

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ Ο.Δ.Ε. & Μ.& Ε. (MBA)

ΤΙΤΛΟΣ : Business plan "Seven the easy markets"

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ : ΚΩΣΤΑΣ ΚΟΡΚΙΔΑΚΗΣ

2002



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ



Η παρούσα εργασία είναι η προσπάθεια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο διατμηματικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα διοίκησης επιχειρήσεων (Μ.Β.Α.) των τμημάτων Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με θέμα από τον χώρο του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ και ειδικότερα **τη στρατηγική λανσαρίσματος, προώθησης νέων βιομηχανικών προϊόντων.**

Ενώ ο τομέας της προβολής των νέων βιομηχανικών προϊόντων έχει απασχολήσει τους επιστήμονες στο χώρο του Μάρκετινγκ εδώ και αρκετές δεκαετίες, η συνολική στρατηγική λανσαρίσματος (που περιλαμβάνει την προβολή ως συστατικό της) δεν έχει αναλυθεί και ερευνηθεί ιδιαίτερα σε παγκόσμιο επίπεδο ερευνών Μάρκετινγκ, παρά μόνο από ελάχιστους ερευνητές που προσπαθούν επανειλημμένως να διατυπώσουν στάδια προώθησης και λανσαρίσματος νέων βιομηχανικών προϊόντων που θα οδηγήσουν στην εμπορική επιτυχία των προϊόντων αυτών.

Για αυτό το λόγο δόθηκε το έναυσμα να ασχοληθούμε με το τελευταίο στάδιο της ανάπτυξης νέου προϊόντος, το στάδιο του λανσαρίσματος. Όμως κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθεί και στο θεωρητικό μέρος και να ερωτηθεί στο ερωτηματολόγιο η διαδικασία με την οποία αναπτύσσεται ένα νέο προϊόν που απευθύνεται σε επιχειρήσεις.

Η προσπάθεια αυτή έδωσε την ευκαιρία στον συγγραφέα - φοιτητή να έρθει σε μία πολύ χρήσιμη επαφή με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και να τις συγκρίνει με το θεωρητικό υπόβαθρο του μάρκετινγκ σχετικά με το λανσάρισμα και την προβολή νέων βιομηχανικών προϊόντων.

Θα ήθελα ως συγγραφέας της παρούσης έρευνας να ευχαριστήσω τον Καθηγητή Μάρκετινγκ Γεώργιο Αυλωνίτη ο οποίος είχε την επίβλεψη της εργασίας και έδωσε την ευκαιρία να γνωρίσω από κοντά το χώρο του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ, ένα τομέα άγνωστο στο ευρύ κοινό λόγω της φύσης των συναλλαγών του.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμότατα όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, καθώς τα στελέχη δαπάνησαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους, για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων και την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### **1. Εισαγωγή**

- 1.1 Τι είναι τα καταστήματα seven

Σελίδα

1

2

### **2. Super market Ξυνός Α.Ε.**

- |                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 2.1 Γενικές πληροφορίες          | 5  |
| 2.2 Διοίκηση                     | 10 |
| 2.3 Οργανόγραμμα                 | 10 |
| 2.4 Οι πελάτες μας               | 11 |
| 2.5 Ακίνητη περιουσία            | 13 |
| 2.6 Επενδύσεις                   | 13 |
| 2.7 Δίκτυο πωλήσεων              | 14 |
| 2.8 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας  | 15 |
| 2.9 Αποθηκευτικοί χώροι          | 16 |
| 2.10 Διοικητικές Υπηρεσίες       | 17 |
| 2.11 Εκπαίδευση                  | 17 |
| 2.12 Κύκλος εργασιών- Κερδοφορία | 18 |

### **3. Το λιανεμπόριο στην Ελλάδα**

- |  |    |
|--|----|
| 3.1 Γενικά στοιχεία                                | 19 |
| 3.2 Δομή εξέλιξη και σημερινή εικόνα του κλάδου    |    |
| 3.2.1 Γενικά στοιχεία                              | 21 |
| 3.2.2 Θεσμικό πλαίσιο                              | 23 |
| 3.2.3 Διάρθρωση πωλήσεων                           | 23 |
| 3.2.4 Προϊόντα Ιδιωτικής ετικέτας                  | 25 |
| 3.3 Γενικά στοιχεία για τα κυριότερα προϊόντα      |    |
| 3.3.1 Εγχώρια κατανάλωση κυριοτέρων προϊόντων      | 27 |
| 3.5 Εξαγορές συγχωνεύσεις                          | 29 |
| 3.6 Διαρθρωτικά στοιχεία επιχειρήσεων super market | 30 |
| 3.7 Προβλήματα του κλάδου                          | 30 |

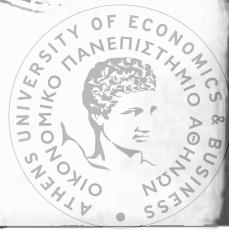
### **4. Ανάλυση του micro περιβάλλοντος στο λιανεμπόριο**

- |  |    |
|--|----|
| 4.1 Ανάλυση των υπαρχόντων ανταγωνιστών          |    |
| 4.1.1 Οργανωμένο λιανεμπόριο                     | 34 |
| 4.1.2 Μικρή λιανική                              | 40 |
| 4.1.3 Ένταση του ανταγωνισμού                    | 44 |
| 4.2 Οι προμηθευτές                               |    |
| 4.2.1 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών  | 46 |
| 4.2.2 Η διαπραγματευτική δύναμη στα μικρά σημεία | 48 |
| 4.3 Οι πελάτες                                   | 50 |
| 4.4 Πιθανοί μελλοντικοί ανταγωνιστές             | 54 |

### **5. Seven χαρακτηριστικά καταστημάτων**

- |  |    |
|--|----|
| 5.1 Νομική υπόσταση των καταστημάτων       | 57 |
| 5.1.1 Ωράριο λειτουργίας                   | 58 |
| 5.1.2 Πώληση τσιγάρων                      | 60 |
| 5.1.3 Περιοχές με πολεοδομικές δεσμεύσεις  | 60 |
| 5.2 Περιγραφή χαρακτηριστικών καταστήματος |    |

|   |
|---|
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ<br>ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΟ<br>ΑΘΗΝΩΝ<br>ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ<br>ΣΙΟ. 41452<br>Αρ. 658.8702<br>ταξ. kop |
|---|



|  |    |
|--|----|
| 5.2.1 Περιορισμοί θέσης                          | 62 |
| 5.2.2 Περιορισμοί περιοχής                       | 63 |
| 5.2.3 Περιορισμοί ακινήτου                       | 64 |
| 5.3 Τιμολογιακή πολιτική                         | 65 |
| 5.4 ανάλυση προσωπικού                           | 70 |
| 5.5 Ανάλυση Logistic                             | 71 |
| 5.6 Τι προϊόντα πουλάει ένα seven                | 74 |
| <b>6. Οικονομικά στοιχεία καταστήματος seven</b> |    |
| 6.1 Κόστος κατασκευής                            | 77 |
| 6.2 Κέντρα κόστους                               | 80 |
| 6.3 Σενάρια λειτουργικού αποτελέσματος           |    |
| 6.3.1 Οριακό σημείο                              | 81 |
| 6.3.2 Μέτρια λειτουργία                          | 82 |
| 6.3.3 Καλή λειτουργία                            | 82 |
| 6.3.4 Ιδανική λειτουργία                         | 83 |
| 6.3.5 Προυπολογισμοί                             | 83 |
| 6.3.6 Net present value – IRR                    | 86 |
| <b>7. Επίλογος</b>                               | 87 |



Αθήνα 16.06.2002

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

### **“Business plan της αλυσίδας καταστημάτων seven”**

#### **1. Εισαγωγή**

Το παρακάτω business plan περιγράφει τις βασικές αρχές στις οποίες θα βασιστεί τα επόμενα 2 χρόνια( 2002- 2003) η νέα αλυσίδα Mini market με την επωνυμία “seven the easy markets”.

Η ιδέα της δημιουργίας μιας αλυσίδας μικρών σημείων πώλησης τροφίμων δεν είναι καινούρια ούτε καν στην Ελλάδα.

Όλοι γνωρίζουμε την αλυσίδα καταστημάτων “seven eleven” η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στις χώρες της Ασίας και τα τελευταία χρόνια στην Αμερική.

Πρόσφατα μεγάλη αλυσίδα στην Αγγλία ανακοίνωσε την κατασκευή τέτοιων σημείων πώλησης με σκοπό να καλύψει τις περιοχές στις οποίες δεν υπάρχουν διαθέσιμοι χώροι για την κατασκευή υπερκαταστημάτων.

Στην Ελλάδα έχουν γίνει στο παρελθόν πολλές προσπάθειες να βρεθεί μία φόρμουλα ενοποίησης ή έστω συνεργασίας των μικρών σημείων πώλησης έτσι ώστε τα καταστήματα αυτά να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας οι οποίες θα προέκυπταν. Οι προσπάθειες αυτές δεν είχαν επιτυχία μια και η μεγάλη διασπορά των καταστημάτων και η πολυφωνία στη λήψη αποφάσεων δημιουργεί ανυπέρβλητα εμπόδια.

Η νέα αυτή αλυσίδα φιλοδοξεί μέσα στα επόμενα 5 χρόνια να είναι η πολυπληθέστερη και η μοναδική αλυσίδα καταστημάτων mini markets η οποία να δουλεύει στα πρότυπα του οργανωμένου λιανεμπορίου.

Τα πρώτα στάδια ανάπτυξης της εταιρείας θα είναι στο λεκανοπέδιο Αττικής και στην πόλη της Εσσαλονίκης.

Η ανάπτυξη της νέας εταιρείας, σε αντίθεση με ότι γινόταν μέχρι τώρα στο Ελληνικό λιανεμπόριο θα πραγματοποιηθεί με την μορφή του franchise από τα πρώτα της καταστήματα εκτός βέβαια των δύο πρώτων που θα είναι ιδιόκτητα και θα χρησιμοποιηθούν σαν πιλότοι.

Άλλο χαρακτηριστικό της αλυσίδας αυτής είναι το ότι δεν θα χρησιμοποιήσει κανένα από τα υπάρχοντα σημεία πώλησης που ήδη δουλεύουν ως mini markets αλλά θα βασιστεί σε εντελώς νέα σημεία πώλησης.

Το όλο project έχει χρηματοδοτηθεί εξ ολοκλήρου από την super Market Ξυνός Α.Ε. και η νέα εταιρεία που θα ιδρυθεί θα είναι Ανώνυμη εταιρεία θυγατρική της Ξυνός Α.Ε.

### 1.1. Τι είναι τα καταστήματα SEVEN

Όταν χρησιμοποιούμε την έκφραση "mini market" ή "η ΕΒΓΑ της γειτονιάς" ,βάση της έρευνας που έγινε από την εταιρεία μας τον Σεπτέμβριο του 2001 στην περιοχή του Δήμου Αθηναίων, το πρώτο πράγμα που έρχεται αυθόρμητα στο μυαλό είναι ένα μικρό κατάστημα λιανικής σε ένα μη κεντρικό σημείο στη γειτονιά μας, το οποίο, κατά κανόνα, δεν φημίζεται για την πολυτέλειά του η τις ανέσεις του , πουλάει από τσιγάρα και εφημερίδες μέχρι καλλυντικά και πάνες, σε περιορισμένη βέβαια ποικιλία και είναι πολύ πιο ακριβό σε σύγκριση με το πλησιέστερο super market.

Είναι ανοιχτό πολλές ώρες της ημέρας και το κυριότερο είναι ανοιχτό τα Σάββατα και τις Κυριακές.

Η φυσιογνωμία που βρίσκεται μέσα σε αυτό έχει να κάνει με τον "κύριο Niko" ή την "κυρία Μαρία" της γειτονιάς ο οποίος ή η οποία άνοιξε αυτό το μαγαζάκι χωρίς ακριβώς να γνωρίζει πολλά για την δουλεία αυτή αλλά πιστεύοντας ότι θα είναι μια καλή ευκαιρία με πολύ μικρό κεφάλαιο να συμπληρώσει το οικογενειακό του /της εισόδημα.

'Όταν πάλι χρησιμοποιούμε την λέξη super market το πρώτο πράγμα που μας έρχεται στο μυαλό είναι ένα μεγάλο κατάστημα με πλήθος από προϊόντα food , και non food με μεγάλους διαδρόμους , με σχετικά μικρή εξυπηρέτηση , με τις μεγάλες έως τεράστιες ουρές την Παρασκευή το απόγευμα και το Σάββατο το πρωί και τις περισσότερες φορές την ταλαιπωρία της μετακίνησης από και προς αυτό.

Βέβαια η επίσκεψη σε ένα super market είτε είναι ευχαρίστηση είτε όχι ,είναι κάτι απόλυτα αναγκαίο μια και το super market κρίνεται αφενός οικονομικότερο και αφετέρου πολύ πιο κοντά στο να ικανοποιήσει τις καταναλωτικές μας ανάγκες από οποιαδήποτε άλλη κατηγορία καταστήματος.

Ta seven δεν είναι ψηλικατζίδικα η περίπτερα αλλά δεν είναι και super market.

Είναι η προσαρμογή των κυριοτέρων χαρακτηριστικών ενός super market σε πολύ μικρότερο χώρο έτσι ώστε να έχουμε ένα εναλλακτικό κατάστημα πώλησης τροφίμων.

Τα καταστήματά μας δεν μοιάζουν με τα Mini market που ξέρουμε μέχρι τώρα. Είναι μεγάλα φωτεινά καταστήματα που διαθέτουν την τεχνολογία του super market , και την ευελιξία ενός μικρού καταστήματος.

Και αυτά όπως και τα μικρά καταστήματα δουλεύουν ένα πολύ ευέλικτο ωράριο, από νωρίς το πρωί μέχρι αργά το βράδυ και βέβαια Σάββατα και Κυριακές

εκμεταλλευόμενα την αδυναμία των super markets λόγω νομοθεσίας να δουλέψουν σε αυτά τα ωράρια.

Το προσωπικό τους είναι μόνιμο, εκπαιδευμένο να καλύπτει όλες της ανάγκες τις περιοχής που βρίσκεται, όποιες και αν είναι αυτές, μέσα από μία ευέλικτη και συνεχώς ανανεωμένη συλλογή προϊόντων η οποία φιλοδοξεί να καλύψει τις ανάγκες του συνόλου των καταναλωτών του.

Τα ταμεία του δεν έχουν ουρές μια και ο αριθμός των καταναλωτών που εξυπηρετεί είναι λίγες εκατοντάδες αλλά αυτοί οι πελάτες ξέρουν ότι μπορούν να βασιστούν στο μαγαζί αυτό για να καλύψουν όχι τις κύριες βέβαια ανάγκες τους, μια και αυτές δεν μπορούν να φύγουν από το super market, αλλά για τις συμπληρωματικές τους μια και το κατάστημά μας έχει κερδίσει με την παρουσία του την τιμολογιακή του πολιτική και τα promotion που κάνει αυτό που τα άλλα μικρά καταστήματα δεν έχουν και είναι λίγο δύσκολο να αποκτήσουν, "την εμπιστοσύνη του πελάτη"

Ο στόχος λοιπόν ενός τέτοιου καταστήματος δεν είναι να γίνει το κατάστημα του πλήρη ανεφοδιασμού της οικογένειας και τελικά να πάρει μερίδιο αγοράς από το super market μια και κάτι τέτοιο ίσως θα ήταν ουτοπία.

Ο στόχος είναι να γίνει το κατάστημα του μερικού και του στιγμιαίου ανεφοδιασμού της οικογένειας σε βαθμό πολύ μεγαλύτερο από ότι είναι σήμερα τα μικρά σημεία πώλησης.

Τα καταστήματα αυτά θα εφοδιάζονται πλήρως με εμπορεύματα από την νέα εταιρεία που θα ιδρυθεί και η οποία θα είναι θυγατρική της "super market Ξυνός A.E." και θα λειτουργεί με την επωνυμία "Ξυνός A.E."

Η νέα εταιρεία θα είναι από την πρώτη στιγμή της λειτουργίας της, μέλος της «Κυψέλης A.E.» η οποία είναι ο όμιλος αγορών στην οποία ανήκει και η αλυσίδα μας μαζί με πολλές άλλες αλυσίδες του Ελληνικού λιανεμπορίου.

Η νέα εταιρεία για το διάστημα 2003-2004 θα χρησιμοποιεί για τις ανάγκες τής αποθήκευσης προϊόντων της διακίνησης και των γραφείων της , τις εγκαταστάσεις της "super market Ξυνός" στα Καλύβια Αττικής.

Η εξάπλωση των νέων καταστημάτων για την διετία 2003-2004 όπως θα αναφέρουμε και πιο κάτω εκτενέστερα, θα γίνει εντός νομού Αττικής και με μία πιλοτική εφαρμογή στη πόλη της Θεσσαλονίκης.

## **2. SUPER MARKET ΞΥΝΟΣ Α.Ε.**

### 2.1. Γενικές Πληροφορίες

Η εταιρία **Super Market Ξυνός Α.Ε.** ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 1989 λειτουργώντας το πρώτο της κατάστημα στο Ν.Ψυχικό στην οδό Βλαχάκη 44 και είναι μια από τις νεώτερες αλυσίδες στο χώρο των Super Markets.

Ιδρυτής της εταιρίας είναι ο κ. Ιωάννης Ξυνός , η εμπειρία του οποίου στο εμπόριο των τροφίμων ήταν ήδη μεγάλη, καθώς από το 1956 διατηρούσε χονδρεμπόριο τροφίμων στην Αθήνα στην οδό Σοφοκλέους

Η εταιρία, δραστηριοποιούμενη σε ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 είχαν καθιερωθεί μεγάλα ονόματα στο χώρο του τροφίμου, εφάρμοσε κατά τα πρώτα έτη της λειτουργίας της, μια ιδιαίτερα συνετή και προσεκτική πολιτική ικανοποιώντας όλες εκείνες τις προϋποθέσεις όπως κεφάλαια , φήμη, καταρτισμένα στελέχη, που είναι απαραίτητες για μια υγιή και σταθερή ανάπτυξη.

Από το 1993 ξεκινά μια δυναμική παρουσία στην Ελληνική αγορά λειτουργώντας τις Κεντρικές της Αποθήκες στο Ελληνικό (2.000 τ.μ.) και

εγκαινιάζοντας με χαρακτηριστικά υψηλούς ρυθμούς νέα καταστήματα ή εξαγοράζοντας υφιστάμενα του ανταγωνισμού.

Για την ακρίβεια το 1995 η εταιρεία αγοράζει την εταιρεία 'OPAMA AEBE' και ενσωματώνει τα υποκαταστήματά της ενώ το 1996 εξαγοράζει την αλυσίδα super market 'ARTA MARKET' κίνηση με την οποία εδραίωσε τον πρωταγωνιστικό της ρόλο στην Ήπειρο.

Χαρακτηριστικό της δυναμικής ανάπτυξης της εταιρίας την τελευταία 7ετία είναι η λειτουργία 16 καταστημάτων έως το τέλος του 1999 και η δημιουργία 4 νέων κατά το πρώτο τρίμηνο του 2000 ανεβάζοντας το πλήθος τους στα 20 .Επίσης σήμερα η εταιρεία έχει ήδη μισθώσει 3 νέα καταστήματα ,τα οποία θα λειτουργήσουν στο β εξάμηνο του 2002. (πίνακας 1)



(Πίνακας 1 εξέλιξη καταστημάτων super market Ξυνός 1989-2002)

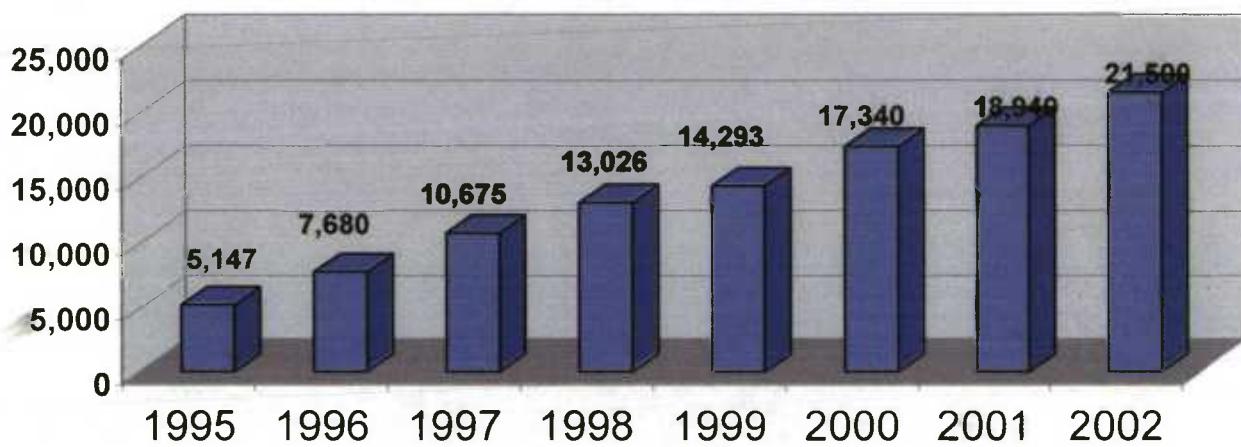
Από τα 20 υπάρχοντα καταστήματα της εταιρίας τα 16 βρίσκονται στο λεκανοπέδιο της Αττικής και τα υπόλοιπα 4 στην Ήπειρο ενώ τα τρία καταστήματα που έχουν ήδη προγραμματιστεί βρίσκονται στον Πειραιά , στο Γαλάτσι και στην Ηγουμενίτσα.

Ο αριθμός των 20 καταστημάτων κατατάσσει την εταιρεία στην 19<sup>η</sup> θέση στην Ελλάδα από άποψη αριθμού καταστημάτων.

Τα καταστήματα της αλυσίδας μας είναι από 250 μέχρι και 1500 τετραγωνικά μέτρα και όλα διαθέτουν δικούς τους αποθηκευτικούς χώρους.

Η εταιρεία μας την τελευταία επταετία έχει πετύχει μεγάλες αυξήσεις στον τζίρο της, οι οποίες προήλθαν τόσο από τα καινούρια σημεία πώλησης όσο και από

### ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 1995 - 2002

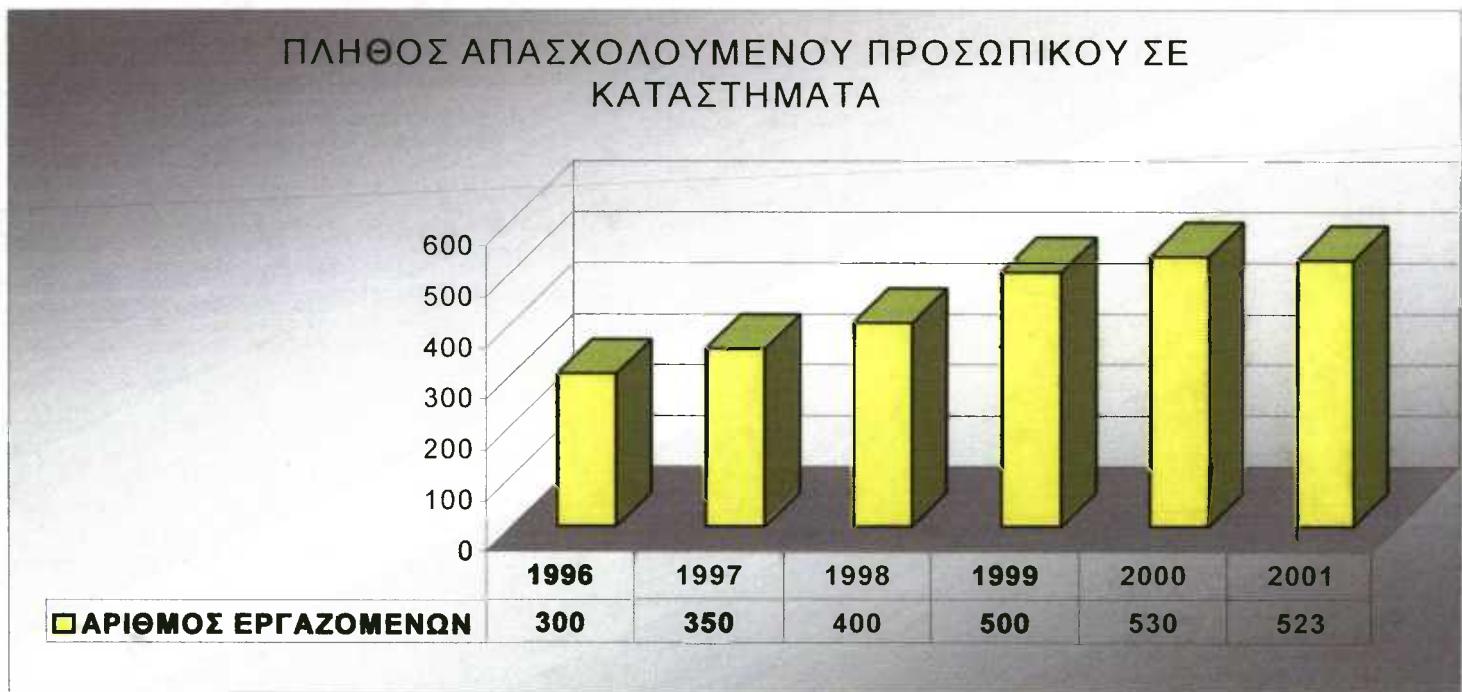


(Πίνακας 2 εξέλιξη πωλήσεων super market Ξυνός Α.Ε. 1995-2002)

την περαιτέρω ανάπτυξη των παλαιοτέρων. Η εξέλιξη των πωλήσεων στα έτη 1995 με 2002 (πρόβλεψη) φαίνεται στον πίνακα 2

Ο τζίρος των 18.940 εκατομμυρίων δραχμών κατατάσσει την εταιρεία μας στην 13η θέση μεταξύ των εταιρειών super market στην Ελλάδα με μερίδιο 1,2% στον σύνολο του τζίρου του Ελληνικού λιανεμπορίου ,σύμφωνα με την πρόσφατη έκθεση της ICAP, ποσοστό πολύ μεγάλο αν συνυπολογίσει κανείς την πολύ μικρή διασπορά των καταστημάτων μας. Ο στόχος μας για το 2004 είναι το μερίδιο αυτό να φτάσει το 1,6%.

Αντίστοιχα βέβαια με την αύξηση του αριθμού των καταστημάτων είχαμε και την αντίστοιχη αύξηση στον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρησή μας. Σήμερα τα άτομα που εργάζονται στην Ξυνός Α.Ε. ανέρχονται σε 523 άτομα. Η εξέλιξη του προσωπικού της εταιρείας μας την τελευταία πενταετία φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. (πίνακας 3)



(πίνακας 3 εξέλιξη προσωπικού 1996-2002)

Η εταιρεία είναι μέτοχος με ποσοστό 8% και ένα από τα ιδρυτικά μέλη της 'Κυψέλης Α.Ε.'. Η εταιρεία αυτή δημιουργήθηκε στα τέλη του 1999. Το μετοχικό της κεφάλαιο ανέρχεται σε 60 εκατ. δραχμές. Την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου την έχει η εταιρεία Ατλάντικ ενώ το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζονται τα υπόλοιπα μέλη του συνεταιρισμού όπως ο Δούκας, ο Θανόπουλος, ο Παπαγεωργίου κ.τ.λ.

Η Κυψέλη Α.Ε. είναι μια ισχυρή ανώνυμη εταιρεία αλυσίδων λιανεμπορίου με μεγάλο αριθμό καταστημάτων και πωλήσεις οι οποίες για το 2001 ξεπέρασαν τα 200 δίς δραχμές. Αποτελείται από 10 επιχειρήσεις με 225 καταστήματα, διαθέτει χώρους πώλησης 160000 τετραγωνικών και 5000 υπαλλήλους. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν

στην Κυψέλη διαθέτουν κεντρικές αποθήκες με χώρους 99.000 τετραγωνικών και περιφερειακές με χώρους 22.000 τετραγωνικά.

Η εταιρεία αυτή λειτουργεί κυρίως ως όμιλος αγορών προσφέροντας στις συμμετέχοντες εταιρείες ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο προέρχεται από την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας οι οποίες προκύπτουν.

Άλλος καθοριστικός παράγοντας στην ανάπτυξη της εταιρείας μας ήταν η συνεχής εφαρμογή της πρωταρχικής φιλοσοφίας της εταιρίας, δηλαδή του υψηλού επιπέδου service στον καταναλωτή, της μεγάλης σημασίας στην καθαριότητα των καταστημάτων και αποθηκευτικών χώρων, της υψηλής ποιότητας των προσφερομένων αγαθών και τέλος της δυνατότητας προσφοράς των προϊόντων σε τιμές απολύτως ανταγωνιστικές.

Ο σκοπός της εταιρίας σύμφωνα με το καταστατικό της είναι : α) η εισαγωγή, αγορά, ανταλλαγή, πώληση, διανομή και γενικά με οποιοδήποτε τρόπο διάθεση με κέρδος (εμπορία) κάθε είδους τροφίμων και ειδών (SUPER MARKET) και β) η ίδρυση και εκμετάλλευση καταστημάτων "SUPER MARKET" και συναφών επιχειρήσεων. Για επιτυχία και ευόδωση του σκοπού της η εταιρεία μπορεί : α) να συμμετέχει σε άλλες επιχειρήσεις (εταιρείες οποιασδήποτε μορφής ή κοινοπραξίες) που επιδιώκουν τους ίδιους ή άλλους παρεμφερείς σκοπούς, β) να συνεργάζεται με κάθε τρόπο με οίκους του εσωτερικού ή του εξωτερικού (φυσικά ή νομικά πρόσωπα) που ασχολούνται με τους ίδιους ή συναφείς σκοπούς, γ) να αποκτά και να εκμεταλλεύεται με οποιοδήποτε τρόπο κάθε δικαίωμα ή προνόμιο, που είναι αναγκαίο ή χρήσιμο για τον επιδιωκόμενο σκοπό της, δ) να αντίπροσωπεύει ή πρακτορεύει οποιαδήποτε ντόπια ή ξένη επιχείρηση του ίδιου ή συναφούς σκοπού και ε) να αναπτύξει εξαγωγική δραστηριότητα όμοιων ή συναφών σκοπών.

## 2.2. Διοίκηση

Η σημερινή σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας είναι:

Δημήτριος Ξυνός , Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος

Δέσποινα Ξυνού , Αντιπρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος

Κωνσταντίνος Κορκιδάκης, Μέλος

Ελένη Λιακοπούλου, Μέλος

## 2.3. Οργανόγραμμα

Την ευθύνη και διοίκηση της εμπορικής διευθύνσεως την έχει ο Πρόεδρος & Διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας κ. Δημήτριος Ξυνός. Τα καταστήματα υπάγονται σε δύο διοικητικές περιφέρειες στους διευθυντές των οποίων αναφέρονται οι διευθυντές των καταστημάτων.

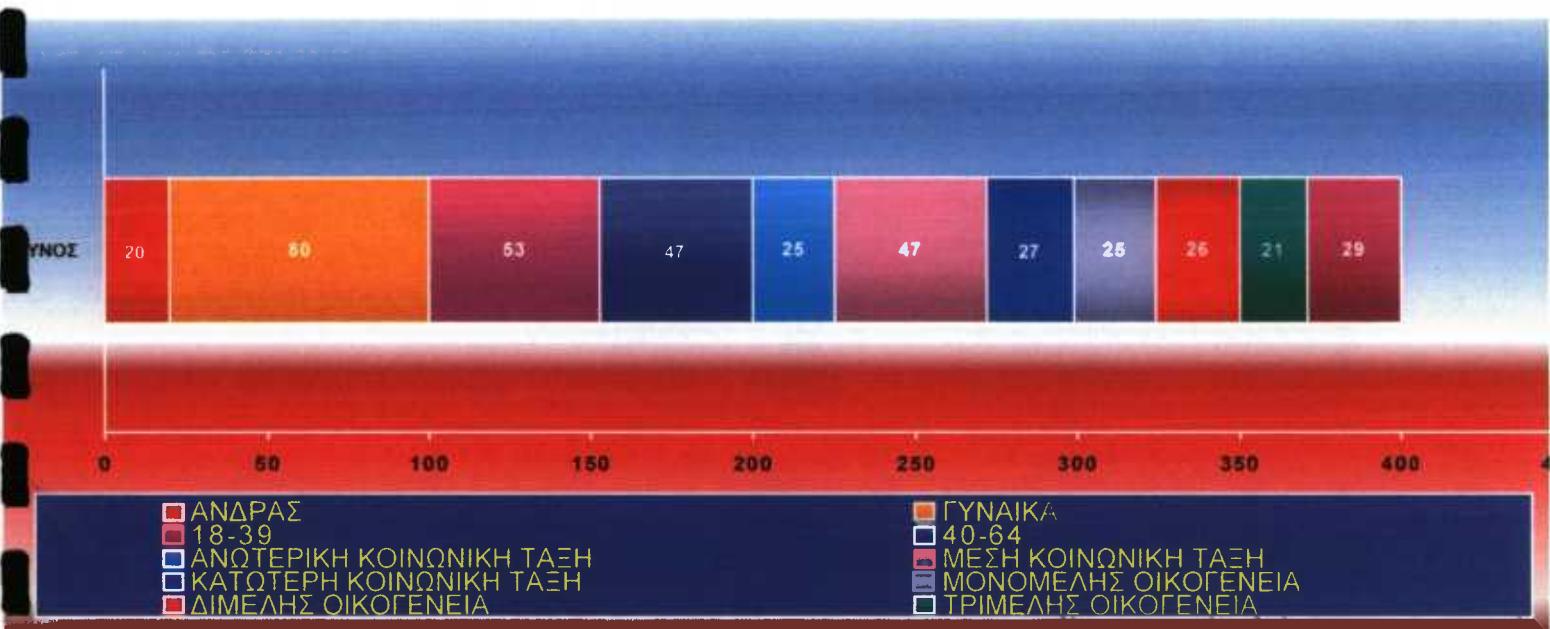
Την διοίκηση της διευθύνσεως του Marketing έχει ο κ. Κωνστ/νος Κορκιδάκης, μέλος του διοικητικού συμβουλίου, στο έργο του οποίου περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων και οι λειτουργίες ανάπτυξης νέων καταστημάτων , η παρακολούθηση του ανταγωνισμού όπως και ο καθορισμός της τιμολογιακής πολιτικής της εταιρίας.

Την οικονομική διεύθυνση της εταιρείας την έχει η κα Ξυνού Δέσποινα τη διεύθυνση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ο κος Χατζάτογλού Βασίλης τη διεύθυνση Ligistic ο κος Κολλινιάτης Νίκος , και την διεύθυνση μηχανογράφησης ο κος Σουφτάς Παναγιώτης.

## 2.4. Οι πελάτες μας

Στα καταστήματα μας λειτουργούν σήμερα 112 ταμιακές μηχανές οι οποίες πραγματοποιούν περίπου 320.000 συναλλαγές κάθε μήνα οι οποίες μεταφράζονται σε 80.000 πελάτες.

Οι πελάτες μας βάση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την εταιρεία μας τον



(Πίνακας 4 το profile των καταναλωτών μας )

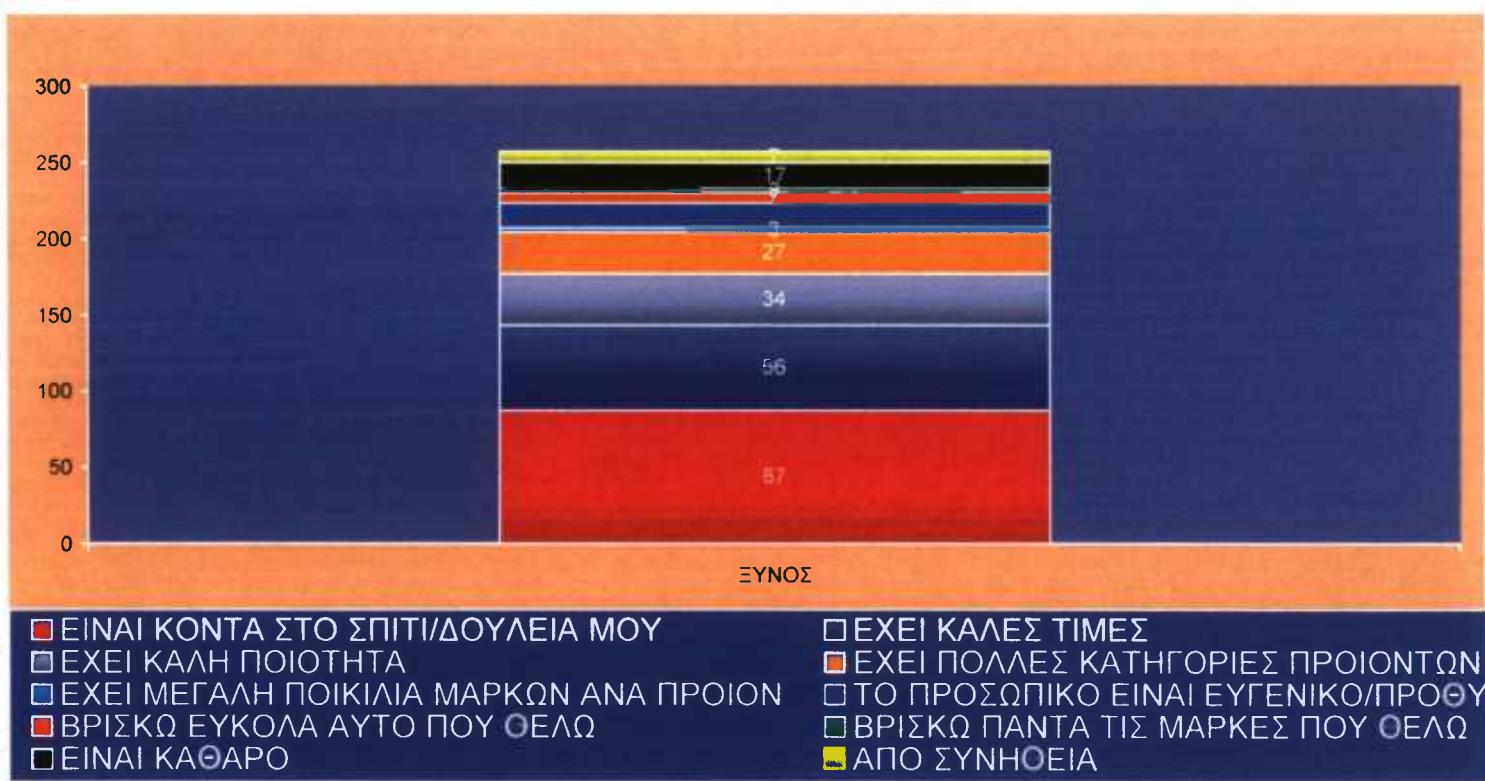
Σεπτέμβριο του 2001 από την εταιρεία "market analysis" περιγράφονται, ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο), ως εξής:(πίνακας 4)



Από άποψη χρήσης των καταστημάτων μας θα λέγαμε όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα (πίνακας 5) πώς θα χαρακτηρίζαμε την επιχείρησή μας σαν επιχείρηση καταστημάτων ευκολίας ή γειτονιάς όπως συνηθίζεται να αποκαλείται.

Στον παραπάνω πίνακα αυτό που βλέπουμε είναι πως το 49% των πελατών μας , μας χρησιμοποιεί για τις κύριες αγορές του ενώ το 70% αυτών μας επισκέπτεται πολύ συχνά είτε για πλήρη είτε για μερικό ανεφοδιασμό πράγμα που δηλώνει την μεγάλη πιστότητα τους προς την επιχείρησή μας.

Βάση της ίδιας έρευνας που έγινε για την επιχείρησή μας τον Σεπτέμβριο του



(Πίνακας 6 λόγοι επίσκεψης στο super market Ξυνός)

2001 , οι λόγοι για τους οποίους ένας πελάτης μας , μας εμπιστεύεται είναι οι παραπάνω. (Πίνακας 6)

## 2.5. Ακίνητη περιουσία

Η εταιρία διαθέτει ακίνητο στην Καλλιθέα, Ηρακλέως 235-239, επιφάνειας 1.600 τ.μ στο οποίο στεγάζεται ένα από τα 20 καταστήματα της Εταιρίας. Η αξία κτήσεως του ακινήτου ανέρχεται στα 295 εκ. δρχ. και η εμπορική του αξία είναι μεγαλύτερη των 500 εκ.δρχ.

Πρόσφατα η εταιρεία απέκτησε νέες ιδιόκτητες αποθήκες άνω των 6000 τετραγωνικών μέτρων με επένδυση η οποία ξεπέρασε το 1 δις δραχμές.

Τον Ιούνιο του 2002 η εταιρεία μας απέκτησε και ιδιόκτητα γραφεία στον Άλιμο , επένδυση η οποία ξεπέρασε τα 300 εκατομμύρια δραχμές.

## 2.6. Επενδύσεις

Η εταιρία ακολούθησε τα τελευταία χρόνια υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης καταστημάτων, από τους μεγαλύτερους της αγοράς, χρησιμοποιώντας κεφάλαια μέσα από την συνεχή βελτίωση των στοιχείων του ενεργητικού της, όπως την βελτιστοποίηση της διαχείρισης των αποθεμάτων της και των διαθεσίμων της χωρίς να απαιτηθεί εξωτερικός δανεισμός για κεφάλαια κίνησης.

Επίσης η εταιρία έχει συνάψει συμβάσεις leasing ως μορφή χρηματοδότησης, μέρους των επενδύσεων της σε πάγιο εξοπλισμό των καταστημάτων ως εξής:

1999 : 60 εκ. δρχ.

2000 : 70 εκ.δρχ.

2001: 70 εκ.δρχ.

Σημαντικές επενδύσεις πραγματοποιήθηκαν για την απόκτηση σύγχρονης μηχανογραφικής υποδομής συνδέοντας τα καταστήματα της on line με τα κεντρικά της γραφεία, εξοπλίζοντας τα ταυτόχρονα με σύστημα barcode και με συστήματα scanner.

Οι επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά τα τελευταία έτη ανέρχονται συνολικά στα 2,04 δις. δρχ. και συγκεκριμένα

1996 : 260 εκ. δρχ.

1997 : 340 εκ. δρχ.

1998 : 400 εκ. δρχ.

1999 : 440 εκ. δρχ.

2000 : 400 εκ. δρχ.

2001: 200 εκ. δρχ.

## 2.7. Δίκτυο Πωλήσεων

Η εταιρία όπως αναφέραμε και προηγουμένως λειτουργεί σήμερα 21 καταστήματα εκ των οποίων τα 17 στον νομό της Αττικής και τα υπόλοιπα στην Ήπειρο.

Η επιλογή των νέων σημείων πώλησης γίνεται με αυστηρά κριτήρια όσο αφορά την θέση και τα τετραγωνικά γεγονός που την έχει οδηγήσει στο να διαθέτει μια από καλύτερες αποδώσεις ανά τετραγωνικό μέτρο πώλησης στην Ελλάδα.

Κάθε κατάστημα διαθέτει ανεξάρτητο αποθηκευτικό χώρο, όπως και επαρκής χώρους πώλησης στους οποίους διατίθεται μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, τόσο στα είδη τροφίμων όσο και σε λοιπές κατηγορίες, όπως είδη bazar, ηλεκτρικά, και γενικά κατηγορίες εμπορευμάτων, με τις οποίες προσπαθεί να καλύψει το μεγαλύτερο μέρος από τις ανάγκες του καταναλωτή της.

Στο σύνολο των καταστημάτων της Αττικής λειτουργούν τμήματα κρεοπωλείων και μαναβικής και σε έξι υποκαταστήματα τμήμα έτοιμου φαγητού, τμήμα που σχεδιάζεται η επέκταση του σταδιακά και στα υπόλοιπα καταστήματα. Επίσης πιλοτικά λειτουργούν τμήματα Ζαχαροπλαστικής και είδη Υγιεινής Διατροφής.

Με σκοπό το υψηλού επιπέδου service στον καταναλωτή, κάθε κατάστημα έχει στελεχωθεί τόσο με το απαραίτητο προσωπικό, όσο και με καταρτισμένα διοικητικά στελέχη.

Συγκεκριμένα κάθε κατάστημα διαθέτει διευθυντή, υποδιευθυντή και υπεύθυνο αποθήκης, στελέχη ικανά να εξασφαλίσουν την εύρυθμη και έρρυθμη λειτουργία τους.

Τέλος όλα τα καταστήματα είναι εξοπλισμένα με σύστημα barcode και scanner με on line σύνδεση με τα κεντρικά της εταιρίας.

## 2.8. Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Η εταιρεία εδώ και 3 χρόνια έχει εισέλθει δυναμικά και στον χώρο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας προσφέροντας έτσι μια εναλλακτική πρόταση στους καταναλωτές της για προϊόντα εφάμιλλης ποιότητας με τα επώνυμα σε μια πραγματικά ελκυστική τιμή βελτιώνοντας έτσι και την κερδοφορία της.

Σήμερα η εταιρεία μας διαθέτει 146 κωδικούς ιδιωτικής ετικέτας οι οποίοι κατέχουν ποσοστό 2,8% επί των πωλήσεων της εταιρείας.

## 2.9. Αποθηκευτικοί χώροι – Διακινήσεις

Η εταιρία διαθέτει Κεντρικές Αποθήκες στο Ελληνικό, 31<sup>η</sup> οδός αρ. 1, συνολικής εκτάσεως 2.000 τ.μ. από τις οποίες τροφοδοτεί τους επιμέρους αποθηκευτικούς χώρους των καταστημάτων της. Επίσης νοικιάζει ψυκτικούς αποθηκευτικούς χώρους για τα προϊόντα που απαιτείται ψύξη.

Η διακίνηση των εμπορευμάτων της εταιρίας πραγματοποιείται από 9 ιδιόκτητα φορτηγά. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι κατά το 2001 πραγματοποιήθηκαν 6.500 διακινήσεις από τον στόλο της.

Το χρονοδιάγραμμα προβλέπει πως μέχρι το τέλος Νοεμβρίου του 2002 θα έχει γίνει η μεταφορά των αποθηκευτικών χώρων στις καινούριες αποθήκες στα καλύβια Αττικής.

Οι κεντρικές αποθήκες είναι σε on-line σύνδεση με τα υποκαταστήματά της και εφαρμόζοντας timing management στην παραγγελιοληψία, έχει επιτευχθεί μέσο απαιτούμενο χρονικό διάστημα ανταπόκρισης 10 ωρών. Επίσης λειτουργούν με σύστημα barcode και scanner, όπως επίσης αξιοποιείται και το E.D.I. σε ορισμένο αριθμό προμηθευτών.

| ΕΤΗ                                      | 1997          | 1998          | 1999          | 2000          | 2001          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Αρ. Προσωπικού</b>                    | <b>38</b>     | <b>42</b>     | <b>45</b>     | <b>45</b>     | <b>46</b>     |
| <b>Διακινήσεις (χιλ. τεμάχια)</b>        | <b>19.416</b> | <b>23.678</b> | <b>25.964</b> | <b>33.750</b> | <b>35.000</b> |
| <b>Διακινήσεις ανά εργ/νο (χιλ.τεμ.)</b> | <b>511</b>    | <b>564</b>    | <b>577</b>    | <b>750</b>    | <b>760</b>    |

## 2.10. Διοικητικές Υπηρεσίες

Στην εταιρία λειτουργούν όλες οι απαραίτητες διευθύνσεις σύμφωνα με τα πρότυπα του σύγχρονου management, σε μια προσπάθεια η αύξηση του πλήθους των καταστημάτων και του κύκλου εργασιών, να γίνεται ταυτόχρονα με την δημιουργία υποδομής για την υποστήριξή τους.

Έτσι σήμερα λειτουργούν οργανωμένες Διευθύνσεις Πωλήσεων, Marketing, Logistics, Οικονομικών, Προσωπικού, Αγορών, Auditing κ.λ.π..

| ΕΤΗ                         | 1997   | 1998   | 1999   | 2000   | 2001  |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Διοικητικό Προσωπικό        | 33     | 48     | 44     | 45     | 45    |
| Κύκλος εργασιών             | 10.675 | 13.026 | 14.293 | 17.330 | 18790 |
| Πωλήσεις / Διοικ. Προσωπικό | 324    | 271    | 325    | 385    | 418   |

Σε ότι αφορά το μορφωτικό επίπεδο του διοικητικού δυναμικού σημειώνεται ότι το 90% είναι απόφοιτοι ανωτάτων ή ανωτέρων σχολών.

## 2.11. Εκπαίδευση

Η εταιρία μας επενδύει στην συνεχή και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση του προσωπικού της. Από την έναρξη της λειτουργίας της προγραμμάτισε και πραγματοποίησε προγράμματα εκπαίδευσης τόσο των στελεχών της, όσο και του προσωπικού των καταστημάτων της. Διαθέτει αίθουσα εκπαιδεύσεως χωρητικότητας 50 ατόμων με σύγχρονη υποδομή, εφοδιασμένη με όλα τα απαραίτητα οπτικοακουστικά μέσα.



Η διεύθυνση προσωπικού σε συνεργασία με εταιρίες εκπαιδεύσεως αλλά και με εσωτερικούς εκπαιδευτές της, έχει διαμορφώσει υλικό ειδικά διαμορφωμένο για όλα τα επίπεδα ευθύνης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.

Επίσης από το 1998 πραγματοποιείται συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης προϊσταμένων και στελεχών σε συνεργασία με συμβούλους επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση αυτή αποσκοπεί τόσο στην βελτίωση της επαγγελματικής κατάρτισης των στελεχών αυτών, όσο και στην βελτίωση των διοικητικών τους ικανοτήτων. Επιπλέον η εταιρία χρηματοδοτεί το κόστος εκπαίδευσης στελεχών της για την απόκτηση πτυχίων Ms & Phd

## 2.12. Κύκλος Εργασιών – Κερδοφορία

Η εταιρία παράλληλα με την εμπορική ανάπτυξη της, πέτυχε σημαντική βελτίωση των οικονομικών της μεγεθών μέσα από την συνεχή άσκηση προσεκτικής οικονομικής πολιτικής.

Πετύχαμε δε ικανοποιητική διαχείριση των κεφαλαίων κινήσεως της όπως και ποσοστιαία μείωση του κόστους πωληθέντων της με την προώθηση και πώληση του βέλτιστου δυνατού mix προϊόντων και την μείωση των ελλειμμάτων της.

Επίσης πραγματοποίησε συγκράτηση των λειτουργικών της δαπανών κυρίως με την εφαρμογή δυναμικού προγραμματισμού αξιοποίησης του μειωμένου ωραρίου απασχολούμενου προσωπικού και την ελαχιστοποίηση των υπερωριών.

Η μερισματική πολιτική, που έχει ακολουθήσει η εταιρία, έχει ως σκοπό την αύξηση των απασχολούμενων ιδίων κεφαλαίων της.

## Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΣ

- Δημιουργία νέων καταστημάτων στην Αττική.
- Εξαγορές υφιστάμενου ανταγωνισμού σε Επαρχία & Αττική.
- Με την απόκτηση Ιδιόκτητου Ακινήτου για την επέκταση της Κεντρικής Αποθήκης να δημιουργηθεί νέα μονάδα τυποποίησης και συσκευασίας.
- Προσφορά προϊόντων Private Label υψηλής ποιότητας
- Αξιοποίηση των σημείων πώλησης με υπηρεσίες τρίτων
- Ηλεκτρονικό εμπόριο
- E.C.R. – Efficient Consumer Response.

## **3.Το λιανεμπόριο στην Ελλάδα**

### 3.1 Γενικά στοιχεία

Ο κλάδος των καταστημάτων super market και cash & carry στην Ελλάδα είναι από τους πιο δυναμικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας καλύπτοντας την συνολική κατανάλωση τροφίμων ποτών καλλυντικών και ειδών καθαριότητας σε ποσοστό 36,2% για το έτος 2000 έναντι 34,3 για το 1999.

Η ένταση του ανταγωνισμού μαζί με την είσοδο πολλών ξένων αλυσίδων super market καθώς και καταστημάτων discount και hard discount έχει συμβάλει στην αύξηση κινήσεων εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ των εταιρειών του κλάδου .Παράλληλα οι μικρότερες και μεμονωμένες επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο αυτό δημιουργώντας ομίλους αγορών ενισχύοντας έτσι την διαπραγματευτική τους ικανότητα.

Το 2000 ο όγκος της αγοράς των super markets και cash &carry στην Ελλάδα ανήλθε περίπου στα 2,45 τρίς δραχμές ενώ το αντίστοιχο μέγεθος για το 1999 ήταν

περίου 2,21 τρίς δραχμές παρουσιάζοντας δηλαδή μια αύξηση της τάξεως του 10,86%.

Η αγορά αυτή στα έτη 1992 –2002 παρουσίασε μια μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 20,2%. Παρά την συνεχή αύξηση όμως ο ρυθμός ανάπτυξης παρουσιάζει μια αισθητή μείωση τα τελευταία χρόνια φθάνοντας την περίοδο 1999-2002 στο 10,86% όπως αναφέραμε και προηγουμένως έναντι του 38,41% που είχαμε το 1992/93. Εξαίρεση του παραπάνω ήταν η χρονιά 1996/7 στην οποία ο ρυθμός ανόδου ( 17,22%) ήταν ανώτερος από αυτόν της προηγουμένης ( 15,69%)

Για το έτος 2001 οι προβλέψεις μιλούσαν για αύξηση της αγοράς κατά 230 δις δραχμές με το συνολικό μέγεθος να ανέρχεται στο ποσό των 2,68 τρίς δραχμών δηλαδή μια άνοδο της τάξεως του 9,39%. Την ώρα που γράφεται αυτή η μελέτη επίσημα στοιχεία για το πώς κινήθηκε η αγορά το έτος 2001 δεν υπήρχαν αλλά γενικά η αίσθηση είναι ότι η αγορά έκλεισε λίγο χαμηλότερα από τις προβλέψεις.

Οι προβλέψεις των ειδικών του κλάδου είναι πώς ο όγκος της αγοράς που έξετάζουμε τα επόμενα δύο έτη θα είναι αυξητικός σε ρυθμούς ανάπτυξης όμως μικρότερους του 10%.

Όσο αφορά τώρα τα μερίδια αγοράς που καταλαμβάνουν οι επιμέρους επιχειρήσεις σημειώνεται ότι ο κλάδος των super market στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από την συγκέντρωση του μεγαλύτερου μέρους των συνολικών πωλήσεων σε μικρό σχετικά αριθμό επιχειρήσεων αλυσίδων super market.

Σύμφωνα με το συνολικό μέγεθος της αγοράς για το έτος 2000 η εταιρεία Careffurr Μαρινόπουλος Α.Ε. κατέλαβε το μεγαλύτερο μερίδιο αγορά δηλαδή περίου το 14%.Στη δεύτερη θέση των μεριδίων για το 2000 βρίσκεται η εταιρεία Σκλαβενίτης I&S ΑΕΕ με 8,2% ενώ ακολουθούν οι εταιρείες Αλφα Βήτα Βασιλόπουλος με 6,9% Μάκρο Cash &Carry Χονδρεμπορική Α.Ε. 5,4% και Αφοί Βερόπουλοι ΑΕΒΕ με ποσοστό 5,1%.

Σε συγκεντρωτικό επίπεδο ο όμιλος Careffurr κατέλαβε μερίδιο της τάξης του 16% ο όμιλος Βερόπουλος το 6% και οι όμιλοι Μασούτη και Τροφό Ένα 3,9%

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας , δηλαδή τα προϊόντα εκείνα που οι αλυσίδες super market παράγουν με τη επωνυμία τους , αναπτύσσονται με σταθερούς ρυθμούς. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς το μερίδιο που καταλαμβάνουν τα προϊόντα αυτά στο συνολικό όγκο πωλήσεων μιας αλυσίδας είναι ακόμα μικρός (πολύ κάτω του 10%) σε σχέση με αυτό της υπόλοιπης Ευρώπης. Παράγοντες της αγοράς εκτιμούν πως το μερίδιο αυτό τα επόμενα χρόνια θα αυξηθεί αισθητά. Στα πλαίσια της αύξησης του ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις super market υιοθετούν με σχετικά γρήγορους ρυθμούς νέες τεχνολογίες επιδιώκοντας να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους . Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων τεχνολογιών είναι το scanning η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων κ.λ.π.

Τα τελευταία δύο χρόνια έχει παρατηρηθεί ένας έντονος πόλεμος τιμών μεταξύ των εταιρειών του κλάδου , με αποτέλεσμα σε πολλές περιπτώσεις τα προϊόντα να πωλούνται σε τιμές κάτω του τιμολογιακού κόστους .Λύση στο συγκεκριμένο ζήτημα έδωσε η νέα νομοθετική ρύθμιση που απαγορεύει την πώληση των προϊόντων κάτω του τιμολογιακού κόστους.(Νόμος 2941/2001).

### 3.2 Δομή εξέλιξη και σημερινή εικόνα του κλάδου.

#### 3.2.1 Γενικά στοιχεία

Τα πρώτα καταστήματα super market έκαναν την εμφάνισή τους στη χώρα μας πριν από περίπου 30 χρόνια ακολουθώντας την τάση πού επικρατούσε σε χώρες του εξωτερικού. Αρχικά τα είδη που περιλάμβανε η συλλογή ενός super market ήταν κυρίως είδη τροφίμων και ποτών και λιγότερο είδη οικιακής χρήσης και καλλυντικών

.Στη συνέχεια επεκτάθηκαν σταδιακά σε κρέατα ψάρια φρούτα λαχανικά , γυαλικά, είδη ένδυσης , και ηλεκτρικά , είδη εξοχής έτοιμα φαγητά κ.τ.λ.

Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα δεν υπάρχουν θεσμοθετημένες προϋποθέσεις σύμφωνα με τις οποίες ένα κατάστημα χαρακτηρίζεται ως super market.Πάντως στην αγορά έχει επικρατήσει η έννοια ως super market να χαρακτηρίζουμε ένα κατάστημα άνω των 200 τετραγωνικών μέτρων το οποίο να διαθέτει τουλάχιστον 2 ταμιακές μηχανές. Τα καταστήματα τα οποία διαθέτουν συνολικούς χώρους πώλησης άνω των 2500 τετραγωνικών χαρακτηρίζονται σαν υπερμάρκετ.

Στη πράξη ο χαρακτηρισμός ενός καταστήματος σαν super market εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως για παράδειγμα, η ποικιλία των προσφερομένων προϊόντων. Έτσι ένα κατάστημα το οποίο λειτουργεί στην επαρχία το οποίο όμως διαθέτει ικανοποιητική ποικιλία προϊόντων μπορεί να χαρακτηριστεί σαν super market ακόμα και αν δεν πληροί τις προϋποθέσεις του μεγέθους και των ταμείων που είπαμε παραπάνω.

Τέλος ο όρος super market διαφέρει από χώρα σε χώρα . Έτσι βλέπουμε στην Αγγλία για παράδειγμα super market να εννοείτε ένα κατάστημα άνω των 400 τετραγωνικών με τουλάχιστον 3 ταμία.

Σε γενικές γραμμές βέβαια οι επιχειρήσεις super market στην Ελλάδα διακρίνονται στις παρακάτω τρεις κατηγορίες :

- Μεγάλες αλυσίδες οι οποίες έχουν καταστήματα σε διάφορα μέρη της Ελλάδας ακόμα και υπερμάρκετ.
- Μεσαίες τοπικές αλυσίδες οι οποίες εκτείνονται κυρίως στο νομό τους ή και σε γειτονικούς νομούς.
- Μεμονωμένα καταστήματα super market.

### 3.2.2 Θεσμικό πλαίσιο

Η ίδρυση και λειτουργία ενός super market βασίζεται σε ένα νομοθετικό πλαίσιο του 1995 το οποίο δεν έχει αλλάξει μέχρι σήμερα. Σύμφωνα με αυτό το νόμο απαιτείτε ειδική άδεια για την ίδρυση και λειτουργία των διαφόρων κατηγοριών καταστημάτων. Οι συγκεκριμένες κατηγορίες καταστημάτων αναφέρονται πιο κάτω:

- Για καταστήματα άνω των 200 τμ στο μεγαλύτερο μέρος των μικρών νησιών.
- Για καταστήματα πάνω από τα 600 τμ στα μεγάλα νησιά του Αιγαίου και Ιονίου Πελάγους.
- Για καταστήματα πάνω από 1000 τμ σε πόλεις με πληθυσμό κάτω από του 30.000 κάτοικους.
- Για καταστήματα άνω των 2000 τμ για πόλεις με πληθυσμό από 30.000 –100.000 κάτοικους.

Στους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης η ίδρυση και λειτουργία καταστημάτων επιτρέπεται χωρίς περιορισμούς αναφορικά με το εμβαδόν τους, ενώ για υπεραγορές λιανικού εμπορίου απαιτείται άδεια από το Νομαρχιακό Συμβούλιο της οικίας Νομαρχιακής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)

### 3.2.3. Διάρθρωση πωλήσεων και ανάπτυξη οργανωμένων πωλήσεων.

Οι δύο ευρύτερες κατηγορίες οι οποίες διατίθενται στα super market είναι οι παρακάτω:

- Τρόφιμα και ποτά
- Λοιπά καταναλωτικά και μη προϊόντα.

Το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών πωλήσεων ενός super market καλύπτεται από τα τρόφιμα και ποτά , που σε ορισμένες περιπτώσεις αντιπροσωπεύουν το 70-90% , ενώ η κατηγορία των λοιπών καταναλωτικών και μη προϊόντων καλύπτει ποσοστό το οποίο κυμαίνεται από 5% έως και 35%.

Τμήματα όπως κρεοπωλείο , ιχθυοπωλείο ,οπωροπωλείο , ζαχαροπλαστείο και αρτοπωλείο αναπτύχθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1980 έως και τα μέσα της δεκαετίας του 90 , αρχικά με την μορφή της εκμίσθωσης του χώρου από τρίτους και στη συνέχεια με την ανάπτυξη των τμημάτων αυτών από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Σχετικά με τα επιμέρους τμήματα που λειτουργούν μέσα σε ένα super market θα επισημαίναμε τα παρακάτω:

Τα πλέον διαδεδομένα τμήματα είναι το κρεοπωλείο και το οπωροπωλείο. Σημειώνεται ακόμα ότι αρκετές επιχειρήσεις super market , πραγματοποιούν δικές τους εισαγωγές κρεάτων , ενώ διατηρούν και εγκαταστάσεις τυποποίησης.

Τα τμήματα αρτοπωλείου , ζαχαροπλαστείου είναι τα νεώτερα μέσα σε ένα super market αλλά γνωρίζουν πολύ μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια διαθέτοντας φρέσκα προϊόντα όπως ψωμιά διαφόρων τύπων , γλυκά κ.τ.λ.

Στα επιμέρους τμήματα ειδών διατροφής περιλαμβάνεται και αυτό του έτοιμου φαγητού το οποίο προσπαθεί με την σειρά του τα τελευταία χρόνια να επιστρέψει στα super market το μερίδιο που έχασαν από τα καταστήματα γρήγορης εστίασης.

Εκτός από τα τμήματα τροφίμων βέβαια υπάρχουν και άλλα παραδοσιακά τμήματα καταναλωτικών προϊόντων τα οποία τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν μια αξιόλογη ανάπτυξη. Τέτοια είναι τα τμήματα των καλλυντικών , των ειδών προσωπικής περιποίησης , των ειδών ένδυσης και υπόδησης τα οποία όμως διατίθενται επί το πλείστον από τα μεγαλύτερα καταστήματα.

Διαδεδομένα ακόμα σε αξιόλογο βαθμό είναι τα τμήματα των οικιακών συσκευών , και των ηλεκτρικών μικροσυσκευών, ενώ ανάπτυξη γνωρίζουν τα

τελευταία χρόνια τα τμήματα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών και αυτά βέβαια από τα μεγαλύτερα καταστήματα.

### 3.2.4.Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας φέρουν σήματα τα οποία ανήκουν στις αλυσίδες super market και παράγονται από τρίτες εταιρείες για λογαριασμό τους.

Η παραγωγή αυτών των προϊόντων στηρίζεται στη διαθέσιμη τεχνολογίας και τις περισσότερες φορές γίνεται στην ίδια γραμμή παραγωγής και με τις ίδιες προδιαγραφές όπως και τα επώνυμα προϊόντα ( national brands).

Όπως είναι φανερό η επιχείρηση super market δεν συμμετέχει από πλευράς κόστους στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή στη προώθηση και το marketing γενικότερα με αποτέλεσμα τα own label προϊόντα να έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από τα επώνυμα.

Τα προϊόντα αυτά διατίθενται στους καταναλωτές 10- 50% φθηνότερα από τα αντίστοιχα επώνυμα με αποτέλεσμα να καταλαμβάνουν στις περισσότερες των περιπτώσεων πολύ καλά μερίδια στην κατηγορία τους. Βέβαια τα μερίδια αυτά είναι διαφορετικά σε κάθε κατηγορία. Έτσι προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας σε κατηγορίες όπως χαρτικά ζυμαρικά και όσπρια έχουν πολύ καλά μερίδια αγοράς από ότι αντίστοιχα προϊόντα σε κατηγορίες όπως καφές , γάλα σερβιέτες ή σαμπουάν.

Τέλος τα own label αποτελούν για τις αλυσίδες των super markets ένα πολύ καλό όπλο για την αύξηση της πιστότητας των καταναλωτών τους και ένα μέσω απεξάρτησης από τους προμηθευτές – παραγωγούς των επωνύμων προϊόντων.

Τα τελευταία χρόνια έχουμε δει την είσοδο στη χώρα μας μεγάλων retailer του εξωτερικού. Η είσοδος των ξένων αυτών επιχειρήσεων ευνοεί την ανάπτυξη των προϊόντων αυτών μια και διαθέτουν πολυετή πείρα στην ανάπτυξη own label προϊόντων.

Τα μερίδια που κατέχουν τα προϊόντα αυτά στις κατηγορίες τους στην Ελλάδα είναι ακόμα πολύ μικρά σε σύγκριση με τα αντίστοιχα στην υπόλοιπη Ευρώπη. Αυτό σε συνδυασμό με την ύπαρξη στην χώρα μας 1500000 μεταναστών δημιουργεί την αίσθηση ότι τα προϊόντα αυτά έχουν πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια.

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 7) δίδονται στοιχεία για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ορισμένων επιχειρήσεων του κλάδου των super market στην Ελλάδα. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι αλυσίδες στον παρακάτω πίνακα έχουν αυξήσει σημαντικά τον αριθμό των own label που διαθέτουν σε σύγκριση με αυτούς που διέθεταν το 1998-9.

| <b>Επιχειρήσεις</b> | <b>Άρ. κωδικών (Οκτώβριος 2001)</b> |
|---------------------|-------------------------------------|
| Dia                 | 620                                 |
| A-B                 |                                     |
| Βασιλόπουλος        | 600                                 |
| Βερόπουλος          | 862                                 |
| Μετρό               | 600                                 |
| Ατλαντικ            | 1000                                |
| Γουντσίδης          | 100                                 |
| Ξυνός               | 127                                 |
| Μασούτης            | 193                                 |

Πίνακας 7 own label προϊόντα ανά αλυσίδα

### 3.3 Γενικά στοιχεία για τα κυριότερα προϊόντα των super market

#### 3.3.1 Εγχώρια κατανάλωση κυριοτέρων καταναλωτικών προϊόντων.

Ο επόμενος πίνακας (πίνακας 8) παρουσιάζει την εξέλιξη της εγχώριας ιδιωτικής κατανάλωσης τροφίμων και ποτών για την περίοδο 1995-2000 σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ (εθνικοί λογαριασμοί). Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι η συνολική δαπάνη των αναφερομένων προϊόντων ανήλθε στα 6269970 εκατομμύρια δραχμές το 2000 σημειώνοντας αύξηση κατά 7,4% σε σχέση με το 1999.

Η μέση συνολική αύξηση Κατά την εξεταζόμενη περίοδο είναι της τάξης του 6,3%. Από τα επιμέρους προϊόντα ο άρτος παρουσίασε τη μεγαλύτερη αύξηση κατά το 1999/2000 (23,5%) ενώ στη δεύτερη θέση κατατάσσεται η κατανάλωση ζάχαρης και προϊόντων ζαχαροπλαστείου. (21,9%)

Η υψηλότερη μέση ετήσια αύξηση για όλη την περίοδο 1995-2000 παρατηρείτε στην κατανάλωση των οινοπνευματωδών ποτών (10,33%) ακολουθούν τα παγωτά (9,54%) και η ζάχαρη και τα προϊόντα ζαχαροπλαστείου με 9,73%.

Τη μεγαλύτερη συμμετοχή στην κατανάλωση του 2000 εμφανίζει η κατηγορία των λοιπών τροφίμων 24,4% ακολουθούμενη από το κρέας 16,7% και τα λαχανικά 8,9%.

**Πίνακας 8**

#### **ΕΓΧΩΡΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΠΟΤΩΝ**

**1995-2000**

| <b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b> | <b>1995</b> | <b>1996</b> | <b>1997</b> | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Κρέας            | 826.517     | 880.439     | 931.165     | 988.389     | 973.972     | 1.049.09    |
| Ψάρια            | 184.992     | 207.189     | 220.815     | 229.499     | 255.330     | 269.15      |

|                           |                  |                  |                  |                  |                  |                 |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Αυγά                      | 51.451           | 58.273           | 62.917           | 60.721           | 71.780           | 72.84           |
| Γάλα Βούτυρο Γιαούρτι     | 251.178          | 266.057          | 276.987          | 303.350          | 312.835          | 330.20          |
| Τυριά                     | 357.882          | 348.810          | 375.858          | 405.914          | 429.237          | 451.97          |
| Παγωτά                    | 41.102           | 45.646           | 52.302           | 56.945           | 61.527           | 64.81           |
| Άρτος                     | 221.474          | 238.085          | 250.324          | 268.652          | 278.472          | 343.87          |
| Λάδι                      | 185.546          | 256.846          | 259.837          | 234.018          | 249.256          | 260.47          |
| Λίπη                      | 75.527           | 81.520           | 86.901           | 90.221           | 90.032           | 85.51           |
| Λαχανικά                  | 371.692          | 401.769          | 478.287          | 493.370          | 520.543          | 555.23          |
| Φρούτα                    | 272.285          | 311.755          | 326.090          | 353.062          | 358.974          | 368.41          |
| Πατάτες όσπρια            | 70.282           | 66.659           | 75.538           | 86.152           | 97.859           | 101.66          |
| Ζάχαρη προϊόντα ζαχαροπ.  | 160.597          | 172.519          | 183.732          | 197.974          | 209.590          | 255.48          |
| Τσάι καφές κακάο σοκολάτα | 77.786           | 86.407           | 93.113           | 101.063          | 107.369          | 111.49          |
| Λοιπά τρόφιμα             | 1.186.238        | 1.276.672        | 1.355.255        | 1.445.773        | 1.417.332        | 1.527.78        |
| Αναψυκτικά                | 106.004          | 118.256          | 130.124          | 144.696          | 142.141          | 151.55          |
| Οινοπνευματώδη            | 69.510           | 82.623           | 97.943           | 106.379          | 108.483          | 113.64          |
| Κρασιά                    | 40.543           | 47.704           | 55.191           | 59.664           | 58.885           | 59.49           |
| Ζύθος - Βύνη              | 68.748           | 79.621           | 87.914           | 93.319           | 94.075           | 97.25           |
| <b>Σύνολο</b>             | <b>4.619.354</b> | <b>5.026.850</b> | <b>5.400.293</b> | <b>5.719.161</b> | <b>5.837.692</b> | <b>6.269.97</b> |

### Πίνακας 8

#### ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ

1995-2000

|                                | 1995      | 1996      | 1997      | 1998      | 1999      | 2000     |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Τρόφιμα και μη αλκοολούχα ποτά | 4.440.493 | 4.816.902 | 5.159.299 | 5.459.799 | 5.576.249 | 5.999.57 |

|   |                  |                  |                  |                  |                  |                 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| οινοπνευματώδη ποτά   | 178.801          | 209.948          | 241.048          | 259.362          | 261.443          | 270.39          |
| Αιθέρια έλαια ,<br>αρώματα,καλλυντικά,ατομική<br>τουαλέτα,σαπούνια,<br>απορρυπαντικά, λευκαντικά. | 450.034          | 486.896          | 531.258          | 577.541          | 602.863          | 505.24          |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>   | <b>5.069.328</b> | <b>5.513.746</b> | <b>5.931.605</b> | <b>6.296.702</b> | <b>6.440.555</b> | <b>6.775.21</b> |
| <b>Συνολική εγχώρια</b>   | <b>20.852.68</b> | <b>23.055.12</b> | <b>25.405.04</b> | <b>27.492.42</b> | <b>28.766.68</b> | <b>30.713.2</b> |
| <b>Ιδιωτική κατανάλωση</b>  | <b>2</b>         | <b>5</b>         | <b>7</b>         | <b>8</b>         | <b>2</b>         |                 |

### 3.5 Εξαγορές – συγχωνεύσεις

Ο κλάδος των Σούπερ Μάρκετ χαρακτηρίζετε τα τελευταία χρόνια από ιδιαίτερη κινητικότητα όσον αφορά τον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων, τάση που ήταν ιδιαίτερα έντονη κατά το 2001. Ο έντονος ανταγωνισμός σε συνδυασμό με την είσοδο νέων αλυσίδων καταστημάτων Σούπερ Μάρκετ και Discount έχει συμβάλλει στην αύξηση κινήσεων εξαγορών και συγχωνεύσεων καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην εγχώρια αγορά. Οι επιχειρήσεις που προβαίνουν σε τέτοιες κινήσεις αποκομιδούν οφέλη από την αυξημένη διαπραγματευτική ισχύ σε θέματα αγορών αλλά και γενικότερα από τις οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν. Επίσης σημαντικά είναι τα οφέλη από την κάλυψη νέων αγορών τόσο γεωγραφικά όσο και ποιοτικά. Όταν για παράδειγμα μια αλυσίδα καταστημάτων s/m προβεί στην εξαγορά μιας αλυσίδας Discount αποκτάει την ικανότητα να καλύψει και τους πελάτες που απευθύνονται σε αυτή την κατηγορία καταστημάτων. Έτσι από το 2000 και μετά έχουμε σημαντικές κινήσεις εξαγορών όπως η απορρόφηση από την Καρφούρ Ελλάς των εταιριών Νίκη Α.ε. Continent και

Υπέρ Μαρινόπουλος την εξαγορά της Τροφό από τον ΑΒ και την εξαγορά της Πανεμπορικής από το Βερόπουλο.

### 3.6 Διαρθρωτικά στοιχεία επιχειρήσεων Σούπερ Μάρκετ και παντοπωλείων

Σύμφωνα με στοιχεία της έρευνας του ICAP (Δεκέμβριος 2001) το 1995 καταγράφηκαν περίπου 2300 επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως μεγάλα καταστήματα και περίπου 18700 παντοπωλεία. Ο νομός Αττικής συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων και στους δύο κλάδους, 492 μεγάλα καταστήματα και 2872 παντοπωλεία. Ακολουθεί ο νομός Θεσσαλονίκης με 200 και 1179 και ο νομός Ηρακλείου με 125 και 705 αντίστοιχα. Τα στοιχεία αυτά βέβαια παρατίθενται ενδεικτικά αφενός μεν γιατί αναφέρονται στο έτος 1995 αφετέρου Δε πρέπει να έχουν μέχρι σήμερα αρκετές διαφοροποιήσεις στον αριθμό των επιχειρήσεων. Μέση απασχόληση του κλάδου των μεγάλων καταστημάτων στο σύνολο των νομών ήταν περίπου 22000 εργαζόμενοι ενώ το αντίστοιχο μέγεθος για τα παντοπωλεία ήταν περίπου 17260 εργαζόμενοι.

Ο συνολικός κύκλος εργασιών των μεγάλων καταστημάτων ανήλθε στα 915,8 δις δραχμές ενώ αυτός των παντοπωλείων στα 671,2 δις δραχμές .

Βλέπουμε λοιπόν ότι παρά τη μεγάλη συγκέντρωση που παρατηρούμε στον κλάδο των Σ/Μ και την είσοδο των πολυεθνικών εταιριών τα καταστήματα των επιχειρήσεων αυτών έχουν μόνο το 57,6 % των πωλήσεων του κλάδου.

### 3.7 Τα σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου.

Αυτό που φαίνεται καθαρά κοιτώντας τους τελευταίους ισολογισμούς των μεγαλυτέρων επιχειρήσεων super market στην Ελλάδα είναι τα πολύ χαμηλά κέρδη

των επιχειρήσεων αυτών. Τα κέρδη των επιχειρήσεων αυτών ακολουθούν την τελευταία δεκαετία μια φθίνουσα πορεία με αποτέλεσμα το 2001 ο μέσος όρος του κλάδου να είναι αρνητικός για πρώτη φορά τα τελευταία χρόνια.

Ο λόγος που έχει συμβεί αυτό είναι κυρίως ο πόλεμος τιμών που ακολούθησε την είσοδο της Continent το 1992 στην Ελλάδα καθώς και η είσοδος στην Ελλάδα της Carrefurr το 1999. οι ελληνικές επιχειρήσεις προσπαθώντας να αντιδράσουν στην επιθετική και τις περισσότερες φορές ανήθικη πολιτική των ξένων ομίλων με την πώληση προϊόντων κάτω του τιμολογιακού κόστους ακολούθησαν και αυτές αυτή την τιμολογιακή πολιτική με αποτέλεσμα να συμπιέσουν τα κέρδη τους αισθητά.

Σε αυτό το πρόβλημα του κλάδου ήρθε να απαντήσει η πολιτεία ψηφίζοντας το 2001 το νόμο που απαγορεύει την πώληση προϊόντων κάτω του τιμολογιακού κόστους. Μέχρι σήμερα βέβαια τα αποτελέσματα αυτού του νόμου είναι μάλλον απογοητευτικά και δημιουργείτε η αισθηση ότι μάλλον ο νόμος αυτός δεν θα εφαρμοστεί στην πράξη.

Το ωράριο είναι ακόμα ένα πρόβλημα που ζητάει την λύση του εδώ και αρκετά χρόνια. Οι μεγάλοι λιανέμποροι (ειδικά οι πολυεθνικές εταιρείες ) προσπαθούν εδώ και αρκετά χρόνια να πετύχουν το ελεύθερο ωράριο κάτι για το οποίο αντιδρούν οι μεσαίες επιχειρήσεις θεωρώντας το σαν ένα μέσο για την μεγαλύτερη εξασθένησή τους. Προς το παρόν βέβαια ούτε λόγος να γίνεται για απελευθέρωση του ωραρίου στα super market.

Η είσοδος των ξένων αλυσίδων οι οποίες ανήκουν σε πολυεθνικούς ομίλους πλεονεκτούν σε σχέση με τις εγχώριες επιχειρήσεις όσον αφορά τις οικονομίες κλίμακας που απολαμβάνουν σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων ή μεμονωμένα είδη στα οποία ενδέχεται να πραγματοποιούνται μαζικές αγορές σε διεθνή επίπεδο. Για παράδειγμα ένας πολυεθνικός Όμιλος μπορεί να κλείσει συμφωνία με κάποιον προμηθευτή για την αγορά ενός ή περισσοτέρων προϊόντων με σκοπό να εφοδιάσει

τα καταστήματά του σε περισσότερο από μία χώρες. Το στοιχείο αυτό ισχυροποιεί σε σημαντικό βαθμό τη διαπραγματευτική ικανότητα του ομίλου. Το παραπάνω ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση των συμφωνιών μεταξύ πολυεθνικών ομίλων και των προμηθευτών τους σχετικά με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Λύση στο πρόβλημα του ανταγωνισμού αποτελούν οι διαφορές κινήσεις συγχωνεύσεων και απορροφήσεων μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου.

**'Οσο αφορά τις μικρότερες και μεμονωμένες επιχειρήσεις τα πράγματα είναι πιο δύσκολα ειδικά για αυτές οι οποίες δεν έχουν το μέγεθος για να ενταχθούν σε ομίλους κοινών αγορών.**

Ένα άλλο μεγάλο πρόβλημα που σχετίζεται με την περαιτέρω επέκταση των αλυσίδων ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα είναι η έλλειψη μεγάλων χώρων και οικοπέδων γεγονός που ισχύει ιδιαίτερα στην Αττική. Το θέμα αυτό συνδυάζεται με το υψηλό κόστος της διαθέσιμης γής και των κατάλληλων ακινήτων. Επίσης ορισμένες φορές παρατηρούνται δυσκολίες όσον αφορά τη χορήγηση σχετικής άδειας λειτουργίας από την τοπική αυτοδιοίκηση.

Τέλος το μεγαλύτερο κατά την γνώμη μας πρόβλημα που καλείτε ο κλάδος να αντιμετωπίσει ο κλάδος είναι αυτό των κλοπών. Όταν μιλάμε για κλοπές η απώλειες σε ένα super market εννοούμε όλες αυτές τις απώλειες που γίνονται είτε από τους πελάτες είτε από το προσωπικό.

Οι απώλειες αυτές έχουν υπολογιστεί ότι μπορεί να είναι από 2,5% έως και 4% επί του τζρου της επιχείρησης. Το νούμερο αυτό φαντάζει μεγάλο μια και όπως αναφέραμε και προηγουμένως τα περιθώρια κέρδους του κλάδου σαν μέγεθος είναι μικρότερα της μονάδας. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια με την είσοδο τόσων αλλοδαπών στην χώρα μας το ποσοστό των κλοπών έχει αυξηθεί σημαντικά και είναι (σύμφωνα με το περιοδικό self service) ένα από τα μεγαλύτερα στην Ευρώπη. Η Ελληνική νομοθεσία δυστυχώς και εδώ είναι προβληματική μια και αφενός

δεν αναγνωρίζει στο λιανεμπόριο την κλοπή αυτή ως ένα σημαντικό παράγοντα μείωσης της κερδοφορίας του , και αφετέρου η Ελληνική νομοθεσία είναι πολύ επιεικείς με τους λεγόμενους «κλέφτες προϊόντων ευτελούς αξίας» όπως ονομάζονται οι κλέφτες που συλλαμβάνονται στα super markets.

Συνοπτικά σαν προβλήματα του κλάδου θα λέγαμε τα παρακάτω:

- Χαμηλά κέρδη του κλάδου
- Ωράριο λειτουργίας καταστημάτων
- Αθέμιτος ανταγωνισμός
- Ελληνική νομοθεσία
- Κλοπές/ απώλειες

#### **4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ**

##### **4.1 Ανάλυση των υπαρχόντων ανταγωνιστών**

Αν θέλουμε να περιγράψουμε τον ανταγωνισμό των καταστημάτων seven θα τον χωρίζαμε σε 2 κατηγορίες :

- Στο οργανωμένο λιανεμπόρια σε όποια μορφή και αν εκφράζετε αυτό και άσχετα από το μέγεθος και τη φύση των καταστημάτων (υπερμαρκετ , 4plus , discount store κτλ ).
- Στα σημεία μικρής λιανικής όπως ονομάζονται, όπως mini market , παντοπωλεία γαλακτοπωλεία , καταστήματα ψιλικά , έβγα της γειτονιάς κτλ.



#### 4.1.1 Οργανωμένο λιανεμπόριο

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τον ανταγωνισμό στο Ελληνικό λιανεμπόριο ας δούμε τα παρακάτω:

Για το έτος 2000 ο συνολικός αριθμός καταστημάτων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα έφτασε τα 2919 , αυξημένος κατά 143 μονάδες από το προηγούμενο έτος. Η αύξηση αυτή σε σύγκριση με το 1999 ήταν 8,2% ενώ τις προηγούμενες χρονιές ήταν πάνω από 10% . Τα περισσότερα από αυτά τα νέα καταστήματα ανήκουν στις αλυσίδες και είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι πάνω από τα μισά νέα σούπερ Μάρκετ ιδρύθηκαν σε επαρχιακές πόλεις .

Οι περιοχές που δίνουν το μεγαλύτερο αριθμό ιδρυσης νέων Σ-Μ των Αλυσίδων ήταν:

- Δ. Μακεδονία (+ 29),
- Θεσσαλία (+ 18) ,
- Πελοπόννησος (+12)

χωρίς να υπολογίζουμε βέβαια τις μεγάλες πόλεις όπως την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Πρέπει να σημειωθεί ότι στην ομάδα μεμονωμένα Σούπερ Μάρκετ όπου ανήκουν επιχειρήσεις με 1 έως 3 καταστήματα υπάρχουν λίγες πληροφορίες για το άνοιγμα ή κλείσιμο καταστημάτων. Η κατανομή των καταστημάτων super market στην Ελλάδα βάση γεωγραφικής περιοχής για το έτος 2000 ήταν αυτή που φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 9 ):

| ΤΑ SUPER MARKET ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ |                       |                         |        |
|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|--------|
| ΠΕΡΙΟΧΗ                     | Αλυσίδων Super Market | Μεμονομένα Super Market | Σύνολο |
| Περιοχή πρωτεύουσας         | 670                   | 141                     | 811    |
| Υπόλοιπο Αττικής            | 59                    | 36                      | 95     |
| Νομός Θεσσαλονίκης          | 246                   | 61                      | 307    |

|                      |     |     |     |
|----------------------|-----|-----|-----|
| Κεντρική Μακεδονία   | 66  | 59  | 125 |
| Α.Μακεδονία-Θράκη    | 61  | 55  | 116 |
| Δυτική Μακεδονία     | 149 | 75  | 224 |
| Ηπειρος Νησιά Ιονιου | 67  | 100 | 167 |
| Θεσσαλία             | 129 | 69  | 198 |
| Αν.Στερεά Εύβοια     | 77  | 59  | 136 |
| Δυτική Στερεά        | 42  | 36  | 78  |
| Πελλοπόνησος         | 171 | 167 | 338 |
| Κρήτη                | 81  | 54  | 135 |
| Νησιά Αιγαίου        | 44  | 145 | 189 |

(Πίνακας 9 τα super market της Ελλάδας)

Είναι φανερό όμως ότι από τα στοιχεία της Data bank ,όπου καταγράφονται οι συνδρομητές και παραλήπτες του περιοδικού Self service , παρουσιάζετε κάθε χρόνο μείωση του αριθμού των ανεξάρτητων και μεμονωμένων Σ-Μ .Παρόλα αυτά παρατηρείται και η ίδρυση μικρών καταστημάτων self service έκτασης 200τμ ή και μικρότερα που αρκετά από αυτά ανήκουν σε συνεταιριστικές ενώσεις όπως ο ΕΛΟΜΑΣ, ΕΛΕΤΑ , ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ κτλ. Οι οποίες χρόνο με το χρόνο αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη.

Για να έχουμε πληρέστερη εικόνα του ανταγωνισμού και γενικότερα του κλάδου πρέπει να υπολογίσουμε και τον αριθμό των μικρών Σ-Μ, των συνεταιριστικών οργανώσεων που δεν περιλαμβάνονται στους επόμενους πίνακες. Οι 6 εξ αυτών (Ασπίδα, Αστέρας , Ελετά , Ελομάς Ελληνική διατροφή και Καταναλωτής ) έχουν περίπου 2000 καταστήματα με συνολικές πωλήσεις περίπου 750 δις δραχμές.

Οι αλυσίδες Σ-Μ παρουσιάζουν συνεχή αύξηση και μέσα στην 5ετία 1996–2000 εμφάνισαν αύξηση 62% στον αριθμό των καταστημάτων τους. Ενώ στις αλυσίδες με άνω τα 16 Σ-Μ ο αριθμός των καταστημάτων διπλασιάστηκε.

Η ανάπτυξη σε μεγέθη των Ελληνικών αλυσίδων Σούπερ Μάρκετ φαίνεται στον (πίνακα No10) όπου οι αλυσίδες με πάνω από 20 καταστήματα εμφανίζονται μετά το 1998 και από 2 έφτασαν στις 23 το 2000, αλλά και γενικά και η ομαδοποίηση καταστημάτων Σούπερ Μάρκετ αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και από 32 αλυσίδες το 1982 φτάνει τις 100 το 1999 και 95 το 2000.

| Αριθμός καταστημάτων | 1982 | 1988 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3-5 Καταστήματα      | 21   | 39   | 48   | 40   | 34   | 40   | 35   |
| 6-10 Καταστήματα     | 5    | 11   | 26   | 25   | 25   | 20   | 19   |
| 11-15 Καταστήματα    | 4    | 5    | 5    | 9    | 13   | 14   | 14   |
| 16-20 Καταστήματα    | 2    | 3    | 4    | 6    | 2    | 6    | 4    |
| 20+ Καταστήματα      | 0    | 2    | 14   | 14   | 18   | 20   | 23   |

(Πίνακας 10 εξέλιξη αλυσίδων super market 1982-2000)

Μην ξεχνάμε όμως ότι η πραγματική εικόνα της ομαδοποίησης των Σούπερ Μάρκετ είναι αρκετά διαφορετική γιατί αρκετές αλυσίδες ανήκουν σε ομίλους άσχετα αν έχουν ξεχωριστή νομική υπόσταση.

Οι αλυσίδες από 3 έως 5 καταστήματα όπως φαίνεται και από τον προηγούμενο πίνακα είναι αυτές που περιορίζονται χρόνο με το χρόνο ενώ οι μεγάλες αλυσίδες (+ 20) αναπτύσσονται ραγδαία. Έτσι από την ανάλυση των παραπάνω στοιχείων βλέπουμε πως ενώ το 1996 τα μεμονωμένα καταστήματα ήταν το 41% του συνόλου ,το 2000 αυτά ήταν το 39% και σήμερα που μιλάμε είναι το 38%. (πίνακας 10). Αυτό που μας κάνει εντύπωση εδώ λοιπόν είναι το:

**Σε μια πενταετία που ο αριθμός των καταστημάτων που ανήκουν στις αλυσίδες έχει πολλαπλασιαστεί , και ενώ θα περίμενε κάποιος την μεγαλύτερη μείωση να την είχαν υποστεί τα μεμονωμένα καταστήματα αυτά παρουσιάζουν μια πολύ μικρή μείωση σε σχέση με την αναμενόμενη.**



Πίνακας 11 Κατανομή s/m και μικρών σημείων

Συγκρίνοντας τα στοιχεία της χώρας με αυτά των Ευρωπαϊκών χωρών παρατηρούμε ότι ο αριθμός των ατόμων που αντιστοιχεί σε κάθε super market είναι περίπου 3700 άτομα, ενώ στις μεγάλες χώρες της Ευρώπης πλησιάζει τις 6000. Υπάρχουν όμως και περιοχές όπως τα νησιά του Αιγαίου όπου η πληθυσμιακή analogia είναι 1 Σ-Μ για 2650 κατοίκους. Από τις πιο ισορροπημένες περιοχές είναι η Κρήτη με 1 Σ-Μ για 4500 κατοίκους. (πίνακας 7).

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 12) φαίνονται οι 15 πρώτες αλυσίδες στην Ελλάδα σε αριθμό καταστημάτων.

Στις 15 πρώτες αλυσίδες βρίσκονται και η Dia, και η Lidl, εταιρείες οι οποίες διαθέτουν discount καταστήματα γεγονός που δείχνει το μέγεθος της διείσδυσης των no name και φθηνών προϊόντων στον Έλληνα καταναλωτή.

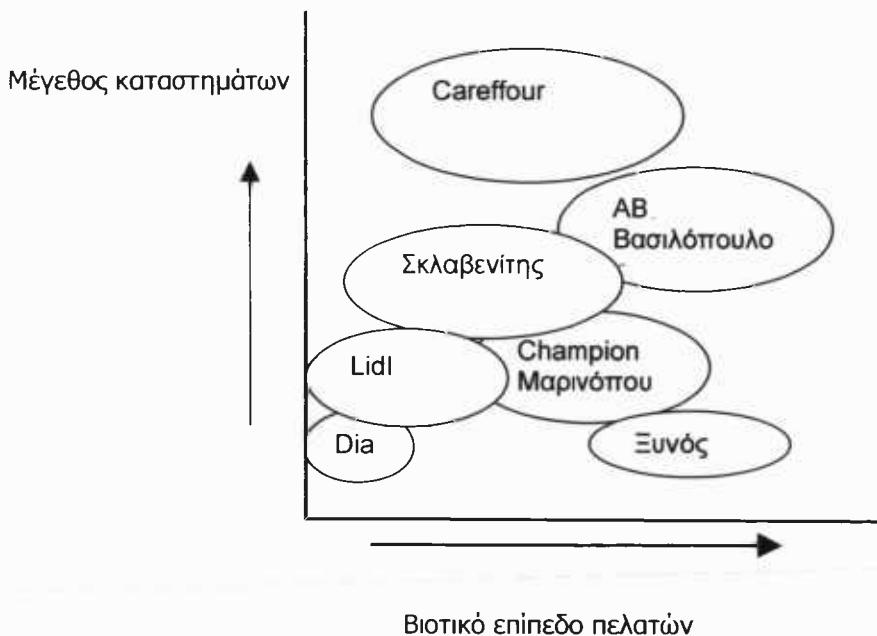
**Πέρα από τις δύο αυτές αλυσίδες θα λέγαμε ότι δεν υπάρχει καμία άλλη στην Ελλάδα, πλην ίσως της «Α-Β Βασιλόπουλος», η οποία να έχει ξεκάθαρο positioning στην Ελληνική αγορά και να απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο target group.**

Τέλος στη λίστα αυτή έχουμε και δύο εταιρείες οι οποίες σήμερα δεν υπάρχουν γιατί έχουν εξαγοραστεί, και αυτές είναι η Πανεμπορική η οποία πωλήθηκε πρόσφατα στον όμιλο Βερόπουλου και σήμερα υφίσταται μόνο με την νομική της μορφή και την Τροφό η οποία έχει ήδη ενσωματωθεί στον όμιλο Α Β Βασιλόπουλου.

| <b>Αλυσίδες</b>        | <b>Αριθμός<br/>Καταστημάτων</b> |
|------------------------|---------------------------------|
| Dia Hellas             | 189                             |
| Βερόπουλος             | 133                             |
| Carrefour-Μαρινόπουλος | 140                             |
| Ατλάντικ               | 121                             |
| Πέντε Α.Ε.             | 81                              |
| Μασούτης               | 74                              |
| Άλφα-Βήτα              | 53                              |
| Lidl                   | 51                              |
| Τροφό                  | 45                              |
| Πανεμπορική            | 43                              |
| Αρβανιτίδης            | 41                              |
| Γαληνός Λαουτάρης      | 37                              |
| Σκλαβενίτης            | 34                              |
| Market in              | 34                              |
| Καταναλωτής-consum     | 34                              |

Πίνακας 12 οι πρώτες αλυσίδες σε αριθμό καταστημάτων

Η απεικόνιση των κυριοτέρων αλυσίδων super market στην Ελλάδα σε strategic map όσο αφορά το μέγεθος των καταστημάτων και το target group στο οποίο απευθύνονται βρίσκετε στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 13)



Πίνακας 13 strategic map των ελληνικών αλυσίδων

Κάτι άλλο που έχουμε δει τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα είναι η ύπαρξη των cash & carry. Βέβαια υπάρχει μια σχετική σύγχυση μεταξύ των εμπόρων για το τι ακριβώς είναι ένα cash & carry . Έτσι βλέπουμε αρκετές αποθήκες χονδρεμπορίου να ονομάζονται cash & carry ή καταστήματα τροφίμων να έχουν από τη μια πόρτα επιγραφή Σ-Μ και από την άλλη cash & carry . Από τα στοιχεία που έχουμε στη Data bank των εκδόσεών μας , τα ελληνικά cash & carry πλησιάζουν τα 100, από τα οποία πολλά , κυρίως της επαρχίας , κάνουν λιανεμπορικές πωλήσεις .

Κατά το 2000 δημιουργήθηκαν cash & carry από αλυσίδες Σ-Μ . Η εικόνα του κλάδου των ελληνικών cash & carry δείχνει ότι οι γνωστές αλυσίδες αυτής της μορφής χονδρεμπορίου , δηλαδή η ΜΕΤΡΟ , ΈΝΑ και ΜΑΚΡΟ , συνεχίζουν να έχουν κυριαρχη θέση , αν και ο τέταρτος της ομάδας , ο ΔΕΣΜΟΣ , δείχνει ότι έχει προβλήματα και γι' αυτό αναφέρεται στον κατάλογο μας με τα στοιχεία του 1999 . Χαρακτηριστικό των εξελίξεων είναι η ορμητική είσοδος , από το 1999 , των αλυσίδων σούπερ μάρκετ , όπως της Ατλάντικ , της ΠΕΝΤΕ και της ΜΑΣΟΥΤΗΣ στον κλάδο των cash & carry και βεβαίως της Ένα που ανήκει από το 2001 στην AB Βασιλόπουλος . Η γεωγραφική κατανομή αυτών των μονάδων δεν είναι ανάλογη με

τον καταμερισμό των σούπερ μάρκετ . Παρατηρούμε ένα μεγάλο αριθμό στα νησιά του Αιγαίου και στη Θεσσαλία και πολύ λιγότερα στις διάφορες περιοχές της βορείου Ελλάδος και της Δυτ. Στερεάς .

#### 4.1.2 Μικρή λιανική

Όπως είπαμε και παραπάνω τα μικρά σημεία πώλησης μειώνονται χρόνο με το χρόνο από την ανάπτυξη των super markets αλλά η μείωση αυτή δεν είναι τέτοια η οποία να μας δίνει σημεία ανησυχητικά για την ύπαρξη του κλάδου ειδικότερα αν αναλογιστούμε την «προχειρότητα» που επικρατεί στον κλάδο όπως θα αναλύσουμε παρακάτω.

Σε πολλές χώρες ο κλάδος της μικρής λιανικής η αλλιώς τα convenience store όπως τα ονομάζουν είναι ένας πολύ σημαντικός κλάδος της οικονομίας τους .Στην Αμερική για παράδειγμα ο κλάδος convenience περιλαμβάνει 95.000 μονάδες και εξακολουθεί να είναι πρωτοπόρος. Κάθε χρόνο μάλιστα ο Εθνικός σύνδεσμος καταστημάτων Conviniencd (National Assosiation of convinience store) πραγματοποιεί συνέδριο στην Αμερική και εμπορική έκθεση με στόχο την παρουσίαση των πεπραγμένων και την ανακοίνωση των σχεδίων του κλάδο με στόχο να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα ώστε να διατηρήσει η χώρα τους την παγκόσμια πρωτοκαθεδρία.

Στην Ελλάδα βέβαια τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά.

Η πιο αξιόλογη μελέτη που γίνεται στην Ελλάδα με αυτό το αντικείμενο είναι αυτή της Census η οποία μελετάει τα γαλακτοπωλεία , τα αρτοποιεία , τα ζαχαροπλαστεία , τα καταστήματα ψιλικών , και τα περίπτερα. Βάση αυτής της εκθέσεως για το έτος 2000-2001 έχουμε τα παρακάτω αποτελέσματα.

Τα καταστήματα ψιλικών καθώς και τα περίπτερα παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις στο σύνολο της χώρας. Συγκεκριμένα για το διάστημα 93-97 παρουσιάζεται μεταβολή της τάξης του 15,3% για τα καταστήματα ψιλικών και 10,9% για τα περίπτερα. Αντίστοιχα για το διάστημα 97-00 η μεταβολή εξακολουθεί να είναι θετική αλλά όχι στα παραπάνω επίπεδα. Αν δούμε τον παρακάτω πίνακα (πίνακας 14) θα δούμε ότι η μείωση αυτή οφείλεται κυρίως στη μείωση των καταστημάτων αυτών στην περιοχή της Αττικής και λιγότερο στην επαρχία.

| Γαλακτ/λεία, Αρτοπωλεία ,Ζαχαροπλαστεία |             |             |             | Ψιλικατζίδικα |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Περιοχές                                | 1993        | 1997        | 2000        | Περιοχές      | 1993        | 1997        | 2000        |
| ΑΤΤΙΚΗ                                  | 4504        | 5160        | 4465        | ΑΤΤΙΚΗ        | 4085        | 4963        | 4702        |
| ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ                             | 1482        | 1453        | 1359        | ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ   | 949         | 1181        | 1124        |
| ΒΟΡΡΑΣ                                  | 1541        | 1459        | 1476        | ΒΟΡΡΑΣ        | 841         | 835         | 1223        |
| ΠΕΛ/ΣΟΣ                                 | 1153        | 1152        | 1015        | ΠΕΛ/ΣΟΣ       | 616         | 628         | 821         |
| ΚΡΗΤΗ                                   | 482         | 498         | 647         | ΚΡΗΤΗ         | 501         | 498         | 660         |
| <b>Σύνολο</b>                           | <b>9162</b> | <b>9722</b> | <b>8962</b> | <b>Σύνολο</b> | <b>6992</b> | <b>8105</b> | <b>8530</b> |

Πίνακας 14 κατανομή σημείων πώλησης

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των καταστημάτων «ευκολίας» στην Ελλάδα είναι τα παρακάτω:

- Καταστήματα 20-40 τετραγωνικών στην συντριπτική τους πλειοψηφία.
- Μεγάλη διασπορά σε όλα τα σημεία της Ελλάδας και ως εκ τούτου πρακτικά αδύνατη η πιθανότητα συσπείρωσης.
- Κατέχουν το 48% του συνολικού τζέρου του λιανεμπορίου της Ελλάδας.
- Οικογενειακές επιχειρήσεις.

Το σύνολο των καταστημάτων αυτών στην Ελλάδα χρησιμοποιείτε μάλιστα από του ιδιοκτήτες του, ως δεύτερο επάγγελμα η ως συμπλήρωμα του οικογενειακού του προϋπολογισμού. Αυτός είναι και κατά την άποψη της εταιρείας μας ως και ο κύριος λόγος της κατάστασης που βρίσκεται σήμερα ο κλάδος.

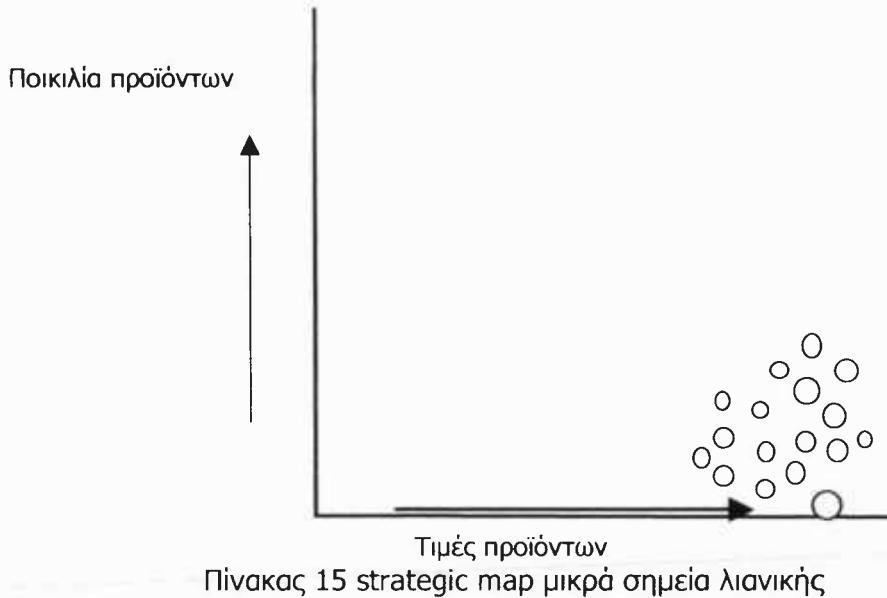
Τα κυριότερα μειονεκτήματα που εμφανίστηκαν σε αυτού του είδους τα καταστήματα σε σύγκριση με τα super market όπως εμφανίστηκαν από τις έρευνες της εταιρείας μας είναι τα παρακάτω:

- Τιμές ως και 50% ακριβότερες από αυτές των super market.
- Πολύ μικρή ποικιλία προϊόντων.
- Άθλιος εξοπλισμός .
- Πολλές ελλείψεις σε προϊόντα.
- Ανύπαρκτη μηχανογράφηση.
- Αδυναμία επιστροφής χαλασμένων η ληγμένων προϊόντων.
- Ανύπαρκτες πρωθητικές ενέργειες.
- Ανύπαρκτη διαφήμιση.

Σχεδόν όλα τα παραπάνω οφείλονται στο γεγονός ότι τα μικρά αυτά σημεία δεν έχουν την δυνατότητα να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας με αποτέλεσμα να αγοράζουν από τους προμηθευτές τους πολύ ακριβότερα από τα super market και έτσι να αυξάνουν τις τιμές, να μην επενδύουν στο κατάστημά και να μην αυξάνουν την ποικιλία των προϊόντων που διαθέτουν με μοναδικό στόχο την δημιουργία μιας στοιχειώδους κερδοφορίας.

Τέλος ο ερασιτεχνισμός που αναφέραμε προηγουμένως που χαρακτηρίζει τους περισσότερους από τους ιδιοκτήτες αυτών των καταστημάτων εμποδίζει την εξέλιξη αυτών των καταστημάτων με οποιαδήποτε μορφή μηχανογράφησης η με κάποια μορφή promotion.

Η απεικόνιση των καταστημάτων της μικρής λιανικής σε strategic map στην Ελλάδα σήμερα θα ήταν αυτός στο παρακάτω πίνακα (πίνακας 15):



Τα πλεονεκτήματα των καταστημάτων αυτών σε σχέση με τα super markets είναι τα παρακάτω:

- Ευέλικτο ωράριο λειτουργίας.
- Προσωπική πώληση
- Ευκολία πρόσβασης
- Χαμηλά λειτουργικά έξοδα.
- Χαμηλό ποσοστό κλοπών.
- Πώληση προϊόντων που δεν πουλάνε τα super markets όπως τσιγάρα και εφημερίδες.

Τα super market λόγω της νομοθεσίας , η οποία δεν προβλέπεται να αλλάξει στο εγγύς μέλλον , λειτουργούν σε ένα περιορισμένο ωράριο 6 μέρες την εβδομάδα , 8-20:00 τις καθημερινές ( 21:00 το Καλοκαίρι) και 8:00- 18:00 το Σάββατο. Αντίθετα η νομοθεσία επιτρέπει στα μικρά σημεία πώλησης που λειτουργούν από τον ιδιοκτήτη τους να εργάζονται σε ελεύθερο ωράριο.

Θέμα νομοθεσίας είναι και η πώληση των τσιγάρων και των εφημερίδων για τα οποία υπάρχουν σαφείς διατάξεις να μην πωλούνται από τα super market παρά

μόνο από σημεία που έχουν ειδικές άδειες όπως τα καταστήματα ψιλικών και τα περίπτερα.

Το ευέλικτο ωράριο καθώς και η πώληση προϊόντων όπως τα τσιγάρα είναι πολύ σημαντικά κίνητρα για να επισκέπτεται ο καταναλωτής ένα τέτοιο κατάστημα. Βέβαια ο λόγος που οι επισκέψεις αυτές είναι σε περιορισμένη κλίμακα η μάλλον σε πολύ μικρότερο βαθμό από αυτό που θα ήθελε, οφείλεται, όπως άλλωστε θα δούμε και σε έρευνα σε επόμενο κεφάλαιο, στα μειονεκτήματα αυτών των καταστημάτων που αναφέραμε προηγουμένως και τα οποία από ότι θα δούμε είναι πολύ σημαντικά για τον μέσο καταναλωτή και είναι αυτά που τον εμποδίζουν να εμπιστευθεί ένα τέτοιο κατάστημα και για αγορές μεγαλύτερης αξίας.

#### 4.1.3. Ένταση του ανταγωνισμού.

Σήμερα μετά τις εξελίξεις που έχουν λάβει στη χώρα μας την τελευταία πενταετία μπορούμε να πούμε ότι η ένταση του ανταγωνισμού βρίσκεται στα υψηλότερα επίπεδα των τελευταίων ετών.

Αποτέλεσμα του παραπάνω είναι και το γεγονός ότι τα κέρδη του κλάδου παρουσιάζουν και την μείωση που φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 16).

| ΚΕΡΔΗ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΖΙΡΟΥ |       |       |
|-----------------------------|-------|-------|
|                             | 1999  | 2000  |
| ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ                 | 1,67% | 2.1%  |
| ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ                | 1.38% | 1.9%  |
| ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ                  | 0.33% | 0.33% |
| ΜΕΤΡΟ                       | 1.71% | 1.56% |

|          |        |         |
|----------|--------|---------|
| TROFO    | 1,05%  | -16,07% |
| ΜΑΣΟΥΤΗΣ | 2.76%  | 1.59%   |
| ΠΕΝΤΕ    | 3.01%  | 4.34%   |
| DIA      | -2,41% | -4,01%  |

Πίνακας 16 κέρδη αλυσίδων super market

Συνοπτικά οι λόγοι για την ένταση αυτή του ανταγωνισμού είναι οι παρακάτω

- Ραγδαία αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών και των καταστημάτων τους.
- Σταδιακή μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς.
- Μη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου πλην ελαχίστων εξαιρέσεων όπως αναφέραμε προηγουμένως..
- Μειώσεις των τιμών πώλησης ως μοναδικό «όπλο απέναντι στον ανταγωνισμό»

Για τα τρία πρώτα έχουμε ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια.

Οι μειώσεις τιμών σαν όπλο απέναντι στον ανταγωνισμό στον σημερινό βαθμό μπορούμε να πούμε πώς ξεκίνησαν με την είσοδο της Γαλλικής Continent στην Ελλάδα το 1992 και συνεχίζονται μέχρι σήμερα από τον «απόγονό» της την πάλι Γαλλική Carrefurr.

Βέβαια η πολιτική αυτή λίγα έχει αποφέρει στην εταιρεία αυτή μια και βλέπει τα τελευταία χρόνια τις ζημιές της να διογκώνονται και να φτάνουν το έτος 2000 τα 2,2 δίς δραχμές. Από την άλλη όμως η πολιτική αυτή ήδη έχει οδηγήσει τις πιο αδύνατες Ελληνικές επιχειρήσεις είτε στην πώληση είτε σε κάποιες περιπτώσεις στην χρεοκοπία.

Τα μικρά σημεία λιανικής τώρα από την πίεση αυτή των τιμών βλέπουν το μειονέκτημά τους (των ακριβότερων τιμών πώλησης των προϊόντων) να γίνεται ακόμα μεγαλύτερο μια και σε πολλές περιπτώσεις είναι πιο συμφέρον για αυτούς να

αγοράζουν προϊόντα από τα super market και να τα μεταπωλούν στα καταστήματά τους παρά να τα αγοράζουν απευθείας από τους προμηθευτές τους.

Η κατάσταση αυτή λοιπόν έχει οδηγήσει τα μικρά σημεία λιανικής να πουλάνε βασικά προϊόντα, όπως τη ζάχαρη τον καφέ κ.τ.λ. σε τιμές έως και 50% ακριβότερα από τα supermarket **και έτσι ο καταναλωτής να έχει χάσει τελείως την εμπιστοσύνη του στα σημεία αυτά μια και νομίζει ότι οι διαφορές αυτές των τιμών οφείλονται σε αισχροκέρδεια των ιδιοκτητών**, όπως θα δούμε και σε έρευνα που ακολουθεί.

#### 4.2 Οι προμηθευτές

Η έννοια προμηθευτής έχει διαφορετική σημασία όταν μιλάμε για το οργανωμένο λιανεμπόριο και διαφορετική όταν μιλάμε για τα μικρά σημεία λιανικής .

Έτσι όταν μιλάμε για τους προμηθευτές του οργανωμένου λιανεμπορίου μιλάμε για τις ίδιες τις εταιρείες οι οποίες διακινούν τα προϊόντα τους , ενώ όταν μιλάμε για τα μικρά σημεία μιλάμε για χονδρεμπόρους, για μεσάζοντες, γιά τα cash and carry και τώρα τελευταία και για τα super market.

##### 4.2.1 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στα super markets

Τα τελευταία χρόνια πολλά έχουν ακουστεί για τις σχέσεις λιανεμπορίου και βιομηχανίας.

Βέβαια η λέξη βιομηχανία δεν έχει στη συγκεκριμένη περίπτωση την έννοια του κατασκευαστή προϊόντων αλλά όλων των προμηθευτών των super market είτε είναι παραγωγικές είτε καθαρά εμπορικές εταιρείες.

Η κρίση στις σχέσεις λιανεμπορίου βιομηχανίας οφείλεται καθαρά σε οικονομικούς λόγους. Το λιανεμπόριο και ειδικά οι Έλληνες λιανέμποροι όπως αναφέραμε και προηγουμένως βλέπουν τα κέρδη τους χρόνο με το χρόνο να μειώνονται από την επιθετική τιμολογιακή πολιτική των πολυεθνικών αλυσίδων. Ήτσι η πίεση προς τους προμηθευτές τους για μεγαλύτερες εκπτώσεις αυξάνει με αποτέλεσμα οι προμηθευτές να αντιδρούν και έτσι να υπάρχουν συνεχώς τριβές και εντάσεις.

Το μέγεθος και η δύναμη των των λιανέμπορων είναι στο μεγαλύτερο βαθμό των τελευταίων χρόνων. Σε αυτό έχουν συμβάλει τόσο οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις που έγιναν όσο και η δημιουργία ομίλων που αναφέραμε και προηγουμένως.

Το αποτέλεσμα των παραπάνω κινήσεων είναι οι προμηθευτές να αναγκάζονται να αποδίδουν μεγάλες παροχές για να συνεχίζουν να συνεργάζονται με τις μεγάλες μονάδες και ομίλους. Όταν δε οι προμηθευτές αυτοί δεν ανήκουν στους αποκαλούμενα μεγάλους η πίεση προς αυτούς γίνεται τόσο έντονη που τους δημιουργεί προβλήματα βιωσιμότητας.

Πλέον η τοποθέτηση προϊόντων στα ράφια εξαρτάται αποκλειστικά από το ποσό των χρημάτων που δίνονται από τον προμηθευτή μια και για αυτόν η απουσία του από τα super market , σημαίνει και αποκλεισμό του, σχεδόν από το σύνολο της αγοράς.

Ότι ισχύει για την κατηγορία αυτή των προμηθευτών δεν ισχύει βέβαια και για τους 'μεγάλους' του χώρου. Μεγάλες εταιρείες με παγκόσμια brands όπως η Nestle η P&G η Unilever η Colgate Palmolive σίγουρα δεν θα ήταν δυνατό να αισθανθούν πίεση από οποιαδήποτε συσπείρωση λιανέμπορων σε μια χώρα που η συνολική της συμμετοχή στις πωλήσεις τους δεν υπερβαίνει το 1% του παγκόσμιου τζουρου τους. Εκτός από αυτό η επέκταση των παραπάνω εταιρειών και σε καινούριες κατηγορίες προϊόντων όπως η P&G και η Unilever με την είσοδό τους στην κατηγορία των χαρτικών η Nestle στην κατηγορία των παγωτών και η Ελαίς (unilever) με την εξαγορά της CPC καταλαμβάνουν όλο και μεγαλύτερο

ποσοστό των πωλήσεων ενός super market αυξάνοντας έτσι την διαπραγματευτική τους δύναμη και την εξάρτηση του λιανεμπορίου απέναντι τους.

Χαρακτηριστικό αυτής της κατάστασης, βάση στοιχείων πωλήσεων της εταιρείας μας, η συμμετοχή των προϊόντων των 12 πρώτων προμηθευτών στο σύνολο των πωλήσεων της αλυσίδας από 18,7% που ήταν το 1997 έχει γίνει 25,3% το 2001 με διαρκώς αυξητικές τάσεις. Ακόμα προκύπτει πώς το 1997 ο τζέρος μας ήταν κατανεμημένος σε 278 προμηθευτές από τους οποίους διακινούντο περίπου 7500 προϊόντα ενώ σήμερα με διακίνηση 9500 προϊόντων ο τζέρος μας κατανέμεται σε 245 προμηθευτές γεγονός που αποδεικνύει πώς και ο αριθμός των προμηθευτών μειώνεται και η δύναμή τους αυξάνεται. Ακόμα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι από αυτές τις 12 εταιρείες οι 9 είναι πολυεθνικές εταιρείες η διακινούν πολυεθνικά brands.

Μεγάλη πηγή κερδών για το λιανεμπόριο αποτελεί ακόμα και η εκμετάλλευση των logistic. Με μεγάλες και οργανωμένες αποθήκες οι περισσότεροι από τους λιανέμπορους κάνουν συγκεντρωτικές παραγγελίες στις κεντρικές τους αποθήκες και εκμεταλλεύονται στο έπακρο τις εκπτώσεις που παρέχουν οι προμηθευτές στα logistic, εκπτώσεις που είναι πολύ σημαντικές.

Τέλος η εκμετάλλευση των ανατιμήσεων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών ή την ισχυροποίηση της θέσης της αλυσίδας στην αγορά με την χαμηλή τιμή πώλησης την οποία πετυχαίνουν με αυτό το τρόπο.

#### 4.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στα μικρά σημεία πώλησης.

Για τα μικρά σημεία πώλησης η σχέση τους με τους προμηθευτές τους είναι τελείως διαφορετική από αυτή περιγράψαμε.

Τα σημεία αυτά δεν είναι απευθείας πελάτες των εταιρειών μια και το μέγεθος τους δεν το επιτρέπει.

Τις περισσότερες φορές εξυπηρετούνται από χονδρέμπορους ( εκτός των φρέσκων προϊόντων βέβαια) και άλλες από τα cash and carry. Για παράδοση στο κατάστημά τους και πιστώσεις από τους προμηθευτές τους βέβαια ούτε λόγος να γίνεται.

Οι εκπτώσεις που τους παρέχουν οι προμηθευτές είναι από ανύπαρκτες έως πολύ μικρές και τις περισσότερες φορές λόγω της μη ύπαρξης του κατάλληλου know how , από την μεριά των ιδιοκτητών προκύπτουν ζημιές από αγορές προϊόντων μικρής κίνησης μόνο και μόνο επειδή οι προμηθευτές τους θέλουν να τα «ξεφορτωθούν».

Πρόσφατα αρκετές αλυσίδες super market προσπαθούν εκμεταλλευόμενοι όλη αυτή την κατάσταση να γίνουν προμηθευτές αυτών των σημείων κάποιες φορές με μεγάλη επιτυχία.

Στο παρελθόν κάποιες προσπάθειες για ενοποίηση σημείων , συνεταιριστική δομή , κοινές αγορές κ.τ.λ. απέτυχαν λόγο της μεγάλης διασποράς αυτών των σημείων και της πολυφωνίας στην λήψη των αποφάσεων.

Κάποιοι όμιλοι που σήμερα λειτουργούν πετυχημένα δεν συμπεριλαμβάνουν στην δύναμή τους αυτά τα σημεία αλλά μικρότερες μονάδες super market.

Συνοψίζοντας, τα μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από την διαφορετική εκμετάλλευση των προμηθευτών για τα μικρά σημεία πώλησης είναι τα παρακάτω:

- Αδυναμία εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας.
- Αδυναμία εκμετάλλευσης των οικονομιών logistic
- Αδυναμία εκμετάλλευσης των ανατιμήσεων
- Αδυναμία παράδοσης προϊόντων στο κατάστημά τους.
- Ανυπαρξία πιστωτικής πολιτικής από τους προμηθευτές τους.

#### 4.3 Οι πελάτες

Πολλές έρευνες έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια που προσπαθούν να ερμηνεύσουν την καταναλωτική συμπεριφορά του 'Ελληνα ή μάλλον την αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς του 'Ελληνα τις δύο τελευταίες δεκαετίες.

Υπάρχουν βέβαια κάποιες συνθήκες στις οποίες όλες οι έρευνες συμφωνούν ότι έχουν επηρεάσει την συμπεριφορά αυτή. Κάποιες από αυτές είναι οι παρακάτω:

- Είσοδος των γυναικών στην εργασία.
- Συγκέντρωση πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα.
- Ολιγομελείς οικογένειες- αλλαγές στη δομή της Ελληνικής οικογένειας.
- Πολλές ώρες εργασίας- ελάχιστος ελεύθερος χρόνος.
- Δυσκολία μετακινήσεως στα μεγάλα αστικά κέντρα.
- Οικολογία και υγεία.
- Γήρανση πληθυσμού.

Εκτός των παραπάνω υπάρχουν ακόμα αλλαγές οι οποίες εμφανίστηκαν τα τελευταία χρόνια και δημιούργησαν εντελώς νέες καταναλωτικές συνήθειες όπως:

- Νέες καταναλωτικές ανάγκες (κινητά καλωδιακή τηλεόραση κ.τ.λ.)
- Ευρεία χρησιμοποίηση του πλαστικού χρήματος
- Μείωση του εισοδήματος του 'Ελληνα
- Καταναλωτικά δάνεια
- Είσοδος του Ευρώ.

Για όλα τα παραπάνω έχουν γραφτεί πολλά κατά διαστήματα και σίγουρα δεν είναι αντικείμενο μελέτης αυτής της μελέτης. Θα πρέπει όμως να σταθούμε σε κάποια από αυτά για να εξηγήσουμε για ποιο λόγο τα μικρά σημεία πώληση παρά τα μεγάλα

τους μειονεκτήματα στην Ελλάδα εξακολουθούν να έχουν ένα πολύ μεγάλο μερίδιο αγοράς και τι είναι αυτό το οποίο τα εμποδίζει να πάρουν ακόμα μεγαλύτερο.

Σε έρευνα που πραγματοποίηση η εταιρεία μας, το Σεπτέμβριο του 2001 στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής και σε ένα δείγμα 300 ατόμων ηλικίας 18-65 κυρίως γυναίκες, βγήκε το αποτέλεσμα ότι το 85% των ερωτηθέντων είχε επισκεφθεί ένα μικρό σημείο λιανικής τις τελευταίες 10 μέρες. Στην ερώτηση για ποιο λόγο έγινε αυτό το 65% των ερωτηθέντων απάντησε πώς έγινε λόγο απόστασης από το super market, το 25% για έκτακτη έλλειψη στο σπίτι εκτός ωραρίου super market και το υπόλοιπο 6% αυθόρμητα μια και πήγαν για αγορά τσιγάρων ή εφημερίδων και έκαναν και κάποιες άλλες αγορές. Οι αυθόρμητες αυτές αγορές ήταν από κατηγορίες προϊόντων όπως σνάκ, αναψυκτικά, μπισκότα, παγωτά, τσίχλες κ.τ.λ. και πολύ σπάνια από κατηγορίες όπως τρόφιμα, καλλυντικά, χαρτικά κ.τ.λ.

Συνοπτικά τα κυριότερα σημεία της έρευνας είναι τα παρακάτω:

#### **Επισκέπτεστε καταστήματα όπως ψιλικά μίνι μάρκετ έβγα**

#### **της γειτονιάς κ.τ.λ. και πόσο συχνά**

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| τουλάχιστον μία φορά ανά 10ήμερες | 85% |
| μία φορά το μήνα                  | 7%  |
| σπάνια                            | 5%  |
| καθόλου                           | 3%  |

#### **Για ποιο λόγο επισκέπτεστε τα καταστήματα αυτά**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Είναι κοντά στο σπίτι μου  | 65% |
| Για κάποια έκτακτη έλλειψη | 25% |
| Αυθόρμητα                  | 7%  |
| Άλλοι λόγοι                | 3%  |

### Τι αγοράζετε κυρίως σε ένα τέτοιο κατάστημα ( εκτός τσιγάρα εφημερίδες)

|                   |
|-------------------|
| σνακ              |
| αναψυκτικά        |
| αλκοολούχα        |
| παγωτά            |
| τσίχλες μπαταρίες |
| χαρτικά           |

### Γιατί δεν αγοράζεται και προϊόντα πέρα από αυτές τις κατηγορίες

|   |
|---|
| Είναι πολύ πιο ακριβό από το super market |
| Δεν έχει αυτό που θέλω                    |
| Προτιμώ το super market                   |

Αντίστοιχη έρευνα που έγινε για λογαριασμό της αλυσίδας μας με αντικείμενο τους λόγους επιλογής ενός super market είχε τα παρακάτω αποτελέσματα.(πίνακ. 17)



Πίνακας 17 λόγοι επίσκεψης σε ένα super market

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό πώς η απόσταση είναι και εδώ ο κυριότερος λόγος επιλογής ενός super market. Οι καλές τιμές και η σωστή ποιότητα αποτελούν το δεύτερο και τον τρίτο αντίστοιχα λόγο επιλογής ενός super market. Η ποικιλία και η συνήθεια αποτελούν ακόμα άλλους δύο λόγους που όμως ειπώθηκαν από το 3% και το 2% αντίστοιχα των ερωτώμενων.

Βλέπουμε λοιπόν πώς για τους καταναλωτές οι οποίοι είναι οι ίδιοι και για τα super market και για τα μικρά σημεία η απόσταση όσο και αν φαίνεται παράξενο είναι ο πρωταρχικός λόγος επιλογής.

Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι το γεγονός ότι τα μέλη πια της μέσης Ελληνικής οικογένειας είναι και τα δύο εργαζόμενα και ο χρόνος τους είναι πολύτιμος να τον σπαταλάνε σε πολύωρες τις περισσότερες φορές διαδρομές αν συνυπολογίσουμε και το μεγάλο κυκλοφοριακό πρόβλημα των μεγάλων αστικών κέντρων.

Τις περισσότερες φορές μάλιστα το Σάββατο το οποίο κάποτε ήταν η ημέρα για τις εβδομαδιαίες αγορές είναι ακόμα μια εργάσιμη μέρα.

Επιβεβαίωση των παραπάνω είναι η μεγάλη αποτυχία των υπερκαταστημάτων super market στην Ελλάδα τα οποία τα τελευταία χρόνια έχουν επιδοθεί σε ένα αγώνα προσφορών μήπως και κρατήσουν τους τζίρους τους οι οποίοι όμως μειώνονται χρόνο με τον χρόνο.

Τι είναι λοιπόν αυτό που οδηγεί ακόμα τον καταναλωτή να ξοδεύει τόσο χρόνο πολύτιμο για τα ψώνια του? Είναι φανερό ότι πρόκειται για τις τιμές και την ποικιλία, όπως άλλωστε φάνηκε και στην έρευνα, λόγοι οι οποίοι συγκεντρώνουν πολύ μεγάλο ποσοστό από τους λόγους επιλογής ενός καταστήματος λιανικής.

Σε εποχές που ο καταναλωτής είναι αρκετά πιεσμένος τόσο από τις νέες του καταναλωτικές ανάγκες όσο και από την μείωση του εισοδήματός του δεν είναι

καθόλου παράξενο πώς δεν είναι διατεθειμένος να πληρώσει έως και 50% ένα προϊόν ακριβότερα μόνο και μόνο για να μην μετακινηθεί. Έτσι επιλέγει το super market για τις κύριες αγορές του και από τα υπόλοιπα σημεία αγοράζει μόνο ότι έχει απολύτως ανάγκη η όταν αυτό που θέλει δεν μπορεί να το βρει αλλού λόγω του ωραρίου των super market.

**Η μεταφορά του κύριου όγκου των αγορών από το super market σε ένα μικρό σημείο λιανικής είναι ανέφικτη** ακόμα και αν αυτό το σημείο πώλησης είχε τις τιμές ενός super market , μια και φάνηκε από την έρευνα ότι οι αγορές στα S/M είναι αποτέλεσμα ενός πλήθους παραγόντων που σίγουρα το μικρό σημείο πώλησης δεν μπορεί να τους εκπληρώσει.

**Σίγουρα όμως αν ένα μικρό σημείο δεν αντιμετώπιζε πρόβλημα τιμών και ποικιλίας προϊόντων ίσως να μην γινόταν το πρώτο σημείο αγορών του πελάτη αλλά σίγουρα θα γινόταν αυτό που ονομάζεται «δεύτερο σημείο» δηλαδή το κατάστημα που θα εμπιστευόταν ο πελάτης για τα μικρά καθημερινά του ψώνια.**

#### 4.4. Πιθανοί μελλοντικοί ανταγωνιστές.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω μια πετυχημένη εφαρμογή ενός project όπως το παρόν ίσως δημιουργούσε πιθανούς ανταγωνιστές.

Αν θέλαμε να αναλύσουμε ποιοι θα μπορούσαν να είναι αυτοί θα λέγαμε τα παρακάτω:

1. Ομάδες επιχειρηματιών οι οποίοι διαθέτουν ήδη αντίστοιχες επιχειρήσεις και οι οποίοι θα θέλανε να κάνουν μια αντιγραφή μέσω ενοποιήσεων ή συνεργασιών.

2. Νέοι επιχειρηματίες οι οποίοι έχοντας το κεφάλαιο και βλέποντας μια πιθανή επιτυχία μιας τέτοιας μορφής λιανεμπορίου να προσπαθούσαν να το αντιγράψουν.
  3. Ήδη υπάρχουσες αλυσίδες super market οι οποίες θα ξεκινούσαν την δική τους εφαρμογή αντιγραφή.
- 
1. Είπαμε και προηγουμένως ότι στο παρελθόν είχαμε πολλές φορές προσπάθειες στην Ελλάδα για συσπειρώσεις στο χώρο του λιανεμπορίου τόσο από μεγάλες αλυσίδες όσο και από μεμονωμένες επιχειρήσεις.

Το αποτέλεσμα ήταν πάντα το ίδιο και αυτό ήταν η αποτυχία. Δεν είναι του παρόντος να αναλύσουμε ποιες ήταν αυτές οι προσπάθειες και για πιο λόγο απέτυχε η κάθε μία , αν όμως θέλαμε να συνοψίσουμε όλους αυτούς τους λόγους σε ένα αυτός θα ήταν **τα προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ πολλών ατόμων** μεταξύ τους χωρίς να τα συνδέει τελικά το όραμα του κοινού στόχου.

Οι διαφωνίες και οι αντιδράσεις των μελών είχαν σαν αποτέλεσμα να μην είναι ξεκάθαρη η πηγή λήψης αποφάσεων με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η απαιτούμενη ευελιξία και τελικά οι αποφάσεις που λαμβάνονταν από αυτούς να μην ήταν πάντα οι ενδεδειγμένες.

Ακόμα μια τέτοια προσπάθεια θα απαιτούσε την επένδυση πολλών κεφαλαίων από τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων για ανακαινίσεις ταμιακές μηχανές κεφάλαια για κεντρικές αποθήκες κ .τ . λ. που είναι λίγο δύσκολο να υπάρχουν η ακόμα και αν υπάρχουν είναι λίγο δύσκολο να επενδυθούν μια και μιλήσαμε προηγουμένως για τον ερασιτεχνισμό που υπάρχει αυτήν την στιγμή στον συγκεκριμένο κλάδο στην Ελλάδα.

Τέλος ακόμα και αν γινόταν αυτή η συσπείρωση και κατάφερνε να επιβιώσει και να βρει τα απαιτούμενα κεφάλαια το κέρδος της θα ήταν πάλι πολύ μικρό μια και

οι οικονομίες κλίμακας που θα πετύχαινε ειδικά τα πρώτα χρόνια θα ήταν αρκετά μικρότερες από τις δικές μας πράγμα που θα δημιουργούσε μεγάλο μειονέκτημα.

2. Οι νέοι επιχειρηματίες οι οποίοι θα τολμήσουν να κάνουν κάτι τέτοιο θα αντιμετωπίσουν ένα και σημαντικό πρόβλημα. Τις οικονομίες κλίμακας που έχουν τα super market και δεν θα τις έχουν αυτοί μέχρις ότου αποκτήσουν ένα σεβαστό μέγεθος τζέρου.

Είπαμε και στο δεύτερο κεφάλαιο πώς η νέα εταιρεία θα εκμεταλλευτεί τις εκπτώσεις που προκύπτουν από τα 20 δίς δραχμές του τζέρου της Ξυνός Α.Ε. αλλά και από την συμμετοχή της Ξυνός στον όμιλο αγορών της Κυψέλης.

Έτσι μελλοντικός νέος ανταγωνιστής ο οποίος δεν θα έχει καμία προηγούμενη σχέση με τον χώρο θα αναγκαστεί εκ των πραγμάτων να αγοράζει για μεγάλο χρονικό διάστημα πολύ ακριβότερα από τα καταστήματα seven και εκ των πραγμάτων να πουλάει και ακριβότερα σε ποσοστό που θα φτάνει και το 30% κρίνοντας πάντα από τις τιμές που ήδη πουλάνε τα υπάρχοντα σημεία πώλησης.

Τέλος άλλο μειονέκτημα σε μια πιθανότητα εμφάνισης ανταγωνιστή αυτού του είδους είναι και έλλειψη του απαιτούμενου know how που στο χώρο του λιανεμπορίου είναι και πολύ δύσκολο να αποκτηθεί ( όχι εύκολα τουλάχιστον

4. Αυτή η περίπτωση είναι και η πιο δύσκολη από αυτές που αναφέραμε.

Οι μεγάλες αλυσίδες super market που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα κρίνουμε ότι είναι λίγο δύσκολο έως ανέφικτο να ασχοληθούν με μια τέτοια μορφή λιανεμπορίου.

Οι περισσότερες από αυτές διατηρούν επιχειρήσεις καταστημάτων cash and carry πράγμα που σημαίνει ότι ήδη με κάποιο τρόπο τροφοδοτούν τα μικρά σημεία

πώλησης και με μεγάλα ποσοστά κέρδους σε σύγκριση με αυτά που θα έχουν αν τυχόν προσπαθήσουν καθετοποίηση και στα σημεία πώλησης.

Ο πολυεθνικός χαρακτήρας των περισσοτέρων από αυτές τις επιχειρήσεις τις καθιστά πολύ δυσκίνητες στην λήψη κάποιων τέτοιων στρατηγικών αποφάσεων. Έτσι είναι λίγο δύσκολο για την Careffur ή την Delaise που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα με την μορφή των επιχειρήσεων Champion , Dia , AB Βασιλόπουλος να εφαρμόσουν για πρώτη φορά στην Ελλάδα διαφορετική στρατηγική και να εισέλθουν στον χώρο των Conviniencce όταν τόσα χρόνια δεν το έχουν κάνει στο Εξωτερικό.

Για τις υπόλοιπες Ελληνικές επιχειρήσεις υπάρχει η πιθανότητα αντιγραφής αλλά για αυτές δεν ισχύει κανένα απολύτως πλεονέκτημα έναντι της Ξυνός A.E. είτε στις οικονομίες κλίμακας είτε στο Know how με αποτέλεσμα οποιαδήποτε απόπειρα για εισαγωγή σε αυτό το χώρο να έρθει δεύτερη και χωρίς να έχει να προσθέσει ουσιαστικά τίποτε καινούριο.

## **5. Seven the easy market Χαρακτηριστικά καταστημάτων**

### **5.1 Νομική υπόσταση των καταστημάτων "Seven the easy markets"**

Η νέα αλυσίδα όπως έχουμε ήδη αναφέρει θα φέρει τον χαρακτηριστικό τίτλο με την επωνυμία "Seven the easy markets" όνομα το οποίο είναι κατοχυρωμένο από την εταιρεία "Super market Ξυνός A.E." με την κ.3465 απόφαση του πρωτοδικείου Αθηνών στις 12.6.2002.

Η εταιρεία η οποία έχει ιδρυθεί για την τροφοδοσία των καταστημάτων με την ονομασία "seven" είναι η "Ξυνός χονδρεμπόριο τροφίμων A.E." με έδρα το Ελληνικό , 31<sup>η</sup> οδός αριθμός 1, διεύθυνση στην οποία λειτουργούν σήμερα οι κεντρικές αποθήκες και τα κεντρικά γραφεία της S/M Ξυνός A.E.

Τα καταστήματα λιανικής θα λειτουργούν με την επωνυμία seven κατόπιν άδειας της "Ξυνός χονδρεμπόριο τροφίμων Α.Ε." και θα λειτουργούν με το νομικό καθεστώς των "Ομόρρυθμων εταιρειών" όπως προβλέπεται από τον νόμο.

Τα σημεία πώλησης θα λειτουργούν με άδεια "παντοπωλείου γαλακτοπωλείου" άδεια που θα τους επιτρέπει να πουλάνε το σύνολο σχεδόν των προϊόντων που πουλάει ένα super market εκτός ψωμί που για αυτό απαιτείται ξεχωριστή άδεια. ( συνάπτεται αντίγραφο του νόμου που προβλέπει τους περιορισμούς για αυτού του είδους τα καταστήματα).

Τα προβλήματα τα οποία το κατάστημα αυτό καλείτε να ξεπεράσει είναι τα παρακάτω:

- Ωράριο λειτουργίας
- Πώληση εφημερίδων
- Περιοχές με πολεοδομικές δεσμεύσεις.

#### 5.1.1. Ωράριο λειτουργίας.

Το θέμα του ωραρίου λειτουργίας που όπως θα δούμε και παρακάτω θα αποτελέσει ένα από τα πιο σημαντικά core competences του νέου καταστήματος.

Ο νόμος στην Ελλάδα προβλέπει ωράριο καταστημάτων super market και πολυκαταστημάτων από τις 08:00 μέχρι τις 20:00 τις καθημερινές (21:00 το Καλοκαίρι) και μέχρι τις 18:00 τα Σάββατα, ενώ όπως όλοι ξέρουμε τα καταστήματα αυτά παραμένουν κλειστά την Κυριακή.

Για να λειτουργήσει ένα κατάστημα την Κυριακή ή ώρες πέρα αυτού του ωραρίου θα πρέπει να θεωρείτε οικογενειακή επιχείρηση (εδώ δεν έχει σχέση πόσα τετραγωνικά είναι το κατάστημα) και να το λειτουργεί ο ίδιος ο επιχειρηματίας ,

αυτός δηλαδή στο οποίου το όνομα έχει βγει η άδεια λειτουργίας του καταστήματος

|           | 08:00 | 09:00 | 10:00 | 11:00 | 12:00 | 13:00 | 14:00 | 15:00 | 16:00 | 17:00 | 18:00 | 19:00 | 20:00 | 21:00 | 22:00 | 23:00 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Δευτέρα   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Τρίτη     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Τετάρτη   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Πέμπτη    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Παρασκευή |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Σάββατο   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Κυριακή   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

η άτομο πρώτου βαθμού συγγένειας.

Πίνακας 15 ωράριο λειτουργίας

Για την δική μας περίπτωση που ο δικαιοπαραιούχος θα έχει και την άδεια λειτουργίας του καταστήματος στο όνομά του θα είναι εφικτό τα καταστήματά μας να λειτουργούν και τα Σάββατα όλη μέρα, αλλά και τις Κυριακές με μοναδικό βέβαια περιορισμό τις μέρες αυτές να μην υπάρχει προσωπικό στο κατάστημα αλλά να το λειτουργεί ο ίδιος ο ιδιοκτήτης η μέλος της οικογένειάς του. Το πρόγραμμα λειτουργίας των καταστημάτων Seven φαίνεται στον πίνακα 15:

Με κόκκινο χρώμα είναι οι ώρες εκείνες της εβδομάδας στις οποίες η παρουσία του ιδιοκτήτη του καταστήματος ή ενός ατόμου της οικογένειάς του είναι υποχρεωτική βάση των διατάξεων του νόμου.

**Η λειτουργία του καταστήματος τις παρακάτω ώρες κρίνονται υποχρεωτικές για όλους τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων "seven" και η μη τήρησή τους αποτελεί λόγο διακοπής συνεργασίας όπως αναφέρεται και στο συμβόλαιο συνεργασίας.**

Τα καταστήματα seven θα μένουν κλειστά την μέρα της Πρωτοχρονιάς και την επόμενη την ημέρα του Πάσχα την καθαρά δευτέρα καθώς και τις 3 πρώτες εβδομάδες του Αυγούστου .



### 5.1.2. Πώληση τσιγάρων

Η άδεια πώλησης τσιγάρων στην Ελλάδα βάση νόμου δίνεται από τις κατά τόπους δημαρχίες βάση των προδιαγραφών που περιγράφονται στο συνημμένο 2 του παρόντος και απαιτεί ξεχωριστή άδεια από αυτή του καταστήματος .

Ιδιαίτερότητα στην άδεια αυτή αποτελεί το γεγονός του ότι όταν δίνεται είναι πολύ δύσκολο έως ανέφικτό να αφαιρεθεί.

Ta Super market και τα πολυκαταστήματα απαγορεύεται να πουλάνε τσιγάρα. Τα seven λοιπόν ως επιχειρήσεις καθαρά προσωπικές έχουν την δυνατότητα να πάρουν ξεχωριστή άδεια πώλησης τσιγάρων από την δημαρχία στην οποία ανήκουν.

Η πώληση τσιγάρων από ένα κατάστημα seven θεωρείτε υποχρεωτική για όλα τα καταστήματα παρότι η προμήθεια των προϊόντων καπνού γίνεται χωρίς την μεσολάβηση της "Ξυνός χονδρεμπόριο τροφίμων Α.Ε.".

### 5.1.3. Περιοχές με πολεοδομικές δεσμεύσεις (χρήση γης )

Στην Αθήνα τα τελευταία χρόνια πολλές περιοχές έχουν χαρακτηριστεί από την πολεοδομία ως περιοχές γενικής χρήσης , γενικής κατοικίας και αμιγούς κατοικίας.

Στις περιοχές γενικής χρήσης και γενικής κατοικίας δεν υπάρχει κανένας περιορισμός όσο αφορά τα καταστήματα που λειτουργούν .

Οι περιοχές όμως αμιγούς κατοικίας όπως άλλωστε το λέει και το όνομά τους είναι περιοχές στις οποίες απαγορεύονται σχεδόν όλες οι μορφές καταστημάτων. Για τα καταστήματα λιανικής πώλησης ο περιορισμός σε αυτές τις περιοχές είναι ότι απαγορεύονται οποιαδήποτε καταστήματα τροφίμων άνω των 80 τετραγωνικών μέτρων.

'Ετσι σε περιοχές που είναι χαρακτηρισμένες ως περιοχές αμιγούς κατοικίας ένα κατάστημα seven δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να είναι μεγαλύτερο από 80 τετραγωνικά για να πάρει άδεια λειτουργίας.

Αυτό βέβαια μπορεί να αποτελέσει τεράστιο πλεονέκτημα για ένα κατάστημά μας μια και βάση νόμου κανένα super market δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει στην περιοχή αυτή.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα το θέμα της αμιγούς κατοικίας θα πρέπει να τονίσουμε ότι δεν είναι μόνο η Βούλα και η Εκάλη περιοχές αμιγούς κατοικίας. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες περιοχές χαρακτηρίζονται έτσι από τους δήμους με σκοπό να αποτρέψουν την εξάπλωση των υπερκαταστημάτων στις γειτονιές τους .

'Ετσι έχουμε περιοχές όπως το Γαλάτσι το Νέο Ηράκλειο και πολλές άλλες να είναι στο σύνολό τους αμιγούς κατοικίας. Βέβαια το ότι χαρακτηρίζεται μία περιοχή έτσι δεν σημαίνει πώς όποια καταστήματα υπήρχαν ήδη έχουν κάποιο πρόβλημα σχετικά με την άδεια λειτουργίας τους , απλά δημιουργείτε ένα ανυπέρβλητο εμπόδιο για όλες τις καινούριες επιχειρήσεις.

Πρέπει να τονίσουμε ότι ο χαρακτηρισμός μιας περιοχής δεν αναφέρεται πάντα σε ένα ολόκληρο δήμο ή σε μια ολόκληρη περιοχή δήμου. Υπάρχουν πάρα πολλά παραδείγματα χαρακτηρισμού συγκεκριμένων τετραγώνων η και μεμονωμένων δρόμων με αποτέλεσμα να έχουμε το οξύμωρο του να επιτρέπεται η κατασκευή καταστήματος στην μία πλευρά ενός δρόμου και να απαγορεύεται στην απέναντι.

Πριν παρθεί η οποιαδήποτε απόφαση για την λειτουργία ενός seven είναι απαραίτητη η ενημέρωσή μας από τον Δήμο όσο αφορά τον χαρακτηρισμό της περιοχής στην οποία βρίσκεται το υποψήφιο κατάστημα.

## 5.2 Περιγραφή των χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχει ένα κατάστημα “seven”

Οι περιορισμοί που πρέπει να έχει ένα κατάστημα seven χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Περιορισμοί θέσης
- Περιορισμοί περιοχής
- Περιορισμοί ακινήτου

### 5.2.1 Περιορισμοί θέσης

Ένα κατάστημα “seven” δεν βρίσκεται σε κεντρικό σημείο σε κεντρική λεωφόρο ή σε εμπορικό δρόμο.

Ο λόγος που γίνετε αυτό είναι ότι το κατάστημά μας δεν χρειάζεται δρόμο με μεγάλη ροή πελατών οι οποίοι πολλές φορές να μην είναι καν κάτοικοι κάτοικοι της περιοχής στην οποία απευθύνετε το κατάστημά μας.

Έχουμε ένα κατάστημα το οποίο δεν απευθύνετε σε περαστικούς και επισκέπτες αλλά ένα κατάστημα το οποίο απευθύνετε σε μια συγκεκριμένη ομάδα κατοίκων στα γειτονικά τετράγωνα γύρω από το μαγαζί.

Ένα μεγάλο πλεονέκτημα του να μην θέλουμε καταστήματα τα οποία βρίσκονται σε πολυσύχναστους δρόμους είναι βέβαια και οι οικονομίες που επιτυγχάνουμε με αυτό τον τρόπο.

Από την εμπειρία της εταιρείας μας σε θέματα real estate είναι σίγουρο πώς ακίνητα σε κεντρικά σημεία είναι έως και τρεις φορές ακριβότερα από ακίνητα αντιστοίχων τετραγωνικών σε παράπλευρους δρόμους, χωρίς να υπολογίζουμε και την ευκολία που υπάρχει για την ανεύρεση ακινήτων σε περιοχές που δεν

χαρακτηρίζονται εμπορικές σε αντίθεση με την ανεύρεση ακινήτων σε περιοχές εμπορικές.

Πολλές φορές μια και μιλάμε για την Ελληνική πραγματικότητα το κόστος του “αέρα” για ένα ακίνητο 80-100 τετραγωνικών μέτρων σε εμπορικό δρόμο μπορεί να ξεπερνάει το κόστος της συνολικής επένδυσης για ένα “seven”.

Σε περίπτωση που το υπό εξέταση ακίνητο είναι ιδιόκτητο από τον υποψήφιο δικαιοπαραιούχο και βρίσκετε σε εμπορικό δρόμο θα γίνετε ειδική μελέτη για να εξεταστεί αν είναι συμφέρον το ακίνητο να γίνει “seven” η αν υπάρχει άλλη εναλλακτική πρόταση.

Το υποψήφιο ακίνητο σε περίπτωση που θα βρίσκετε στο ισόγειο πολυκατοικίας θα πρέπει στον κανονισμό αυτής να αναγράφετε ρητώς ότι δεν απαγορεύετε η κατασκευή στο ισόγειο καταστήματος τροφίμων και να υπάρχει και μία δήλωση του διαχειριστή της πολυκατοικίας για αυτό.

Η μη ύπαρξη του παραπάνω είναι λόγος ακύρωσης του ακινήτου μια και θα υπάρξει πρόβλημα στην άδεια του καταστήματος.

Τέλος το κατάστημα θα πρέπει να διαθέτει και τουλάχιστον μία θέση parking η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την φόρτωση και εκφόρτωση των εμπορευμάτων.

### 5.2.2 Περιορισμοί περιοχής

Τα καταστήματα “seven” στην πρώτη φάση ανάπτυξής τους θα επεκταθούν μόνο στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη. Επέκταση σε άλλα αστικά κέντρα στο στάδιο αυτό δεν θα γίνει μια και οι ευκαιρίες που παρουσιάζουν αυτές οι δύο πόλεις, σε μια τέτοια μορφή επέκτασης είναι απεριόριστες με την υπάρχουσα υποδομή της «Ξυνός Α.Ε.»

Περιοχές οι οποίες χαρακτηρίζονται από μεγάλη συγκέντρωση πληθυσμού είναι οι πρώτες στις οποίες θα γίνει η ανάπτυξη. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης δεν θα γίνει και σε λιγότερο πυκνοκατοικημένες περιοχές στην Αττική αλλά αυτό θα γίνει μετά τον κορεσμό από καταστήματα "seven" των περιοχών που έχουν χαρακτηριστεί από εμάς σαν περιοχές πρώτης προτεραιότητας οι οποίες είναι :

- Παγκράτι
- Γουδί
- Ζωγράφου
- Κυψέλη
- Αμπελόκηποι
- Πατήσια
- Εξάρχεια

Τέλος ένα κατάστημα "seven" πρέπει να έχει απόσταση τουλάχιστον 300 μέτρα από άλλο κατάστημα "seven" 200 μέτρα από κατάστημα super market και 1000 μέτρα από υπέρ μάρκετ.

### 5.2.3 Περιορισμοί ακινήτου

Ένα υποψήφιο κατάστημα πρέπει να έχει μέγεθος από 80- 140 τετραγωνικά μέτρα σε ένα επίπεδο ( σε περιοχές αμιγούς κατοικίας όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ενότητα τα καταστήματα θα πρέπει να είναι αυστηρά μέχρι 80 τετραγωνικά) και να διαθέτει αποθηκευτικό χώρο τουλάχιστον 100 τετραγωνικά μέτρα. Ακόμα πρέπει να διαθέτει ύψος ισόγειου άνω των 2,5 μέτρων και η πρόσοψή του να είναι πάνω από 5 μέτρα.

Τα τετραγωνικά του καταστήματος θα πρέπει να είναι όλα μέσα στο συντελεστή δόμησης της πολυκατοικίας και να μην είναι δηλωμένο ως βιοθητικός χώρος η αποθηκευτικός.

Στην οικοδομική άδεια θα πρέπει να αναφέρετε πώς το κατάστημα είναι ισόγειος χώρος και όχι ως υπόγειο η ημισόγειο. Το πάτωμα του ακινήτου πρέπει να αποτελείτε από πλακάκι να διαθέτει τουλάχιστον ένα wc και η τζαμαρία του να βρίσκετε σε άριστη κατάσταση. Το κατάστημα δεν θα πρέπει να έχει μέσα κολόνες , τουλάχιστον σε βαθμό που θα επηρεάζει την λειτουργικότητα του χώρου.

Επιγραμματικά για την επιλογή του καταστήματος "seven" θα λέγαμε τα παρακάτω:

- Όχι απαραίτητα σε εμπορικό δρόμο
- Ισόγειο κατάστημα 80-150 τετραγωνικά μέτρα με πρόσοψη άνω των 5 μ.
- Να διαθέτει αποθηκευτικό χώρο τουλάχιστον 100 τετραγωνικά.
- Να είναι δηλωμένο στην άδεια ως κατάστημα κυρίας χρήσης.
- Έγκριση από τον κανονισμό της πολυκατοικίας,
- Στην Αθήνα τουλάχιστον σε αυτή τη φάση.
- 300 μέτρα απόσταση από άλλο κατάστημα seven , 200 από super market , 1000 από υπέρ κατάστημα.

### 5.3 Τιμολογιακή πολιτική των καταστημάτων "seven"

Είπαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο πώς ο κύριος ανταγωνιστής ενός καταστήματος "seven" δεν θα είναι το super market μια και το κατάστημά μας θα

προσπαθήσει να γίνει το δεύτερο σημείο για τις αγορές της οικογένειας και όχι το πρώτο.

Έτσι σαν κύριος ανταγωνιστής ενός καταστήματος θεωρούμε ότι είναι όλα τα μικρά σημεία που βρίσκονται γύρω από το κατάστημά μας είτε αυτά είναι μπακάλικα είτε ψιλικά είτε η γνωστή μας "Φάγε της γειτονιάς".

Όπως μας έδειξε η έρευνα ένα κομμάτι της οποίας παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο 4 του business plan ο κυριότερος λόγος για τον οποίο ο καταναλωτής δεν προτιμάει να κάνει περισσότερες αγορές από τα μικρά καταστήματα σε ποσοστό 99% είναι οι πολύ ακριβές τιμές τους.

Στο πίνακα που ακολουθεί πίνακας 19 εμφανίζεται μία σύγκριση κάποιων κύριων ειδών μεταξύ ενός super market της αλυσίδας μας και της μέσης τιμής πιώλησης 5 μικρών σημείων στην Περιοχή του Παγκρατίου.

| <b>Περιγραφή</b>                              | <b>Ξυνός</b> | <b>Μικρά σημεία</b> |
|---|--------------|---------------------|
| 000959 ΜΙΣΚΟ Νο:6 500ΓΡ                       | 0,56         | 0,65                |
| 001517 ΒΙΤΑΜ ΣΟΦΤ 250ΓΡ                       | 0,75         | 0,98                |
| 001511 ΑΛΤΙΣ 1LT                              | 4,28         | 5,05                |
| 003477 ΜΙΝΕΡΒΑ ΗΛΙΕΛΑΙΟ 1LT                   | 1,69         | 1,99                |
| 030139 ΓΩΤΗΣ ΑΛΕΥΡΙ 1KG ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΧΡΗΣ. -0,30€ | 0,88         | 1,10                |
| 001903 ΚΑΛΑΣ ΑΛΑΤΙ 400ΓΡ                      | 0,70         | 1,00                |
| 003065 ΤΟΠ ΞΥΔΙ 400ΓΡ                         | 0,63         | 1,00                |
| 001734 ELITE ΦΡΥΓ.ΣΤΑΡΙΟΥ 250ΓΡ               | 0,79         | 1,00                |
| 010549 ABSOLUT 700ML                          | 10,11        | 14,00               |
| 009528 ΠΑΠΑΓΑΛΟΣ ΚΑΦΕΣ ΑΕΡ.100ΓΡ.             | 0,82         | 1,10                |
| 006937 NESCAFE 100ΓΡ                          | 2,52         | 3,00                |
| 006938 NESCAFE 50GR                           | 1,34         | 1,50                |
| 016066 ΚΟΡΠΗ ΝΕΡΟ 1,5LT                       | 0,42         | 0,70                |
| 008860 AMSTEL K/T 330ML                       | 0,56         | 0,65                |
| 001225 ΔΕΛΤΑ ΓΑΛΑ ΠΑΣΤ/ΝΟ 1LT                 | 1,05         | 1,30                |
| 006942 ΝΟΥΝΟΥ ΕΒΑΠΟΡΕ 410ΓΡ                   | 0,73         | 1,00                |
| 004863 ΦΑΓΕ ΑΓΕΛΑΔΙΤΣΑ 200ΓΡ                  | 0,62         | 0,85                |
| 007937 ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΤΣΙΠΣ 50ΓΡ                    | 0,44         | 0,60                |

|  |              |               |
|--|--------------|---------------|
| 002154 ΖΑ ΦΑΚΕΣ ΨΙΛΕΣ 500ΓΡ                | 0,99         | 1,35          |
| 028721 DELICA P/K ΛΕΥΚΟ 2ΑΡΙ               | 1,34         | 1,80          |
| 014352 GILLETTE MACH 3 ΞΥΡ.ΜΗΧ ANT/KA 4ΤΕΜ | 5,55         | 6,50          |
| 022691 J.BABY ΣΑΜΠΟΥΑΝ 750ML -100ΔΡΧ       | 3,40         | 3,90          |
| 056899 ΜΕΓΑ ΒΑΜΒΑΚΙ 100ΓΡ                  | 0,71         | 0,90          |
| 009971 ΚΑΙΝΕΞ CLASSIC 1LT                  | 0,75         | 0,95          |
| 034943 PAMPERS ACTIVE FIT MAXI PLUS 26ΤΕΜ  | 10,68        | 14,00         |
| 005322 WETTEX N1                           | 1,13         | 1,50          |
| 005526 ΟΙΝΟΠΝΕΥΜΑ ΚΑΘΑΡΟ 200ΓΡ             | 3,22         | 4,00          |
| 001595 ZAXAPH 1KG                          | 0,83         | 0,98          |
| <b>Σύνολο</b>                              | <b>57,49</b> | <b>73,35</b>  |
|  |              | <b>27,59%</b> |

Πίνακας 19 συγκριτικές τιμές προϊόντων

Η ποσοστιαία διαφορά του 27,59% θεωρείται μικρή μια και τα είδη της παραπάνω λίστας είναι στο σύνολό τους τρόφιμα. Στις κατηγορίες μη τροφίμων η ποσοστιαία αυτή διαφορά μπορεί να φτάσει και το 40%.

Ο λόγος που υπάρχουν αυτές οι διαφορές όπως αναλύσαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο δεν οφείλονται στα υπερβολικά κέρδη των ιδιοκτητών αλλά στην μηδενική τους διαπραγματευτική δυνατότητα.

Δημιουργείται λοιπόν εδώ η ευκαιρία για τα καταστήματά μας να έχουν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των κυριοτέρων ανταγωνιστών τους που είναι η διαφορά τιμής.

Στον παρακάτω πίνακα που είναι συνέχεια της έρευνας του κεφαλαίου 3 εμφανίζετε η πρόθεση των καταναλωτών για περισσότερες αγορές αν ένα μικρό κατάστημα είχε τιμές ίδιες ή σχεδόν ίδιες με αυτές των super markets.

#### Πρόθεση αγοράς υπό προϋποθέσεις

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| Σίγουρα θα αγόραζα περισσότερα | 84% |
| Μάλλον θα αγόραζα              | 11% |
| Δεν νομίζω να αγόραζα          | 5%  |

Τα καταστήματά μας εκμεταλλευόμενα τις οικονομίες κλίμακας της Ξυνός Α.Ε. καθώς και την συμμετοχή της στον όμιλο αγορών Κυψέλη θα πουλάνε 20- 30% φθηνότερα από τα αντίστοιχα καταστήματα της γειτονιάς . Αυτή η τιμολογιακή πολιτική μαζί με την ευελιξία του οραρίου θα δώσουν στα καταστήματά μας την ηγεσία κόστους συγκριτικά πάντα με τα μικρά σημεία πώλησης. (strategic map)

Σε σύγκριση με τα γνωστά super market τα καταστήματά μας θα είναι κατά μέσο όρο 5% ακριβότερα από το φθηνότερο super market κάτι που σημαίνει πώς οι τιμές του θα προσεγγίζουν τον μέσο όρο των τιμών ενός super market. Στο παρακάτω σχήμα που υπάρχουν τιμές από τις πιο γνωστές αλυσίδες super market στην Ελλάδα φαίνεται η θέση που θα έχουν τα καταστήματά μας στο κομμάτι των τιμών απέναντι σε αυτά. Με τον δείκτη 1 θεωρούμε τον μέσο όρο τιμών από τις 15 πρώτες αλυσίδες στην Ελλάδα βάση επεξεργασίας στοιχείων από τιμές των super market στις 15/6/2002. (πίνακας 20)

| <b>Αλυσίδα</b>        | <b>Δείκτης τιμών</b> |
|-----------------------|----------------------|
| Carefour              | 0,965                |
| Champion Μαρινόπουλος | 0,982                |
| Σκαλαβενίτης          | 0,973                |
| Βερόπουλος            | 1,453                |
| Α Β Βασιλόπουλος      | 1,247                |
| Μετρό                 | 1,372                |
| Ξυνός                 | 0,979                |
| <b>SEVEN</b>          | <b>1,15</b>          |

Πίνακας 20 δείκτης τιμών

Ο λόγος για τον οποίο θα υπάρχει αυτή η διαφορά τιμής δεν είναι ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα για καλύτερες τιμές πώλησης αλλά το ότι πώληση προϊόντων κάτω από αυτό το επίπεδο από κατάστημα το οποίο βασίζεται κυρίως στην ευκολία και που είναι ήδη 30% φθηνότερο από τον κύριο ανταγωνιστή του θα ήταν χωρίς ουσία και με μοναδικό αποτέλεσμα την μείωση των κερδών του ιδιοκτήτη.

Από έρευνα που έχει γίνει στους πιλότους των καταστημάτων αυτών έχει αποδειχθεί ότι η ελαστικότητα του δείκτη τιμών είναι αρκετά μεγάλη σε σημείο που να επιτρέπει επιπλέον αύξηση των τιμών στο επίπεδο του +9% από το φθηνότερο super market χωρίς να επηρεάζονται οι πωλήσεις.

Εδώ πρέπει να γίνει και η διευκρίνιση ότι αυτό το 5% δείχνει τον μέσο όρο και δεν αφορά όλα τα είδη. Έτσι είδη που αποτελούν αυτό που ονομάζουμε “**είδη διαμόρφωσης ψυχολογίας καταναλωτή**” όπως η Ζάχαρη το οινόπνευμα ο Nescafe κ.α. θα πωλούνται στις ίδιες και πολλές φορές ανάλογα με το κατάστημα, και φθηνότερα από το super market δημιουργώντας έτσι στον καταναλωτή την ψευδαισθηση των φθηνών τιμών.

Αντίστοιχα κατηγορίες αυθόρμητης αγοράς όπως τα πατατάκια τα ζαχαρώδη οι τσίχλες κ. τ. λ. θα μπορούν να πωλούνται έως και 15% ακριβότερα από τα super market, τιμή όμως η οποία θα εξακολουθεί να είναι 20-30% φθηνότερη από την αναγραφόμενη που έχουν τα προϊόντα αυτά και στην οποία πωλούνται από τα μικρά σημεία και τα περίπτερα.

Στα προϊόντα της Κάβας οι τιμές θα ακολουθούν αυτή την πολιτική οι οποία θα τα καθιστά 20% περίπου φθηνότερα από τις Κάβες.

Το Καλοκαίρι οι τιμές των παγωμένων αναψυκτικών θα είναι 5% ακριβότερες από τις τιμές των ίδιων προϊόντων που βρίσκονται στο ράφι και τέλος οι τιμές των τυποποιημένων τυροκομικών θα είναι οι ίδιες ακριβώς με τα super market λόγω υψηλών περιθωρίων κέρδους.

Τέλος η τιμολογιακή πολιτική για καταστήματα seven τα οποία έχουν ιδιαιτερότητες θα είναι ευέλικτη ανάλογα με τις ανάγκες του καταστήματος πάντα διασφαλίζοντας βέβαια το κέρδος του ιδιοκτήτη.

Συνοπτικά για την τιμολογιακή πολιτική των καταστημάτων seven θα λέγαμε τα παρακάτω:

- 1,5% από την μέση τιμή πώλησης των super market.
- 20-30% φθηνότερα από τα mini market, Έβγα κ.τ.λ.
- ίδιες τιμές με τα super market στα "ψυχολογικά προϊόντα"
- Κοινή τιμολογιακή πολιτική αλλά με ευελιξία σε όσες περιπτώσεις θα χρειαστεί

#### 5.4 Ανάλυση του προσωπικού

Σε προηγούμενη ενότητα αναλύσαμε το οράριο λειτουργίας του καταστήματος καθώς και τις ώρες στις οποίες απαιτείτε η παρουσία του ιδιοκτήτη .

Τα άτομα που απαιτούνται για το καταστήματος όπως θα δούμε και σε επόμενο κεφάλαιο, θα εξαρτηθούν και από την λειτουργία του καταστήματος ( μέτρια , καλή , πολύ καλή ).

Πέρα από αυτό υπάρχει και ένα Minimum αριθμός ατόμων του οποίου η τήρηση είναι υποχρεωτική για τον ιδιοκτήτη του καταστήματος.

Στον παρακάτω πίνακα 21 φαίνεται η κατανομή του προσωπικού στη διάρκεια του οραρίου λειτουργίας του.

|             | Δευτέρα | Τρίτη | Τετάρτη | Πέμπτη | Παρασκευή | Σάββατο | Κυριακή |
|-------------|---------|-------|---------|--------|-----------|---------|---------|
| 08:00-09:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 09:00-10:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 10:00-11:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 11:00-12:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 12:00-13:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 13:00-14:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 14:00-15:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 15:00-16:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 17:00-18:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 18:00-19:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 19:00-20:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 20:00-21:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 21:00-22:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| 22:00-23:00 |         |       |         |        |           |         |         |
| Άτομο 1     |         |       |         |        |           |         |         |
| Άτομο2      |         |       |         |        |           |         |         |
| Ιδιοκτήτης  |         |       |         |        |           |         |         |

Πίνακας 21 κατανομή προσωπικού

Η παραπάνω κατανομή είναι τυχαία όσο αφορά τις μέρες τις εβδομάδας και απλά δείχνει την κάλυψη των ωρών.

Με την παραπάνω κατανομή φαίνεται πώς η ελάχιστη απαιτούμενη δύναμη προσωπικού είναι 1,7 ατόμων. Το άτομο της πλήρης απασχόλησης δουλεύει 40 ώρες την εβδομάδα με ένα ρεπό όπως προβλέπει ο νόμος χωρίς να απαιτούνται υπερωρίες ενώ το άτομο της μερικής απασχόλησης δουλεύει 28 ώρες την εβδομάδα. Το πλεονέκτημα της ύπαρξης του ατόμου της μερικής απασχόλησης είναι η ευελιξία που προσφέρει.

Έτσι σε περίπτωση που η δουλειά στο κατάστημα μεγαλώνει εμείς μπορούμε να αυξάνουμε τις ώρες στο άτομο αυτό μέχρι τις 40 χωρίς να είμαστε αναγκασμένοι να χρεωνόμαστε υπερωρίες.

Η επιλογή των ατόμων που θα εργάζονται στο κατάστημα θα γίνετε από την εταιρεία μας αλλά πάντα με την τελική σύμφωνη γνώμη του ιδιοκτήτη του καταστήματος. Η εκπαίδευσή τους θα γίνετε στο εκπαιδευτικό κατάστημα της εταιρείας μας και θα περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια

- Γνωριμία με τα προϊόντα και τις κατηγορίες
- Εκπαίδευση στην σωστή αντιμετώπιση των πελατών
- Εκπαίδευση στις μηχανογραφημένες παραγγελίες

Η εμφάνιση του προσωπικού θα είναι ομοιόμορφη με την κοινή για όλα τα καταστήματα εμφάνιση του προσωπικού και η επιλογή των ατόμων θα είναι αποκλειστικά από την γειτονική περιοχή του καταστήματος.

## 5.5 Ανάλυση των Logistic των νέων καταστημάτων

Τις προμήθειες του καταστήματός μας θα τις χωρίζαμε σε 2 κατηγορίες :

- Φρέσκα προϊόντα
- Τυποποιημένα προϊόντα

### **Φρέσκα προϊόντα:**

'Όταν αναφερόμαστε σε φρέσκα προϊόντα μιλάμε πάντα για προϊόντα για τα οποία η διακίνηση τους απαιτεί φορτηγά ψυγεία και συνήθως οι ημερομηνίες λήξεώς τους είναι μόνο λίγες μέρες.

Στις περιπτώσεις αυτών των προϊόντων είναι φανερό ότι οι παραλαβές θα είναι οχεδόν καθημερινές. Οι πιο γνωστές εταιρίες σε αυτά τα προϊόντα είναι η Φάγε και η Δέλτα οι οποίες διακινούν μια τεράστια γκάμα προϊόντων σε φρέσκα γάλατα σε γιαούρτια και σε διάφορα γλυκά ψυγείου.

Η διακίνηση των προϊόντων αυτών θα γίνετε από τις ίδιες τις εταιρίες σε καθημερινή βάση χωρίς την ανάμιξη της Ξυνός Α.Ε. οι εκπτώσεις οι οποίες η εταιρεία μας θα έχει εξασφαλίσει για τα καταστήματα seven θα αποδίδονται στο τέλος κάθε μήνα από τις εταιρίες αυτές με μορφή πιστωτικού σημειώματος. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι για τα ανεξάρτητα καταστήματα οι εταιρίες που προαναφέραμε δεν δίνουν καμία απολύτως έκπτωση με αποτέλεσμα τα προϊόντα αυτά που για τα μικρά καταστήματα αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό του τζερου τους να πωλούνται έως και 30% ακριβότερα από τα super markets.

Το ίδιο θα ισχύει και για όλες τις υπόλοιπες εταιρίες οι οποίες διαθέτουν φρέσκα προϊόντα όπως αρτοσκευάσματα, τυροκομικά κ.τ.λ. Η συμφωνία που έχει γίνει με όλες αυτές τις εταιρίες από την εταιρεία μας περιλαμβάνει και επιστροφή εμπορευμάτων στα οποία η ημερομηνία λήξης τους έχει παρέλθει.

### **Τυποποιημένα προϊόντα:**

Με την λέξη τυποποιημένα προϊόντα εννοούμε όλα τα προϊόντα τα οποία πωλούνται συσκευασμένα και δεν απαιτείται ψυγείο για την μεταφορά τους. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα περισσότερα από τα γνωστά μας είδη σε ένα super market.

Οι διακινήσεις σε αυτά τα προϊόντα θα γίνετε από την Ξυνός Α.Ε. δύο φορές την εβδομάδα. Με αυτό τον τρόπο το max των αποθεμάτων που θα έχει ένα κατάστημα θα είναι απόθεμα 4 ημερών. Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα το οποίο δημιουργείτε εδώ για τα καταστήματά μας πέρα της παράδοσης ανά κατάστημα είναι και το ότι τα καταστήματά μας θα μπορούν να παραγγέλνουν και να αγοράζουν σε τεμάχια και όχι σε κιβώτια όπως γίνεται σήμερα από τα μικρά σημεία με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιείτε το stock.

Μία φορά το μήνα θα γίνετε και η επιστροφή των εμπορευμάτων όταν είναι υγιή βέβαια ( υγιή εννοούμε τα εμπορεύματα τα οποία είναι κατάλληλα για πώληση)

Επιστροφή εμπορευμάτων πρέπει να σημειώσουμε ότι δεν γίνετε σε κανένα από τα μικρά καταστήματα σήμερα με αποτέλεσμα τα προϊόντα που για κάποιο λόγο δεν μπορούν να πουληθούν να παραμένουν stock για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η παραγγελία για τα τυποποιημένα προϊόντα θα γίνετε 2 φορές την εβδομάδα και η παράδοση των εμπορευμάτων θα γίνετε την επομένη της παραγγελίας εφόσον αυτή έχει σταλεί μέχρι τις 12:00. Η ώρα παράδοσης θα εξαρτάται από την ώρα που έχει δοθεί η παραγγελία και από την περιοχή στην οποία βρίσκετε το κατάστημα. Η ώρα της παράδοσης δεν μπορεί να είναι αργότερη από τις 20:00.

Συνοπτικά τα πλεονεκτήματα τα οποία δημιουργούνται για ένα κατάστημα seven από τα logistic είναι τα παρακάτω:

- Παράδοση ανά κατάστημα
- Επιστροφές στα φρέσκα προϊόντα
- Επιστροφές στα τυποποιημένα προϊόντα
- Παραγγελία και παράδοση εμπορευμάτων σε τεμάχια και όχι κιβώτια
- Παράδοση εμπορευμάτων 2 φορές την εβδομάδα
- Παράδοση σε χρόνο μιας μέρας μετά την παραγγελία.

##### 5.6 Τι προϊόντα πουλάει ένα κατάστημα seven.

Πριν 5 χρόνια από μελέτη που έχει παρουσιάσει το περιοδικό «Πανόραμα των super market» και η οποία συμφωνεί απόλυτα με τα στοιχεία της εταιρείας μου ένα μεσαίο super market διέθετε περίπου 7500 κωδικούς, δηλαδή προϊόντα προς πώληση.

Σήμερα το αντίστοιχο super market διαθέτει περίπου 9500 κωδικούς. Αυτό έχει συμβεί από την προσπάθεια των εταιρειών για νέα προϊόντα χωρίς όμως να έχουν περιοριστεί τα παλιά. Από τα νέα προϊόντα σχεδόν όλα άνηκαν σε κατηγορίες οι οποίες ήταν ήδη κορεσμένες χωρίς να τους προσφέρουν ουσιαστική ανάπτυξη και χωρίς να αναπτύξουν νέες κατηγορίες ( πλην ελαχίστων εξαιρέσεων)

Αν προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την συμμετοχή αυτών των 9000 προϊόντων στον τζέρο της αλυσίδας μας (πίνακας 22) καταλήγουμε στο συμπέρασμα πώς τα 200 καλύτερα προϊόντα καταλαμβάνουν το 37% του συνολικού τζέρου της αλυσίδας και τα 600 πρώτα το 51%

| Αριθμός προϊόντων | Συμμετοχή στο τζέρο της αλυσίδας |
|-------------------|----------------------------------|
|                   |                                  |
| 200               | 25%                              |
| 300               | 34%                              |
| 400               | 42%                              |
| 500               | 48%                              |
| 600               | 51%                              |

Πίνακας 22 συμμετοχή των καλυτέρων προϊόντων στο λιανεμπόριο

Στο ίδιο περίπου συμπέρασμα καταλήγουμε αν μελετήσουμε και τις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων ξεχωριστά. Έτσι βλέπουμε κατηγορίες όπως τα ζυμαρικά τις σοκολάτες τα χαρτικά και άλλες πολλές ότι ενώ αποτελούνται από εκατοντάδες κωδικούς οι πρώτοι 10-15 κωδικοί να εξασφαλίζουν μερίδια της τάξης του 40-50% στην κατηγορία τους.

Βάση λοιπόν των παραπάνω συμπερασμάτων και της μελέτης που έχει γίνει από την εταιρεία μας έχουμε καταλήξει στο συμπέρασμα πώς ένα κατάστημα seven μπορεί να λειτουργήσει με 1700 κωδικούς , οι οποίοι σήμερα καταλαμβάνουν το 71% των πωλήσεων ενός super market.

Οι 1700 κωδικοί είναι οι leader κωδικοί στις κατηγορίες τους καλύπτουν όλο το φάσμα προϊόντων που πουλάει ένα super market και τις περισσότερες φορές αφορούν τις μικρές συσκευασίες των προϊόντων, μια και οι πελάτες μας θα τις προτιμήσουν έναντι των οικογενειακών λόγω της φύσης των καταστημάτων.

Χύμα προϊόντα δεν θα διαθέτει το κατάστημα εκτός από τους ξυρούς καρπούς και κάποιες κατηγορίες ζαχαροειδών. Τα τυροκομικά προϊόντα θα είναι όλα συσκευασμένα και προζυγισμένα. Ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί σε κατηγορίες όπως η κάβα, το ψωμί ,τα ζαχαροειδή, τα είδη καθημερινής οικιακής χρήσης και τα είδη συντήρησης και κατάψυξης.

Θα ήταν μεγάλο λάθος όλα τα καταστήματα seven να διατηρούν τους ίδιους κωδικούς. Ο λόγος είναι πώς οι περιοχές στις οποίες βρίσκονται δεν είναι ίδιες και άρα και οι κάτοικοι τους δεν έχουν τις ίδιες καταναλωτικές ανάγκες. Κανείς δεν μπορεί να παραβλέψει πώς οι καταναλωτικές συνήθειες των κατοίκων στο Κολωνάκι είναι διαφορετικές από αυτές των κατοίκων στο Παγκράτι και στο Κορυδαλλό.

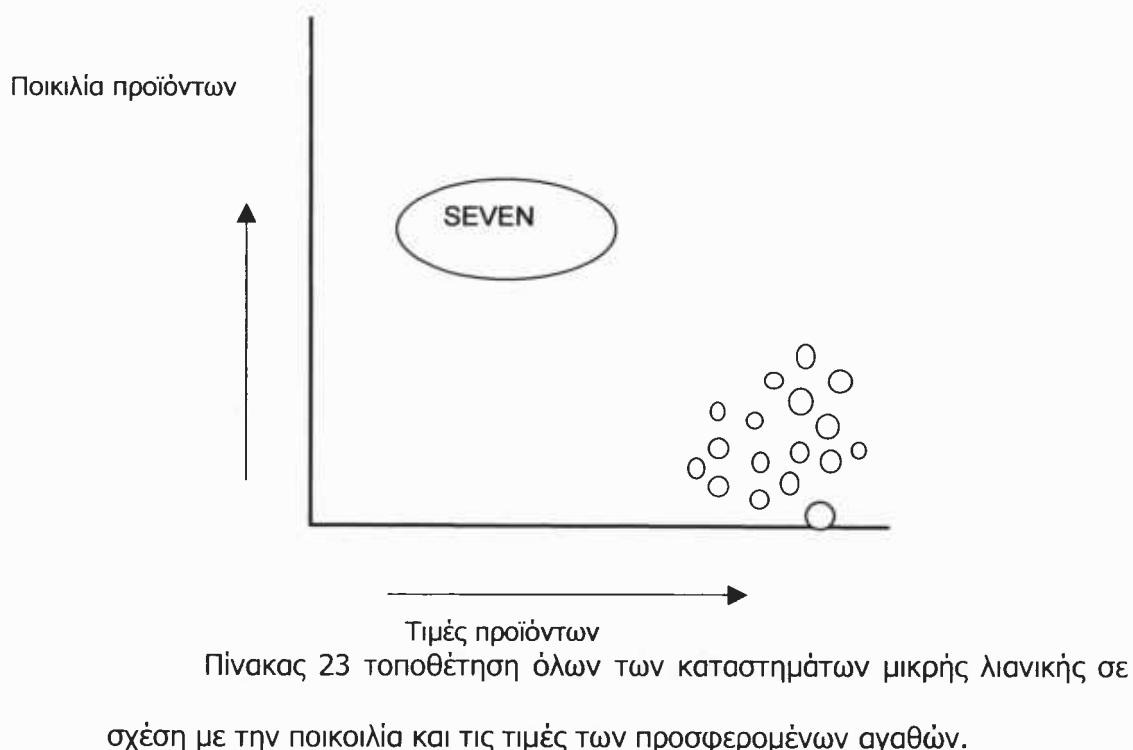
Για το λόγο αυτό ένα κατάστημα seven θα τροποποιεί τη συλλογή των προϊόντων του ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών του εκμεταλλευόμενο τα στοιχεία πωλήσεων που θα παίρνει από το μηχανογραφικό του σύστημα αλλά και από την καθημερινή επαφή του με τους πελάτες. Ήτοι θα επιστρέψει στην Ξυνός Α.Ε τα προϊόντα εκείνα που για κάποιο λόγο δεν πούλησαν στην περιοχή του και θα τα αντικαθιστά με άλλα από τα 9500 προϊόντα που διαθέτει η Ξυνός Α.Ε.στο κωδικολόγιό της

Ακόμα η Ξυνός Α.Ε. ενημερώνει καθημερινά τα καταστήματα seven για όλα τα καινούρια προϊόντα τα οποία κυκλοφορούν και τα οποία θα είναι στην διάθεση όποιου τα ζητήσει.

Συνοπτικά τα πλεονεκτήματα τα οποία δημιουργούνται σε ένα κατάστημα seven από το κωδικολόγιό του είναι τα παρακάτω:

- Know how όσο αφορά τους πιο απαραίτητους κωδικούς.
- Επιλογή προϊόντων από ένα σύνολο 9000 κωδικών.
- Δυνατότητα αντικατάστασης προϊόντων που δεν πουλάνε
- Άμεση ενημέρωση για όλα τα νέα προϊόντα τα οποία κυκλοφορούν στην αγορά.

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα των 5.3 και 5.5 αν τοποθετούσαμε τα καταστήματά μας στο strategic map του προηγουμένου κεφαλαίου (πίνακας 15) θα είχαμε το παρακάτω (πίνακας 23)



## 6. Οικονομικά στοιχεία καταστήματος seven

### 6.1 Κόστος κατασκευής.

Το κόστος κατασκευής ενός καταστήματος όπως είναι φανερό δεν μπορεί να το προσδιορίσουμε ακριβώς για το λόγο ότι τα καταστήματα διαφέρουν σε μέγεθος και δεν βρίσκονται όλα στην ίδια κατάσταση από άποψη κατάστασης ακινήτου.

Σε αυτό το σημείο θα κάνουμε μία προσέγγιση στα έξοδα σε τρία διαφορετικά σενάρια καταστημάτων 80-100-120 τετραγωνικών μέτρων και θεωρώντας πως η κατάσταση των κτηρίων δεν είναι και η καλύτερη δυνατή.

Τα έξοδα κατασκευής τα κατατάσσουμε σε δύο κατηγορίες : Στα υποχρεωτικά και στα μη υποχρεωτικά. Υποχρεωτικά είναι τα έξοδα εκείνα τα οποία ο νέος ιδιοκτήτης ενός καταστήματος seven είναι υποχρεωμένος να χρησιμοποιήσει τους προμηθευτές της Ξυνός Α.Ε. και σε εκείνα που αν θέλει μπορεί να χρησιμοποιήσει δικούς του . Για παράδειγμα το βάψιμο του καταστήματος ενώ είναι υποχρεωτικό να γίνει ο ιδιοκτήτης μπορεί να χρησιμοποιήσει δικό του συνεργείο αν θέλει και να μην χρησιμοποιήσει τα συνεργεία της Ξυνός.

Οι αποκλίσεις στο κόστος κατασκευής που μπορεί να έχει ένα κατάστημα 80 μέτρων με ένα 120 μέτρων οφείλονται κυρίως στα μέτρα των ραφιών στην ύπαρξη ή όχι κατάψυξης στην ύπαρξη ενός και όχι 2 ταμείων

Στην λίστα που ακολουθεί στο κόστος των ταμιακών μηχανών περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

|                |                      |
|----------------|----------------------|
| P.O.S. Σύστημα | Φορητό τερματικό     |
| H/Y            | Εκτυπωτής Label      |
| Λογισμικό      | Εκτυπωτής τιμολογίων |
| Scanner        | Κόστος Εγκατάστασης  |

Οι αποκλίσεις από τα σενάρια που παραθέτουμε μπορεί να είναι της τάξης του 5-10%.

1. Κατάστημα 100 τετραγωνικών μέτρων.

| ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ SEVEN       |            |           |                 |  |
|---------------------------------|------------|-----------|-----------------|--|
|                                 | Δραχμές    | Ευρώ      | % ΤΩΝ<br>ΕΞΟΔΩΝ |  |
| <b>ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ</b>              |            |           |                 |  |
| Self service                    | 2.400.000  | 7.043,29  | 12,1%           |  |
| Ταμειακές μηχανές               | 1.755.000  | 5.150,40  | 8,9%            |  |
| Ράφια                           | 1.400.000  | 4.108,58  | 7,1%            |  |
| Επιγραφές                       | 1.150.000  | 3.374,91  | 5,8%            |  |
| Αυτόματες πόρτες                | 950.000    | 2.787,97  | 4,8%            |  |
| Καρότσια - καλαθάκια            | 650.000    | 1.907,56  | 3,3%            |  |
| Ξηροκαρπιέρα                    | 650.000    | 1.907,56  | 3,3%            |  |
| Πάγκοι ταμείων                  | 370.000    | 1.085,84  | 1,9%            |  |
| Μελέτη πυρασφάλεια              | 250.000    | 733,68    | 1,3%            |  |
| Γεννήτρια                       | 230.000    | 674,98    | 1,2%            |  |
| Συναγερμός                      | 200.000    | 586,94    | 1,0%            |  |
| Χρηματοκιβώτιο                  | 105.000    | 308,14    | 0,5%            |  |
| Fax 2 συσκευές τηλεφώνου        | 100.000    | 293,47    | 0,5%            |  |
| Γραφείο υποδοχής ή άλλης χρήσης | 60.000     | 176,08    | 0,3%            |  |
| Μηχανήματα πλαστών              | 30.000     | 88,04     | 0,2%            |  |
| <b>ΜΗ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ</b>           |            |           |                 |  |
| Ηλεκτρολογικά                   | 2.800.000  | 8.217,17  | 14,1%           |  |
| Ξυλουργικές επενδύσεις          | 1.450.000  | 4.255,32  | 7,3%            |  |
| Air condition                   | 1.400.000  | 4.108,58  | 7,1%            |  |
| Εξωτερική αλουμινοκατασκευή     | 800.000    | 2.347,76  | 4,0%            |  |
| Κατασκευή κάβας                 | 800.000    | 2.347,76  | 4,0%            |  |
| Υδραυλικά                       | 700.000    | 2.054,29  | 3,5%            |  |
| Πλακάκια                        | 650.000    | 1.907,56  | 3,3%            |  |
| Βάψιμο                          | 450.000    | 1.320,62  | 2,3%            |  |
| Ηχοσύστημα                      | 280.000    | 821,72    | 1,4%            |  |
| Τζάμια                          | 200.000    | 586,94    | 1,0%            |  |
| Σύνολο                          | 19.830.000 | 58.195,16 | 100,0%          |  |

Πίνακας 24 κόστος κατασκευής

Το συνολικό κόστος λοιπόν του καταστήματος ανέρχεται σε 58.000 στο οποίο όμως περιλαμβάνονται και κόστη όπως αλουμινοκατασκευές ,τζάμια ,ξυλουργικές επενδύσεις, πλακάκια ,υδραυλικά και άλλα τα οποία δεν είναι απαραίτητα να υπάρχουν.

## 2. Κατάστημα 80 τετραγωνικών

Σε αυτή την περίπτωση το κόστος βάση των παραπάνω ανέρχεται σε 52.500 ευρώ μειωμένο κατά 5500 Ευρώ κατά κύριο λόγο, λόγω της μη ύπαρξη δεύτερου ταμείου (σχετικό βέβαια μια και ίσως ο τζίρος του καταστήματος να το απαιτήσει στο μέλλον), και των λιγότερων μέτρων ραφιών

## 3. Κατάστημα άνω των 120 τετραγωνικών

Σε αυτή την περίπτωση το κόστος ανέρχεται σε 72.000 Ευρώ περίπου. Η μεγάλη αυτή αύξηση οφείλεται στο γεγονός ότι εδώ έχουμε προσθέσει και ψυγείο κατάψυξης κόστους περίπου 12.000 Ευρώ. Το ψυγείο της κατάψυξης ίσως βέβαια να χρειαστεί και σε μικρότερα καταστήματα αλλά αυτό είναι κάτι το οποίο θα εξετάζετε ανά περίπτωση.

Συνοπτικά το κόστος κατασκευής των καταστημάτων με τις αποκλίσεις οι οποίες θα μπορούσαν να προκύψουν φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 25):

| Μέγεθος καταστήματος | Minimum Ευρώ | Maximum Ευρώ |
|----------------------|--------------|--------------|
| Μικρό                | 40.719       | 52.500       |
| Μεσαίο               | 44.722       | 58.195       |
| Μεγάλο               | 46.842       | 72.000       |

(Σημ: οι τιμές αναφέρονται στις 5/09/2002)

Πίνακας 25 αποκλίσεις κόστους κατασκευής

Στα παραπάνω κόστη θα πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος αγοράς του ονόματος της αλυσίδας το οποίο ανέρχεται στο εφάπαξ ποσό των **10.000 Ευρώ**.

Το ποσό των 10.000 Ευρώ καθώς και το 60% των χρημάτων που αφορούν την κατασκευή δίνονται μετρητά με την υπογραφή της συμφωνίας και το υπόλοιπο 40% με διακανονισμό 4μηνης διάρκειας.

## 6.2 Κέντρα κόστους

Τα λειτουργικά έξοδα ενός καταστήματος seven δεν διαφέρουν ποιοτικά από τα αντίστοιχα ενός super market και είναι τα παρακάτω:

1. Εργατικό κόστος
2. Ενοίκιο συν τυχόν έξοδα κοινοχρήστων κ.τ.λ.
3. Λογαριασμοί Δ.Ε.Κ.Ο.
4. Κλοπές
5. Καταστροφές
6. Εμφάνιση προσωπικού

Εκτός των παραπάνω τα κόστη logistic και marketing δεν τα υπολογίζουμε μια και αυτά, στις επιχειρήσεις franchise τα αναλαμβάνει η μητρική εταιρεία.

Το εργατικό κόστος είναι 9450 Ευρώ ετησίως για νεοπροσληφθέν 8ωρο υπάλληλο μαζί με τις εργοδοτικές εισφορές και μαζί με τα δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος είναι part timer δηλαδή εργάζεται 20 ώρες την εβδομάδα το κόστος είναι ακριβώς το μισό ενώ, κάθε ώρα εργασίας πέρα από τις 40 ώρες την εβδομάδας χρεώνονται με 50% επιβάρυνση. Σε αυτό το ποσό θα πρέπει να υπολογίζουμε το επίδομα του ταμείου που αποτελεί μια επιβάρυνση της τάξεως του 5% και το επίδομα του παιδιού ( όπου υπάρχει) το οποίο είναι άλλο ένα 5%.

Όσο αφορά τα ενοίκια των καταστημάτων με τα χαρακτηριστικά που έχουμε περιγράψει αυτά κυμαίνονται μεταξύ 530-750 Ευρώ το μήνα διακύμανση η οποία οφείλεται στην περιοχή που βρίσκεται το κατάστημα και στα τετραγωνικά του.

Η εμφάνιση του προσωπικού είναι ένα κόστος της τάξεως των 150 Ευρώ το χρόνο ανά εργαζόμενο ,ενώ τα κόστη των Δ.Ε.Κ.Ο. ( ρεύμα τηλέφωνο νερό δημοτικά τέλη) τα υπολογίζουμε στα 7000 Ευρώ ετησίως.

## 6.2 Κέντρα κόστους

Τα λειτουργικά έξοδα ενός καταστήματος seven δεν διαφέρουν ποιοτικά από τα αντίστοιχα ενός super market και είναι τα παρακάτω:

1. Εργατικό κόστος
2. Ενοίκιο συν τυχόν έξοδα κοινοχρήστων κ.τ.λ.
3. Λογαριασμοί Δ.Ε.Κ.Ο.
4. Κλοπές
5. Καταστροφές
6. Εμφάνιση προσωπικού

Εκτός των παραπάνω τα κόστη logistic και marketing δεν τα υπολογίζουμε μια και αυτά, στις επιχειρήσεις franchise τα αναλαμβάνει η μητρική εταιρεία.

Το εργατικό κόστος είναι 9450 Ευρώ ετησίως για νεοπροσληφθέν 8ωρο υπάλληλο μαζί με τις εργοδοτικές εισφορές και μαζί με τα δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος είναι part timer δηλαδή εργάζεται 20 ώρες την εβδομάδα το κόστος είναι ακριβώς το μισό ενώ, κάθε ώρα εργασίας πέρα από τις 40 ώρες την εβδομάδας χρεώνονται με 50% επιβάρυνση. Σε αυτό το ποσό θα πρέπει να υπολογίσουμε το επίδομα του ταμείου που αποτελεί μια επιβάρυνση της τάξεως του 5% και το επίδομα του παιδιού (όπου υπάρχει) το οποίο είναι άλλο ένα 5%.

Όσο αφορά τα ενοίκια των καταστημάτων με τα χαρακτηριστικά που έχουμε περιγράψει αυτά κυμαίνονται μεταξύ 530-750 Ευρώ το μήνα διακύμανση η οποία οφείλεται στην περιοχή που βρίσκεται το κατάστημα και στα τετραγωνικά του.

Η εμφάνιση του προσωπικού είναι ένα κόστος της τάξεως των 150 Ευρώ το χρόνο ανά εργαζόμενο, ενώ τα κόστη των Δ.Ε.Κ.Ο. (ρεύμα τηλέφωνο νερό δημοτικά τέλη) τα υπολογίζουμε στα 7000 Ευρώ ετησίως.

Οι κλοπές τώρα οι οποίες είναι ένα κέντρο κόστους που σπάνια το υπολογίζουν στις μελέτες του λιανεμπορίου για ένα super market κυμαίνετε μεταξύ του 2,5% έως 4% του συνολικού του τζίρου. Για ένα κατάστημα σαν το δικό μας δηλαδή μικρό και εύκολα ελεγχόμενο με λίγο προσωπικό ,ένας υπολογισμός των κλοπών στο επίπεδο του 1, είναι απόλυτα ρεαλιστικός .Αυτό εξάλλου έχει αποδειχθεί και από τις πιλοτικές εφαρμογές που έχουν γίνει και έχουν δώσει min αποτέλεσμα κλοπών 0,3% και max 1,1%.

Όλα τα παραπάνω θα τα δούμε με μεγαλύτερη ανάλυση στην μελέτη κερδοφορίας του καταστήματος που βρίσκετε στην επόμενη ενότητα.

### 6.3. Σενάρια λειτουργικού αποτελέσματος.

#### 6.3.1 Οριακό σημείο.

Βάση της αναλύσεως που έγινε στην τιμολογιακή πολιτική σε προηγούμενη ενότητα, των παροχών της Ξυνός Α.Ε. και των αποτελεσμάτων της πιλοτικής εφαρμογής, ένα κατάστημά μας θα δουλεύει το ελάχιστο με ένα μικτό της τάξεως του 28% . Υπολογίζοντας λοιπόν το ποσοστό αυτό και όλους τους υπόλοιπους δείκτες όπως περιγράψαμε προηγουμένως το μηνιαίο οριακό σημείο του καταστήματός μας φαίνεται στον παραπάνω πίνακα ( Πίνακας 26):

| break even point           |               |             |
|----------------------------|---------------|-------------|
|                            | Δεδομένα      | Ευρώ        |
| <b>Θεωρητικός τζίρος</b>   | <b>15.560</b> |             |
| <b>Μικτό κέρδος</b>        | 0,28          | 4.357       |
| <b>Μέσο νοίκι</b>          |               | 646         |
| <b>Λογαριασμοί</b>         |               | 587         |
| <b>Κλοπές</b>              | 0,010         | 161         |
| <b>Έξοδα εμφάνισης</b>     |               | 12,50       |
| <b>Προσωπικό</b>           | ατομα         | 0           |
|                            | 1,70          | 1.339       |
|                            |               | 0           |
| <b>Διαιώματα franchise</b> | 0,100         | 1.611       |
| <b>net profit</b>          |               | <b>0,75</b> |

Πίνακας 26 break even point

Όπως είναι φανερό το ποσό των 1.5560 Ευρώ που είναι το οριακό σημείο όσο αφορά τον απαιτούμενο μηνιαίο τζίρο είναι πολύ μικρό.

Βάση του τζίρου λοιπόν ορίζουμε 3 πιθανά σενάρια τα οποία τα ονομάζουμε:

1. Μέτριας λειτουργίας
2. Καλής λειτουργίας
3. Ιδανικής λειτουργίας

### 6.3.2 . Μέτρια λειτουργία.

Ως μέτρια λειτουργία του καταστήματός μας ορίζουμε κατάστημα που έχει τζίρο μεταξύ 23500 και 29500 Ευρώ. Σε αυτές τις περιπτώσεις το λειτουργικό κέρδος φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

| ΜΕΤΡΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ   |          |       |            |
|---------------------|----------|-------|------------|
|                     | Δεδομένα | value | %          |
| Θεωρητικός τζίρος   | 23.500   |       |            |
| Μικτό κέρδος        | 0,28     | 6.580 |            |
| Μέσο νοίκι          |          | 645   |            |
| Λογαριασμοί         |          | 586   |            |
| Κλοπές              | 0,010    | 235   |            |
| Προσωπικό           | ατομα    |       |            |
|                     | 1,70     | 1.337 |            |
| Διαιώματα franchise | 0,08     | 1.880 |            |
| net profit          |          | 1.897 |            |
|                     |          |       | net profit |
|                     |          |       | 3.037      |

Πίνακας 27 μέτρια λειτουργία

Όταν μιλάμε βέβαια για net profit μιλάμε για κέρδη προ αποσβέσεων και φόρων.

### 6.3.3. Καλή λειτουργία

Ως καλή λειτουργία του καταστήματός μας ορίζουμε κατάστημα που έχει τζίρο μεταξύ 29500 και 44000 Ευρώ. Στις περιπτώσεις των 44000 και 36500 Ευρώ το λειτουργικό κέρδος φαίνεται στον παρακάτω πίνακα

| ΚΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ     |               |        |   |                     |               |        |
|---------------------|---------------|--------|---|---------------------|---------------|--------|
|                     | Δεδομένα      | value  | % | Δεδομένα            | value         |        |
| Θεωρητικός τζίρος   | 36.500        | 1.217  |   | Θεωρητικός τζίρος   | 44.000        | 1.467  |
| Μικτό κέρδος        | 0,28          | 10.220 |   | Μικτό κέρδος        | 0,28          | 12.320 |
| Μέσο νοίκι          |               | 645    |   | Μέσο νοίκι          |               | 645    |
| Λογαριασμοί         |               | 586    |   | Λογαριασμοί         |               | 586    |
| Κλοπές              | 0,010         | 365    |   | Κλοπές              | 0,010         | 440    |
| Προσωπικό           | ατόμα<br>2,50 | 1.966  |   | Προσωπικό           | ατόμα<br>2,50 | 1.966  |
| Διαιώματα franchise | 0,075         | 2.738  |   | Διαιώματα franchise | 0,075         | 3.300  |
| net profit          |               | 3.921  |   | net profit          |               | 5.383  |

Πίνακας 28 καλή λειτουργία

Οι διαφορές με την μέτρια λειτουργία είναι ότι τώρα το κατάστημα λειτουργεί με 2,5 άτομα προσωπικό έναντι των 1,7 της μέτριας λειτουργίας και το ποσοστό που παρακρατείτε ως δικαιώματα franchise είναι 7,5% από 8%

#### 6.3.4 Ιδανική λειτουργία

Ως ιδανική λειτουργία του καταστήματός μας ορίζουμε κατάστημα που έχει τζίρο άνω των 44.000 Ευρώ. Στις περιπτώσεις των 51.000 και των 58.000 Ευρώ το λειτουργικό κέρδος φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

| ΙΔΑΝΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ  |               |        |   |                     |               |        |
|---------------------|---------------|--------|---|---------------------|---------------|--------|
|                     | Δεδομένα      | value  | % | Δεδομένα            | value         |        |
| Θεωρητικός τζίρος   | 51.000        | 1.700  |   | Θεωρητικός τζίρος   | 58.000        | 1.933  |
| Μικτό κέρδος        | 0,28          | 14.280 |   | Μικτό κέρδος        | 0,28          | 16.240 |
| Μέσο νοίκι          |               | 645    |   | Μέσο νοίκι          |               | 645    |
| Λογαριασμοί         |               | 586    |   | Λογαριασμοί         |               | 586    |
| Κλοπές              | 0,010         | 510    |   | Κλοπές              | 0,010         | 580    |
| Προσωπικό           | ατόμα<br>3,00 | 2.359  |   | Προσωπικό           | ατόμα<br>3,00 | 2.359  |
| Διαιώματα franchise | 0,070         | 3.570  |   | Διαιώματα franchise | 0,070         | 4.060  |
| net profit          |               | 6.610  |   | net profit          |               | 8.010  |

Πίνακας 29 ιδανική λειτουργία

Οι διαφορές με τα προηγούμενα σενάρια είναι το ότι και εδώ η δύναμη του προσωπικού έχει αυξηθεί στα 3 άτομα έναντι των 2,5 της προηγούμενης περίπτωσης και τα δικαιώματα franchise έχουν πέσει στο 7% έναντι του 7,5% του προηγουμένου σεναρίου.

Στα δικαιώματα franchise εκτός των άλλων περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- Λογιστική υποστήριξη
- Έξοδα marketing
- Συντήρηση λογισμικού

#### 6.3.5. budgeting.

Σε χρονική περίοδο ίση με 5 χρόνια λειτουργίας του καταστήματος ο συνολικός προϋπολογισμός για κάθε ένα από τα προηγούμενα σενάρια είναι ο παρακάτω:

| ΜΕΤΡΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ        |               |                |                |                |                |
|--------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                          | 1ο Έτος       | 2ο Έτος        | 3ο Έτος        | 4ο Έτος        | 5ο Έτος        |
| <b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>          | 354.000       | 368.160        | 382.886        | 398.202        | 414.130        |
| <b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b> | 254.880       | 265.075        | 275.678        | 286.705        | 298.174        |
| <b>ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>  | <b>99.120</b> | <b>103.085</b> | <b>107.208</b> | <b>111.497</b> | <b>115.956</b> |
| ΕΝΟΙΚΙΑ                  | 7.740         | 8.127          | 8.533          | 8.960          | 9.408          |
| ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ Δ.Ε.Κ.Ο.     | 7.032         | 7.313          | 7.606          | 7.910          | 8.226          |
| ΚΛΟΠΕΣ                   | 3.540         | 3.682          | 3.829          | 3.982          | 4.141          |
| ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ               | 16.044        | 16.606         | 17.187         | 17.788         | 18.411         |
| ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ FRANCHISE     | 28.320        | 29.453         | 30.631         | 31.856         | 33.130         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ</b>     | <b>62.676</b> | <b>65.180</b>  | <b>67.786</b>  | <b>70.496</b>  | <b>73.317</b>  |
| <b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b> | <b>36.444</b> | <b>37.905</b>  | <b>39.423</b>  | <b>41.000</b>  | <b>42.639</b>  |
| ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ                |               |                |                |                |                |

| ΚΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ          |                |                |                |                |                |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                          | 1ο Έτος        | 2ο Έτος        | 3ο Έτος        | 4ο Έτος        | 5ο Έτος        |
| <b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>          | 528.000        | 549.120        | 571.085        | 593.928        | 617.685        |
| <b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b> | 380.160        | 395.366        | 411.181        | 427.628        | 444.733        |
| <b>ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>  | <b>147.840</b> | <b>153.754</b> | <b>159.904</b> | <b>166.300</b> | <b>172.952</b> |
| ΕΝΟΙΚΙΑ                  | 7.740          | 8.127          | 8.533          | 8.960          | 9.408          |
| ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ Δ.Ε.Κ.Ο.     | 7.032          | 7.313          | 7.606          | 7.910          | 8.226          |
| ΚΛΟΠΕΣ                   | 5.280          | 5.491          | 5.711          | 5.939          | 6.177          |
| ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ               | 23.952         | 24.790         | 25.658         | 26.556         | 27.485         |
| ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ FRANCHISE     | 39.600         | 41.184         | 42.831         | 44.545         | 46.326         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ</b>     | <b>83.604</b>  | <b>86.906</b>  | <b>90.339</b>  | <b>93.910</b>  | <b>97.623</b>  |
| <b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b> | <b>64.236</b>  | <b>66.848</b>  | <b>69.564</b>  | <b>72.390</b>  | <b>75.329</b>  |
| ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ                |                |                |                |                |                |

| ΙΔΑΝΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ       |                |                |                |                |                |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                          | 1ο Έτος        | 2ο Έτος        | 3ο Έτος        | 4ο Έτος        | 5ο Έτος        |
| <b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>          | 696.000        | 723.840        | 752.794        | 782.905        | 814.222        |
| <b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b> | 501.120        | 521.165        | 542.011        | 563.692        | 586.240        |
| <b>ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>  | <b>194.880</b> | <b>202.675</b> | <b>210.782</b> | <b>219.213</b> | <b>227.982</b> |
| ΕΝΟΙΚΙΑ                  | 7.740          | 8.127          | 8.533          | 8.960          | 9.408          |
| ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ Δ.Ε.Κ.Ο.     | 7.032          | 7.313          | 7.606          | 7.910          | 8.226          |
| ΚΛΟΠΕΣ                   | 6.960          | 7.238          | 7.528          | 7.829          | 8.142          |
| ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ               | 28.308         | 29.299         | 30.324         | 31.386         | 32.484         |
| ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ FRANCHISE     | 48.720         | 50.669         | 52.696         | 54.803         | 56.996         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ</b>     | <b>98.760</b>  | <b>102.646</b> | <b>106.687</b> | <b>110.888</b> | <b>115.256</b> |
| <b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b> | <b>96.120</b>  | <b>100.029</b> | <b>104.095</b> | <b>108.325</b> | <b>112.726</b> |
| ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ                |                |                |                |                |                |

Οι παραδοχές που γίνονται στα παραπάνω σενάρια είναι οι εξής:

- Αύξηση τζρου λόγο ανατιμήσεων 4% ετήσιως
- Αυξήσεις ενοικίων από αναπροσαρμογές 5%
- Αυξήσεις μισθοδοσίας λόγω συλλογικών αυξήσεων 3, 5%

### 6.3.6 Net present value – IRR

Με βάση τα παραπάνω σενάρια η καθαρή παρούσα αξία σε κάθε περίπτωση είναι η:

| ΜΕΤΡΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ            |         |         |         |         |         |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                              | 1ο Έτος | 2ο Έτος | 3ο Έτος | 4ο Έτος | 5ο Έτος |
| Χρηματοροές                  | 36.444  | 37.605  | 39.442  | 41.001  | 42.639  |
| Άθροισμα χρηματοροών         | 36.444  | 74.349  | 113.771 | 154.772 | 197.411 |
| Συντελεστής προεξόφλησης     | 0,952   | 0,907   | 0,864   | 0,823   | 0,784   |
| Προεξοφλημένες χρηματοροές   | 34.709  | 34.381  | 34.054  | 33.732  | 33.409  |
| Καθαρή παρούσα αξία (N.P.V.) | 170.284 |         |         |         |         |

IRR 51,6%

| ΚΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ            |         |         |         |         |         |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                            | 1ο Έτος | 2ο Έτος | 3ο Έτος | 4ο Έτος | 5ο Έτος |
| Χρηματοροές                | 64.236  | 66.848  | 69.565  | 72.390  | 75.328  |
| Άθροισμα χρηματοροών       | 64.236  | 131.084 | 200.649 | 273.039 | 348.368 |
| Συντελεστής προεξόφλησης   | 0,952   | 0,907   | 0,864   | 0,823   | 0,784   |
| Προεξοφλημένες χρηματοροές | 61.177  | 60.333  | 60.093  | 59.555  | 59.022  |
| Καθαρή παρούσα αξία (NPV)  | 300.481 |         |         |         |         |

IRR 100,12%

| ΙΔΑΝΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ         |         |         |         |         |         |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                            | 1ο Έτος | 2ο Έτος | 3ο Έτος | 4ο Έτος | 5ο Έτος |
| Χρηματοροές                | 96.120  | 100.029 | 104.096 | 108.325 | 112.726 |
| Άθροισμα χρηματοροών       | 96.120  | 196.149 | 300.245 | 408.570 | 521.296 |
| Συντελεστής προεξόφλησης   | 0,952   | 0,907   | 0,864   | 0,823   | 0,784   |
| Προεξοφλημένες χρηματοροές | 91.543  | 90.729  | 89.922  | 89.117  | 88.324  |
| Καθαρή παρούσα αξία (NPV)  | 449.637 |         |         |         |         |

IRR 155,04%

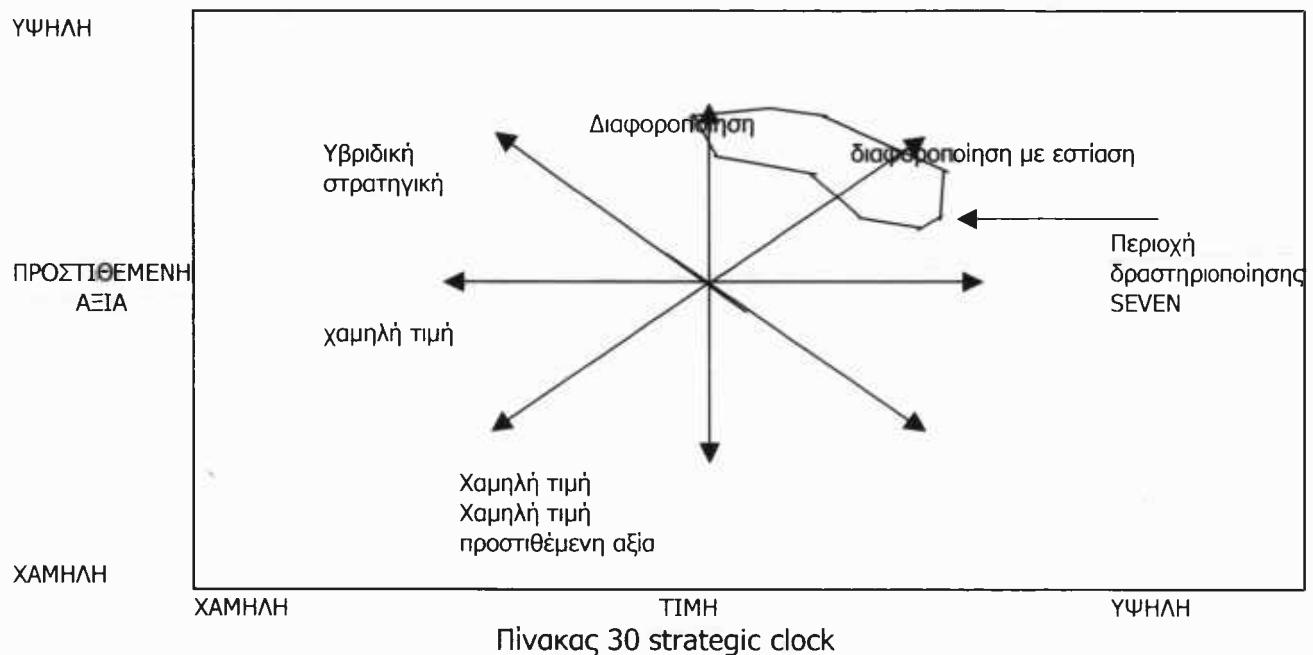
## 7.Επίλογος

Ο χώρος του λιανεμπορίου στην Ελλάδα είναι ένας κλάδος που περιμένει την ωρίμανσή του υποσχόμενος πολλά κέρδη στο μέλλον.

Για αυτό το λόγο δημιουργούνται οι ευκαιρίες για ανάπτυξη εταιρειών οι οποίες με σωστή οργάνωση και με σωστές συμμαχίες θα μπορέσουν να πρωταγωνιστήσουν στον χώρο τα επόμενα χρόνια.

Τα seven είναι μια τελείως διαφορετική προσέγγιση στο χώρο του λιανεμπορίου που σαν ηγέτες κόστους και διαφοροποίησης ταυτόχρονα έχουν όλες

τις προϋποθέσεις να πρωταγωνιστήσουν στο χώρο τους μια και, και προσαρμογή σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον διαθέτουν και έχουν αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και γιατί η δομή τους είναι κατά τέτοιο τρόπο στημένη που έχει σαν σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών της. (Πίνακας 30)



Ta seven δίνουν την δυνατότητα σε ανθρώπους οι οποίοι δεν είχαν μέχρι σήμερα σχέση με το λιανεμπόριο με πολύ μικρή επένδυση και με μικρό ρίσκο να μπουν σε αυτόν με όλες τις προοπτικές για πραγματικά καλά κέρδη.

