

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Καινοτομίες και Αποδοτικότητα στις Αλυσίδες
Λιανεμπορίου στην Ελλάδα

Άγγελος Αλεξόπουλος

Επιβλέπων Καθηγητής
Ευάγγελος Τζουβελέκας

Νοέμβριος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Καινοτομίες και Αποδοτικότητα στις Αλυσίδες
Λιανεμπορίου στην Ελλάδα**

Άγγελος Αλεξόπουλος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ευάγγελος Τζουβελέκας**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Νοέμβριος 2019

Στον νονό μου Κώστα Βερόπουλο που συνέβαλε τα μέγιστα για την ανάπτυξη του ελληνικού λιανεμπορίου αλλά και στο δικό μου επαγγελματικό όραμα.

Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζονται οι καινοτομίες που έχουν εφαρμόσει οι αλυσίδες λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα. Το διάστημα της μελέτης ορίστηκε από το 2011 έως και το 2018. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων που εφάρμοσαν τις σημαντικές καινοτομίες είναι αυτή της περιβάλλουσας ανάλυσης δεδομένων. Τα δεδομένα συλλέχτηκαν από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των επιχειρήσεων. Στόχος ήταν να υπολογιστεί η τεχνική αποτελεσματικότητα διαχρονικά και ανά επιχείρηση ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί αν και κατά πόσο οι επιχειρήσεις που καινοτόμησαν, εμφάνισαν και βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δύο από τις έξι επιχειρήσεις ήταν τεχνικά αποτελεσματικές σε όλο το διάστημα της έρευνας. Από τις υπόλοιπες οι τρεις εμφάνισαν αρκετά χαμηλότερο δείκτη τεχνικής αποτελεσματικότητας, αλλά με αυξητική τάση για το συνολικό διάστημα, ενώ μόνο μία επιχείρηση εμφάνισε πτωτική τάση, απέχοντας όμως πολύ λίγο από την επίτευξη του μέγιστου επιπέδου τεχνικής αποτελεσματικότητας. Συμπερασματικά οι καινοτομίες που εφαρμόστηκαν στις αλυσίδες σούπερ μάρκετ που εξετάστηκαν είχαν θετική επίδραση. Ακόμα και στις επιχειρήσεις που οι εν λόγω καινοτομίες δεν αποδείχθηκαν τόσο αποτελεσματικές, βελτίωσαν σημαντικά τη θέση τους καλύπτοντας το κενό αποδοτικότητας στη χρήση των συγκεκριμένων εισροών τους

Summary

Main subject of the current postgraduate dissertation is to examine the applied innovations in supermarket chains in Greece and measure their efficiency. The period of research has defined between 2011 and 2018. The methodology that was used for measuring the efficiency of each business is Data Envelopment Analysis (DEA). The data have been collected from the published balance sheets of six super market chains. Target was to measure the technical efficiency during time and per each Decision Making Unit (MDU) in order to estimate if the MDUs that have applied innovations, improved their efficiency.

The results have showed us that two out of the six super market chains are technical efficient in all the period of the research. The rest three have much lower index of technical efficiency, but with improving trend throw the years. Only one MDU had negative trend during the eight years of research, but with a small difference from the technical level of efficiency. As conclusion, it seems that applied innovations have helped most of the examined super market chains because even those that was inefficient had improved their index and their position in the market, covering their lack of technical efficiency by a respectable percentage.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τους φίλους μου και τη σύντροφό μου για την αμέριστη ψυχολογική συμπαράσταση, όπως επίσης και την εργοδοσία μου για την οικονομική της στήριξη ώστε να μου δοθεί η ευκαιρία να εμπλουτίσω ακόμη περισσότερο τις γνώσεις μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Ευάγγελο Τζουβελέκα για την άμεση και ουσιαστική καθοδήγησή του σε όλα τα βήματα της μεταπτυχιακής διατριβής μου.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Παρουσίαση θέματος.....	1
1.2	Χρησιμότητας της Έρευνας.....	1
1.3	Περιγραφή της Μεθοδολογίας.....	2
1.4	Δομή της Εργασίας.....	2
2	Καινοτομία και Λιανεμπόριο Τροφίμων	4
2.1	Έννοια και Ορισμός της Καινοτομίας.....	4
2.2	Αναγκαιότητα και Οφέλη της Καινοτομίας.....	5
2.3	Ελλάδα Σημασία του Κλάδου Λιανεμπορίου Τροφίμων στην Ελλάδα.....	7
2.4	Η Καινοτομία στην Ελλάδα	8
2.5	Η Καινοτομία στο Λιανεμπόριο Τροφίμων.....	11
3	Εφαρμοσμένες Καινοτομίες στο Λιανεμπόριο Τροφίμων	13
3.1	Καινοτομία Προϊόντων.....	13
3.1.1	Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας	13
3.1.2	Τα Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας στην Ελληνική Αγορά.....	14
3.1.3	Ιδιωτική Ετικέτα και Καινοτομία.....	14
3.2	Καινοτομία Διαδικασιών.....	15
3.2.1	Αυτόματα Ταμεία.....	15
3.2.2	Φούρνοι Εγκαταστάσεως Περάτωσης Έψησης (Bake off).....	16
3.2.3	Ιχνηλασιμότητα Φρέσκων Προϊόντων.....	16
3.3	Καινοτομία Μάρκετινγκ.....	18
3.3.1	Κάρτες Πιστότητας.....	18
3.3.2	Ψηφιακό Μάρκετινγκ	19
3.3.3	Ηλεκτρονικά Καταστήματα.....	21
3.3.4	Εφαρμογές Κινητών Συσκευών.....	22
3.3.5	Άλλες Ενέργειες και Στρατηγικές Μάρκετινγκ.....	23
3.3.6	Εταιρική Υπευθυνότητα.....	24
3.4	Οργανωσιακή Καινοτομία Διαδικασιών.....	25
3.4.1	Ηλεκτρονικές Τιμές στα Ράφια.....	25
4	Μεθοδολογία και Αποτελέσματα Έρευνας	27
4.1	Μέθοδος Έρευνας.....	27
4.2	Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων.....	28
4.3	Ανάλυση Αριθμοδεικτών Καινοτόμων Αλυσίδων	29
4.3.1	Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE).....	29
4.3.2	Δείκτης Απόδοσης Ενεργητικού (ROA).....	30
4.3.3	Δείκτης Απόδοσης Καθαρού Κέρδους	32
4.3.4	Δείκτης Γενικής Ρευστότητας.....	33
4.3.5	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Εμπορευμάτων.....	33
4.3.6	Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης.....	34
4.4	Τεχνική Αποτελεσματικότητα στις Ελληνικές Αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ.....	35
5	Επίλογος	41
5.1	Συμπεράσματα.....	41
5.2	Προτάσεις	42

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Παρουσίαση του Θέματος

Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη των καινοτομιών που έχουν εφαρμόσει οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα και η διερεύνηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων που τις εφάρμοσαν κατά το διάστημα που ορίζεται από την έρευνα.

Η εφαρμογή καινοτομιών σε διάφορους κλάδους της οικονομίας είναι μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις καθώς καλούνται μέσω αυτών να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητά τους. Στην περίπτωση του οργανωμένου λιανεμπορίου στην Ελλάδα, η αναγκαιότητα της έρευνας αυτής έγκειται στο ότι δεν είναι απολύτως σαφές από τους ιδιοκτήτες, αλλά και από τα στελέχη των επιχειρήσεων, αν η καινοτομία οδήγησε σε βελτίωση της αποδοτικότητας τους, καθώς άλλες αλυσίδες επενδύουν ιδιαίτερα στην καινοτομία και άλλες κινούνται σε ένα πιο παραδοσιακό περιβάλλον. Το βασικό ερώτημα είναι εάν οι επιχειρήσεις που καινοτόμησαν εμφάνισαν αποδοτικότητα και αν ναι, ποια είναι η διαχρονική εξέλιξη αυτής.

1.2 Χρησιμότητα της Έρευνας

Ο κλάδος του λιανεμπορίου τροφίμων και ειδικότερα του οργανωμένου λιανεμπορίου σε αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχει αναλυθεί σε αρκετές μελέτες, είτε αυτές αφορούν ακαδημαϊκό έργο, είτε σε επίπεδο επιχειρηματικής έρευνας. Η μέχρι τώρα ελληνική βιβλιογραφία εστιάζεται σε συγκεκριμένους τομείς του λιανεμπορίου που αφορούν είτε την ανάπτυξη και βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, είτε του Μάρκετινγκ και γενικότερα της στρατηγικής των επιχειρήσεων αυτών. Οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ έχουν δαπανήσει άλλες μικρότερα και άλλες μεγαλύτερα χρηματικά ποσά ώστε να εφαρμόσουν καινοτομίες και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Βέβαια είναι

πιθανόν αρκετές από τις καινοτομίες που εφάρμοσαν να μην είχαν και κάποιο αντίκτυπο στη γενικότερη αποτελεσματικότητά τους, για διάφορους λόγους, όπως παραδείγματος χάρη η οικονομική κρίση ή άλλοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Στη παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή γίνεται προσπάθεια να διαλευκανθεί η επίδραση των εφαρμοσμένων καινοτομιών στην Ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ μέσω του υπολογισμού και της ανάλυσης της τεχνικής αποτελεσματικότητάς τους.

1.3 Περιγραφή της Μεθοδολογίας

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην ανάλυση της αποτελεσματικότητας των αναφερόμενων καινοτομιών είναι αυτή της περιβάλλουσας ανάλυσης δεδομένων των Charnes Cooper and Rhodes (1978). Η συγκεκριμένη μεθοδολογία χρησιμοποιεί τα δεδομένα εισροών-εκροών από τις εξεταζόμενες μονάδες για την προσέγγιση της παραγωγικής τους τεχνολογίας και ειδικότερα της εν δυνάμει συνάρτησης παραγωγής. Ύστερα χρησιμοποιώντας τις τιμές παρατήρησης από κάθε παραγωγική οντότητα μπορεί να υπολογιστεί το επίπεδο αποτελεσματικότητας τους συγκριτικά και διαχρονικά. Τα δεδομένα για την ανάλυση προέρχονται από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των αλυσίδων σούπερ μάρκετ για την περίοδο της ανάλυσης.

1.4 Δομή της Εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο αντικείμενο της μεταπτυχιακής διατριβής αναφέροντας συνοπτικά το θέμα και τα εισαγωγικά της κομμάτια.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται και αναλύεται η έννοια της καινοτομίας, αναφέροντας επίσης την αναγκαιότητα και τα οφέλη που απορρέουν από αυτή. Επίσης περιγράφεται και ο ρόλος των αλυσίδων λιανεμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά και ανάλυση των καινοτομιών που έχουν εφαρμόσει οι ελληνικές αλυσίδες σούπερ μάρκετ και γιατί αυτές ήταν σημαντικές για τις ίδιες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και τα αποτελέσματά της, ύστερα από την μελέτη και ανάλυση των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα της μεταπτυχιακής διατριβής βάσει των δεδομένων που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά και προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.

Κεφάλαιο 2

Καινοτομία και Λιανεμπόριο Τροφίμων

2.1 Έννοια και Ορισμός της Καινοτομίας

Ένας από τους πιο βασικούς ορισμούς της καινοτομίας είναι η υιοθέτηση του καινούργιου (Rogers 2003). Μια άλλη προσέγγιση του ορισμού της καινοτομίας είναι η δημιουργία ή η αποδοχή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών με σκοπό την αύξηση της αξίας για τον πελάτη, ώστε να συμβάλει στη αποτελεσματικότητα ή στην απόδοση μιας επιχείρησης (Fuentes-Blasco, Moliner-Velázquez, Servera-Francés, & Gil-Saura 2017).

Η καινοτομία διαφέρει όμως από την εφεύρεση. Η εφεύρεση είναι το αποτέλεσμα συγκεκριμένης έρευνας, ενώ από την άλλη, καινοτομία αποτελεί η εισαγωγή της εφεύρεσης, δίνοντας λύση με τρόπο αποτελεσματικό σε επίπεδο προϊόντος ή υπηρεσίας (Καραγιάννης & Μπακούρος 2010). Η εφεύρεση είναι γνωστή σαν ορολογία από πολύ παλιά και τα δικαιώματά της προστατεύονται από δικαιώματα χρήσης και οικονομικής εκμετάλλευσης. Από την άλλη πλευρά, η καινοτομία αφορά περισσότερο την υλοποίηση των ιδεών καθότι μια εφεύρεση για να γίνει καινοτομία πρέπει να αναπτυχθεί επενδύοντας σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και σε οικονομικά κεφάλαια από τις επιχειρήσεις ή από οργανισμούς ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να προκαλέσει αύξηση της ζήτησης. Για να γίνει όμως μια ιδέα καινοτομία πρέπει αυτή να είναι εφαρμόσιμη και να έχει αποδοχή από τους τελικούς χρήστες.

Στο εγχειρίδιο του Όσλο επίσης ορίζεται η καινοτομία σαν εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τέσσερις κύριες κατηγορίες. Την καινοτομία προϊόντος, την καινοτομία διαδικασίας, την καινοτομία μάρκετινγκ και την οργανωτική καινοτομία.

Η καινοτομία προϊόντος αφορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία το οποίο είναι είτε νέο, είτε βελτιωμένο και καλύπτει ανάγκες των καταναλωτών ή δημιουργεί άλλες που έως τώρα δεν υπήρχαν. Η καινοτομία διαδικασίας έχει να κάνει περισσότερο με τους τρόπους και τα μέσα παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος. Η καινοτομία μάρκετινγκ αφορά νέες ή βελτιωμένες τεχνικές μάρκετινγκ. Η καινοτομία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς αφορά μια σειρά από τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ, δηλαδή το προϊόν και όλα τα χαρακτηριστικά του, την τοποθέτηση, την τιμολόγηση, και την προώθηση. Τέλος η οργανωτική καινοτομία υποστηρίζει καλύτερες μεθόδους οργάνωσης σε διάφορους τομείς μια επιχείρησης. (OECD, 2005:55)

2.2 Αναγκαιότητα και Οφέλη της Καινοτομίας

Η ανάγκη για καινοτομία στις επιχειρήσεις προέκυψε όταν αυτές διαπίστωσαν ότι είναι ευάλωτες σε αρκετούς εξωτερικούς κινδύνους καθώς επίσης και ότι δεν μπορούν να διαχειριστούν διάφορους εσωτερικούς παράγοντες. Ο κύριος εσωτερικός παράγοντας είναι η βασική ανάγκη για μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης, αλλά και η προσέλκυση περισσότερων πελατών-καταναλωτών (Rigby 2011:65). Η παγκοσμιοποίηση των καταναλωτικών αγορών, οι μεγάλες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη είναι μερικοί μόνο παράγοντες που ώθησαν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται πλέον για να καλύπτουν τις μέγιστες δυνατές απαιτήσεις με βάση τις τεχνολογίες αιχμής της εποχής. Αλλά η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας επιβάλλει στις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν περισσότερα καινοτόμα προϊόντα και διαφοροποιημένες υπηρεσίες συχνότερα, παρά προϊόντα που θα έχουν πολύ μεγάλη αντοχή στο χρόνο. Μέσα σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να επαναπροσδιορίσουν τόσο τις υπηρεσίες που προσφέρουν όσο και σε ποιους πελάτες και αγορές που απευθύνονται. Δεν αρκεί μόνο αυτό όμως, καθώς απαιτείται και η συνεχής βελτίωση σε όλα τα επίπεδα παραγωγής και λειτουργίας. Μέσα από την διαρκή ανάγκη για βελτίωση, η καινοτομία μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο κάνοντας μια επιχείρηση όχι απλά να επιβιώσει στον ανταγωνισμό, αλλά να ξεχωρίσει και να έχει ηγετική θέση.

Τα οφέλη της καινοτομίας είναι κατά γενική ομολογία πολλαπλά. Πολλές μελέτες έχουν καταδείξει σημαντικά οφέλη από τη χρήση καινοτομίας τόσο στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, όπως επίσης και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτάται, πόσο δε μάλλον στο λιανεμπόριο καθότι το οποίο θεωρείται ένας τομέας άκρα ανταγωνιστικός (Pinto, Dell’Era, Verganti & Bellini, 2017). Τα οφέλη για τις επιχειρήσεις εντοπίζονται τόσο σε χρήμα, με αύξηση τζίρου και κερδών όσο και σε χρόνο, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη παραγωγικότητα σε δεδομένο χρόνο. Δεν είναι τυχαίο στο ότι η καινοτομία συγκαταλέγεται ως παράμετρος ανάπτυξης της οικονομίας σε εθνικό επίπεδο. Πολλά κράτη ωθούνται να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσω της εφαρμογής καινοτομιών. Στο σύγχρονο κόσμο το όραμα των επιχειρήσεων εμπεριέχει και την έννοια της καινοτομίας.

Ένας κύριος παράγοντας που οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να μην καταφέρουν να διατηρήσουν τη λειτουργία τους, είναι η αδυναμία τους να οργανωθούν σε τέτοιο επίπεδο όσο ο ανταγωνισμός τους. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί και ο κλάδος των σούπερ μάρκετ καθώς εκατοντάδες παντοπωλεία και μεμονωμένα σημεία πώλησης, σταμάτησαν τη λειτουργία τους με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να στραφούν στα καταστήματα σούπερ μάρκετ του οργανωμένου λιανεμπορίου όπως φαίνεται και από τον πίνακα 1.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	% Διαφ.
Μεμονωμένα Καταστήματα	6.394	5.731	5.172	4.674	4.725	2.723	4.583	4.413	4.368	-31,7%
Σούπερ μάρκετ	2.520	2.518	2.468	2.440	2.498	2.490	2.337	2.422	2.462	-2,3%

Πίνακας 1. Αριθμός μεμονωμένων καταστημάτων και σούπερ μάρκετ για τα έτη 2010-2018. Πηγή: IRI Census 2018

Το οργανωμένο λιανεμπόριο αναπτύχθηκε ραγδαία κάνοντας χρήση πολλών τεχνολογικών καινοτομιών που ήρθαν σταδιακά στη χώρα μας, αλλά και καινοτομιών σε επίπεδο μάρκετινγκ μιας και στη χώρα μας, όπως φαίνεται και στην παρακάτω ενότητα, αποτελεί σημαντικό πυλώνα καινοτομίας.

2.3 Σημασία του Κλάδου του Οργανωμένου Λιανεμπορίου στην Ελλάδα

Ως οργανωμένο λιανεμπόριο εννοούμε τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Η πιο σημαντική μελέτη μέτρησης της συνεισφοράς του κλάδου των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα έχει γίνει από το Ινστιτούτο Έρευνας Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ). Σε αυτή την έρευνα οι επιδράσεις χωρίζονται σε άμεσες, έμμεσες και πολλαπλασιαστικές. Οι άμεσες επιδράσεις έχουν να κάνουν με το ΑΕΠ και την απασχόληση, στις έμμεσες ανήκει το χονδρεμπόριο και κομμάτι του κλάδου μεταποίησης οι οποίοι εξαρτώνται άμεσα από το οργανωμένο λιανεμπόριο καθώς είναι και οι βασικοί προμηθευτές του. Χιλιάδες θέσεις εργασίας και τεράστιος τζίρος εξαρτώνται έμμεσα από το λιανεμπόριο και τις επιδόσεις του. Τέλος οι πολλαπλασιαστικές επιδράσεις περιλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι τομείς της εθνικής οικονομίας στους οποίους έχει επίδραση το λιανεμπόριο, όπως κυρίως η κατανάλωση.

Μετρώντας τη συμβολή του λιανεμπορίου στη ακαθάριστη προστιθέμενη αξία αυτή φτάνει να έχει μερίδιο 7% επί του συνολικού ΑΕΠ της χώρας. Στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού οι εργαζόμενοι φτάνουν τα 190.000 άτομα με διασπορά σε όλη την ελληνική επικράτεια, εμφανίζοντας μεγάλη ανάπτυξη που έφτασε το 30% όταν το συνολικό λιανεμπόριο κινήθηκε με ρυθμούς ανάπτυξης λίγο πάνω από 4% βοηθώντας σημαντικά στην βελτίωση και των ποσοστών ανεργίας συνολικά στη χώρα. Σημαντική όμως είναι και η συνεισφορά στις επενδύσεις καθώς υπολογίζεται πως οι συνολικές επενδύσεις του οργανωμένου λιανεμπορίου φτάνουν τα 6 δις ευρώ κατά την περίοδο 2002-2010 (ΙΕΛΚΑ 2011)

Ένας άλλος παράγοντας είναι και συμβολή στο να διατηρηθούν οι τιμές με βασικά προϊόντα πρώτης ανάγκης. Βάση της έρευνας του ΙΕΛΚΑ οι τιμές παρότι αυξήθηκαν το 2010 λόγω των αναπροσαρμογών ΦΠΑ και λοιπής φορολογίας οι τιμές χωρίς τους φόρους εμφάνισαν πτωτική τάση όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.

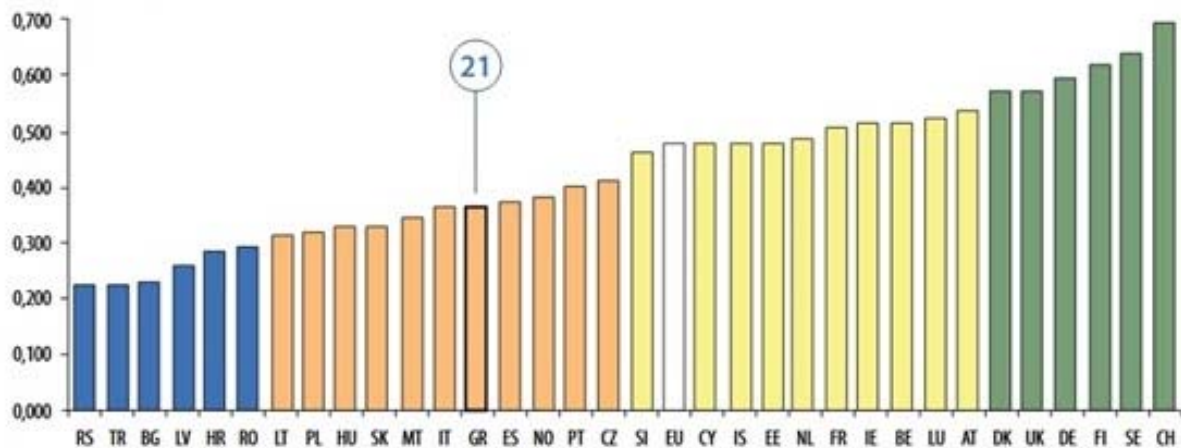


Διάγραμμα 1. Δείκτες τιμών οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων Ιαν-2010 έως Αυγ-2011. Πηγή: ΙΕΛΚΑ

2.4 Η Καινοτομία στην Ελλάδα

Κάνοντας μια ανάλυση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα με βάση τα στοιχεία του IOBE στην Ελλάδα η επιχειρηματική δραστηριότητα αντιστοιχεί στο 19% του πληθυσμού όταν αντίστοιχος ο μέσος ευρωπαϊκός δείκτης δεν ξεπερνά το 12%. Σε συνδυασμό με το δείκτη ανεργίας, του οποίου η σχέση μεταξύ Ελλάδας και Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει αντίστροφη σχέση, συμπεραίνεται ότι η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα στηρίζεται κατά σημαντικό ποσοστό στην ανάγκη βιοπορισμού πολλών Ελλήνων οι οποίοι συστήνουν επιχειρήσεις λόγω αδυναμίας επιλογών σαν μισθωτοί. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως αυτές αποκαλούνται απαρτίζουν την πλειονότητα των ενεργών επιχειρήσεων στην Ελλάδα φτάνοντας τις 770.000 σε αριθμό (IOBE 2016).

Βέβαια αυτό φαίνεται καλύτερα και από τα επίσημα στοιχεία του European Innovation Scoreboard κατά τον οποίο η Ελλάδα καταλαμβάνει την 21η θέση μεταξύ των 33 Ευρωπαϊκών χωρών, με βάση τον Συνοπτικό Δείκτη Καινοτομίας (SII) (European Innovation Scoreboard, 2009). Ο δείκτης αυτός περιέχει στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό, τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τις εκροές των επιχειρήσεων και απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 2. Κατάταξη χωρών με βάση τον δείκτη SII 2009.
 Πηγή: European Innovation Scoreboard 2009

Επίσης χαρακτηριστικό παράδειγμα για τη θέση της Ελλάδας είναι ότι τόσο στις ιδιωτικές πιστώσεις όσο και στις δημόσιες δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη η Ελλάδα υστερεί σημαντικά απ' τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Στον παρακάτω πίνακα 2 φαίνονται οι δείκτες και η απόδοσή της Ελλάδας σε σχέση με την ΕΕ όπως αποτυπώνονται από τον Ελληνικό Χάρτη Καινοτομίας του κέντρου καινοτομίας της Microsoft (MIC 2010).

	ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ		ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (Μεταβολή %)	
	ΕΕ 27	ΕΛΛΑΔΑ	ΕΕ 27	ΕΛΛΑΔΑ
			1,8	5,3
ΔΙΑΣΤΑΣΗ - ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΕΣ			4,1	8,5
ΠΕΔΙΟ - Ανθρώπινο Δυναμικό, Κατάταξη Ελλάδα: 26^η *			2,3	2,3
Απόφοιτοι 1ο σταδίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά 1000 άτομα ηλικίας 20 – 29 ετών	40,5	24,9	5,1	4,2
Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου ανά 1000 άτομα ηλικίας 25 – 34 ετών (2ο στάδιο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης)	10,3	0,50	2,4	-6,4
Πληθυσμός με τριτοβάθμια εκπαίδευση ανά 100 άτομα ηλικίας 25 – 64 ετών	24,3	22,6	2,8	2,4
Συμμετοχή στη Δια Βίου Μάθηση ανά 100 άτομα ηλικίας 25 – 64 ετών	9,6	2,9	0,8	12,7
Επίπεδο Εκπαίδευσης Νέων	78,5	82,1	0,5	-0,3
ΠΕΔΙΟ - Χρηματοδότηση & Υποστήριξη, Κατάταξη Ελλάδα: 27^η *			6,5	16,7
Δημόσιες Δαπάνες για Έρευνα & Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΕΤΑ) (% του ΑΕΠ)	0,67	0,41	1,2	2,6
Επιχειρηματικά κεφάλαια (% του ΑΕΠ)	0,118	0,010	5,1	24,1
Ιδιωτικές Πιστώσεις (σε σχέση με το ΑΕΠ)	1,27	0,93	5,0	7,6
Πρόσβαση επιχειρήσεων σε ευρωζωνικές υπηρεσίες (% επιχειρήσεων)	81,0	74,0	15,2	35,4
ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ			1,0	2,6
ΠΕΔΙΟ - Επιχειρηματικές Επενδύσεις, Κατάταξη Ελλάδα: 31^η *			-0,4	-9,3
Δαπάνες σε Έρευνα & Τεχνολογία (% του ΑΕΠ)	1,21	0,16	1,1	-1,5
Δαπάνες για τεχνολογίες πληροφορικής (% του ΑΕΠ)	2,7	1,2	0,0	-2,0
Δαπάνες για καινοτομία μη βασισμένη σε Ε&Τ (% κύκλου εργασιών)	1,03	0,74	-2,4	-22,7
ΠΕΔΙΟ – Διασυνδέσεις & Επιχειρηματικότητα, Κατάταξη Ελλάδα: 14^η *			-0,6	5,1
Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που καινοτομούν μόνες (ενδοεταιρικά) (% των ΜΜΕ)	30,0	32,7	-0,5	-0,6
Καινοτόμες Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) που συνεργάζονται με άλλες (% των ΜΜΕ)	9,5	13,3	1,0	12,2
Ανανέωση επιχειρήσεων (είσοδος και έξοδος ΜΜΕ από την αγορά) (% των ΜΜΕ)	4,9		-4,4	
Κοινές δημοσιεύσεις ιδιωτικού – δημοσίου τομέα ανά 1 εκ. πληθυσμού	36,1	11,9	1,5	4,0
ΠΕΔΙΟ – Ενδιάμεσες Ροές, Κατάταξη Ελλάδα: 27^η *			3,8	10,5
Ευρωπαϊκά Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας ανά 1 εκ. πληθυσμού	114,9	10,9	1,3	6,2
Κοινοτικά εμπορικά σήματα (Trademarks) ανά 1 εκ. πληθυσμού	122,4	36,6	5,2	5,0
Κοινοτικά βιομηχανικά σχέδια ανά 1 εκ. πληθυσμού	120,3	11,4	4,2	34,2
Ροές τεχνολογικού ισοζυγίου πληρωμών (% του ΑΕΠ)	1,00	0,21	4,5	-0,5
ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΕΚΡΟΣΣ			0,5	5,2
ΠΕΔΙΟ – Καινοτόμες Επιχειρήσεις, Κατάταξη Ελλάδα: 4^η *			-1,3	1,9
ΜΜΕ που υιοθετούν καινοτομίες προϊόντος ή διαδικασίας (% των ΜΜΕ)	33,7	37,3	-1,3	1,9
ΜΜΕ που υιοθετούν καινοτομίες οργάνωσης ή μάρκετινγκ (% των ΜΜΕ)	40,0	51,3		
Καινοτόμοι στην αποτελεσματικότητα των πηγών				
• Καινοτόμοι που πέτυχαν μείωση εργατικού κόστους (% των επιχειρήσεων)	18,0	26,2		
• Καινοτόμοι που πέτυχαν μείωση υλικών & ενέργειας (% των επιχειρήσεων)	9,6	20,7		
ΠΕΔΙΟ – Οικονομικές Επιπτώσεις, Κατάταξη Ελλάδα: 14^η *			1,0	7,5
Άπασχόληση στη μεταποίηση μέσης - υψηλής τεχνολογίας (% εργατικού δυναμικού)	6,59	2,05	-0,3	-2,1
Άπασχόληση σε υπηρεσίες έντασης γνώσης (% εργατικού δυναμικού)	14,92	11,87	1,3	1,9
Εξαγωγές μέσης και υψηλής μεταποίησης (% συνολικών εξαγωγών)	47,4	31,2	-0,4	1,6
Εξαγωγές υπηρεσιών έντασης γνώσης (% συνολικών εξαγωγών υπηρεσιών)	48,8	52	1,2	4,4
Κύκλος εργασιών νέων προς την αγορά πωλήσεων (% του κύκλου εργασιών)	8,60	16,6	4,1	32,8
Κύκλος εργασιών νέων προϊόντων για την επιχείρηση (% του κύκλου εργασιών)	6,28	9,04	0,1	9,9

Πίνακας 2. Συνοπτικός Δείκτης Καινοτομίας (SII) 2009 - Σημερινές Επιδόσεις & Ρυθμός Ανάπτυξης ΕΕ 27-Ελλάδα. Πηγή: Ελληνικός Χάρτης Καινοτομίας, Microsoft Innovation Center 2010.

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, οι μόνες εξαιρέσεις στις οποίες η χώρα μας τα πήγε καλύτερα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, είναι η περίπτωση της καινοτομίας του μάρκετινγκ και της οργανωσιακής καινοτομίας, αλλά και στον δείκτη μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συνεργάζονται με τρίτους.

Συνολικά θα παρατηρούσαμε ότι η χώρα μας συγκαταλέγεται στις χώρες που παρουσίασαν μέτρια ανάπτυξη της καινοτομίας και σε μέτριο επίπεδο, με βάση την κατάταξη της στον SII. Αυτό φαίνεται και στον πίνακα 3.

	Χώρα	Δημόσιες δαπάνες ETA /ΑΕΠ ⁹	Επιχειρηματικά κεφάλαια/ ΑΕΠ	Ιδιωτικές πιστώσεις/ ΑΕΠ	Πρόσβαση των επιχειρήσεων στην ευρυζωνικότητα/πληθυσμός επιχειρήσεων
Ηγέτες	Δανία	0,81	0,091	2,19	80
	Φινλανδία	0,94	0,168	0,86	92
	Ελβετία	0,68	0,17	1,68	85
Επόμενοι καινοτόμοι	Βέλγιο	0,58	0,12	0,95	91
	Ολλανδία	0,73	0,118	1,93	86
	Αυστρία	0,78	0,033	1,18	76
	Ιρλανδία	0,47	0,044	2,17	83
	Κύπρος	0,32		2,17	79
Μέτριοι καινοτόμοι	Τσεχία	0,56	0,014	0,52	79
	Ισπανία	0,61	0,112	1,98	92
	Πορτογαλία	0,63	0,071	1,8	81
	Ελλάδα	0,41	0,01	0,93	74
	ΕΕ-27	0,67	0,118	1,27	81

Πίνακας 3. Δείκτες πρόσφατων επιδόσεων στον χρηματοοικονομικό τομέα. Πηγή: European Innovation Scoreboard 2009.

2.5 Η Καινοτομία στο Λιανεμπόριο Τροφίμων

Η καινοτομία στο λιανεμπόριο έχει πλέον ρόλο ζωτικής σημασίας, εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου, των αυξανόμενων επιθυμιών των καταναλωτών αλλά και λόγω του τεράστιου ανταγωνισμού. (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, & Bridges 2011). Οι επιχειρηματίες του κλάδου πολλές φορές επαναπαύονται στην έως στιγμής επιτυχία που απολαμβάνουν θεωρώντας την πιστότητα των καταναλωτών πολλές φορές δεδομένη, αλλά στο σύγχρονο τοπίο που οι νέες καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες αναδύονται συνεχώς απειλώντας τα τρέχοντα επιχειρηματικά μοντέλα (Rigby 2011:73).

Η καινοτομία στο ελληνικό εμπόριο τροφίμων και ποτών καταγράφεται σε μελέτη του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ) το οποίο αποτελεί μέρος του Εθνικού Κέντρου Ερευνών (ΕΚΕ). Κατά το διάστημα 2010 έως 2012 το ποσοστό των επιχειρήσεων του κλάδου που καινοτομούν φτάνει το 60% το οποίο είναι σημαντικά μεγαλύτερο από 52% το οποίο αντιστοιχεί στο σύνολο των επιχειρήσεων. Στον συγκεκριμένο κλάδο της έρευνας περιλαμβάνονται βέβαια το χονδρικό εμπόριο και η βιομηχανία τροφίμων και ποτών. (ΕΚΤ 2015)

Πιο συγκεκριμένα για το λιανεμπόριο δεν υπάρχουν κάποια ποσοτικά στοιχεία για το μέγεθος της εφαρμογής καινοτομίας, όμως ο κλάδος του οργανωμένου λιανεμπορίου είναι ομολογουμένως αυτός που οδηγεί τις εξελίξεις στο κλάδο. Αρκετές αλυσίδες είναι μεγάλοι πολυεθνικοί όμιλοι του εξωτερικού όπως η Ahold-Delhaize και η Lidl ουσιαστικά μεταφέροντας καινοτόμες πρακτικές από τις μητρικές εταιρείες του εξωτερικού. Και οι ελληνικών συμφερόντων αλυσίδες σούπερ μάρκετ όμως έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο στο τομέα αυτό σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Εταιρειών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΣΕΠΕ).

Στην τρίτη εξαμηνιαία Έρευνα Τάσεων στο Λιανεμπόριο του ΙΕΛΚΑ για το 2017 τα στελέχη των επιχειρήσεων θέτουν ως στόχο την επίτευξη καλύτερων επιπέδων παραγωγικότητας σε συνδυασμό με τη διατήρηση σταθερών τιμών αλλά και την αυξητική τάση σε επίπεδο καινοτομίας. Η καινοτομία καταγράφεται στην συγκεκριμένη έρευνα ως σημαντικός παράγοντας επίτευξης κερδοφορίας μέσω του συνδυασμού καλύτερων πωλήσεων και ελάττωσης εξόδων (ΙΕΛΚΑ 2017). Σε νεότερη Έρευνα Τάσεων του ΙΕΛΚΑ τα στελέχη των επιχειρήσεων τοποθετούν την καινοτομία υψηλά στις προτεραιότητές τους, πιο συγκεκριμένα την καινοτομία σε ανάλυση δεδομένων, σε διαδικασίες, υπηρεσίες και προϊόντα, την πολύκαναλική διάθεση προϊόντων και την εκμετάλλευση νέων τεχνολογιών (ΙΕΛΚΑ 2019).

Κεφάλαιο 3

Εφαρμοσμένες Καινοτομίες στο Ελληνικό Λιανεμπόριο Τροφίμων

3.1 Καινοτομία Προϊόντων

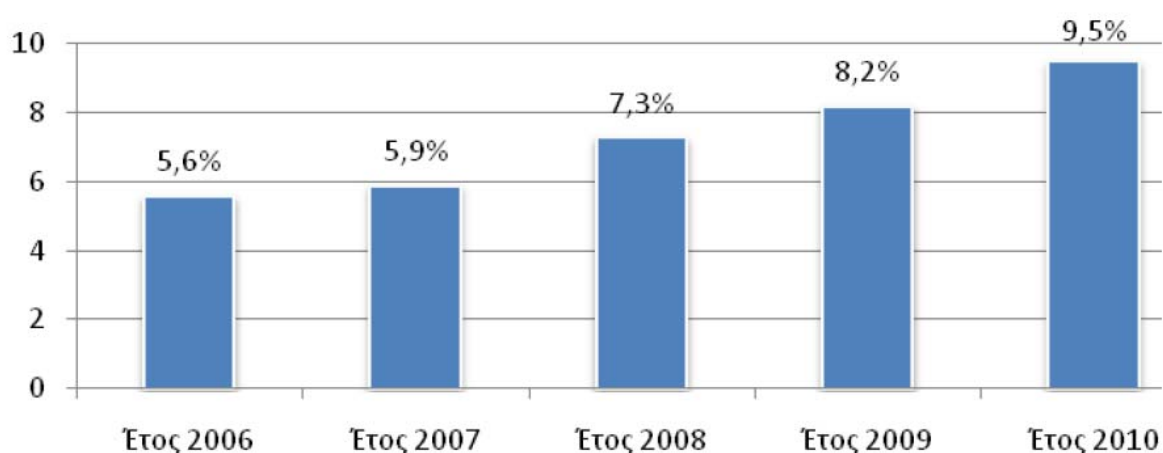
3.1.1 Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι προϊόντα που οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ αναθέτουν σε εργοστάσια και αναπτύσσουν οι ίδιες με σκοπό να αυξήσουν την κερδοφορία τους και να βελτιώσουν τη θέση τους και τη στρατηγική τους σε ένα μεγάλο πεδίο της εμπορικής πολιτικής τους όπως οι τιμολογιακή πολιτική, η διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους προμηθευτές και η γενική στρατηγική μάρκετινγκ. Η ιστορία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στο λιανεμπόριο πάει αρκετά πίσω στα μέσα του προηγούμενου αιώνα όταν η γαλλική εταιρεία Carrefour ξεκίνησε την τοποθέτηση στα ράφια της προϊόντων που χαρακτηριστικό ήταν μόνο το είδος του προϊόντος (Καζάζης 2006). Σε δεύτερη φάση στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας επικράτησε η τάση να μοιάζουν σε εμφάνιση και συσκευασία με τα αντίστοιχα επώνυμα μπερδεύοντας περισσότερο τους καταναλωτές παρά αγοράζοντας τα από επιλογή. Η τρίτη φάση στην οποία βρισκόμαστε και σήμερα τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τους λιανέμπορους και τα προϊόντα αυτά είναι εφάμιλλα σε όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους με αυτά των επώνυμων εταιρειών. (Jonas & Roosen, 2005, Kumar & Steenkamp 2007).

3.1.2 Τα Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας στην Ελληνική Αγορά

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αναπτύχθηκαν σταδιακά και στην Ελλάδα και πέρασαν από τα στάδια που αναφέραμε. Όλες οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν τα δικά τους προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ακόμη και μικρότερες εταιρείες έχουν ισχυρή παρουσία

προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στα ράφια τους μέσω του δικτύου Ελληνικός Όμιλος Αλυσίδων Σούπερ Μάρκετ (ΕΛΟΜΑΣ) ο οποίος ιδρύθηκε το 1994. Μία μεγάλη πρόκληση για τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ ήταν το 1999 ο ερχομός της παγκόσμιου κολοσσού σκληρής εκπτώτικης πολιτικής (hard discounter) Lidl. Τότε οι περισσότερες αλυσίδες αναγκάστηκαν να αναπροσαρμόσουν την πολιτική του για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ζήτησαν καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές τους ή αναζήτησαν άλλους διατηρώντας το ίδιο επίπεδο ποιότητας, εστιάζοντας ταυτόχρονα και σε ελκυστικές συσκευασίες ώστε να μπορέσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, μιας και οι τιμές των δικών τους ετικετών έμοιαζαν σαν τιμές επωνύμων σε σχέση με τις τιμές της Lidl. Στο διάγραμμα 3 φαίνεται και η πορεία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας



Διάγραμμα 3. Εξέλιξη του ποσοστού συμμετοχής των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στο σύνολο των πωλήσεων. Πηγή: IRI

3.1.3 Ιδιωτική Ετικέτα και Καινοτομία

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έδωσαν την ευκαιρία στους λιανέμπορους να αναπτύξουν προσόντα που θα τους απέφεραν μεγαλύτερο κέρδος από ότι αυτά των προμηθευτών τους. Οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχοντας στα χέρια τους αυτό το εργαλείο δημιούργησαν εκτός από τα βασικά προϊόντα και premium προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας όπως παραδείγματος χάριν η αλυσίδα Βασιλόπουλος με τη σειρά «Η ΑΒ κοντά στην Ελληνική γη» και η σειρά «Spar Premium» από την αλυσίδα Βερόπουλος. Σταδιακά οι περισσότεροι λιανέμποροι επένδυσαν ακόμη περισσότερο στα δικά τους προϊόντα και έδωσαν περισσότερη βάση στις συσκευασίες επανασχεδιάζοντάς τις, ανταποκρινόμενες στις σύγχρονες τάσεις. Αντίστοιχη ήταν και η πίεση στις βιομηχανίες ώστε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά να είναι εφάμιλλά ή ακόμα και καλύτερα των επωνύμων. Εξίσου

σημαντική είναι η βελτίωση των συμφωνιών που πέτυχαν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ και με τους προμηθευτές επώνυμων καθώς οι δεύτεροι αναγκάστηκαν να δώσουν μεγαλύτερα ποσά για καλύτερη τοποθέτηση στο ράφι, αλλά και για προωθητικές ενέργειες, καθώς με την ποιοτική βελτίωση της ιδιωτικής ετικέτας, ο καλύτερος τρόπος για να ανταγωνιστούν αυτά τα προϊόντα είναι μέσω των περιοδικών προσφορών.

3.2 Καινοτομία Διαδικασιών

3.2.1 Αυτόματα Ταμεία

Τα αυτόματα ταμεία ξεκίνησαν τη δεκαετία το 1990 να εφαρμόζονται πιλοτικά σε σούπερ μάρκετ το εξωτερικού, Στην Ελλάδα πρώτες τα εγκατέστησαν οι πολυεθνικές Carrefour και Delhaize στα μέσα της δεκαετίας του 2000 μέσω των τοπικών θυγατρικών ή συμμετοχών τους, Μαρινόπουλος και Βασιλόπουλος αντίστοιχα. Σταδιακά και άλλες εταιρείες όπως η Βερόπουλος, η Μασούτης και τα My Market εγκατέστησαν αυτόματα ταμεία σε καταστήματα με μεγάλη κίνηση ώστε να αποφεύγονται μεγάλες ουρές. Το κύριο πρόβλημα που αρχικά αντιμετώπισαν τα σούπερ μάρκετ είναι η έλλειψη εξοικείωσης μεγάλης μερίδας καταναλωτών με τη χρήση του συγκεκριμένου ταμείου. Οι αλυσίδες που εφάρμοσαν όμως τέτοιες λύσεις φαίνεται ότι απέκτησαν κοινό το οποίο και είναι διατεθειμένο να μάθει αυτό το νέο τρόπο συναλλαγής, αλλά και στη συνέχεια προτιμάει να πραγματοποιεί τις αγορές του από τα εν λόγω καταστήματα, ξέροντας ότι θα αποφύγει καθυστερήσεις σε ώρες αιχμής. Κατάφεραν έτσι οι συγκεκριμένες αλυσίδες έτσι να καθιερώσουν μια καινοτομία και στον ελληνικό χώρο μετουσιώνοντας στο μυαλό μερίδας έστω καταναλωτών την αντίληψη της πληθώρας νέων υπηρεσιών και κάλυψης κάθε ανάγκης ή απαίτησης.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις τρέχουν τόσο γρήγορα όμως, και έτσι η νέα γενιά αυτόματων ταμείων που έρχεται τα επόμενα χρόνια ήδη άρχισε να χρησιμοποιείται στην Αμερική. Συγκεκριμένα βασίζεται στην παντελή απουσία ταμείου αναγνωρίζοντας το καλάθι του πελάτη με άλλα ευφυή μέσα.

3.2.2 Φούρνοι Εγκαταστάσεως Περάτωσης Έψησης (Bake off)

Με την απελευθέρωση από τη ελληνική κυβέρνηση το 2013 των αδειών ψησίματος παρασκευασμάτων άρτου, η αγορά ψωμιού και ειδών φούρνου άλλαξε σημαντικά. Πλέον δίνεται η δυνατότητα και στα σούπερ μάρκετ να διαθέτουν ψωμί ή φρέσκα παρασκευάσματα άρτου από προ-ψημένα κατεψυγμένα προϊόντα. Σε αυτό το χώρο επένδυσε η αλυσίδα Lidl καθώς μέσα από ένα δυναμικό πλάνο ανακαινίσεων σε όλα τα καταστήματα τοποθέτησε παρασκευαστήρια Bake off. Οι τιμές των προϊόντων αρτοπαρασκευασμάτων που διαθέτει η εταιρεία είναι στο πνεύμα των χαμηλών τιμών που προσφέρει σε όλη τη γκάμα προϊόντων καταφέροντας έτσι σε λίγα μόλις χρόνια να καθιερωθεί σε ένα τμήμα φρέσκων που προηγουμένως δεν είχε αναπτύξει καθόλου.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση τόλμησε και τελικά κατάφερε να φέρει κάτι καινοτόμο στη αγορά σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα επενδύοντας ποσό μεταξύ 100.000 και 300.000 ευρώ για τη δημιουργία γωνιάς φούρνου σε κάθε κατάστημα καθώς είναι η μοναδική αλυσίδα που διαθέτει τμήμα φούρνου σε κάθε κατάστημά της. Όπως δηλώνει η εταιρεία αναμένει αύξηση της επισκεψιμότητας, αλλά και των πωλήσεων από την επιπρόσθετη αυτή υπηρεσία στους καταναλωτές.

3.2.2 Ιχνηλασιμότητα Φρέσκων Προϊόντων

Η ιχνηλασιμότητα περιγράφεται στο πρότυπο ISO 9000 το οποίο περιγράφει το ιστορικό της θέσης ή της εφαρμογής διαμέσου συγκεκριμένων στοιχείων αναγνώρισης.

Υπάρχουν δύο τύποι ιχνηλασιμότητας, αυτή προς τα εμπρός και αυτή προς τα πίσω. Στην πρώτη υπάρχει η δυνατότητα εντοπισμού όλων των σειρών τελικού προϊόντος από ένα συγκεκριμένο αριθμό παρτίδας πρώτων υλών, ενώ στη δεύτερη από μια συγκεκριμένη σειρά τελικού προϊόντος ανιχνεύονται όλες οι παρτίδες πρώτης ύλης που χρησιμοποιήθηκαν. Ακολουθως υπάρχουν και τρία υποσυστήματα ιχνηλασιμότητας. Υποσύστημα ιχνηλασιμότητας μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών, η εσωτερική ιχνηλασιμότητα μέσα στην ίδια την επιχείρηση και τέλος, η ιχνηλασιμότητα διακίνησης και διάθεσης στους τελικούς καταναλωτές. Στο εξωτερικό τα τελευταία χρόνια ακολουθείται η τεχνολογία blockchain, η οποία χρησιμοποιείται από όλο και περισσότερους λιανέμπορους. Βάσει αυτής της τεχνολογίας με τη συνεργασία των προμηθευτών χτίζεται μια ισχυρή συνέργεια για το χτίσιμο μιας ψηφιακής βιβλιοθήκης οικονομικών συναλλαγών του προϊόντος. Ο σχεδιασμός βέβαια φτάνει και σε προϊόντα

ξηρού παντοπωλείου με την συνεργασία εταιρειών κολοσσών, χαρακτηριστικό παράδειγμα η συνεργασία των Nestle, Carrefour και IBM. Στο κομμάτι των φρέσκων η αμερικανική Walmart απαιτεί από τους προμηθευτές της τη χρήση blockchain.

Στην Ελλάδα το πρώτο σούπερ μάρκετ που ασχολήθηκε με την ιχνηλασιμότητα σε φρέσκο προϊόν και συγκεκριμένα στο κρέας είναι η αλυσίδα Βερόπουλος από το 2003. Εφαρμόζοντας πλήρη παρακολούθηση του κύκλου ζωής του ζώου καταγράφοντας την τοποθεσία γέννησης και εκτροφής, την τοποθεσία και ημερομηνία σφαγής, την τοποθεσία τεμαχισμού και ημερομηνίας λήξης του τμήματος του ζώου. Στη συνέχεια με την ανάπτυξη της τεχνολογίας όλο και περισσότεροι λιανέμποροι επένδυσαν στην εξασφάλιση όσον το δυνατόν καλύτερης γνώσης της προέλευσης και του κύκλου ζωής των φρέσκων προϊόντων. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στα προϊόντα αγροτικών προϊόντων μαναβικής με την ανάπτυξη συστημάτων πιστοποίησης σε συνεργασία με εταιρίες που εξειδικεύονται στον συγκεκριμένο τομέα. Οι αλυσίδες Χαλκιαδάκης και My Market χρησιμοποιούν την εφαρμογή e-cert παρέχοντας πλήρη πληροφόρηση από τον τόπο σποράς, τον παραγωγό και την ποικιλία του καρπού έως τη στιγμή που παραλαμβάνεται από το κατάστημα. Περιλαμβάνοντας έτσι όλα τα ενδιάμεσα στάδια με τις ημερομηνίες και τα μέρη που πέρασε το συγκεκριμένο προϊόν. Η ταυτοποίηση γίνεται με την εισαγωγή του μοναδικού κωδικού ιχνηλασιμότητας ή με την δυνατότητα σκαναρίσματος μέσω εφαρμογής. Ένα ανάλογο πρόγραμμα εγγύησης ποιότητας της αλυσίδας Βασιλόπουλος με την ονομασία «ΑΒ αγροδιασφάλιση» μέσω δέσμευσης των προμηθευτών για τήρηση όλων των σύγχρονων και καινοτόμων πρακτικών διασφάλισης ποιότητας.

Οι αλυσίδες που έχουν εφαρμόσει συστήματα ιχνηλασιμότητας έχουν ένα εργαλείο καλύτερης διαχείρισης και ελέγχου ποιότητας ελαχιστοποιώντας χρόνους, αλλά και σφάλματα. Επιπρόσθετα, τους δίνεται η δυνατότητα να διαφημίσουν την δυνατότητα που έχουν οι καταναλωτές τους να γνωρίσουν λεπτομέρειες που τους κάνουν να νιώσουν μεγαλύτερη ασφάλεια για αυτά που καταναλώνουν. Η καινοτομία της ιχνηλασιμότητας, που έχουν εισάγει οι αλυσίδες που έχουν εφαρμόσει τα συγκεκριμένα πρότυπα και τεχνικές, αποτέλεσε ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο κομμάτι των φρέσκων προϊόντων. Η συγκεκριμένη καινοτομία επέφερε θετικά αποτελέσματα στον κλάδο γενικότερα, καθώς το τμήμα των φρέσκων είναι και το πιο ευαίσθητο κομμάτι του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων αποτελώντας τη βιτρίνα του κάθε καταστήματος

μιας και η μαναβική είναι το πρώτο τμήμα που συναντούν οι πελάτες σε όλα τα σούπερ μάρκετ του κόσμου.

3.3 Καινοτομία Μάρκετινγκ

3.3.1 Κάρτες Πιστότητας

Τα προγράμματα πιστότητας σε χώρες του εξωτερικού όπως είναι γνωστά τα τελευταία χρόνια με τη μορφή κάρτας ξεκίνησαν από την πρωτοπόρο στο χώρο των σούπερ μάρκετ αγγλική εταιρεία Tesco το 1995. Η κάρτα πιστότητας στα καταστήματα λιανικής τροφίμων ήταν κάτι πρωτόγνωρο ακόμα και για την ίδια την Tesco. Μετά την μεγάλη ανταπόκριση των καταναλωτών χιλιάδες άλλες εταιρείες σούπερ μάρκετ εισήγαγαν τη κάρτα προσπαθώντας να αποκομίσουν οφέλη πιστότητας που πολλές φορές ακόμα και οι ίδιες δυσκολεύονταν να κατανοήσουν ή να διαχειριστούν.

Οι κάρτες πιστότητας εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα από την εταιρεία Carrefour Μαρινόπουλος το 1997 με την ονομασία Club Carrefour. Ακολούθησε η εταιρία AB Βασιλόπουλος του ομίλου Delhaize η οποία εισήγαγε και αυτή το 1997 τη δική της κάρτα πιστότητας με την ονομασία AB Plus. Η εταιρεία Μασούτης ξεκίνησε τη δικιά της κάρτα πιστότητας τον Δεκέμβριο του 2000 με ονομασία Mas Card. Η αλυσίδα σούπερ μάρκετ Ατλάντικ ξεκίνησε τη δική της κάρτα με την έννοια των προνομίων το 2001 με την ονομασία Atlantic Club. Η εκπτωτική αλυσίδα εταιρεία Dia καθιέρωσε στις αρχές του 2003 το δικό της πρόγραμμα πιστότητας. Η αλυσίδα σούπερ μάρκετ ANEΔΗΚ Κρητικός παρέχει από το 2013 κάρτα μέλους με το όνομα Club Card. Τελευταίες αλυσίδες σούπερ μάρκετ που εισήγαγαν κάρτα πιστότητας είναι η εταιρεία Βερόπουλος με την ονομασία Βεροκάρτα τον Οκτώβριο του 2014, η κρητική αλυσίδα Χαλκιαδάκης με την Xtra Card και η Market In με την Daily Card και η SYN.KA με την «SYN.KA Bonus Card» από το 2017. Μια διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με τα κλασσικά προγράμματα πιστότητας έχουν οι αλυσίδες Bazaar και Θανόπουλος. Η πρώτη εφαρμόζει την επιβράβευση των μελών της μόνο για ηλεκτρονικές αγορές ενώ με τη δεύτερη η επιβράβευση γίνεται μέσω της επιλογής του πελάτη από μια λίστα δώρων. Κάρτες πιστότητας έχουν και άλλες μικρές αλυσίδες μικρού μεγέθους όπως η Αφροδίτη, η Δήμητρα, το Proton και τα Express Market.

Οι κάρτες αυτές σε γενική κατεύθυνση επιβραβεύουν τους καταναλωτές επιστρέφοντας τους το 1% από το συνολικό λογαριασμό που πραγματοποιούν. Επιπρόσθετα οι καταναλωτές συλλέγουν πόντους αγοράζοντας συγκεκριμένα προϊόντα με ειδική σήμανση ή συμμετέχοντας σε καμπάνιες των σούπερ μάρκετ, οι οποίες επιβραβεύουν κάποιες μέρες με περισσότερους πόντους ή άλλα δραστηριότητες που διεξάγει το τμήμα μάρκετινγκ με στόχο την διατήρηση του ενδιαφέροντος του κοινού και την ενίσχυση των πωλήσεων.

Οι μόνες μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ που δεν έχουν πρόγραμμα πιστότητας είναι η Σκλαβενίτης και η αλυσίδα My Market επιλέγοντας, όπως οι ίδιες δηλώνουν, μια διαφορετική προσέγγιση μάρκετινγκ. Τέλος, να αναφέρουμε ότι καθόλου τυχαίο δεν είναι ότι και η γερμανική Lidl, η οποία είναι γνωστή για τις παραδοσιακές μορφές μάρκετινγκ με εστίαση στην τιμή, από το 2018 λειτουργεί κάρτα προνομίων σε πέντε χώρες.

Οι κάρτες πιστότητας χρησιμοποιούνται εδώ και πολλά χρόνια στα ελληνικά σούπερ μάρκετ ξεπερνώντας τα 20 χρόνια. Η εισαγωγή τους έγινε κυρίως από τις πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες είχαν τη αντίστοιχη γνώση και θέλησαν να είναι οι πρώτες που καθιερώνουν τη νέα αυτή μορφή σχέσης με τους πελάτες. Η εισαγωγή λοιπόν της κάρτας πιστότητας αποτέλεσε αρχικά προϊόν ανταγωνισμού μεταξύ των λιανεμπόρων ώστε να κερδίσουν μερίδια. Σταδιακά όμως κατάλαβαν την μακροχρόνια προστιθέμενη αξία της κάρτας αυτής μέσω της ανάλυσης δεδομένων. Με τη τεχνολογική βελτίωση των υπολογιστικών συστημάτων οι λιανέμποροι μπόρεσαν να κατανοήσουν καλύτερα τους πελάτες τους. Το τμήμα μάρκετινγκ κάθε αλυσίδας μπορεί να προσεγγίσει πελάτες που δεν αγοράζουν κάποιο προϊόν ή σταμάτησαν να επισκέπτονται την αλυσίδα. Επίσης, μπορεί να κάνει στενευμένες ενέργειες σε καταναλωτές που είναι συχνοί πελάτες συγκεκριμένης κατηγορίας ρίχνοντας σημαντικά το διαφημιστικό κόστος μιας μεγάλης εμβέλειας προωθητικής καμπάνιας έκπτωσης.

3.3.2 Ψηφιακό Μάρκετινγκ

Το ψηφιακό μάρκετινγκ, ευρέως διαδεδομένο με την αγγλική του ορολογία Digital Marketing, έκανε την εμφάνιση του τη δεκαετία του 1990 με την εξάπλωση των

προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών και του ίντερνετ. Η σημαντικότητά του όμως αναδείχτηκε την επόμενη δεκαετία όταν δισεκατομμύρια χρήστες πήραν στα χέρια τους την τεχνολογία μέσω της χρήσης έξυπνων τηλεφώνων σε συνδυασμό με την εξάπλωση των εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης. Αυτή η ραγδαία εξάπλωση των τεχνολογιών έφερε τις επιχειρήσεις πολύ κοντά στο υπάρχων, αλλά και στο μελλοντικό κοινό τους, που για πολλούς θεωρείται ως και η μεγαλύτερη πρόκληση..

Το ψηφιακό μάρκετινγκ στις ελληνικές αλυσίδες τροφίμων εκφράστηκε τα τελευταία χρόνια κυρίως μέσω των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Πολλές μεγάλες εταιρείες ανέπτυξαν ξεχωριστό τμήμα μάρκετινγκ που ασχολείται αποκλειστικά με το Digital Marketing. Σχεδόν όλες οι αλυσίδες έχουν επίσημο λογαριασμό στο Facebook και αρκετές και στο Instagram. Σημαντική είναι η παρουσία τους και στο LinkedIn καθώς εκτός από καταναλωτές αναζητούν και στελέχωση των τμημάτων του με εξειδικευμένο προσωπικό προβάλλοντας το περιβάλλον εργασίας του και τις διαθέσιμες ή νέες θέσεις για εργασίας, κάνοντας ακόμα πιο εξωστρεφή την ίδια την επιχείρηση. Το digital marketing χρησιμοποιεί σαν εργαλείο και μια άλλη καινοτομία που αναφέρθηκε πιο πάνω, την κάρτα πιστότητας. Με τον συνδυασμό αυτών των δύο καινοτομικών υπηρεσιών μπορούν να γίνουν στενευμένες καμπάνιες με βάση τα δεδομένα προτιμήσεων και συνηθειών που συλλέγονται αλλά και με άλλους τρόπους επικοινωνίας αφού μέσω των πληροφοριών που συλλέγονται από την έκδοση της κάρτας είναι το email και ο αριθμός κινητού τηλεφώνου για χρήση μηνυμάτων SMS αλλά και με οικονομικότερους τρόπους μέσω εφαρμογών VoIP όπως το Viber.

Το ψηφιακό μάρκετινγκ αποτελεί σημαντικό κομμάτι καινοτομίας των επιχειρήσεων λιανικής τροφίμων καθώς είναι ένα εργαλείο που μπορεί να τους προσδώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εφαρμογή λοιπόν αυτής της τεχνολογίας μπορεί να ωθήσει τις πωλήσεις και την αναγνωσιμότητα του εμπορικού σήματος της εταιρείας σε σχέση με μια άλλη που δεν χρησιμοποιεί αυτή την τεχνολογία. Με τις μεγάλες αλυσίδες να φτάνουν τους 600.000 ακολούθους και τις μικρότερες τους 50.000 είναι κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις έχουν ένα εργαλείο στα χέρια τους, ώστε άμεσα και απλά να προσεγγίζουν τους πελάτες τους ή τους υποψήφιους πελάτες τους μέσα από τις καμπάνιες προώθησης. Καθόλου τυχαίο δεν είναι που εκατοντάδες πανεπιστήμια συμπεριέλαβαν στο πρόγραμμα σπουδών τον εν λόγω κλάδο του μάρκετινγκ

διακρίνοντας τη ζήτηση αλλά και την πρόσθετη αξία που προσδίδουν στις επιχειρήσεις άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Συμπερασματικά, η χρήση του ψηφιακού μάρκετινγκ κρίνεται ιδιαιτέρως σημαντική καθώς έχει πολλά από εκείνα τα χαρακτηριστικά που οι αλυσίδες λιανικής τροφίμων επιδιώκουν, δηλαδή αμεσότητα επικοινωνίας, μέτρηση αποδοτικότητας εκστρατειών προβολής ώστε να βελτιώνονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες και κατανόησης τι αρέσει περισσότερο στους καταναλωτές αλλά και ποιες είναι οι νέες τάσεις.

3.3.3 Ηλεκτρονικά Καταστήματα

Η πρώτη αλυσίδα σούπερ μάρκετ που ανέπτυξε ηλεκτρονικό κατάστημα ήταν η εταιρεία Βερόπουλος το 2003, παρέχοντας τη δυνατότητα εξυπηρέτησης σε αρκετές πόλεις της Ελλάδας, καλύπτοντας και το μεγαλύτερο μέρος της Αττικής, αλλά και αρκετών μεγάλων πόλεων της επικράτειας. Η αλυσίδα που ακολούθησε ήταν η ΑΒ Βασιλόπουλος και σταδιακά από το 2012 όλο και περισσότερες αλυσίδες δημιουργούν το δικό τους κατάστημα. Η μεγάλη τάση για αγορές μέσω ίντερνετ δεν άφησε ανεπηρέαστο και τον άκρως παραδοσιακό κλάδο των τροφίμων και ποτών. Εταιρείες που δεν ήταν σούπερ μάρκετ, αλλά είχαν την τεχνογνωσία των e-shop και των διανομών δημιούργησαν τα δικά τους ηλεκτρονικά καταστήματα έχοντας συνεργασία με κάποια εταιρεία λιανεμπορίου ώστε να προμηθεύουν τα προϊόντα τους από εκεί. Με την αύξηση του τζίρου των ηλεκτρονικών καταστημάτων τα μεγάλα ηλεκτρονικά καταστήματα διαπραγματεύονται απευθείας με τους χονδρεμπόρους αγοράζοντας μόνο μέρος των φρέσκων προϊόντων από το λιανεμπόριο, όπως η εταιρεία e-fresh και το Caremarket μετά την συγχώνευση με το Yoda.

Δεδομένου ότι η Ελλάδα είναι σημαντικά πίσω σε μερίδια ηλεκτρονικών πωλήσεων ειδών σούπερ μάρκετ καθώς η συμμετοχή φθάνει το 1% όταν στην Ολλανδία το ποσοστό είναι 3%, στη Γαλλία 6% και στην Αγγλία 8% θα ήταν αναμενόμενη μια εκρηκτική αύξηση των πωλήσεων μέσω ίντερνετ στην Ελλάδα και τα επόμενα χρόνια. Ενδεικτική της τάσης που υπάρχει είναι η μεταβολή των πωλήσεων που είχαν τα ηλεκτρονικά καταστήματα από το 2011 έως το 2014. Συγκεκριμένα οι πωλήσεις μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων σούπερ μάρκετ από τα 11 εκατομμύρια ευρώ το 2014 έφτασαν τα 28,5 εκατομμύρια ευρώ το 2018. Η εκτίμηση της Convert Group έκανε λόγο για 383 εκατομμύρια ευρώ το

2022, αλλά από ότι φαίνεται στη πράξη οι ρυθμοί ανάπτυξης θα είναι αμικρότεροι. Όμως η έρευνα του ΙΕΛΚΑ δείχνει αυτή την αύξηση καθώς από το ποσοστό των ερωτηθέντων που αγόρασαν προϊόντα παντοπωλείου το 2015 έφτανε το 16% ενώ το 2016 έφτασε το 20% (ΙΕΛΚΑ 2017).

Η δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων από αρχικά αδιάφορη για τα παραδοσιακά σούπερ μάρκετ, πέρασε στη φάση της αποδοχής της αποτελεσματικότητας τους και του σημαντικού οφέλους που θα υπάρξει σταδιακά, καθώς η πίτα μεγαλώνει σημαντικά χρόνο με το χρόνο. Αρκετά παραδοσιακά σούπερ μάρκετ επένδυσαν σημαντικά σε αυτή την καινοτομία, όπως παραδείγματος χάριν το My Market το οποίο αγόρασε το ηλεκτρονικό κατάστημα Welovesupermarket και στη συνέχεια το ενσωμάτωσε στην εταιρική του ηλεκτρονική σελίδα. Επίσης η αλυσίδα Βασιλόπουλος ανακοίνωσε την δημιουργία ενός καταστήματος “dark store” όπως το ονόμασε, με σκοπό την βελτιστοποίηση των παραγγελιών τόσο σε οργανωτικό όσο και σε επίπεδο ταχύτητας. Τέλος, στα θετικά συγκαταλέγεται και το υψηλό μέσο ηλεκτρονικό καλάθι που φτάνει τα 88,5 ευρώ όταν το μέσο καλάθι στα παραδοσιακά σούπερ μάρκετ δεν ξεπερνά τα 25 ευρώ (ΙΕΛΚΑ 2018).

3.3.4 Εφαρμογές Κινητών Συσκευών

Τα έξυπνα κινητά ή πιο γνωστά ως smartphones έχουν κατακλίσει την παγκόσμια αγορά φέρνοντας όλο τον κόσμο ακόμα πιο κοντά μας, καθώς ανά πάσα στιγμή η κάθε πληροφορία είναι διαθέσιμη από τον παγκόσμιο ιστό. Τα σούπερ μάρκετ δεν άργησαν και αυτά να δημιουργήσουν τις εφαρμογές τους. Αρχικά οι εφαρμογές περιείχαν στοιχεία της κάρτας πιστότητας, αλλά σταδιακά προστέθηκαν και άλλες επιλογές όπως προσφορές, λίστα για ψώνια, πρόσβαση στο ασύρματο δίκτυο των καταστημάτων, εύρεση καταστημάτων στο χάρτη και πολλές άλλες υπηρεσίες που προσφέρει η κάθε εταιρεία. Σταδιακά οι αλυσίδες που ανέπτυξαν τέτοιες εφαρμογές ενσωμάτωσαν και τα ηλεκτρονικά καταστήματα σε αυτές για αγορές και από το κινητό. Μερικές μάλιστα με ορισμένες διαφοροποιήσεις καθώς υπάρχει η επιλογή να σκανάρεις τα προϊόντα στο κατάστημα και να τα προσθέσεις σε ηλεκτρονικό καλάθι με επιλογή παράδοσης στο σπίτι δωρεάν γλιτώνοντας έτσι τη μεταφορά των αγορασθέντων προϊόντων εντός αλλά και εκτός του σούπερ μάρκετ. Η συγκεκριμένη εφαρμογή διατίθενται από την αλυσίδα Μασούτης. Η ίδια εταιρεία ανέπτυξε εφαρμογή για τους εργαζομένους της και

συγκεκριμένα για τους περιφερειακούς επιθεωρητές της, ώστε να αξιολογούν τα καταστήματα μέσω ηλεκτρονικής ταμπλέτας (tablet) σε πραγματικό χρόνο. Έτσι η εταιρεία μπόρεσε να εξοικονομήσει αρκετό χρόνο μέσω της απλούστευσης της διαδικασίας και της ενημέρωσης των προϊσταμένων γρήγορα, βοηθώντας τους να πάρουν κρίσιμες αποφάσεις ταχύτερα, αλλά και εξοικονόμηση κόστους λόγω της κατάργησης της παραδοσιακής έντυπης μορφής αξιολόγησης.

Οι εφαρμογές αυτές παρέχουν βελτιωμένες υπηρεσίες σε σχέση με τις πρακτικές που ακολουθούσαν τα σούπερ μάρκετ κατά το παρελθόν και στη πράξη βελτιώνουν τη εικόνα τους, αλλά και τη λειτουργία τους καθιστώντας τις καινοτόμες για τον κλάδο. Σε έναν ψηφιακό κόσμο η εξέλιξη τέτοιων υπηρεσιών μέσω κινητών ή ταμπλετών ωθεί τις επιχειρήσεις να επενδύσουν και να πρωτοπορήσουν ακόμα περισσότερο αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητα των υπηρεσιών και των λύσεων μέσω εφαρμογών κινητών συσκευών.

3.3.5 Άλλες Ενέργειες και Στρατηγικές Μάρκετινγκ

Τα τελευταία χρόνια με την εξέλιξη του μάρκετινγκ στο ψηφιακό χώρο, αλλά και σε συνδυασμό με την κρίση της ελληνικής οικονομίας και των νοικοκυριών, το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων προσανατολίστηκε σε νέες μεθόδους διαφημιστικών εκστρατειών και τιμολογιακής πολιτικής. Αρκετά διαδεδομένη την προηγούμενη δεκαετία ήταν η επιβράβευση μεγάλων καλαθιών αγορών μέσω έκπτωσης που πρόσφεραν εβδομαδιαίες Κυριακάτικες εφημερίδες. Συγκεκριμένα πρώτη η αλυσίδα Carrefour καθιέρωσε έκπτωση 6 ευρώ με χρήση κουπονιού της κυριακάτικης εφημερίδας Πρώτο Θέμα για κάθε 20 ευρώ αγορών. Ανάλογες κινήσεις έκαναν και στη συνέχεια άλλες αλυσίδες όπως ή Βερόπουλος σε συνεργασία με την εφημερίδα Έθνος της Κυριακής προσέφερε 10 ευρώ έκπτωση με τη χρήση του κουπονιού της εφημερίδας για αγορές πάνω από 50 ευρώ, ενώ ακολούθησαν οι αλυσίδες Κρητικός και My Market.

Σταδιακά οι αλυσίδες λιανικής σε συνεργασία με τους προμηθευτές τους σταμάτησαν τη χρήση κουπονιών έκπτωσης μέσω εφημερίδων, αλλά και αυτών που ο πελάτης έπαιρνε από το ράφι ή από άλλες τυπωμένες πηγές, και η χρήση εκπτώτικων κουπονιών γίνεται ηλεκτρονικά μέσω κυρίως της εφαρμογής Pockee που προήλθε από start-up εταιρεία. Τα οφέλη για όλα τα μέρη είναι σημαντικά αφού τα χάρτινα κουπόνια εξαλείφθηκαν

μειώνοντας τη γραφειοκρατία στις αλυσίδες σούπερ μάρκετ τόσο στο κατάστημα όσο και στη διαχείρισή τους, βοηθώντας επίσης στη μείωση της χρήσης χαρτιού.

Στην περίοδο της κρίσης οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ επένδυσαν σημαντικά στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους μέσω κάθε μορφής εκπτώσεων. Συγκεκριμένα λόγω της επιβάρυνσης των τιμών από την αύξηση της φορολογίας, οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαπίστωσαν ότι πρέπει να εφαρμόσουν εκστρατείες που θα προσέλκυαν ακόμα και τους πιο δύσπιστους καταναλωτές. Για παράδειγμα, η αλυσίδα AB Βασιλόπουλος ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2012 την μεγάλη καμπάνια «επαναφορά τιμών στο 2008». Το σκεπτικό βασιζόταν ότι πολλά βασικά προϊόντα θα πωλούνταν σε μεγάλη διάρκεια και όχι σε διάστημα ενός τριμήνου ή δυο εβδομάδων σε τιμή προ των αυξήσεων της φορολογίας. Ανάλογη εκστρατεία παρουσίασε και η αλυσίδα Βερόπουλος με την καμπάνια «Υπευ-Φθηνά». Τέλος, η αλυσίδα Carrefour έφερε για πρώτη φορά την έκπτωση 10% σε όλα τα φρέσκα προϊόντα, εφαρμόζοντάς το αρχικά στις ευπαθείς ομάδες, όπως συνταξιούχους, ανέργους και πολύτεκνους. Ανάλογες εκστρατείες εφάρμοσαν και άλλες εταιρείες επενδύοντας στην άλλη καταναλωτική συνείδηση που καταγράφηκε στα χρόνια της κρίσης, η οποία βασιζόταν στην αγορά ελληνικών προϊόντων και από ελληνικές εταιρείες. Έτσι σχεδόν όλες οι ελληνικές εταιρείες διαφήμισαν την ελληνικότητά τους προσπαθώντας να προσθέσουν επιχειρήματα στο γιατί πρέπει να τους προτιμούν οι πελάτες τους. Μια άλλη διαφημιστική στρατηγική που ακολουθήθηκε τα τελευταία είναι η προβολή και η ενίσχυση της κοινωνικής δράσης κάθε εταιρείας προβάλλοντας την συνεισφορά της σε ευαίσθητα κοινωνικά θέματα, όπως η οικολογία και η ανακύκλωση, οι συνεισφορά σε εθελοντικές οργανώσεις και ιδρύματα, αλλά η άμβλυνση των ανισοτήτων πληθυσμιακών ομάδων. Σε αυτή τη μέθοδο προβολής έχει προσανατολιστεί και η Σκλαβενίτης όντας μοναδική από τις μεγάλες αλυσίδες που δεν ακολουθεί πολιτικές μάρκετινγκ, όπως οι ανταγωνιστές της. Συγκεκριμένα προβάλλεται μέσω τηλεοπτικής καμπάνιας, ότι με την αγορά σειράς προϊόντων μεγάλων προμηθευτικών εταιρειών από τα συγκεκριμένα καταστήματα, θα διατεθούν μέρος των εσόδων σε συγκεκριμένα ιδρύματα.

3.3.6 Εταιρική Υπευθυνότητα

Ως εταιρική υπευθυνότητα εννοούνται όλες εκείνες οι δράσεις που προβάλλουν την κοινωνική ευαισθησία και τη συνείδηση μιας επιχείρησης. Ένα σημαντικό κομμάτι της

στρατηγικής μάρκετινγκ των επιχειρήσεων εστιάζει πλέον σε δράσεις κοινωνικού σκοπού είτε σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες είτε στην προστασία του περιβάλλοντος. Καθόλου τυχαία δεν είναι η δημιουργία βραβείου εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από το Ινστιτούτο Εταιρικής Ευθύνης, τα οποία ξεκίνησαν το 2009.

Οι αλυσίδες Μασούτης, Χαλκιαδάκης, My Market, Market In, AB Βασιλόπουλος, SYNKA, ενώ τα τελευταία χρόνια σημαντικές δράσεις και διακρίσεις έχει αναλάβει και η εκπαιδευτική εταιρεία Lidl, προσπαθώντας να βελτιώσει ακόμα περισσότερο την εικόνα της προς τους καταναλωτές. Οι δράσεις ανακύκλωσης και περιβαλλοντικής προστασίας, προσφοράς σε συλλόγους και ιδρύματα για την διασφάλιση καλύτερης ποιότητας ζωής και τη σύγκλιση κοινωνικών και οικονομικών αποκλίσεων αποτελούν τις κύριες δράσεις των αλυσίδων σούπερ μάρκετ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η κίνηση «Όλοι μαζί μπορούμε» σε συνεργασία με την Εκκλησία της Ελλάδος και την εταιρεία ενημέρωσης ΣΚΑΪ για συλλογή τροφίμων για τη στήριξη ευπαθών ομάδων από την οικονομική και ανθρωπιστική κρίση. Άλλες δράσεις περιλαμβάνουν καλλωπισμούς κοινόχρηστων χώρων όπως παραλιών, πλατειών και πάρκων από την εθελοντική ομάδα των My Market «Πάμε Μπροστά Δίνουμε Πίσω».

Κάθε δράση κοινωνικής ευθύνης που αναλαμβάνουν οι εταιρείες, πέρα από την συμβολή τους στην κοινωνία, είναι ταυτόχρονα και ένα όπλο στα χέρια του τμήματος Μάρκετινγκ ώστε να προωθήσει καλύτερα την εικόνα της εταιρείας και να διαφημιστεί με έναν αντίκτυπο ιδιαίτερης βαρύτητας, εκτός πλαισίων μιας συνηθισμένης επιτηδευμένης προβολής. Κάθε ιδέα ή νέα πράξη κοινωνικής ευθύνης που εφάρμοσαν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ εμφανίζει καινοτόμα χαρακτηριστικά δίνοντας στους καταναλωτές όψεις της κοινωνικής ζωής και που μπορεί να αγνοεί τη σημαντικότητα ύπαρξης και στήριξής τους.

3.4 Οργανωσιακή Καινοτομία Διαδικασιών

3.4.1 Ηλεκτρονικές Τιμές στα Ράφια

Ένας μεγάλος πονοκέφαλος για το τμήμα πωλήσεων των σούπερ μάρκετ είναι οι σωστές ενδείξεις στις ετικέτες τιμών τους. Αναλόγως των συνθηκών στην οικονομία όπως σε

περιόδους μεγάλου πληθωρισμού ή αλλαγών ΦΠΑ ή συχνών προσφορών, εντείνεται η συχνότητα αλλαγής ετικετών τιμής. Αυτή η διαδικασία απαιτεί αρκετές εργατοώρες χωρίς να υπάρχει τελικά πάντα το απόλυτα επιθυμητό αποτέλεσμα. Η διαφορά τιμής στην ετικέτα ραφιού και στο ταμείο είναι ένα από τα συχνότερα παράπονα πελάτων που καλείται να αντιμετωπίσει το οργανωμένο λιανεμπόριο. Τα πρόστιμα σε τέτοιες περιπτώσεις είναι μεγάλα από τις αρμόδιες υπηρεσίες αλλά και η δυσφήμιση της εταιρείας στους καταναλωτές της είναι σημαντικά επιβλαβής για την εικόνα της.

Η τεχνολογία ετικετών ραφιού ESL (Electronic Shelf labeling) άρχισε να χρησιμοποιείται από το 1995 από μεγάλα καταστήματα χονδρεμπορίου γνωστά ως Cash & Carry. Στην Ελλάδα εφαρμόστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 στην αλυσίδα χονδρικής Makro σε συνέχεια της τεχνογνωσίας της μητρικής του εξωτερικό. Στο οργανωμένο λιανεμπόριο εφαρμόστηκε σε αρκετές αλυσίδες κυρίως πιλοτικά. Συγκεκριμένα στα Carrefour, σε καταστήματα της αλυσίδας Βασιλόπουλος και σε κατάστημα της αλυσίδας Βερόπουλος το οποίο απέσπασε και διάκριση του καλύτερου καταστήματος για το 2009 στα βραβεία Retail Business Awards.

Η συγκεκριμένη τεχνολογία βασίζεται στην ασύρματη ενημέρωση των τιμών ραφιού με αυτές των ταμείων του καταστήματος μέσω υπέρυθρων. Σταδιακά η υπηρεσία εξελίχθηκε και υποστηρίζεται με την τεχνολογία ραδιοσυχνοτήτων. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας τα όποια προβλήματα προέκυψαν στην ασύρματη λήψη των δεδομένων αλλά και στην εμβέλεια των συσκευών έχουν πλέον λυθεί και το μόνο εμπόδιο για τη πλήρη εφαρμογή ηλεκτρονικών ετικετών είναι το κόστος εγκατάστασης.

Με την εφαρμογή της εν λόγω υπηρεσίας επιτυγχάνεται καλύτερη οργάνωση των πόρων της εταιρείας αλλά και η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων λόγω διαφοράς τιμών σε ράφι και στο ταμείο. Επίσης μπορεί να δώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βελτιώνοντας τη κερδοφορία, αλλά και την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού σε επίπεδο καταστήματος, καθιστώντας έτσι καινοτόμες τις επιχειρήσεις που ξεκίνησαν την εφαρμογή του ESL.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία και Αποτελέσματα Έρευνας

4.1 Μέθοδος Έρευνας

Η μέθοδος που ακολουθείται είναι αυτή της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεδομένων (Data Envelopment Analysis, DEA). Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για τη εκτίμηση της αποδοτικότητας διάφορων λειτουργικών μονάδων λήψης απόφασης (Decision Making Units, DMUs). Τα DMUs είναι επιχειρήσεις ή τμήματα διαφόρων οργανισμών (Charnes, Cooper & Rhodes 1978:429-444). Η DEA αποτελεί ένα μοντέλο γραμμικού προγραμματισμού με σκοπό την αξιολόγηση των επιμέρους εξεταζόμενων μονάδων. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της DEA είναι η σχετική αποτελεσματικότητα.

Ο ορισμός της σχετικής αποτελεσματικότητας αναφέρει, ότι μια μονάδα λήψης απόφασης θεωρείται αποτελεσματική εάν μια μεταβολή μιας εισροής ή εκροής δεν επηρεάζει αρνητικά τις υπόλοιπες. Στο οικονομικό περιβάλλον γίνεται χρήση της τεχνικής αποτελεσματικότητας η οποία ορίζεται ως ο λόγος των εκροών προς τις εισροές από κάθε DMU.

Η DEA χρησιμοποιήθηκε ευρέως για τη εκτίμηση και σύγκριση διαφόρων λειτουργικών μονάδων όπως τράπεζες, νοσοκομεία, και σε άλλους χρηματοοικονομικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Κατά την εφαρμογή της DEA ορισμένα DMU εκτιμώνται εκ των πραγμάτων τεχνικά αποτελεσματικά. Τα συγκεκριμένα DMU ονομάζονται οριοθέτες και οι υπόλοιπες μονάδες κατατάσσονται και αναλύονται με βάση τους οριοθέτες. Ως μέγιστη τιμή της τεχνικής αποτελεσματικότητας ορίζεται η μονάδα. Άρα όλα τα DMU που είναι ίσα με τη μονάδα χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την τεχνολογία παραγωγής, δηλαδή της εισροές τους, στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Πρόκειται λοιπόν για ένα πρόβλημα γραμμικού προγραμματισμού με n αριθμό DMU με μια παραγωγική μονάδα k όπου ισχύει $k = 1, 2, \dots, n$. Έτσι για κάθε παραγωγική μονάδα πρέπει να μεγιστοποιηθεί η συνάρτηση A_k .

$$A_k = \sum_{\rho=1}^{\sigma} \tau_{\rho} Y_{\rho k}$$

Ισχύοντας οι παρακάτω περιορισμοί:

$$\sum_{j=1}^{\mu} \omega_j X_{ik} = 1$$

$$\sum_{\nu=1}^{\sigma} \tau_{\nu} Y_{\nu j} - \sum_{i=1}^{\mu} \omega_i X_{ij} \leq 0$$

$$\tau_1, \dots, \tau_{\rho} \geq 0$$

$$\omega_1, \dots, \omega_{\mu} \geq 0$$

Όπου k η παραγωγική μονάδα, A_k ο βαθμός αποδοτικότητάς της σε σχέση με τα υπόλοιπα DMU, $Y_{\rho j}$ η ποσότητα εκροής ρ από την παραγωγική μονάδα j . Επίσης X_{ij} είναι η ποσότητα της εισροής i , η οποία χρησιμοποιείται από την παραγωγική μονάδα j . Ο συντελεστής βάρους είναι τ_{ρ} ο συντελεστής βάρους για την παραγόμενη υπηρεσία. Η παραγόμενη υπηρεσία (εκροή) ως ρ και τ_{ρ} ο συντελεστής βαρύτητάς της, επίσης ως ω_i ο συντελεστής βαρύτητας για την εισροή i . Τέλος είναι ο ν είναι ο αριθμός των εισροών και σ ο αριθμός των εκροών.

4.2 Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων

Η συλλογή των στοιχείων εισροών και εκροών έγινε από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των αλυσίδων σούπερ μάρκετ που εφάρμοσαν τις καινοτομίες που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 3 της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Αρχικά γίνεται ανάλυση των σημαντικότερων δεικτών των εταιρειών, όπως των δεικτών αποδοτικότητας, βιωσιμότητας και ρευστότητας. Στη συνέχεια και πάλι μέσω των δεδομένων των δημοσιευμένων ισολογισμών πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της

τεχνικής αποτελεσματικότητας με τη μέθοδο DEA, με επεξήγηση για της διαχρονικής πορείας του δείκτη αλλά και τη σύγκριση μεταξύ των έξι αλυσίδων που επιλέχτηκαν.

Συγκεκριμένα σαν εισροή επιλέχτηκε ο αριθμός εργαζομένων και η αξία του πάγιου εξοπλισμού της εκάστοτε επιχείρησης. Δυο παράγοντες οι οποίοι είναι αρκετά σημαντικοί καθώς ο αριθμός των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα τη παραγωγική διαδικασία και είναι ο κύριος πυλώνας των αλυσίδων σούπερ μάρκετ αφού απασχολούν χιλιάδες προσωπικό, μεγάλο μέρος του οποίου διατηρεί άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή. Ο πάγιος εξοπλισμός είναι όλα εκείνα τα στοιχεία το πάγιου ενεργητικού των επιχειρήσεων στα οποία η επιχείρηση έχει επενδύσει, διαθέτοντας σημαντικά ποσά στην απόκτηση ή εκσυγχρονισμό τους. Τέλος να αναφέρουμε ότι η ανάλυση των δεδομένων και ο υπολογισμός της τεχνικής αποτελεσματικότητας με τη μέθοδο DEA έγινε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Excel μέσω του εργαλείου solver. Επίσης τα διαγράμματα των αριθμοδεικτών και της τεχνικής αποτελεσματικότητας ανά έτος και ανά επιχείρηση έγιναν και αυτά με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Excel.

4.3 Ανάλυση Αριθμοδεικτών Καινοτόμων Αλυσίδων

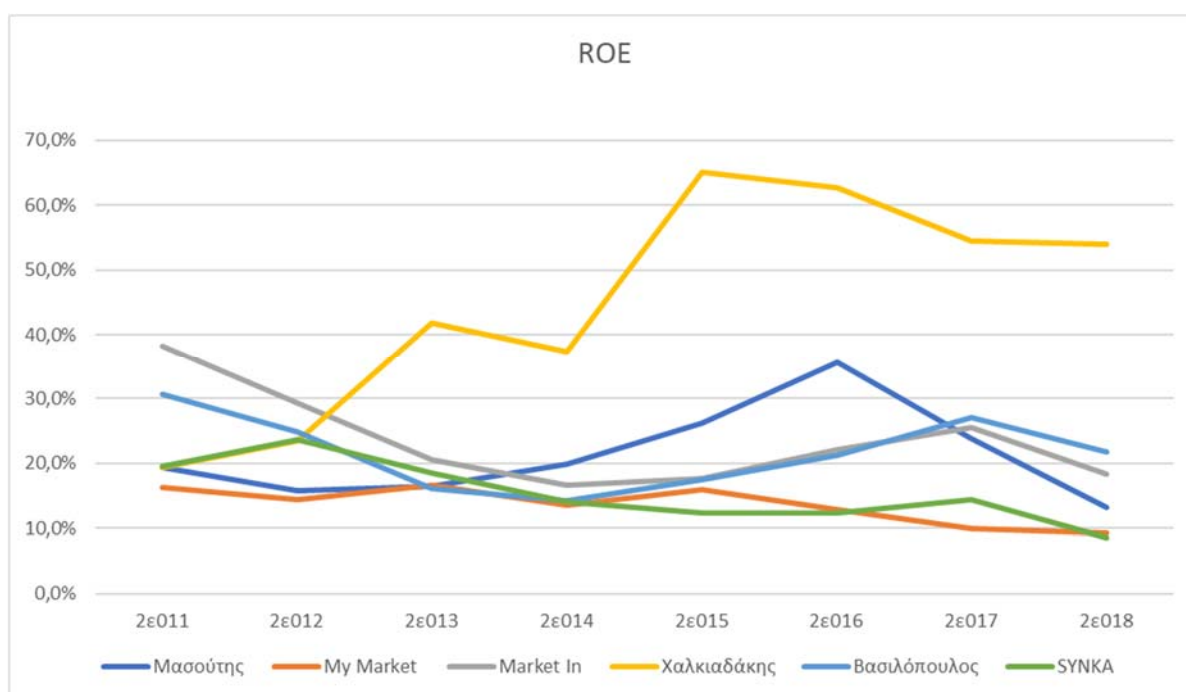
Η συλλογή των στοιχείων έγινε από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των αλυσίδων σούπερ μάρκετ που εφάρμοσαν τις καινοτομίες που αναφέρθηκαν στην παρούσα διπλωματική διατριβή. Οι εταιρείες σούπερ μάρκετ που εξετάζονται και έχουν εφαρμόσει τις καινοτομίες του κεφαλαίου 3 είναι η Μασούτης, η My Market, η Βασιλόπουλος, η Market In, η SYNKA και η Χαλκιάδακης. Αρχικά εξετάζονται βασικοί αριθμοδείκτες των εν λόγω επιχειρήσεων σε διάστημα 8 ετών από το 2011 έως το 2018.

4.3.1 Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)

Ο αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων δείχνει αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα κεφάλαια των μετόχων της με αποδοτικό τρόπο δημιουργώντας με αυτά κέρδη. Πρόκειται για δείκτη μέτρησης της αποδοτικότητας και προκύπτει από τη διαίρεση των καθαρών κερδών με τα ίδια κεφάλαια και εκφράζεται ποσοστιαία. Είναι χρήσιμος δείκτης τόσο για τη διοίκηση της επιχείρησης όσο και για πιθανούς επενδυτές. Οι περισσότερες εταιρείες τα πρώτα τρία χρόνια του εξεταζόμενου διαστήματος εμφάνισαν αρνητική τάση στον

συγκεκριμένο δείκτη ανακάμπτοντας όμως την επόμενη τετραετία από το 2014 έως το 2017 για να επιστρέψουν σε αρνητική τάση το 2018.

Πιο συγκεκριμένα οι αλυσίδες Μασούτης, Βασιλόπουλος και Market In εμφάνισαν πτωτική τάση τα πρώτα τρία χρόνια ανακάμπτοντας τα επόμενα τρία χρόνια, ενώ τα τελευταία δύο χρόνια ο δείκτης ROE εμφάνισε μείωση. Οι αλυσίδες My Market και SYNKA εμφάνισαν πτωτική τάση όλο το διάστημα ενώ η αλυσίδα Χαλκιαδάκης ήταν η μόνη που είχε βελτίωση του δείκτη ιδίων κεφαλαίων όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1. Συνολικά για όλη την περίοδο, για όλες τις εξεταζόμενες αλυσίδες, η απόδοση ιδίων κεφαλαίων αν και εμφάνισε μια αύξηση για μια τετραετία (2013-2016) μειώθηκε όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 4.

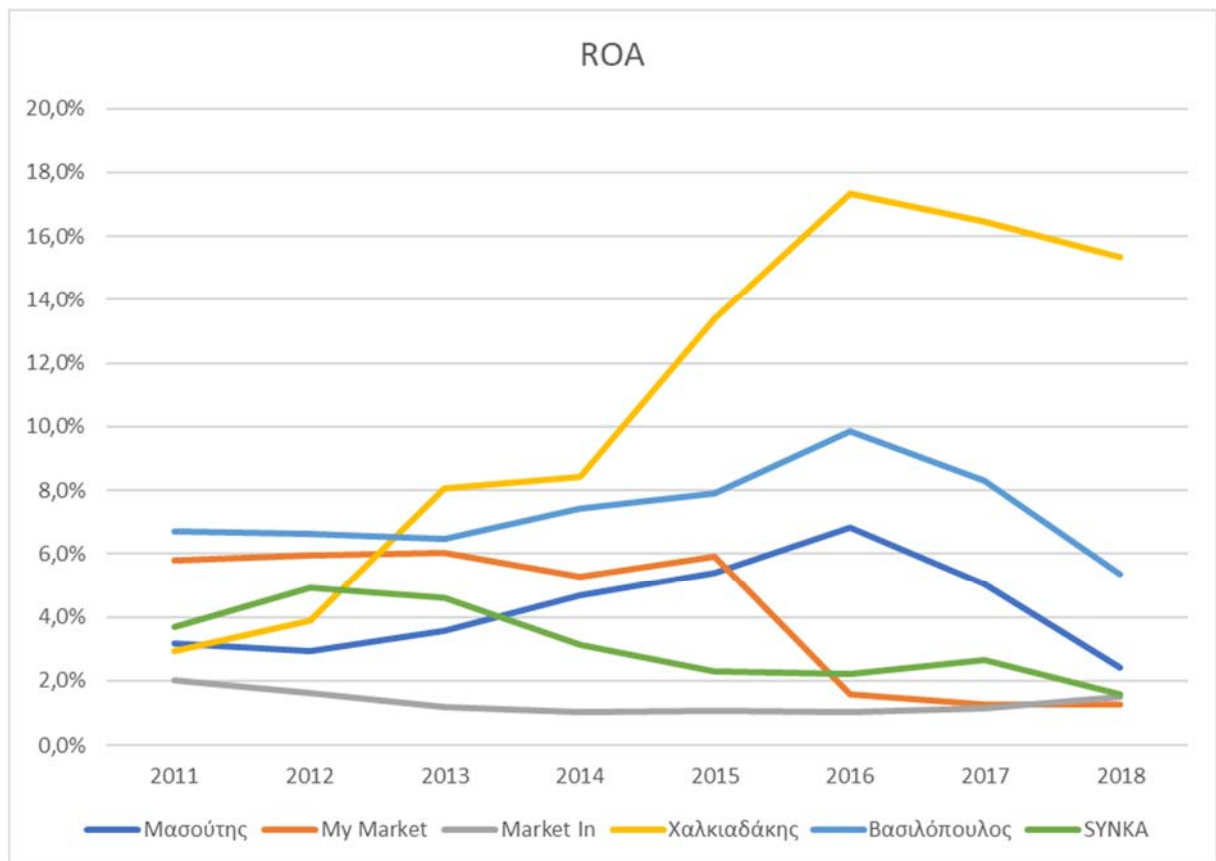


Διάγραμμα 4. Δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων ανά εταιρεία για τα έτη 2011-2018.

4.3.2 Δείκτης Απόδοσης Ενεργητικού (ROA)

Ο αριθμοδείκτης απόδοσης ενεργητικού προκύπτει από τη διαίρεση των καθαρών κερδών της επιχείρησης με το σύνολο του ενεργητικού της. Είναι και αυτός δείκτης αποτελεσματικότητας καθώς εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να διατηρήσει τη οικονομική αυτάρκεια αλλά και να γίνει δέκτης κεφαλαίων προς επένδυση με την ανάλογη ανταμοιβή μέρους των κερδών της.

Στην περίπτωση των αλυσίδων σούπερ μάρκετ που εξετάζονται, οι εταιρείες Μασούτης Βασιλόπουλος εμφάνισαν συνεχή βελτίωση του δείκτη απόδοσης ενεργητικού από το 2011 έως και το 2016 ενώ κατά την τελευταία διετία υπήρξε μείωση κυρίως λόγω συμπίεσης της κερδοφορίας τους. Η εταιρεία Market In διατήρησε τον δικό της δείκτη στα ίδια επίπεδα όλα αυτά τα χρόνια, ενώ η εταιρεία Χαλκιαδάκης εμφάνισε ραγδαία βελτίωση του εν λόγω δείκτη. Τέλος οι εταιρείες My Market και SYNKA ενώ τα πρώτα τρία χρόνια εμφάνισαν σταθερές τάσεις, στη συνέχεια είχαν πτώση, η μεν πρώτη λόγω μεγάλης αύξησης του ενεργητικού της και η δεύτερη λόγω κάμψης των καθαρών κερδών της, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2. Συνολικά για όλη την περίοδο, για όλες τις εξεταζόμενες αλυσίδες, η απόδοση ενεργητικού δεν εμφάνισε μεγάλες αυξομειώσεις παραμένοντας σταθερή όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.

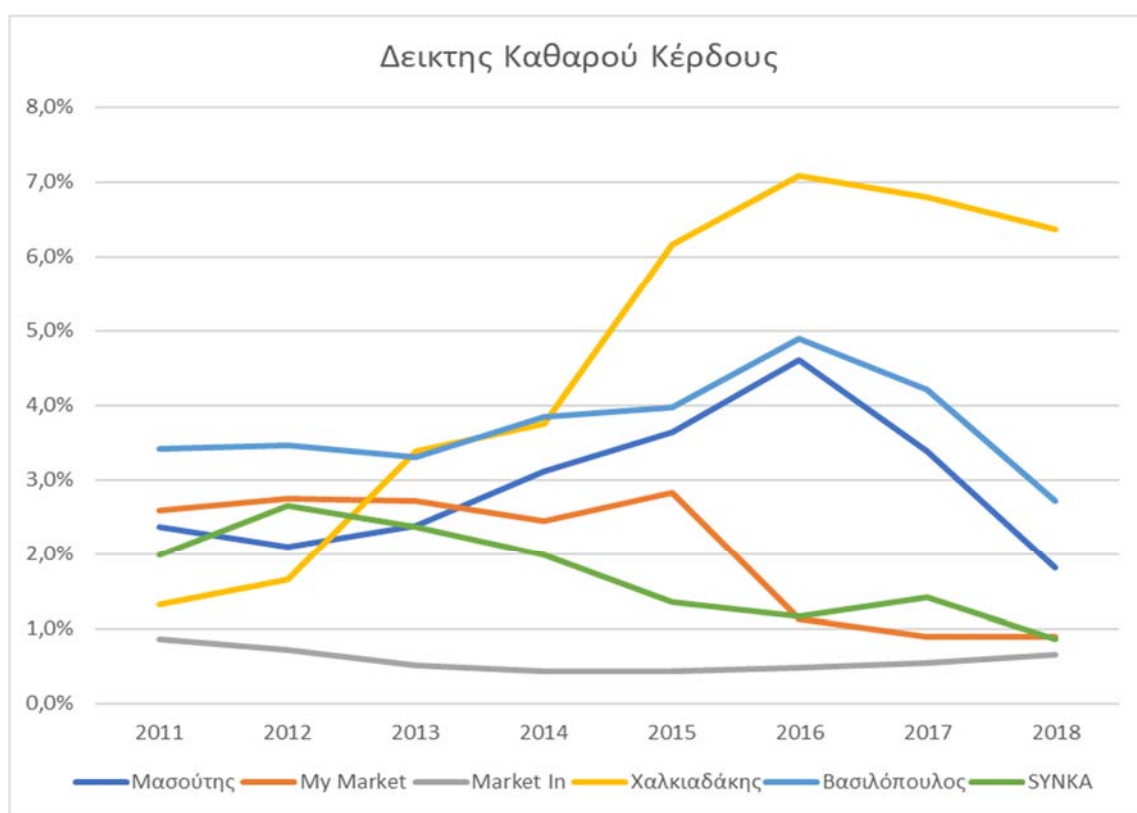


Διάγραμμα 5. Δείκτης απόδοσης ενεργητικού ανά εταιρεία για τα έτη 2011-2018.

4.3.3 Δείκτης Απόδοσης Καθαρού Κέρδους

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης εκφράζει το καθαρό περιθώριο κέρδους της επιχείρησης ως προς τον κύκλο εργασιών της. Είναι ο πιο ευρεία ως γνωστός δείκτης, καθότι εκφράζει πόσο επικερδής είναι επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος των πωλήσεών της. Εκφράζει επίσης την δυνατότητα αντοχής της επιχείρησης σε μια πιθανή αύξηση του κόστους των προϊόντων ή μέρους των εξόδων της.

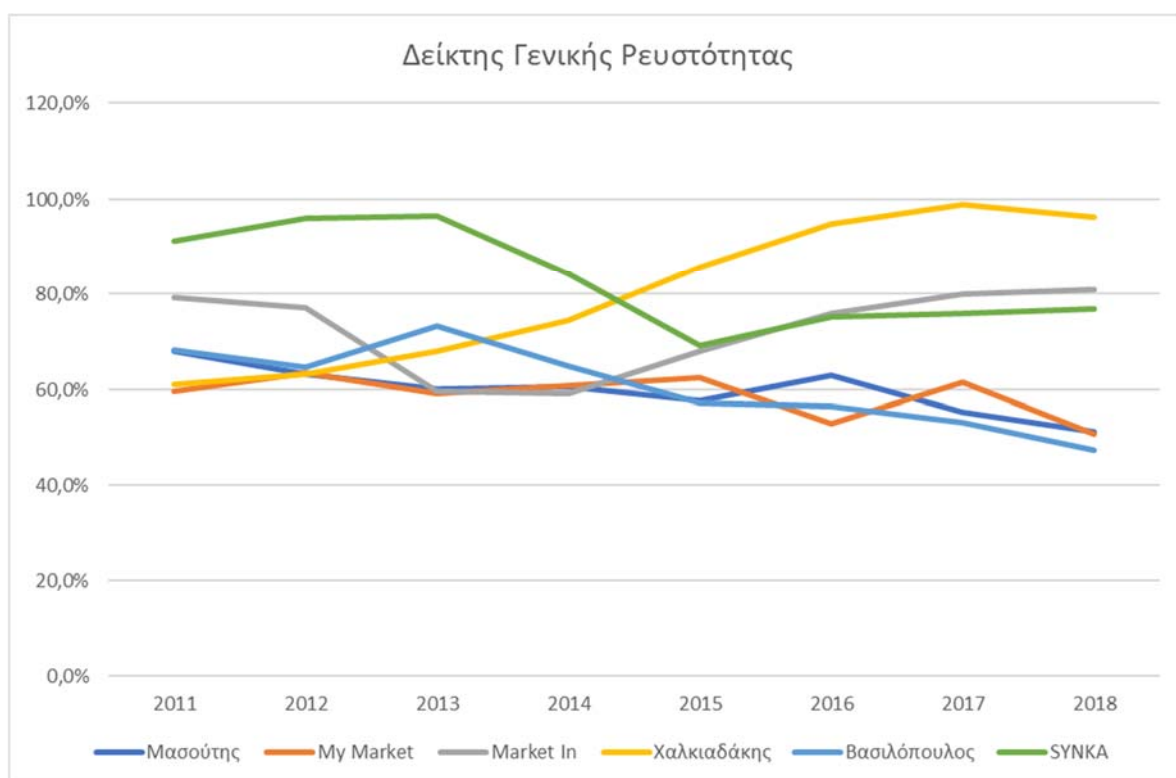
Κοινός τόπος όλων σχεδόν των εξεταζόμενων αλυσίδων σούπερ μάρκετ είναι η κάμψη του περιθωρίου κέρδους τους τα τελευταία δύο χρόνια. Ενώ όλα τα προηγούμενα ακολουθήθηκαν αυξητικές ή σταθεροποιητικές τάσεις. Εξαιρέση αποτελούν οι εταιρείες Market In και SYNKA. Η πρώτη εμφανίζει μια σταθερότητα έχοντας όμως παράλληλα και το χαμηλότερο επίπεδο κέρδους και η εταιρία δεύτερη σχεδόν όλη την περίοδο χάνει σταδιακά μέρος των κερδών της όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3. Συνολικά για όλη την περίοδο, για όλες τις εξεταζόμενες αλυσίδες, η απόδοση καθαρού κέρδους δεν εμφάνισε μεγάλες αυξομειώσεις παραμένοντας σταθερή όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6.



Διάγραμμα 6. Δείκτης απόδοσης καθαρού περιθωρίου κέρδους ανά εταιρεία για τα έτη 2011-2018.

4.3.4 Δείκτης Γενικής Ρευστότητας

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας υπολογίζεται ως το πηλίκο του κυκλοφορούντος ενεργητικού δια τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης τόσο καλύτερα μπορεί η επιχείρηση να ανταποκριθεί πληρώνοντας τις καθημερινές υποχρεώσεις της. Η διαχρονική παρατήρηση του δείκτη στις αλυσίδες σούπερ μάρκετ μας δείχνει ότι η πλειοψηφία τους έχει διατηρήσει τον δείκτη κοντά στο 0,6 με πτωτική πορεία όμως. Μόνο η SYNKA εμφάνισε μακροχρόνια μείωση και η Χαλκιάδακης σταθερή αύξηση της γενικής ρευστότητας όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.. Συνολικά και οι έξι αλυσίδες είχαν απώλεια ρευστότητας 14% όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 7.

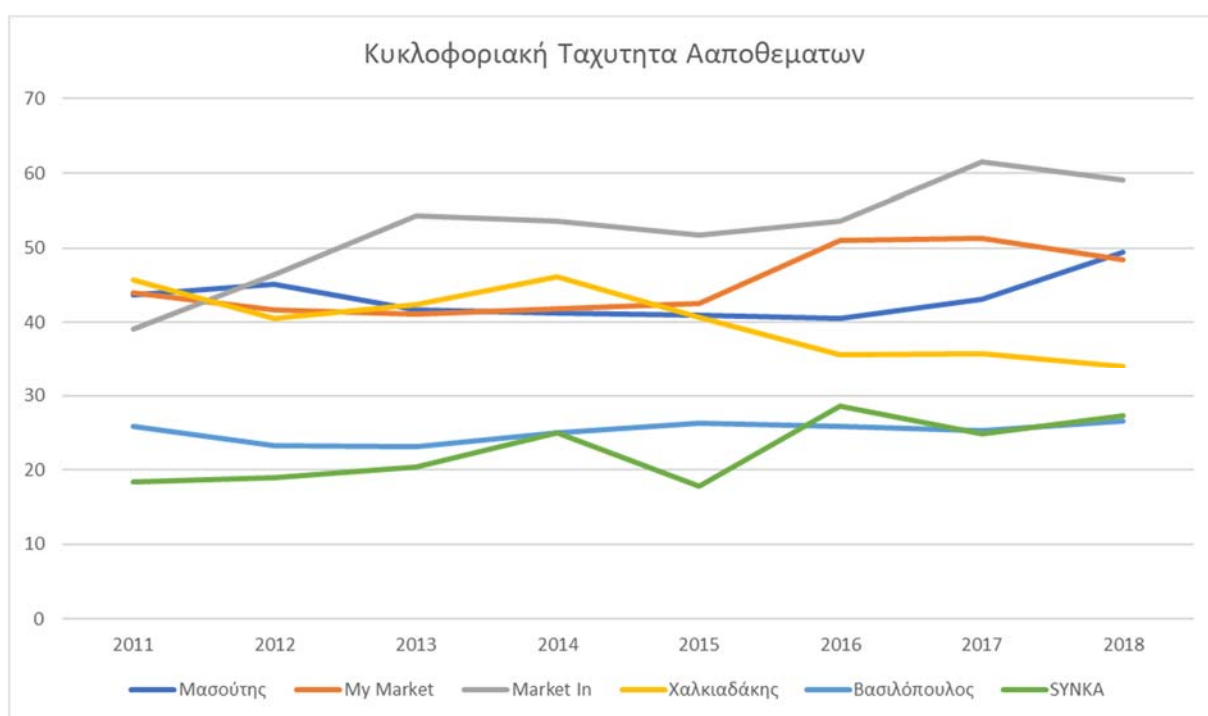


Διάγραμμα 7. Δείκτης γενικής ρευστότητας ανά εταιρεία για τα έτη 2011-2018.

4.3.5 Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Εμπορευμάτων

Ο αριθμοδείκτης της κυκλοφοριακής ταχύτητας των εμπορευμάτων υπολογίζεται από το πηλίκο των αποθεμάτων δια των πωλήσεων πολλαπλασιαζόμενο επί τις ημέρες του έτους ώστε να εκφραστεί και αυτός σε ημέρες. Με αυτό το δείκτη γίνεται κατανοητό πόσο γρήγορα ανανεώνονται τα αποθέματα της επιχείρησης. Εξαρτάται άμεσα από τον ρυθμό των πωλήσεων, όσο και από την δυνατότητα της επιχείρησης να γνωρίζει και να

διαχειρίζεται καλύτερα τα αποθέματά της. Αυξημένος αριθμός ημερών αποθέματος δείχνει δυσκολία διαχείρισης, έχοντας σαν επίπτωση τη χειροτέρευση του επιπέδου ρευστότητας, καθότι τα προϊόντα παραμένουν αρκετό καιρό στο ράφι χωρίς να δημιουργούν έσοδο αλλά μόνο υποχρεώσεις. Την καλύτερη επίδοση φαίνεται να έχουν οι αλυσίδες Βασιλόπουλος και SYNKA, διατηρώντας ταυτόχρονα μια σταθερότητα κυκλοφοριακής ταχύτητας αλλά και χαμηλό αριθμό ημερών αναπλήρωσης ραφιοῦ. Οι εταιρείες My Market, Market In και Μασούτης αυξήσαν τις μέρες διατήρησης των αποθεμάτων τους ενώ η Χαλκιαδάκης κατάφερε να τις μειώσει σημαντικά από 46 ημέρες σε 34, φτάνοντας κάτω και από τον μέσο όρων και των έξι αλυσίδων για το 2018 όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα 8.

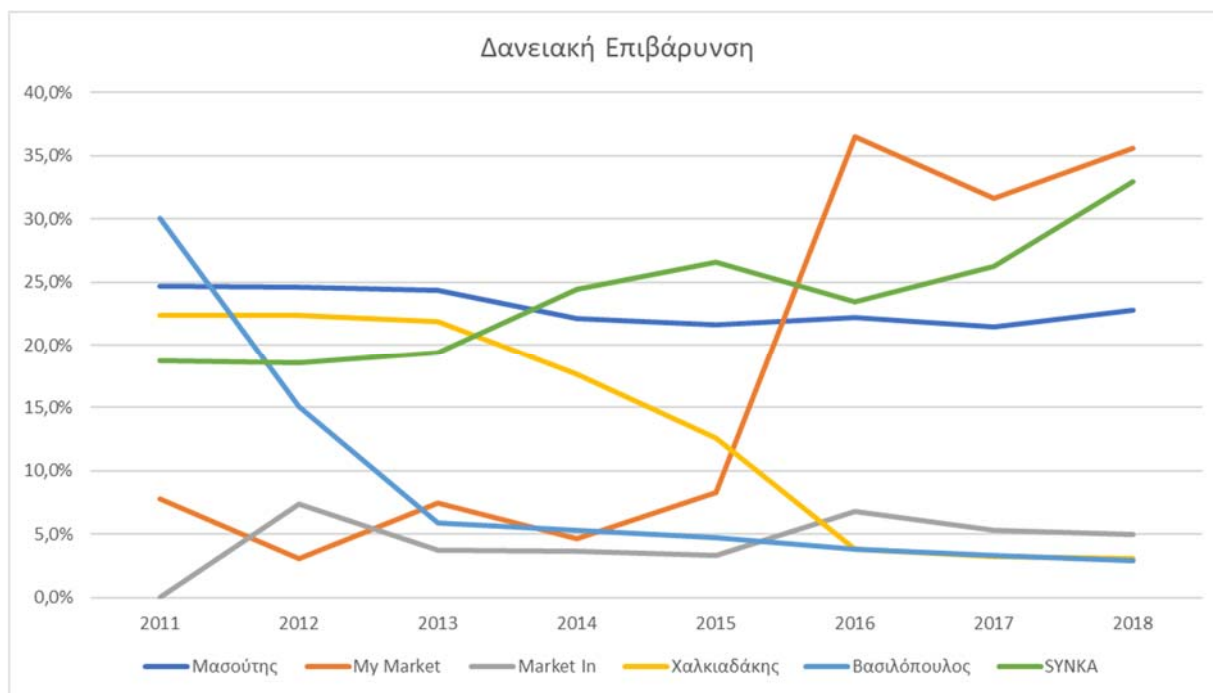


Διάγραμμα 8. Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας εμπορευμάτων ανά εταιρεία για τα έτη 2011-2018.

4.3.6 Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Ο αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης προκύπτει από το πηλίκο των δανειακών υποχρεώσεων διαιρούμενο με το σύνολο του παθητικού. Ένας μικρός αριθμός του συγκριμένου δείκτη δείχνει ότι η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της με βάση τη λειτουργία της και δεν έχει μεγάλη ανάγκη ξένων κεφαλαίων.

Δύο μόνο εταιρείες επιβαρύνθηκαν τα χρόνια από το 2011 έως το 2018. Η SYNKA και η My Market. Για τη δεύτερη η επιβάρυνση έγινε λόγω της συγχώνευσης με την Βερόπουλος, αναλαμβάνοντας και τις μεγάλες δανειακές υποχρεώσεις της, αλλά και τις νέες που δημιουργήθηκαν ύστερα από την συγχώνευση αυτή. Οι υπόλοιπες τέσσερις εταιρείες εμφάνισαν από σταθεροποιητικές έως βελτιωτικές τάσεις της δανειακής τους επιβάρυνσης, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 9.



Διάγραμμα 9. Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης ανά εταιρεία για τα έτη 2011-2018.

4.4 Τεχνική Αποτελεσματικότητα στις Ελληνικές Αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ

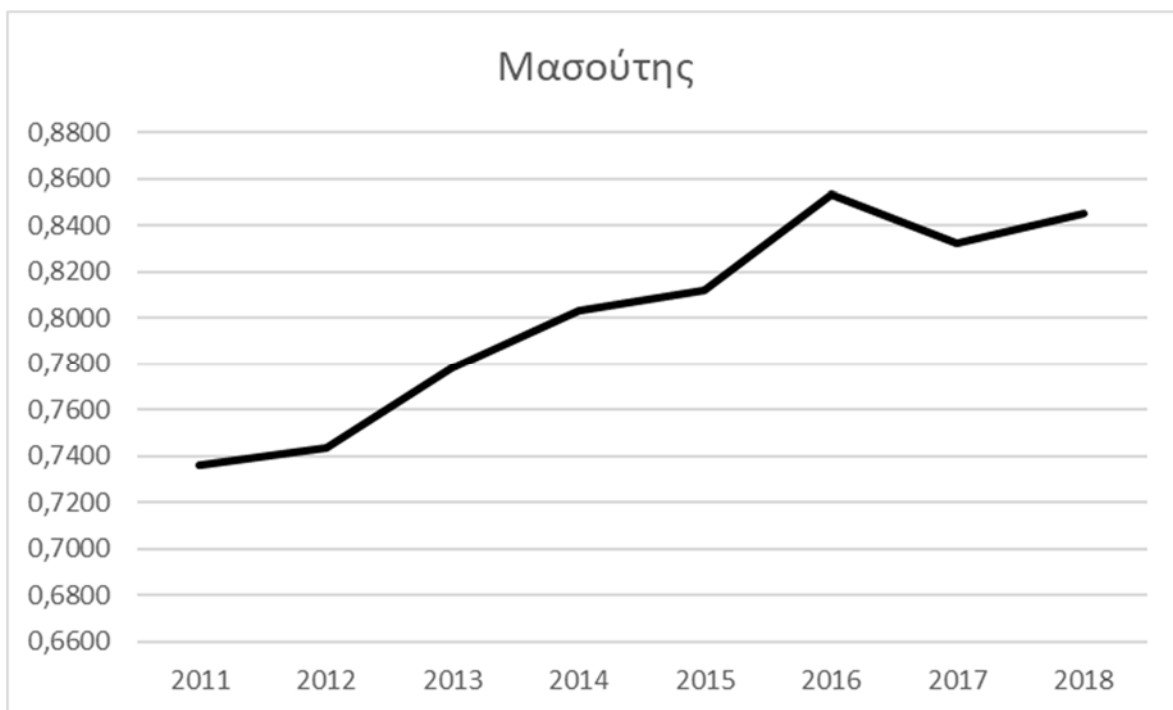
Η τεχνική αποτελεσματικότητα παρατηρείται σε μια επιχείρηση όταν αυτή προσπαθεί να επιτύχει τη μεγιστοποίηση των εκροών της, ενώ την ίδια στιγμή δεν σπαταλούνται παραγωγικοί συντελεστές που χρησιμοποιούνται ως εισροή. Στην περίπτωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής όπως αναφέραμε παραπάνω, σαν εισροή χρησιμοποιείται ο αριθμός εργαζομένων και ο πάγιος εξοπλισμός, ενώ ως εκροή η αξία των πωλήσεων για τα έτη 2011 έως 2018. Σύμφωνα με την ανάλυση DEA την μέγιστη τεχνική αποτελεσματικότητα εμφάνισαν οι εταιρείες Βασιλόπουλος και Χαλκιάδακης για όλα τα χρόνια της εξεταζόμενης περιόδου (2011-2018). Όπως φαίνεται και στον πίνακα

4 οι δύο αυτές εταιρείες εμφάνισαν τεχνική αποτελεσματικότητα ίση με τη μονάδα. Αυτό σημαίνει ότι και οι δυο χρησιμοποίησαν με τρόπο αποδοτικό τις εισροές τους, έχοντας ως αντίκτυπο την μεγιστοποίηση των εκροών τους, δηλαδή των πωλήσεών τους.

Έτος	Εταιρεία	Προσωπικό	Πωλήσεις	Παγίος Εξοπλισμός	TE
2011	Μασούτης	6.242	702.183.000	283.224.000	0,736
2012	Μασούτης	6.420	734.350.000	284.868.000	0,743
2013	Μασούτης	6.595	738.890.000	282.204.000	0,778
2014	Μασούτης	6.713	742.176.000	283.233.000	0,803
2015	Μασούτης	6.891	751.660.000	281.041.000	0,812
2016	Μασούτης	7.389	800.583.000	285.129.000	0,853
2017	Μασούτης	7.389	761.589.000	292.843.000	0,832
2018	Μασούτης	9.319	770.349.000	308.139.000	0,845
2011	My Market	3.732	681.910.844	189.921.519	0,773
2012	My Market	3.788	699.422.665	205.001.421	0,793
2013	My Market	3.847	700.082.989	202.116.697	0,745
2014	My Market	3.894	697.341.177	204.196.164	0,731
2015	My Market	4.546	736.243.483	230.452.056	0,801
2016	My Market	6.171	1.104.487.875	525.849.961	0,792
2017	My Market	10.909	1.172.125.667	549.512.338	0,810
2018	My Market	10.473	1.190.626.026	577.227.507	0,823
2011	Βασιλόπουλος	10.438	1.625.196.000	471.645.000	1,000
2012	Βασιλόπουλος	10.599	1.697.062.000	486.955.000	1,000
2013	Βασιλόπουλος	10.958	1.736.041.000	478.587.000	1,000
2014	Βασιλόπουλος	11.621	1.790.679.000	512.055.000	1,000
2015	Βασιλόπουλος	12.700	1.945.890.000	575.118.000	1,000
2016	Βασιλόπουλος	14.216	2.174.913.000	580.864.000	1,000
2017	Βασιλόπουλος	14.092	2.100.319.000	598.236.000	1,000
2018	Βασιλόπουλος	14.132	1.986.336.000	589.560.000	1,000
2011	Market In	1.290	146.660.715	10.970.026	0,632
2012	Market In	1.395	158.600.039	13.645.797	0,603
2013	Market In	1.473	167.373.017	15.149.207	0,663
2014	Market In	1.495	169.964.912	14.312.762	0,652
2015	Market In	1.637	186.066.278	14.361.486	0,671
2016	Market In	2.006	229.471.498	14.781.832	0,682
2017	Market In	2.469	251.012.811	15.972.218	0,693
2018	Market In	2.676	284.109.666	24.969.535	0,672
2011	Χαλκιαδάκης	989	128.031.402	27.896.025	1,000
2012	Χαλκιαδάκης	995	130.905.216	27.094.383	1,000
2013	Χαλκιαδάκης	1.009	132.529.218	25.799.611	1,000
2014	Χαλκιαδάκης	1.023	129.761.994	25.010.414	1,000
2015	Χαλκιαδάκης	1.055	134.155.408	25.143.444	1,000
2016	Χαλκιαδάκης	1.220	155.368.657	25.583.979	1,000
2017	Χαλκιαδάκης	1.218	154.965.643	25.120.000	1,000
2018	Χαλκιαδάκης	1.262	155.276.295	24.897.369	1,000
2011	SYNKA	981	142.131.242	15.032.489	0,921
2012	SYNKA	1.073	150.740.426	15.105.497	0,901
2013	SYNKA	1.024	145.203.173	16.178.525	0,891
2014	SYNKA	1.092	143.507.120	17.843.108	0,942
2015	SYNKA	1.124	141.445.014	17.400.754	0,943
2016	SYNKA	1.323	172.404.265	19.356.361	0,953
2017	SYNKA	1.372	175.731.820	22.153.244	0,912
2018	SYNKA	1.395	175.624.735	23.844.294	0,901

Πίνακας 4. Δεδομένα εισροών, εκροών και τεχνική αποτελεσματικότητα ανά DMU και έτος .

Η αλυσίδα Μασούτης εμφανίζει τη μεγαλύτερη βελτίωση (της τάξεως του 11%) της τεχνικής της αποτελεσματικότητας ξεκινώντας από το 74% το 2011 και φθάνει στο 84% το 2018 όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 10. Παρόλα αυτά η εταιρεία Μασούτης παρουσιάζει ένα έλλειμα τεχνικής αποτελεσματικότητας της τάξεως του 16% ως προς τη χρήση των υπαλλήλων της και του εξοπλισμού της προς όφελος των πωλήσεων της.



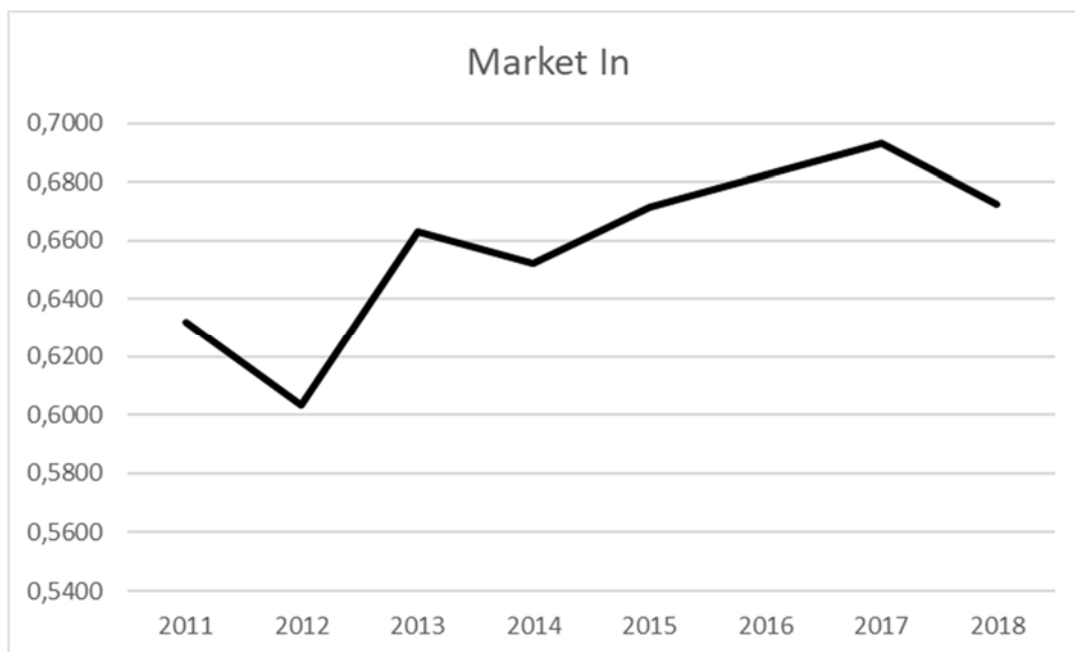
Διάγραμμα 10. Δείκτης της τεχνικής Αποτελεσματικότητας της αλυσίδας Μασούτης για τα έτη 2011-2018.

Η εταιρεία My Market αν και τα πρώτα χρόνια μετά το 2011 εμφάνισε κάμψη της τεχνικής αποτελεσματικότητάς της, από το 2014 ανέκαμψε το χαμένο έδαφος. Σημαντικό ρόλο στη βελτίωση αυτή φαίνεται ότι έπαιξε και η συγχώνευση με την εταιρεία Βερόπουλος το 2016. Έτσι η συνολική βελτίωση της τεχνικής αποτελεσματικότητας της αλυσίδας στο διάστημα 2011-2018 έφτασε το 6% όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 11. Παρόλα αυτά η εταιρεία My Market παρουσιάζει ένα έλλειμα τεχνικής αποτελεσματικότητας της τάξεως του 18% ως προς τη χρήση των εργαζομένων της και του εξοπλισμού της, προς όφελος των πωλήσεων της.



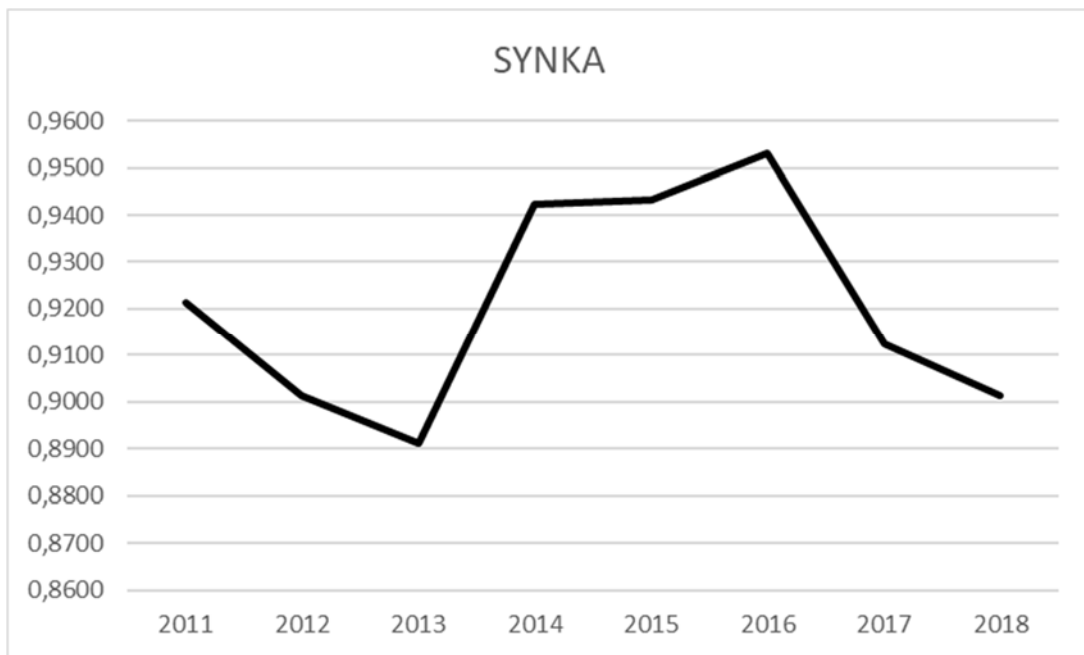
Διάγραμμα 11. Δείκτης της τεχνικής Αποτελεσματικότητας της αλυσίδας My Market για τα έτη 2011-2018.

Η εταιρεία Market In εμφανίζει το χαμηλότερο επίπεδο τεχνικής αποτελεσματικότητας μεταξύ των έξι εξεταζόμενων αλυσίδων, εμφανίζοντας παράλληλα και τη μικρότερη αύξηση του δείκτη τεχνικής αποτελεσματικότητας. Παρόλα αυτά κατάφερε να βελτιώσει τον συγκεκριμένο δείκτη κατά περίπου τρεις μονάδες από 64% σε 67% το 2018 όπως εμφανίζεται και στο διάγραμμα 12. Συμπερασματικά η εταιρεία Market In παρουσιάζει ένα το μεγαλύτερο μέσο έλλειμα τεχνικής αποτελεσματικότητας της, το οποίο ανέρχεται στο 32%, ως προς τη χρήση των υπαλλήλων της και του εξοπλισμού της έναντι οφέλους των πωλήσεων της.



Διάγραμμα 12. Δείκτης της τεχνικής Αποτελεσματικότητας της αλυσίδας Market In για τα έτη 2011-2018

Η αλυσίδα SYNKA είναι η μοναδική από όλες τις εταιρείες που εξετάζονται, η οποία εμφάνισε συνολικά πτώση του δείκτη της τεχνικής αποτελεσματικότητας κατά 2%, από το 92% το 2011 στο 90% το 2018. Παρόλη αυτή τη μείωση είναι η μόνη από αυτές που εμφάνισαν έλλειμα τεχνικής αποτελεσματικότητας πολύ κοντά στη μονάδα, άρα και στη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Ιδιαίτερα το 2016 όπου η τεχνική της αποτελεσματικότητα απείχε μόλις τέσσερις μονάδες από τη μονάδα όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 13 παρακάτω. Συμπερασματικά, κατά μέσο όρο η εταιρεία SYNKA παρουσιάζει το χαμηλότερο μέσο έλλειμα τεχνικής αποτελεσματικότητας, το οποίο είναι τάξεως του 10% ως προς τη χρήση των υπαλλήλων της και του εξοπλισμού της, προς όφελος των πωλήσεων της.



Διάγραμμα 13. Δείκτης της τεχνικής Αποτελεσματικότητας της αλυσίδας SYNKA για τα έτη 2011-2018

Κεφάλαιο 5

Επίλογος

5.1 Συμπεράσματα

Η σημαντικότητα της καινοτομίας όπως αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι ιδιαιτέρως καθοριστική για τις σύγχρονες επιχειρήσεις αλλά και για τον άκρως ανταγωνιστικό κλάδο του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων και ποτών. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η μεγάλη επέκταση του δικτύου καταστημάτων σούπερ μάρκετ τις τελευταίες τρεις δεκαετίες σε συνδυασμό με την εξάλειψη ουσιαστικά των μικρών παντοπωλείων και την είσοδο πολυεθνικών εταιρειών στην ελληνική αγορά, ήταν οι κύριοι παράγοντες που ώθησαν στην εφαρμογή καινοτομιών στο ελληνικό οργανωμένο λιανεμπόριο τροφίμων και ποτών. Τα μεγάλα δίκτυα καταστημάτων με μεγάλη γεωγραφική απόκλιση απαιτήσαν επενδύσεις τόσο σε εγκαταστάσεις όσο και στην εφαρμογή καινοτομιών σε διαδικασίες και στο μάρκετινγκ.

Η περίοδος της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα είχε επίδραση σε όλους τους τομείς των επιχειρήσεων. Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ επηρεάστηκε αρκετά, καθότι οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ επικεντρώθηκαν στη διατήρηση του πελατολογίου τους και στην ενίσχυση του τζίρου τους μέσω διαφόρων στρατηγικών. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η ανάγκη για καινοτομία στο μάρκετινγκ και στις διαδικασίες των σούπερ μάρκετ έγινε καλύτερα αντιληπτή από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων εστιάζοντας στην εφαρμογή καινοτομιών στις οποίες δεν είχαν δώσει ιδιαίτερο βάρος τα προηγούμενα χρόνια.

Η τεχνική αποδοτικότητα με τη χρήση της μεθόδου DEA χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση των έξι επιχειρήσεων που εφάρμοσαν τις προαναφερόμενες καινοτομίες. Το αποτέλεσμα της μεθόδου για την περίοδο των ετών μεταξύ 2011 και 2018 έδειξε ότι το 33% των επιχειρήσεων ήταν αποδοτικές σε όλη τη διάρκεια. Το 50% των επιχειρήσεων

εμφάνισαν έλλειμα αποδοτικότητας από 15% έως 30% σε σχέση με το επίπεδο των τεχνικά αποδοτικών αλυσίδων. Παρά το έλλειμα τους όμως, παρουσίασαν βελτίωση του επιπέδου τεχνικής αποτελεσματικότητας στο διάστημα των οκτώ ετών από 4% έως 10%. Το υπόλοιπο 16% από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις παρουσίασε μικρό έλλειμα τεχνικής αποτελεσματικότητας της τάξεως του 8% κατά μέσο όρο χωρίς τη δυνατότητα να φθάσει τα επίπεδα αποτελεσματικότητας των άλλων δύο επιχειρήσεων.

5.2 Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα την παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει τον υπολογισμό της τεχνικής αποτελεσματικότητας και μια σειρά από παράγοντες όπως ο τύπος καταστήματος (μεγάλο, μεσαίο, μικρό), το μερίδιο αγοράς εκφρασμένο σε ποσοστό κάθε αλυσίδας ώστε να λαμβάνεται υπόψη και η βαρύτητα και το μέγεθος της εργασίας, ανάλογα δηλαδή με το πόσο προσωπικό απασχολούν (μεγάλο, μεσαίο, μικρό μέγεθος). Με τον συνυπολογισμό αυτών των παραγόντων θα μπορούσε να γίνει πιο κατανοητή η προέλευση της τεχνικής αποτελεσματικότητας και να γίνει κατηγοριοποίηση με βάση τους παράγοντες αυτούς.

Τέλος, εκτός από την τεχνική αποτελεσματικότητα θα μπορούσαν να ερευνηθούν επίσης η διανεμητική αποτελεσματικότητα και η αποτελεσματικότητα μεγέθους των αντίστοιχων αλυσίδων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα. Έτσι, συνδυάζοντας και τους τρεις τύπους αποτελεσματικότητας θα ήταν καλύτερα κατανοητή η παραγωγική και η οικονομική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου.

Βιβλιογραφία

Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units, *European Journal of Operational Research* 2, vol. 2 no. 6, pp.429-444.

European Innovation Scoreboard (2010) *Comparative analysis of innovation performance*. Brussels: European Commission.

Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velázquez, B., Servera-Francés, D. & Gil-Saura, I. (2017). Role of Marketing and Technological Innovation on Store Equity, Satisfaction and Word-of-Mouth in Retailing. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 26 no. 6, pp.650-666.

Jonas, A., & Roosen, J. (2005) Private labels for premium products- the example of organic food. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33no. 8, pp.639-653.

Kumar, N., & Steenkamp, J.B, (2007) *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

MIC (2010) *Ελληνικός Χάρτης Καινοτομίας*. Αθήνα: Microsoft Innovation Center.

OECD (2005) *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (3rd ed.). European Commission.

Pinto, G.L., Dell’Era, C., Verganti, R.& Bellini E. (2017). Innovation Strategies in Retail Services: Solutions, Experiences and Meanings, European. *Journal of Innovation Management*, vol. 20, no. 2, pp.190-209.

Rigby, D. (2011) The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 12, pp.64-75.

Rogers, E. M (2003) *Diffusion of Innovations*. (5th ed.). New York: Free Press.

Sorescu, A., Frambach, R., Singh, J., Rangaswamy, A. & Bridges, C. (2011) Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, vol. 87 no. 1, pp.3-16.

ΕΚΤ (2015) *Βασικοί δείκτες για την Καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις, 2010-2012*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης - Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών.

ΙΕΛΚΑ (2019). *Αύξηση των πωλήσεων και βελτίωση του οικονομικού κλίματος, οι εκτιμήσεις από τα στελέχη του κλάδου Λιανεμπορίου Τροφίμων-FMCG*. Αθήνα: Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών.

ΙΕΛΚΑ (2018) *Online supermarket: Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης παρά τα χαμηλά επίπεδα πωλήσεων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών.

ΙΕΛΚΑ (2017) *6^η μηνιαία Έρευνα Τάσεων στο Λιανεμπόριο FMCG*. Αθήνα: Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών.

ΙΕΛΚΑ (2017) *Αύξηση στη διείσδυση των ηλεκτρονικών αγορών στο λιανεμπόριο τροφίμων αν και τα επίπεδα πωλήσεων παραμένουν χαμηλά*. Αθήνα: Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών.

ΙΕΛΚΑ (2011) *Λιανεμπόριο Τροφίμων: Κλαδική μελέτη και καταγραφή συνεισφοράς του στην εθνική οικονομία*. Αθήνα: Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών.

ΙΟΒΕ (2016) *Ετήσια Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2015-2016*. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών.

Καζάζης, Ν. (2006) *Αποτελεσματικό μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Καραγιάννης, Η., Μπακούρος, Ι. (2010) *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία. Θεωρία – Πράξη*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.