



ΑΣΙ Χώρος αειχώρας

Κείμενα Πολεοδομίας, Χωροταξίας και Ανάπτυξης

2012

17

ΣΥΝΤΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ - Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
*Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας
και Περιφερειακής Ανάπτυξης*

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΔΗΜΗΤΡΗΣ
ΣΚΑΓΙΑΝΝΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ
ΓΟΣΠΟΔΙΝΗ ΑΣΠΑ
ΔΕΦΝΕΡ ΑΛΕΞΗΣ
ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΟΛΓΑ
ΨΥΧΑΡΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ
ΣΤΑΘΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

Αραβαντινός Αθανάσιος	- ΕΜΠ
Ανδρικόπουλος Ανδρέας	- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Βασενχόβεν Λουδοβίκος	- ΕΜΠ
Γιαννακούρου Τζίνα	- Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Γιαννιάς Δημήτρης	- Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Δελλαδέτσιμας Παύλος	- Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
Δεμαθάς Ζαχαρίας	- Πάντειο Πανεπιστήμιο
Ιωαννίδης Γιάννης	- Tufts University, USA
Καλογήρου Νίκος	- ΑΠΘ
Καρύδης Δημήτρης	- ΕΜΠ
Κοσμόπουλος Πάνος	- ΔΠΘ
Κουκλέλη Ελένη	- University of California, USA
Λαμπριανίδης Λόης	- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Λουκάκης Παύλος	- Πάντειο Πανεπιστήμιο
Λουρή Ελένη	- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Μαλούτας Θωμάς	- Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
Μαντουβάλου Μαρία	- ΕΜΠ
Μελαχροινός Κώστας	- Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Μοδινός Μιχάλης	- Εθν. Κέντρο Περιβ. και Αειφ. Ανάπτυξης (ΕΚΠΑΑ)
Μπριασούλη Ελένη	- Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Παπαθεοδώρου Ανδρέας	- Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Πρεβελάκης Γεώργιος-Στυλ.	- Universite de Paris I, France
Φωτόπουλος Γιώργος	- Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Χαστάογλου Βίλμα	- ΑΠΘ

Διεύθυνση:
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας
και Περιφερειακής Ανάπτυξης
Περιοδικό ΔΕΙΧΩΡΟΣ
Πεδίον Άρεως, 383 34 ΒΟΛΟΣ
<http://www.aeihoros.gr>, e-mail: aeihoros@prd.uth.gr
τηλ.: 24210 – 74456 fax: 24210 – 74388



Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας

Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Επιστημονικό Περιοδικό

αειχώρος

Ανακοίνωση

Από το τεύχος 12 άλλαξε η αρίθμηση του περιοδικού αειχώρος. Καταργείται η αναφορά σε τόμο και τεύχος τόμου, και καθιερώνεται η αναφορά σε αύξοντα αριθμό τεύχους (από την αρχή της έκδοσης του περιοδικού).

Επιμέλεια έκδοσης: Άννα Σαμαρίνα — Παναγιώτης Πανταζής
Λαγούτ: Παναγιώτης Πανταζής
Σχεδιασμός εξωφύλλου: Παναγιώτης Πανταζής
Εκτύπωση: Ευαγγελία Ξουράφα
Κεντρική διάθεση: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας

	Τασοπούλου Α.	4
Προσεγγίζοντας τη διακυβέρνηση και τα θεωρητικά της διλήμματα		
	Γουργιώτης Α.	34
Χάρτα για την Ανάπτυξη του Ορεινού Χώρου		
	Τσιώτας Δ., Πολύζος Σ.	64
Ανάλυση των περιφερειακών ανισοτήτων στα επίπεδα ανεργίας στην Ελλάδα με χρήση του δείκτη Theil		
	Σκορδίλη Σ.	82
Οικονομική κρίση και ένταση της οικονομικής και γεωγραφικής ανισότητας. Νέες χωρικές στρατηγικές των μεγάλων ομίλων που δραστηριοποιούνται στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων		
	Πισσούριος Α.Ι.	106
Αξιολόγηση των θεσμοθετημένων πολεοδομικών δεικτών προδιαγραφής για τις δημόσιες χρήσεις		
	Λαλένης Κ., Θεοδωρίδου Λ.	136
Πανεπιστημιακές εγκαταστάσεις και Πόλη. Χωροθέτηση, σχεδιασμός και πολεοδομική ένταξη. Οι περιπτώσεις του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στο Βόλο και του ΤΕΙ Καβάλας		
	Γκιάλης Σ., Κοτζαμάνης Β., Σαλάτα Κ.-Δ.	164
Το Μετρό και η πόλη της Θεσσαλονίκης: Επιπτώσεις στην Αστική και Εργασιακή Γεωγραφία		

Οικονομική κρίση και ένταση της οικονομικής και γεωγραφικής ανισότητας: Νέες χωρικές στρατηγικές των μεγάλων ομίλων που δραστηριοποιούνται στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων

Σοφία Σκορδίλη

Επικ. Καθηγήτρια, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Περίληψη

Στη διάρκεια των τριών τελευταίων δεκαετιών, στα πλαίσια αυστηρών εισοδηματικών πολιτικών λιτότητας, αρκετοί κλάδοι του λιανικού εμπορίου γνώρισαν σημαντικές παροδικές μειώσεις των πωλήσεων. Αυτή δεν ήταν η περίπτωση για τον κλάδο τροφίμων που σημείωνε συνεχή αύξηση των πωλήσεων. Η κατάσταση αλλάζει μετά την έναρξη της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Από το 2008 οι αθροιστικές πωλήσεις των τροφίμων ακολουθούν συνεχή μείωση σε ετήσια βάση.

Ωστόσο δεν έχουν πληγεί όλοι οι τύποι επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο τροφίμων με την ίδια σφοδρότητα. Τα μικρά παραδοσιακά καταστήματα και οι μικρές αλυσίδες είναι εξαιρετικά ευάλωτα στην κρίση. Από την άλλη πλευρά οι ηγετικές αλυσίδες που δεσπόζουν στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων ισχυροποιούν περισσότερο τη θέση τους σημειώνοντας αύξηση των πωλήσεων. Περισσότερο σημαντικά εν μέσω κρίσης, γενικευμένης έλλειψης ρευστότητας και επενδυτικής απραγίας, υλοποιούν μεγάλα επενδυτικά προγράμματα.

Αντικείμενο της εργασίας είναι η μελέτη των στρατηγικών χωρικής ανάπτυξης και αναδιάρθρωσης των δικτύων των καταστημάτων που εφαρμόζουν οι μεγάλοι επιχειρηματικοί όμιλοι που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο τροφίμων προκειμένου να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Όλα τα δεδομένα συνηγορούν ότι οι τάσεις χωρικής και οικονομικής ανισότητας πρόκειται να ισχυροποιηθούν.

Λέξεις κλειδιά

Γεωγραφία Λιανικού Εμπορίου, αλυσίδες λιανικού εμπορίου τροφίμων, στρατηγικές γεωγραφικής επέκτασης, οικονομική κρίση.

Economic Crisis and intensity of the Economic and Geographical Inequality: New spatial strategies of the top grocery retail chains in Greece

During the last three decades, several sectors of retail trade have shown temporal declines in sales as a result of short-term income austerity programmes. This was not the case for food sales that were increasing nonstop. However, food sales have been declining sharply since 2008. This is a profound indication of the intensity of the current economic crisis that hits the country.

The impact of the crisis is highly differentiated among several types of food retailers. Independent shops and small chains are extremely vulnerable. On the other hand, a few corporate retailers that dominate the sector are gaining power, showing considerable increases in aggregate sales. More significantly they are implementing large investment projects.

The paper aims to study the geographical expansion strategies applied by the top grocery retailers in order to restructure their stores networks and increase their market shares. The analysis shows that the trends of unequal spatial and economic development are going to be further enhanced.

Keywords

Retail Geography, grocery retail chains, strategies of geographical expansion, economic crisis.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος των τροφίμων κατέχει την ηγετική θέση στο λιανικό εμπόριο της χώρας. Στα πλαίσια της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, όπως ήταν αναμενόμενο, έχει ισχυροποιήσει ακόμη περισσότερο τη σχετική συμμετοχή του. Ολοένα και μικρότερο ποσοστό των ψαλιδισμένων οικογενειακών προϋπολογισμών κατευθύνεται σε άλλους κλάδους του εμπορίου.

Στη διάρκεια των 2-3 τελευταίων δεκαετιών, υπό την πίεση βραχυπρόθεσμων εισοδηματικών πολιτικών λιτότητας και μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, αρκετοί κλάδοι του λιανικού εμπορίου σημείωσαν παροδικές μειώσεις των πωλήσεων. Ποτέ όμως το εμπόριο τροφίμων που ακολουθούσε αδιάκοπη αναπτυξιακή τροχιά. Είναι γνωστό άλλωστε ότι σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας σημειώνεται αύξηση των πωλήσεων τροφίμων εφόσον τα νοικοκυριά περιορίζουν τις εξόδους για διασκέδαση και φαγητό και καταναλώνουν περισσότερα γεύματα στο σπίτι ή σε φιλικά σπίτια. Είναι ενδεικτικό της σφραδρότητας της τρέχουσας οικονομικής κρίσης ότι το 2011, για τέταρτη συνεχή χρονιά, ο αθροιστικός κύκλος εργασιών (σε σταθερές τιμές) των επιχειρήσεων του λιανικού εμπο-

ρίου τροφίμων ακολουθεί φθίνουσα πορεία. Η μείωση των αθροιστικών μεγεθών είναι πρωτόγνωρη και εντυπωσιακή ωστόσο δεν έχουν πληγεί όλοι οι τύποι των επιχειρήσεων με την ίδια σφοδρότητα. Όπως δείχνουν τα διαχρονικά δεδομένα του Πίνακα 1, οι επιδόσεις των δυο ομάδων επιχειρήσεων τροφίμων για τις οποίες είναι διαθέσιμα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, διαφέρουν σημαντικά.

Πίνακας 1. Εξέλιξη του Δείκτη Κύκλου Εργασιών στο λιανικό εμπόριο, 2005=100, σταθερές τιμές

Έτη	Γενικός Δείκτης	Μεγάλα Καταστήματα τροφίμων	Τρόφιμα, Ποτά, Καπνός
2005	100.0	100.0	100.0
2006	109.0	111.1	101.5
2007	111.4	113.3	99.3
2008	112.8	114.5	94.7
2009	100.0	106.9	93.2
2010	93.7	101.4	88.9

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2011)

Η ομάδα της τέταρτης στήλης του πίνακα με το γενικό τίτλο "Τρόφιμα, Ποτά, Καπνός" περιλαμβάνει τα μικρά καταστήματα. Είναι φανερό ότι τα καταστήματα αυτά έχουν υποστεί δραματικές απώλειες, μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες απώλειες του Γενικού Δείκτη του συνολικού λιανικού εμπορίου της χώρας. Τις τελευταίες χρονιές δε η πτώση έχει λάβει εκρηκτικές διαστάσεις.

Η ομάδα της τρίτης στήλης "Μεγάλα Καταστήματα Τροφίμων" περιλαμβάνει τα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης (self-service). Για μια μεγάλη περίοδο οι ετήσιες λιανικές πωλήσεις των καταστημάτων αυτών αυξάνονταν με διψήφιο ποσοστό (σε τρέχουσες τιμές). Στα πλαίσια της πρόσφατης κρίσης, η πτώση των πωλήσεων στα καταστήματα αυτοεξυπηρέτησης άρχισε με σημαντική καθυστέρηση, το 2009, και ήταν πολύ πιο ήπια συγκριτικά με τα μικρότερα καταστήματα του κλάδου αλλά και το συνολικό λιανικό εμπόριο της χώρας. Μάλιστα, αυτή η ομάδα των καταστημάτων τροφίμων καθώς και τα καταστήματα φαρμάκων και καλλυντικών αποτελούν τις μοναδικές κατηγορίες επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου που οι πωλήσεις του 2010, σε σταθερές τιμές, υπερβαίνουν τις πωλήσεις του έτους βάσης των μετρήσεων, 2005 (ΕΛΣΤΑΤ, 2011).

Η ομάδα των μεγάλων καταστημάτων τροφίμων είναι εξαιρετικά ανομοιογενής. Περιλαμβάνει μεμονωμένα καταστήματα, μικρές και μεγαλύτερες αλυσίδες αλλά και τους γιγάντιους πολυεθνικούς ομίλους που κυριαρχούν στην εγχώρια λιανική αγορά των

τροφίμων. Μια αναλυτικότερη προσέγγιση αποκαλύπτει μεγάλες διαφοροποιήσεις των επιδόσεων με βάση το μέγεθος των επιχειρήσεων. Τα μεμονωμένα καταστήματα και οι μικρές και μεσαίες αλυσίδες λιανικής τροφίμων έχουν υποστεί σημαντικές απώλειες. Οι περισσότερες ανθρές μεσαίες αλυσίδες έχουν ήδη εξαγοραστεί από τις ηγετικές εταιρίες του κλάδου, ενώ οι μικρότερες μονάδες που έχουν επιβιώσει λειτουργούν σε συνθήκες ισχυρότατου ανταγωνισμού.

Από την άλλη πλευρά ένας μικρός αριθμός μεγάλων αλυσίδων σημειώνει εντυπωσιακή αύξηση των πωλήσεων σε ετήσια βάση και δεσπόζει στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων. Αρκετές από αυτές δε εξακολουθούν να σημειώνουν και σημαντικά κέρδη. Περισσότερο σημαντικά, εν μέσω κρίσης, γενικευμένης έλλειψης ρευστότητας και επενδυτικής δυσπραγίας, εξακολουθούν να υλοποιούν μεγάλα επενδυτικά προγράμματα. Οι επενδυτικές τους δαπάνες εστιάζουν στη γεωγραφική αναδιοργάνωση και πύκνωση του δικτύου τους. Η στρατηγική της γεωγραφικής επέκτασης συνδυάζεται με την ανάπτυξη εναλλακτικών οργανωτικών τύπων (format) καταστημάτων προκειμένου να αυξήσουν την ελκυστικότητα τους σε ομάδες του πληθυσμού με διαφορετικές δυνατότητες πρόσβασης, εισοδηματικές δυνατότητες και καταναλωτικά πρότυπα.

Αντικείμενο της εργασίας είναι η μελέτη των στρατηγικών χωρικής ανάπτυξης και αναδιάρθρωσης των δικτύων των καταστημάτων που εφαρμόζουν οι μεγάλοι επιχειρηματικοί όμιλοι που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά με στόχο την περαιτέρω αύξηση των μεριδίων αγοράς και την ισχυροποίηση της θέσης τους.

Η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις χώρες της ΕΕ με ισχνή περιφερειακή διάρθρωση των μεγάλων αλυσίδων. Η εδραίωση στη μεγάλη καταναλωτική αγορά της Αθήνας ήταν, με ελάχιστες εξαιρέσεις, ο πρωταρχικός στόχος όλων των μεγάλων αλυσίδων που επιχειρήσαν να δραστηριοποιηθούν στο λιανικό εμπόριο των τροφίμων. Η επέκταση στην επαρχία ξεκίνησε με αρκετή καθυστέρηση και πραγματοποιήθηκε με αργούς ρυθμούς. Όλα τα δεδομένα συνηγορούν ότι, εν μέσω της κρίσης, η αγορά της Αθήνας ευρίσκεται και πάλι στο επίκεντρο των σχεδιασμών των μεγάλων αλυσίδων.

Η ανάλυση στηρίζεται στην επισκόπηση βιβλιογραφίας που εξετάζει τις νέες τάσεις στην Οικονομική Γεωγραφία του Λιανικού Εμπορίου και στο σχολιασμό των στρατηγικών των ηγετικών αλυσίδων λιανικής τροφίμων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Τα δεδομένα δραστηριότητας των μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων έχουν συλλεχθεί από πολλαπλές πηγές: δημοσιεύματα οικονομικού και κλαδικού τύπου, δικτυακούς τόπους, δελτία τύπου και εκδόσεις των επιχειρήσεων καθώς και περιορισμένο αριθμό συνεντεύξεων με πληροφοριοδότες—κλειδιά.

Η επόμενη ενότητα παρακολουθεί συνοπτικά τη διαδρομή που ακολούθησαν οι μεγάλες αλυσίδες προκειμένου να εδραιωθούν στην ελληνική αγορά των τροφίμων και

παρουσιάζει πρόσφατα οικονομικά δεδομένα των κορυφαίων επιχειρήσεων. Η τρίτη ενότητα εξετάζει τις σύγχρονες στρατηγικές γεωγραφικής αναδιάρθρωσης που εφαρμόζουν οι μεγάλες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στο ελληνικό λιανικό εμπόριο και τις εντάσσει στη γενικότερη συζήτηση για τη γεωγραφική αναδιάρθρωση του λιανικού εμπορίου τροφίμων που διεξάγεται αυτή την περίοδο σε διεθνές επίπεδο. Τέλος, η καταληκτική ενότητα σχολιάζει τις τάσεις οικονομικής και γεωγραφικής συγκέντρωσης που χαρακτηρίζουν το λιανικό εμπόριο τροφίμων.

2. Η ΟΡΜΗΤΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Το ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων παρέμεινε εξαιρετικά κατακερματισμένο μέχρι σχετικά πρόσφατα. Για αρκετές δεκαετίες, τα ιδιαίτερα γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά της χώρας σε συνδυασμό με την ανεπαρκή συγκοινωνιακή υποδομή, τον περιορισμένο χρόνο ζωής και την ευπάθεια των τροφίμων, έθεταν απαγορευτικά τεχνικά εμπόδια στην ενοποίηση της λιανικής αγοράς τροφίμων. Συν τω χρόνω η αναβάθμιση της συγκοινωνιακής υποδομής και των μεθόδων συντήρησης των τροφίμων έκαναν τεχνικά εφικτή τη δημιουργία ενιαίας εθνικής αγοράς τροφίμων. Ωστόσο αποδείχτηκε στην πράξη ότι η ικανοποίηση των τεχνικών προϋποθέσεων μεταφοράς και συντήρησης των τροφίμων ήταν αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη για να προκαλέσει την ενσωμάτωση αποκομμένων τοπικών αγορών στην εθνική αγορά. Η διατήρηση παραδοσιακών περιφερειακών διατροφικών προτύπων, το υψηλό κόστος των μεταφορών και τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των τοπικών αγρο-τροφικών συστημάτων, δεν επέτρεψαν την ενοποίηση της αγοράς. Ο μεγάλος όγκος του πληθυσμού της επαρχιακής Ελλάδας μέχρι και τη δεκαετία '80 αντιστάθηκε στη διαδικασία ομογενοποίησης των καταναλωτικών προτύπων και έδειξε περιορισμένη δεκτικότητα στα τυποποιημένα τρόφιμα. Η δεκτικότητα είναι ένα κοινωνικά και χωρικά προσδιορισμένο μέγεθος που προσδιορίζεται από την κουλτούρα που έχουν αναπτύξει οι κάτοικοι μιας περιφέρειας για το φαγητό, από το ρόλο της οικογένειας, τη θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας, τη διάθεση για εκσυγχρονισμό. Τα επεξεργασμένα προϊόντα της αγρο-τροφικής βιομηχανίας φάνταζαν "ξένα" και ακριβά στους συντηρητικούς καταναλωτές που έδειξαν μεγάλη εμμονή στην κατανάλωση παραδοσιακών τροφίμων που προμηθεύονταν από μικρά καταστήματα από την τοπική αγορά (Σκορδίλη, 2000: 406).

Το χαμηλό επίπεδο της δυνητικής ζήτησης ανέστειλε την επέκταση δαπανηρών δικτύων διανομής προϊόντων ικανών να καλύψουν το κατακερματισμένο λιανικό εμπόριο τροφίμων της χώρας. Ένας μεγάλος αριθμός μικρών τοπικών καταστημάτων και λαϊκών αγορών εξυπηρετούσαν το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης ακόμη και εντός των

μεγάλων αστικών κέντρων της χώρας. Σημαντικές εγχώριες αλυσίδες σούπερ μάρκετ (σιμ) άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους στην Αθήνα στα τέλη της δεκαετίας 1960, με αρκετή καθυστέρηση συγκριτικά με άλλες χώρες¹. Τουλάχιστον μέχρι τα τέλη της δεκαετίας 1980 η ανάπτυξη του δικτύου τους ακολούθησε αργούς ρυθμούς και περιορίστηκε εντός των ορίων της πρωτεύουσας και δευτερευόντως της Θεσσαλονίκης.

Όλα τα δεδομένα συνηγορούν ότι το διάστημα 1987-95 ήταν περίοδος έντονης αναδιάρθρωσης για την ελληνική αγρο-τροφική βιομηχανία και το λιανικό εμπόριο τροφίμων. Σε διάστημα λίγων ετών, μέσα από επώδυνες διαδικασίες για το μεγάλο όγκο των παραδοσιακών παραγωγικών μονάδων, διαρθρωτικά κλαδικά χαρακτηριστικά που είχαν δείξει αξιοσημείωτη διαχρονική αντοχή μετασηματίστηκαν δραστικά. Μεταβολές που πήραν πολλές δεκαετίες να πραγματοποιηθούν στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης και στις ΗΠΑ στην Ελλάδα υλοποιήθηκαν με πρωτόγνωρη ταχύτητα και ένταση και είχαν δραστικές επιπτώσεις στα αγρο-τροφικά συστήματα και την οικονομία της χώρας. Οι εγχώριες μεταποιητικές και εμπορικές επιχειρήσεις κλυδωνίστηκαν από τις αναταράξεις που προκαλεί η γρήγορη μετάβαση από το μακροχρόνιο καθεστώς προστατευτισμού στον διεθνή ανταγωνισμό.

Στα πλαίσια της υλοποίησης της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς (ΕΕΑ) 1992, η Ελλάδα εντάχθηκε στο χάρτη των διεθνών δικτύων των μεγάλων πολυεθνικών που δραστηριοποιούνται στην επεξεργασία τροφίμων. Την περίοδο αυτή άρχισε να εκδηλώνεται σημαντικό ενδιαφέρον από μεγάλους ομίλους (Nestle, Unilever, Jacobs Suchard, Danone, Barilla, κ.ά.) για συμμετοχή στο κεφάλαιο ή/και πλήρη εξαγορά εγχώριων αγρο-τροφικών βιομηχανιών. Το κύμα των εξαγορών έγινε εμφανές το 1987, με μικρή καθυστέρηση συγκριτικά με τις υπόλοιπες Νοτιο-Ευρωπαϊκές χώρες, και είχε σχεδόν ολοκληρωθεί το 1991. Ο κλάδος τροφίμων συγκέντρωσε, με μεγάλη διαφορά, το μεγαλύτερο διεθνές ενδιαφέρον για εξαγορές μεταξύ όλων των κλάδων της ελληνικής μεταποίησης. Οι εταιρίες-αγοραστές προχώρησαν στην ενίσχυση των ισχυρών επώνυμων προϊόντων των επιχειρήσεων-στόχων και στη διεύρυνση της γκάμας των προσφερομένων προϊόντων με εισαγωγές των διεθνών σημάτων της εταιρίας. Επίσης επένδυσαν στη δημιουργία αποτελεσματικών δικτύων διανομής των προϊόντων τους (Σκορδίλη, 2003).

¹ Το κατάστημα *King Kullen*, που άρχισε να λειτουργεί στην εργατική συνοικία Queens στη Νέα Υόρκη το 1930, έχει καταγραφεί ως το πρώτο σούπερ μάρκετ. Ο ιδιοκτήτης του Michael Cullen επεδίωξε μεγάλο όγκο πωλήσεων σε κατάσταση αυτοεξυπηρέτησης με μειωμένο ποσοστό κέρδους "pile it high: sell it low". Η αρχή αυτή υιοθετήθηκε με επιτυχία από άλλα καταστήματα και γρήγορα τα σούπερ μάρκετ κυριάρχησαν στην αγορά τροφίμων των ΗΠΑ. Εκτιμάται ότι ήδη στα τέλη της δεκαετίας 1950 τα σούπερ μάρκετ εξυπηρετούσαν το 70% της αγοράς τροφίμων των ΗΠΑ (Konefal κ.ά., 2007: 270). Στις χώρες της Βόρειας και Δυτικής Ευρώπης το οργανωτικό μοντέλο των σούπερ μάρκετ διαδόθηκε αμέσως μετά το Β παγκόσμιο πόλεμο και αναπτύχθηκε εντυπωσιακά κατά τις δεκαετίες 1960 και 1970 (Wrigley και Lowe, 2002: 76).

Ακολούθησε, λίγο αργότερα, το πρώτο κύμα εισόδου μεγάλων Διεθνικών Εταιριών (ΔΕ) λιανικού εμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα. Στις αρχές της δεκαετίας '90, εν αναμονή των εξελίξεων στις πρώην σοσιαλιστικές χώρες, οι χώρες της Ν. Ευρώπης, οι μεγάλες αγορές της Βραζιλίας και της Αργεντινής στη Ν. Αμερική καθώς και οι "τίγρεις της ΝΑ Ασίας" αποτελούσαν τους πρωταρχικούς στόχους των καθιερωμένων λιανικών αλυσίδων της Βόρειας Ευρώπης και των ΗΠΑ (Reardon κ.ά., 2007). Ειδικότερα στην Ευρώπη, εκδηλώθηκε μια σαφής προτίμηση για διείσδυση ευρωπαϊκών διεθνικών αλυσίδων στις παρυφές της ΕΕΑ, τις Νότιες χώρες της Κοινότητας. Εκτιμήθηκε σωστά ότι η αγορά μεταποιημένων τροφίμων στις χώρες αυτές συνδυάζει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης και υψηλή αγοραστική δύναμη. Πλεονεκτούσε λοιπόν σημαντικά τόσο έναντι των κορεσμένων αγορών της Βόρειας και Δυτικής Ευρώπης όσο και έναντι των αγορών μακροπρόθεσμων αποδόσεων της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

2.1 Η εδραίωση των μεγάλων ομίλων στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων

Η πρώτη εξαγορά ελληνικής αλυσίδας λιανικού εμπορίου² πραγματοποιήθηκε το 1992 όταν η βελγική Delhaize εξαγόρασε την αλυσίδα *AB Βασιλόπουλος*. Ακολούθησαν το 1995 η γαλλική Promodes και το 1997 η γερμανική εκπτωτική αλυσίδα *Schwartz* (καταστήματα *Lidl*). Η εταιρία *Promodes*, που δραστηριοποιήθηκε στην Ελλάδα με τις υπεραγορές και τα σούπερ μάρκετ *Continent* καθώς και τα εκπτωτικά καταστήματα *Dia*, εξαγοράστηκε από την ομοεθνή της *Carrefour* το 1999. Και οι τρεις ΔΕ (Διεθνικές Εταιρίες) που άρχισαν να δραστηριοποιούνται στη χώρα τη δεκαετία '90 ακολούθησαν συνεχή ανοδική πορεία και κατέχουν ηγετικές θέσεις στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων.

Εκείνη την περίοδο η συγκέντρωση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων στη χώρα ήταν ακόμη σε νηπιακό επίπεδο και τα περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς σημαντικά. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1994 οι δυο μεγαλύτερες αλυσίδες, *Μαρινόπουλος* και *Βερόπουλος*, είχαν συνολικό ετήσιο κύκλο εργασιών λιγότερο από \$1 δις, ενώ σ' όλες τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες τα αντίστοιχα ποσά ήταν πολλαπλάσια. Στη Βρετανία, που η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, ήδη το 1996 οι τέσσερις κορυφαίες αλυσίδες είχαν αθροιστικό κύκλο εργασιών \$130 δις (Wrigley και Lowe, 2002: 33). Σε χώρες με σχετικά αντίστοιχα πληθυσμιακά μεγέθη, όπως το Βέλγιο και η Ολλανδία, οι δυο πρώτες αλυσίδες είχαν συνολικές πωλήσεις \$23,3 δις και \$30,5 δις αντίστοιχα. Τα πλησιέστερα μεγέθη με τα ελληνικά παρατηρήθηκαν στην Ιρλανδία, όπου οι δυο πρώτες αλυσίδες είχαν αθροιστικές πωλήσεις \$2,9 δις (Δίπλας, 1996).

² Είχε προηγηθεί η δημιουργία των καταστημάτων *Makro* από την ολλανδική SHV Holdings. Τα καταστήματα αυτά δραστηριοποιούνται στη χονδρεμπορική και όχι στη λιανική αγορά τροφίμων που εξετάζεται εδώ.

Στις συνθήκες αυτές η επικράτηση των ξένων αλυσίδων έναντι των εγχώριων δεν ήταν δύσκολη. Οι ΔΕ εκμεταλλεύτηκαν τη μεγάλη ρευστότητα, τις προνομιακές σχέσεις συνεργασίας με σημαντικούς προμηθευτές, καθώς και τη σημαντική τεχνογνωσία που είχαν αναπτύξει στη διοίκηση, την τροφοδοσία των καταστημάτων και τη δραστηριοποίηση σε διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα και εδραιώθηκαν σε μια αγορά με χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού και μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης (Coe και Wrigley, 2007). Μέσα από συνεχείς εξαγορές εγχώριων αλυσίδων αλλά και προγράμματα οργανικής ανάπτυξης διαμόρφωσαν μεγάλα εμπορικά δίκτυα που απέκτησαν ηγετικές θέσεις στο εγχώριο λιανικό εμπόριο.

Με λίγες εξαιρέσεις³ όλες οι μεγάλες αλυσίδες τροφίμων, διεθνικές και εγχώριες, ακολούθησαν κοινή διαδρομή στην ανάπτυξη του δικτύου τους με σημείο εκκίνησης και επίκεντρο των σχεδιασμών τους την Αττική. Πρώτο τους μέλημα ήταν η εδραίωση στη μεγάλη και συνεκτική αγορά της ευρύτερης περιοχής της πρωτεύουσας που αποτελεί το 3% της συνολικής έκτασης της χώρας και συγκεντρώνει σχεδόν το 40% του πληθυσμού με μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα σημαντικά υψηλότερο από το μέσο όρο της χώρας (Περιφέρεια Αττικής, 2007). Η αποκλειστική επικέντρωση στη μεγάλη αγορά της Αττικής διατηρήθηκε επί μακρόν. Αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντικές αλυσίδες, όπως η εγχώρια αλυσίδα *Σκλαβενίτης*, δεν επεκτάθηκαν ποτέ εκτός της Αττικής. Οι περισσότερες αλυσίδες προχώρησαν σε επέκταση στην περιφέρεια με αρκετή καθυστέρηση και μόνο αφού είχαν εξασφαλίσει ισχυρή παρουσία στην ευρύτερη περιοχή της πρωτεύουσας⁴. Παράλληλα ποτέ δεν εγκατέλειψαν την πυκνωση του δικτύου τους στην πρωτεύουσα με καταστήματα σούπερ μάρκετ και υπεραγορές στις πυκνοκατοικημένες συνοικίες και τα νέα προάστια του πολεοδομικού συγκροτήματος.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η επέκταση στην περιφέρεια υλοποιήθηκε σε τρεις διαδοχικές φάσεις. Σε πρώτη φάση προχώρησαν στην επέκταση του δικτύου τους σε πυκνο-

³ Η σημαντικότερη εξαίρεση είναι η ΔΕ *Schwartz* που έκανε τη στρατηγική επιλογή να ξεκινήσει από τη Θεσσαλονίκη και τις γειτονικές της περιοχές. Η σκοπιμότητα αυτής της κίνησης αποδόθηκε στους στενούς δεσμούς που έχει αυτή η περιοχή της χώρας με τη Γερμανία, χώρα-έδρα της εταιρίας, προορισμό για χιλιάδες βορειοελλαδίτες μετανάστες. Στελέχη της εταιρίας εκτίμησαν, όπως αποδείχτηκε σωστά, ότι σε αυτήν την περιοχή της Ελλάδας η επωνυμία *Lidl* είναι ήδη γνωστή, ή μπορεί γρήγορα να γνωστοποιηθεί από στόμα σε στόμα στο ευρύ καταναλωτικό κοινό, και απολαμβάνει την υψηλή εκτίμηση που απολαμβάνουν οι γερμανικές εταιρίες. Επιπλέον εκείνη την περίοδο, στα τέλη της δεκαετίας 1990, η παρουσία των μεγάλων συμβατικών αλυσίδων στη βόρεια Ελλάδα ακόμη και στο μεγάλο αστικό κέντρο της Θεσσαλονίκης ήταν πολύ περιορισμένη. Αφού εδραιώθηκε στην προνομιακή αγορά της βόρειας Ελλάδας η αλυσίδα επεκτάθηκε και στην Αττική όπου και ανέπτυξε και διατηρεί πολύ ισχυρό δίκτυο καταστημάτων.

⁴ Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση της αλυσίδας *Dia*. Μόλις το 1999, μετά από 4 χρόνια δραστηριοποίησης στην Αττική και ενώ είχε θέσει σε λειτουργία 88 καταστήματα, άρχισε να πραγματοποιεί την επέκτασή της σε άλλες περιοχές (Χαροντάκης, 1998).

κατοικημένες περιοχές γειτονικών νομών (Βοιωτία, βόρεια Κορινθία, κεντρική Εύβοια) και στα μεγάλα αστικά κέντρα της Πάτρας και της Θεσσαλονίκης. Αργότερα, προχώρησαν σε επιλεγμένα μικρότερα αστικά κέντρα σε πιο απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές. Οι σημαντικότεροι προορισμοί ήταν τα αστικά κέντρα της Πελοποννήσου, της Στερεάς Ελλάδας, της Θεσσαλίας και της Κεντρικής Μακεδονίας, που ευρίσκονται πάνω ή κοντά στους βασικούς αυτοκινητόδρομους της χώρας ώστε να διασφαλίζεται η γρήγορη και οικονομική προμήθεια των καταστημάτων από το κέντρο διανομής της πρωτεύουσας. Συχνά η επέκταση σε αγορές μ' αυτά τα χαρακτηριστικά υλοποιήθηκε με εξαγορά πετυχημένης τοπικής αλυσίδας. Στα πρώτα στάδια εξάπλωσης των μεγάλων αλυσίδων στην επαρχία οι περισσότερες ανθηρές τοπικές αλυσίδες εξαγοράστηκαν (Χαροντάκης, 2001). Η εξαγορά απέβλεπε κατά κύριο λόγο στην απορρόφηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης-στόχου και την άμεση εδραίωση στην τοπική αγορά και όχι τόσο στην εκμετάλλευση των υφιστάμενων κτιριακών εγκαταστάσεων. Σε τρίτη φάση, που άρχισε να εκδηλώνεται στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας και ακόμη ευρίσκεται σε εξέλιξη, κάποιες από τις αλυσίδες επεκτάθηκαν σε δυσπρόσιτες περιοχές σχετικά χαμηλών πυκνοτήτων, κυρίως νησιωτικές περιοχές και κωμοπόλεις που συγκεντρώνουν υψηλή εποχική ζήτηση λόγω τουριστικής κίνησης. Η επέκταση σε αυτές τις περιοχές συχνά πραγματοποιείται μέσω του συστήματος της δικαιόχρησης (franchising) με τοπικούς επιχειρηματίες.

Με αρκετή καθυστέρηση, στα μέσα της δεκαετίας '00, εκδηλώθηκε το δεύτερο κύμα εισόδου ΔΕ στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων. Δυο γερμανικές εκπτώτικες αλυσίδες η *Tengelmann* (καταστήματα *Plus*) και η *Aldi*, άρχισαν να δραστηριοποιούνται στη χώρα το 1995 και το 1998 αντίστοιχα. Οι επιδόσεις τους δεν ήταν ικανοποιητικές. Μετά από σύντομη παρουσία και οι δυο εγκατέλειψαν τη χώρα. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι συνθήκες του ανταγωνισμού στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων στο δεύτερο μισό της δεκαετίας '00 ήταν σημαντικά διαφοροποιημένες σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία. Στην περίπτωση των καταστημάτων *Plus* η αποχώρηση συνδέεται με τη γενικότερη στρατηγική της μητρικής εταιρίας *Tengelmann* να εγκαταλείψει τον κλάδο των εκπτώτικών αλυσίδων (The Economist, 25/02/2010). Η αποτυχία της *Aldi*, εκτός από το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει πλέον τον κλάδο, μπορεί να αποδοθεί και στη χαμηλή αποδοχή των εκπτώτικών καταστημάτων από τους Έλληνες καταναλωτές αλλά και σε μια σειρά κακές εκτιμήσεις της εταιρίας κατά τις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης της επένδυσης.

Οι επιπτώσεις από την επέκταση των μεγάλων αλυσίδων στην επαρχία ήταν καταλυτικές όχι μόνο για το λιανικό εμπόριο τροφίμων αλλά για το σύνολο των τοπικών αγρο-τροφικών συστημάτων. Ο δραστικός περιορισμός των μικρών τοπικών λιανοπωλητών τροφίμων απόκοψε τις μονάδες επεξεργασίας αγρο-τροφικών προϊόντων της περιφέρειας

από τα παραδοσιακά κανάλια διανομής των προϊόντων τους. Είναι ενδεικτικές οι περιπτώσεις των κλάδων της γαλακτοβιομηχανίας και παραγωγής χυμών και αναψυκτικών. Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες, που κυριαρχούσαν τη δεκαετία '90 στο γρήγορα αναπτυσσόμενο κλάδο, απαιτούσαν από τις εμπορικές αλυσίδες να μην τοποθετούν στα ψυγεία των καταστημάτων τους στην επαρχία προϊόντα τοπικών παραγωγών, αν ήθελαν να εξακολουθήσουν να διακινούν τα ισχυρά εμπορικά τους σήματα. Υπό την πίεση του ανταγωνισμού η παραγωγή σημαντικών τοπικών προϊόντων με υψηλό βαθμό ενσωμάτωσης στα τοπικά αγρο-τροφικά συστήματα, όπως, π.χ. το παραδοσιακό πρόβειο γιαούρτι και το παγωτό καϊμάκι στη Θράκη, βαθμιαία εγκαταλείφθηκε και σημειώθηκε μαζική μεταστροφή της καταναλωτικής ζήτησης στα τυποποιημένα προϊόντα των μεγάλων εταιριών (Σκορδίλη, 2000). Παρόμοια αποτελέσματα είχε για τις τοπικές βιοτεχνίες αναψυκτικών και χυμών η προώθηση των ισχυρών εμπορικών σημάτων (Amity, Fanta, Sprite) της ΔΕ *Coca Cola* στα επαρχιακά σούπερ μάρκετ (Skordili, 2008).

2.2 Οι σύγχρονες οικονομικές επιδόσεις των κορυφαίων εταιριών του κλάδου

Η συνεχής διεύρυνση των ορίων των γεωγραφικών αγορών των μεγάλων αλυσίδων οδήγησε σε μεγάλες αυξήσεις των πωλήσεων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι πωλήσεις των αλυσίδων σούπερ μάρκετ αυξήθηκαν από €4,42 δις το 1996 σε €8,94 δις το 2003 που αντιστοιχεί σε διψήφιο μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης, 10,6% (IOBE, 2005).

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης. Εκτιμάται ότι περίπου 60 μεσαίες και μεγάλες αλυσίδες είχαν αθροιστικό ετήσιο τζίρο γύρω στα €11 δις το 2009. Οι τρεις ΔΕ που άρχισαν να δραστηριοποιούνται στη χώρα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας '90 μαζί με τις εγχώριες αλυσίδες *Σκλαβενίτης* και *Βερόπουλος* καταλαμβάνουν τις 5 κορυφαίες θέσεις στην ιεραρχία των επιχειρήσεων του κλάδου. Σύμφωνα με στοιχεία του 2009 οι αλυσίδες αυτές καρπώνονται το 55% των πωλήσεων και περισσότερο από το 80% των κερδών που αντιστοιχεί στις αλυσίδες (Κούτρα, 2010). Όλα τα δεδομένα συνηγορούν ότι η συμμετοχή τους είναι ακόμη μεγαλύτερη σε όλα τα μεγέθη για το 2010. Πρόκειται για πολύ μεγάλα εμπορικά δίκτυα για τα ελληνικά δεδομένα που δεσπόζουν στην αγορά.

Μια πιο εξειδικευμένη ματιά στα οικονομικά τους στοιχεία (Πίνακας 2) αποκάλυπτει ότι αυτές οι μεγάλες αλυσίδες, εν μέσω κρίσης, σημείωσαν αύξηση πωλήσεων, οι περισσότερες, ακόμη και αύξηση κερδών το 2010. Εξαιρεση αποτελεί η κορυφαία εταιρία στο ελληνικό λιανεμπόριο με κριτήριο το ύψος των πωλήσεων, η γαλλική *Carrefour*, που σημειώνει μικρή μείωση των πωλήσεων και καταγράφει σημαντικές ζημιές. Το δίκτυο της *Carrefour* με περισσότερα από 900 καταστήματα και 11000 εργαζόμενους αποτελεί το μεγαλύτερο εμπορικό δίκτυο της χώρας. Η κακή της πορεία αποδίδεται στην απορρόφηση

της ζημιόγону εκπτωτικής αλυσίδας *Dia* το καλοκαίρι του 2010 και στην αποτυχημένη πολιτική προσφορών που έχει ακολουθήσει. Παρόμοια προβληματική πορεία ακολουθεί αυτήν την περίοδο και η μητρική εταιρία αλλά και θυγατρικές της *Carrefour* στην Ευρώπη και αλλού (*The Economist*, 14/07/2011).

Πίνακας 2. Βασικά οικονομικά στοιχεία των κορυφαίων αλυσίδων στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων, 2008, 2009, 2010

Επωνυμία	Πωλήσεις εκατ. €			Κέρδη/Ζημιές εκατ. €			Απασχόληση
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010
Carrefour	1.875	1.935	1.995				11.000
Dia	319	374	389				
Delhaize AB	1.574	1.473	1.337	55	52	41	9.600
Lidl*	μ.δ.	14.50	1.200	μ.δ.	μ.δ.	μ.δ.	μ.δ.
Σκλαβενίτης	1.191	1.153	1.089	31	23	16	7.400
Βερόπουλος	743	730	932	2	2	3	6.000

Πηγή: Καθημερινή (04/10/2009), Το Βήμα (14/03/2010), δικτυακοί τόποι των εταιριών

* Η αλυσίδα των καταστημάτων *Lidl*, έχει υιοθετήσει ένα πολύπλοκο σύστημα νομικής μορφής, κάθε κατάσταση είναι μια ανεξάρτητη ομόρρυθμη εταιρία, που της επιτρέπει να μη δημοσιεύει ενοποιημένο ισολογισμό. Τα δεδομένα που παρατίθενται αποτελούν εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς. Υπάρχει η εκτίμηση ότι η *Lidl* λειτουργεί με υψηλό ποσοστό κέρδους, κατά περιόδους ως και 10%, λόγω του χαμηλού λειτουργικού κόστους των εκπτωτικών καταστημάτων αλλά και της χαμηλής τιμής αγοράς των εταιρικών προϊόντων.

Η διατήρηση ή/και αύξηση των πωλήσεων των μεγάλων αλυσίδων, παρά τη σημαντική μείωση της ιδιωτικής κατανάλωσης για τρόφιμα, αποδίδεται κυρίως στην απορρόφηση των μεριδίων αγοράς των θυμάτων της κρίσης από τις μεγάλες αλυσίδες αλλά και στις ανατιμήσεις των τιμών των προϊόντων. Στα θύματα της κρίσης συγκαταλέγονται πολυάριθμα μικρά οικογενειακά καταστήματα και μικρές αλυσίδες αλλά και οι μεγάλες αλυσίδες *Ατλάντικ* και *Aldi*⁵. Όσον αφορά το επίπεδο των τιμών πώλησης, παρά την εφαρμογή προγραμμάτων προσφορών, οι τιμές στα προϊόντα των αλυσίδων έχουν διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα ενώ δεν είναι ασυνήθιστες και οι αυξήσεις των τιμών. Οι συγκρίσεις των τιμών για μια σειρά βασικά προϊόντα που διαθέτουν οι ίδιες αλυσίδες στην Ελλάδα και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπου οι καταναλωτές έχουν υψηλότερη αγοραστική δύναμη, είναι συντριπτικές σε βάρος της Ελλάδας και οι ηγετικές αλυσίδες κατηγορούνται για εφαρμογή ολιγοπωλιακών πρακτικών (Παπαδόπουλος, 2011).

⁵ Η *Ατλάντικ* την τελευταία χρονιά πλήρους λειτουργίας της (2009) είχε καταγράψει πωλήσεις ύψους €417 εκ. Η *Aldi* υπολειπορούσε το β' εξάμηνο του 2010 και κατέγραψε ετήσιο τζίρο €100 εκ. (Χαρωντάκης, 2010).

Όσον αφορά τη διατήρηση της κερδοφορίας, οι αιτίες πρέπει να αναζητηθούν στη μείωση του κόστους αγορών και λειτουργίας καθώς και στην αύξηση των πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σε συνθήκες ύφεσης και οικονομικής κρίσης είναι ενισχυμένη (buyers markets) και είναι γνωστό ότι οι μεγάλες αλυσίδες λόγω του όγκου των αγορών τους και της ρευστότητας που διαθέτουν έχουν επιτύχει επαναδιαπραγμάτευση των συμφωνιών με βασικούς προμηθευτές τους προς όφελος τους. Επίσης στα πλαίσια της ύφεσης και πτώσης των τιμών της κτηματαγοράς έχουν επιτύχει μείωση των ενοικίων που καταβάλλουν (Deloitte, 2010). Τέλος, έχει σημειωθεί ραγδαία αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αλλά και των προϊόντων με ενσωματωμένες υπηρεσίες που εξασφαλίζουν πολύ υψηλά περιθώρια κέρδους (Vorley, 2007).

3. ΝΕΕΣ ΧΩΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΟΜΙΛΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Το ενδιαφέρον δεν πρέπει να εξαντλείται στην ανάλυση των οικονομικών δεδομένων των μεγάλων αλυσίδων. Η διαχρονική εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών αποκαλύπτει, με λίγες εξαιρέσεις, την ευρωστία των μεγάλων αλυσίδων εν μέσω πρωτοφανούς κρίσης και οικονομικής δυσπραγίας. Ωστόσο άλλες δραστηριότητες των μεγάλων αλυσίδων, που δεν οδηγούν σε άμεση βελτίωση αλλά συχνά συνδέονται με πρόσκαιρη επιδείνωση των οικονομικών δεικτών, π.χ. μείωση πωλήσεων ή/και μείωση κερδοφορίας, είναι αυτές που αξίζει να μελετηθούν σε βάθος. Αυτή ακριβώς η ικανότητα των μεγάλων εταιριών να αποσυνδέουν τη λειτουργία τους από πρόσκαιρες ζημιολόγες χρήσεις τους προσδίδει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να εφαρμόζουν αμυντικές στρατηγικές άμεσης απόδοσης προκειμένου να επιβιώσουν. Με δεδομένες τις δυσκολίες πρόσβασης και τους περιορισμούς στη τραπεζική χρηματοδότηση που έχει επιφέρει η κρίση, έχουν απόλυτη ανάγκη να διατηρήσουν την κερδοφορία τους για να συνεχίσουν να λειτουργούν. Οι πολυεθνικοί όμιλοι έχοντας τη στήριξη και χρηματοδότηση των μητρικών εταιριών έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόζουν προγράμματα μεσοπρόθεσμης απόδοσης με βασικό στόχο την αύξηση των μεριδίων αγοράς τους. Στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας οι ετήσιες επενδυτικές δαπάνες των μεγάλων αλυσίδων διαμορφώνονται γύρω στα €300 εκατ. (ΙΕΛΚΑ, 2011). Η κρίση δεν έχει ανακόψει την επενδυτική τους δραστηριότητα που συνεχίζεται με αμείωτη ένταση. Ειδικότερα για το 2011 πρωτοστατούν οι *Lidl* και *AB* που υλοποιούν προγράμματα ύψους €112 εκ. και €100 εκ. αντίστοιχα και ακολουθούν, με αρκετή διαφορά, οι άλλες τρεις αλυσίδες (Μανιφάβα, 2011α).

Η οικονομική κρίση αφήνει βαρύ το αποτύπωμα της στις τάσεις κατανάλωσης. Οι περιορισμένοι οικογενειακοί προϋπολογισμοί δύσκολα αντέχουν μεγάλες αγορές για

αποθεματοποίηση αλλά και αγορές προϊόντων παρόρμησης που ευνοεί το περιβάλλον των υπεραγορών. Η χαμηλή τιμή αγοράς αναδεικνύεται σε βασικό κριτήριο επιλογής των τροφίμων. Οι καταναλωτές εγκαταλείπουν τα επώνυμα προϊόντα. Στη διάρκεια της τελευταίας τριετίας η κατανάλωση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σημειώνει ετήσια άνοδο της τάξης του 13% (Σκούφου, 2011). Επίσης προχωρούν σε συνδυασμένες αγορές από εναλλακτικά σημεία πώλησης με κριτήριο την τιμή των προϊόντων, ενώ η ραγδαία αύξηση των τιμών των καυσίμων έχει περιορίσει δραστικά τις μετακινήσεις με ΙΧ αν δεν υπάρχει σοβαρή αιτία (ΙΕΛΚΑ, 2011). Οι αγορές των περισσότερων περιορίζονται πλέον σε μια μικρή ποικιλία βασικών προϊόντων που προμηθεύονται σε μικρές ποσότητες για να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες διατροφής της οικογένειας. Συνοψίζοντας, η κρίση έχει αναδείξει τη σημασία του συνδυασμού "λιγότερα – φτηνότερα – συχνότερα – κοντύτερα" όσον αφορά τον τρόπο που πραγματοποιούμε τα ψώνια μας.

Δείχνοντας ιδιαίτερη ευαισθησία και ικανότητα προσαρμογής στα νέα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της κατανάλωσης οι μεγάλες αλυσίδες ανταποκρίθηκαν άμεσα δίνοντας προτεραιότητα σε νέες αγορές προϊόντων και νέες γεωγραφικές περιοχές.

3.1. Ανάσχεση του ρυθμού δημιουργίας υπεραγορών

Ο ορισμός της υπεραγοράς διαφέρει ανάμεσα σε αλυσίδες και χώρες. Σύμφωνα με τον πιο διαδεδομένο ορισμό οι υπεραγορές έχουν εμβαδόν μεγαλύτερο από 2.500 τ.μ. και διαθέτουν πάνω από 30.000 κωδικούς εμπορευμάτων. Οι πιο μεγάλες υπεραγορές, τα λεγόμενα supercenters της αμερικάνικης αλυσίδας *Wal-Mart*, έχουν καλυμμένη εμπορική επιφάνεια που φτάνει τα 20.000 τ.μ. (Wrigley και Lowe, 2003: 71).

Η ανάπτυξη του οργανωτικού μοντέλου πώλησης των υπεραγορών, στη διάρκεια της περιόδου 1960-1990, συνδέθηκε με την παρατεταμένη περίοδο οικονομικής ευημερίας, την ευρεία διάδοση του ΙΧ αυτοκινήτου, την κατοικία στα προάστια και την καταναλωτική κουλτούρα της "κοινωνίας της αφθονίας" (Lawrence και Burch, 2007: 3). Η στρατηγική τους κίνηση να επεκταθούν σε πολλούς άλλους κλάδους του εμπορίου (είδη ένδυσης και υπόδησης, ηλεκτρικές συσκευές, παιχνίδια, γραφική ύλη, είδη κήπου κ.ά.) και των υπηρεσιών (τραπεζικές εργασίες, ταξιδιωτικά γραφεία, πληρωμή λογαριασμών κ.ά.) απέδωσε. Για πολλές οικογένειες οι υπεραγορές αποτελούν τον ιδανικό προορισμό για συνδυασμένες αγορές κάτω από την ίδια στέγη (one stop shop). Στις περισσότερες αγορές της Βόρειας Ευρώπης και Βόρειας Αμερικής οι υπεραγορές παραμένουν εξαιρετικά δημοφιλείς. Σύμφωνα με στοιχεία του 2007 η κατανάλωση των υπεραγορών συνέβαλε κατά 56% στο ΗΒ και 53% στη Γαλλία στις συνολικές πωλήσεις των αλυσίδων τροφίμων (Delhaize Group, 2007). Στον αντίποδα εντοπίζονται λίγες χώρες με περιβαλλοντικές

ευαισθησίες και αυστηρό θεσμικό πλαίσιο χωρικού σχεδιασμού⁶, όπως η Ολλανδία όπου συμμετέχουν με ποσοστό μόνο 4% επί των συνολικών πωλήσεων, αλλά και διαφορετική καταναλωτική κουλτούρα και πρότυπο αγορών, με κυριότερα παραδείγματα την Ιαπωνία και τις Μεσογειακές χώρες (Aoyama, 2007· Vorley, 2007).

Από τα μέσα της δεκαετίας 1990 παρατηρείται βαθμιαία μεταστροφή των ευνοϊκών συνθηκών για την ανάπτυξη των υπεραγορών στις ώριμες αγορές της Β. Ευρώπης και Β. Αμερικής. Η ραγδαία αύξηση του αριθμού τους έφερε στο προσκήνιο τις συζητήσεις για τις πολλαπλές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις τους. Μια σειρά μελετών που εκπονήθηκαν στη διάρκεια της δεκαετίας '90 έφερε στο φως τη έντονη μείωση του αριθμού και των μεριδίων αγοράς των μικρών καταστημάτων πολλών εμπορικών κλάδων, το μαρασμό των εμπορικών κέντρων των πόλεων λόγω της εγκατάστασης των υπεραγορών σε οργανωμένες εξωαστικές περιοχές εμπορίου καθώς και τους κινδύνους που επιφυλάσσει η ανάδυση ισχυρών ολιγοπωλιακών εμπορικών επιχειρήσεων (Mitchel και Kyris, 1999· Wrigley και Lowe, 2003· Guy, 2007). Οι κριτικές επισημάνσεις έγιναν πολύ πιο ισχυρές την επόμενη δεκαετία με επίκεντρο τις σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις των υπεραγορών, τους κινδύνους για την υγεία των καταναλωτών και τα τοπικά αγρο-τροφικά συστήματα. Λόγω του όγκου τους οι υπεραγορές, περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τύπο εμπορικού καταστήματος, έχουν συνδεθεί με την περιβαλλοντική και αισθητική υποβάθμιση των περιοχών εγκατάστασης. Τα κτίρια των υπεραγορών, τεράστιες κατασκευές χωρίς φυσικό φωτισμό και αερισμό, με πληθώρα ηλεκτρικών συσκευών συντήρησης τροφίμων και διακίνησης των πελατών, είναι εξαιρετικά ενεργοβόρα και παράγουν πολύ αυξημένο οικολογικό αποτύπωμα⁷. Επιπλέον, λόγω της μεγάλης επισκεψιμότητας αλλά και των αυξημένων αναγκών τροφοδοσίας δημιουργούν κυκλοφοριακό φόρτο και αυξημένες εκπομπές CO₂. Επίσης κατά κύριο λόγο διακινούν τυποποιημένα προϊόντα που παράγονται στα πλαίσια μακρινών αλυσίδων προμήθειας με σοβαρές συνέπειες για τη βιοποικιλότητα, τη διατήρηση τοπικών προϊόντων και ποικιλιών αλλά και την υγεία των καταναλωτών (Blay-Palmer, 2008· Morgan κ.ά., 2006).

⁶ Παρόμοια χωρική ανισοκατανομή παρατηρείται και στο εσωτερικό των ΗΠΑ. Υπάρχουν εκατοντάδες γιγάντια *Wal-Mart* supercenters στα προάστια των πόλεων των νότιων πολιτειών Arkansas, Oklahoma, Mississippi και Missouri, ενώ η παρουσία τους είναι πολύ περιορισμένη σε πολιτείες με αυστηρές περιβαλλοντικές και εργατικές νομοθεσίες, όπως οι New Jersey, New York και California. Στις πολιτείες αυτές η εταιρία ανοίγει μικρότερα καταστήματα, όχι μεγαλύτερα από 10.000 τετρ. μέτρα, με χρονοβόρες διαδικασίες που απαιτούν διπλάσιο ή και τριπλάσιο χρόνο σε σχέση με τις πιο χαλαρές πολιτείες προκειμένου να αποκτήσει τα απαραίτητα πιστοποιητικά και τις άδειες (The Economist, 15/04/2004).

⁷ Πρόσφατη μελέτη που έγινε για λογαριασμό της βρετανικής αλυσίδας *Waitrose* έδειξε ότι η χρήση ενέργειας στα καταστήματα και τα κέντρα διανομής συμβάλλει κατά 63.8% στη δημιουργία του συνολικού αποτυπώματος άνθρακα που παράγει η εταιρία (Waitrose, 2008).

Το ρεύμα της κριτικής στο μοντέλο των υπεραγορών έχει αποκτήσει ισχυρή δυναμική σε αρκετές περιφέρειες της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης και έχει υποχρεώσει τις αλυσίδες να εφαρμόζουν δεσμευτικά προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που προβλέπουν τροποποιήσεις στα προϊόντα που διακινούν (καλύτερα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, αύξηση των τοπικών προμηθευτών κ.ά.) και μείωση του οικολογικού τους αποτυπώματος (κατασκευή κτιρίων με συγκεκριμένες προδιαγραφές και εξοπλισμό, πιο ελαφρές συσκευασίες κ.ά.). Είναι φανερό ότι οι τροποποιήσεις αυτές αποτελούν πηγές σημαντικών ανελαστικών δαπανών για τις εταιρίες (Sainsbury's, 2009· Waitrose, 2008).

Στο πλαίσιο αυτό ήρθαν να προστεθούν οι σημαντικότερες επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008 που ήταν καθοριστικές τόσο στο επίπεδο της κατανάλωσης όσο και στα χρηματοοικονομικά δεδομένα και τους σχεδιασμούς των μεγάλων αλυσίδων. Το μοντέλο κατανάλωσης που προωθούν οι υπεραγορές είναι ελάχιστα φιλικό για τον λιτό καταναλωτή (lean consumer) που έχει αναδείξει η τρέχουσα κρίση (The Economist, 23/06/2011). Παράλληλα στα πλαίσια της παρατεταμένης χρηματοοικονομικής αστάθειας και αβεβαιότητας οι μεγάλες αλυσίδες δεν θεωρούν σκόπιμο να επιβαρυνθούν με το υψηλό κόστος κατασκευής και συντήρησης νέων υπεραγορών σε αγορές όπου διαθέτουν ήδη μεγάλο αριθμό υπεραγορών και οι προοπτικές δεν είναι ευοίωνες γι' αυτόν τον τύπο καταστημάτων.

Όλες οι προβλέψεις συμφωνούν ότι δεν αναμένεται αύξηση του δικτύου των υπεραγορών τροφίμων στο αμέσως επόμενο διάστημα στις χώρες της Β. Ευρώπης και Β. Αμερικής. Οι μεγάλες αλυσίδες θα περιοριστούν στην επιλεκτική ανακαίνιση και περιβαλλοντική αναβάθμιση των παλιότερων καταστημάτων τους. Η αλυσίδα *Carrefour* επιχειρεί την ανανέωση των υπεραγορών αλλάζοντας βασικά χαρακτηριστικά των καταστημάτων και ενσωματώνοντας νέες υπηρεσίες αλλά λόγω των γενικότερων προβλημάτων της εταιρίας η υλοποίηση των αλλαγών πραγματοποιείται με πολύ αργούς ρυθμούς (The Economist, 14/07/2011). Οι μεγάλες αλυσίδες θα περιοριστούν στην ανάπτυξη υπεραγορών στις αναδυόμενες εμπορικές αγορές, κυρίως στην Κίνα και την Ινδία (Deloitte, 2009).

Η Ελλάδα συγκαταλέγεται στις χώρες της ΕΕ που έχουν σχετικά μικρή παρουσία υπεραγορών. Σύμφωνα με κλαδικά στοιχεία, κατά μέσο όρο, οι πωλήσεις τους συμμετέχουν με ποσοστό 11% στις συνολικές πωλήσεις των μεγάλων αλυσίδων (Delhaize Group, 2007). Η αλυσίδα *Carrefour*, η εισηγήτρια του οργανωτικού μοντέλου των υπεραγορών στην Ευρώπη, πρωτοστατεί στη δημιουργία υπεραγορών στην Ελλάδα. Σε σύνολο 41 υπεραγορών, 15 ευρίσκονται στην Αττική, 6 στη Θεσσαλονίκη και οι υπόλοιπες 20 σε αστικά κέντρα της περιφέρειας ή σε ενδιάμεσες περιοχές που εξυπηρετούν τη ζήτηση από δυο γειτονικά αστικά κέντρα, π.χ. Ναύπλιο-Άργος, Καρδίτσα-Τρίκαλα. Αρκετές από

τις υπεραγορές *Carrefour* αποτελούν τα καταστήματα στήριξης σημαντικών εμπορικών κέντρων που έχουν κατασκευαστεί με τη σημαντική εμπλοκή της αλυσίδας (Δελλαδέτσιμας, 2009). Στα πλαίσια της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, όπως ήταν αναμενόμενο, οι καταναλωτές έχουν περιορίσει δραστικά τις επισκέψεις σε υπεραγορές.

3.2. Αλλαγή ιδιοκτησίας, αναδιοργάνωση των δικτύων και εκσυγχρονισμός των καταστημάτων σούπερ μάρκετ

Τα σούπερ μάρκετ, εμπορικές επιφάνειες με εμβαδόν γύρω στα 500–1500 τ.μ. και 4-8 ταμειακές μηχανές, αποτελούν την ενδιάμεση βαθμίδα και την πιο διαδεδομένη μορφή καταστήματος των αλυσίδων λιανικού εμπορίου τροφίμων. Πολλές αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στις ώριμες αγορές διαθέτουν σχεδόν αποκλειστικά καταστήματα αυτής της μορφής. Σε πολλές περιφέρειες της Β. Ευρώπης και Α. Αμερικής η επέκταση με σούπερ μάρκετ από τις κεντρικές περιοχές στα προάστια των πόλεων και αργότερα από τις μεγαλύτερες στις μικρότερες πόλεις έχει πλέον φτάσει στα όρια της. Χαρακτηριστική περίπτωση αποτελεί η αγορά τροφίμων της Γερμανίας όπου το 2010 μόνο οι εκπαιωτικές αλυσίδες λειτουργούσαν 15.331 καταστήματα διασπαρμένα σ' όλη τη χώρα (Dawson, 12/03/2010). Οι αγορές αυτές θεωρούνται κορεσμένες και ο μόνος τρόπος να επεκταθούν οι μεγάλες αλυσίδες είναι ο "κανιβαλισμός", δηλαδή η εξαγορά και πρόσκτηση του μεριδίου αγοράς υφιστάμενων καταστημάτων άλλης αλυσίδας. Ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου, οι ευκαιρίες για εξαγορές και συγχωνεύσεις όλο και λιγοστεύουν (Rothkuch, 2008: 234).

Συγκριτικά, η ελληνική αγορά των σούπερ μάρκετ δεν χαρακτηρίζεται από τόσο υψηλό κορεσμό, ωστόσο όλες οι μεγάλες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα έχουν αναπτύξει κυρίως αυτόν τον τύπο καταστημάτων και όλα τα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας διαθέτουν ήδη ένα πυκνό δίκτυο καταστημάτων. Συνεπώς δεν αναμένεται τα επόμενα χρόνια αύξηση του αριθμού τους. Ωστόσο η κατάσταση μπορεί να χαρακτηριστεί κάθε άλλο παρά στατική. Είναι σε εξέλιξη ευρείας κλίμακας αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος πολλών καταστημάτων σούπερ μάρκετ που συνοδεύεται από σημαντική αναδιοργάνωση των δικτύων των αλυσίδων-αγοραστών. Επίσης, λόγω της παλαιότητας τους πολλά καταστήματα ανακαινίζονται ή/και αποκτούν νέες χρήσεις.

Οι πρόσφατες εξαγορές, όλων ή μέρους, των δικτύων εμπορικών αλυσίδων έχουν τροφοδοτήσει τα δίκτυα των τριών προπορευόμενων αλυσίδων, που ήταν οι βασικοί αγοραστές, με πολλές δεκάδες νέα κατ/τα σούπερ μάρκετ. Και οι τρεις αλυσίδες, κυρίως η *Lidl*, έχουν προχωρήσει σε επιλεκτικές αγορές των περιουσιακών στοιχείων των *Aldi* και *Ατλάντικ*. Η προπορευόμενη *Carrefour* μετά την απορρόφηση της *Dia* συνεχίζει τη μετατροπή των εταιρικών καταστημάτων της σε δικά της καταστήματα (Μανιφάβα, 2010). Παράλληλα, η *AB* εξαγόρασε το σύνολο του δικτύου των 33 καταστημάτων της γερμα-

νικής *Plus* στις αρχές του 2008. Λίγο αργότερα, το 2010, προχώρησε στην εξαγορά των 11 καταστημάτων της τοπικής αλυσίδας *Korυφή* προκειμένου να επεκταθεί στη Θράκη (Χαροντάκης, 2010). Η ένταξη των νέων καταστημάτων σε κάποιες περιπτώσεις έχει οδηγήσει στο κλείσιμο γειτονικών καταστημάτων της αλυσίδας. Ωστόσο ο αριθμός των καταστημάτων που έχουν καταργηθεί δεν είναι μεγάλος. Συχνά, κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα, οι αλυσίδες εξακολουθούν να λειτουργούν καταστήματα που ευρίσκονται σε κοντινές αποστάσεις για να αποφύγουν την εγκατάσταση δυνητικών ανταγωνιστών. Είναι γνωστό ότι οι εμπορικές αλυσίδες αποτελούν σημαντικούς κατόχους γης⁸ όχι μόνο για να αναπτύξουν το δίκτυο τους αλλά και για να εμποδίσουν την εξάπλωση ανταγωνιστικών αλυσίδων⁹.

Τέλος, οι μεγάλες εταιρίες προβαίνουν σε εργασίες ανακαίνισης των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων των παλιότερων καταστημάτων τους. Η *Lidl* ολοκλήρωσε το 2010 τις εργασίες ανακαίνισης σε 20 καταστήματα, ενώ στη διάρκεια του 2011 προχωρεί στην ανακαίνιση 35 ακόμη καταστημάτων (Μανιφάβα, 2011α). Οι εργασίες ανακαίνισης συνήθως έχουν στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (μεγαλύτεροι χώροι στάθμευσης, ηλεκτρικές σκάλες κ.ά.) και σε λίγες μόνο περιπτώσεις τη δημιουργία λιγότερο ενεργοβόρων καταστημάτων.

3.3 Πύκνωση του δικτύου των μικρών καταστημάτων στις γειτονιές και τα κέντρα των μεγάλων αστικών κέντρων

Για πολλές δεκαετίες οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ ήταν συνώνυμες με το μεγάλο μέγεθος με σήμα κατατεθέν τις υπεραγορές. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η περαιτέρω επέκταση τόσο των υπεραγορών όσο και των σούπερ μάρκετ αυτήν την περίοδο αντιμετωπίζει μια σειρά προβλήματα. Οι μεγάλες αλυσίδες διέγνωσαν έγκαιρα ότι υπάρχουν ευκαιρίες πρόκτησης νέων μεριδίων αγοράς αν αναπτύξουν δίκτυα μικρών καταστημάτων σε πυκνοκατοικημένες περιοχές των αστικών κέντρων. Τα εμπορικά δίκτυα προτιμούν να πυκνώνουν το δίκτυο τους στις περιοχές που έχουν ήδη παρουσία παρά να επεκτείνονται σε νέες γεωγραφικές αγορές. Πρόκειται για αγορές που γνωρίζουν καλά αφού δραστηριοποιούνται και, το κυριότερο, δεν απαιτούν νέες επενδύσεις σε εξοπλισμό εφοδιαστικής

⁸ Είναι γνωστό ότι οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής τροφίμων είναι οι σημαντικότεροι κάτοχοι "τραπεζών γης". Στα μέσα της δεκαετίας '00 η αμερικάνικη *Wal Mart* προχωρούσε σε μηνιαία βάση σε αγορές γης αξίας \$1 δις (The Economist, 15/04/2004).

⁹ Πρόσφατη έκθεση της Επιτροπής Ανταγωνισμού του ΗΒ σε σημαντική εμπορική περιοχή της χώρας αποκάλυψε ότι οι τέσσερις ηγετικές αλυσίδες (*Tesco*, *Asda*, *Sainsbury's* και *Morrison*) λειτουργούσαν 187 καταστήματα, που καλύπτουν το 40% του συνόλου των εμπορικών επιφανειών. Από αυτά, σύμφωνα με την επιτροπή, τα 105 δεν έχουν άλλο λόγο ύπαρξης παρά να προστατέψουν τα υφιστάμενα καταστήματα από δυνητικούς ανταγωνιστές. Επίσης οι 4 μεγάλες αλυσίδες είχαν στην κατοχή τους 54 ακόμη καταστήματα στην ίδια περιοχή μισθωμένα σε τρίτους (CC, 2008).

αλυσίδας και επιμερίζονται τα έξοδα υφιστάμενων δικτύων τροφοδοσίας καταστημάτων. Επιδιώκουν λοιπόν να εντοπίσουν μέσα στις προνομιακές αγορές τους περιοχές που μπορούν να εξυπηρετήσουν τη ζήτηση για νέα καταστήματα. Η επέκταση των αλυσίδων στα αστικά κέντρα με μικρά καταστήματα πραγματοποιείται με δυο τύπους καταστημάτων.

3.3.1 Μικρά καταστήματα σε αστικές γειτονιές

Πρόκειται για καταστήματα συνολικού εμβαδού 250-500 τ.μ. που χωροθετούνται σε πυκνοκατοικημένες γειτονιές των μεγάλων αστικών κέντρων. Απευθύνονται στους κατοίκους των αστικών κέντρων και αποτελούν μια βολική επιλογή για τα καθημερινά ψώνια. Συχνά συνδυάζονται με πιο αραιές επισκέψεις σε μεγαλύτερα καταστήματα (convenience stores). Συνήθως καλύπτουν μια οικιστική περιοχή ακτίνας 500 μ. (15' περπάτημα) γύρω από το κατάστημα και δεν διαθέτουν θέσεις στάθμευσης. Η ανάπτυξη καταστημάτων αυτής της μορφής προσφέρει στις εταιρίες ευελιξία. Ανάλογα με την περίπτωση τα καταστήματα αυτά μπορεί να είναι εταιρικά ή να λειτουργούν με το σύστημα της διακαιόχρησης, σε ιδιόκτητα ή ενοικιαζόμενα κτίρια. Επιπλέον τα μικρά καταστήματα έχουν χαμηλό κόστος λειτουργίας λόγω του μικρού εμβαδού τους, των λίγων υπαλλήλων, του σχετικά μικρού αριθμού κωδικών προϊόντων και του κεντρικοποιημένου συστήματος τροφοδοσίας. Πωλούν κατεξοχήν ταχυκίνητα προϊόντα που χαρακτηρίζονται από υψηλό ποσοστό κέρδους.

Οι πρώτοι που επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους στα μικρά καταστήματα ήταν οι Ιάπωνες. Η εγχώρια αλυσίδα *Ito-Yokado* δραστηριοποιείται με ένα δίκτυο 12.000 μικρών καταστημάτων σε όλη τη χώρα. Οι διατροφικές συνήθειες των Ιαπώνων, οι εξαιρετικά υψηλές αξίες γης στα αστικά κέντρα της χώρας και οι δυσκολίες στη μετακίνηση των μεγάλων πόλεων είναι φανερό ότι ευνοούν τη μικρή κλίμακα. Η Οικονομική Γεωγράφος *Yuko Aoyama* εκτιμά ότι η κακή επιλογή των μητρικών εταιριών να δραστηριοποιηθούν στη χώρα αποκλειστικά με υπεραγορές ευθύνεται, σε πολύ μεγάλο βαθμό, για την αποτυχία των ΔΕ *Wal-Mart* και *Carrefour* να εδραιωθούν στην Ιαπωνία (Aoyama, 2007).

Στις χώρες της Β. Ευρώπης και των ΗΠΑ άρχισαν να αναπτύσσονται μικρά εταιρικά καταστήματα από τα μέσα της δεκαετίας '90. Οι μεγάλες αλυσίδες έστρεψαν την προσοχή τους στις "παραμελημένες" αστικές γειτονιές όταν η εγκατάσταση μεγάλων καταστημάτων στα προάστια άρχισε να παρουσιάζει σημεία κορεσμού και οι ευκαιρίες για εξαγορές ήταν πλέον περιορισμένες. Θεώρησαν ότι οι αστικές γειτονιές συνιστούν σημαντικές αγορές λόγω των υψηλών πυκνοτήτων. Μπορεί οι κάτοικοι των συχνά υποβαθμισμένων αστικών περιοχών να έχουν χαμηλότερα μέσα εισοδήματα από τους κατοίκους των προαστίων αλλά οι υψηλές πυκνότητες εξασφαλίζουν αθροιστικά υψηλά εισοδήματα (Pothukushi, 2005). Στη Βρετανία όλες οι μεγάλες αλυσίδες λειτουργούν με επιτυχία αντίστοιχους τύπους καταστημάτων (*Tesco Metro*, *Sainsbury's Local* κ.ά.). Η πολύ επιτυχημένη πρόσφατη επέκταση της βρετανικής *Tesco* στη Δυτική ακτή των ΗΠΑ έχει αποδοθεί, κατά κύριο λόγο

στην επιλογή της μητρικής αλυσίδας να επεκταθεί με τα ελκυστικά μικρά καταστήματα *Fresh & Easy* (Lowe και Wrigley, 2010).

Στην Ελλάδα αυτός ο τύπος καταστημάτων έχει αναπτυχθεί σχετικά πρόσφατα. Οι μεγάλες αλυσίδες έχουν αναπτύξει σχετικούς τύπους καταστημάτων (Carrefour city, Carrefour express, AB city, κ.ά.). Ο τύπος αυτός είναι απόλυτα συμβατός με τα χαρακτηριστικά της κατανάλωσης στα πλαίσια της κρίσης αλλά και τις διατροφικές συνήθειες και το πρότυπο αγορών της μέσης ελληνικής οικογένειας. Το κυρίαρχο διατροφικό πρότυπο της μεσογειακής διαίτας στηρίζεται σε πολλά φρέσκα τρόφιμα και επιβάλλει συχνές, σχεδόν καθημερινές αγορές. Η πυκνωση του δικτύου των μεγάλων αλυσίδων στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη έχει επιφέρει αλλαγές στο πρότυπο των αγορών των αστικών νοικοκυριών. Η επέκτασή τους σε επίπεδο γειτονιάς τους έδωσε τη δυνατότητα να επεκταθούν και στην αγορά των ευπαθών προϊόντων με περιορισμένη διάρκεια ζωής και μεγάλη συχνότητα αγορών προκαλώντας μεγάλο πλήγμα σε αρτοποιεία, ζαχαροπλαστεία, καφεκοπτεία και λοιπά μικρά καταστήματα τροφίμων που ευρίσκονται στις παρυφές της μεταποιητικής δραστηριότητας. Παλιότερες μετρήσεις εκτιμούσαν τη μέση επισκεψιμότητα πελατών σε μικρά καταστήματα σε 1,8 φορές την εβδομάδα. Πιο πρόσφατα δεδομένα δείχνουν αύξηση της επισκεψιμότητας σε 2,4 φορές ανά εβδομάδα (Μανιφάβα, 2011β).

3.3.2 Μικρά καταστήματα στα κέντρα των πόλεων

Πρόκειται για πολύ μικρά καταστήματα που χωροθετούνται σε κεντρικές περιοχές των πόλεων αλλά και σε σημεία μεγάλης επισκεψιμότητας (αεροδρόμια, σιδηροδρομικοί σταθμοί, λιμάνια κ.ά.). Απευθύνονται κατεξοχήν στους εργαζόμενους και τους επισκέπτες του κέντρου και λιγότερο στους μόνιμους κατοίκους. Στοχεύουν στην πρόσκτηση μεριδίων αγοράς από τα παραδοσιακά ανεξάρτητα καταστήματα που εξυπηρετούν τις καθημερινές ανάγκες και τις αυθόρμητες αγορές των καταναλωτών (γρήγορη εστίαση, αρτοποιεία, ζαχαροπλαστεία κ.ά.). Προσφέρουν λίγες σειρές προϊόντων με ενσωματωμένες υπηρεσίες (έτοιμα γεύματα, σαλάτες, μικρές συσκευασίες φρούτων κ.ά.) που εξασφαλίζουν μεγάλο περιθώριο κέρδους. Στη Βρετανία αντίστοιχα καταστήματα έχουν αναπτυχθεί από τη δεκαετία 1990 με χαρακτηριστικά τα *Tesco Express* και *Simple Food M&S*, λειτουργούν με μεγάλη επιτυχία.

Στην Ελλάδα δεν έχουν ακόμη αναπτυχθεί καταστήματα αυτής της μορφής. Ωστόσο αναμένεται να κάνουν την παρουσία τους σχετικά σύντομα. Όλα τα δεδομένα συνηγορούν ότι οι συνθήκες αυτής της αγοράς είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές για την επέκταση των αλυσίδων λιανικής τροφίμων. Πρόσφατες εκτιμήσεις ανεβάζουν τον ετήσιο κύκλο εργασιών αυτής της αγοράς, που κατέχουν ακόμη τα μικρά καταστήματα και οι αλυσίδες γρήγορης εστίασης, στα €10 δις (Delhaize Group, 2007).

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Το ζήτημα του κορεσμού των αγορών απασχολεί συχνά την Οικονομική Γεωγραφία. Στην αγορά λιανικής τροφίμων του ΗΒ άρχισε να γίνεται λόγος για κορεσμό ήδη από τις αρχές της δεκαετίας '80. Στα τέλη της ίδιας δεκαετίας ο πρόεδρος της αλυσίδας *Tesco* θεωρούσε ότι είχε φτάσει το οριστικό τέλος των υπεραγορών. Πιο αισιόδοξος ο πρόεδρος της βασικής ανταγωνίστριας *Asda* σημείωνε το 1992 ότι ο κορεσμός ήταν μόλις πέντε χρόνια μακριά (Birkin κ.ά., 2002: 29). Από τότε έχουν περάσει είκοσι χρόνια και οι αγορές που απευθύνονται οι μεγάλες αλυσίδες δεν έχουν δείξει ακόμη σημεία κορεσμού. Η συζήτηση για την απειλή του κορεσμού μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα επειδή συχνά δεν παίρνει καθόλου υπόψη της τις σημαντικές χωρικές διαφοροποιήσεις που υφίστανται ανάμεσα σε διαφορετικές αγορές. Το επίπεδο του κορεσμού μπορεί να εκτιμηθεί μόνο για συγκεκριμένες τοπικές αγορές (Guy, 2007). Οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής τροφίμων έχουν δείξει αξιοσημείωτη ευαισθησία και ικανότητα προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και εκμεταλλεύονται με επιτυχία τις εκάστοτε χωρικές και εισοδηματικές διαφοροποιήσεις. Η τρέχουσα οικονομική κρίση είναι μια ακόμα ευκαιρία για ισχυροποίηση της θέσης τους. Αποδίδεται στην μητέρα των αδελφών Karl και Theo Albrecht's, ιδρυτών της αλυσίδας *Aldi*, η φράση: "*όσο χειρότερη είναι η οικονομική κατάσταση των ανθρώπων τόσο καλύτερα για μας*".

Όσον αφορά την Ελλάδα, όλα τα δεδομένα συνηγορούν ότι, στα πλαίσια της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, οι τάσεις άνησης οικονομικής και γεωγραφικής ανάπτυξης που χαρακτηρίζουν τον κλάδο αναμένεται να ενισχυθούν ακόμη περισσότερο. Η Αθήνα θα μπορούσε να θεωρηθεί ώριμη και κορεσμένη αγορά για τις αλυσίδες. Ωστόσο η Αττική, και ειδικότερα το κέντρο και οι γειτονίες του πολεοδομικού συγκροτήματος συναντούν το ανανεωμένο ενδιαφέρον των μεγάλων αλυσίδων με νέους τύπους καταστημάτων που ικανοποιούν με επιτυχία τις νέες καταναλωτικές απαιτήσεις. Αναμένεται περιορισμός του ρυθμού ανάπτυξης νέων μεγάλων υπεραγορών και μεγάλη αύξηση του αριθμού μικρών καταστημάτων. Σε αντίθεση με τις μεγάλες υπεραγορές που προκαλούν με τον όγκο τους τα μικρά καταστήματα εντάσσονται στον αστικό ιστό και συχνά περνούν απαρατήρητα. Είναι αυτά που προκαλούν και αναμένεται στο άμεσο μέλλον να προκαλέσουν τις μεγαλύτερες ζημιές στα χιλιάδες μικρά καταστήματα και μικρές αλυσίδες που αντιμετωπίζουν ένα εξαιρετικά αντίξοο και επιδεινούμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Δελαδέτση Π. (2009) "Τα εμπορικά κέντρα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα: Ζητήματα Σχεδιασμού και Ρύθμισης", *Γεωγραφίες*, 15: 133-65.

- Δίπλας Π. (1996) "Σε διαρκείς αλλαγές εξωθεί το λιανεμπόριο ο ισχυρός ανταγωνισμός", Εφημερίδα *Καθημερινή*, 25/02/1996: 46. Διαθέσιμο στο: <http://wwk.kathimerini.gr/kath/edition/1996/25-02-1996.pdf>.
- Ελληνική Στατιστική Αρχή [ΕΛΣΤΑΤ] (2011) "Αναθεωρημένος δείκτης όγκου στο λιανικό εμπόριο, 2011". Διαθέσιμο στο: http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p_param=A0508&r_param=DKT39&y_param=TS&mytabs=0.
- Η *Καθημερινή* (25/04/2009) "Εμπορικά ακίνητα με σωρεία πολεοδομικών παραβάσεων". Διαθέσιμο στο: http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_25/04/2009_312134.
- Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών [ΙΕΛΚΑ] (2011) "Λιανεμπόριο Τροφίμων: κλαδική μελέτη και καταγραφή της συνεισφοράς του στην εθνική οικονομία", Μελέτη, Αθήνα: ΙΕΛΚΑ.
- Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών [IOBE] (2005) "Αλυσίδες super market", *Κλαδικές Μελέτες*: 297/05, Αθήνα: IOBE
- Κούτρα Π. (2010) "Μάχη για μερίδια από λιανεμπόρους", Περιοδικό *Μέτοχος και Επενδύσεις*, 28/07/2010. Διαθέσιμο στο: <http://www.euro2day.gr/news/economy/124/articles/595852/Article.aspx>.
- Μανιφάβα Δ. (2010) "Οι εταιρίες απαντούν στην οικονομική κρίση αναπτύσσοντας δίκτυο", Εφημερίδα *Καθημερινή*, 21/11/2010. Διαθέσιμο στο: http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyperix_2_21/11/2010_423239.
- Μανιφάβα Δ. (2011α) "Επενδύσεις 112 εκατ. σε νέα καταστήματα από την αλυσίδα Lild", Εφημερίδα *Καθημερινή*, 06/01/2011. Διαθέσιμο στο: http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyperix_2_06/01/2011_427744.
- Μανιφάβα Δ. (2011β) "Νέα μείωση 3,4% στις πωλήσεις των σούπερ μάρκετ", Εφημερίδα *Καθημερινή*, 28/09/2011. Διαθέσιμο στο: http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyperix_1_28/09/2011_457469.
- Παπαδόπουλος Γ. (2011) "Πολυεθνικές πωλούν στην Ελλάδα ακριβότερα", εφημερίδα *Τα Νέα*, 22/10/2011. Διαθέσιμο στο: <http://www.tanea.gr/oikonomia/article/?aid=4667147>.
- Περιφέρεια Αττικής (2007) Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Αττικής 2007-13. Διαθέσιμο στο: http://www.pepattikis.gr/20072013/wp-content/uploads/2008/11/ep_attikis.pdf.
- Σκορδίλη Σ. (2000) "Γεωγραφική Αναδιάρθρωση της Βιομηχανίας στην Ελλάδα: η περίπτωση του Κλάδου Τροφίμων στα πλαίσια της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς", Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή, Πολυτεχνική Σχολή, ΑΠΘ.
- Σκορδίλη Σ. (2003) "Η νέα Γεωγραφία της αγρο-τροφικής βιομηχανίας στην Ελλάδα", *Τόπος*, 20-21: 99-118.

- Σκούφου Δ. (2011) "Στροφή στην ιδιωτική ετικέτα", εφημερίδα *Ta Νέα*, 05/04/2011. Διαθέσιμο στο: <http://www.inews.gr/89/strofi-stin-idiotiki-etiketa.htm>.
- Χαροντάκης Δ. (1998) "Ο πόλεμος των "μπακάληδων", εφημερίδα *Το Βήμα*, 06/09/1998: Δ.8. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=102731>.
- Χαροντάκης Δ. (2001) "Η επέκταση των σουπερμάρκετ συνεχίζεται με εξαγορές μικρών αλυσίδων", εφημερίδα *Το Βήμα*, 27/05/2001, σελ. Δ.11. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=133695>.
- Χαροντάκης Δ. (2010) "Τα σουπερμάρκετ μεγαλώνουν την περίοδο της κρίσης", εφημερίδα *Το Βήμα*, 14/03/2010. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/finance/finance-business/article/?aid=320085>.

Ξενόγλωσση

- Aoyama Y. (2007) "Oligopoly and the structural paradox of retail TNCs: an assessment of Carrefour and Wal-Mart in Japan", *Journal of Economic Geography*, 7: 471-490.
- Birkin M., Clarke G. και Clarke M. (2002) *Retail Geography and Intelligent Network Planning*, London: Wiley.
- Blay-Palmer A. (2008) *Food Fears: From Industrial to Sustainable Food Systems*, London: Ashgate.
- Burch L. και Lawrence G. (2007) "Supermarket own brands, new foods and reconfiguration of agri-food supply chains", στο: Lawrence J. και Burch D. (επ.), *Supermarkets and Agri-food Supply Chains*, London: Edward Elgar, 100-128.
- Coe N. και Wringley N. (2007) "Host economy impacts of transnational retail: the research agenda", *Journal of Economic Geography*, 7: 433-450.
- Dawson M. (12/03/2010) "German discounters turn cannibal", *German Retail Blog* [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.german-retail-blog.com/2010/03/12/german-discounters-turn-cannibal/>.
- Delhaize Group (2007) "Alfa-Beta", presentation at the Delhaize Group Investor Day, 29/11/2007, Brussels.
- Deloitte (2009) "Feeling the squeeze: Global powers of retailing 2009", Deloitte Touche Tohmatsu Report, January 2009.
- Deloitte (2010) "Emerging from the downturn: Global powers of retailing 2010", Deloitte Touche Tohmatsu Report, January 2010.
- Guy C. (2007) *Planning for Retail Development: a Critical View of the British Experience*, London: Routledge.
- Konefal J., Bain C., Mascarenhas M. και Busch L. (2007) "Supermarkets and Supply Chains in North America", στο: Busch D. και Lawrence G. (επ.), *Supermarkets and agri-food supply chains*, London: Edward Elgar, 268-88.

- Lowe P. και Wrigley N. (2010) "Innovation in Retail Internationalization: Tesco in the USA", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4): 331-347.
- Mitchell V. W. και Kyris S. (1999) "Report on trends on small retail outlets", Manchester School of Management, unpublished research report.
- Morgan K., Marsden D. και Murdoch J. (2006) *Words of Food: place, power and provenance in food chain*, Oxford: Oxford University Press.
- Pothukuchi K. (2005) "Attracting Supermarkets to Inner-City Neighborhoods: Economic Development Outside the Box", *Economic Development Quarterly*, 19(3): 232-44.
- Reardon T., Henson S. και Berdegue, J. (2007) "'Proactive fast-tracking' diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade", *Journal of Economic Geography*, 7(4): 399-432.
- Sainsbury's (2009) "140 years of making a difference", Corporate Responsibility Report 2009.
- Skordili S. (2009) "Gross-continental agro-food chains and local agro-food complexes: the case of orange juice agro-food complex in the Peloponnese region", Minutes of the International Conference Changing European Spaces: Winners and Losers, Athens: Seminars of the Aegean Series, 111-124.
- The Economist (15/04/2004) "How big can it grow? The world's biggest retailer is defying its critics by continuing to grow vigorously". Διαθέσιμο στο: http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=E1_NVJPDRJ.
- The Economist (25/02/2010) "Germany's Tengelmann is selling up to Lidl in Bulgaria and Romania".
- The Economist (23/06/2011) "Business are learning to serve the growing number of hard-up Americans". Διαθέσιμο στο: <http://www.economist.com/node/18863898>.
- The Economist (14/07/2011) "Carrefour: Off its trolley". Διαθέσιμο στο: <http://www.economist.com/node/18958631>.
- Competition Commission [CC] (2008) "The supply of groceries in the UK market investigation", Final Summary, 30/04/2008.
- Vorley B. (2007) "Supermarkets and agri-food supply chains in Europe: partnership and protest" στο: Lawrence J. και Burch D. (επ.), *Supermarkets and Agri-food Supply Chains*, 243-67.
- Waitrose (2008) "How we stack up", Corporate Social Responsibility Report 2008.
- Wrigley N. και Lowe P. (2003) *Reading Retail: A geographical perspective on retailing and consumption spaces*, London: Arnold.

*Σοφία Σκορδίλη,
· Τμήμα Γεωγραφίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο,
Ελευθερίου Βενιζέλου 70, 176 71 Καλλιθέα
e-mail: skordili@hua.gr*

αιχώρος

ΤΕΥΧΟΣ
ISSUE 17 | ΕΤΟΣ
YEAR 2012

- 4 **Τασοπούλου Α.**
Προσεγγίζοντας τη διακυβέρνηση και τα θεωρητικά της διλήμματα
- 34 **Γουργιώτης Α.**
Χάρτα για την Ανάπτυξη του Ορεινού Χώρου
- 64 **Τσιώτας Δ., Πολύζος Σ.**
Ανάλυση των περιφερειακών ανισοτήτων στα επίπεδα ανεργίας στην Ελλάδα με χρήση του δείκτη Theil
- 82 **Σκορδίλη Σ.**
Οικονομική κρίση και ένταση της οικονομικής και γεωγραφικής ανισότητας. Νέες χωρικές στρατηγικές των μεγάλων ομίλων που δραστηριοποιούνται στο ελληνικό λιανικό εμπόριο τροφίμων
- 106 **Πισσούριος Α.Ι.**
Αξιολόγηση των θεσμοθετημένων πολεοδομικών δεικτών προδιαγραφής για τις δημόσιες χρήσεις
- 136 **Λαλένης Κ., Θεοδωρίδου Λ.**
Πανεπιστημιακές εγκαταστάσεις και Πόλη. Χωροθέτηση, σχεδιασμός και πολεοδομική ένταξη. Οι περιπτώσεις του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στο Βόλο και του ΤΕΙ Καβάλας
- 164 **Γκιάλης Σ., Κοτζαμάνης Β., Σαλάτα Κ.-Δ.**
Το Μετρό και η πόλη της Θεσσαλονίκης: Επιπτώσεις στην Αστική και Εργασιακή Γεωγραφία

ISSN

1109-5008

Webpage

<http://www.aeihoros.gr>