

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗ ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ.

της

ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ ΝΤΑΟΥΤΗ

Υπεύθυνος καθηγητής: κ. Νικολαΐδης Μιχαήλ

Οκτώβριος, 2019

Περιεχόμενα

Ευρετήριο πινάκων	5
Ευρετήριο διαγραμμάτων	5
Ευρετήριο εικόνων.....	5
Εισαγωγή	6
α. Τοποθέτηση του προβλήματος	6
β. Προσφορά της έρευνας στην κεκτημένη γνώση.....	10
γ. Περιορισμοί της έρευνας.....	11
δ. Δομή εργασίας	11
Κεφάλαιο 1ο: Βιωσιμότητα επιχειρήσεων.....	13
1.1 Η βιωσιμότητα και η αξιολόγησή της.....	13
1.2 Οι τρεις διαστάσεις της αξιολόγησης	14
1.2.1 Οι αριθμοδείκτες.....	15
1.2.2 Οι λογιστικές καταστάσεις των επιχειρήσεων.....	16
1.3 Ανάλυση νεκρού σημείου	16
1.4 Η χρήση κριτηρίων βιωσιμότητας των επιχειρήσεων/επενδύσεων στα πλαίσια των κινήτρων ενίσχυσης των επενδύσεων (εθνικά και κοινοτικά επενδυτικά προγράμματα)	18
Κεφάλαιο 2: Βιωσιμότητα και καινοτομία	26
2.1 Επιχειρηματικό σχέδιο ως παράγοντας βιωσιμότητας	26
2.1.1 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου	27
2.1.2 Πλεονεκτήματα σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου	28
2.1.3 Δομή επιχειρηματικού σχεδίου.....	29
2.2 Καινοτομία ως παράγοντας βιωσιμότητας	29
Κεφάλαιο 3ο: Η αγορά των Σουπερ Μάρκετ σε περίοδο κρίσης.....	33
3.1 Η Ελλάδα της κρίσης	33
3.2 Το λιανεμπόριο στην κρίση	35
3.3 Ο κλάδος των σουπερ μάρκετ.....	36

3.3.1 Δομή του κλάδου	37
3.3.2 Προβλήματα –προοπτικές του κλάδου των σούπερ μάρκετ.....	38
3.4 Αποτελέσματα κλάδου σούπερ μάρκετ 2011-2017	41
3.4.1 Online supermarket: Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης παρά τα χαμηλά επίπεδα πωλήσεων.....	50
Κεφάλαιο 4ο: Στρατηγικές ανάπτυξης σούπερ μάρκετ σε καιρό κρίσης ως παράγοντας βιωσιμότητας	53
4.1 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	53
4.1.1 Franchising.....	53
4.1.2 Καταστήματα ευκολίας (convenience stores).....	54
4.1.3 Εξαγορές/ συγχωνεύσεις.....	55
4.1.4 Non Food προϊόντα.....	55
4.1.5 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	55
4.2 Όμιλοι κοινών αγορών.....	56
4.3 Σουπερ Μάρκετ και οικονομικά μεγέθη στην Ελλάδα της κρίσης.....	57
4.4 Τα σουπερμάρκετ στη Βόρεια Ελλάδα.....	58
Κεφάλαιο 5ο: Μεθοδολογία της έρευνας	60
5.1 Σκοπός, στόχος της έρευνας	60
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	60
5.3 Μεθοδολογία.....	61
5.4 Τρόπος συλλογής δεδομένων - ερευνητικό εργαλείο	61
5.5 Δείγμα	62
Κεφάλαιο 6ο: Αποτελέσματα	66
6.1 Νέες τάσεις που υιοθετούν οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ	66
6.2 Νέες τεχνολογίες και βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ.....	67
6.3 Καινοτομία και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	68
6.4 Στρατηγικός σχεδιασμός και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων των σούπερ μάρκετ	69
6.5 Μοντέλα μέτρησης της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ.....	69

Κεφάλαιο 7ο: Συζήτηση -συμπεράσματα.....	75
7.1 Συζήτηση.....	75
7.2 Συμπεράσματα	77
Βιβλιογραφία	79
Πηγές στο διαδίκτυο	81

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1: Επενδυτικά προγράμματα και διαδικασία αξιολόγησης	18
Πίνακας 2: Αξιολόγηση κριτηρίων βιωσιμότητας.....	24
Πίνακας 3 Οικονομικά στοιχεία 2011	34
Πίνακας 4: Το ειδικό βάρος του λιανικού εμπορίου στο καλάθι της νοικοκυράς.....	36
Πίνακας 5: Γενικός δείκτης τιμών καταναλωτών (ΓΔΤΚ) 2010/2011 (βασικές ομάδες)	43
Πίνακας 6: Συμβολή στην εθνική οικονομία του λιανεμπορίου τροφίμων.....	48
Πίνακας 7: Όμιλοι κοινών αγορών	57

Ευρετήριο διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Εκτίμηση online σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα 201-2019 (σε εκατ. ευρώ).....	50
Διάγραμμα 2: Βασικές καταναλωτικές τάσεις σε σχέση με τις Online αγορές τροφίμων και τη χρήση νέων τεχνολογιών	51
Διάγραμμα 3: Κατανομή πωλήσεων online σουπερμάρκετ 2017	52

Ευρετήριο εικόνων

Εικόνα 1: Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	71
Εικόνα 2: Δείκτης άμεσης ρευστότητας	71
Εικόνα 3: Δείκτης Ταμειακής ρευστότητας	72
Εικόνα 4: Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων	73

Εισαγωγή

α. Τοποθέτηση του προβλήματος

Από την περίοδο που ξεκίνησε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, άρχισε να απασχολεί πιο έντονα το θέμα της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, της δυνατότητας δηλαδή να μπορούν να λειτουργήσουν σε βάθος χρόνου με ικανοποιητικά κερδοφόρα αποτελέσματα. Μια επιχείρηση θεωρείται βιώσιμη όταν καταφέρνει να πετύχει τόσο τους βραχυπρόθεσμους όσο και τους μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους της. Είναι πολύ σημαντικό για την κάθε επιχείρηση να μπορεί να ελέγχει τη βιωσιμότητα της σε σύντομα χρονικά διαστήματα, προκειμένου να αποφύγει δυσάρεστες συνέπειες, όπως η πτώχευση και να καταφέρνει να έχει πάντα ικανοποιητικό θετικό πρόσημο στους οικονομικούς της και λοιπούς στόχους (Μπεκιάρης, 2013).

Για το λόγο αυτό αρκετοί ερευνητές ασχολήθηκαν με τη μελέτη την βιωσιμότητας των επιχειρήσεων στην Ελλάδα σε διάφορους κλάδους όπως είναι ο τουριστικός κλάδος (Τζαγκαράκη, 2013· Σερπάνου, 2018· Συμεωνίδου, 2009), ο κλάδος τεχνικών εταιρειών και δομικής οικονομίας (Ζέλκας, 2016· Σέρμπος, 2018· Φωτιάδου, 2015), αλλά και με μελέτες πρόβλεψης πτώχευσης επιχειρήσεων (Γουδέλης, 2015·Κοκολης, 2016·Μυλωνά, 2014) ακόμα και με μελέτες που εξετάζουν το ρόλο του λογιστή στη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Πέππα, 2017). Παράλληλα υπήρξαν και κάποιες μελέτες που ασχολήθηκαν με τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στο λιανεμπόριο τροφίμων (Αποστόλου, 2018· Αστρουλάκη, 2016· Γαλάνη, 2012· Γρηγοριάδη, 2011· Γιατρομανωλάκη, 2013· Διαμαντόπουλος, 2017· ΙΕΛΚΑ, 2016· ΙΕΛΚΑ, 2018· Μαλιαρού, 2018· Ταμπουρατζή, 2018).

Στα τέλη του 2011, άρχισε η καθοδική πορεία της ελληνικής οικονομίας με αποτέλεσμα να βυθίζεται ολοένα και περισσότερο. Την περίοδο 2009-2011 οι επενδύσεις σε όλους τους κλάδους υποχώρησαν κατά 14,4% έναντι 13,3% το 2010, ενώ οι επενδυτικές δαπάνες περιορίστηκαν κατά 50% από 54δισ ευρώ σε 27 δισ ευρώ (Πανόραμα ελληνικών σούπερ μάρκετ, 2012).

Παρά την κρίση όμως οι τιμές των προϊόντων αντί να μειώνονταν, αυξάνονταν συνεχώς με αποτέλεσμα να πληγεί μεταξύ άλλων και ο κλάδος των σούπερ μάρκετ στο ελληνικό λιανεμπόριο τροφίμων (IOBE, 2011). Σύμφωνα με μελέτη του IOBE (2011), βασικές αιτίες για την πτώση που σημειώθηκε στον κλάδο των σούπερ μάρκετ ήταν η φορολογία, η μείωση μισθών και συντάξεων αλλά και η ανεργία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όσο διάστημα διήρκεσε η οικονομική ύφεση από το 2010-

2015, μήπως τρεις στους τέσσερις (3/4) κλάδους είχαν αρνητικό πρόσημο και ένας στους δύο (1/2) κλάδους σημείωσε πτώση στο Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) (Αποστόλου, 2018). Πιο ειδικά ο κλάδος του λιανικού εμπορίου στη χώρα από το 2009-2015 σημείωσε πτώση κατά 5% σε αντίθεση με την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) όπου εμφάνισε άνοδο 1%. Η πτώση αυτή παρατηρήθηκε και στο λιανικό εμπόριο τροφίμων και τα σούπερ μάρκετ, με χαρακτηριστική τη μείωση των πωλήσεων κατά 25%, θέτοντας σε κίνδυνο την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων (National Bank of Greece, 2016).

Παρόλα αυτά όμως το λιανεμπόριο τροφίμων την περίοδο της ύφεσης αποδείχτηκε ένας από τους πιο δυναμικούς κλάδους της οικονομίας, συμβάλλοντας σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας, των νέων θέσεων εργασίας αλλά και των καινοτόμων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Γίνεται δηλαδή κατανοητό ότι πρόκειται για έναν από τους βασικότερους τομείς της οικονομίας επειδή συμβάλει στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (ΙΕΛΚΑ, 2011).

Θα πρέπει να σημειωθεί ακόμα ότι από το 2015-2017 σημειώθηκε αύξηση των πωλήσεων στον κλάδο των σούπερ μάρκετ αλλά αυτό δεν ισχύει για τις επιδόσεις όλων των επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτό συμβαίνει καθώς υπάρχουν επιχειρήσεις που μείωσαν τα κέρδη τους παρά την αύξηση των πωλήσεων, με τη βιωσιμότητα τους να κινδυνεύει (Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ 2018). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στην αρχή της κρίσης, πτώχευσε η αλυσίδα σουπερ μάρκετ «Ατλάντικ» και αποχώρησε από την Ελλάδα η γερμανική εκπτωτική αλυσίδα «Aldi». Επίσης εξαγοράστηκε η επιχείρηση «Βερόπουλος» από τη «METRO AEBE» (συμφερόντων Παντελιάδη) και η επιχείρηση «Μαρινόπουλος» μεταβιβάστηκε στην επιχείρηση «Σκλαβενίτης» (Μανιφάβα, 2018).

Ο κίνδυνος αυτός της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, οδήγησε πολλούς ερευνητές στην διερεύνηση του φαινομένου. Πιο αναλυτικά η έρευνα της **Γρηγοριάδη (2011)** έχει ως αντικείμενο τη μελέτη της βιωσιμότητας και του προσδιορισμού αξίας αλυσίδας σούπερ μάρκετ. Σκοπός της ήταν η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων μιας αλυσίδας σούπερ μάρκετ ώστε να φανεί η βιωσιμότητα της, την περίοδο 1999-2008. Από την έρευνα προέκυψε ότι η υπό εξέταση επιχείρηση είχε σοβαρά προβλήματα ρευστότητας.

Ωστόσο η επιχείρηση φαίνεται να κάνει καλή χρήση των παγίων της και γενικά του ενεργητικού της, απλά θα πρέπει να είναι πιο προσεκτική στο μέλλον.

Η **Γαλάνη, (2012)** ασχολήθηκε με έναν έμμεσο τρόπο με τη βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ καθώς στην έρευνά της διερεύνησε τη στάση και τη συμπεριφορά των καταναλωτών στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας των σούπερ μάρκετ. Από την έρευνά της προέκυψε ότι οι καταναλωτές αγοράζουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας επειδή είναι πιο φθηνά αλλά πιστεύουν ότι δεν είναι καλής ποιότητας. Επομένως τα σούπερ μάρκετ μπορεί να κερδίζουν σε πωλήσεις αλλά θα πρέπει να πείσουν τους καταναλωτές για την ποιότητα των προϊόντων τους, ώστε να είναι βιώσιμες επιχειρήσεις στο μέλλον.

Μια άλλη μελέτη είναι αυτή της **Γιατρομανωλάκη (2013)**, η οποία μελέτησε την επίδραση της οικονομικής κρίσης στη βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων που ασχολούνται με τον κλάδο των τροφίμων. Προκειμένου να διερευνήσει τη βιωσιμότητά τους μελετήθηκαν οι δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις από το 2007-2011 πέντε επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων. Από την έρευνα προέκυψε ότι η οικονομική κρίση επηρέασε τη ρευστότητα των επιχειρήσεων αλλά η βιωσιμότητα της κάθε επιχείρησης διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το **Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ) (2016)** πανελλαδικά διερευνώντας τις αντιλήψεις των καταναλωτών γύρω από τα σούπερ μάρκετ, φωτίζοντας από μια άλλη οπτική τη βιωσιμότητά τους. Από την έρευνα προέκυψε ότι αρκετοί καταναλωτές θα στρέφονταν ή έχουν ήδη στραφεί στις on line αγορές από σούπερ μάρκετ, γεγονός που ανοίγει τον δρόμο για μια άλλη διάσταση στις επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ και τη βιωσιμότητά τους. Στην ίδια έρευνα προέκυψε ότι παρά την έντονη οικονομική κρίση ο κλάδος του λιανεμπορίου τροφίμων αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς κλάδους της οικονομίας από το 2010-2020.

Μια άλλη διάσταση στο πεδίο διερεύνησης της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ έρχεται να δώσει η έρευνα της **Αστρουλάκη (2017)**, συμπληρώνοντας την έρευνα της Γαλάνη (2012). Σκοπός της μελέτης της ήταν να διερευνηθεί η στάση των καταναλωτών στη Βόρεια Ελλάδα απέναντι στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που ψωνίζουν από σούπερ μάρκετ της περιοχής της περιοχής τους. Από την έρευνα

προέκυψε ότι οι καταναλωτές είναι ευχαριστημένοι από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πωλήσεις στα συγκεκριμένα σούπερ μάρκετ και αυτό να συνηγορεί στη βιωσιμότητά τους.

Ο **Διαμαντόπουλος (2017)** με την έρευνά του «Τεχνοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση λειτουργίας εταιρείας retail market με τη χρήση εφαρμογών» διερεύνησε μεταξύ άλλων τη βιωσιμότητα του κλάδου των σούπερ μάρκετ. Μέσα από μια οικονομική αλλά και τεχνική ανάλυση σε ένα σούπερ μάρκετ διαπιστώθηκε ότι η χρήση εφαρμογών μπορεί να αποφέρει πολλά κέρδη και να καταστήσει την επιχείρηση βιώσιμη. Διαπιστώθηκε ακόμα ότι τέτοιες εφαρμογές μπορούν να ωφελήσουν και την ελληνική οικονομία είτε μέσω της επέκτασης των επιχειρήσεων είτε με το άνοιγμα νέων θέσεων εργασίας.

Μια πιο πρόσφατη έρευνα είναι αυτή της **Αποστόλου (2018)**. Ο σκοπός της μελέτης ήταν η χρηματοοικονομική ανάλυση της αλυσίδας σούπερ μάρκετ Δ. Μασούτης Α.Ε. την περίοδο 2006-2016. Από την έρευνα προέκυψε ότι η επιχείρηση «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.-Σούπερ Μάρκετ» παρόλο που αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα ρευστότητας, ουσιαστικά είναι μια βιώσιμη επιχείρηση με συνεχώς ανοδική πορεία κερδοφορίας λόγω των επιλογών που κάνει και του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Την ίδια χρονιά το **ΙΕΛΚΑ (2018)** και η εταιρεία Convert Group¹ διεξήγαγαν μια έρευνα με σκοπό να καταγράψουν τα μεγέθη και τις καταναλωτικές τάσεις στο ηλεκτρονικό λιανεμπόριο τροφίμων στην Ελλάδα, αλλά και για την επίδραση που έχει το διαδίκτυο και γενικά οι νέες τεχνολογίες στη βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ. Από την έρευνα προέκυψε ότι σε αντίθεση με τις χαμηλές πωλήσεις παρατηρείται ραγδαία ανάπτυξη στα σούπερ μάρκετ που υιοθετούν τις on line πωλήσεις.

Μια άλλη προοπτική δίνει η έρευνα της **Ταμπουρατζή, (2018)**. Αντικείμενο της μελέτης ήταν η χρηματοοικονομική ανάλυση που στηρίζεται στους αριθμοδείκτες των τριών μεγαλύτερων supermarkets που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, για το χρονικό διάστημα 2012-2016, προκειμένου να διερευνηθούν οι αλλαγές και η βιωσιμότητά τους. Από την έρευνα προέκυψε οι υπό μελέτη επιχειρήσεις υπέστησαν αρκετές μεταβολές, αλλά μέσα από στρατηγικές κινήσεις και σχεδιασμό κατάφεραν να είναι βιώσιμες ακόμα και στην δύσκολη περίοδο της κρίσης.

¹ Η Convert Group είναι συμβουλευτική εταιρεία για το Digital Transformation, το eBusiness και το eCommerce στην Ελλάδα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η έρευνα της **Μαλιαρού (2018)** καθώς εξετάζει μια άλλη παράμετρο που παίζει ρόλο στη βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ, την εκπαίδευση των εργαζομένων εξετάζοντας την εκπαίδευση των εργαζομένων στο σούπερ μάρκετ Μασούτης. Από την έρευνα προέκυψε ότι τα σούπερ μάρκετ αν θέλουν να είναι ανταγωνιστικά και βιώσιμα σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού θα πρέπει να επενδύουν και να φροντίζουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους, καθώς μέσα από την εκπαίδευση βελτιώνεται η αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, η οικονομική της απόδοση και άρα είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική.

Ο κίνδυνος της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ ήταν και είναι ο έντονος ανταγωνισμός, Προκειμένου να τον αποφύγουν οι περισσότερες επιχειρήσεις ασχολούνται με τον σχεδιασμό της τιμολογιακής πολιτικής, την συνεχή επέκταση των προϊόντων τους, την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών αλλά και τη δημιουργία δικτύου καταστημάτων, είτε δημιουργώντας νέα μαγαζιά, είτε εξαγοράζοντας μικρότερες επιχειρήσεις (ICAP, 2007). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα σούπερ μάρκετ «Σκλαβενίτης», που όχι μόνο εξασφάλισαν τη βιωσιμότητα τους αλλά αποτέλεσαν απειλή για τις λοιπές επιχειρήσεις του κλάδου. Μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό πλαίσιο, επαναδραστηριοποιήθηκε η «SPAR» στην Ελλάδα, η «AB Βασιλόπουλος» και η «METRO», επένδυσαν στα «καταστήματα γειτονιάς», ενώ ο «Μασούτης» εισήλθε στην αγορά της Αττικής προκειμένου να μειώσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης «Σκλαβενίτης» (Μανιφάβα, 2018).

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η επιβίωση της επιχείρησης δεν είναι απλή και εύκολη υπόθεση καθώς ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ενεργήσει με βάση τα οικονομικά δεδομένα, το σοβαρό σχεδιασμό της στρατηγικής, την καινοτομία αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό, την σωστή διοίκηση και την ευελιξία (Αποστόλου, 2018).

Αντικείμενο επομένως της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων του κλάδου των σούπερ μάρκετ στο λιανικό εμπόριο τροφίμων στην βόρεια Ελλάδα.

β. Προσφορά της έρευνας στην κεκτημένη γνώση

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι επειδή δεν έχουν γίνει πολλές έρευνες που μέσα από εμπειρικά δεδομένα να αποτυπώνουν τη βιωσιμότητα των

σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (Αποστόλου, 2018), μια μελέτη στο συγκεκριμένο πεδίο θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς θα μπορούσαν να βγουν συμπεράσματα για την βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ σε μια περίοδο που η χώρα αρχίζει να ανασυγκροτείται μετά από την οικονομική ύφεση, την οποία βίωσε. Έτσι μέσα από μια τέτοια έρευνα επιδιώκεται να φανούν οι νέες τάσεις που υιοθετούν οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ προκειμένου να είναι βιώσιμες, να φανεί ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στη βιωσιμότητά τους, να φανεί η αξία της καινοτομίας και των προϊόντων με ιδιωτική ετικέτα στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αλλά και να καταδειχθεί ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού και των συγχωνεύσεων στη βιωσιμότητά τους. Με αυτό τον τρόπο πιστεύεται ότι θα ανοίξει ένας διάλογος γύρω από τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων με τη συνεργασία πολλών επιστημονικών πεδίων (λογιστικής, μάρκετινγκ, διοίκησης και οργάνωσης επιχειρήσεων κτλ).

γ. Περιορισμοί της έρευνας

Ένας περιορισμός της έρευνας θα μπορούσε να είναι το μικρό δείγμα καθώς και το γεγονός ότι δεν πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα.

δ. Δομή εργασίας

Η εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Αρχικά παρουσιάζεται η βιωσιμότητα και η αξιολόγησή της, οι τρεις διαστάσεις της αξιολόγησης αυτής, δίνοντας έμφαση στους αριθμοδείκτες και τις λογιστικές καταστάσεις. Έπειτα αναλύεται το νεκρό σημείο. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των κριτηρίων βιωσιμότητας για την ενίσχυση των επενδύσεων όπως είναι τα εθνικά και τα κοινοτικά επενδυτικά προγράμματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιωσιμότητα και η καινοτομία. Αρχικά γίνεται λόγος για το επιχειρηματικό σχέδιο ως παράγοντα βιωσιμότητας, δίνοντας έμφαση στο σκοπό του επιχειρηματικού σχεδίου, στα πλεονεκτήματα σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου και στη δομή επιχειρηματικού σχεδίου. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της καινοτομίας ως παράγοντα βιωσιμότητας.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η αγορά των Σουπερ Μάρκετ σε περίοδο κρίσης. Αρχικά γίνεται λόγος για την Ελλάδα της κρίσης, το λιανεμπόριο την

περίοδο της οικονομικής ύφεσης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο κλάδος των σούπερ μάρκετ και τα αποτελέσματα του κλάδου την περίοδο 2011-2017.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται οι στρατηγικές ανάπτυξης σούπερ μάρκετ σε καιρό κρίσης ως παράγοντας βιωσιμότητας. Αρχικά παρουσιάζονται οι στρατηγικές ανάπτυξης (Franchising, Καταστήματα ευκολίας, Εξαγορές/ συγχωνεύσεις, Non Food προϊόντα, Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας). Στη συνέχεια γίνεται λόγος για τους ομίλους των κοινών αγορών, τα σούπερ και οικονομικά μεγέθη στην Ελλάδα της κρίσης και τέλος για τα σουπερμάρκετ στη Βόρεια Ελλάδα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζεται ο σκοπός, στόχος της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία, ο τρόπος συλλογής δεδομένων - ερευνητικό εργαλείο και το δείγμα.

Στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τις νέες τάσεις που υιοθετούν οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ, τις νέες τεχνολογίες και βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ, την καινοτομία και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τον στρατηγικός σχεδιασμός και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων των σούπερ μάρκετ και τέλος τα μοντέλα μέτρησης της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ.

Τέλος στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται η συζήτηση και τα συμπεράσματα. Αρχικά γίνεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων με την βιβλιογραφία και μετά ακολουθούν τα συμπεράσματα, με τα οποία ολοκληρώνεται η εργασία.

Κεφάλαιο 1ο: Βιωσιμότητα επιχειρήσεων

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Αρχικά παρουσιάζεται η βιωσιμότητα και η αξιολόγησή της, οι τρεις διαστάσεις της αξιολόγησης αυτής, δίνοντας έμφαση στους αριθμοδείκτες και τις λογιστικές καταστάσεις. Έπειτα αναλύεται το νεκρό σημείο. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των κριτηρίων βιωσιμότητας για την ενίσχυση των επενδύσεων όπως είναι τα εθνικά και τα κοινοτικά επενδυτικά προγράμματα.

1.1 Η βιωσιμότητα και η αξιολόγησή της

Τα ποσοστά βιωσιμότητας της εκάστοτε επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς και οργανωμένης επιχείρησης, υπολογίζονται από τις προοπτικές που αυτή διαθέτει προκειμένου να λειτουργεί σε μελλοντικό στάδιο, διαθέτοντας δυνατότητες επιτυχίας κερδοφόρων αποτελεσμάτων καθ' όλη την εν λόγω χρονική διάρκεια. Ενώ ουσιώδης παράγοντας τόσο για την εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης κάθε επιχείρησης όσο και για την διατήρηση δραστηριοτήτων, αποτελεί η ικανότητα της εκάστοτε επιχείρησης να ανταποκρίνεται άρτια και παραγωγικά, τόσο στους βραχυπρόθεσμους όσο και στους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει (Μπεκιάρης, 2012).

Η απάντηση που θα δοθεί σε ένα κρίσιμο ερώτημα αναφορικά με το εάν πρέπει να δρομολογηθεί και να προχωρήσει μια επιχειρηματική δραστηριότητα που έχει προταθεί ως πλάνο, ή όχι, είναι και αυτή που θα καθορίσει το κρίσιμο σημείο της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης και γενικότερα μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, η αξιολόγηση της βιωσιμότητας στον επιχειρησιακό τομέα, συντελεί αισθητά και μάλιστα όταν αυτή γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, στο να υπάρχει σταθερός έλεγχος στην οικονομική υγεία της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς και της ορθής διάρθρωσης, ενώ ταυτόχρονα συντελεί και στην προσέλκυση καινούριων επιχειρηματικών σχεδίων (Μπεκιάρης, 2012).

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας προς αγορά, οι παράγοντες που καθορίζουν το θετικό πρόσημο της αξιολόγησης αυτής, δεν περιορίζονται μόνο στην ποιότητα εργασιών της και της οικονομικής βιωσιμότητας. Θα πρέπει ιδανικά, να εξετάζεται και η βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης.

Καθώς επίσης και το κατά πόσο η επιχείρηση συγκλίνει με το επιχειρηματικό πλάνο του εκάστοτε ιδιοκτήτη σε μελλοντικό επίπεδο, αλλά και τους στόχους που ο ίδιος έχει θέσει.

Ενώ προκειμένου να υπάρξει ορθή διεύθυνση και διαχείριση μιας εταιρίας, κρίνονται απαραίτητα κάποια προσόντα και δεξιότητες όπως (Μπεκιάρης, 2012):

- Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού
- Ορθή κατανόηση χρηματοοικονομικών θεμάτων
- Δυνατότητες πώλησης και προώθησης προϊόντων
- Διοικητικά και επικοινωνιακά προσόντα
- Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού
- Επαγγελματική υγεία καθώς και ασφάλεια δεξιοτήτων
- Δυνατότητα διαχείρισης επιχειρήσεων μικρότερου μεγέθους
- Ευρηματικότητα και δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Δυνατότητα παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών με αξιοπιστία και συνέπεια
- Γνώσεις και δεξιότητες στον τομέα του μάρκετινγκ

1.2 Οι τρεις διαστάσεις της αξιολόγησης

Για να διεκπεραιωθεί τώρα μια ενδελεχής μελέτη και ανάλυση βιωσιμότητας της εκάστοτε επιχειρηματικής δραστηριότητας, οφείλουν να εξεταστούν τρεις ουσιώδεις διαστάσεις της, από κοινού με τους κινδύνους που ελλοχεύουν για κάθε μια ξεχωριστά (Μπεκιάρης, 2012):

- Η διάσταση της αγοράς: εναπόκειται σε δύο παράγοντες, τον καθοριστικό παράγοντα της ζήτησης, καθώς και τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.
- Η λειτουργική διάσταση: αφορά κατά βάση τους λειτουργικούς πόρους καθώς και τα συστήματα που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει σωστά. Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε τόσο στην οργάνωση και την διοίκηση της επιχείρησης, όσο και στην τεχνογνωσία, τους απασχολούμενους πόρους, τις διαδικασίες και ό,τι άλλο χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση έτσι ώστε να φέρει εις πέρας τα επιθυμητά αποτελέσματα. Προκειμένου λοιπόν να δοθεί σε μια επιχείρηση ο χαρακτηρισμός της βιωσιμότητας, σ τεχνικό και επιχειρησιακό επίπεδο

καθαρά, οφείλει να πληροί τις προϋποθέσεις δομής, τεχνογνωσίας, υποδομών και κεφαλαίων, που θα την διευκολύνουν στο να παραδώσει τα προϊόντα της, έχοντας επίτευξη προσδοκώμενου κέρδους. Πόσο μάλλον και μια νέα επιχείρηση, που προαπαιτεί την πρόσβαση σε επιχειρησιακούς πόρους όχι μόνο κατά την αρχική εγκατάσταση, αλλά περισσότερο και στα στάδια της ανάπτυξης, της εξέλιξης, της ορθής λειτουργίας καθώς και της συντήρησης αυτής. Εκείνα δε που χρήζουν προσοχή κατά την αξιολογική διαδικασία, είναι κυρίως η διοίκηση και το προσωπικό, οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός, οι προμηθευτές και οι πρώτες ύλες, καθώς και το νομικό πλαίσιο.

- Η οικονομική διάσταση: έγκειται στα τρία ουσιαστικά ζητήματα που ενδιαφέρουν τον εκάστοτε επιχειρηματία, τον υπολογισμό δηλαδή των απαιτούμενων συνολικά κεφαλαίων, την δυνατότητα κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης σε κεφάλαια (ίδια - ξένα), καθώς και στον προϋπολογισμό του κόστους και της ωφέλειας σε διαφορετικά πιθανολογικά σενάρια.

1.2.1 Οι αριθμοδείκτες

Οι αριθμοδείκτες βιωσιμότητας, αποτελούν την πλέον ουσιαστική και πρωτεύουσα λύση, ως τρόπος μέτρησης της συνολικής βιωσιμότητας της επιχείρησης. Η λειτουργία τους έγκειται ουσιαστικά στην μέτρηση των κυριότερων προσδιοριστικών παραγόντων της χρηματοοικονομικής υγείας μιας επιχείρησης. Σπουδαιότερος από τους εν λόγω παράγοντες είναι εκείνος της διαθεσιμότητας των αναλώσιμων καθαρών στοιχείων του ενεργητικού προκειμένου να επέλθει η κάλυψη του χρέους όπως εμφανίζεται στον ισολογισμό της.

Οι σημαντικότεροι εξ αυτών είναι (Γουδέλης, 2015):

- Οι αριθμοδείκτες που προσδιορίζουν την γενική και την άμεση ρευστότητα
- Αριθμοδείκτες ξένων προς ίδια κεφάλαια
- Αριθμοδείκτες αυτονομίας (ιδίων προς συνολικά κεφάλαια)
- Αριθμοδείκτες χρηματοδότησης παγίων, ιδίων δηλαδή κεφαλαίων προς πάγια
- Αριθμοδείκτες κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις
- Αριθμοδείκτες των παγίων ως προς τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις μιας εταιρίας
- Αριθμοδείκτες που προσδιορίζουν την κάλυψη των απαιτούμενων τόκων

- Αριθμοδείκτες παλαιότητας παγίων
- Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων και συνολικών κεφαλαίων
- Αριθμοδείκτες περιθωρίου κεφαλαιακής μόχλευσης

1.2.2 Οι λογιστικές καταστάσεις των επιχειρήσεων

Αναφερόμενοι σε λογιστικές καταστάσεις επιχειρήσεων αρχικά να αναφέρουμε πως πρόκειται για τρεις βασικές καταστάσεις. Αρχικά, ο Ισολογισμός, έπειτα η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεων (ΚΑΧ) και εν συνεχεία ο πίνακας διάθεσης των αποτελεσμάτων. Τα όσα λοιπόν προσδιορίζουν οι εν λόγω λογιστικές καταστάσεις, αφορούν ως επί το πλείστον τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων της, τα οικονομικά αποτελέσματα από κοινού με τους προσδιοριστικούς παράγοντές τους, αλλά και την τελική διάθεση των εν λόγω αποτελεσμάτων.

1.3 Ανάλυση νεκρού σημείου

Ζήτημα τώρα ιδιάζουσας σημασίας είναι και η μέθοδος υπολογισμού του κύκλου ζωής της επιχείρησης καθώς και ο εντοπισμός του σημείου στο οποίο η εκάστοτε επιχείρηση δεν πραγματοποιεί κάποιο κέρδος ή ζημία, αντίθετα μένει στάσιμη. Το σημείο αυτό ονομάζεται νεκρό σημείο του κύκλου ζωής της επιχείρησης και αντιστοιχεί στο σημείο εκείνο όπου τα έσοδα μιας επιχείρησης επαρκούν για την επακριβή κάλυψη των εξόδων της επιχείρησης σε συνολικό επίπεδο. Ενώ παράλληλα αποτελεί και μια αναλυτική τεχνική για μελέτη, διερεύνηση και διεξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την σχέση σταθερών και μεταβλητών εξόδων, καθώς και εισπράξεων και κερδών αλλά και γενικότερα οποιασδήποτε μορφής εκμετάλλευσης (Γουδέλης, 2015).

Ιδιαίτερη προσοχή οφείλει να δίνει η κάθε επιχείρηση στην ενδελεχή μελέτη σχέσης κόστους και όγκου παραγωγής, εσόδων και κέρδους, προκειμένου να εντοπισθούν οι παράγοντες επιρροής του κέρδους και την διαμόρφωση αυτού υπό ποικιλία συνθηκών και καταστάσεων, σε ενδεχόμενη περίπτωση μη ανάπτυξης της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη ανάλυση του νεκρού σημείου της επιχείρησης οφείλει να θεωρηθεί άξονας καθορισμού της λήψης ορθών και αποτελεσματικών αποφάσεων (Γκίκας και συν., 2010).

Ενώ ο διεξοδικός υπολογισμός του καθίσταται ικανός να προσδιορίσει το ύψος των πωλήσεων, του κύκλου δηλαδή εργασιών, που χρειάζεται να φέρει εις πέρας μια επιχείρηση προκειμένου να υπάρξει κάλυψη τόσο των σταθερών όσο και των μεταβλητών δαπανών της. Συνοπτικά, συντελεί στον εντοπισμό των πωλήσεων που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου αυτή να μην παρουσιάζει κέρδος ή ζημία. Σαφώς και το σημείο αυτό διαφέρει για κάθε επιχείρηση, αντικατοπτρίζει όμως το στάδιο αυτό κατά το οποίο οι πωλήσεις της ισοσταθμίζουν κοστολογικά το συνολικό κόστος παραγωγής των προϊόντων της έτσι ώστε το οικονομικό αποτέλεσμα να φθάνει να ισούται με μηδέν (Γκίκας και συν., 2010).

Τα έσοδα που βγάζει η εκάστοτε επιχειρηματική δραστηριότητα οφείλουν να καλύπτουν τα κάτωθι:

- Το κόστος παραγωγής, όπως πρώτες ύλες, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, εργατικά, γενικά έξοδα παραγωγής, κλπ
- Το κόστος που απαιτείται για ενέργειες μάρκετινγκ, διαφήμισης και προώθησης πωλήσεων
- Γενικότερα διοικητικά έξοδα
- Τα ποσοστά κέρδους που θεωρείται αναμενόμενο να παραχθούν κατά την λειτουργία της

Σε ενδεχόμενη περίπτωση που το ποσό εσόδων μιας επιχείρησης επαρκεί για την κάλυψη μόνο των τριών εκ των ανωτέρω παραγόντων, τότε εντοπίζει κανείς πως η εν λόγω επιχείρηση έχει φτάσει στο νεκρό σημείο της. Η κατάσταση αυτή δύναται να εκφραστεί με πλήθος τρόπων (Γκίκας και συν., 2010).

- Ως αξία πωλήσεων: αναφορικά με το σημείο πωλήσεων αυτό όπου ο τζίρος της επιχείρησης δεν προκαλεί ούτε κέρδος ούτε ζημία
- Ως ποσοστό επί των πωλήσεων: αναφορικά με την ποσοστιαία μέτρηση κατά την οποία οι πωλήσεις δεν προκαλούν ούτε κέρδος ούτε ζημία
- Ως ποσότητα Πωλήσεων: αναφορικά με την ποσότητα προϊόντων που οφείλει να πουλήσει η εταιρία, έχοντας όμως ως αποτέλεσμα ούτε την απόκτηση κέρδους μα ούτε και την ύπαρξη ζημίας.
- Ως χρόνος: Έχοντας ως μονάδα μέτρησης ένα οικονομικό έτος, υπολογίζεται σε πόσους μήνες δύναται η επιχείρηση να αγγίξει το νεκρό σημείο της ανάλογα με την δραστηριότητά της.

1.4 Η χρήση κριτηρίων βιωσιμότητας των επιχειρήσεων/επενδύσεων στα πλαίσια των κινήτρων ενίσχυσης των επενδύσεων (εθνικά και κοινοτικά επενδυτικά προγράμματα)

Σαφώς και στην εκάστοτε επιχειρηματική δραστηριότητα οφείλει να υφίσταται κάποιου είδους αξιολόγηση αναφορικά με τις προτάσεις των επενδυτών που υπάρχουν, το οποίο εφαρμόζεται μέσω της χρήσης Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος. Ενώ τα αρμόδια όργανα αξιολόγησης, καθώς και οι διαδικασίες αξιολόγησης και έγκρισης των επενδυτικών προτάσεων αλλά και τα κριτήρια με τα οποία πραγματοποιούνται τα παραπάνω, διαμορφώνονται ως εξής (Πιν. 10):

Πίνακας 1: Επενδυτικά προγράμματα και διαδικασία αξιολόγησης

α.α.	Κατηγορία επενδυτικού προγράμματος	Τρόπος –διαδικασία αξιολόγησης	Κριτήρια αξιολόγησης
1	Επιχειρηματική χρηματοδότηση του Ταμείου Επιχειρηματικότητας II (ΤΕΠΙΧ II) από το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης	Η υποβολή αιτημάτων δανειοδότησης από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις γίνεται στον ηλεκτρονικό σύνδεσμο www.ependyseis.gr/mis και ακολούθως υποχρεούνται να υποβάλλουν το φυσικό φάκελο σε υποκατάστημα μίας εκ των συνεργαζόμενων Τραπεζών. Οι ελεγκτές ελέγχουν τον φάκελο και αποφασίζουν το ύψος της χρηματοδότησης	Α. υπό σύσταση, νέες και υφιστάμενες ΜΜΕ όλων των τύπων και όλων των κλάδων της οικονομίας Β. αγορά πρώτων υλών Γ. μισθολογικό κόστος Δ. επιχειρηματικές δαπάνες Ε. δάνεια ενταγμένα σε άλλα προγράμματα κρατικής ενίσχυσης
2	Προγενέστερος αναπτυξιακός νόμος 3908/11	Οι υποψήφιοι εγγράφονται ηλεκτρονικά στο πληροφοριακό σύστημα κρατικών ενισχύσεων και λαμβάνει έναν προσωπικό κωδικό. Υποβάλλει ηλεκτρονικά όλα τα τεχνοοικονομικά στοιχεία του επενδυτικού του σχεδίου και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά. Εν συνέχεια, πρέπει να υποβάλλει σε έντυπη μορφή τον επενδυτικό φάκελο (με τα πρωτότυπα έγγραφα) στο αρμόδιο γραφείο εξυπηρέτησης επενδυτών, που λειτουργεί ως reception και κάνει τον τυπικό προέλεγχο του φακέλου και κατευθύνουν	1. Τα επενδυτικά σχέδια που εντάσσονται στις διατάξεις του παρόντος σε εφαρμογή του Γενικού Κανονισμού Απαλλαγής κατά κατηγορία, ενισχύονται για τις ακόλουθες δαπάνες: α. Για υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως: αα. Η κατασκευή, η επέκταση, ο εκσυγχρονισμός κτηριακών, ειδικών και βοηθητικών εγκαταστάσεων, καθώς και οι δαπάνες διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου. Οι δαπάνες αυτές δεν μπορεί να υπερβαίνουν το 40% του συνόλου των επιλέξιμων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου. αβ. Η αγορά πάγιων στοιχείων ενεργητικού που συνδέονται

		<p>τους ενδιαφερόμενους για τα απαραίτητα δικαιολογητικά, τα οποία πρέπει να υποβληθούν και ηλεκτρονικά. Εφόσον ο φάκελος της αίτησης είναι πλήρης οι υπάλληλοι του γραφείου δίνουν απόδειξη ενώ σε αντίθετη περίπτωση τα δικαιολογητικά που λείπουν πρέπει να προσκομιστούν μέσα σε δέκα ημέρες.</p> <p>Η αξιολόγηση του κάθε φακέλου ολοκληρώνεται εντός 40 ημερών, από δύο τυχαία επιλεγμένους αξιολογητές. Αν η απόκλιση της βαθμολογίας τους είναι άνω των 10 μονάδων τότε καλείται για βαθμολόγηση και τρίτος αξιολογητής.</p> <p>Οι υποψήφιοι μπορούν να παρακολουθούν ηλεκτρονικά την πορεία της αίτησής του καθώς δημοσιεύεται στο διαδίκτυο ο προσωρινός πίνακας κατάταξης των επενδυτικών σχεδίων με βάση τη βαθμολογία τους. Ο υποψήφιος επενδυτής έχει δικαίωμα ένστασης εντός 10ημέρου. Αφού γίνει και η εξέταση των ενστάσεων (εντός 15 ημερών από τη λήξη της προθεσμίας) αναρτάται ο τελικός πίνακας αποτελεσμάτων.</p> <p>Έλεγχοι πραγματοποιούνται τόσο κατά τη διαδικασία υλοποίησης όσο και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επένδυσης. προκειμένου να δοθεί τέλος στις επιχειρήσεις-φάντασμα, ενώ έκτακτος έλεγχος μπορεί να πραγματοποιηθεί και για προγενέστερους νόμους.</p>	<p>άμεσα με μία παραγωγική μονάδα, εφόσον συντρέχουν σωρευτικά οι εξής προϋποθέσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> - η μονάδα αυτή έχει παύσει τη λειτουργία της, - αποκτάται από ανεξάρτητο επενδυτή, - η σχετική συναλλαγή πραγματοποιείται υπό τους συνήθεις όρους της αγοράς, - αφαιρούνται ενισχύσεις που έχουν ήδη χορηγηθεί πριν την αγορά. <p>αγ. Η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού.</p> <p>αδ. Τα μισθώματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού του οποίου αποκτάται η χρήση, εφόσον η χρηματοδοτική μίσθωση περιλαμβάνει την υποχρέωση αγοράς αυτών κατά τη λήξη της μίσθωσης.</p> <p>β. Για άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως δαπάνες συστημάτων διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας, πιστοποιήσεις, προμήθειας και εγκατάστασης λογισμικού και συστήματος οργάνωσης της επιχείρησης, δαπάνες για τη μεταφορά τεχνολογίας μέσω της αγοράς δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, αδειών εκμετάλλευσης, ευρεσιτεχνιών, τεχνονωσίας και μη κατοχυρωμένων τεχνικών γνώσεων κ.ά.</p> <p>Τα άυλα πάγια στοιχεία πρέπει να αποτελούν αποσβεστέα στοιχεία του ενεργητικού που θα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και μόνο στην ενισχυόμενη επένδυση και θα αποκτώνται από τρίτους με τους όρους που ισχύουν στην αγορά. Επίσης θα πρέπει να εντάσσονται στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και να παραμένουν στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης που λαμβάνει την περιφερειακή ενίσχυση για περίοδο τουλάχιστον πέντε (5) ετών.</p>
--	--	---	---

		<p>Το κόστος των ενισχυόμενων άυλων περιουσιακών στοιχείων δεν μπορεί να υπερβαίνει το πενήντα τοις εκατό (50%) του συνόλου των επιλέξιμων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου.</p> <p>γ. Για έργα και προγράμματα Έρευνας, Ανάπτυξης και Καινοτομίας που σχετίζονται με τη δραστηριότητα και τα προϊόντα της επιχείρησης και τα οποία εκτελούνται από την επιχείρηση είτε μόνη της είτε σε συνεργασία με ερευνητικά ιδρύματα και φορείς και με Ανώτατα και Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Ελλάδας και της Ε.Ε.</p> <p>2. Με την επιφύλαξη του άρθρου 13 παράγραφος 2, δεν ενισχύονται οι δαπάνες που αφορούν:</p> <p>α. Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης.</p> <p>β. Την αγορά επιβατικών αυτοκινήτων μέχρι έξι (6) θέσεων.</p> <p>γ. Τα μέσα μεταφορών και ο εξοπλισμός μεταφορών για επενδυτικά σχέδια στον τομέα των μεταφορών.</p> <p>δ. Την αγορά επίπλων και σκευών γραφείου.</p> <p>ε. Τις εξαγόμενες ποσότητες και τη συγκρότηση ή τη λειτουργία δικτύου διανομής σύμφωνα με την παράγραφο 2α του άρθρου 1 του Γενικού Κανονισμού Απαλλαγής κατά κατηγορία.</p> <p>στ. Την αγορά οικοπέδων, γηπέδων και αγροτεμαχίων. Σε περίπτωση αγοράς κτηριακών εγκαταστάσεων δεν μπορεί να ενισχυθεί το τμήμα της δαπάνης που αφορά την αξία του οικοπέδου επί του οποίου αυτές έχουν ανεγερθεί.</p> <p>ζ. Την εισφορά στο εταιρικό κεφάλαιο της αξίας μηχανημάτων και λοιπών παγίων στοιχείων.</p> <p>η. Την ανέγερση ή επέκταση κτηριακών εγκαταστάσεων επί γηπέδου που δεν ανήκει κατά κυριότητα στον φορέα της επένδυσης, εκτός εάν τούτο έχει παραχωρηθεί από το</p>
--	--	---

		<p>Δημόσιο ή φορέα του ευρύτερου δημόσιου τομέα ή έχει μισθωθεί για το σκοπό αυτόν, για χρονικό διάστημα τουλάχιστον δεκαπέντε (15) ετών. Η δεκαπενταετής διάρκεια της μίσθωσης υπολογίζεται από την ημερομηνία έκδοσης της απόφασης υπαγωγής της επένδυσης.</p> <p>Οι μισθώσεις που προβλέπονται στη διάταξη αυτή καταρτίζονται και με ιδιωτικό έγγραφο. Το γνήσιο της υπογραφής του εγγράφου βεβαιώνεται από τη δημόσια οικονομική υπηρεσία στην οποία και κατατίθεται. Μετά την κατάθεσή του, το έγγραφο με το οποίο καταρτίζεται η μίσθωση μεταγράφεται στο γραφείο μεταγραφών της περιφέρειας του ακινήτου. Από τη μεταγραφή η μίσθωση έχει την ισχύ που ορίζεται στο άρθρο 618 του Αστικού Κώδικα.</p> <p>θ. Μελέτες και αμοιβές συμβούλων. Κατ' εξαίρεση, οι δαπάνες αυτές ενισχύονται για επενδυτικά σχέδια νέων Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων μέχρι ποσοστού 5% του κόστους του επενδυτικού σχεδίου και έως του ποσού των πενήντα χιλιάδων (50.000,00) ευρώ.</p> <p>3. Νέες, για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος νόμου, θεωρούνται οι επιχειρήσεις όταν, κατά το χρόνο υποβολής της αίτησης υπαγωγής, δεν έχουν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες ίδρυσής τους, καθώς και αυτές που έχουν ιδρυθεί εντός των προηγούμενων είκοσι τεσσάρων (24) μηνών από το χρόνο υποβολής της αίτησης.</p> <p>4. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας,</p> <p>Ανταγωνιστικότητα και Ναυτιλίας ορίζονται οι προϋποθέσεις ενίσχυσης των δαπανών των περιπτώσεων β' και γ' της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου, λαμβανομένης υπόψη της νομοθεσίας της Ευρωπαϊκής</p>
--	--	--

			Ένωσης. Με όμοια απόφαση μπορούν επίσης να εξειδικεύονται ενισχυόμενες δαπάνες ανά είδος επένδυσης και να ορίζονται προϋποθέσεις ή περιορισμοί ενισχυόμενων δαπανών, καθώς και όρια συνολικού κόστους επένδυση ανά είδος επενδυτικού σχεδίου.
3	Ισχύον αναπτυξιακός νόμος 4399/16	Σύνταξη επενδυτικού σχεδίου	Α. Η παραγωγική αυτή μονάδα έχει παύσει τη λειτουργία της. Β. Ο εξοπλισμός δεν μπορούν να είναι παλαιότερα των επτά (7) ετών Γ. Η αγορά και εγκατάσταση καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού, Δ Τα μισθώματα της χρηματοδοτικής μίσθωσης καινούργιων σύγχρονων μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού
4	Ευρωπαϊκά επενδυτικά προγράμματα	Κάθε πρόταση σχεδίου αξιολογείται και εξετάζεται προτού γίνει δεκτή η αίτηση χρηματοδότησης	Ανάλογα με τον τεχνικό χαρακτήρα του τομέα, τον διαθέσιμο προϋπολογισμό και τον αναμενόμενο αριθμό προτάσεων, η διαδικασία υποβολής αιτήσεων μπορεί να περιλαμβάνει ένα ή δύο στάδια. Στη διαδικασία του ενός σταδίου, πρέπει να υποβάλετε πλήρη αίτηση στην αρχή της διαδικασίας. Στη διαδικασία των δύο σταδίων, πρέπει πρώτα να υποβάλετε αρχική συνοπτική πρόταση. Εάν η πρότασή περάσει την προκαταρκτική επιλογή, ο επιχειρηματίας θα κληθεί να υποβάλει πλήρη αίτηση σε δεύτερη φάση.

Γενικά όταν μια επιχείρηση αιτείται να υπαχθεί στα Εθνικά Επενδυτικά Προγράμματα θα πρέπει να γνωρίζει ότι η αξιολόγηση της βιωσιμότητας της αλλά και των κριτηρίων που απαιτούνται ελέγχονται εξονυχιστικά από κατάλληλα όργανα, τα οποία είναι:

1. Τραπεζικά συστήματα στα οποία ο εκάστοτε υποψήφιος επενδυτής έθεσε τις προτάσεις του.
2. Η Διατραπεζική Επιτροπή που πραγματοποιεί την Αξιολόγηση

3. Η Επιτροπή των Ενστάσεων

Από την στιγμή λοιπόν που τίθεται η εκάστοτε πρόταση και προκειμένου να προβεί σε ενδελεχή αξιολόγηση σύμφωνα με τις παραπάνω διαδικασίες, πραγματοποιούνται οι εξής διαδικασίες:

- Στάδιο 1: Πραγματοποιείται η τραπεζική αξιολόγηση που διαρκεί τριάντα εργάσιμες ημέρες έπειτα από την τελική ημερομηνία υποβολής όλων των επενδυτικών σχεδίων.
- Στάδιο 2: Πραγματοποιείται έλεγχος από την αρμόδια διατραπεζική επιτροπή, διάρκειας 25 εργάσιμων ημερών έπειτα από την ημερομηνία παραλαβής των ολοκληρωμένων καταστάσεων από κοινού με τα εισηγητικά σημειώματα από τις τράπεζες
- Στάδιο 3: Ελέγχεται η ύπαρξη των διαθέσιμων πόρων που έχουν κριθεί απαραίτητοι προκειμένου να οριστικοποιηθεί η κατάσταση των επενδύσεων που πρόκειται να χρηματοδοτηθούν.
- Στάδιο 4: Μέσα σε τριάντα εργάσιμες μέρες από την διεξαγωγή αποτελεσμάτων πραγματοποιείται η κοινοποίηση αυτών στους ενδιαφερόμενους επενδυτές, ενώ παράλληλα δίνεται η δυνατότητα για υποβολή ενστάσεων. Ταυτόχρονα πραγματοποιείται και η πρόσκληση για την υπογραφή συμβάσεων.

Εξετάζοντας τα κριτήρια αξιολόγησης των παραδεκτών επενδυτικών προτάσεων, εντοπίζουμε τα εξής:

Κριτήριο 1: Η ικανότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο του εκάστοτε επενδυτικού φορέα
Κριτήριο 2: Η υπάρχουσα δυνατότητα να διατεθεί η ίδια συμμετοχή
Κριτήριο 3: Τα ποσοστά βιωσιμότητας που εμφανίζει ο επενδυτικός φορέας
Κριτήριο 4: Το κατά πόσο συμβάλλει η εκάστοτε επενδυτική πρόταση στην αύξηση της απασχόλησης ως καθοριστικό παράγοντα εξέτασής της
Κριτήριο 5: Το κατά πόσο είναι άρτια και ολοκληρωμένη η εκάστοτε επενδυτική πρόταση

Τα προαπαιτούμενα στοιχεία προκειμένου να προβεί κανείς σε εξονυχιστική εξέταση και αξιολόγηση των επενδύσεων, δύνανται να ληφθούν βάσει των επίσημων στοιχείων που διατηρούν σύμφωνα με τον Κ.Β.Σ. όλες οι επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα ισολογισμοί και ισοζύγια, φορολογικές δηλώσεις - Ε3, εκκαθαριστικά ΦΠΑ, κατά περίπτωση ανάλογα με το αν η επιχείρηση τηρεί βιβλία Γ' ή Β' κατηγορίας. Ενώ λαμβάνονται παράλληλα υπόψη και τα λοιπά στοιχεία που οφείλουν

να υποβληθούν από τους επενδυτές που έχουν διατυπώσει τις υποψήφιες προτάσεις τους, όπως αυτά ορίζονται στον κατάλογο των δικαιολογητικών του κάθε Οδηγού και στην προκήρυξη.

Αναφορικά τώρα με τις υποβληθείσες επενδυτικές προτάσεις από μέρους νεοσυσταθέντων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ή εκείνων που δεν έχουν ακόμα ολοκληρώσει (1) μια οικονομική χρήση, δεν προβαίνουν προς αξιολόγηση βάσει και του τρίτου κριτηρίου.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τον τρόπο που αξιολογούνται τα κριτήρια, παρατηρούμε τα κάτωθι στον πίνακα 2:

Πίνακας 2: Αξιολόγηση κριτηρίων βιωσιμότητας

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ
Η ικανότητα του εκάστοτε υποψήφιου επενδυτή σε επιχειρηματικό επίπεδο.	Αξιολογείται η ικανότητα αυτού ως προς τον βαθμό ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της υλοποίησης, αλλά και λειτουργίας της αντίστοιχης διατυπωθείσας επιχειρηματικής πρότασης. Πιο συγκεκριμένα: Εξετάζεται το κατά πόσο είναι φερέγγυος αλλά και ικανός ο υποψήφιος επενδυτής	Στο σύνολο των επιχειρηματικών κατηγοριών
Δυνατότητα διάθεσης της ίδιας συμμετοχής	Εξετάζεται η δυνατότητα τεκμηρίωσης εκ μέρους του επενδυτή, της κάλυψης της ίδιας συμμετοχής σε χρηματοδοτικό επενδυτικό πλαίσιο Ειδικότερα: η δυνατότητα τεκμηρίωσης αναλύεται σε σχέση με: <ul style="list-style-type: none"> • Τις εισφορές μετρητών προερχόμενων από μετόχους / εταίρους, αποκλειστικά για τους επενδυτικούς σκοπούς • Την ύπαρξη ρευστών διαθεσίμων (υφιστάμενα φορολογηθέντα αποθεματικά εκτός του τακτικού) • Την ύπαρξη περεταίρω διαθέσιμων • Τους δυνητικούς συνδυασμούς των ανωτέρω 	Στο σύνολο των επιχειρηματικών κατηγοριών
Βιωσιμότητα της επιχείρησης του υποψήφιου επενδυτή	Κρίνεται η εκάστοτε επενδυτική πρόταση ως προς την βιωσιμότητα του εκάστοτε επιχειρηματικού σχεδιασμού, βάσει των οικονομικών αποτελεσμάτων τεκμηριωμένων με σχετικά δικαιολογητικά, τα οποία υποβάλλονται με την επενδυτική πρόταση (φορολογικές δηλώσεις - Ε3, εκκαθαριστικά ΦΠΑ, κλπ.). Ειδικότερα: Περίπτωση 1η: Επιχειρήσεις οι οποίες τηρούν βιβλία Γ' κατηγορίας Πραγματοποιείται αξιολόγηση βιωσιμότητας σύμφωνα με τα εξής κριτήρια: <ul style="list-style-type: none"> • μεταβολή κύκλου εργασιών κατά την περίοδο (ν-3) έως και (ν) • κερδοφορία κατά την περίοδο (κ-2) έως και (κ) • δανειακή επιβάρυνση κατά τη χρήση (κ) • ύπαρξη άμεσης ρευστότητας κατά τη χρήση (κ) όπου: (ν) = τελευταία οικονομική χρήση για την οποία	Αφορά κατ' αποκλειστικότητα επιχειρήσεις που διατηρούν βιβλία Γ' ή Β' κατηγορίας του Κ.Β.Σ. και έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον μία (1) κλεισμένη οικονομική χρήση.

	<p>υπάρχουν στοιχεία εξαμήνου (κ) = τελευταία κλεισμένη οικονομική χρήση Δεύτερη περίπτωση: Επιχειρήσεις οι οποίες διατηρούν βιβλία Β' κατηγορίας Η βιωσιμότητα αυτών κρίνεται βάσει:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Της μεταβολής πωλήσεων ή εσόδων κατά την περίοδο (ν-3) έως και (ν) • Της κερδοφορίας κατά την περίοδο (κ) όπου: (ν) = τελευταία οικονομική χρήση για την οποία υπάρχουν στοιχεία εξαμήνου (κ) = τελευταία κλεισμένη οικονομική χρήση 	Υπό άλλες περιπτώσεις το εν λόγω κριτήριο δεν εξετάζεται και δεν αξιολογείται.
Συμβολή στην αύξηση της απασχόλησης	<p>Αξιολόγηση του μεγέθους των προσφερόμενων νέων θέσεων απασχόλησης, συγκριτικά με το ποσό της δημόσιας επιχορήγησης το οποίο πρόκειται να λάβει Ειδικότερα: Προκύπτει από τα στοιχεία της επενδυτικής πρότασης του υποψήφιου επενδυτή.</p>	Στο σύνολο των επιχειρηματικών κατηγοριών
Αρτιότητα και πληρότητα της επενδυτικής πρότασης	<p>Κρίνονται τόσο τα ποσοστά αρτιότητας όσο και πληρότητας του εκάστοτε επενδυτικού σχεδιασμού. Πιο συγκεκριμένα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επιχειρησιακός και τεχνικός σχεδιασμός της επένδυσης • Καινοτομικός χαρακτήρας • Συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος • Συμβολή στην τοπική ανάπτυξη 	Στο σύνολο των επιχειρηματικών κατηγοριών

Κρίνεται μάλιστα αναγκαίο να αναφέρουμε στο σημείο αυτό πως προκειμένου να υπάρξει θετική αξιολόγηση της εκάστοτε διατυπωμένης επενδυτικής πρότασης, καθώς και της συμπερίληψης της στην ενιαία κατάσταση των θετικά αξιολογημένων επενδυτικών προτάσεων, οφείλει να πληρείται το σύνολο των κάτωθι προδιαγραφών:

Να υπάρξει θετική αξιολόγηση των πρώτων δύο κριτηρίων

Να υπάρξει βαθμολογία του κριτηρίου βιωσιμότητας της τάξης των τουλάχιστον δεκαπέντε μονάδων, έναντι των πενήντα, για τις επιχειρήσεις στις οποίες αυτό εφαρμόζεται.

Η βαθμολογία επί των κριτηρίων τρία, τέσσερα και πέντε, που συνολικά ανέρχεται σε 100 μονάδες, οφείλει να αγγίζει τουλάχιστον το 50%.

Κεφάλαιο 2: Βιωσιμότητα και καινοτομία

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιωσιμότητα και η καινοτομία. Αρχικά γίνεται λόγος για το επιχειρηματικό σχέδιο ως παράγοντας βιωσιμότητας, δίνοντας έμφαση στο σκοπό του επιχειρηματικού σχεδίου, στα πλεονεκτήματα σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου και στη δομή επιχειρηματικού σχεδίου. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της καινοτομίας ως παράγοντα βιωσιμότητας.

2.1 Επιχειρηματικό σχέδιο ως παράγοντας βιωσιμότητας

Η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να καταστεί εφικτή τόσο η διαδικασία εκκίνησης μιας εταιρίας, όσο και η επιθυμητή βελτίωση της αποδοτικότητάς της. Η αναγκαιότητα αυτή, της ύπαρξης επιχειρηματικού σχεδίου προκύπτει από το γεγονός πως αυτό σκιαγραφεί τις ανάγκες της αγοράς και δίνει σαφείς πληροφορίες σχετικά με τον ανταγωνισμό αλλά και το πελατολόγιο της εκάστοτε επιχείρησης. Για να γίνουμε περισσότερο σαφείς δηλαδή, πρόκειται για την δεσμευτική οριοθέτηση των δραστηριοτήτων με σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων και στοχοθεσία του επιθυμητού οφέλους (Καραγιάννης, 1999).

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πολύτιμο σύμβουλο της οργανωτικής δομής κάθε εγχειρήματος εφόσον διευκολύνει και καθοδηγεί κατ' ουσία την λήψη αποφάσεων. Οι συγκεντρωτικές πληροφορίες που περιλαμβάνει, βοηθούν επιπλέον στην σκιαγράφηση μιας σαφούς εικόνας τόσο περί του ανταγωνισμού και των καταναλωτών, όσο και της αντικειμενοποίησης του συγκεκριμένου στόχου προς επίτευξη.

Στην σύγχρονη εποχή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος, ενώ συχνά απαιτείται από φορείς όπως οι τράπεζες, προκειμένου να προχωρήσουν σε δανειοδότηση των επικείμενων πλάνων μιας επιχείρησης παρέχοντας το απαιτούμενο εκκινήτήριο κεφάλαιο. Στόχος του επιχειρηματικού λοιπόν σχεδίου είναι η παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς και η καθοδήγηση των ενεργειών των μελών και στελεχών μιας επιχείρησης προς συγκεκριμένες οδούς που συγκλίνουν με τους εν αρχή τιθέμενους στόχους (Καραγιάννης, 1999).

2.1.1 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου

Κύριο μέλημα του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί τόσο η καθοδήγηση των ενεργειών του συνόλου της επιχείρησης προς την πολυπόθητη κατεύθυνση που θα αποφέρει τα ανάλογα κέρδη, όσο και η αντικειμενική και ρεαλιστική παρουσίαση των δεδομένων της αγοράς καθώς και της ίδιας της επιχείρησης. Η ύπαρξη της βασικής ιδέας δεν επαρκεί για τη υλοποίησή της. Μόνο στην περίπτωση που η εν λόγω διατυπωθείσα ιδέα παρουσιάσει ρεαλιστικές προσδοκίες και ορθή συνοχή, δύναται να καταστεί υλοποιήσιμη. Έτσι η δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου δίνει την δυνατότητα στον κάτοχο της πρωταρχικής ιδέας, να την διατυπώσει με τρόπο τέτοιο ώστε να προκύψει η υλοποίηση αυτής και η επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Ένα τέτοιου είδους πλάνο φυσικά, παραμένει διαθέσιμο προς χρήση ανά πάσα στιγμή τόσο από το εσωτερικό κομμάτι της επιχείρησης (στελέχη, διοικητικό συμβούλιο, ιδρυτής) όσο και από εξωτερικούς φορείς όπως επενδυτές και μελλοντικούς συνεργάτες. Η ιδιαίτερα αξιόλογη προσφορά του ειδικά στους εξωτερικούς επενδυτές συνοψίζεται στην ενδεδειγμένη παρουσίαση και παροχή πληροφοριών περί των δραστηριοτήτων της εταιρίας.

Ταυτόχρονα ο ρόλος του δύναται να διαμορφωθεί και ως υλικό προώθησης καθαρά, δεδομένου του ότι μια σωστά διατυπωμένη πρόταση επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να προσελκύσει επενδυτές καθώς και να εξασφαλίσει με τον ίδιο τρόπο το απαιτούμενο κεφάλαιο για την εφαρμογή του. Αυτό συμβαίνει διότι διαμέσου των πληροφοριών που παρέχει, αντικατοπτρίζει τις μελλοντικές βλέψεις της επιχείρησης καθώς και τα όσα έχει κατορθώσει έως σήμερα, δίνει ιδιαίζουσες πληροφορίες για τους στόχους και τους σκοπούς αυτής, ενώ παράλληλα παρέχει την δυνατότητα κατανόησης της αποτελεσματικότητας του διοικητικού προσωπικού αναφορικά με την εφαρμογή των καταγεγραμμένων.

Η ύπαρξη λοιπόν αυτού, κρίνεται ζωτικής σημασίας για την εκάστοτε επιχείρηση, εφόσον αποτελεί την μελλοντική εικόνα της, παρά το γεγονός πως προκύπτει η ανάγκη για συνεχή ανανέωσή του βάσει των υφιστάμενων δεδομένων ανά περιόδους. Έτσι εύλογα θα μπορούσε να πει κανείς πως ένα τέτοιο πλάνο θέτει τους βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των μελλοντικών δραστηριοτήτων.

Καταληκτικά εντοπίζουμε την τεράστια συμβολή καθώς και την αναγκαιότητα ύπαρξής του, τόσο στην σύσταση μιας επιχείρησης και την προσέλκυση δυναμικής χρηματοδότησης, όσο και στα αναπτυξιακά σχέδια της εν λόγω επιχείρησης σε

μακροπρόθεσμο βαθμό. Αποτελεί θα μπορούσαμε να πούμε, πολύτιμο εγχειρίδιο για την επιχείρηση καθώς και σημείο αναφοράς για τις μελλοντικές επενδύσεις εξωτερικών φορέων που θα στηριχθούν στα δεδομένα του.

2.1.2 Πλεονεκτήματα σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου

Η ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδίου με ορθή δομή και οργάνωση αποτελεί ουσιώδες πλεονέκτημα τόσο για τους επιχειρηματίες, όσο και για τους επενδυτές. Πρόκειται για τους δύο ενδιαφερόμενους σχετικά με την χρηματοδότηση των νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναγράφονται και παρουσιάζονται αναλυτικά στο επιχειρηματικό πλάνο (Μπαλάκος, & Πρελορέντζος, 2003).

Από πλευράς του ίδιου του επιχειρηματία τώρα, θα λέγαμε πως η εξέχουσα σημασία του επιχειρηματικού πλάνου έγκειται στο ότι λειτουργεί ως εγχειρίδιο για την επιχείρηση, υποδεικνύοντας τόσο την πορεία της όσο και τον βαθμό επίτευξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που παρουσιάζονται εντός του. Έτσι λειτουργεί ως ένας κατευθυντήριο οδηγός προς το διοικητικό προσωπικό προκειμένου να εξάγουν σημαντικά στοιχεία για την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Συνοπτικά βλέπουμε πως (Μπαλάκος, & Πρελορέντζος, 2003):

- Δύναται να προσελκύσει πιθανούς επενδυτές
- Συμβάλει αισθητά στην ταχύτερη διάδοση της επιχειρηματικής ιδέας σε υποψήφιους χρηματοδότες και γενικότερα ενδιαφερόμενους.
- Αποτελεί οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και προς την επιχείρηση.
- Υποβοηθά την αέναη εξέλιξη και βελτίωση όλων των επιχειρησιακών τομέων με τους οποίους καταπιάνεται
- Λειτουργεί ως βάση ελέγχου της επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Δημιουργεί εμπειριστατωμένη επανατροφοδότηση για τους αναγνώστες του.

Όσον αφορά τώρα την συμβολή του στην πλευρά των επενδυτών, θα μπορούσαμε να πούμε πως επιτρέπει την σύγκριση πλήθους επιχειρηματικών προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει την αξιολόγηση το κατά πόσο είναι εφικτά τα επιχειρηματικά σχέδια που ορίζει η κάθε επιχείρηση. Τέλος, η ύπαρξη επιχειρηματικού πλάνου επιτελεί την σημαντικότερη λειτουργία επιτρέποντας στον εκάστοτε επενδυτή να ελέγχει και να παρακολουθεί την πορεία της επένδυσής του (Μπαλάκος, & Πρελορέντζος, 2003).

2.1.3 Δομή επιχειρηματικού σχεδίου

Σε δομικό επίπεδο τώρα, μπορούμε να εντοπίσουμε πληθώρα βιβλιογραφικών αναφορών για τα επιμέρους βήματα που οφείλουν να ακολουθηθούν κατά την δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, μολαταύτα όλες οι ονομασίες έχουν κοινό αναφερόμενο σε μορφή οργάνωσης και δομής. Πιο συγκεκριμένα ορίζεται ως ένα έγγραφο παροχής πληροφοριών για την εκάστοτε επιχειρηματική δραστηριότητα, με δομή που να ανταποκρίνεται στα εξής (Μπαλάκος, & Πρελορέντζος, 2003):

- **Συνοπτική Παρουσίαση:** οφείλει να περιλαμβάνει μια λακωνική αλλά συγκεκριμένη παρουσίαση της επενδυτικής πρότασης
- **Προϊόν/ υπηρεσία:** χρειάζεται να προβαίνει σε σαφή παρουσίαση προϊόντων και υπηρεσιών της επιχειρηματικής δραστηριότητας, δίνοντας βάση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- **Ομάδα διοίκησης:** Βιογραφικά και πληροφορίες για τους ανθρώπους πίσω από την επενδυτική πρόταση.
- **Προσέγγιση και ανάλυση τόσο της γενικότερης αγοράς όσο και των ανταγωνιστών**
- **Μάρκετινγκ και πωλήσεις:** λεπτομερής περιγραφή στρατηγικών μάρκετινγκ και πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των τιμολόγησης, προώθησης και διάθεσης διακίνησης
- **Οργάνωση:** Κατανομή εργασιών
- **Πρόγραμμα υλοποίησης:** Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής και ορόσημα
- **Ευκαιρίες και κίνδυνοι:** Παρουσίαση και ανάλυση ενδεχόμενων κινδύνων, οικονομικών επιπτώσεων και ευαισθησιών της εν λόγω επένδυσης
- **Χρηματοοικονομικά:** Απαιτούμενα κεφάλαια και χρήση κεφαλαίων, προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα και προβολές λογιστικών καταστάσεων.

2.2 Καινοτομία ως παράγοντας βιωσιμότητας

Λαμβάνοντας υπόψη τα λεγόμενα του Schumpeter εντοπίζει κανείς πως η έννοια της καινοτομίας εμπίπτει στην έννοια των νέων συνδυασμών (new combinations). Ειδικότερα, ο προαναφερόμενος αντιμετωπίζει την καινοτομία ως “*νέο συνδυασμό νέας ή υπάρχουσας γνώσης, πόρων, εξοπλισμού κ.λπ.*” (1934, οπ, αναφ. ο Κακούρης, 2010), στοχεύοντας καθαρά σε εμπορική αξιοποίηση της. Συγκλίνουσες απόψεις

φαίνεται να παρουσιάζει και ο προγενέστερος του, Jean-Baptiste Say (1800) που πίστευε πως επιχειρηματίας είναι εκείνος που προβαίνει σε αναδιοργάνωση των παραγωγικών πόρων από μια παραγωγική χρήση σε μια υψηλότερη. Οι καινοτόμοι συνδυασμοί ειδικότερα μπορούν να καλύψουν το φάσμα προϊόντων, υπηρεσιών, ή και διαδικασιών παραγωγής και συνεπώς προκύπτουν τρία αντίστοιχα είδη καινοτομίας (Κακούρης, 2010).

Υπό το πρίσμα όμως προσαρμογής της έννοιας της καινοτομίας σε κάθε τοπική κοινωνία, τα είδη αυτής διακρίθηκαν σε τέσσερις τελικές κατηγορίες σύμφωνα και με τον ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), (OECD 2005):

- ✓ Καινοτομία προϊόντων: αφορά την εισαγωγή στις συνθήκες της αγοράς ενός νέου προϊόντος, με βασικές τεχνολογικές διαφοροποιήσεις συγκριτικά με τα υφιστάμενα. Η εν λόγω καινοτόμα κατασκευή ενδεχομένως να οφείλετε τόσο σε νέα γνώση όσο και σε συνδυασμό υφιστάμενων τεχνολογιών (αντίστοιχα για υπηρεσίες)
- ✓ Καινοτομία διαδικασίας: αφορά την εμπορική χρήση μιας καινούριας, αναβαθμισμένης διαδικασίας παραγωγής ή προώθησης ενός προϊόντος. Τα εν λόγω προϊόντα ενδέχεται να ήταν στο παρελθόν είτε δύσκολα προς παραγωγή και διανομή, είτε παραγόμενα και προωθούμενα με αναχρονιστικά μέσα (ανεπαρκή για τις συνθήκες της αγοράς)
- ✓ Εμπορική καινοτομία (marketing innovation): ο εν λόγω τομέας χρησιμοποιεί μια καινούρια ιδιαίτερα αναβαθμισμένη μέθοδο μάρκετινγκ εντός μιας εκάστοτε επιχείρησης. Η καινούρια μέθοδος που δύναται τόσο να αναπτυχθεί από την ίδια την εταιρία, όσο και να αποτελέσει προϊόν εφεύρεσης άλλης εταιρίας προς ευρεία όμως χρήση, περιλαμβάνει τον σχεδιασμό του προϊόντος, την συσκευασία του, την αποθήκευση και την διανομή του, καθώς και την διαφήμιση αλλά και την τιμολόγησή του.
- ✓ Οργανωσιακή καινοτομία (organizational innovation): αφορά την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό των οργανωτικών διαδικασιών μιας επιχείρησης, που καλύπτουν τόσο την εμπορική πρακτική της, καθώς και τον καταμερισμό εργασίας και αρμοδιοτήτων σε εσωτερικό επίπεδο, όσο και τις σχέσεις της με εξωτερικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. Ζωτικής σημασίας είναι η οργανωσιακή καινοτομία να μην αποτελεί

πρακτική σποραδικής πρόσκαιρης χρήσης, μα να απορροφάται άμεσα και να καθίσταται αναπόσπαστο μέλος της λειτουργίας της εκάστοτε δραστηριότητας.

Ακόμα, προσδιορισμοί και διακρίσεις των καινοτομιών και των εννοιών που τις προσδιορίζουν, αφορούν συχνά και τον βαθμό ριζοσπαστικότητας τους. Κατ' επέκταση συναντάμε καινοτομίες ριζοσπαστικές, ημιριζοσπαστικές και βελτιωτικές. Η *ριζοσπαστική καινοτομία* (radical innovation) είναι εκείνη η οποία δεν αποτελεί απλή εξέλιξη των υφιστάμενων τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται, αλλά πάει πέρα από τα τετριμμένα. Καταργεί θα λέγαμε την υφιστάμενη τεχνολογία καθώς και το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς εισάγει νέες αντιλήψεις περί αγοράς.

Σύμφωνα μάλιστα με τα λεγόμενα των Leifer et al. (2000), ριζοσπαστική καινοτομία είναι εκείνη που δύναται να παράγει ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα:

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

Είναι λοιπόν φανερό πως η εν λόγω έννοια είναι και αυτή που ήθελε να προσεγγίσει και ο Schumpeter, καινοτομία που χαρακτηρίζει τα μεγάλα τεχνολογικά επιτεύγματα (π.χ. ηλεκτρικός λαμπτήρας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.τ.λ.). Διαμετρικά αντίθετες είναι οι βελτιωτικές καινοτομίες, οι οποίες συνδυάζουν τα υφιστάμενα μοντέλα της αγοράς και δεν προβαίνουν σε υιοθέτηση εξολοκλήρου νέων πρακτικών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η βιομηχανία αυτοκινήτων, η οποία στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην συνεχή βελτίωση και αναβάθμιση υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών, χωρίς να προϋποθέτει ριζοσπαστικές αλλαγές.

Στο μεταίχμιο αυτών κυμαίνεται η ημιριζοσπαστική καινοτομία η οποία αποτελεί συνδυασμό αλλαγής ή στην υπάρχουσα τεχνολογία ή στο επιχειρηματικό μοντέλο (όχι όμως και στα δύο ταυτοχρόνως).

Σαφέστατα και είναι λογικό κάθε έννοια καινοτομίας να ελλοχεύει ένα, κίνδυνο καθώς και ένα ρίσκο για το νέο προϊόν. Η κύρια αιτία όμως για την ανάπτυξη και υιοθέτησή της αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο οποίο έγινε αναφορά και νωρίτερα. Το εν λόγω πλεονέκτημα αποτελεί ζητούμενο όλων, αλλά κυρίως των νεοσύστατων επιχειρήσεων που αποσκοπούν να εισέλθουν δυναμικά και να

εγκαθιδρυθούν στην αγορά. Εδικότερα, ο Γκαγκάτσιος (2011, σελ. 42–44) κάνει αναφορά τόσο για τη σχέση καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσο και για εννέα λόγους που καθιστούν την καινοτομία απαραίτητη στην επιχειρηματική διαδικασία. Σαφώς, πλήθος καινοτομιών έχουν στεφθεί με αποτυχία, η ύπαρξη της οποίας είναι αναπόφευκτη σε κάθε ρίσκο (Γκαγκάτσιος, 2011, σελ. 46–48). Η ευθύνη λοιπόν του κινδύνου της μη επιτυχίας είναι κάτι λογικό και αναμενόμενο, που βαραίνει κάθε επιχειρηματία.

Κεφάλαιο 3ο: Η αγορά των Σουπερ Μάρκετ σε περίοδο κρίσης

Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας παρουσιάζεται η αγορά των Σουπερ Μάρκετ σε περίοδο κρίσης. Αρχικά γίνεται λόγος για την Ελλάδα της κρίσης, το λιανεμπόριο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο κλάδος των σούπερ μάρκετ και τα αποτελέσματα του κλάδου την περίοδο 2011-2017.

3.1 Η Ελλάδα της κρίσης

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

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

Πίνακας 3 Οικονομικά στοιχεία 2011

(ΕΛΣΤΑΤ, 2011)

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

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

- Η ιδιωτική κατανάλωση μειώθηκε το 2001 7,1% αναδεικνυόμενη στη σημαντικότερη αιτία μείωσης του ΑΕΠ.
- Η δημόσια κατανάλωση περικόπηκε το 2011 κατά το 9% έναντι το 2010.

- ο Οι επενδύσεις υποχώρησαν κατά 14,4% έναντι 13,3% το 2010. Την τετραετία 2008-2011 οι επενδυτικές δαπάνες περιορίστηκαν κατά 50% από 54δισ ευρώ σε 27 δισ ευρώ.

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

3.2 Το λιανεμπόριο στην κρίση

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

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

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

Η ΕΛΣΤΑΤ σε έρευνα της διατυπώνει ότι στο λιανεμπόριο αφομοιώνεται το 1/3 του συνολικού όγκου των μηνιαίων εξόδων ενός σπιτιού. Σε συνολικά έξοδα 2065 ευρώ, τα εμπορικά καταστήματα εισπράττουν 669 ευρώ και τα υπόλοιπα 228 ευρώ καταλήγουν σε επιχειρήσεις που αφορούν την εστίαση και τα καταλύματα όπως ξενοδοχεία, καφετέριες, εστιατόρια κτλ. Η ελληνική οικογένεια ξοδεύει περίπου 335 ευρώ δηλαδή το 16,2% σε προϊόντα διατροφής ενώ αν συμπεριληφθούν ποτά και τσιγάρα, το ποσό αυξάνεται στα 425 ευρώ που αντιστοιχεί στο 20,6%.

Πίνακας 4: Το ειδικό βάρος του λιανικού εμπορίου στο καλάθι της νοικοκυράς

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

3.3 Ο κλάδος των σουπερ μάρκετ

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

μαγαζί με 400 τ.μ. χώρο πώλησης και πάνω από τρεις ταμειακές μηχανές. (ICAP , 2009).

Τα σούπερ μάρκετ ταξινομούνται στις παρακάτω κατηγορίες :

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

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

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

Το λιανεμπόριο διακρίνεται από (ICAP 2009) :

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

3.3.1 Δομή του κλάδου

Τα πρώτα σούπερ μάρκετ έκαναν την εμφάνιση τους στην Ελλάδα πριν 30 χρόνια και στην αρχή εξυπηρετούσαν μόνο τις βασικές ανάγκες ενώ διέθεταν περιορισμένο αριθμό προϊόντων διατροφής και είδη σπιτιού. Μετά εντάχθηκαν και άλλα τμήματα (ICAP 2009). Ο όρος σούπερ μάρκετ περιλαμβάνει οποιοδήποτε μαγαζί προϊόντων

διατροφής που είναι πάνω από 200 τ.μ. και διαθέτει δυο ταμειακές μηχανές ενώ ο όρος υπερμάρκετ αφορά καταστήματα που είναι πάνω από 2500 τ.μ.

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

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

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

3.3.2 Προβλήματα –προοπτικές του κλάδου των σούπερ μάρκετ

Μετά από μια μακρά περίοδο εσωστρέφειας, απότοκο των αρνητικών εξελίξεων που υπήρξαν εξαιτίας της κατάρρευσης της Μαρινόπουλος, ο κλάδος των σούπερ μάρκετ και πάλι πρωταγωνιστεί. Αν και οι πρόσφατες ειδήσεις ήταν αρνητικές κυρίως λόγω του αιφνίδιου θανάτου του Στέλιου Σκλαβενίτη, όλα δείχνουν ότι μια νέα πραγματικότητα προκύπτει στη συγκεκριμένη αγορά. Μια πραγματικότητα που αλλάζει τα δεδομένα και δημιουργεί κινητικότητα (Μαρκόπουλος, 2018).

Οπωσδήποτε η αρχή του 2018 δεν χαρακτηριζόταν από κανέναν θετική. Η κάμψη 1,1% σε αξία και 1,3% σε όγκο πωλήσεων των καταστημάτων λιανικής τροφίμων δεν αφήνει περιθώρια πανηγυρισμών. Η έρευνα της IRI που δείχνει τις τάσεις της αγοράς ξεκάθαρα παρουσιάζει ένα έτος προκλήσεων που βρίσκονται μπροστά και μια διαφορετική εικόνα ως προς αυτήν των τελευταίων δύο μηνών του 2017, όπου οι πωλήσεις ήταν θετικές (στο 2,3%) (Μαρκόπουλος, 2018).

Συγκεκριμένα, βάσει των ευρημάτων της εταιρείας ερευνών για τα σούπερ μάρκετ, όλες οι μεγάλες κατηγορίες στα ράφια παρουσιάζουν κάμψη 0,9% στα είδη νοικοκυριού, 1,1% στα τρόφιμα και τα είδη προσωπικής φροντίδας παρά τις πυκνές προσφορές που υπάρχουν. Μόνο τα γαλακτοκομικά και τα μη αλκοολούχα ποτά ξεφεύγουν από την αρνητική εικόνα, αν και γενικά η τάση δημιουργεί προβληματισμό (Μαρκόπουλος, 2018).

Μοναδικό σημείο ανάκαμψης στα δεδομένα της προηγούμενης εποχής είναι η άνοδος που παρατηρείται στις πωλήσεις των καταστημάτων άνω των 2.500 τ.μ., των λεγόμενων δηλαδή υπεραγορών, λόγω της ενεργοποίησης εκ νέου των πολυχώρων αυτών από την πλευρά της αλυσίδας Σκλαβενίτης. Οπωσδήποτε ο θάνατος του Στέλιου Σκλαβενίτη δημιούργησε νέα δεδομένα στον ανταγωνισμό. Όπως και να έχει,

πάντως, η απροσδόκητη εξέλιξη δε δείχνει να αλλάζει κάτι στον μελλοντικό σχεδιασμό της αλυσίδας, που εξακολουθεί να παραμένει πρώτη με 23.000 εργαζομένους και τεράστιο αριθμό καταστημάτων ξεπερνούν τα 400 (Μαρκόπουλος, 2018).

Στόχος ακόμη είναι η επένδυση στο μάρκετινγκ και η πανελλαδική επέκταση. Η Σκλαβενίτης φέτος θα δώσει έμφαση στα καταστήματα μεγάλων επιφανειών καθώς και στην επέκτασή της εκτός Αττικής, αφού είναι γνωστό ότι το σήμα αυτό δεν έχει εμπειρία πέραν των ορίων του Λεκανοπεδίου. Βέβαια, όλοι αυτοί οι στόχοι θα πραγματοποιηθούν με τη γνωστή φιλεργατική πολιτική της οικογένειας Σκλαβενίτη και με επένδυση σε νέα εργαλεία επικοινωνίας, προώθησης και προσφορών (Μαρκόπουλος, 2018).

Μια νέα είσοδος στην αγορά που θα αναζητήσει τη δική της τύχη είναι και η αλυσίδα Spar. Με τον Φοίβο Καρακίτσο ως CEO και τον έμπειρο από τα χρόνια της Carrefour Μαρινόπουλος Γιώργο Βογιατζάκη, η αλυσίδα θα διεκδικήσει μερίδιο κυρίως στον χώρο ειδών παντοπωλείου στις τουριστικές περιοχές και στους μικρούς, μεμονωμένους λιανέμπορους. Στόχος, η απόκτηση μεριδίου 12% έως το 2021 και πωλήσεις 1,2 δισ. ευρώ (Μαρκόπουλος, 2018).

Η ολλανδική αλυσίδα είχε συνάψει σύμβαση συνεργασίας από το 1969 με την αλυσίδα Βερόπουλος, η οποία όμως διεκόπη το 2016, όταν το δίκτυο της τελευταίας στην Ελλάδα πέρασε στον έλεγχο της Metro AEBE (συμφερόντων Παντελιάδη). Η νέα συνεργασία δεν γίνεται με έναν μεγάλο λιανέμπορο, αλλά με δύο ομίλους αγορών, τον Αστέρα και τον Mesis Hellas, οι οποίοι συνολικά συγκεντρώνουν υπό την ομπρέλα τους περί τα 500 μεμονωμένα καταστήματα ειδών σούπερ μάρκετ, συνολικού τζίρου 700 εκατ. ευρώ (Μαρκόπουλος, 2018).

Ακόμη, τα καταστήματα που θα ενταχθούν στο δίκτυο της Spar θα φέρουν αποκλειστικά το σήμα της ολλανδικής αλυσίδας – χωρίς να αποκλείεται σε κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις η συνύπαρξη. Ο σχεδιασμός της εταιρείας προβλέπει την ίδρυση καινούριων ιδιόκτητων καταστημάτων και όχι απλώς τη μετατροπή σε Spar όσων καταστημάτων σήμερα συνεργάζονται με τους ομίλους αγορών Αστέρας και Mesis. Συνολικά, για το 2018 σχεδιάζεται η λειτουργία 80 καταστημάτων «Spar», με κάποια εξ αυτών να είναι στην Αττική και με επένδυση στη Ρόδο, στη Μύκονο και τη Νάξο. Στόχευση είναι η σε βάθος τετραετίας ανάπτυξη περισσότερων από 350 καταστημάτων σε όλη την επικράτεια (Μαρκόπουλος, 2018).

Με έμφαση στις προσφορές αλλά και στη διατήρηση των ήδη υψηλών της τζίρων, η διοίκηση του Λεωνίδα Βρεττάκου της AB Βασιλόπουλος θα συνεχίσει να επενδύει. Πρόσφατα άνοιξε νέο κατάστημα στην περιοχή της Σαλαμίνας, με την εταιρεία να επεκτείνεται συνεχώς. Βασικό της ενδιαφέρον είναι η κερδοφορία σε μια περίοδο όπου ο κλάδος παρουσιάζεται ασταθής. Δεν είναι τυχαίο ότι το 2017 έκλεισε με κέρδη 100 εκατ. ευρώ παρά τις συχνές επενδύσεις σε αποθηκευτικούς χώρους (σχεδόν 80 εκατ. ευρώ) και σε 14 καινούρια μαγαζιά ανά την επικράτεια.

Το φαραωνικό σχέδιο δημιουργίας 1.200 νέων σούπερ μάρκετ έως το 2023 προϋποθέτει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης – και όπως όλα δείχνουν, η AB Βασιλόπουλος έχει τρόπο να υλοποιεί όσα στοχεύει.

Η οικογένεια Παντελιάδη των «My market» ξεκίνησε τη σεζόν επιθετικά, θεωρώντας ότι μπορεί να πάρει νέα μερίδια. Ήδη εξελίσσονται επενδύσεις ύψους 50 εκατ. ευρώ για την ενίσχυση του δικτύου καταστημάτων και διανομής, αλλά και για την είσοδο στις αγορές της μαζικής εστίασης και του οικιακού εξοπλισμού. Σύμφωνα με το πλάνο του Αριστοτέλη Παντελιάδη, φέτος υπάρχει πρόβλεψη για την ολοκλήρωση των ανακαινίσεων των καταστημάτων της πρώην Βερόπουλος (51 σημεία), τη δημιουργία δέκα νέων καταστημάτων «Metro Cash & Carry», καθώς και την είσοδό της αλυσίδας στην Κύπρο.

Επίσης, ο φετινός σχεδιασμός περιλαμβάνει την επέκταση του κέντρου διανομής της Θεσσαλονίκης, ενώ από το 2019 θα πραγματοποιηθεί επέκταση και στο κέντρο διανομής των Οиноφύτων. Δύσκολα θα υπάρξει εξαγορά, ενώ καινούριες προοπτικές ανοίγονται με τις επενδύσεις της νέας εταιρείας Milestone. Βασικοί μέτοχοί της, με συμμετοχή 50% έκαστος, είναι η οικογένεια Παντελιάδη και ο Γιώργος Σαλάχας, ενώ η δραστηριότητα αφορά την αποκλειστική ευθύνη ανάπτυξης του κλάδου των οικιακών ειδών στα «My market» και των ειδών μαζικής εστίασης και Ho.Re.Ca στα «Metro Cash & Carry».

Ταυτόχρονα, ο πρώτος ειδικά διαμορφωμένος χώρος με είδη Ho.Re.Ca ξεκίνησε στο «Metro Cash & Carry» στην Πέτρου Ράλλη, ενώ ο αρχικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τη δημιουργία τέτοιων ειδικών χώρων σε τρία ακόμα καταστήματα χονδρικής (στον Αλιμο, στην Ελευσίνα και τα Γλυκά Νερά) και σε τέσσερα «My market» (στο Ολυμπιακό Χωριό, στην Κηφισιά, στο Χαλάνδρι και τη Βάρη). Στόχος είναι οι «νέοι διάδρομοι» να επεκταθούν σε όλο το δίκτυο των 223 «My market» και

των 49 «Metro Cash & Carry» έως το τέλος του έτους. Το ύψος της συνολικής επένδυσης υπολογίζεται σε περίπου 2 εκατ. ευρώ (Μαρκόπουλος, 2018).

Σε ό,τι αφορά τη διαρκώς ανερχόμενη Lidl, στόχος για το β' μισό της χρονιάς είναι η επέκταση των μαγαζιών της, η μετεγκατάσταση στο κέντρο των μεγάλων πόλεων όσων σημείων πώλησής της βρίσκονται σήμερα στα περίχωρα και η δημιουργία νέας γενιάς καταστημάτων χαμηλότερου κόστους.

Όπως έχει τονίσει ο πρόεδρος της διοίκησης της Lidl Hellas, Ιάκωβος Ανδρεανίδης, η εταιρεία το οικονομικό έτος 2018-2019 θα προβεί σε επενδύσεις ύψους 80-100 εκατ. ευρώ. Σχεδιάζει ακόμη την ανάπτυξη τριών νέων καταστημάτων (σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Λάρισα), ώστε τον Φεβρουάριο του 2019 το δίκτυό της να αριθμεί 224 καταστήματα. Πρόσφατα εγκαινιάστηκε νέο κατάστημά της επί της οδού Αλιπέδου, στο κέντρο του Πειραιά. Με τις επενδύσεις αυτές η αλυσίδα φιλοδοξεί να ενισχύσει τις πωλήσεις και το μερίδιό της. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι εργαζόμενοι στη Lidl Hellas αυξήθηκαν το 2016 σε 5.417 από 4.939 το 2015.

Με πολλή περίσκεψη και προβληματισμό παρακολουθεί την εξέλιξη του ανταγωνισμού η βορειοελλαδίτικη αλυσίδα σούπερ μάρκετ Μασούτης. Η εταιρεία νιώθει πλέον καυτή την ανάσα όλων των μεγάλων παικτών, και ιδιαίτερα της Σκλαβενίτης που επεκτείνει την παρουσία της στη Μακεδονία.

Η νέα πραγματικότητα δημιουργεί λογικές πιέσεις σε μια εταιρεία που έπαιζε από θέση ασφαλείας και έδειχνε να αντέχει. Όπως και να έχει, η βορειοελλαδίτικη αλυσίδα σούπερ μάρκετ θα αντιμετωπίσει πολλές προκλήσεις και οι τζίροι των 800 εκατ. ευρώ με τους οποίους έκλεισε το 2016 θα δοκιμαστούν. Μάλιστα η αλυσίδα κατάφερε να αποσπά συνεχώς μερίδια αγοράς, αφού κατά την τελευταία πενταετία, όταν η αγορά έχανε 18% αυτή αύξανε τα ποσοστά της 22%. Ωστόσο, αυτό δείχνει να μην έχει πλέον συνέχεια. Το δίκτυο της Μασούτης περιλαμβάνει 264 καταστήματα σε Μακεδονία, Θράκη, Θεσσαλία, Ήπειρο, Φθιώτιδα, Εύβοια και τα νησιά Λήμνο, Λέσβο και Χίο, εκ των οποίων τα 244 είναι λιανικής και τα 20 χονδρικής (Μαρκόπουλος, 2018).

3.4 Αποτελέσματα κλάδου σούπερ μάρκετ 2011-2017

Κοινοποιημένοι ισολογισμοί 68 εταιρειών οι οποίοι αποτελούν και δείγμα μελέτης (Πανόραμα των ελληνικών σούπερ μάρκετ, 2012) , έδειξαν ότι ο τομέας των σούπερ μάρκετ εμφανίζει απώλειες 181,4 εκατομμύρια ευρώ έναντι 28,4 εκατομμύρια σε

κέρδη το 2010. Κατά την έρευνα , αυτό οφείλεται σε βασικές αλλαγές της κορυφαίας εταιρείας Καρφούρ Μαρινόπουλος η οποία παρουσίασε απώλειες 235,7 εκατομμύρια ευρώ. Σε σύνολο 68 επιχειρήσεων, οι 27 παρουσίασαν απώλειες στα καθαρά αποτελέσματα πριν τη φορολογία ενώ κατά τους ισολογισμούς του 2008 και πριν ξεσπάσει η κρίση, μόνο 12 από τις 74 επιχειρήσεις είχαν εμφανίσει απώλειες.

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

Πίνακας 5: Γενικός δείκτης τιμών καταναλωτών (ΓΔΤΚ) 2010/2011 (βασικές ομάδες)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ο κλάδος απασχολεί σήμερα πάνω από 190.000 εργαζομένους, ενώ δημιουργεί και άλλες 330.000 θέσεις εργασίας σε άλλους κλάδους της οικονομίας, αντιπροσωπεύοντας με αυτό τον τρόπο συνολικά το 11% της συνολικής απασχόλησης της χώρας. Είναι, μάλιστα, ο μόνος από τους μεγάλους τομείς της οικονομίας που παρουσίασε αύξηση στην ετήσια απασχόληση μέσα στην περίοδο της οικονομικής ύφεσης των τελευταίων ετών.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 5, η συνολική απασχόληση στο λιανεμπόριο τροφίμων έχει αυξηθεί την τελευταία 12ετία κατά 31%. Το αντίστοιχο ποσοστό για τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ εκτιμάται ότι είναι σημαντικά μεγαλύτερο στην περιοχή του 50%.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ προσφέρουν εργασία σε ομάδες του πληθυσμού που πλήττονται περισσότερο από την ανεργία, με μεγαλύτερες δυσκολίες στην εύρεση εργασίας, όπως είναι οι νέοι, οι ανειδίκευτοι εργάτες, οι γυναίκες, αλλά και οι κάτοικοι της επαρχίας, καθώς τα δίκτυα καταστημάτων καλύπτουν όλη την χώρα και δεν περιορίζονται στα αστικά κέντρα ή τις βιομηχανικές περιοχές.

Πίνακας 6: Συμβολή στην εθνική οικονομία του λιανεμπορίου τροφίμων

Πίνακας 1: Συμβολή στην εθνική οικονομία του λιανεμπορίου τροφίμων			
	Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (συμβολή ΑΕΠ)	Συνολική επίδραση στην απασχόληση	Μισθοί και αμοιβές
Συνολικές επιδράσεις	14 δισ. €	521.181	5,4 δισ. €
Σύνολο Ελλάδας	200 δισ. €	4.782.684	38,8 δισ. €
% λιανεμπορίου τροφίμων επί της συνολικής οικονομίας	7,01%	10,89%	13,88%

Η συνολική αγορά προϊόντων παντοπωλείου (τρόφιμα και μη τρόφιμα) εκτιμάται σε περίπου 24,5 δισ. ευρώ, από τα οποία περίπου το 47% πραγματοποιείται από τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ.

Ο κύκλος εργασιών του κλάδου, σύμφωνα με επίσημα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, τα οποία είναι διαθέσιμα από το 2000 και μετά, δείχνουν ότι από τα περίπου 6 δισ. ευρώ

του 2000 οι πωλήσεις έχουν αυξηθεί κατά 89% σε σχέση με τις αρχές της δεκαετίας, ενώ προ της ύφεσης η ανάπτυξη είχε φτάσει ακόμα και το 103% (σχήμα 2).

Τα στοιχεία αυτά απεικονίζουν όχι μόνο τη δυναμική ανάπτυξη του κλάδου κατά την προηγούμενη δεκαετία αλλά και τις σημαντικές άμυνες που επιδεικνύει ενώπιον της πρωτοφανούς ύφεσης που πλήττει την ελληνική οικονομία. Η μείωση του δείκτη κύκλου εργασιών κατά 7% είναι η μικρότερη στο λιανεμπόριο, ενώ πραγματοποιήθηκε και με διατήρηση της απασχόλησης. Οι εκτιμήσεις διεθνών οργανισμών του προηγούμενου έτους (φθινόπωρο 2011) προέβλεπαν ο κλάδος να παίρνει δρόμο ανάπτυξης από το δεύτερο εξάμηνο του 2012 και να φτάνει σε επίπεδα προ κρίσης το 2015.

Οδηγός σε αυτή την ανάπτυξη ήταν και θα είναι οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, οι οποίες τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιήσει επενδύσεις που ξεπερνούν τα 3,5 δισ. ευρώ και αντιπροσωπεύουν πάνω από το 60% των συνολικών επενδύσεων στο λιανεμπόριο τροφίμων.

Οι επενδύσεις αφορούν τόσο στη δημιουργία ενός ιδιαίτερα πυκνού δικτύου καταστημάτων (το οποίο πλέον ξεπερνάει τα 4.370 και είναι από τα πιο πυκνά στον κόσμο), όσο και τη δημιουργία υποδομών αντίστοιχων των αλυσίδων σούπερ μάρκετ άλλων χωρών της Ευρώπης με στόχο την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα.

Τέτοιες επενδύσεις είναι τα κέντρα διανομής, που αποτελούν μερικές από τις μεγαλύτερες και προηγμένες εγκαταστάσεις αυτού του τύπου, η ανάπτυξη στόλου οχημάτων, οι επενδύσεις σε τεχνολογίες πληροφορικής και πολλές άλλες.

Σε πολλές περιπτώσεις, μάλιστα, το ελληνικό λιανεμπόριο έχει ξεπεράσει τον ανταγωνισμό του εξωτερικού όσον αφορά στις επενδύσεις αυτές, με μερικές ιδιαίτερα εντυπωσιακές πρωτοβουλίες, κυρίως σε θέματα τεχνολογίας. Χαρακτηριστικές είναι η περιπτώσεις της αντιμετώπισης των ελλείψεων στα ράφια (out-of-shelf), αλλά και οι διαδικασίες marketing και customer segmentation.

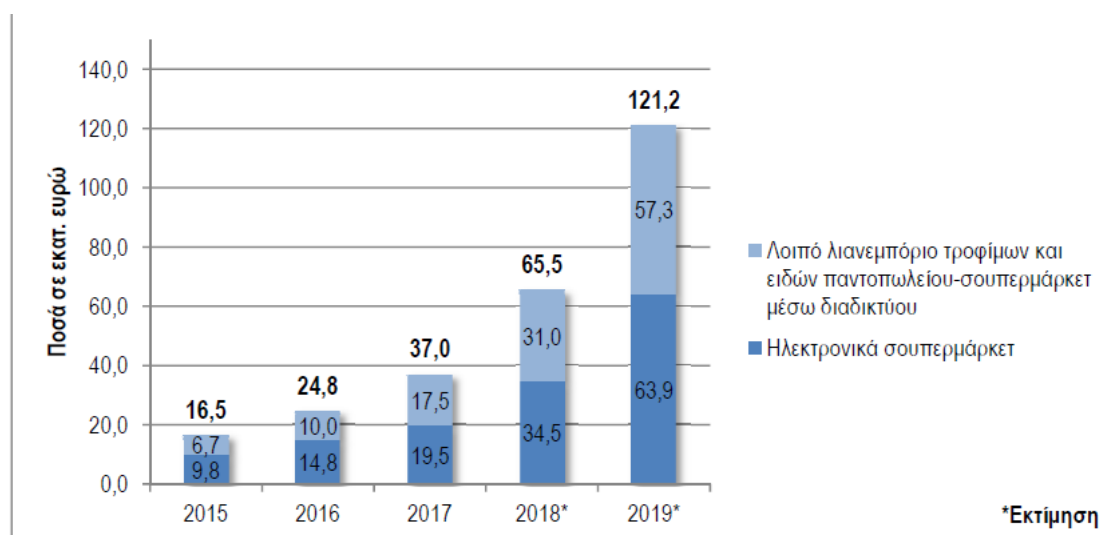
Πρόκειται, δηλαδή, για έναν κλάδο, ο οποίος ενώ ξεκίνησε την ανάπτυξη του με χρονική καθυστέρηση σε σχέση με τον δυτικό κόσμο, κατάφερε να φτάσει στα ίδια επίπεδα σήμερα και μάλιστα να πρωτοπορεί σημαντικά σε συγκεκριμένες πρακτικές.

Σήμερα, το οργανωμένο λιανεμπόριο τροφίμων δεν έχει τίποτα να ζηλέψει από άλλους κλάδους της Ευρώπης, όσον αφορά στην οργάνωση και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, εκτός ίσως από το θεσμικό περιβάλλον όπου

δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του εξωτερικού και, φυσικά, το οικονομικό περιβάλλον ανάπτυξης σε αντίθεση με το εγχώριο περιβάλλον ύφεσης.

3.4.1 Online supermarket: Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης παρά τα χαμηλά επίπεδα πωλήσεων

Το ΙΕΛΚΑ (Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών) και η εταιρεία Convert Group² πραγματοποιούν σε συνεργασία έρευνα καταγραφής των μεγεθών και των καταναλωτικών τάσεων για το ηλεκτρονικό λιανεμπόριο τροφίμων στην Ελλάδα, αλλά και γενικότερα στοιχεία για την επίδραση του διαδικτύου, των social media και των νέων τεχνολογιών στις αγορές προϊόντων σουπερμάρκετ. Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης παρά τα χαμηλά μερίδια των πωλήσεων, ενώ παράλληλα καταγράφεται μια διαμορφούμενη διακριτή πελατειακή βάση καταναλωτών, οι οποίοι αναμένεται τα επόμενα χρόνια να επιλέγουν συστηματικά το online κανάλι για τις αγορές τους.

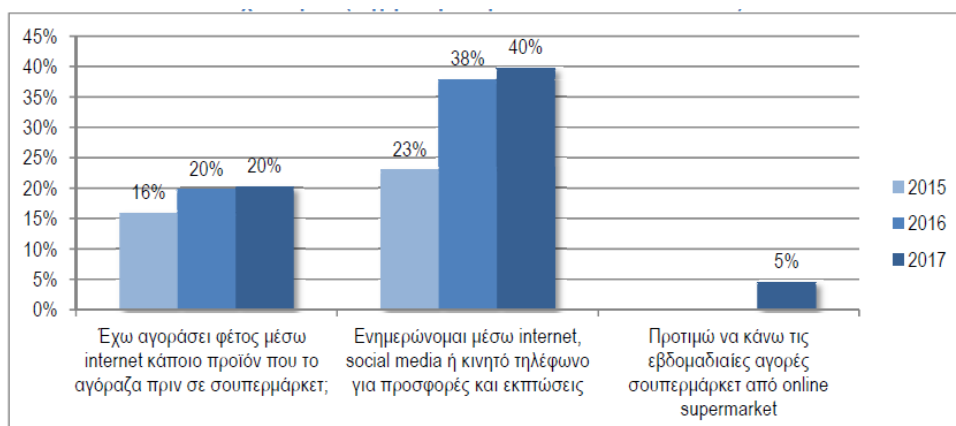


Διάγραμμα 1: Εκτίμηση online σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα 201-2019 (σε εκατ. ευρώ)
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων eRetail Audit της Convert Group

Σύμφωνα με τα στοιχεία της υπηρεσίας eRetail Audit της Convert Group (Διάγραμμα 1) η οποία καταγράφει σε πραγματικό χρόνο στοιχεία πωλήσεων των ηλεκτρονικών σουπερμάρκετ, οι συνολικές πωλήσεις για το 2017, των 5 βασικών καθώς και των μικρότερων τοπικών ηλεκτρονικών σουπερμάρκετ, εκτιμώνται σε **19,5 εκατ. ευρώ**, ενώ οι συνολικές ηλεκτρονικές πωλήσεις του λιανεμπορίου τροφίμων

² Convert Group είναι συμβουλευτική εταιρεία για το Digital Transformation, το eBusiness και το eCommerce στην Ελλάδα. Ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσφέρει είναι το eTalent Recruiting και η ανάπτυξη ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό μέσω digital καναλιών. Πρόσφατα ανακοίνωσε μία παγκόσμια καινοτομία, το eRetail Audit, όπου μετράει μερίδια αγοράς καταναλωτικών αγαθών στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

εκτιμώνται σε 37 εκατ. ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί περίπου στο 0,25% των συνολικών αγορών προϊόντων παντοπωλείου των ελληνικών νοικοκυριών. Ο ρυθμός ανάπτυξης της τάξης του 50% που καταγράφηκε το 2017 είναι ιδιαίτερα υψηλός και αντίστοιχος με αυτόν αγορών του εξωτερικού. Στο πλαίσιο της ανάλυσης η πρόβλεψη είναι ότι το 2020 το μερίδιο των ηλεκτρονικών αγορών στην αγορά του λιανεμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα θα ξεπεράσει το 1%, με πωλήσεις της τάξης των 180-200 εκατ. ευρώ.



Διάγραμμα 2: Βασικές καταναλωτικές τάσεις σε σχέση με τις Online αγορές τροφίμων και τη χρήση νέων τεχνολογιών

Πηγή: Ετήσια έρευνα καταναλωτών ΙΕΛΚΑ

Παράλληλα τα στοιχεία της ετήσιας έρευνας καταναλωτών του ΙΕΛΚΑ, με δείγμα 2.000 ατόμων από όλη τη χώρα δείχνουν ότι πλέον έχει διαμορφωθεί μία μικρή, αλλά διακριτή πελατειακή βάση για τα online supermarket (σχήμα 2).

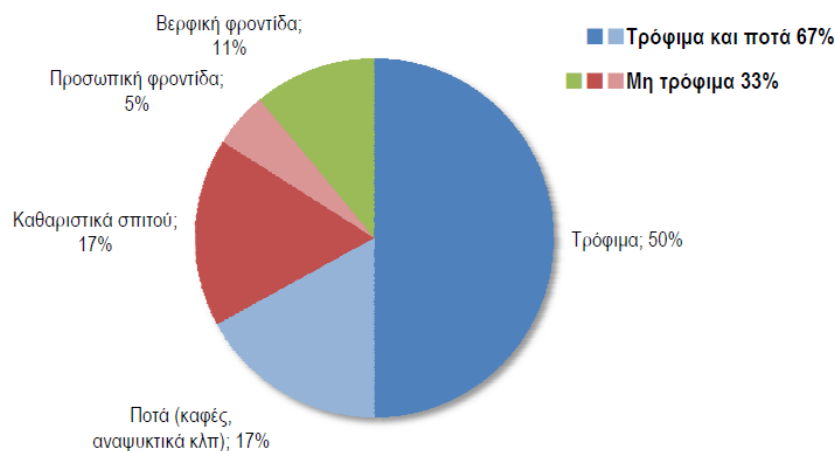
- 1 στους 5 καταναλωτές έχει δοκιμάσει τις online αγορές για κάποιο προϊόν σουπερμάρκετ το 2017 και το 5% των καταναλωτών δηλώνουν ότι προτιμούν να κάνουν τις εβδομαδιαίες τους αγορές από online σουπερμάρκετ. Το ποσοστό αυτό παρότι φαίνεται μικρό, είναι πρώτη φορά που καταγράφεται και προσφέρει τη βάση για την αναπτυξιακή προοπτική των online αγορών.
- Η διείσδυση των online αγορών σχετίζεται γενικότερα με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων, internet, social media, κινητό τηλέφωνο, με το 40% του κοινού πλέον να ενημερώνεται ηλεκτρονικά για τις προσφορές και εκπώσεις των σουπερμάρκετ (σύμφωνα με τα στοιχεία του e-Retail Audit της Convert Group πάνω από το 20% των παραγγελιών σε ηλεκτρονικά σουπερμάρκετ το 2017 πραγματοποιήθηκε μέσω κινητού τηλεφώνου).
- Σύμφωνα με την ανάλυση του δείγματος της έρευνας καταναλωτών του ΙΕΛΚΑ, συνολικά το 18% του κοινού παρουσιάζουν συγκεκριμένα

χαρακτηριστικά (π.χ. υψηλή εξοικείωση με την τεχνολογία, ηλεκτρονικές αγορές σε άλλα είδη, αξιοποίηση κινητού τηλεφώνου) ώστε να καταγράφονται ως έτοιμοι δυνητικοί συστηματικοί καταναλωτές online αγορών τροφίμων. Το προφίλ αυτών των καταναλωτών είναι κυρίως άτομα ηλικίας 25 έως 40 ετών νέοι οικογενειάρχες με μικρά παιδιά, νεαρά ζευγάρια ή εργένηδες που ζουν στα μεγάλα αστικά κέντρα, καθώς και κυνηγοί προσφορών και εκπτώσεων. Σε μεγάλο βαθμό αυτό οφείλεται στο ότι προς το παρόν τα ηλεκτρονικά σουπερμάρκετ στην Ελλάδα εξυπηρετούν κυρίως τα μεγάλα αστικά κέντρα.

Τα προϊόντα που επιλέγουν να αγοράσουν πλέον οι καταναλωτές από online σουπερμάρκετ αρχίζουν να παρουσιάζουν όλο και μικρότερες διαφορές σε σχέση με τις αγορές σε φυσικά καταστήματα. Σύμφωνα με τα στοιχεία υπηρεσίας υπηρεσία eRetail Audit της Convert Group το:

- ο 67% των πωλήσεων αφορούν τρόφιμα και ποτά, με το 50% να είναι τρόφιμα και το 17% ποτά.
- ο και το 33% να αφορούν μη τρόφιμα με κύριες κατηγορίες τα καθαριστικά σπιτιού (17%), τα προϊόντα βρεφικής φροντίδας (11%) και τα προϊόντα προσωπικής φροντίδας και υγιεινής (5%)

Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσο «καλάθι» στα ηλεκτρονικά σουπερμάρκετ καταγράφεται ιδιαίτερα υψηλό στα 88,5 Ευρώ (συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ), στοιχείο που δείχνει ότι οι αγορές αφορούν κυρίως τις εβδομαδιαίες αγορές του νοικοκυριού.



Διάγραμμα 3: Κατανομή πωλήσεων online σουπερμάρκετ 2017

Πηγή: eRetail Audit της Convert Group

Κεφάλαιο 4ο: Στρατηγικές ανάπτυξης σούπερ μάρκετ σε καιρό κρίσης ως παράγοντας βιωσιμότητας

Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας παρουσιάζονται οι στρατηγικές ανάπτυξης σούπερ μάρκετ σε καιρό κρίσης ως παράγοντας βιωσιμότητας. Αρχικά παρουσιάζονται οι στρατηγικές ανάπτυξης (Franchising, Καταστήματα ευκολίας, Εξαγορές/ συγχωνεύσεις, Non Food προϊόντα, Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας). Στη συνέχεια γίνεται λόγος για τους ομίλους των κοινών αγορών, τα σούπερ και οικονομικά μεγέθη στην Ελλάδα της κρίσης και τέλος για τα σουπερμάρκετ στη Βόρεια Ελλάδα.

4.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα σούπερ μάρκετ ανασυγκροτούνται προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμες επιχειρήσεις και για αυτό σχεδιάζουν τις κινήσεις και τη στρατηγική τους. Η τιμολογιακή πολιτική, η εικόνα των προϊόντων και των μαγαζιών, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και η δημιουργία δικτύου καταστημάτων είναι μερικές κινήσεις τους.

Ωστόσο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης η ελληνική αγορά των σούπερ μάρκετ κλονίστηκε εξαιτίας της γερμανικής εταιρείας Aldi, της εξάπλωσης των μαγαζιών discount και των προϊόντων ιδιωτικών εταιρειών. Για το λόγο αυτό φρόντισαν ιδιαίτερα για την εξάπλωση των καταστημάτων, την εισαγωγή πιο πολλών ειδών και τμημάτων και την ανάπτυξη της επιχείρησης (ICAP, 2007).

4.1.1 Franchising

Μια από τις στρατηγικές που ακολούθησαν τα τελευταία χρόνια τα σούπερ μάρκετ είναι το franchising. Με βάση το franchising το κατάστημα υπάγεται σε ένα δίκτυο καταστημάτων διατηρώντας το όνομα της επιχείρησης καθώς και τα είδη πώλησής της. Το κατάστημα πληρώνει κάποιο αντίτιμο και αναλαμβάνει την υποχρέωση να είναι πλήρως συμμορφωμένο στις προδιαγραφές λειτουργίας. Το franchising είναι ένα από τα πιο καθαρά συστήματα μάρκετινγκ.

Υπάρχουν δύο είδη δικτύων franchising. Το πρώτο είδος σχετίζεται με τη μεταβίβαση των δικαιωμάτων πώλησης των ειδών και της χρήσης της επωνυμίας καθαρά για επικοινωνιακούς λόγους όπως είναι η διαφήμιση. Θα πρέπει να σημειωθεί

ότι υπάρχουν ειδικούς όρους στη συνεργασία αυτή. Το δεύτερο είδος σχετίζεται περισσότερο με την οργάνωση της λειτουργίας της επιχείρησης με την κύρια εταιρεία να μεταβιβάζει όχι μόνο τα δικαιώματα χρήσης και πώλησης των προϊόντων, αλλά το σύστημα λειτουργίας στο σύνολο του κι έχει πιο αυστηρούς όρους. Και στις δυο περιπτώσεις η μητρική εταιρεία προΐσταται όλων των καταστημάτων. Τα καταστήματα που υπάγονται στην μητρική εταιρεία έχουν το πλεονέκτημα ενός δυνατού ονόματος και βοήθεια στην οργάνωση τους (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003).

Παρόλο που μετά την είσοδο της Carrefour στην αγορά άρχισαν οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων το franchising άρχισε να εξελίσσεται, με τις μεγάλες επιχειρήσεις να το εφαρμόζουν ώστε να εξελίσσεται η αλυσίδα τους. Για αυτό και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θέλουν να εφαρμόσουν αυτόν τον τρόπο μάρκετινγκ γιατί πιστεύουν ότι θα ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες των καιρών. Με το franchising, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, έχοντας ως ασφάλεια το όνομα μιας μεγάλης κατοχυρωμένης αλυσίδας και της ποιότητας των προϊόντων της, με όσο το δυνατό μικρότερο οικονομικό ρίσκο. Οι πιο γνωστές επιχειρήσεις στο χώρο των σούπερ μάρκετ που εφάρμοσαν το franchising, πριν από την κρίση είναι η Dia, AB Βασιλόπουλος, Carrefour – Μαρινόπουλος, Ατλάντικ και Bazaar (ICAP , 2007).

4.1.2 Καταστήματα ευκολίας (convenience stores)

Μια άλλη στρατηγική ανάπτυξης είναι τα καταστήματα ευκολίας τα οποία έχουν μικρό εύρος. Πρόκειται για καταστήματα με ορισμένα τρόφιμα και είδη καθημερινής χρήσης, με διευρυμένο ωράριο και σε κάποιες περιπτώσεις είναι ανοικτά και στις αργίες. Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που εξυπηρετούν τις ανάγκες πολυάσχολων ατόμων που ενδεχομένως δεν προλαβαίνουν να ψωνίσουν, οι τιμές των προϊόντων είναι κατιτί υψηλότερες. Τις περισσότερες φορές οι πελάτες τα προτιμούν με βασικό κριτήριο την ευκολία τους και προμηθεύονται κυρίως προϊόντα με υψηλή συχνότητα αγορών και σχετικά φτηνά. Τα καταστήματα ευκολίας είναι λύση ανάγκης είτε όταν κάποιος ξεχάσει να αγοράσει κάτι από το σουπερ μάρκετ ή όταν εξαντληθούν τα αποθέματα που είχε στο σπίτι του. Αγοράζουν κυρίως αναψυκτικά, γάλα, νερό, παγωτά και μύρες. (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003).

Τέτοια καταστήματα είναι τα Ola Stores, τα OK Anytime Markets, τα Smile, τα Micra Stores κ.α. Αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν και μεγάλες αλυσίδες σούπερ

μάρκετ που έχουν αρχίσει να εισέρχονται σε αυτό το κομμάτι του λιανεμπορίου, (ICAP, 2007).

4.1.3 Εξαγορές/ συγχωνεύσεις

Σύμφωνα με την ICAP (2007) υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες στο πλαίσιο των αλλαγών και του ανταγωνισμού μέχρι και το 2005, προχώρησαν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις. (ICAP, 2007). Τα οφέλη από την πρακτική αυτή σύμφωνα με τους Παπαβασιλείου & Μπαλτά, (2003) είναι η δύναμη που έχουν απέναντι στους προμηθευτές, η εξυπηρέτηση νέων αγορών, η πιο αποδοτική διαφήμιση, ειδίκευση του εργατικού δυναμικού, αύξηση της παραγωγικότητας και η αποφυγή των μεσαζόντων.

4.1.4 Non Food προϊόντα

Μια άλλη στρατηγική ανάπτυξης των σούπερ μάρκετ αποτελούν τα προϊόντα non food, προσθέτουν δηλαδή είδη τα οποία δεν υπήρχαν μέχρι πρότινος στα σούπερ μάρκετ όπως είναι ενδύματα, υποδήματα, λευκά είδη, είδη σπιτιού κ.τ.λ. Η απόφαση για την εισαγωγή non food προϊόντων στα σούπερ μάρκετ σχετίζεται με τις τιμές των προϊόντων αυτών, που είναι υψηλότερες κι άρα επιφέρουν μεγαλύτερα κέρδη (Τσούλος, 2009).

Ωστόσο σε ένα σούπερ μάρκετ τα non food προϊόντα δεν ξεπερνούν το 25-30% των προϊόντων που διαθέτει, καθώς το 60% αφορά είδη διατροφής κι αυτό γιατί υπάρχει μια πτώση τα τελευταία χρόνια σε προϊόντα non food (Χριστοδούλου, 2018).

4.1.5 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Μια άλλη στρατηγική που βοηθά στη βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ είναι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label ή own label) που παράγονται από τρίτες εταιρείες για λογαριασμό επιχειρήσεων σούπερ μάρκετ, φέροντας ως εμπορικό σήματα αυτό που έχει ο όμιλος στον οποίο διατίθενται. Τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της δυναμικής παρουσίας των καταστημάτων discount, οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ διεύρυναν την γκάμα των προσφερομένων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστικές (Χριστοδούλου, 2018).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παραγωγή των προϊόντων αυτών από μεγάλες συνήθως βιομηχανίες, δε διαφέρει από την αντίστοιχη των επώνυμων προϊόντων καθώς οι προδιαγραφές είναι παρόμοιες και οι κανόνες ασφαλείας οι ίδιοι. Τα πιο δημοφιλή προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι τα τρόφιμα (π.χ λάδι, γάλα

συμπυκνωμένο και ζαχαρούχο, καφές, ζάχαρη, κτλ) τα απορρυπαντικά, είδη προσωπικής υγιεινής, τα χαρτιά καθαριότητας κλπ. Αξίζει να αναφερθεί ότι την περίοδο της οικονομικής ύφεσης είχαν ιδιαίτερη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό.

4.2 Όμιλοι κοινών αγορών

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι εκτός από τους ομίλους και τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ, υπάρχουν και οι όμιλοι κοινών αγορών. Πρόκειται για ομίλους που ουσιαστικά λειτουργούν ως προστατευτική ομπρέλα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπροστά στην εμφάνιση των Discount αλλά και των εγχώριων μεγάλων επιχειρήσεων .

Οι όμιλοι κοινών αγορών, συντελούν στη διαπραγματευτική ικανότητα των επιχειρήσεων καθώς οι τιμές είναι αρκετά χαμηλές και ανταγωνιστικές και υπάρχουν πιο ευνοϊκές δυνατότητες πληρωμής των προμηθευτών. Ταυτόχρονα υπάρχει η δυνατότητα προώθησης ειδών ιδιωτικών εταιρειών, δικτύου διανομής, συμβουλευτικό τμήμα για την οργάνωση των καταστημάτων, ένταξη νέων καταστημάτων, οργάνωση διαφημιστικής καμπάνιας κτλ. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι όμιλοι δεν αποδέχονται ως μέλη εταιρίες χωρίς όρους. Μια εταιρεία σούπερ μάρκετ μπορεί να ενταχθεί σε κάποιον όμιλο αν διαθέτει χαμηλή κλίμακα κύκλου εργασιών, επιφάνεια χώρου πώλησης και ένα ελάχιστο όριο απόστασης από την επιχείρηση κάποιου άλλου μέλους, του ίδιου όμως ομίλου (ICAP, 2007).

Οι κυριότεροι όμιλοι της αγοράς φαίνονται στον παρακάτω πίνακα

Πίνακας 7: Όμιλοι κοινών αγορών

Πηγή Χριστοδούλου (2018)

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Κύκλος Εργασιών / Πωλήσεις (Net sales revenue / Turnover)			Οργανικά και έκτακτα ("καθαρά") αποτελέσματα εκμετάλλευσης (Net income before taxes)		
		2016	2017	Μεταβολή	2016	2017	Μεταβολή
1	Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος ΑΕ	2.181.162	2.091.152	-4,13%	107.184	87.285	-18,57%
2	Σκλαβενίτης Ι. & Σ. ΑΕΕ	1.398.357	1.384.541	-0,99%	44.167	17.186	-61,08%
3	ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ	1.104.488	1.172.126	6,12%	12.446	10.401	-16,44%
4	Δ. Μασούτης ΑΕ	800.583	761.589	-4,87%	36.858	25.798	-30,01%
5	Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης ΑΕΕ	0	653.322	100,00%	-129	-121.170	#####
6	Πέντε ΑΕ	519.061	482.772	-6,99%	30.299	18.264	-39,72%
7	ΜΑΡΤ Κας & Κάρυ ΑΕΕ	329.712	312.450	-5,24%	2.616	315	-87,97%
8	Market In ΑΕ	229.471	251.013	9,39%	1.119	1.364	21,91%
9	ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός ΑΕ	179.620	217.308	20,98%	1.864	2.094	12,38%
10	ΣΥΝ.ΚΑ. Προμηθ. & Καταναλ. Συν/σμός ΠΕ	172.404	175.732	1,93%	2.009	2.482	23,57%
11	Bazaar ΑΕ	159.911	162.628	1,70%	2.748	3.312	20,54%
12	Χαλκιαδάκης ΑΕ	155.369	154.966	-0,26%	11.008	10.527	-4,37%
13	Προμηθευτική Τροφίμων ΑΕ	110.659	116.656	5,42%	1.848	1.477	-20,05%
14	Ανδρικόπουλος ΑΕ	52.358	56.941	8,75%	3.539	4.182	18,16%
15	Γουντσιδης ΑΕ	50.827	48.765	-4,06%	2.205	638	-71,07%
16	Δ. Θανάπουλος ΑΕ	44.458	44.376	-0,18%	1.725	2.118	22,76%
17	OK Anytime Market ΑΕ	49.225	43.344	-11,95%	1.248	336	-73,10%
18	Γαλαξίας ΑΕ	40.461	39.963	-1,23%	988	739	-25,26%
19	Κάντζας ΑΕΒΕ	31.025	28.268	-8,89%	92	63	-31,38%
20	Ι. & Φ. Κονταράτου ΑΕ	23.838	27.506	15,38%	1.073	2.223	107,21%

4.3 Σούπερ Μάρκετ και οικονομικά μεγέθη στην Ελλάδα της κρίσης

Το 2014 άρχισε να παρατηρείται μια αύξηση των καταστημάτων τροφίμων αλλά δεν ήταν αρκετή για την αύξηση του τζίρου τους. Το 2013 παρόλο που ήταν χρονιά βαθιά ύφεσης για τη χώρα, έγιναν σημαντικές επενδύσεις στο χώρο των σούπερ μάρκετ με την ίδρυση νέων καταστημάτων. Το πρώτο εξάμηνο του έτους όμως οι ελπιδοφόρες ενδείξεις διαψεύστηκαν καθώς η κατανάλωση υποχώρησε σημαντικά και ο κύκλος εργασιών τους συρρικνώθηκε (Μανιφάβα, 2015).

Το 2014 τα καταστήματα τροφίμων αυξήθηκαν κατά 246 ή κατά 1,89% σε σύγκριση με το 2013, από 12.747 το 2013 σε 12.993 το 2014. Τα περισσότερα από αυτά είναι παραδοσιακά μεμονωμένα καταστήματα τροφίμων. Από το 2010 υπήρχε μια πτωτική πορεία στο χώρο που διακόπηκε το 2014. Τα σούπερ μάρκετ σημείωσαν τον μεγαλύτερο τζίρο και είχαν 58 νέα σημεία πώλησης το 2014, φτάνοντας τα 2.498 από 2.440 το 2013, μια αύξηση περίπου 2,32% (Μανιφάβα, 2015).

Από την άλλη, ωστόσο, ο συνολικός τζίρος στο λιανεμπόριο τροφίμων υποχώρησε το 2014 σε σύγκριση με το 2013 κατά 3,05%, καθώς διαμορφώθηκε σε 9,2 δισ. ευρώ έναντι 9,49 δισ. ευρώ το 2013. Η μόνη κατηγορία, ωστόσο, στην οποία

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

Ο τζίρος των μεμονωμένων καταστημάτων τροφίμων παρέμεινε επί της ουσίας στα ίδια επίπεδα με το 2014, στα 138 εκατ. ευρώ έναντι 137 εκατ. ευρώ το 2013. Αυτό που παρατηρήθηκε δηλαδή την περίοδο της κρίσης ήταν ότι οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ αφουγκράστηκαν τις προτιμήσεις των καταναλωτών και στράφηκαν στις παραδοσιακές μορφές σούπερ μάρκετ. Έτσι οι υπεραγορές³ αλλά και τα πολύ μικρά σούπερ μάρκετ το 2014 μειώθηκαν σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Αντίθετα αυξήθηκαν τα μεγάλα και μεσαία σούπερ μάρκετ (Μανιφάβα, 2015).

4.4 Τα σουπερμάρκετ στη Βόρεια Ελλάδα

Στην αγορά της Βορείου Ελλάδας μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ επιχειρούν να κάνουν δυναμική είσοδο με σκοπό να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο από τα κέρδη της αγοράς. Με την κατάρρευση της Μαρινόπουλος ΑΕ ανοίγει η αγορά της Βορείου Ελλάδας και αυξάνεται ο ανταγωνισμός. Πρωτοπόρος είναι η Μασσούτης κατέχοντας το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Μάλιστα το 2016 έκλεισε με τζίρο 800 εκατομμύρια ευρώ, σε μια εποχή ιδιαίτερα δύσκολη για το λιανεμπόριο τροφίμων λόγω της μείωσης της κατανάλωσης. Το 2016 οι πωλήσεις της Μασσούτης αυξήθηκαν κατά 7%, ενώ τα προ φόρων κέρδη διαμορφώθηκαν περί τα 35 εκατ. ευρώ. Να σημειωθεί ότι η αλυσίδα κατάφερε να αποσπά συνεχώς μερίδια αγοράς αφού κατά την τελευταία πενταετία, όταν η αγορά έχασε 18%, η συγκεκριμένη εταιρεία πρόσθεσε στα ποσοστά της επιπλέον 22%. Σήμερα, το μερίδιο της Μασσούτης, πανελλαδικά βρίσκεται κοντά στο 12%, ενώ στη βόρεια Ελλάδα κατέχει το 34% της τοπικής αγοράς (Μπότα, 2017).

Ωστόσο τα My Market στοχεύουν στην ενίσχυση της παρουσίας τους εκεί. Την παρουσία του στη Βόρεια Ελλάδα έρχεται να ενισχύσει κι ο Σκλαβενίτης ύστερα από

³ καταστήματα άνω των 2.500 τ.μ

την απόκτησης του δικτύου της Μαρινόπουλος και του περάσματος των καταστημάτων στην νέα εταιρία «Ελληνικές Υπεραγορές», μπαίνοντας δυναμικά στην εκεί αγορά (Μπότα, 2017).

Κεφάλαιο 5ο: Μεθοδολογία της έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας. Αρχικά παρουσιάζεται ο σκοπός, στόχος της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία, ο τρόπος συλλογής δεδομένων - ερευνητικό εργαλείο και το δείγμα.

5.1 Σκοπός, στόχος της έρευνας

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθεί η βιωσιμότητα του κλάδου των σούπερ μάρκετ στο ελληνικό λιανεμπόριο τροφίμων στη Βόρεια Ελλάδα. Οι **στόχοι** της έρευνας είναι:

- να διερευνηθούν οι νέες τάσεις που υιοθετούν οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ προκειμένου να είναι βιώσιμες,
- να μελετηθεί ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στη βιωσιμότητά τους,
- να μελετηθεί η αξία της καινοτομίας και των προϊόντων με ιδιωτική ετικέτα στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων
- να εξεταστεί ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού και των συγχωνεύσεων στη βιωσιμότητά τους
- να προσδιοριστούν τα μοντέλα μέτρησης της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Από το σκοπό και τους στόχους της παρούσας εργασίας, προκύπτουν τα εξής **ερευνητικά ερωτήματα**:

- Ποιες είναι οι νέες τάσεις που υιοθετούν οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ προκειμένου να είναι βιώσιμες;
- Ποιος είναι ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στη βιωσιμότητά των επιχειρήσεων των σούπερ μάρκετ;
- Ποια είναι η αξία της καινοτομίας και των προϊόντων με ιδιωτική ετικέτα στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων;
- Τι ρόλο διαδραματίζει ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων των σούπερ μάρκετ;

- ο Ποια είναι τα μοντέλα μέτρησης της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ;

5.3 Μεθοδολογία

Η ερευνητική μεθοδολογία που προτείνεται για την παρούσα εργασία είναι η ποιοτική μέθοδος, επειδή θεωρείται η καταλληλότερη μέθοδος όταν το δείγμα της έρευνας είναι μικρό αλλά και όταν τα δεδομένα στηρίζονται στις εμπειρίες του δείγματος (Verma και Mallich, 2004). Πιο ειδικά προτείνεται η μελέτη περίπτωσης με συγκεκριμένες επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ της Βορείου Ελλάδας, καθώς συγκαταλέγεται στις ποιοτικές έρευνες (Παλαιοκρασάς, 2007). Η μελέτη περίπτωσης είναι μια εις βάθος διερεύνηση και μελέτη μιας περίπτωσης στο φυσικό της περιβάλλον και από την οπτική αυτών που συμμετέχουν στην περίπτωση αυτή (Παλαιοκρασάς, 2007). Παρέχει έτσι τη δυνατότητα στον ερευνητή να λειτουργήσει κριτικά, ανεξάρτητα και να δει τα επιχειρησιακά προβλήματα αλλά και τον τρόπο που πρέπει να ληφθούν ορθές επιχειρηματικές αποφάσεις.

5.4 Τρόπος συλλογής δεδομένων - ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων ακολουθήθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση κάθε πηγής ηλεκτρονικής ή έντυπης και συγκεκριμένα όλων των δημοσιευμάτων που αφορούσαν τις επιλεγμένες επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ στη Βόρειο Ελλάδα αλλά κάθε στατιστικής και οικονομοκορηματικής ανάλυσης από έγκυρες πηγές.

Επίσης προκειμένου να εξασφαλίσουμε την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων αξιοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις καθώς συντελούν στη *«μετατόπιση από την προσέγγιση των υποκειμένων ως απλών αντικειμένων χειρισμού και των δεδομένων ανεξάρτητα από τα άτομα, στην προσέγγιση της γνώσης ως παραγώγου των ατόμων και συχνά μάλιστα ως προϊόντος των μεταξύ τους συζητήσεων»* (Cohen, Manion & Morrison, 2008, σ. 449). Πιο ειδικά αξιοποιήθηκαν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις ως εργαλείο συλλογής των δεδομένων καθώς παρέχουν τη δυνατότητα να διερευνηθεί σε βάθος το θέμα που μας απασχολεί.

Αρχικά έγινε ένα προσχέδιο συνεντεύξεων με βασικούς θεματικούς άξονες, ώστε να μην υπάρχει ασάφεια στη διατύπωση των ερωτήσεων. Οι άξονες των συνεντεύξεων απορρέουν από το σκοπό, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Επομένως οι άξονες των συνεντεύξεων ήταν οι εξής:

- **Νέες τάσεις που υιοθετούν οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ** (περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται από τις επιλογές των σούπερ μάρκετ προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές και βιώσιμες, με τις νέες τάσεις που κυριαρχούν στο χώρο και αν τις ακολουθούν ή προτίθενται να τις ακολουθήσουν)
- **Νέες τεχνολογίες και βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ** (περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών όπως είναι οι on line παραγγελίες και το ηλεκτρονικό κατάστημα, εφαρμογές και διάφορες δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία).
- **Καινοτομία και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας** (περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία, στο πώς δηλαδή οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ υιοθετούν καινοτόμες δράσεις, αλλά και στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, αν δηλαδή συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία της επιχείρησης)
- **Στρατηγικός σχεδιασμός και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων των σούπερ μάρκετ** (περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στη σημασία που έχει ο στρατηγικός σχεδιασμός για να ξεπεραστούν προβλήματα ρευστότητας και να μπορέσει η επιχείρηση να αντέξει τις οικονομικές δυσκολίες, αλλά και ερωτήσεις που αφορούν στον τρόπο που οι συγχωνεύσεις συμβάλουν στην ενδυνάμωση των επιχειρήσεων και συντελούν στη βιωσιμότητά τους)
- **Μοντέλα μέτρησης της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ** (περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στον τρόπο ελέγχου της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ και του τρόπου που γίνεται αυτός ο έλεγχος, αλλά και των μοντέλων που χρησιμοποιούνται).

5.5 Δείγμα

Το δείγμα της παρούσας έρευνας ήταν η εταιρεία Διαμαντής Μασσούτης Α.Ε - Σούπερ Μάρκετ, το Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ. Καθώς και 5 υπεύθυνοι σούπερ μάρκετ της Βορείου Ελλάδας.

Εταιρείας «Διαμαντής Μασσούτης Α.Ε. – Σούπερ Μάρκετ»

Η εταιρεία «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» ιδρύθηκε το 1976 στη Θεσσαλονίκη από τον Διαμαντή Μασούτη. Ο σκοπός της από τότε μέχρι σήμερα είναι, κατά κύριο λόγο, η αγορά και πώληση ειδών διατροφής και διαφόρων ειδών σούπερ μάρκετ σε επίπεδο λιανικής αλλά και χονδρικής. Πρόκειται για μια καθαρά ελληνική εταιρία με οικογενειακό χαρακτήρα. Σήμερα η «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» κυριαρχεί στη Βόρεια Ελλάδα, καθώς διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων και κατατάσσεται ανάμεσα στις τρεις μεγαλύτερες αλυσίδες σε ολόκληρη την Ελλάδα (Μασούτης, 2018).

Το 1986, εγκαινιάστηκε το πρώτο κατάστημα χονδρικής στη Θέρμη. Άρχισε η δραστηριοποίηση στον τομέα χονδρικών πωλήσεων με τα καταστήματα Cash & Carry, όπου απευθύνονται σε επαγγελματίες από το χώρο τροφίμων και ποτών (παντοπωλεία, εστιατόρια κλπ) και σήμερα απαριθμεί 22 καταστήματα Cash & Carry και 16.000 επαγγελματίες στο πελατολόγιό της (Μασούτης, 2018).

Το 2005, το δίκτυο καταστημάτων της διευρύνθηκε μέσω των franchise express markets και ειδικών συνεργασιών και σήμερα ξεπερνάει τον αριθμό των 220 καταστημάτων. Πρόκειται για παντοπωλεία που λειτουργούν συμβουλευτικά και υποστηρικτικά για τον συνεργάτη, καθώς εκείνος προμηθεύεται προϊόντα της εταιρίας με την ετικέτα της, κερδίζοντας ταυτόχρονα χαμηλότερες τιμές (Μασούτης, 2018).

Η ανάπτυξη της αλυσίδας επιτεύχθηκε συγχρόνως και με την εξαγορά άλλων μαγαζιών. Το 2000 η «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» μπήκε δυναμικά στο παιχνίδι, εξαγοράζοντας συνολικά μέσα σε δύο χρόνια 92 καταστήματα στην ευρύτερη περιοχή της κεντρικής Μακεδονίας. Έτσι το 2002 πέτυχε να διπλασιάσει σχεδόν το μερίδιο αγοράς σε όλη την Ελλάδα κατέχοντας το 4,6% της αγοράς και κυριαρχώντας σχεδόν στη Θεσσαλονίκη με ποσοστό 35%. Η εξαγορά καταστημάτων συνεχίστηκε και τα επόμενα χρόνια. Έτσι η εταιρεία το 2011 είχε ανοίξει 24 νέα καταστήματα λιανικής και 16 που προήλθαν από εξαγορά (Αποστόλου, 2018).

Ωστόσο αξίζει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό ότι η εταιρεία «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» παρόλα αυτά μέχρι και το 2016 δυσκολευόταν να καλύψει τις υποχρεώσεις της.

Η εταιρεία «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» διαθέτει και επίσημη ιστοσελίδα την <https://www.masoutis.gr/>, μέσα από την οποία ο πελάτης μπορεί να μάθει για την εταιρεία, για τις υπηρεσίες, τα φυλλάδια, τις προσφορές, να βρει ποια καταστήματα

μπορούν να τον εξυπηρετήσουν, μπορεί να κάνει ηλεκτρονικά τα ψώνια του καθώς και κατεβάσει εφαρμογές που θα τον βοηθήσουν στις αγορές του, ανοίγοντάς του νέες προοπτικές.

Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ

Η εταιρία Μαγδαληνή Γρηγοριάδου & ΣΙΑ Ο.Ε. με διακριτικό τίτλο «Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ» είναι μία οικογενειακή επιχείρηση που δραστηριοποιούταν στον χώρο του λιανικού εμπορίου από το 1989 και ήταν η μεγαλύτερη αλυσίδα Super Markets στην Δυτική Μακεδονία. Ιδρυτές και ιδιοκτήτες της είναι οι αδελφοί Γρηγοριάδη.

Πριν δυο χρόνια ένα ποσοστό των Super Market «Υπερ Γρηγοριάδη» εξαγοράστηκε από την ANEΔΗΚ Κρητικός. Τα καταστήματα των «Υπερ Γρηγοριάδη» στο διάστημα αυτό απέκτησαν τα εμπορικά σήματα, την εμπορική, επικοινωνιακή και πιστωτική πολιτική της ANEΔΗΚ Κρητικός, κάποια από αυτά ανακαινίστηκαν με βάση τη φιλοσοφία της νέας εταιρίας, ενώ κάποια έκλεισαν για πάντα (<http://www.aboutkastoria.gr/nea-prospathia-ton-iper-grigoriadi-anexartita-aro-ta-super-market-kritikos/>)

Αξίζει να αναφερθεί ότι η εξαγορά των καταστημάτων "Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ" από την ANEΔΗΚ Κρητικός έγινε με τη βοήθεια της Τράπεζας Πειραιώς. Πιο συγκεκριμένα η τράπεζα Πειραιώς υποστήριξε χρηματοδοτικά τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Ταυτόχρονα συντόνιζε μέσω μίας ειδικά σχεδιασμένης ηλεκτρονικής πλατφόρμας πληρωμών τη μεταξύ τους συνεργασία, με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας και ασφάλειας στις εμπορικές συναλλαγές και τη διασφάλιση της ρευστότητας μέσα από απλή και ταχεία διαδικασία (<http://www.alphafm.gr/archives/156285>).

Σήμερα όμως 2 χρόνια μετά την εξαγορά η εταιρεία Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ επιστρέφει με ανανεωμένο σήμα κι είναι ανεξάρτητη από τα καταστήματα «Κρητικός». Πλέον η εταιρεία Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ διατηρεί 6 καταστήματα σε Κοζάνη και Καστοριά χωρίς κανένα κατάστημα όμως σε μεγάλο αστικό κέντρο της Δυτικής Μακεδονίας και της Καρδίτσας, όπου δραστηριοποιούνταν πριν την συγχώνευση. Πλέον η νέα εταιρεία προσπαθεί να κερδίσει τη θέση της στην αγορά αλλά και την εμπιστοσύνη του αγοραστικού κοινού κάνοντας μια αρχή από μηδενική βάση. Στα Super Markets Υπερ Γρηγοριάδης

μπορεί να βρει κανείς μια μεγάλη ποικιλία τροφίμων, απορρυπαντικών, χαρτικών, ποτών και ειδών οικιακής χρήσης, επώνυμων εταιριών αλλά και ιδιωτικής ετικέτας, δίνοντας έμφαση στα ντόπια προϊόντα (<http://www.aboutkastoria.gr/nea-prospathia-ton-iper-grigoriadi-anexartita-apo-ta-super-market-kritikos/>).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι δεν καταφέραμε να έχουμε πρόσβαση σε αριθμοδείκτες της επιχείρησης από το 2008-2016 ή 2017. Επίσης η εταιρεία Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ διαθέτει ιστότοπο τον <https://gregoriadis.gr/>, μέσα από τον οποίο ο πελάτης μπορεί να δει μόνο την τοποθεσία της επιχείρησης, τα στοιχεία επικοινωνίας και το φυλλάδιο με τις προσφορές.

Κεφάλαιο 6ο: Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα. Αρχικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν τις νέες τάσεις που υιοθετούν οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ, τις νέες τεχνολογίες και βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ, την καινοτομία και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τον στρατηγικός σχεδιασμός και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων των σούπερ μάρκετ και τέλος τα μοντέλα μέτρησης της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ.

6.1 Νέες τάσεις που υιοθετούν οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι τις περισσότερες φορές οι μεγάλες αλυσίδες των σούπερ μάρκετ προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές και βιώσιμες επιλέγουν κινήσεις που θα τους καθιερώσουν όπως είναι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, το Franchising ο δανεισμός και η προσπάθεια χρηματοδότησης από κάποια κρατική πηγή όπως για παράδειγμα το ΕΣΠΑ.

Ενδεικτικά παρουσιάζονται κάποιες απαντήσεις:

- *«Κοιτάζτε...εεε.. σε μια περίοδο που όλοι θέλουμε να έχουμε όχι μόνο μερίδιο από την πίτα αλλά και το μεγαλύτερο κομμάτι, ναι οι κινήσεις μας είναι ανταγωνιστικές. Εμείς για παράδειγμα φροντίσαμε να έχουμε τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και προβήκαμε και σε εξαγορές. Μια καλή λύση είναι και το Franchising....Αφουγκραζόμαστε την αγορά και κινούμαστε »*
- *«Εεεε.... ναι... οπωσδήποτε οι νέες τάσεις γίνονται τις περισσότερες φορές παράδειγμα για εμάς. Εμείς ως εταιρεία υιοθετήσαμε και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αλλά και τις εξαγορές. Μάλιστα προσπαθήσαμε να καλύψουμε τη ρευστότητά μας, γιατί εκεί ήταν το πρόβλημα μέσα από δανεισμό»*

Οι περισσότερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ προσπαθούν να κινούνται με βάση τις νέες τάσεις που κυριαρχούν στο χώρο. Εξετάζοντας την περίπτωση της «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» διαπιστώνεται ότι από το 2005 η εταιρεία προκειμένου να είναι βιώσιμη προέβη στην δημιουργία franchise express markets, με προϊόντα της εταιρίας της για να εξασφαλίσει χαμηλότερες τιμές. Ταυτόχρονα η εταιρία προέβη και σε

εξαγορές άλλων καταστημάτων αλλά και επεκτάσεων όχι μόνο στην Βόρειο Ελλάδα αλλά και στην Αθήνα. Και από την μελέτη των Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ, προέκυψε ότι η επιχείρηση προκειμένου να είναι βιώσιμη ακολούθησε την οδό της εξαγοράς (εξαγοράστηκε ένα μεγάλο μέρος των μετοχών της από την ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός) και δύο χρόνια μετά ανέκαμψε ανοίγοντας ένα νέο δίκτυο καταστημάτων.

6.2 Νέες τεχνολογίες και βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ

4/5 συμμετέχοντες στην έρευνα συμφώνησαν ότι η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών τους βοηθά πολύ. Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα αξιοποίησης εφαρμογών για κινητά και τάμπλετ, που θα βοηθούν τους καταναλωτές να ενημερώνονται για τις καθημερινές προσφορές, να ελέγχουν τους πόντους αλλά και να μαθαίνουν για τις δράσεις της εταιρείας. Ένας μόνο συμμετέχοντας θεωρεί ότι οι νέες τεχνολογίες σαφώς βοηθούν αλλά δεν αφορούν σε όλους τους πελάτες. Οι πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας δεν μπορούν να τις διαχειριστούν. Χαρακτηριστικά απάντησαν:

- *«Μμμ ... οι νέες τεχνολογίες έχουν μπει για τα καλά στη ζωή μας. Δε θα μπορούσαμε να μην ακολουθήσουμε λίγο ή πολύ. Εμείς στο σάιτ μας έχουμε όλες τις εβδομαδιαίες προσφορές και παράλληλα ενημερώνουμε για την εταιρία μας»*
- *«Εεε... ναι, οι νέες τεχνολογίες μπορούμε να πούμε ότι ανοίγουν έναν νέο δρόμο, αλλά δεν... δεν μπορούν όλοι να τις χειριστούν. Δεν ξέρω δηλαδή αν βοηθούν πραγματικά ένα σούπερ μάρκετ.»*
- *«Αναμφισβήτητα οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συμβάλλουν πολύ στην εξέλιξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Μπορούν να βοηθήσουν και ένα σούπερ μάρκετ. Μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις μέσα από τις ηλεκτρονικές αγορές, από την ενημέρωση των προσφορών, ... ο πελάτης μπορεί να ...ξεφυλλίσει ηλεκτρονικά το φυλλάδιο μας και να δει τα προϊόντα που έχουμε.. βοηθά ναι»*

Από την άλλη η «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες και αναφέρει χαρακτηριστικά στην ιστοσελίδα της *«Η εφαρμογή **Masoutis** δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες της να ενημερώνονται για τις **καθημερινές προσφορές των σούπερ μάρκετ Μασούτης, να περιηγηθούν στα **Φυλλάδια Προσφορών, να ελέγχουν*****

*τους πόντους που έχουν συγκεντρώσει από αγορές με τη χρήση της κάρτας πιστότητας Mas Card και να παίρνουν πληροφορίες για τις δραστηριότητες της εταιρείας.» Επίσης ο πελάτης της «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» μπορεί να πληροφορηθεί ποιο κατάστημα τον εξυπηρετεί. Αναφέρει αναλυτικά στην ιστοσελίδα του «Μέσω του **διαδραστικού χάρτη** της εφαρμογής Masoutis οι χρήστες μπορούν να εντοπίσουν ποιο κατάστημα Μασούτης βρίσκεται κοντά τους, να πάρουν πληροφορίες και οδηγίες πρόσβασης για αυτό». Επίσης στον ιστότοπο της «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» ο πελάτης μπορεί να βρει την εφαρμογή Scan & Shop, με την οποία ο πελάτης μπορεί να κάνει τις ηλεκτρονικές αγορές του.*

Αντίθετα τα Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ, ενώ διαθέτουν ιστοσελίδα η ιστοσελίδα τους έχει μόνο το φυλλάδιο προσφορών και τίποτε άλλο.

6.3 Καινοτομία και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

5/5 συμμετέχοντες απάντησαν ότι οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ υιοθετούν καινοτόμες δράσεις που αφορούν είτε στην οργάνωση τους είτε στην προώθηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία της επιχείρησης. Ενδεικτικά αναφέρουν:

- *«Το να έχει ένα καινοτόμο σχέδιο δράσης ένα σούπερ μάρκετ (να εξαγοράσει ή να συγχωνευτεί με κάποιο άλλο) θεωρώ ότι μπορεί να του χαρίσουν τη βιωσιμότητα. Τα προϊόντα ιδιωτικής εταιρίας μας βοήθησαν πολύ στο να αυξήσουμε τις πωλήσεις μας και τις εισπράξεις μας , ιδιαίτερα την περίοδο που η χώρα περνούσε την βαθιά κρίση »*
- *«Οι αλλαγές στην οργάνωση, στον τρόπο που μέχρι τώρα λειτουργούσε η εταιρεία,μπορούν να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα της. Η παρακολούθηση των εξελίξεων και των τάσεων της αγοράς οδηγούν σε καινοτόμες αποφάσεις όπως είναι η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι ανταγωνιστικές τιμές μέσα από τα προϊόντα ιδιωτικής εταιρίας.»*

Μέσα από τη μελέτη της επιχείρησης «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» προέκυψε ότι πρόκειται για μια εταιρεία που υιοθέτησε καινοτόμες δράσεις (νέες τεχνολογίες, εξαγορές, ανταγωνιστικές τιμές, τη δυνατότητα έτοιμων γευμάτων, τις δωροεπιταγές,

τη δυνατότητα αλλαγής συναλλάγματος, εξόφλησης λογαριασμών, την υιοθέτηση της mas card.

Αντίθετα η Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ την περίοδο της κρίσης προέβη σε εξαγορά από την Κρητικός και μετά από δύο χρόνια ξεκινά με νέα δεδομένα και διοίκηση, διεκδικώντας και πάλι μερίδιο στην αγορά.

6.4 Στρατηγικός σχεδιασμός και συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων των σούπερ μάρκετ

5/5 συμμετέχοντες αναφέρουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός για να ξεπεραστούν τα προβλήματα ρευστότητας που μπορεί να έχουν προκύψει και να μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις οικονομικές δυσκολίες είναι πολύ μεγάλες. Επίσης οι συγχωνεύσεις συμβάλουν στην ενδυνάμωση των επιχειρήσεων και συντελούν στη βιωσιμότητά τους. (4/5). Πιο συγκεκριμένα απάντησαν:

- *«Αν αντέξαμε σε περιόδους δύσκολες όπως το 2015, που είχαμε πρόβλημα ρευστότητας μας βοήθησε η συγχώνευση που είχε προηγηθεί. Νομίζω αυτό μας κράτησε ζωντανούς θα λέγαμε.»*
- *«Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός σούπερ μάρκετ βοηθά να ξεπεραστούν τα προβλήματα ρευστότητας και να είναι βιώσιμη η επιχείρηση. Μμμ... μέσα από αυτόν γίνεται καλύτερη οργάνωση και προγραμματισμός, μπορούν να αναπτυχθούν νέες υπηρεσίες... ας πούμε να πληρώνει κάποιος λογαριασμούς, θα έρθει να πληρώσει το ρεύμα για παράδειγμα θα αγοράσει κι όλας».*

Μέσα από τη μελέτη των δύο σούπερ μάρκετ «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» και Super Market Γρηγοριάδη ΥΠΕΡ, φαίνεται ότι για τη βιωσιμότητα τους σημαντικό ρόλο έπαιξε ο στρατηγικός σχεδιασμός. Στην πρώτη περίπτωση με τις εξαγορές καταστημάτων και της συγχωνεύσεις, τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες και στη δεύτερη περίπτωση με την εξαγορά της επιχείρησης από μια άλλη, η οποία χρηματοδοτήθηκε για να το κάνει.

6.5 Μοντέλα μέτρησης της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα (2/5) απάντησαν ότι για τη μέτρηση της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ, χρησιμοποιούνται κάποιοι δείκτες. Οι δείκτες

βιωσιμότητας που δείχνουν τη συνολική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ανέφεραν χαρακτηριστικά:

- *«Με τους αριθμοδείκτες βιωσιμότητας μετριέται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, αν έχει ρευστότητα, αν πληρώνει τις υποχρεώσεις της κτλ»*

3/5 απάντησαν ότι για αναλυθεί η βιωσιμότητα της κάθε επιχείρησης, πρέπει να εξεταστεί η ζήτηση της αγοράς, η λειτουργική οργάνωσή της, αν έχει δηλαδή την τεχνογνωσία, τον εξοπλισμό, το προσωπικό κτλ, και τέλος στη μελέτη των κεφαλαίων, αν καλύπτονται δηλαδή οι ανάγκες της εταιρίας. Ενδεικτικά αναφέρουν :

- *«Μμ ναι για να δούμε την βιωσιμότητα της επιχείρησης θα πρέπει να ξέρουμε την αγορά, τι ζητάει, τι υπάρχει, ποιος είναι ο ...ανταγωνισμός. Μετά θα πρέπει να εξετάσουμε ... την οργάνωση της εταιρίας και τέλος το κεφάλαιό της»*

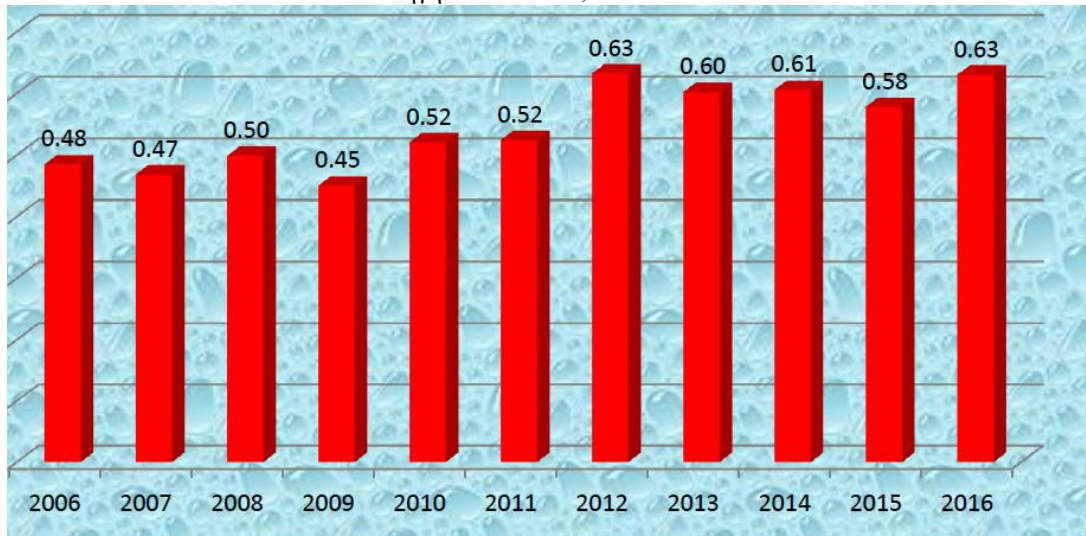
Η εταιρεία «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» μετρά τη βιωσιμότητα της με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών. Πιο αναλυτικά:

Αριθμοδείκτες επιχείρησης

Ο **αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας** το δεκαετία 2006-2016 ήταν ανάμεσα στο 45% έως 63% (εικ. 1). Παρόλο που οι τιμές βρίσκονταν κάτω από τα ικανοποιητικά επίπεδα δεν ήταν ιδιαίτερα ανησυχητικές καθώς αυτό παρατηρήθηκε εξαιτίας της μεγάλης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων που διέθεταν τα σούπερ μάρκετ. Οι καλύτερες οικονομικές χρονιές ωστόσο ήταν το 2012 και το 2016 καθώς κατάφερε να καλύψει περισσότερες υποχρεώσεις. Το 2007 υπάρχει μια μείωση κατά 1% σε σχέση με το 2006 ενώ το 2008 υπάρχει αύξηση κατά 3%. Πτωτική πορεία όμως σημειώθηκε και το 2009 καθώς κατάφερε να καλύψει το 45% των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Την επόμενη τριετία, ο δείκτης σημείωσε ανοδική πορεία με το 2012 να θεωρείται η καλύτερη χρονιά από άποψη ρευστότητας καθώς η εταιρία κατάφερε να καλύψει το 63%. Το 2015 όμως σημειώνεται μια μείωση της ρευστότητας που σχετίζεται με τα capital controls και την πολιτική αβεβαιότητα που υπήρχε την περίοδο εκείνη. Το 2016 όμως το κλίμα αντιστράφηκε κι ο δείκτης ανήλθε στο 63%. Αυτό όμως που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι ότι γενικά ο δείκτης ρευστότητας κάλυψε μια με δυο φορές τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρείας, γεγονός που μαρτυρεί ότι η βραχυπρόθεσμη φερεγγυότητα της επιχείρησης είναι μη ικανοποιητική. Αυτό συμβαίνει γιατί το κυκλοφορούν ενεργητικό της δεν μπορεί να τις καλύψει πλήρως (Αποστόλου, 2018).

Εικόνα 1: Δείκτης Γενικής Ρευστότητας

Πηγή: Αποστόλου, 2018

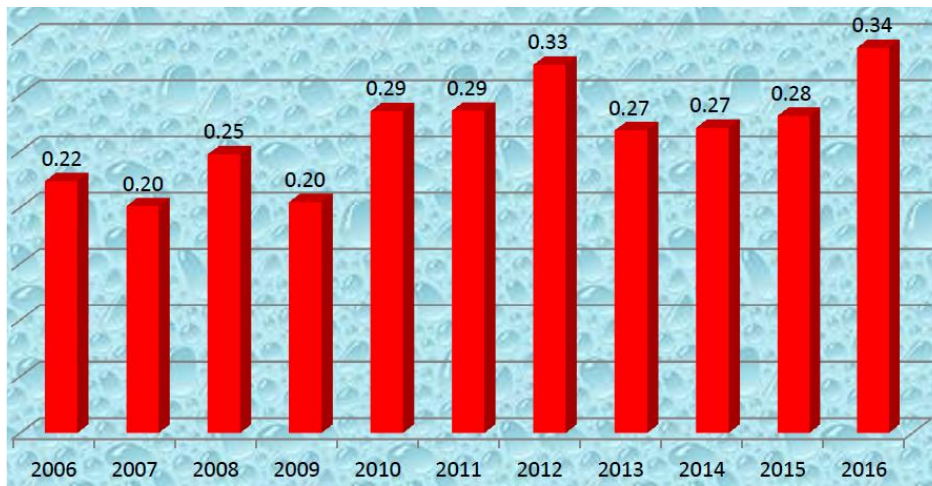


Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας δείχνει πόσες φορές οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρίας «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» καλύπτονται από τα γρήγορα ρευστοποιήσιμα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού, δηλαδή τα μετρητά, τις καταθέσεις όψεως, τα χρεόγραφα και τις απαιτήσεις χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα αποθέματα (Συκιανάκης, Παπαδέας, 2014).

Πιο ειδικά παρατηρούμε ότι ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας, είναι μικρότερος από την μονάδα την περίοδο 2006-2016, γεγονός που μαρτυρεί ότι η εταιρεία έχει περιορισμένη ρευστότητα. Αυτό σημαίνει ότι δυσκολευόταν να καλύψει τις τρέχουσες υποχρεώσεις και εξαρτάται στο μέλλον σε μεγάλο βαθμό από τις πωλήσεις της. Αυτό δηλαδή σημαίνει ότι αν οι πωλήσεις μειωθούν τότε η επιχείρηση θα πρέπει είτε να εκδόσει νέες μετοχές, είτε να δανειστεί, είτε να λάβει κάποιο βοηθητικό χρηματοδοτικό πρόγραμμα (ΕΣΠΑ) ώστε να καταφέρει να έχει την επαρκή ρευστότητα. Την περίοδο 2007-2009 η επιχείρηση κατάφερε να καλύψει μόνο το 20% των υποχρεώσεών της. Το 2012 και το 2016, η επιχείρηση σημειώνει μια μεγαλύτερη ευκολία αλλά και πάλι κατάφερε να καλύψει το 33% και 34%, αντίστοιχα. Γενικά αυτό που φαίνεται είναι η μη ικανοποιητική ρευστότητα.

Εικόνα 2: Δείκτης άμεσης ρευστότητας

Πηγή: Αποστόλου, 2018

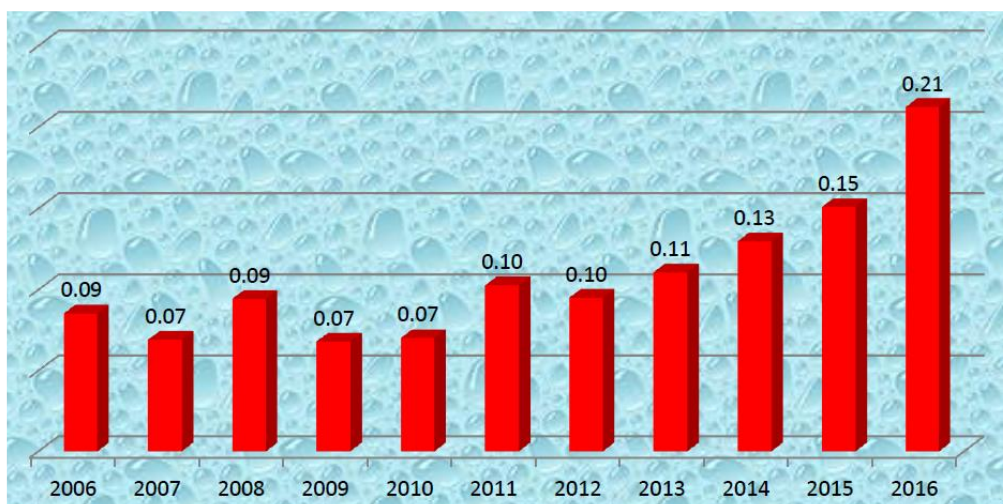


Ο αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας έχει μεγάλο ενδιαφέρον καθώς φανερώνει την ικανότητα της εταιρίας να ικανοποιεί τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Ουσιαστικά φανερώνει πόσες φορές οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» μπορούν να καλυφθούν. Οι υψηλές τιμές δείχνουν την υψηλή ρευστότητα και την ικανότητα αποπληρωμής των υποχρεώσεων της, ενώ οι χαμηλές τιμές παρουσιάζουν κατά κύριο λόγο τα ταμειακά προβλήματα και την αδυναμία πληρωμών της εταιρείας (Νιάρχος, 2004).

Την δεκαετία 2006-2016 ο συγκεκριμένος δείκτης κινήθηκε σε χαμηλά επίπεδα. Παρατηρώντας τους δείκτες βλέπουμε ότι η εταιρία δεν μπορούσε να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, μόνο με τη χρήση των ταμειακών της διαθεσίμων και ισοδύναμων. Παρόλα αυτά υπήρξε άνοδος μέσα στην πορεία των χρόνων με εξαίρεση τα χρόνια 2007 και 2009-2010 που υπήρξε μείωση της τιμής κατά 2%. Το 2016 όμως η τιμή τριπλασιάστηκε κι αυτό δείχνει τον τριπλασιασμό των ταμειακών διαθεσίμων της «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» και τη μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της, αποτελώντας έναν θετικό οϊονό για τη ρευστότητά της (εικ. 2).

Εικόνα 3: Δείκτης Ταμειακής ρευστότητας

Πηγή: Αποστόλου, 2018

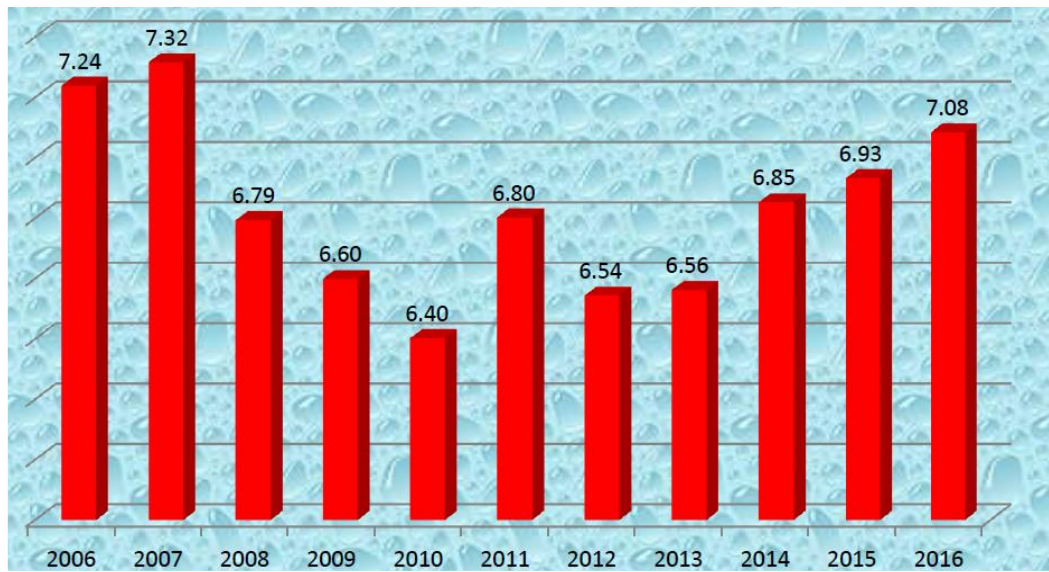


Η χρήση του **αριθμοδείκτη κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων** συνδυαστικά με τους αριθμοδείκτες ρευστότητας, μας βοηθά σε μια πιο ποιοτική αξιολόγηση της ρευστότητας και πιστοληπτικής ικανότητας συμβάλλει σε ποιοτικότερη αξιολόγηση της ρευστότητας και πιστοληπτικής ικανότητας της «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.». Ταυτόχρονα μας βοηθά να κατανοήσουμε και να αξιολογήσουμε την πολιτική της εταιρείας στις πωλήσεις αλλά και στη διαχείριση των αποθεμάτων της. Με βάση αυτό τον δείκτη και την εξέλιξή του διαχρονικά μπορεί να φανεί αν η θέση της επιχείρησης βελτιώθηκε ή όχι στην αγορά (Κάντζος, 2002).

Πιο αναλυτικά την περίοδο 2008-2010 αλλά και το 2012 σημειώθηκε μια μικρή πτώση του δείκτη, επειδή ο μέσος όρος των αποθεμάτων αυξήθηκε περισσότερο σε σχέση με το κόστος των πωληθέντων. Τις υπόλοιπες χρονιές ο δείκτης ακολουθεί ανοδική πορεία. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων για να είναι ικανοποιητικός πρέπει να είναι γύρω στο 10. Εν προκειμένω παρατηρούμε ότι η «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» ανανεώνει τα αποθέματά της από το 2006-2016 6-7 φορές. Αυτό σημαίνει ή ότι η εταιρεία δεν κάνει συχνή ανανέωση των αποθεμάτων της μέσα στη χρήση ή ότι έχει υπεραποθεματοποίηση σε σχέση με τα αποθέματά της.

Εικόνα 4: Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

Πηγή: Αποστόλου, 2018



Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι το 2017 η «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» αποφάσισε να επεκταθεί στην Αθήνα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθούν τα έξοδα στην οικονομική χρήση 2018. Για το λόγο αυτό η διοίκηση πλέον της εταιρείας έθεσε ως στόχο για την φετινή χρονιά την άνοδο των EBITDA πάνω από 50 εκατομμύρια ευρώ. Πιο αναλυτικά οι πωλήσεις της «Διαμαντής Μασούτης ΑΕ.» ανήλθαν σε 770,35 εκατομμύρια ευρώ από 761,6 εκατομμύρια ευρώ που ήταν το 2017. Παρουσιάζεται δηλαδή μια αύξηση της τάξης του 12%. Ωστόσο η μεγάλη αύξηση στα έξοδα διάθεσης (περισσότερα από 18 εκατομμύρια ευρώ) καθώς και οι δαπάνες διοίκησης (περισσότερα από 4 εκατομμύρια ευρώ) είχαν ως αποτέλεσμα τα κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITA) να μειώνονται κατά 18,6% και να διαμορφώνονται σε 39,78 εκατομμύρια ευρώ το 2017 όταν το 2016 ήταν 48,8 εκατομμύρια ευρώ. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο δανεισμός της εταιρείας έφτασε τα 131,8 εκατομμύρια ευρώ και είναι αυξημένος εξαιτίας της εξαγοράς της Προμηθευτικής. Ο δείκτης καθαρός δανεισμός προς EBITA είναι σε 2,45 φορές.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι στις 31/12/2018 η εταιρεία είχε σε λειτουργία 330 καταστήματα. Στη χρήση του 2018 άνοιξαν 2 νέα και έκλεισε ένα κατάστημα. Για το 2019 έχουν ήδη ξεκινήσει οι εργασίες το άνοιγμα 4 καταστημάτων.

Κεφάλαιο 7ο: Συζήτηση -συμπεράσματα

Τέλος στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται η συζήτηση και τα συμπεράσματα. Αρχικά γίνεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων με την βιβλιογραφία και μετά ακολουθούν τα συμπεράσματα, με τα οποία ολοκληρώνεται η εργασία.

7.1 Συζήτηση

Σχετικά με το **πρώτο ερευνητικό ερώτημα**, ποιες είναι οι νέες τάσεις που υιοθετούν οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ προκειμένου να είναι βιώσιμες, προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ για να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές και βιώσιμες ακολουθούν τις νέες τάσεις που επικρατούν όπως είναι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, το Franchising, ο δανεισμός και η προσπάθεια χρηματοδότησης από κάποια κρατική πηγή όπως για παράδειγμα το ΕΣΠΑ. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται από την βιβλιογραφική επισκόπηση καθώς προέκυψε ότι για τη βιωσιμότητα τους τα σούπερ μάρκετ τα τελευταία χρόνια στρέφονται στο franchising επειδή τους παρέχουν την ασφάλεια της μητρικής εταιρείας με ό,τι αυτό συνεπάγεται, όπως είναι η βοήθεια στην οργάνωση, η διαφημιστική καμπάνια, το δυνατό όνομα (Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003), στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label ή own label) επειδή έχουν χαμηλότερη τιμή, μεγάλη ποικιλία και πληρούν τις ίδιες προϋποθέσεις με τα επώνυμα προϊόντα (Χριστοδούλου, 2018), και στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, επειδή με αυτό τον τρόπο έχουν μεγαλύτερη δύναμη απέναντι στους προμηθευτές, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην αποφυγή μεσαζόντων (ICAP, 2007; Παπαβασιλείου & Μπαλτάς, 2003)

Σχετικά με το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα**, ποιος είναι ο ρόλος των νέων τεχνολογιών στη βιωσιμότητά των επιχειρήσεων των σούπερ μάρκετ, προέκυψε ότι ο ρόλος των νέων τεχνολογιών είναι πολύ σημαντικός καθώς με την αξιοποίηση τους οι καταναλωτές μπορούν να ενημερώνονται για πολλά θέματα όπως είναι οι προσφορές, να διαβάζουν on line τα φυλλάδια, να κάνουν τα ψώνια τους ή να βρίσκουν εφαρμογές που μπορούν να κατεβάσουν στο κινητό και να τους βοηθήσουν. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το ΙΕΛΚΑ, από την οποία προέκυψε ότι η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, του διαδικτύου και των social media συντελούν σημαντικά στην ανάπτυξη των σούπερ μάρκετ, παρόλο που

ακόμα δεν υπάρχουν σημαντικές αυξήσεις στις πωλήσεις αλλά προσδιορίζουν το προφίλ των μελλοντικών πελατών των σούπερ μάρκετ.

Σχετικά με το **τρίτο ερευνητικό ερώτημα**, ποια είναι η αξία της καινοτομίας και των προϊόντων με ιδιωτική ετικέτα στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, προέκυψε ότι τα σούπερ μάρκετ υιοθετώντας καινοτόμες δράσεις όπως είναι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικά και βιώσιμα. Οι καινοτόμες δράσεις μπορεί να είναι η αξιοποίηση των νέων τεχνολογίες, εξαγορές, ανταγωνιστικές τιμές, τη δυνατότητα έτοιμων γευμάτων, οι δωροεπιταγές, η παροχή κι άλλων υπηρεσιών στα καταστήματα εκτός από την αγορά προϊόντων. Σύμφωνα με τον Κακούρη (2010) η καινοτομία είναι μια σειρά από νέους συνδυασμούς που μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα ο OECD (2005), αναφέρει ότι η καινοτομία στα προϊόντα, στις διαδικασίες, στην οργάνωση και στο εμπόριο μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη βιωσιμότητα και εξέλιξη των σούπερ μάρκετ.

Σχετικά με το **τέταρτο ερευνητικό ερώτημα**, τι ρόλο δηλαδή διαδραματίζει ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων των σούπερ μάρκετ, προέκυψε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι πολύ σημαντικός για να ξεπεραστούν τα προβλήματα ρευστότητας που μπορεί να έχουν προκύψει και να μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις οικονομικές δυσκολίες. Το εύρημά μας αυτό επιβεβαιώνεται από τους Μπαλάκο, & Πρελορέντζο, (2003) οι οποίοι αναφέρουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει πολύ μεγάλη σημασία τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους επενδυτές, καθώς μέσα από ένα ξεκάθαρο πλάνο και σχεδιασμό, η επιχείρηση δεν παρεκκλίνει εύκολα και ο έλεγχος για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι πολύ εύκολος καθώς συμβάλει στη συνεχή εξέλιξη και βελτίωση όλων των επιχειρησιακών τομέων με τους οποίους καταπιάνεται

Σχετικά με το **πέμπτο ερευνητικό ερώτημα**, ποια είναι δηλαδή τα μοντέλα μέτρησης της βιωσιμότητας των σούπερ μάρκετ, προέκυψε ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι αριθμοδείκτες αλλά και η μελέτη άλλων παραγόντων όπως είναι η ζήτηση, η οργάνωση και τα κεφάλαια της επιχείρησης. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται από τον Μπεκιάρη, (2012), ο οποίος αναφέρει ότι οι αριθμοδείκτες βιωσιμότητας, είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να μετρηθεί η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς φαίνονται τόσο τα υγιή οικονομικά στοιχεία όσο και τα αρνητικά. Βέβαια ο ίδιος αναφέρει ότι εκτός από τους αριθμοδείκτες η βιωσιμότητα μπορεί να μετρηθεί και με την μελέτη κάποιων παραγόντων όπως είναι:

- *«Ικανότητες οργάνωσης και προγραμματισμού*
- *Ορθή κατανόηση χρηματοοικονομικών θεμάτων*
- *Δυνατότητες πώλησης και προώθησης προϊόντων*
- *Διοικητικά και επικοινωνιακά προσόντα*
- *Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού*
- *Επαγγελματική υγεία καθώς και ασφάλεια δεξιοτήτων*
- *Δυνατότητα διαχείρισης επιχειρήσεων μικρότερου μεγέθους*
- *Ευρηματικότητα και δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών*
- *Δυνατότητα παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών με αξιοπιστία και συνέπεια*
- *Γνώσεις και δεξιότητες στον τομέα του μάρκετινγκ»*

7.2 Συμπεράσματα

Έχοντας ολοκληρώσει την παρούσα εργασία συμπεραίνεται ότι την τελευταία περίοδο τα σούπερ μάρκετ προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους και να είναι ανταγωνιστικά, εφαρμόζουν τις νέες τάσεις που επικρατούν στον χώρο όπως είναι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, το Franchising, ο δανεισμός και η προσπάθεια χρηματοδότησης από κάποια κρατική πηγή όπως για παράδειγμα το ΕΣΠΑ.

Στη βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι νέες τεχνολογίες, το διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς δίνουν μια άλλη διάσταση στην αγορά των σούπερ μάρκετ. Μέσα από την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών οι καταναλωτές μπορούν να ενημερώνονται για πολλά θέματα όπως είναι οι προσφορές, να διαβάζουν on line τα φυλλάδια, να κάνουν τα ψώνια τους ή να βρίσκουν εφαρμογές που μπορούν να κατεβάσουν στο κινητό. Η προσφορά όμως των νέων τεχνολογιών στη βιωσιμότητα δε σχετίζεται με την αύξηση των πωλήσεων τη δεδομένη στιγμή αλλά με κάτι πολύ πιο σημαντικό, με τον προσδιορισμό του προφίλ του μελλοντικού πελάτη, που αξιοποιεί πλέον τις νέες τεχνολογίες για να κάνει ηλεκτρονικά τις αγορές του κι όχι μόνο.

Εξίσου σημαντικό ρόλο στον ανταγωνισμό και τη βιωσιμότητα των σούπερ μάρκετ παίζει η καινοτομία είτε αυτή αφορά τα προϊόντα, είτε την οργάνωση, είτε το εμπόριο είτε ακόμα στις διαδικασίες. Παραδείγματα καινοτομιών είναι η αξιοποίηση

των νέων τεχνολογιών, η δυνατότητα παροχής έτοιμων γευμάτων, οι δωροεπιταγές, η παροχή κι άλλων υπηρεσιών στα καταστήματα εκτός από την αγορά προϊόντων, όπως είναι η πληρωμή λογαριασμών, η κάρτες πόντων κτλ.

Για να μπορέσουν όμως να γίνουν όλα αυτά θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος ο στρατηγικός σχεδιασμός και των σούπερ μάρκετ, καθώς με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες και να μην παρεκκλίνουν από την στοχοθεσία τους ελέγχοντας ταυτόχρονα τη βιώσιμότητά τους. Ο έλεγχος αυτός της βιωσιμότητας μπορεί να γίνει και μέσα από τη χρήση των αριθμοδεικτών αλλά την μελέτη κάποιων παραγόντων όπως είναι η ζήτηση, η οργάνωση και τα κεφάλαια της επιχείρησης. Οι αριθμοδείκτες βιωσιμότητας, είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να μετρηθεί η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς φαίνονται τόσο τα υγιή οικονομικά στοιχεία όσο και τα αρνητικά.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η μείωση του λειτουργικού κόστους, ο εξορθολογισμός των λειτουργιών και των καταστημάτων, η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, οι Όμιλοι Κοινών Αγορών αποτελούν τα βασικότερα βήματα για τα σούπερ μάρκετ προκειμένου να ενισχύσουν την θέση τους στην αγορά και την ανταγωνιστικότητά τους.

Εν κατακλείδι καθίσταται σαφές ότι σε ένα ρευστό οικονομικό περιβάλλον ο κλάδος των σούπερ μάρκετ έχει επηρεαστεί. Παρόλα αυτά εξαιτίας της φύσης των επιχειρήσεων σημειώθηκαν οι μικρότερες απώλειες σε σχέση με άλλους κλάδους. Ωστόσο για να γίνουν πιο ανταγωνιστικά και βιώσιμα θα πρέπει να ανοίξει ο δρόμος για νέες μορφές πώλησης και την είσοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Βιβλιογραφία

- Αποστόλου, Π. (2018). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση της Εταιρείας «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε- Σούπερ Μάρκετ»*. Διπλωματική Εργασία. Κοινό ΜΠΣ «Τραπεζική, Λογιστική και Χρηματοοικονομική». Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο & University of Nicosia.
- Αστρουλάκη, Δ. (2017). *Η ιδιωτική ετικέτα στον κλάδο λιανικού εμπορίου -σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα*. Διπλωματική Εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Τραπεζική. Θεσσαλονίκη: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Aizenman, J. & Pinto, B. (2005). *Managing economic volatility and crises: A practitioner's guide overview*, Cambridge University Press., Cambridge
- Annunziata, M. (2011). *The Economics of the Financial Crisis: Lessons and New Threats*, Palgrave MacMillan, Hampshire
- Γρηγοριάδης, Γ. (2011). *Μελέτη βιωσιμότητας και προσδιορισμός αξίας αλυσίδας σούπερ μάρκετ*. Διπλωματική Εργασία. Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Γιατρομανωλάκη, Γ.(2013). *Επίδραση της οικονομικής κρίσης στην αποδοτικότητα και βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων (Η περίπτωση δείγματος επιχειρήσεων τροφίμων)*. Διπλωματική Εργασία. Πρόγραμμα Σπουδών Τραπεζική. Ηράκλειο: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, (Μετάφραση: Σ. Κυριανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ζέλκας, Δ. (2016). *Εφαρμογή και αξιολόγηση μοντέλων πρόβλεψης βιωσιμότητας σε εταιρείες Δομικής οικονομίας*. Διπλωματική Εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης και Διαχείρισης Τεχνικών Έργων. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- ICAP(2007). *Σούπερ Μάρκετ*, ICAP, Σεπτέμβριος 2007, Αθήνα.
- ΙΕΛΚΑ. (2016). *Αυξημένη η επίδραση των social media και του κινητού τηλεφώνου στο λιανεμπόριο τροφίμων*. Διαθέσιμο στο [http://www.ielka.gr/ ?p=1970](http://www.ielka.gr/?p=1970)(14/03/2019).

- ΙΕΛΚΑ. (2018). *Online supermarket: Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης παρά τα χαμηλά επίπεδα πωλήσεων*. Διαθέσιμο στο <http://www.ielka.gr/?p=2339> (14/03/2019).
- ΙΟΒΕ, 2011, «Η Ελληνική Οικονομία 3/11», Τριμηνιαία Έκθεση, Αρ. Τεύχους 65 Διαθέσιμο στο http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=359&news_id=1034 (14/03/2019).
- Κοκολης, Κ. (2016). *Υποδείγματα πρόβλεψης βιωσιμότητας επιχειρήσεων - Πρόβλεψη πτώχευσης επιχειρήσεων*. Διπλωματική εργασία. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Πρόγραμμα Σπουδών Τραπεζική. Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μανιφάβα, Δ. (2018). *Εξαφανίστηκαν 41 αλυσίδες σούπερ μάρκετ* Διαθέσιμο στο <http://www.kathimerini.gr/973862/gallery/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/e3afanisthkan-41-alyssides-soyper-market> (14/3/2019).
- Μπεκιάρης, Μ. (2012). *Αξιολόγηση επιχειρηματικότητας*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου Διαθέσιμο στο www.aegean.gr(14/3/2019).
- National Bank of Greece. (2016). *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Λιανικό Εμπόριο*, Διαθέσιμο στο [https://www.nbg.gr/greek/thegroup/press-office/spot/reports/Documents/SMEs%20Survey_Retail%20Trade%20\(September%202016\).pdf](https://www.nbg.gr/greek/thegroup/press-office/spot/reports/Documents/SMEs%20Survey_Retail%20Trade%20(September%202016).pdf) (14/3/2019).
- Νόμος 3908/2011. *Ενίσχυση Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη, την Επιχειρηματικότητα και την Περιφερειακή Συνοχή*. ΦΕΚ Α' 8/01-02-2011.
- Νόμος 4399/16 (ΦΕΚ Α' 117/22.6.2016). *Θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση καθεστώτων Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας - Σύσταση Αναπτυξιακού Συμβουλίου και άλλες διατάξεις*.
- Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ, (2018).
- Πανόραμα Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ, (2012).
- Παλαιοκρασάς, Σ. (2007). *Οδηγίες για τη διενέργεια μελέτης περίπτωσης επιχειρηματικότητας*. Αθήνα: Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.ΤΕ) Διαθέσιμο στο <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3458/1022.pdf> (14/03/2019).
- Σέρμπος, Α. (2018). *Μοντέλα πρόβλεψης βιωσιμότητας τεχνικών εταιρειών με χρήση πολλαπλής διακριτικής ανάλυσης*. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διαχείριση Τεχνικών Έργων. Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Σερπάνου, Ι. (2018). *Ξενοδοχειακή βιωσιμότητα: Εφαρμογή πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο*. Διπλωματική Εργασία. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Συμεωνίδου, Π. (2009). *Ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα αγροτουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα*. Διδακτορική διατριβή. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Τζαγκαράκης, Ε. (2013). *Βιωσιμότητα εισηγμένων στο Χ.Α.Α. ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 2007-2011*. Διπλωματική εργασία. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης
- Verma, G. & Mallik, K. (2004). *Εκπαιδευτική Έρευνα. Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Τεχνικές*, (Μετάφραση: Α. Παπασταμάτης). Αθήνα: Τυπωθήτω-Δάρδανος.

Πηγές στο διαδίκτυο

https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/how-apply/application-process_el