να εμπιστευτεί την εγγύηση των συγκεκριμένων καταστημάτων, τα οποία εμπορεύονται χιλιάδες άλλα είδη τροφίμων. Κάποια από τα προαναφερθέντα προϊόντα είναι πιθανό να μη διατίθενται στα συγκεκριμένα καταστήματα, όπως για παράδειγμα τα βιολογικά προϊόντα. Επίσης, κάποιοι από τους καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να προμηθεύονται τα συγκεκριμένα προϊόντα από κάποιο κατάστημα πιο κοντινό στο σπίτι ή στο χώρο εργασίας τους και τέλος ένα μεγάλο ποσοστό θεωρεί τα προϊόντα αυτά πιο ακριβά, ώστε να τα αγοράσει από το συγκεκριμένο κατάστημα.

**Ερώτηση 11.** Αγοράζετε προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος;

Πίνακας 3.8 Ποσοστό αγοραστών προϊόντων με την επωνυμία του καταστήματος

	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	68%
ΟΧΙ	32%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης αν οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος, οι εξήντα οκτώ στους εκατό απάντησαν ναι, ενώ οι υπόλοιποι τριάντα δύο όχι. Γεγονός είναι πως τα νεοεμφανιζόμενα προϊόντα με την επωνυμία του εκάστοτε καταστήματος έχουν κερδίσει κιάλας, αξιοσημείωτο κομμάτι του αγοραστικού κοινού. Σύμφωνα μάλιστα με τα στοιχεία του πίνακα 3.3, η διάθεση προϊόντων με την επωνυμία του εκάστοτε καταστήματος αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή του καταστήματος αυτού ως το καταλληλότερο, από τους καταναλωτές.

Ερώτηση 12. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη ποιότητα των προϊόντων αυτών σε σχέση με τη τιμή τους;

Γράφημα 3.4 χαρακτηρισμός ποιότητας σε σχέση με την τιμή των συγκεκριμένων προϊόντων



Μελετώντας το πιο πάνω γράφημα, προκύπτει το συμπέρασμα πως η πλειοψηφία των καταναλωτών πιστεύει πως η ποιότητα των συγκεκριμένων προϊόντων σε σχέση με την τιμή τους, είναι από ικανοποιητική έως πολύ υψηλή. Χαρακτηριστικό είναι το άθροισμα των ποσοστών των θετικών απαντήσεων, το οποίο ανέρχεται στο εξήντα οκτώ τοις εκατό του συνολικού ποσοστού. Ωστόσο υπάρχουν κάποιοι καταναλωτές οι οποίοι πιστεύουν πως η ποιότητα των προϊόντων αυτών, σε σχέση με την τιμή τους, είναι από χαμηλή έως πολύ χαμηλή. Αξίζει να σημειωθεί πως ένα μερίδιο των καταναλωτών, της τάξεως του οκτώ τοις εκατό, προτίμησε να μη φέρει γνώμη σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα, γεγονός που δείχνει πως υπάρχει κάποιο δυνητικό περιθώριο αύξησης του ποσοστού των καταναλωτών οι οποίοι έχουν θετική γνώμη για τα συγκεκριμένα προϊόντα.

Ερώτηση 13. Πώς θα χαρακτηρίζατε την ποιότητα των προϊόντων αυτών σε σχέση με άλλα προϊόντα που δεν έχουν την επωνυμία του καταστήματος;

Πίνακας 3.9 Σχέση ποιότητας συγκεκριμένων προϊόντων με την αντίστοιχη των υπολοίπων.

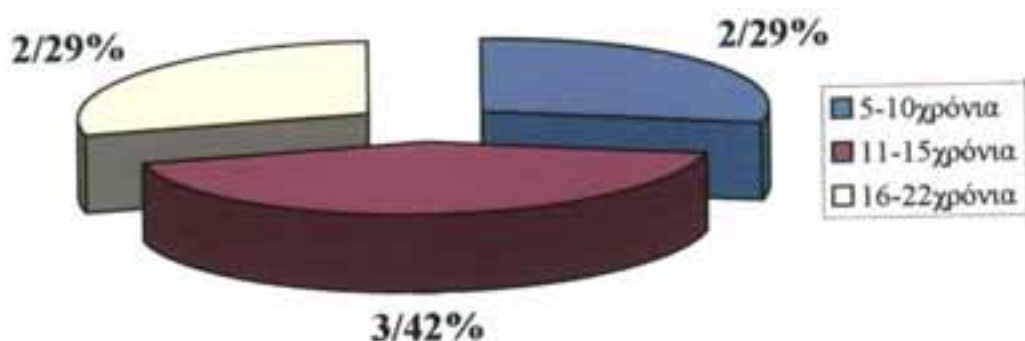
	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΛΥΤΕΡΗ	6%
ΙΔΙΑ	58%
ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ	28%
ΔΓ /ΔΑ	8%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, πενήντα οκτώ στους εκατό καταναλωτές πιστεύουν πως η ποιότητα των προϊόντων, τα οποία προαναφέρθηκαν, είναι ίδια με την αντίστοιχη των υπολοίπων. Έξι τοις εκατό απάντησαν πως η ποιότητα των πρώτων είναι καλύτερη της αντίστοιχης των υπολοίπων, ένα ποσοστό της τάξεως του εικοσιοκτώ τοις εκατό απάντησε πως είναι χειρότερη των υπολοίπων, ενώ ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, αρνήθηκε να εκφέρει τη γνώμη του.

3.1.2 Ερωτηματολόγιο καταστημάτων (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β)- Έρευνα κλάδου λιανικού εμπορίου τροφίμων

Ερώτηση 1. Πότε ξεκίνησε η λειτουργία του συγκεκριμένου καταστήματος;

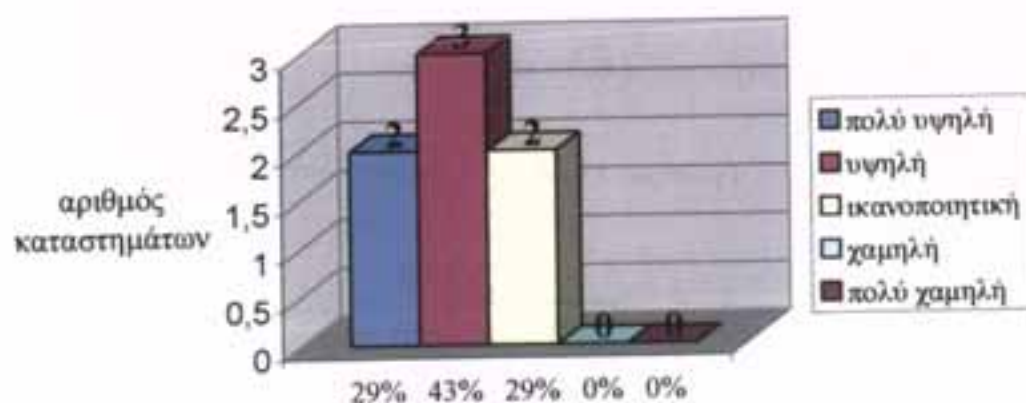
Γράφημα 3.5 Έτη λειτουργίας του καταστήματος



Σύμφωνα με τα στοιχεία του πιο πάνω γραφήματος, τα περισσότερα καταστήματα τα οποία ερωτήθηκαν έχουν περίπου έντεκα με δέκα πέντε χρόνια λειτουργίας. Υπάρχουν ωστόσο κάποια καταστήματα τα οποία έχουν ανοίξει πιο πρόσφατα και επίσης ορισμένα τα οποία έχουν πιο πολλά χρόνια στην αγορά. Προφανώς, τα καταστήματα με τα λιγότερα έτη λειτουργίας είναι οι μεγάλες πολυεθνικές αλυσίδες, οι οποίες έχουν εισέλθει πρόσφατα στο χώρο της Ελληνικής αγοράς και τα αντίστοιχα με τα περισσότερα έτη λειτουργίας είναι οι τοπικές αλυσίδες καταστημάτων, οι οποίες προϋπήρχαν.

Ερώτηση 2. Πώς θα χαρακτηρίζατε, συνολικά, τη ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει το κατάστημά σας σε σχέση με τη τιμή τους;

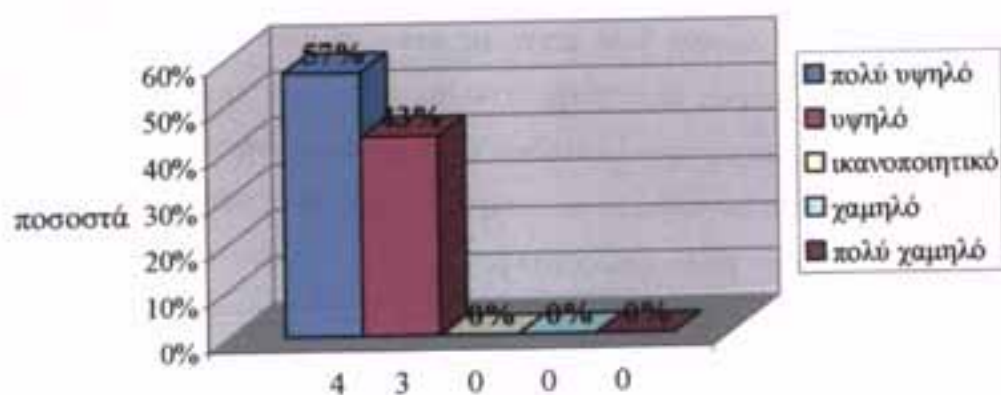
Γράφημα 3.6 Σχέση ποιότητας και τιμής των προϊόντων



Στο παραπάνω γράφημα φαίνονται οι απαντήσεις των ιδιοκτητών των καταστημάτων, σχετικά με το χαρακτηρισμό της σχέσης της ποιότητας και της τιμής των προϊόντων τους. Η πλειοψηφία των ιδιοκτητών χαρακτηρίζει τη σχέση αυτή ως υψηλή, μερικοί ως ικανοποιητική ενώ κάποιοι τη θεωρούν ως πολύ υψηλή.

Ερώτηση 3. Πώς θα χαρακτηρίζατε συνολικά το επίπεδο των υπηρεσιών (εξυπηρέτηση) που προσφέρει το κατάστημά σας;

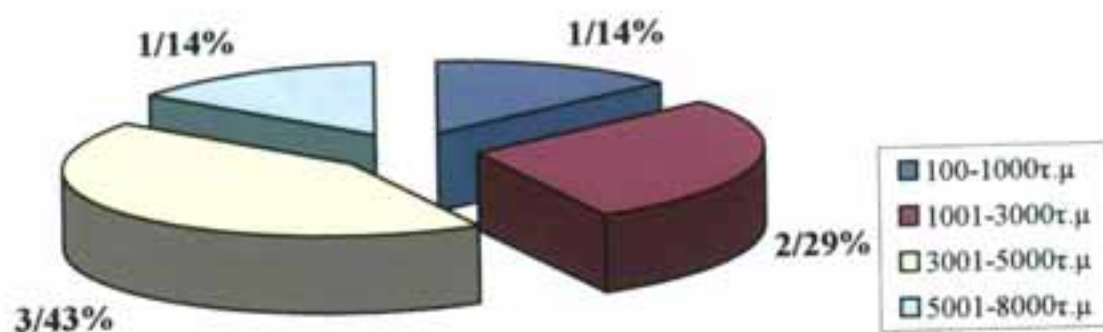
Γράφημα 3.7 Χαρακτηρισμός επιπέδου υπηρεσιών



Αντίστοιχα στο παραπάνω γράφημα οι ιδιοκτήτες χαρακτηρίζουν το επίπεδο υπηρεσιών του καταστήματός τους. Το πενήντα επτά τοις εκατό των ερωτηθέντων καταστηματάρχων, το χαρακτηρίζουν ως πολύ υψηλό ενώ το υπόλοιπο σαράντα τρία τοις εκατό ως υψηλό.

Ερώτηση 4. Πόσα τετραγωνικά είναι το κατάστημα;

Γράφημα 3.8 Μέγεθος καταστήματος

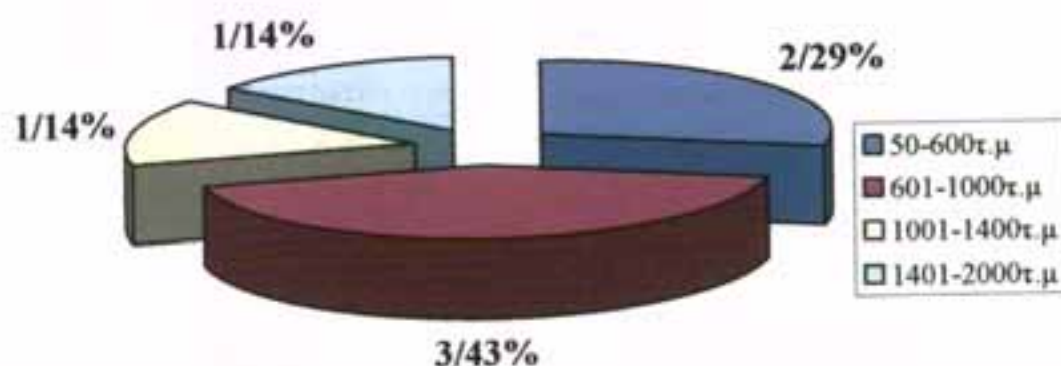


Το παραπάνω γράφημα αναπαριστά το μέγεθος των επτά καταστημάτων τα οποία ερωτήθηκαν. Σύμφωνα με τα στοιχεία, το σαράντα τρία τοις εκατό των καταστημάτων αντιστοιχούν σε μέγεθος της τάξεως των τριών με πέντε χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων, ποσοστά της τάξεως του δεκατέσσερα τοις εκατό αντιστοιχούν σε μεγέθη των πέντε με οκτώ χιλιάδων και των εκατό με χιλίων τετραγωνικών μέτρων αντίστοιχα, ενώ το είκοσι ένα τοις εκατό, σε μέγεθος της τάξεως των χιλίων με τριών χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων. Είναι προφανές πως το κατάστημα με το μεγαλύτερο μέγεθος όλων ανήκει σε κάποια πολυεθνική αλυσίδα, ενώ το αντίστοιχο με το μικρότερο μέγεθος όλων ανήκει σε κάποια από τις τοπικές αλυσίδες καταστημάτων.

Αντίστοιχα το γράφημα 3.9 απεικονίζει το μέγεθος των αποθηκευτικών χώρων των καταστημάτων. Σύμφωνα με τα στοιχεία του γραφήματος, των σαράντα τριών τοις εκατό των καταστημάτων, οι αποθηκευτικοί χώροι είναι μεγέθους από εξακόσια έως χίλια τετραγωνικά μέτρα, των δέκα τεσσάρων τοις εκατό, είναι της τάξεως των χιλίων τετρακοσίων με δυο χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων, ενώ οι μικρότεροι σε μέγεθος αποθηκευτικοί χώροι αντιστοιχούν στο είκοσι εννέα τοις εκατό των καταστημάτων. Αξίζει να σημειωθεί πως ο μεγαλύτερος σε μέγεθος, από τους υπόλοιπους επτά, ξεπερνά το μέγεθος του μικρότερου καταστήματος από τα επτά του δείγματος.

Ερώτηση 5. Από αυτά, πόσα τετραγωνικά είναι οι αποθηκευτικοί χώροι;

Γράφημα 3.9 Μέγεθος αποθηκευτικού χώρου



Ερώτηση 6. Από πόσα άτομα αποτελείται το προσωπικό που απασχολείτε στο κατάστημά σας;

Πίνακας 3.10 Αριθμός προσωπικού καταστήματος

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
20-60 άτομα	2	29%
61-100 άτομα	2	29%
101-140 άτομα	2	29%
141-180 άτομα	1	14%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%

Ερώτηση 7. Από αυτά τα άτομα του προσωπικού, πόσα είναι μερικής απασχόλησης;

Πίνακας 3.11 Αριθμός εργαζομένων μερικής απασχόλησης

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
0-20 άτομα	2	29%
21-40 άτομα	3	43%
41-60 άτομα	1	14%
61-80 άτομα	1	14%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%

Στον πίνακα 3.10 φαίνεται ο αριθμός των εργαζομένων τους οποίους απασχολεί το κάθε κατάστημα. Σύμφωνα με τα στοιχεία, τα δύο των επτά καταστημάτων απασχολούν τους λιγότερους εργαζόμενους, οι οποίοι απαριθμούνται σε είκοσι μέχρι εξήντα άτομα, ενώ τους περισσότερους εργαζόμενους, εξήντα μέχρι ογδόντα άτομα, απασχολεί ένα κατάστημα, το οποίο είναι προφανές πως ανήκει σε κάποια πολυεθνική αλυσίδα super-market.

Παράλληλα, ο πίνακας 3.11 απεικονίζει τον αριθμό των εργαζομένων μερικής απασχόλησης των καταστημάτων. Τα περισσότερα καταστήματα, τρία εκ των επτά, διαθέτουν είκοσι μέχρι σαράντα εργαζόμενους μερικής απασχόλησης, ενώ ένα κατάστημα διαθέτει αρκετά μεγάλο αριθμό εργαζομένων μερικής απασχόλησης, της τάξεως των εξήντα με ογδόντα ατόμων. Αξίζει να σημειωθεί πως ο αριθμός των εργαζομένων μερικής απασχόλησης του παραπάνω καταστήματος, ξεπερνά τον αριθμό του συνόλου των εργαζομένων πολλών καταστημάτων.

Ερώτηση 8. Πόσα περίπου, διαφορετικά προϊόντα εμπορεύεστε;

Πίνακας 3.12 Αριθμός διαφορετικών ειδών εμπορευμάτων

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
5.000-15.000 είδη	2	29%
16.000-25.000 είδη	3	43%
26.000-35.000 είδη	1	14%
36.000-45.000 είδη	1	14%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%



Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, τρία από τα επτά καταστήματα, τα οποία ερωτήθηκαν, διαθέτουν στο αγοραστικό τους κοινό δέκα έξι με είκοσι πέντε χιλιάδες διαφορετικά είδη εμπορευμάτων, δύο από τα επτά, πέντε με δέκα πέντε χιλιάδες είδη εμπορευμάτων, ενώ παράλληλα τα υπόλοιπα των καταστημάτων παρουσιάζουν αυξημένο αριθμό, με το μέγιστο να κυμαίνεται στα τριάντα έξι με σαράντα πέντε χιλιάδες είδη.

Ερώτηση 9. Ποια είναι η αξία των πάγιων κεφαλαίων της επιχείρησής σας;

Πίνακας 3.13 Αξία πάγιων κεφαλαίων της επιχείρησής σας

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
20.000€-200.000€	2	29%
201.000€-400.000€	3	43%
401.000€-600.000€	1	14%
601.000€-800.000€	1	14%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%

Ερώτηση 10. Ποιο είναι το ύψος της δανειακής επιβάρυνσης της επιχείρησής σας;

Πίνακας 3.14 Ύψος δανειακής επιβάρυνσης της επιχείρησής σας

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
0-20.000€	0	0%
21.000€-40.000€	2	29%
41.000€-60.000€	0	0%
61.000€-80.000€	5	71%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%

Ερώτηση 11. Ποιο είναι το ύψος των ετήσιων ακαθάριστων εσόδων (τζίρος) της επιχείρησής σας;

Πίνακας 3.15 Ύψος τζίρου της επιχείρησής σας

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1εκ.€-100εκ.€	2	29%
101εκ.€-200εκ.€	3	43%
201εκ.€-300εκ.€	1	14%
301εκ.€-400εκ.€	1	14%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%

Η οικονομική κατάσταση των καταστημάτων του δείγματος παρουσιάζεται στους πίνακες 3.13, 3.14, και 3.15.

Σύμφωνα με τον πρώτο πίνακα, η αξία των παγίων κεφαλαίων των τριών, από τα επτά, καταστημάτων κυμαίνεται από διακόσιες μέχρι τετρακόσιες χιλιάδες ευρώ, ενώ το ύψος των αντίστοιχων κεφαλαίων ενός καταστήματος του δείγματος ανέρχεται έως τις οκτακόσιες χιλιάδες ευρώ. Αυτή η διαφορά στο ύψος των παγίων κεφαλαίων φανερώνει και την αντίστοιχη διαφορά μεγέθους του τελευταίου καταστήματος από τα υπόλοιπα.

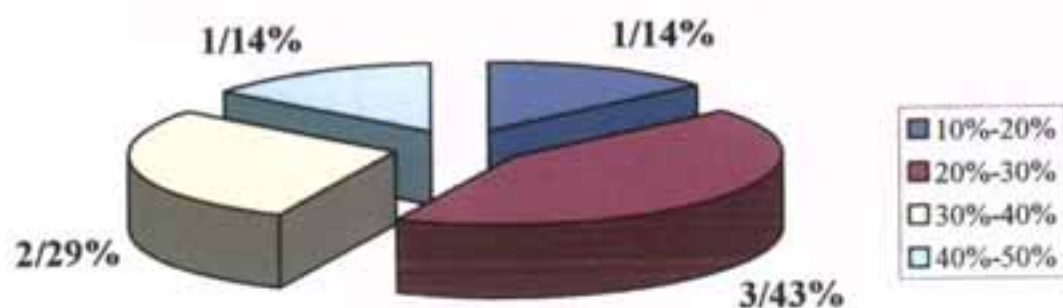
Αντίστροφα με τα στοιχεία του πίνακα 3.13, τα στοιχεία του πίνακα 3.14 δείχνουν πως στο μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων αντιστοιχούν τα μεγαλύτερα ποσά δανειακής επιβάρυνσης τα οποία κυμαίνονται από εξήντα μέχρι ογδόντα χιλιάδες ευρώ. Δύο μόνο είναι τα καταστήματα των οποίων τα αντίστοιχα ποσά κυμαίνονται από είκοσι έως σαράντα χιλιάδες ευρώ.

Ανάλογα με τα ποσά παγίων κεφαλαίων των καταστημάτων κυμαίνονται και τα ποσά του τζίρου. Έτσι τριών, από τα επτά καταστήματα του δείγματος, το ύψος του τζίρου φτάνει έως τα διακόσια εκατομμύρια ευρώ ετησίως, ενώ ενός καταστήματος ο τζίρος ξεπερνά τα τριακόσια εκατομμύρια ευρώ και φτάνει έως και τετρακόσια εκατομμύρια ευρώ.

Η ποσοστιαία μεταβολή του τζίρου τα τελευταία πέντε χρόνια, η οποία φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, είναι ανάλογη με το ύψος του τζίρου των καταστημάτων, ο οποίος σχολιάστηκε πιο πάνω.

Ερώτηση 12. Ποια είναι η ποσοστιαία μεταβολή του τζίρου της επιχείρησής σας κατά την τελευταία πενταετία;

Γράφημα 3.10 Ποσοστιαία μεταβολή του τζίρου τα τελευταία 5 χρόνια



Ερώτηση 13. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά ανήκουν στα ισχυρά, τα αδύναμα, ή ούτε ισχυρά ούτε αδύναμα στοιχεία του καταστήματος;

Πίνακας 3.16 Ισχυρά και αδύναμα χαρακτηριστικά του καταστήματος

	Αδύναμο		Ούτε αδύναμο ούτε ισχυρό		Ισχυρό		ΔΓ / ΔΑ
	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	
Έχει χαμηλές τιμές προϊόντων	0	0%	2	29%	5	71%	-
Έχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων	0	0%	1	14%	6	86%	-
Έχει πολλές προσφορές	0	0%	1	14%	6	86%	-
Κάνει εκπτώσεις σε επόμενες αγορές	5	71%	0	0%	2	29%	-
Δίνει δώρα με τα προϊόντα	0	0%	0	0%	7	100%	-
Κάνει επιδείξεις προϊόντων μέσα στο κατάστημα	2	29%	2	29%	3	43%	-
Έχει προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος	1	14%	1	14%	5	71%	-

	Αδύναμο		Ούτε αδύναμο ούτε ισχυρό		Ισχυρό		ΔΓ /ΔΑ
	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	
Διαθέτει τοπικά προϊόντα	0	0%	3	43%	4	57%	-
Διαθέτει βιολογικά προϊόντα	3	43%	2	29%	2	29%	-
Διαθέτει μαγειρεμένα φαγητά	1	14%	2	29%	4	57%	-
Έχει πάρκινγκ	2	29%	1	14%	4	57%	-
Εύκολη πρόσβαση – εύκολο παρκάρισμα	3	43%	0	0%	4	57%	-
Ευρύχωρο- άνετους διαδρόμους	0	0%	2	29%	5	71%	-
Φιλικό περιβάλλον – καλή εξυπηρέτηση	0	0%	1	14%	6	86%	-
Δέχεται πιστωτικές κάρτες	2	29%	2	29%	3	43%	-
Κάνει ευκολίες πληρωμής	4	57%	1	14%	2	29%	-
Σχέση με τους προμηθευτές	1	14%	1	14%	5	71%	-
Σχέση με τους πελάτες	0	0%	1	14%	6	86%	-

Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα αφορούν τα ισχυρά και τα αδύναμα χαρακτηριστικά των καταστημάτων, σύμφωνα με την άποψη των καταστηματάρχων.

Αναλυτικά, μερικά από τα πιο ισχυρά στοιχεία που διαθέτει η πλειοψηφία των καταστημάτων είναι τα ακόλουθα: Δίνουν δώρα με κάποιες αγορές, διαθέτουν ποικιλία προϊόντων, κάνουν πολλές προσφορές με τις αγορές, διαθέτουν φιλικό περιβάλλον και καλή εξυπηρέτηση, οι σχέσεις με τους πελάτες είναι πολύ καλές όπως και οι σχέσεις με τους προμηθευτές, οι τιμές των προϊόντων είναι χαμηλές, διαθέτουν προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος και τέλος, τα καταστήματα είναι ευρύχωρα με άνετους διαδρόμους. Χαρακτηριστική είναι η ταύτιση των απαντήσεων των καταναλωτών και των καταστηματάρχων, σχετικά με τα ισχυρά στοιχεία των καταστημάτων.

Μερικά από τα σημαντικότερα αδύναμα στοιχεία των περισσότερων καταστημάτων είναι ότι δεν κάνουν εκπτώσεις σε επόμενες αγορές όπως επίσης και ευκολίες πληρωμής και επιπλέον δε διαθέτουν βιολογικά προϊόντα.

Τέλος, τα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται ούτε ισχυρά ούτε αδύναμα, από την πλειοψηφία των καταστηματάρχων, είναι οι εκπτώσεις σε επόμενες αγορές, η δημιουργία ευκολιών πληρωμής και διάθεση βιολογικών προϊόντων.

**Ερώτηση 14.** Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς υποστηρίζεται το κατάστημά σας από την ιδιοκτήτρια αλυσίδα;

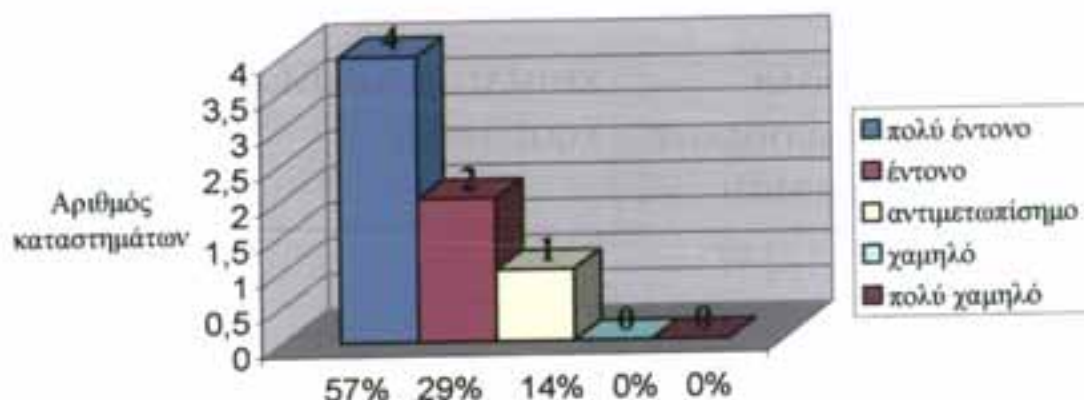
Πίνακας 3.17 Τομείς στους οποίους υποστηρίζεται το κατάστημα από την ιδιοκτήτρια αλυσίδα.

	ΠΡΟΒΟΛΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ-ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ		ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ		ΤΕΧΝΙΚΗ-ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	
	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
<b>ΝΑΙ</b>	6	86%	5	71%	7	100%
<b>ΟΧΙ</b>	1	14%	2	29%	0	0%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	7	100%	7	100%	7	100%

Σχετικά με την ερώτηση η οποία αναφερόταν στους τομείς τους οποίους υποστηρίζονται τα καταστήματα από την ιδιοκτήτρια αλυσίδα, οι περισσότεροι ιδιοκτήτες απάντησαν θετικά και στους τρεις τομείς, της διαφήμισης, της χρηματοοικονομικής και της τεχνικής – οργανωτικής υποστήριξης. Ωστόσο ο τομέας της τεχνικής – οργανωτικής υποστήριξης κατέχει την πλειοψηφία των θετικών απαντήσεων, γεγονός που σημαίνει πως οι ιδιοκτήτριες αλυσίδες δίνουν μεγαλύτερη σημασία και ίσως κρίνουν πιο αναγκαία την παρέμβασή τους σε θέματα τεχνικής και οργανωτικής φύσεως. Χαρακτηριστικά είναι τα στοιχεία τα οποία δείχνουν πως δυο από τα επτά καταστήματα δεν έχουν την χρηματοοικονομική υποστήριξη της ιδιοκτήτριας αλυσίδας, και ένα από τα επτά την υποστήριξη της σε θέματα προβολής και διαφήμισης. Εύκολα βγάζει κανείς το συμπέρασμα, πως οι προαναφερθείσες περιπτώσεις ανήκουν στην κατηγορία των τοπικών αλυσίδων super-market, οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα προφοράς τέτοιων υπηρεσιών προς τα καταστήματά τους και δε διαθέτουν όλα τα μέσα ώστε να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες μεγάλες αλυσίδες.

Ερώτηση 15. Πώς θα χαρακτηρίζατε τον ανταγωνισμό στον κλάδο σας;

Γράφημα 3.11 Χαρακτηρισμός ανταγωνισμού του κλάδου



Στο πιο πάνω γράφημα αναπαριστάται η άποψη των ιδιοκτητών των καταστημάτων σχετικά με τον ανταγωνισμό ο οποίος διακατέχει τον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Σύμφωνα με τα στοιχεία, τέσσερις από τους επτά ιδιοκτήτες χαρακτηρίζει τον ανταγωνισμό ως πολύ έντονο, δύο πιστεύουν πως είναι έντονος, ενώ μόνον ένας τον χαρακτηρίζει ως αντιμετώπιση. Προκύπτει λοιπόν το συμπέρασμα πως η πλειοψηφία των καταστημάτων δεν έχει διασφαλίσει ένα σταθερό αγοραστικό κοινό και δε διακατέχει μια σίγουρη θέση στο χώρο του λιανικού εμπορίου, συνεπώς κρίνει απαραίτητο έναν καθημερινό αγώνα επιβίωσης στον τόσο ανταγωνιστικό κλάδο του λιανικού εμπορίου. Το γεγονός της ύπαρξης ενός καταστηματάρχη ο οποίος κρίνει τον ανταγωνισμό ως αντιμετώπιση, κατατάσσει το κατάστημά του στη θέση του “κυρίαρχου παίκτη” της αγοράς του λιανικού εμπορίου. Τέτοιου είδους καταστήματα ανήκουν σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τη δυνατότητα ελέγχου της ευρύτερης αγοράς.

**Ερώτηση 16.** Ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων συνήθως δε διαθέτει το κατάστημά σας;

Πίνακας 3.18 Κατηγορίες προϊόντων τα οποία δε διαθέτει το κατάστημα

	ΦΡΕΣΚΑ ΦΡΟΥΤΑ- ΛΑΧΑΝΙΚΑ		ΚΡΕΑΤΑ		ΨΑΡΙΑ		ΔΙΑΡΚΗ ΚΑΤ/ΚΑ ΑΓΛΑΘΑ	
	ΝΑΙ	1	14%	0	0%	2	29%	1
ΟΧΙ	6	86%	7	100%	5	71%	6	86%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%	7	100%	7	100%	7	100%

Τα στοιχεία του πιο πάνω πίνακα δείχνουν πως τα είδη που συνήθως δε διαθέτουν τα καταστήματα είναι φρέσκα φρούτα και λαχανικά, ψάρια και διαρκή καταναλωτικά αγαθά, εκ των οποίων σε μεγαλύτερο ποσοστό τα ψάρια. Το προϊόν το οποίο διαθέτουν όλα τα καταστήματα του δείγματος είναι τα κρέατα.

**Ερώτηση 17.** Αν δε διαθέτει κάποιες από τις παραπάνω κατηγορίες προϊόντων, θεωρείτε ότι αυτό είναι αρνητικό στοιχείο για τη λειτουργία του καταστήματος;

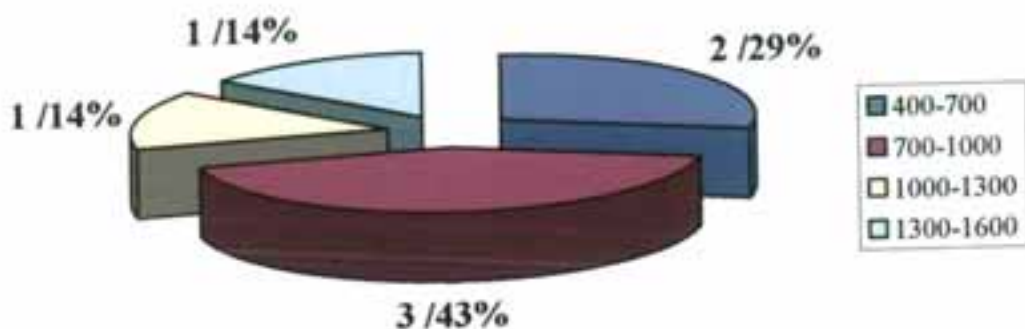
Πίνακας 3.19 Η μη διάθεση επηρεάζει αρνητικά το κατάστημα

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	6	86%
ΟΧΙ	1	14%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%

Η μη διάθεση των πιο πάνω προϊόντων στους καταναλωτές, σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, πιστεύεται από τους περισσότερους ιδιοκτήτες, πως επηρεάζει αρνητικά το κατάστημά τους, ωστόσο ένας πιστεύει το αντίθετο. Το κατάστημα το οποίο πιστεύει πως η μη διάθεση των παραπάνω προϊόντων στο αγοραστικό του κοινό, δεν το επηρεάζει αρνητικά, ανήκει πιθανώς σε κάποια τοπική αλυσίδα με μικρή χρηματοοικονομική ευελιξία, η οποία δεν κρίνει συμφέρουσα μια τέτοιου είδους επένδυση. Προφανώς το αγοραστικό κοινό του καταστήματος καλύπτει τις ανάγκες του από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και ίσως το κόστος της εισαγωγής κάποιων από τα μη διατιθέμενα, έως τώρα, προϊόντα να ήταν μεγαλύτερο από τα επιθυμητά κέρδη.

Ερώτηση 18. Με πόσους διαφορετικούς προμηθευτές συνεργάζεστε;

Γράφημα 3.12 Αριθμός συνεργατών προμηθευτών



Το παραπάνω γράφημα αναπαριστά τον αριθμό των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζεται το κάθε κατάστημα. Σύμφωνα με τα στοιχεία του γραφήματος, τα περισσότερα καταστήματα του δείγματος συνεργάζονται με επτακόσιους έως χίλιους προμηθευτές, το μεγαλύτερο κατάστημα του δείγματος με χίλιους τριακόσιους έως χίλιους εξακόσιους ενώ τα μικρότερα δυο, τα οποία προφανώς ανήκουν στην κατηγορία των τοπικών αλυσίδων, με τετρακόσιους έως επτακόσιους.

Ερώτηση 19. Πως θα χαρακτηρίζατε τη διαπραγματευτική σας δύναμη με τους προμηθευτές;

Πίνακας 3.20 Διαπραγματευτική δυνατότητα καταστηματάρχων με τους προμηθευτές τους

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΙΣΧΥΡΗ	5	71%
ΜΕΣΑΙΑ	1	14%
ΧΑΜΗΛΗ	1	14%
ΔΓ/ΔΑ	0	0%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%



Τα στοιχεία του πίνακα σχετικά με το χαρακτηρισμό της διαπραγματευτικής δύναμης των καταστηματάρχων με τους προμηθευτές τους, χαρακτηρίζεται κατά πλειοψηφία ως ισχυρή. Γεγονός το οποίο δικαιολογείται λόγω του μεγέθους των μεγάλων αλυσίδων όπως το Carrefour και της ισχυρής χρηματοοικονομικής τους δύναμης. Αξίζει να σημειωθεί πως μερικές από τις ισχυρότερες αλυσίδες supermarket έχουν αναπτύξει ένα σύστημα κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης το οποίο θέτει σε μειονεκτική θέση τους τυχόν προμηθευτές. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια καταστήματα τα οποία χαρακτηρίζουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη με τους προμηθευτές, μεσαία έως χαμηλή. Τέτοιου είδους καταστήματα είναι πιθανώς οι τοπικές αλυσίδες των οποίων η ευημερία εξαρτάται κατά ένα σημαντικό βαθμό και από τις συμφωνίες με τους προμηθευτές τους.

Ερώτηση 20. Ποιο είναι το φύλο του ιδιοκτήτη;

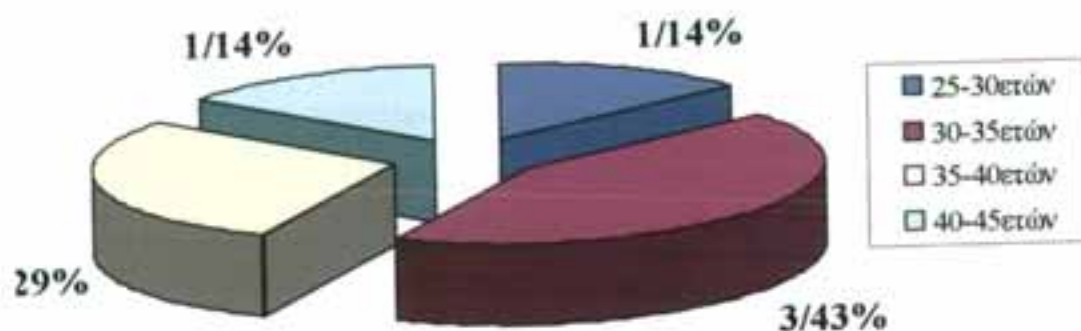
Πίνακας 3.21 Φύλο ιδιοκτήτη/ διαχειριστή

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΑΣ	4	57,14%
ΓΥΝΑΙΚΑ	3	42,86%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%

Σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία των ιδιοκτητών των καταστημάτων, ο παραπάνω πίνακας και τα γραφήματα, τα οποία ακολουθούν, δείχνουν πως τέσσερις στους επτά καταστηματάρχες είναι άνδρες, η ηλικία τους κυμαίνεται από τριάντα έως τριάντα πέντε ετών και έχουν αποκτήσει δώδεκα με δεκατεσσάρων ετών μόρφωση, η οποία κατά πλειοψηφία είναι μεταπτυχιακού επιπέδου. Χαρακτηριστικά είναι τα ποσοστά τα οποία δείχνουν πως ο μέσος όρος ηλικίας των καταστηματάρχων είναι μόλις τα τριάντα πέντε χρόνια και το ποσοστό των γυναικών είναι σχεδόν ίδιο με το αντίστοιχο των ανδρών.

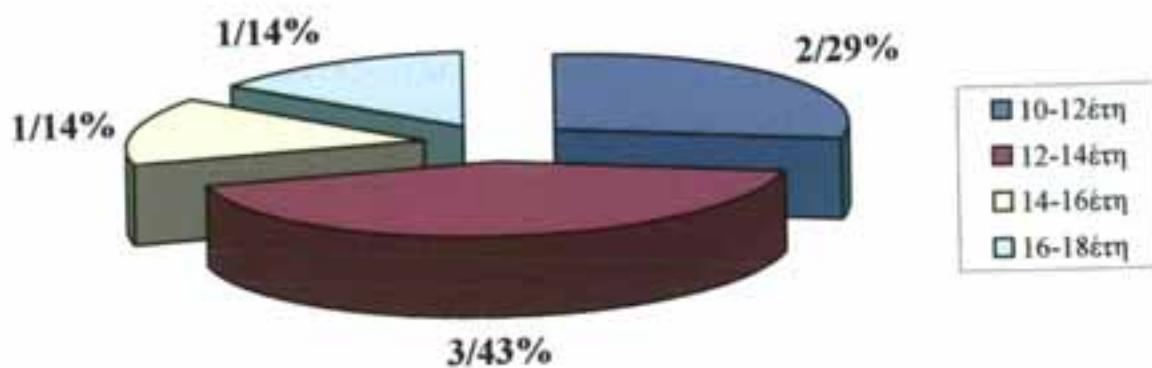
Ερώτηση 21. Θα μπορούσατε να μας πείτε την ηλικία σας;

Γράφημα 3.13 Ηλικία ιδιοκτητών/ διαχειριστών



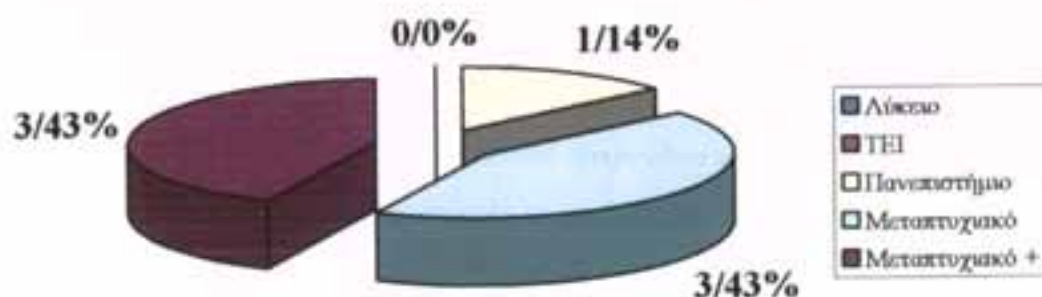
Ερώτηση 22. Ποιο το επίπεδο εκπαίδευσης σε χρόνια;

Γράφημα 3.14 Επίπεδο εκπαίδευσης σε χρόνια



Ερώτηση 23. Ποιο το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας

Γράφημα 3.15 Ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης



Το γεγονός του νεαρού της ηλικίας της πλειοψηφίας των ιδιοκτητών των καταστημάτων και της πολύχρονης εκπαιδευτικής τους εμπειρίας, δικαιολογεί το χαρακτηρισμό του κλάδου λιανικού εμπορίου ως ταχέως μεταβαλλόμενου και πλήρως ανταγωνιστικού. Νέες, καινοτόμες ιδέες σχετικά με νέα προϊόντα και υπηρεσίες, επέκταση σε νέες αγορές καθώς και νέα συστήματα λειτουργίας και εκπαίδευσης έρχονται να δημιουργήσουν ένα καινούριο τύπο καταστημάτων λιανικού εμπορίου πιο ανταγωνιστικού, αρκεί να υπάρχει η έγκριση της εκάστοτε μητρικής εταιρείας.

Θέλοντας να διαπιστωθεί ο βαθμός ελευθερίας δράσεως ο οποίος χαρακτηρίζει τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων και η ύπαρξη πιθανών μελλοντικών αλλαγών στο χώρο του λιανικού εμπορίου, έγιναν οι παρακάτω δύο ερωτήσεις στους ιδιοκτήτες των super-markets.

Ερώτηση 24. Τι θα προτείνατε, για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του καταστήματος;

Οι ερωτηθέντες, κατά πλειοψηφία, απάντησαν:

- 1) Εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων.
- 2) Ανάπτυξη δικτύου Χονδρικής πώλησης
- 3) Ανακαινίσεις υπαρχόντων καταστημάτων.
- 4) Οργάνωση και ανάπτυξη φρέσκων.
- 5) Δημιουργία νέων ιδιόκτητων καταστημάτων.

Επίσης, ως μεθόδους προώθησης των πωλήσεων, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρότειναν:

1. Παροχή εκπτώσεων /προσφορών με κουπόνια, σε συνεργασία με τους προμηθευτές.
2. Πωλήσεις παρεμφερών ή και διαφορετικών προϊόντων στην ίδια συσκευασία και σε ελκυστική τιμή.
3. Προώθηση πωλήσεων μέσα στο κατάστημα με stands και προσωπικό των προμηθευτών που δειγματίζουν τα προϊόντα ή προσφέρουν εκπτωτικά κουπόνια.
4. Διαγωνισμοί και κληρώσεις με προσφορά δώρων.
5. Συσκευασίες τύπου "στα 3 το ένα δώρο" κ.λπ.
6. Διαφημιστικά φυλλάδια με προσφορές προϊόντων.

Ερώτηση 25. Θα ενέκρινε η μητρική εταιρεία την εφαρμογή των παραπάνω, καθώς και άλλων καινοτομιών;

Πίνακας 3.22 Ύπαρξη ελευθερίας δράσεως των super-markets.

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	2	29%
ΙΣΩΣ	3	43%
ΟΧΙ	2	29%
ΣΥΝΟΛΟ	7	100%

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πιο πάνω πίνακα, δύο από τους επτά ιδιοκτήτες των καταστημάτων, δηλώνουν την πλήρη έγκριση των προτάσεών τους από τη μητρική εταιρεία, εφόσον βέβαια αυτές κριθούν συμφέρουσες για την επιχείρηση. Κάτι τέτοιο είναι λογικό να συμβαίνει σε εταιρείες με μεγάλη χρηματοοικονομική και τεχνολογική δύναμη καθώς και άρτια καταρτισμένο προσωπικό. Γεγονός είναι ότι οι μεγάλες πολυεθνικές αλυσίδες super-market είναι πάντα ανοικτές σε κάθε είδους καινοτόμες ιδέες, οι οποίες μπορεί να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Τρεις από τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων, απάντησαν πως ίσως να γινόταν δεκτή η εφαρμογή κάποιας καινοτομίας, από τη μητρική εταιρεία. Τέτοιου είδους εταιρείες είναι πιο επιφυλακτικές προς τις καινοτόμες ιδέες και γενικότερα προς κάθε είδους αλλαγή εξαιτίας κυρίως της περιορισμένης χρηματοοικονομικής ευελιξίας που διαθέτουν. Έτσι προσπαθούν να αποφύγουν μια πιθανή αποτυχία στην εφαρμογή κάποιας νέας ιδέας παίρνοντας όσο το δυνατό λιγότερο ρίσκο.

Τέλος, δυο από τους καταστηματάρχες δηλώνουν πως η εφαρμογή κάποιων καινοτόμων ιδεών θα ήταν αδύνατη στο κατάστημά τους, λόγω της μη έγκρισής τους από την ιδιοκτήτρια αλυσίδα. Κάτι τέτοιο συμβαίνει στις τοπικές αλυσίδες super-market, στις οποίες το περιθώριο κόστους, λόγω της υιοθέτησης εσφαλμένων ιδεών, είναι μηδενικό όπως επίσης και η διάθεση ανάληψης οποιουδήποτε ρίσκου, από τη μητρική εταιρεία.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

*Αποτελέσματα της Ανάλυσης της Στρατηγικής των  
Super-Markets*

## *4.1 SWOT Ανάλυση – Θεωρία*

4.1.1 Ανάλυση δυνατοτήτων – αδυναμιών  
(strengths – weaknesses)

4.1.2 Ανάλυση ευκαιριών – απειλών  
(opportunities – threats)

4.1.3 Σχεδιασμός της SWOT μήτρας

*4.2 SWOT Ανάλυση – πρακτικά αποτελέσματα της  
ανάλυσης της εφαρμογής*



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ SUPER-MARKETS

### 4.1 SWOT Ανάλυση – Θεωρία

Η συνεχής και λεπτομερής παρακολούθηση και αποτύπωση των προσδιοριστικών παραγόντων του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και η πρόβλεψη των εξωτερικών και εσωτερικών συνθηκών της επιχείρησης, που επηρεάζουν τη λειτουργία αλλά και την εξέλιξή της, δεν είναι από μόνα τους επαρκή για τη μελέτη των επιδράσεών τους σε αυτή. Είναι λοιπόν αναγκαία η χρήση μιας κατάλληλης μεθόδου για την ακριβή εκτίμηση και προσδιορισμό των δράσεων αυτών στα μεγέθη της επιχείρησης.

Η μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται συχνά είναι η SWOT Ανάλυση (Strengths – Weaknesses and Opportunities – Threats Analysis).

Δηλαδή η Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών και Ευκαιριών – Απειλών (κινδύνων).

#### 4.1.1 Ανάλυση Δυνατοτήτων – Αδυναμιών (Strengths – Weaknesses Analysis).

Τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να εντοπίσουν τις Δυνατότητες (πλεονεκτήματα) και τις Αδυναμίες (μειονεκτήματα) της επιχείρησης σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές της.

Οι Δυνατότητες και οι Αδυναμίες είναι εσωτερικοί παράγοντες οι οποίοι εντοπίζονται από την ανάλυση και τη διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Δηλαδή από την ανάλυση και τη διάγνωση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης.

Οι Δυνατότητες (πλεονεκτήματα) της επιχείρησης υποδεικνύουν κάποιες στρατηγικές, τις οποίες θα ήταν ωφέλιμο να ακολουθήσει η επιχείρηση, ενώ οι Αδυναμίες (μειονεκτήματα) υποδεικνύουν ορισμένα πράγματα, τα οποία η επιχείρηση πρέπει να αποφύγει ή να διορθώσει.

#### 4.1.2 Ανάλυση Ευκαιριών – Απειλών (Opportunities – Threats Analysis).

Ο εντοπισμός των Ευκαιριών και Απειλών γίνεται με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συγκεκριμένα του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντός της. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί επίσης τους παρακάτω κύριους παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν τη δραστηριότητά της.

- Οικονομικούς – Δημογραφικούς
- Πολιτικούς – Νομικούς
- Κοινωνικούς – Πολιτιστικούς
- Τεχνολογικούς

Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τους παρακάτω σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανότητά της για αποκόμιση κέρδους από μια συγκεκριμένη αγορά.

- Πελάτες
- Ανταγωνιστές
- Κανάλια Διανομής
- Προμηθευτές

Σημειώνεται ότι τους μακροπεριβαλλοντικούς παράγοντες δεν είναι σε θέση να επηρεάσει η επιχείρηση, ενώ τους μικροπεριβαλλοντικούς μπορεί σε κάποιο βαθμό να τους επηρεάσει χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες στρατηγικές.



#### 4.1.3 Σχεδιασμός της SWOT μήτρας.

Για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα, θα πρέπει τα ανώτατα στελέχη να εναρμονίζουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτό θα επιτευχθεί μόνον αν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης. Η διάγνωση και εκτίμηση των δυνατών και αδύναμων σημείων μιας επιχείρησης, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που υπάρχουν στο περιβάλλον, ονομάζεται Ανάλυση SWOT. Η μέθοδος αυτή είναι απλή και χρησιμοποιείται και για βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό.

Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η Ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δυο σκοπούς.

- Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της μιας δραστηριότητας της επιχείρησης, ενός προϊόντος, ή μιας υπηρεσίας.
- Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης.

Πίνακας 4.1 Μήτρα SWOT

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ;	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	Strengths/ Δυνάμεις	Opportunities/ Ευκαιρίες
ΚΑΚΕΣ	Weaknesses/ Αδυναμίες	Threats/ Απειλές

Πηγή: Κώστας Τζωρτζάκης Αλεξία Τζωρτζάκη, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση», εκδόσεις Rosili, 1996.

Η SWOT ανάλυση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο επιτρέπει στην εκάστοτε επιχείρηση να δημιουργεί δύο ειδών συγκροτημένες στρατηγικές:

1. **Συνδυαστικές στρατηγικές:** Η έμφαση εδώ δίνεται στο συνδυασμό των δυνάμεων που εντοπίστηκαν, με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Δεν πρέπει, όμως, να παραμεριστεί και η περίπτωση του συνδυασμού μιας αδυναμίας με απειλή. Κάτι τέτοιο αποτελεί κακό οiwνό, που δεν πρέπει να βρει την επιχείρηση απροετοίμαστη.
2. **Στρατηγικές μετατροπής ή εξουδετέρωσης:** Εδώ επικεντρώνεται η προσοχή στις αδυναμίες και απειλές και γίνεται προσπάθεια για τη δημιουργία μιας στρατηγικής που είτε θα τις εξουδετερώσει, είτε θα μετατρέψει τις αδυναμίες σε δυνάμεις και τις απειλές σε ευκαιρίες.

Πίνακας 4.2 Ένα μοντέλο SWOT με προσανατολισμό στον καταναλωτή

Πρέπει να αναγνωρίζονται από τον πελάτη	<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
	Συνδυαστικές στρατηγικές	← Στρατηγικές μετατροπής
Υπάρχουν στο περιβάλλον – όχι επειδή υπάρχει η επιχείρηση	<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
	↓	← Στρατηγικές μετατροπής ή εξουδετέρωσης

Πηγή: Κώστας Τζωρτζιάκης, Αλεξία Τζωρτζιάκη, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση», εκδόσεις Rosili, 1996.

Μια τελική, αναλυτική μορφή της μήτρας SWOT θα μπορούσε να είναι η παρακάτω, του πίνακα 4.3.

Πίνακας 4.3 Απεικόνιση της μήτρας SWOT

Πάντοτε λευκό (κενό)	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ(S)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ(W)
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
	6	6
	7	7
	8	8
	9	9
	10	10
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ(O)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΩΝ-ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ (SO)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ-ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ (WO)
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
ΑΠΕΙΛΕΣ(T)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΩΝ-ΑΠΕΙΛΩΝ (ST)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ-ΑΠΕΙΛΩΝ (WT)
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10

Πηγή: Δρ. Πέτρος Α. Κιόχος, Δρ. Γεώργιος Παπανικολάου, «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχείρησης», εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, 2001.

## 4.2 SWOT Ανάλυση – Πρακτικά Αποτελέσματα της Ανάλυσης της Εφαρμογής.

Στο παρόν υποκεφάλαιο, κατόπιν της θεωρητικής ανάλυσης της μήτρας SWOT, γίνεται μια γενική προσέγγιση της εφαρμογής της SWOT ανάλυσης των καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων στην περιοχή της Λάρισας. Ως εκ τούτου καταγράφονται οι Δυνάμεις, Αδυναμίες, Εύκαιρίες και Απειλές των καταστημάτων του δείγματος, που μελετήθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, όπως επίσης και κάποιες εναλλακτικές στρατηγικές δράσης της εκάστοτε επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο σκοπός της SWOT μήτρας είναι να δημιουργήσει εφικτές εναλλακτικές στρατηγικές και όχι να επιλέξει ή να προσδιορίσει ποιες από αυτές τις στρατηγικές είναι η καλύτερη ή οι καλύτερες. Συνεπώς από τις στρατηγικές που θα αναπτυχθούν στη SWOT μήτρα δε θα επιλεγούν όλες για πραγματοποίηση.

- Δυνάμεις (S):**
1. Ποικιλία προϊόντων
  2. Χαμηλές τιμές προϊόντων.
  3. Διάθεση προϊόντων με την επωνυμία του καταστήματος.
  4. Καλή σχέση με τους προμηθευτές.
  5. Εύκολο πάρκιγκ.
  6. Ευρυχωρία – άνετοι διάδρομοι.
  7. Κατάκτηση ενός συγκεκριμένου μεριδίου της αγοράς.

- Αδυναμίες (W):**
1. Έλλειψη συστήματος στρατηγικής διοίκησης.
  2. Έλλειψη ευκολιών πληρωμής και εκπτώσεων σε επόμενες αγορές.
  3. Συγκέντρωση δύναμης και ελέγχου στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.
  4. Έλλειψη μοντέρνων συστημάτων υποστήριξης στρατηγικών αποφάσεων.
  5. Έλλειψη τυποποιημένων μεθόδων για την άρση μιας απόφασης.
  6. Περιορισμένη διάθεση βιολογικών προϊόντων.

- Ευκαιρίες (O) :**
1. Διεύρυνση της αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε).
  2. Αύξηση ευαισθησίας των καταναλωτών σε θέματα υγείας κατά την επιλογή των τροφίμων.
  3. Υπαρξη ανεκμετάλλετου τμήματος στην αγορά, ευαίσθητου στην τιμή.
  4. Νέα αναπτυξιακά προγράμματα, χρηματοδοτούμενα από το Ελληνικό Δημόσιο και την Ε.Ε.
  5. Δημιουργία επενδυτικών κινήτρων από την κυβέρνηση.
  6. Αύξηση ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα.

- Απειλές (T) :**
1. Πιθανές μελλοντικές αλλαγές στους όρους εμπορίας με τους προμηθευτές.
  2. Αύξηση των άμεσων ανταγωνιστών.
  3. Πιθανή οικονομική κρίση – ασταθής οικονομία.
  4. Αύξηση του μεριδίου αγοράς των καταστημάτων discount.

#### **Στρατηγικές Δυνάμεων – Ευκαιριών (SO):**

Οι στρατηγικές αυτές χρησιμοποιούν τις εσωτερικές δυνάμεις μιας επιχείρησης για να επωφεληθούν από τις εξωτερικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

##### *1. - Επέκταση της αλυσίδας super-market σε κάποιο Ευρωπαϊκό κράτος.*

Με αφορμή τη διεύρυνση των συνόρων της Ε.Ε και εκμεταλλεόμενοι τα χρηματοδοτούμενα από το Ελληνικό Δημόσιο και την Ε.Ε νέα αναπτυξιακά προγράμματα, για πολλές αλυσίδες super-market, οι οποίες έχουν κατακτήσει ήδη ένα συγκεκριμένο μερίδιο της Ελληνικής αγοράς, θα κρινόταν συμφέρουσα μια επέκταση των καταστημάτων τους σε κάποια άλλη Ευρωπαϊκή χώρα. Εξάλλου αρκετές είναι εκείνες οι Ευρωπαϊκές χώρες των οποίων η αγορά θεωρείται ακόμη ανεκμετάλλετη και μόλις τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει τα πρώτα βήματα στο χώρο των ξένων επενδύσεων.

2. *Υιοθέτηση της στρατηγικής της διαφοροποίησης, με τη διάθεση στο κοινό προϊόντων χωρίς συντηρητικά.*

Η αυξημένη ευαισθησία των καταναλωτών σε θέματα υγείας κατά την επιλογή των τροφίμων, η οποία αυξάνεται τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με την ποικιλία των τροφίμων την οποία είναι σε θέση να παρέχουν τα περισσότερα καταστήματα, αλλά και τις χαμηλές τιμές αυτών, θέτουν τις βάσεις για τη δημιουργία νέων τμημάτων, εντός του καταστήματος, με υγιεινά τρόφιμα χωρίς συντηρητικά, όπως για παράδειγμα βιολογικά προϊόντα. Εξάλλου η κυβέρνηση είναι σε θέση να υποστηρίξει τέτοιου είδους εγχειρήματα, με τα νέα χρηματοδοτούμενα αναπτυξιακά προγράμματα που έχει εγκρίνει.

3. *Υιοθέτηση της στρατηγικής χαμηλού κόστους, με στόχο την κατάκτηση του ανεκμετάλλετου τμήμα της αγοράς, το οποίο είναι ευαίσθητο στην τιμή.*

Τα καταστήματα όπως Carrefour, Dia, Ατλάντικ, Βερόπουλος, και Γαλαξίας είναι σε θέση να παράγουν προϊόντα Private Label, δηλαδή προϊόντα τα οποία δεν ανήκουν σε κάποια γνωστή φίρμα, με χαμηλό κόστος αλλά όχι χαμηλή ποιότητα και στη συνέχεια να τα διαθέτουν σε χαμηλές τιμές. Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα private labels δεν απευθύνονται πλέον μόνο στα χαμηλά εισοδήματα. Οι κατώτερες κοινωνικό-οικονομικά τάξεις τα προτιμούν λόγω κόστους και οι ανώτερες διότι θεωρούν ότι έτσι πραγματοποιούν έξυπνες αγορές. Το γεγονός από την άλλη πλευρά ότι τα προϊόντα αυτά κατασκευάζονται και διανέμονται από τις μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων, εξασφαλίζει ποιότητα αντίξια των επωνύμων προϊόντων. Έτσι η προώθηση τέτοιων προϊόντων, από τα καταστήματα θα επέφερε σίγουρο κέρδος, λαμβάνοντας υπόψη μάλιστα την ύπαρξη ανεκμετάλλετου μεριδίου της αγοράς ευαίσθητου στην τιμή.

## Στρατηγικές Αδυναμιών-Ευκαιριών (WO):

Οι στρατηγικές αυτές σκοπεύουν στη βελτίωση των εσωτερικών αδυναμιών ώστε να εκμεταλλευτούν τις εξωτερικές ευκαιρίες. Ωστόσο μερικές φορές υπάρχουν σημαντικές εξωτερικές ευκαιρίες, αλλά μια επιχείρηση μπορεί να έχει εσωτερικές αδυναμίες που την εμποδίζουν να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες αυτές.

1. Διαφοροποίηση μέσω της δημιουργίας τμημάτων βιολογικών και τοπικών προϊόντων μέσα στο κατάστημα.

Σύμφωνα στοιχεία έρευνα η οποία έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι περιορισμένη η διάθεση βιολογικών και τοπικών προϊόντων στην Ελληνική αγορά. Με τη δημιουργία τμημάτων βιολογικών και τοπικών προϊόντων θα είναι δυνατή η διαφοροποίηση του καταστήματος και η κάλυψη εκείνου του μεριδίου της αγοράς το οποίο στρέφεται προς τα υγιεινά τρόφιμα.

2. Εστίαση στο ανεκμετάλλευτο τμήμα της αγοράς το οποίο είναι ευαίσθητο στην τιμή.

Τα καταστήματα τα οποία είναι σε θέση να έχουν υψηλές τιμές σε κάποιες κατηγορίες προϊόντων, όπως βιολογικά και τοπικά, θα ήταν ιδιαίτερα κερδοφόρο να παρέχουν κάποιες ευκολίες πληρωμής και εκπτώσεις σε επόμενες αγορές έτσι ώστε να προσελκύσουν εκείνο το μερίδιο του αγοραστικού κοινού, το οποίο είναι ευαίσθητο στην τιμή.

3. Συνεργασία με κάποια ξένη επιχείρηση με σκοπό τον εκμοντερνισμό της Ελληνικής.

Η ενοποίηση με την Ευρώπη και η δημιουργία εσωτερικής αγοράς σε συνδυασμό με την εισχώρηση πολλών Ευρωπαϊκών πολυεθνικών στην Ελληνική αγορά, έχουν αυξήσει το βαθμό δυναμικότητας και πολυπλοκότητάς της. Με βάση τα παραπάνω και λόγω της έλλειψης μόντέρνων συστημάτων υποστήριξης στρατηγικών αποφάσεων, από την οποία χαρακτηρίζονται οι Ελληνικές επιχειρήσεις, κρίνεται απαραίτητη η εκμάθηση του Ευρωπαϊκού στυλ διοίκησης, αρχικά μιμούμενοι και κατόπιν προσαρμοζόμενοι στα νέα πρότυπα.

## Στρατηγικές Δυνάμεων – Απειλών (ST):

Οι στρατηγικές αυτές χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν ή να μετριάσουν την επίδραση των εξωτερικών απειλών. Ωστόσο αυτό δε σημαίνει πως μια ισχυρή επιχείρηση πρέπει πάντοτε να αντιμετωπίζει κατά μέτωπο τις απειλές οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της.

### 1. Υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης για την αντιμετώπιση του άμεσου ανταγωνισμού.

Μια πιθανή μελλοντική απειλή είναι αυτή της αύξησης των άμεσων ανταγωνιστών. Σχεδόν προβλέψιμη είναι η εισχώρηση στη χώρα μας, τα επόμενα χρόνια, καινούριων πολυεθνικών αλυσίδων τροφίμων, γεγονός που κρίνει αβέβαιο το μέλλον πολλών υπαρχόντων καταστημάτων. Η διαφοροποίηση ως προς την ποικιλία των προϊόντων ή τις τιμές τους είναι μια από τις στρατηγικές η οποία θα βοηθούσε την επιχείρηση να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της ή ακόμα και να το αυξήσει.

### 2. Αντιμετώπιση μιας πιθανής μελλοντικής οικονομικής κρίσης με την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του καταστήματος.

Δυνατότητες όπως οι χαμηλές τιμές, ποικιλία προϊόντων, πώληση προϊόντων με την επωνυμία του καταστήματος, τα οποία θα μπορούν να διατεθούν σε ακόμη πιο χαμηλές τιμές, η ευρυχωρία του καταστήματος αλλά και το εύκολο πάρκιγκ, αποτελούν παράγοντες ικανούς να αντιμετωπίσουν μια πιθανή μελλοντική οικονομική κρίση στην αγορά.

### 3. Διατήρηση καλών σχέσεων με τους προμηθευτές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως ένα από τα δυνατά στοιχεία των καταστημάτων είναι η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη που κατέχουν, έναντι της αντίστοιχης των προμηθευτών τους. Η διατήρηση της σχέσης αυτής κρίνεται ιδιαίτερα ωφέλιμη για τα καταστήματα, ιδιαίτερα στην περίπτωση κάποιας πιθανής αλλαγής των όρων εμπορίας με τους προμηθευτές, αφού θα δώσει τη δυνατότητα στους καταστηματάρχες για δημιουργία συμφωνιών με ευνοϊκότερους, για τους ίδιους, όρους.



## Στρατηγικές Αδυναμιών – Απειλών (WT):

Οι στρατηγικές αυτές είναι αμυντικές, δηλαδή τακτικές που στοχεύουν στη βελτίωση των εσωτερικών αδυναμιών και στην αποφυγή των εξωτερικών απειλών. Μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει έναν αριθμό εξωτερικών απειλών και έχει εσωτερικές αδυναμίες μπορεί πράγματι να βρίσκεται σε μια επισφαλή θέση.

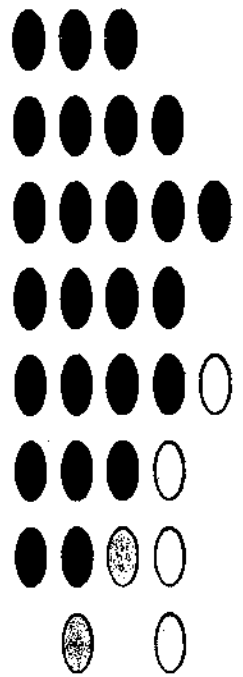
1. *Άμεση παύση της λειτουργίας μη κερδοφόρων υποκαταστημάτων εντός ή εκτός Ελλάδος.*

Η πιθανή απειλή μιας μελλοντικής οικονομικής κρίσης καθώς και μιας ασταθούς οικονομίας, γενικότερα, εντός Ελλάδος ή σε κάποια χώρα στην οποία η επιχείρηση έχει επεκταθεί, σε συνδυασμό με την έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος στρατηγικής διοίκησης, η οποία χαρακτηρίζει τις Ελληνικές επιχειρήσεις, είναι βέβαιο πως θα οδηγούσε την επιχείρηση σε οικονομική κρίση, αν όχι χρεοκοπία. Κρίνεται επιτακτική λοιπόν η ανάγκη για άμεση παύση της λειτουργίας τέτοιων καταστημάτων, υπό αυτές τις συνθήκες.

2. *Υιοθέτηση της στρατηγικής της διαφοροποίησης, για την αντιμετώπιση του άμεσου ανταγωνισμού.*

Γεγονός είναι πως ένας μεγάλος αριθμός καταστημάτων, όπως τα super-market Λάρισα, Μπαλής, Ατλάντικ και Γαλαξίας, δε διαθέτουν βιολογικά προϊόντα. Παράλληλα πολλά είναι εκείνα τα οποία δε διαθέτουν μαγειρεμένα φαγητά. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με μια πιθανή μελλοντική αύξηση του άμεσου ανταγωνισμού, μπορεί να οδηγήσει σε οικονομική κατάρρευση των καταστημάτων αυτών. Σκόπιμη θα ήταν η εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης, από τα καταστήματα αυτά, με τη διάθεση τέτοιου είδους νέων προϊόντων τα οποία θα απευθύνονται στα ξεχωριστά τμήματα της αγοράς.

*ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ &  
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ*



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Τα κυριότερα συμπεράσματα τα οποία διεξήχθησαν από την παρούσα έρευνα, συνοπτικά, είναι:

1. Σύμφωνα με τη γνώμη των καταναλωτών, υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις τοπικές αλυσίδες super-market και τις αντίστοιχες μεγάλες. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια κοινά σημεία ανάμεσα στους δυο αυτούς τύπους super-market. Το επίπεδο εξυπηρέτησης των καταναλωτών και η σχέση τιμής και ποιότητας των προϊόντων των καταστημάτων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, η πλειοψηφία των καταναλωτών δηλώνει πως και στις δυο περιπτώσεις των καταστημάτων, η σχέση τιμής και ποιότητας των προϊόντων αλλά και το επίπεδο εξυπηρέτησης των καταναλωτών κυμαίνονται σε ικανοποιητικό επίπεδο.
2. Μερικά από τα ισχυρότερα χαρακτηριστικά ενός καταστήματος, τα οποία θεωρούνται κριτήρια για την επιλογή του από τους καταναλωτές, είναι τα ακόλουθα. Η διάθεση μεγάλης ποικιλίας προϊόντων, όπως και προϊόντων με την επωνυμία του καταστήματος, σε χαμηλές τιμές. Η εύκολη πρόσβαση και το άνετο πάρκινγκ, η ευρυχωρία των διαδρόμων, το φιλικό περιβάλλον και η καλή εξυπηρέτηση, τα δώρα μαζί με τις αγορές αλλά και οι εκπτώσεις σε επόμενες αγορές. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά παρατηρούνται στην πλειοψηφία των καταστημάτων, ωστόσο υπάρχει ένας μικρός αριθμός αυτών ο οποίος δεν τα διαθέτει, γεγονός που χαρακτηρίζεται ως μειονέκτημα.

3. Τα σημαντικότερα αρνητικά στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν τα καταστήματα τα οποία, εξαιτίας τους, δεν επιλέγονται από τους καταναλωτές, είναι τα ακόλουθα. Η μη διάθεση βιολογικών προϊόντων, η μη παροχή ευκολιών πληρωμής και η έλλειψη επιδείξεων κάποιων προϊόντων εντός του καταστήματος. Είναι ευκολονόητο, ότι τέτοιου είδους αρνητικά στοιχεία παρουσιάζουν οι τοπικές αλυσίδες super-market και όχι οι μεγάλες. Τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν, πως η πλειοψηφία των καταναλωτών επισκέπτεται τη μεγάλη αλυσίδα super-market μία με δυο φορές το μήνα και διαθέτει σε κάθε επίσκεψή της περισσότερα χρήματα από ότι σε αντίστοιχες τοπικές αλυσίδες.
4. Ένα από τα ισχυρότερα θετικά στοιχεία των μεγάλων αλυσίδων super-market είναι η διάθεση προϊόντων με την επωνυμία του καταστήματος. Ένας καινούριος τύπος προϊόντων ο οποίος έκανε την εμφάνισή του στην Ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια και απολαμβάνει την προτίμηση της μεγαλύτερης μερίδας των καταναλωτών, η οποία συνεχώς αυξάνεται. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών, τα οποία τα κατατάσσουν πρώτα στις προτιμήσεις αρκετών καταναλωτών, είναι η χαμηλή τιμή τους και η ικανοποιητική τους ποιότητα. Χαρακτηριστικά είναι τα στοιχεία της έρευνας, τα οποία δείχνουν πως η πλειοψηφία των καταναλωτών χαρακτηρίζει ως ικανοποιητική τη ποιότητά αυτών σε σχέση με τη τιμή τους και επίσης θεωρεί την ποιότητά τους ίδια ή καλύτερη των υπολοίπων προϊόντων.

- Μερικές από τις προτεινόμενες στρατηγικές για τις μεγάλες αλυσίδες super-market είναι οι ακόλουθες.

1. Μεγάλες αλυσίδες super-market όπως οι Βερόπουλος, Γαλαξίας και Ατλάντικ, οι οποίες κατέχουν εδώ και χρόνια ένα σταθερό κομμάτι της Ελληνικής αγοράς και είναι ικανοποιημένες από την παρελθούσα απόδοσή τους, θα μπορούσαν να ακολουθήσουν τη στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης. Οι παραπάνω αλυσίδες super-market ανήκουν στις μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου τροφίμων της Ελληνικής αγοράς για τις οποίες θα ήταν ωφέλιμο είτε να συνεχίσουν την επιδίωξη των ίδιων ή παρόμοιων στόχων με τους αντίστοιχους των προηγούμενων ετών, είτε το επίπεδο της επίτευξης, που αναμένεται στο μέλλον, να αυξάνεται κάθε χρόνο με περίπου το ίδιο ποσοστό. Τα παραπάνω καταστήματα, βασικά, είναι ωφέλιμο να συνεχίσουν να εξυπηρετούν τους πελάτες τους με τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες. Η στρατηγική αυτή είναι μια στρατηγική που περιέχει σχετικά χαμηλό κίνδυνο. Η ακολούθηση μιας τέτοιας στρατηγικής θα κρίνονταν αρκετά ωφέλιμη, αφού τα παραπάνω super-markets πηγαίνουν αρκετά καλά και σε περίπτωση που η διοίκηση δε γνωρίζει επακριβώς τους συνδυασμούς των αποφάσεων που συντέλεσαν σε αυτό, μπορούν να ακολουθήσουν το δρόμο τον οποίο ακολούθησαν και στο παρελθόν. Με τον τρόπο αυτό, τα super-markets είναι σε θέση να εκτελούν τις λειτουργίες τους σε ένα αποδοτικό επίπεδο χωρίς την ανάγκη ανάληψης επιπρόσθετου ρίσκου. Γενικά, οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική, είναι σε θέση να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους σε μια σταθερά αυξανόμενη αγορά, ή να το αυξάνουν με σταθερό ρυθμό και ακόμα, να επεκτείνονται σε νέες γεωγραφικές περιοχές.

2. Για ένα super-market μεγέθους Carrefour, αλλά και των υπολοίπων μεγάλων αλυσίδων super-market, θα ήταν κερδοφόρα επένδυση η συγχώνευση. Οι γνωστές, μεγάλες, αλυσίδες super-market μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη μικρή επιχείρηση του κλάδου και να αγοράσουν όλες τις μετοχές της. Έτσι οι πρώτες θα συνεχίσουν να λειτουργούν, χρησιμοποιώντας όλα τα περιουσιακά στοιχεία της δεύτερης και αναλαμβάνοντας όλες τις υποχρεώσεις της. Μια άλλη μορφή συγχώνευσης είναι η αγορά, από τη μεγάλη αλυσίδα, ενός σημαντικού μέρους των μετοχών της μικρής επιχείρησης αντί ολόκληρου. Με την ακολούθηση της στρατηγικής αυτής, οι μεγάλες αλυσίδες super-market έχουν τη δυνατότητα αύξησης της αξίας της μετοχής τους, αύξησης του ρυθμού ανάπτυξής τους, πραγματοποίησης μιας καλής επένδυσης, βελτίωσης της σταθερότητας των πωλήσεων και των κερδών τους, ελάττωσης του ανταγωνισμού με την εξαγορά ενός ή περισσότερων ανταγωνιστών, απόκτησης ενός αναγκαίου πόρου γρήγορα και τέλος αύξησης της αποδοτικότητας και της δυνατότητας πραγματοποίησης κερδών, ειδικά όταν με τη συγχώνευση των δυο επιχειρήσεων εμφανίζονται τα αποτελέσματα της συνεργασίας.

3. Οι μεγάλες αλυσίδες Ατλάντικ, Βερόπουλος, Γαλαξίας και Dia που ίσως επιθυμούν την εξάπλωσή τους σε κάποια Ευρωπαϊκή χώρα, αλλά και η Carrefour για την πραγματοποίηση ακόμα μίας επένδυσης σε κάποια χώρα του εξωτερικού θα ήταν ωφέλιμο να ακολουθήσουν τη στρατηγική των κοινοπραξιών. Με τη στρατηγική αυτή, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας, αναφερόμενες στην παραγωγή, την πώληση, τον εφοδιασμό πρώτων υλών αλλά και γενικότερα την ανάπτυξη. Η κοινοπραξία με μια επιχείρηση του εξωτερικού δίνει τη δυνατότητα, στην αλυσίδα super-market, γρήγορης απόκτησης νέας τεχνολογίας, επέκτασης σε νέες αγορές, οι οποίες διαφορετικά θα περιοριζόταν ή δε θα πραγματοποιούνταν λόγω των απαιτήσεων μεγάλων ριψοκίνδυνων επενδύσεων, χρησιμοποίησης από κοινού των πόρων, χρησιμοποίησης της κοινοπραξίας ως μέσο ελέγχου του ανταγωνισμού της ξένης χώρας, εξοικονόμησης χρηματοοικονομικών πόρων για αμφότερα τα μέρη και συνεπώς μείωσης του κόστους, χρησιμοποίησης κοινών δικτύων διανομής, που σημαίνει μείωση του κόστους marketing, χρησιμοποίησης της γνώσης και εμπειρίας της ξένης επιχείρησης σχετικά με τοπικές εμπορικές πρακτικές και τέλος μείωσης των εθνικών αντιδράσεων που πιθανό να προκαλούσε η εγκατάσταση μιας επιχείρησης σε ξένη χώρα.

4. Μια μεγάλη αλυσίδα super-market με μια κυρίαρχη θέση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων, όπως η Carrefour, ενδιαφέρεται κυρίως για τη διατήρηση ή βελτίωση της θέσης της. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με η στρατηγική της επίθεσης. Η στρατηγική αυτή συνεπάγεται τη συνεχή προσπάθεια για την αύξηση του μεριδίου αγοράς της, μέσα από την προβολή και τη διαφήμιση, τη συνεχή προσφορά νέων και βελτιωμένων προϊόντων, τις καινοτομίες σε περιοχές, όπως υπηρεσίες στον πελάτη και κανάλια διανομής, ανακαλύψεις για περικοπή δαπανών και τέλος τη μείωση της τιμής των προϊόντων και την αύξηση της αξίας, οφέλη που λαμβάνουν οι πελάτες του καταστήματος.

Μία επίσης ωφέλιμη στρατηγική, για τη πραγματοποίηση του ίδιου στόχου, είναι η στρατηγική της οχύρωσης έναντι του εχθρού. Η στρατηγική αυτή απαιτεί τη συμπλήρωση των πιθανών κενών στη γραμμή προϊόντος του super-market, για τον αποκλεισμό ενός ανταγωνιστή να υπερισχύσει στο κενό αυτό. Επίσης απαιτούμενη είναι η δημιουργία και εισαγωγή ενός αριθμού επιπρόσθετων προϊόντων και μαρκών που πιθανό να ανταγωνιστούν τις ήδη επιτυχημένες μάρκες του super-market γεμίζοντας το σπάνιο χώρο των ραφιών του. Τέτοιου είδους προϊόντα είναι πιθανώς τα βιολογικά, η ειδικά προϊόντα χωρίς συντηρητικά.

Τέλος η στρατηγική της αντιμετώπισης, συνεπάγεται δαπανηρούς πολέμους προώθησης των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρει το super-market, μέσα από κάθε μέσο διαφήμισης και περικοπές των τιμών, εφόσον υπάρχει περιθώριο, για την τιμωρία των ανταγωνιστών.

5. Οι μεγάλες αλυσίδες super-market μπορούν να κερδίσουν ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να μετατοπίσουν τα ενδιαφέροντά τους στο χρόνο ανταπόκρισης. Αυτή η μορφή ανταγωνισμού υπεροχής τονίζει ότι η μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων πρέπει να παρέχει την ποιότητα και το κόστος που θέλουν οι πελάτες της, γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της. Είναι προφανές, ότι στο σημερινό ραγδαίως μεταβαλλόμενο και πλήρως ανταγωνιστικό χώρο του λιανικού εμπορίου τροφίμων, το κατάστημα που επιβιώνει είναι εκείνο το οποίο μπορεί να αναπτύξει, να παράγει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες του, γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Νικητής, λοιπόν, κρίνεται εκείνος που μπορεί να μελετήσει και να μεταφράσει την αγορά γρηγορότερα από τους υπόλοιπους του κλάδου, έχει δηλαδή την ευελιξία της γρήγορης ανταπόκρισης.

6. Η στρατηγική της εστίασης είναι δυνατό να υιοθετηθεί από τις μεγάλες αλυσίδες super-market με αποτέλεσμα την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτων. Η στρατηγική αυτή επικεντρώνει τη προσοχή του super-market σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Για παράδειγμα, έχοντας τους κατάλληλους πόρους, μπορεί να εστιαστεί στους ανθρώπους με προβλήματα υγείας, με την παραγωγή και διάθεση τροφίμων χωρίς συντηρητικά και με επιπλέον χρήσιμες για τον οργανισμό ουσίες, ή ακόμα να εστιαστεί σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδος, όπου η εξάπλωση των μεγάλων αλυσίδων super-market είναι ακόμη μικρή. Η παραπάνω στρατηγική βασίζεται στην πεποίθηση ότι το συγκεκριμένο super-market είναι ικανό να εξυπηρετήσει ένα καλό, προσδιορισμένο αλλά μικρό τμήμα της αγοράς, καλύτερα από τους ανταγωνιστές, οι οποίοι εξυπηρετούν μόνο την ευρύτερη αγορά. Η βασική ιδέα της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι να πετύχει μια θέση χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης ή και τα δυο, σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς.

- Μερικές από τις προτεινόμενες στρατηγικές για τις τοπικές αλυσίδες super-market είναι οι ακόλουθες.

1. Ένας τρόπος για να επιτύχει τη διαφοροποίηση μια τοπική αλυσίδα super-market, όπως τα Λάρισα και Μπαλής, είναι να ακολουθήσει τη στρατηγική των συγχωνεύσεων. Με αυτό τον τρόπο, τα μικρού μεγέθους super-market, είναι δυνατό να επιτύχουν αύξηση της αξίας των μετοχών των ιδιοκτητών τους αλλά και των επενδύσεων στην επιχείρηση, αύξηση του ρυθμού ανάπτυξής της, με τη χρησιμοποίηση περισσότερων πόρων, απόκτηση πόρων για τη σταθεροποίηση των λειτουργιών και βελτίωση της αποδοτικότητας, διαφοροποίηση της οικογενειακής ιδιοκτησίας σε νέες δραστηριότητες και διευκόλυνση στο χειρισμό των προβλημάτων που αφορούν στην ανώτατη διοίκηση.



2. Για τις μικρές, τοπικές αλυσίδες super-market θα ήταν ιδιαίτερα ωφέλιμη η υιοθέτηση της στρατηγικής των κοινοπραξιών και ειδικότερα, μιας υποστρατηγικής αυτών, της λεγόμενης στρατηγικής του ιστού της αράχνης. Συγκεκριμένα, ένα μικρό super-market μπορεί να δημιουργήσει κοινοπραξία με ένα super-market μεγαλύτερου μεγέθους και έπειτα, για να αποφύγει την απορρόφησή του από το μεγαλύτερο, να δημιουργήσει, όσο το δυνατό γρηγορότερα, μια νέα κοινοπραξία με ένα ή περισσότερα από τα υπόλοιπα μεγάλα super-market, όπως το Βερόπουλο ή το Γαλαξία.

3. Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπως αυτό του λιανικού εμπορίου τροφίμων, στο οποίο εκτός του άλλων ανήκουν και τα μικρά super-market, θα ήταν ωφέλιμο, για αυτά, να ακολουθήσουν τη στρατηγική της δημιουργίας ταμειακών διαθεσίμων. Για την αντιμετώπιση των πιθανών νέων ανταγωνιστών αλλά και των αλλαγών στις συνήθειες των καταναλωτών ή άλλων παρόμοιων παραγόντων, τα μικρά super-market θα πρέπει να εστιαστούν στο περιορισμό των επιπρόσθετων επενδύσεων και εξόδων και τη μεγιστοποίηση του βραχυπρόθεσμου κέρδους τους και των ταμειακών ροών. Συγκεκριμένα, η ελάττωση των επενδύσεων σε κάποια ειδική μερίδα της αγοράς ή σε κάποιες ειδικές υπηρεσίες, άρα και η περικοπή των δαπανών και η μείωση του κόστους, δημιουργούν επιπρόσθετες ταμιακές ροές οι οποίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την κάλυψη των ταμιακών αναγκών άλλων πιο επικερδών δραστηριοτήτων. Έτσι, με την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, ένα μικρό super-market θα είναι σε θέση να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς του, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

4. Οι τοπικές αλυσίδες super-market, με το μικρό μερίδιο αγοράς το οποίο κατέχουν, ενδιαφέρονται, κυρίως, να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση και τη κατάστασή τους στην αγορά. Τα μικρά αυτά super-market δε μπορούν να πετύχουν το σκοπό τους μιμούμενοι τους ηγέτες της αγοράς, όπως το Carrefour, και για αυτό το λόγο θα πρέπει να κάνουν κάτι μοναδικό. Μια έξυπνη λύση είναι η τμηματοποίηση της αγοράς και επιλογή ενός συγκεκριμένου τμήματος, για άσκηση του ανταγωνισμού, στο οποίο το μικρό super-market έχει κάποια παραπάνω πείρα και επιδεξιότητα από τα αντίστοιχα μεγάλα. Ένα τέτοιο τμήμα της αγοράς, μπορεί να θεωρηθεί η αγορά των τοπικών προϊόντων, στην οποία ένα μικρό super-market, όπως το Λάρισα, έχει μεγαλύτερη εμπειρία από το νεοεισερχόμενο στην περιοχή της Λάρισας και μεγαλύτερου μεγέθους Carrefour.

Έχει παρατηρηθεί, πως ένα χαρακτηριστικό των επιτυχημένων, τοπικών αλυσίδων super-market, τα οποία κατέχουν μικρό μερίδιο αγοράς, είναι ότι είναι ευχαριστημένα με το συγκεκριμένο μέγεθός τους. Έτσι λοιπόν αυτού του μεγέθους super-market, όπως τα Μπαλής και Λάρισα, πρέπει να δίνουν περισσότερη έμφαση στα κέρδη παρά στην ανάπτυξη των πωλήσεων ή στο μερίδιο αγοράς και στην εξειδίκευση παρά στη διεύρυνση και την επέκταση σε άλλες δραστηριότητες.

Οι περισσότερες από τις στρατηγικές, που έχουν περιγραφεί παραπάνω, μπορεί να χρησιμοποιηθούν είτε αυτοτελώς, είτε σε συνδυασμό με άλλες. Στην πραγματικότητα, όλων των μεγεθών οι επιχειρήσεις, δεν επιδιώκουν μόνο μία στρατηγική. Ο κανόνας είναι να χρησιμοποιούν συνδυασμό στρατηγικών οι οποίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα ή διαχρονικά.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από έρευνες, που έχουνε γίνει, έχουμε καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν έναν υγιή και καλομελετημένο προγραμματισμό, έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν και δεν έχουν στρατηγικούς προσανατολισμούς, αλλά αντιδρούν παθητικά στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως στόχο την ανάλυση των μεθόδων και των μέσων εκείνων που μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία μιας Ελληνικής επιχείρησης. Δείχνει πως η διαφορά μεταξύ επιτυχημένων και αποτυχημένων επιχειρήσεων οφείλεται σε αυτό που ονομάζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για αυτό η ηδέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί το επίκεντρο της κάθε είδους στρατηγικής που μπορεί να υιοθετήσει η κάθε επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα, το επιτυγχάνει η επιχείρηση εφόσον προφέρει στην αγορά διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η διαφοροποίηση όμως αυτή καθαυτή δεν αποτελεί πανάκεια για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση που προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της πρέπει να γνωρίζει ότι ο πιθανός καταναλωτής ενδιαφέρεται κυρίως για τα οφέλη που θα έχει ο ίδιος από την αγορά συγκεκριμένου προϊόντος και όχι για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά του.

Για όλες τις επιχειρήσεις, αυτό που έχει σημασία δεν είναι η τεχνολογία που διαθέτουν, τα προϊόντα που πιθανόν παράγουν ή οι πολιτικές που εφαρμόζουν, αλλά η μακροχρόνια ικανοποίηση των πελατών τους. Αυτός είναι άλλωστε ο μόνος λόγος που δικαιολογεί την ύπαρξή τους και είναι ο μόνος τρόπος που συντελεί στην επιβίωσή τους.

Με την καθολική γνώση και την ακολούθηση ολοκληρωμένων διοικητικών στρατηγικών προγραμμάτων θα σταματήσει η συρρίκνωση της Ελληνικής επιχείρησης. Οι Έλληνες επιχειρηματίες θα μπορέσουν να δώσουν λύση στα οποιαδήποτε προβλήματά τους, αφού θα διευθύνουν κερδοφόρες επιχειρήσεις. Η δε Ελληνική επιχείρηση θα πάρει επάξια τη θέση που της ανήκει μέσα στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη αγορά του πλανήτη μας.

Κατόπιν αυτών, σήμερα, και στην Ελλάδα η επιχειρηματική φιλοσοφία αποδέχεται ανεπιφύλακτα, ότι το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση εντοπίζεται στην καταβολή της μεγαλύτερης δυνατής προσπάθειας προκειμένου να προμηθεύσει τον καταναλωτή με ό,τι αυτός επιθυμεί. Για να δημιουργήσει, λοιπόν, κέρδος μια επιχείρηση, πρέπει να **ικανοποιήσει** τον καταναλωτή, αλλά πριν προσπαθήσει να τον **ικανοποιήσει** πρέπει να τον **κατανοήσει**. .....

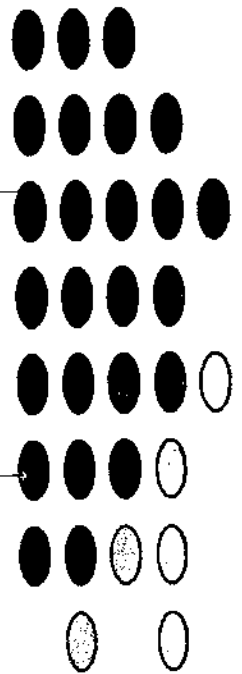
# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

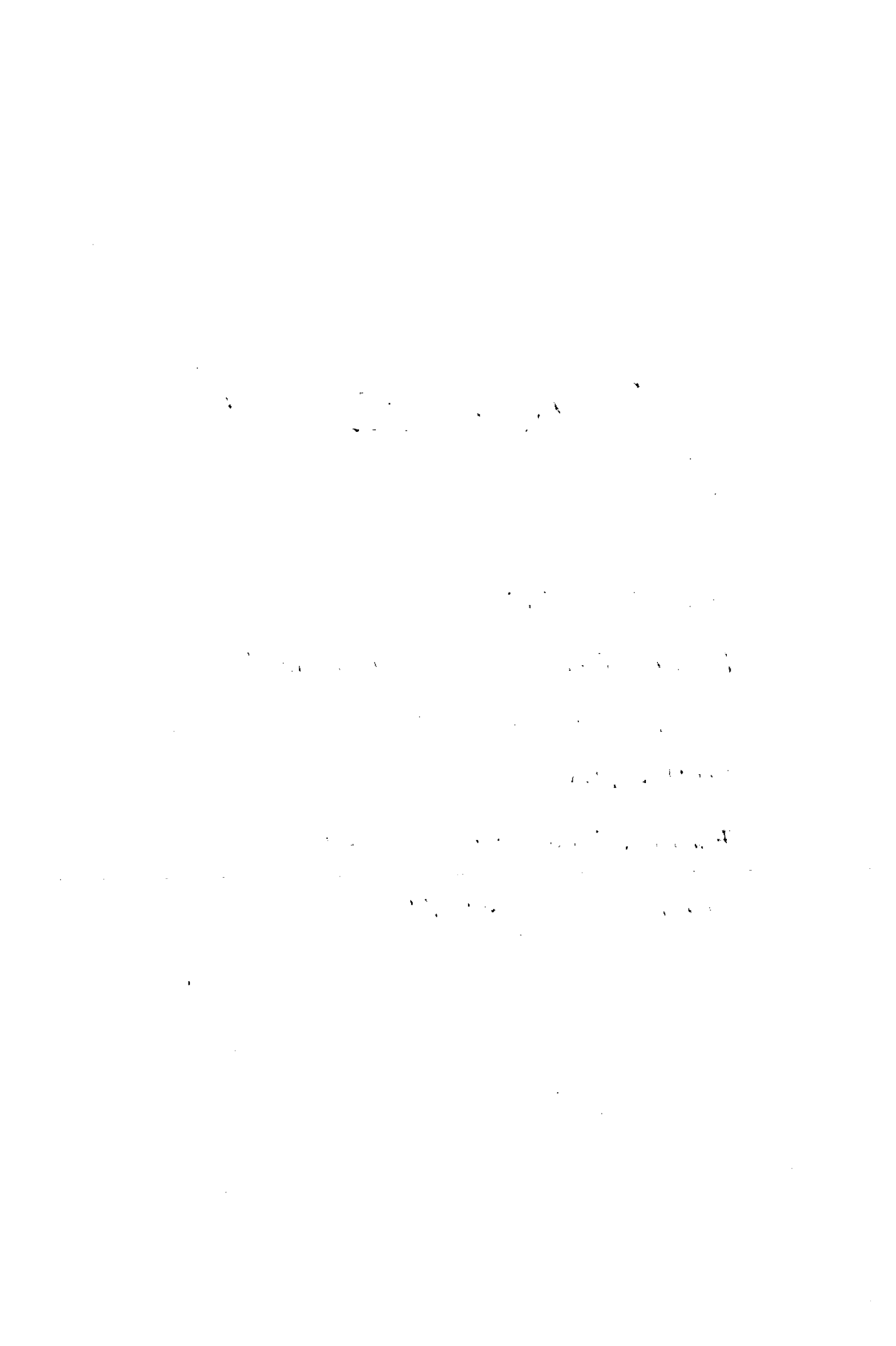
## • ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Α)

Έρευνα κλάδου λιανικού εμπορίου τροφίμων  
ερωτηματολόγιο καταναλωτών

## • ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Β)

Έρευνα κλάδου λιανικού εμπορίου τροφίμων  
ερωτηματολόγιο καταστημάτων





# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

## ΕΡΕΥΝΑ ΚΛΑΔΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Συμπληρώνεται από το συνεντευκτή:

Αύξων αριθμός ερωτηματολογίου	
Περιοχή	Λάρισα
Τοποθεσία	1= Μεγάλη αλυσίδα σούπερ-μάρκετ 2= Τοπική αλυσίδα σούπερ-μάρκετ
Όνομασία	
Ημερομηνία	

### Ερωτήσεις Καταναλωτών

1. Θεωρείται ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των 'τοπικών' αλυσίδων σούπερ-μάρκετ (π.χ. .... ότι υπάρχει στην περιοχή) και των 'μεγάλων' αλυσίδων σούπερ-μάρκετ (π.χ. .... ότι υπάρχει στην περιοχή);

Ναι   
Όχι

2. Πώς θα χαρακτηρίζατε, συνολικά, τη ποιότητα των προϊόντων που αγοράσατε από το συγκεκριμένο κατάστημα σε σχέση με τα χρήματα που πληρώσατε για τα προϊόντα αυτά;

Πολύ υψηλή   
Υψηλή   
Ικανοποιητική   
Χαμηλή   
Πολύ χαμηλή

3. Πώς θα χαρακτηρίζατε συνολικά το επίπεδο των υπηρεσιών (εξυπηρέτηση) που σας παρέχει το συγκεκριμένο κατάστημα;

Πολύ υψηλό   
Υψηλό   
Ικανοποιητικό   
Χαμηλό   
Πολύ χαμηλό

4. Έχετε προσωπική γνωριμία με τον ιδιοκτήτη ή με κάποιον από το προσωπικό του καταστήματος;

Ναι  
Όχι


5. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά ανήκουν στα ισχυρά, τα αδύναμα, ή ούτε ισχυρά ούτε αδύναμα στοιχεία του καταστήματος;

	Αδύναμο	Ούτε Αδύναμο ούτε Ισχυρό	Ισχυρό
Έχει χαμηλότερες τιμές προϊόντων			
Έχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων			
Έχει πολλές προσφορές			
Κάνει εκπτώσεις σε επόμενες αγορές			
Δίνει δώρα με τα προϊόντα			
Κάνει επιδείξεις προϊόντων μέσα στο κατάστημα			
Έχει προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος			
Διαθέτει τοπικά προϊόντα (προϊόντα της περιοχής)			
Διαθέτει προϊόντα βιολογικής γεωργίας			
Διαθέτει μαγειρεμένα φαγητά			
Έχει πάρκιγκ			
Είναι εύκολη η πρόσβαση σε αυτό - Εύκολο παρκάρισμα κοντά σε αυτό			
Είναι ευρύχωρο - έχει άνετους διαδρόμους			
Είναι φιλικό το περιβάλλον - καλή εξυπηρέτηση			
Είναι κοντά στην κατοικία μου/ στη δουλειά μου			
Δέχεται πιστωτικές κάρτες			
Κάνει ευκολίες πληρωμής - πίστωση			
Άλλο (προσδιορίστε).....			



6. Πόσο συχνά επισκέπτεστε τα παρακάτω καταστήματα

	Σχεδόν καθημερινά	1-2 φορές την εβδομάδα	1-2 φορές το μήνα	Πολύ σπάνια/ Ποτέ
Κάποιο κατάστημα τοπικής αλυσίδας				
Κάποιο κατάστημα μεγάλης αλυσίδας				

7. Θα μπορούσατε να μας πείτε πόσα χρήματα ξοδεύατε στη συγκεκριμένη επίσκεψή σας στο κατάστημα; ..... (σε ευρώ)

8. Απο τα συνολικά μηνιαία σας έξοδα σε σούπερ-μάρκετ, τι ποσοστό καλύπτεται από την κάθε μια κατηγορία καταστημάτων;

	% αγορών
Κάποιο κατάστημα τοπικής αλυσίδας	
Κάποιο κατάστημα μεγάλης αλυσίδας	
Συνολικά μηνιαία έξοδα	100%

9. Ποια από τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων, συνήθως, δεν αγοράζετε από το συγκεκριμένο κατάστημα;

Φρέσκα φρούτα και λαχανικά

Κρέατα

Ψάρια

Διαρκή καταναλωτικά αγαθά, π.χ. είδη σπιτιού, συσκευές, Η/Υ, κλπ.

Άλλο (προσδιορίστε) .....


10. Για ποιο λόγο δεν αγοράζετε αυτό /αυτά τα προϊόντα από το συγκεκριμένο κατάστημα;

Δεν διαθέτει αυτό το προϊόν / τα προϊόντα

Δεν είμαι σίγουρη / -ος για την ποιότητά τους

Τα βρίσκω πιο εύκολα κοντά στο σπίτι μου / στη δουλειά μου

Άλλο (προσδιορίστε) .....


11. Αγοράζετε προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος;

Ναι


Όχι

12. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη ποιότητα των προϊόντων αυτών σε σχέση με τη τιμή τους;

Πολύ υψηλή

Υψηλή

Ικανοποιητική

Χαμηλή

Πολύ χαμηλή


13. Πώς θα χαρακτηρίζατε την ποιότητα των προϊόντων αυτών σε σχέση με άλλα προϊόντα που δεν έχουν την επωνυμία του καταστήματος;

Καλύτερη

Ίδια

Χειρότερη


# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

## ΕΡΕΥΝΑ ΚΛΑΔΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Συμπληρώνεται από το συνεντευκτή:

Αύξων αριθμός ερωτηματολογίου	
Περιοχή	Λάρισα
Τοποθεσία	1= Μεγάλη αλυσίδα σουπερ-μάρκετ 2= Τοπική αλυσίδα σουπερ-μάρκετ
Ονομασία	
Ημερομηνία	

### Ερωτήσεις Καταστημάτων

1. Πότε ξεκίνησε η λειτουργία του συγκεκριμένου καταστήματος; .....
2. Πώς θα χαρακτηρίζατε, συνολικά, τη ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει το κατάστημά σας σε σχέση με τη τιμή τους:

Πολύ υψηλή  
Υψηλή  
Ικανοποιητική  
Χαμηλή  
Πολύ χαμηλή


3. Πώς θα χαρακτηρίζατε συνολικά το επίπεδο των υπηρεσιών (εξυπηρέτηση) που προσφέρει το κατάστημά σας:

Πολύ υψηλό  
Υψηλό  
Ικανοποιητικό  
Χαμηλό  
Πολύ χαμηλό


4. Πόσα τετραγωνικά είναι το κατάστημα; .....
5. Από αυτά, πόσα τετραγωνικά είναι οι αποθηκευτικοί χώροι; .....
6. Από πόσα άτομα αποτελείται το προσωπικό που απασχολείται στο κατάστημά σας; .....
7. Από αυτά τα άτομα του προσωπικού, πόσα είναι μερικής απασχόλησης; .....
8. Πόσα περίπου διαφορετικά προϊόντα εμπορεύεστε; .....
9. Ποια είναι η αξία των πάγιων κεφαλαίων της επιχείρησής σας; .....
10. Ποιο είναι το ύψος της δανειακής επιβάρυνσης της επιχείρησής σας; .....
11. Ποιο είναι το ύψος των ετήσιων ακαθάριστων εσόδων (τζίρος) της επιχείρησής σας; .....
12. Ποια είναι η ποσοστιαία μεταβολή του τζίρου της επιχείρησής σας κατά την τελευταία πενταετία; .....
13. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά ανήκουν στα ισχυρά, τα αδύναμα, ή ούτε ισχυρά ούτε αδύναμα στοιχεία του καταστήματος;

	Αδύναμο	Ούτε Αδύναμο ούτε Ισχυρό	Ισχυρό
Έχει χαμηλές τιμές προϊόντων			
Έχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων			
Έχει πολλές προσφορές			
Κάνει εκπτώσεις σε επόμενες αγορές			
Δίνει δώρα με τα προϊόντα			
Κάνει επιδείξεις προϊόντων μέσα στο κατάστημα			
Έχει προϊόντα με την επωνυμία του καταστήματος			
Διαθέτει τοπικά προϊόντα (προϊόντα της περιοχής)			
Διαθέτει προϊόντα βιολογικής γεωργίας			
Διαθέτει μαγειρεμένα φαγητά			
Έχει πάρκινγκ			

	Αδύναμο	Ούτε Αδύναμο ούτε Ισχυρό	Ισχυρό
Είναι εύκολη η πρόσβαση σε αυτό - Εύκολο παρκάρισμα κοντά σε αυτό			
Είναι ευρύχωρο - έχει άνετους διαδρόμους			
Είναι φιλικό το περιβάλλον - καλή εξυπηρέτηση			
Δέχεται πιστωτικές κάρτες			
Κάνει ευκολίες πληρωμής - πίστωση			
Σχέση με τους προμηθευτές της επιχείρησης			
Σχέση με τους πελάτες της επιχείρησης			
Άλλο (προσδιορίστε) .....			

14. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς υποστηρίζεται το κατάστημά σας από την ιδιοκτήτρια αλυσίδα;

- Προβολή του καταστήματος - διαφήμιση
- Χρηματοοικονομική υποστήριξη
- Τεχνική - οργανωτική υποστήριξη
- Άλλο (προσδιορίστε) .....


15. Πώς θα χαρακτηρίζατε τον ανταγωνισμό στο κλάδο σας;

- Πολύ έντονο
- Έντονο
- Αντιμετωπίσιμο
- Χαμηλό
- Πολύ χαμηλό


16. Ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων συνήθως δεν διαθέτει το κατάστημά σας;

Φρέσκα φρούτα και λαχανικά

Κρέατα

Ψάρια

Διαρκή καταναλωτικά αγαθά, π.χ. είδη σπιτιού, συσκευές, Η/Υ, κλπ.

Άλλο (προσδιορίστε).....


17. Αν δεν διαθέτει κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες προϊόντων, θεωρείται ότι αυτό είναι αρνητικό στοιχείο για την λειτουργία του καταστήματος;

Ναι


Όχι

18. Με πόσους διαφορετικούς προμηθευτές συνεργάζεστε; .....

19. Πώς θα χαρακτηρίζατε τη διαπραγματευτική σας δύναμη με τους προμηθευτές;

Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη

Μεσαία διαπραγματευτική δύναμη

Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη

ΔΓ/ΔΑ


Προσωπικά στοιχεία του ιδιοκτήτη / διαχειριστή της επιχείρησης;

20. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα


21. Θα μπορούσατε να μας πείτε την ηλικία σας;

22. Επίπεδο εκπαίδευσης (σε χρόνια). .....

23. Ποιο το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας. ....

24. Τι θα προτείνατε για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του καταστήματός σας;

25. Θα ενέκρινε η μητρική εταιρεία την εφαρμογή των παραπάνω, καθώς και άλλων καινοτομιών;

Ναι

Ίσως

Όχι


# ΒΙΒΛΙΟΤΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Δρ. Πέτρος Α. Κιόχος, Δρ. Γεώργιος Παπανικολάου, (2001), *Προγραμματισμός Δράσεως της Επιχείρησης*, εκδόσεις Αθ. Σταμούλη
- Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, (1996), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, η Ελληνική προσέγγιση, εκδόσεις Rosili
- Καθηγητής Β.Ν. Σαρσέντης, (1996), *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, εκδόσεις Ευγ.Μπένου, Β' Έκδοση.

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

- Αριστοτέλης Παντελιάδης, διευθύνων σύμβουλος της “My Market”
- Χάρης Κυρλής, εμπορικός διευθυντής της “Βερόπουλος”

## ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ & ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

- Εφημερίδα “*Ναυτεμπορική*”, Τρίτη 1 Μαρτίου 2005, άρθρα σχετικά με τα Ελληνικά super-market

## ΛΟΙΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μονάδα Βιομηχανικής Οργάνωσης του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
- ICAP, 1994
- Manpower Organization of Greece

- Marshall, A., (1961), *"Principles of Economics"*, Macmillan London
- Porter, M., (1997), New strategies for inner-city economic development  
*"Economic Development Quarterly"*, 11(1), pp 11-27
- J. Stopford, J. Dunning & K. Haberich: *op. Cit.* Μέρος 1ο, Πίνακας 6
- Taylor, Nelson, Sofres Superpanel, *"Till Roll Share of Trade"*



## ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ & ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

- Fortune, Directory of Top 500 Industrial Corporations and United Nations Statistical Yearbook
- National Trust for Historic Preservation, (1994), άρθρο για τις επιπτώσεις της εξάπλωσης των πολυκαταστημάτων, στην κοινωνία

## ΛΟΙΠΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αντιπροσωπία Προτύπων Τροφίμων, Σεπτέμβριος 2001
- Αργεντινικά στοιχεία τελωνείου και άλλες πηγές βιομηχανίας
- Διεθνές Ίδρυμα Παντοπωλείων λιανικής πώλησης (IGD) 2001
- Έκθεση Επιτροπής Ανταγωνισμού, 2000
- Έκθεση Μεγάλης Βρετανίας, 2003, Ίδρυμα Οικονομικών (NEF)
- Argentina FY 2000 Country Commercial Guide (CCG)
- Midwest Center for Labour Research (MCLR)