



## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ **ERSA**

ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ (RSAI, ERSA)

“Οικονομική Κρίση και Πολιτικές Ανάπτυξης και Συνοχής”

10ο Τακτικό Επιστημονικό Συνέδριο ,  
Θεσσαλονίκη, 1 – 2 Ιουνίου 2012

**Συνδιοργάνωση**

**Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης:**

Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών  
**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**

## **Οι ΔΕ είναι αλάνθαστες; Αστοχίες στη Χωρική Ανάπτυξη του Δικτύου της Aldi στην Ελλάδα**

Σοφία Σκορδίλη, *Επίκουρη Καθηγήτρια, τμήμα Γεωγραφίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, [skordili@hua.gr](mailto:skordili@hua.gr)*  
Παναγιώτης Αρτελάρης, *Λέκτορας (σε διαδικασία διορισμού), τμήμα Γεωγραφίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, [partelar@hua.gr](mailto:partelar@hua.gr)*

### **1. Οι 4 αποστάσεις που χωρίζουν τον κόσμο**

Οι δυο τελευταίες δεκαετίες είναι περίοδος έντονης διεθνοποίησης των αλυσίδων λιανικού εμπορίου τροφίμων (ΑΛΕΤ). Μέσα από εντατικά προγράμματα εσωτερικής και εξωτερικής επέκτασης έχουν διαμορφωθεί γιγάντιες εμπορικές αλυσίδες με ισχυρή διεθνή παρουσία. Ωστόσο δεν είναι σπάνιες και οι περιπτώσεις αποτυχίας και απόσυρσης από τις ξένες αγορές. Όπως παρατηρεί η επιθεώρηση Economist «οι εμπορικές αλυσίδες δεν είναι πολύ καλές στη διεθνή επέκταση» (Economist, 15/04/2004).

Συχνά οι εταιρίες επικαλούνται εξωτερικούς παράγοντες για να δικαιολογήσουν την αποτυχία τους. Κατά περίπτωση ισχυρίζονται ότι η δυσβάστακτη φορολογική επιβάρυνση, το υψηλό επίπεδο των αμοιβών, το δεσμευτικό θεσμικό πλαίσιο, η γραφειοκρατία, και άλλα «προβλήματα» των χωρών-υποδοχής ευθύνονται για την αποτυχία του εγχειρήματος. Όμως η εκ των υστέρων μελέτη των επενδυτικών σχεδίων συχνά αποκαλύπτει μια σειρά καθοριστικές αστοχίες και λανθασμένες εκτιμήσεις που γίνονται από την πλευρά των διεθνικών εταιριών (ΔΕ) κατά τις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης.

Σε ακραίες, αλλά όχι σπάνιες, περιπτώσεις η αποτυχία είναι αναμενόμενη. Κατά καιρούς εισηγμένες αλυσίδες εφαρμόζουν εξαιρετικά επιθετικές πολιτικές διεθνούς επέκτασης που με βασικό κριτήριο την αύξηση της χρηματιστηριακής τους αξίας (Alexander *et al*, 2005). Η εξαγγελία της δραστηριοποίησης τους σε νέες αγορές ερμηνεύεται από τους επενδυτές ως δείγμα δυναμισμού και οδηγεί αυτόματα σε σημαντική αύξηση της τιμής των μετοχών τους. Συνηθέστερα, οι λανθασμένες

επιλογές πηγάζουν από την εμμονή των ΔΕ να αξιολογούν την σκοπιμότητα επέκτασης σε νέες αγορές αποκλειστικά από την ανάλυση εισοδηματικών δεδομένων. Θεωρούν ότι μπορούν να επεκταθούν σε οποιαδήποτε χώρα αρκεί ένα συγκεκριμένο μέρος του πληθυσμού να έχει ξεπεράσει το ένα απαραίτητο κατώτατο όριο του κατά κεφαλήν ΑΕΠ που θεωρείται το κατώφλι για να ενεργοποιηθεί η ζήτηση για τα προϊόντα τους.

Σε μια σειρά δημοσιεύσεων ο καθηγητής του Harvard Business School Pankaj Ghemawat υποστηρίζει σωστά ότι την εποχή της παγκοσμιοποίησης, οι εθνικές αγορές εξακολουθούν να χωρίζονται μεταξύ τους από μεγάλες αποστάσεις. Αποστάσεις που έχουν 4 διαστάσεις: οικονομική, γεωγραφική, πολιτική και πολιτισμική. Όλες τους είναι σημαντικές και πρέπει να συνεκτιμώνται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της σκοπιμότητας διεξόδου σε νέες αγορές. Η εμπειρία έχει δείξει ότι η αγνόηση κάποιας από αυτές μπορεί να αποβεί μοιραία για την επιτυχία του εγχειρήματος.

## **2. Το σύντομο ταξίδι της Aldi στην Ελλάδα**

Με την εκπνοή του 2010, η Aldi Sud εγκατέλειψε την προσπάθεια να εδραιωθεί στην αγορά της Ελλάδας μετά από 2 χρόνια προσπαθειών και εγκατέλειψε ένα φιλόδοξο επενδυτικό σχέδιο ύψους 2 δις. Επτακόσιοι εργαζόμενοι/ες έχασαν άμεσα την απασχόληση τους, ενώ ακόμη 500-700 θέσεις εργασίας σε συνεργαζόμενες ελληνικές επιχειρήσεις έγιναν εξαιρετικά επισφαλείς. Στο πλαίσιο της βαθιάς οικονομικής κρίσης και επενδυτικής δυσπραγίας που αντιμετωπίζει η Ελλάδα η αναζήτηση των αιτίων που οδήγησαν στην απόσυρση μιας σημαντικής διεθνικής εταιρίας από τη χώρα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Πηγές της εταιρίας διαδίδουν ότι οι κρίσιμοι παράγοντες που οδήγησαν στην έξοδο της από τη χώρα οφείλονται στο δυσμενές εξωτερικό περιβάλλον. Ειδικότερα, ο άκαμπος και γραφειοκρατικά οργανωμένος δημόσιος τομέας, το ασταθές οικονομικό περιβάλλον και οι έκτακτες πολιτικές επιβολής υψηλής φορολογίας στις επιχειρήσεις αναφέρονται ως οι βασικές αιτίες που ευθύνονται για την αποτυχία του εγχειρήματος (Καθημερινή, 14/08/2010).

Μετά από αλλεπάλληλες αναβολές η εταιρία τελικά δραστηριοποιήθηκε στην Ελλάδα με σημαντική καθυστέρηση στο τέλος του 2008. Την περίοδο αυτή ο τομέας του οργανωμένου λιανικού εμπορίου τροφίμων της χώρας χαρακτηριζόταν από υψηλό

ανταγωνισμό και τα περιθώρια για σημαντικές ανακατατάξεις ήταν ήδη πολύ περιορισμένα. Ειδικότερα στην αγορά των σκληρών εκπωτικών κέντρων η κυριαρχία των καταστημάτων Lidl ήταν απόλυτη. Η αλυσίδα με 10 χρόνια παρουσίας στην ελληνική αγορά ήταν πολύ γνωστή και οικεία στους Έλληνες καταναλωτές και είχε αναπτύξει μεγάλο δίκτυο καταστημάτων πανελληνίας εμβέλειας. Οι επιπτώσεις της καθυστερημένης έναρξης δραστηριότητας στην Ελλάδα θα μπορούσαν ίσως με τους κατάλληλους χειρισμούς από την ομάδα διοίκησης να μετριαστούν αλλά οι συγκεκριμένες επιλογές μάλλον δεν βοήθησαν.

Η στρατηγική ανταγωνισμού που επιλέχτηκε δεν ήταν η πιο κατάλληλη. Από τα πρώτα στάδια της λειτουργίας της η Aldi επιδόθηκε σ' έναν κοντόφθαλμο και εξοντωτικό ανταγωνισμό με τη Lidl. Οι δυο αλυσίδες ενεπλάκησαν σ' έναν πόλεμο προσφορών και μειώσεων τιμών για να αποσπάσουν καταναλωτές από τη περιορισμένη δεξαμενή των πελατών των εκπωτικών κέντρων χωρία να ασχοληθούν καθόλου με τις συμβατικές αλυσίδες και το μικρό λιανικό εμπόριο που ειδικά στην Ελλάδα αποτελούν σημαντικές πηγές άντλησης δυνητικών καταναλωτών. Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες η αύξηση της ζήτησης για φτηνά τρόφιμα οδηγεί αυτόματα σε αντίστοιχη αύξηση της αγοράς των εκπωτικών κέντρων. Η Ελλάδα δεν εντάσσεται σ' αυτήν την κατηγορία. Μια προσεκτικότερη ματιά στα διατροφικά πρότυπα, στις καταναλωτικές συνήθειες και άλλα βαθιά ριζωμένα χαρακτηριστικά της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας δείχνει ότι ένα σημαντικό μέρος της αυξημένης ζήτησης για φτηνά τρόφιμα απορροφάται τόσο από το μικρό λιανικό εμπόριο τροφίμων όσο και από τις συμβατικές αλυσίδες.

### ***2.1 Αστοχίες στην ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων***

Ο αρχικός σχεδιασμός της εταιρίας προέβλεπε την κατασκευή περίπου 40 καταστημάτων σε ετήσια βάση ώστε να επιτευχθεί ο στόχος των 400 καταστημάτων σε βάθος δεκαετίας. Ο στόχος αυτός ήταν εξαιρετικά φιλόδοξος και δεν μπορούσε να υποστηριχθεί από την πρόσφατη εμπειρία τόσο για τη συγκεκριμένη εταιρία όσο και για τη συγκεκριμένη χώρα. Μετά από 16 χρόνια στη μεγάλη αγορά τροφίμων της Βρετανίας η Aldi είχε ένα δίκτυο 382 καταστημάτων στο τέλος του 2008 (BBC business 20/11/2008). Στην Ελλάδα, σε πολύ ευνοϊκότερες συνθήκες, η αλυσίδα Lidl χρειάστηκε 11 χρόνια για να δημιουργήσει ένα δίκτυο 200 καταστημάτων, ενώ η

δεύτερη κορυφαία συμβατική αλυσίδα AB έφτασε τα 200 κατ/τα μετά από 20 χρόνια παρουσίας στη χώρα.

Η δυσκολία εξεύρεσης των κατάλληλων οικοπέδων για την ανέγερση των καταστημάτων οδήγησε σε καθυστερήσεις. Ήδη το 2008-09 τα περιζήτητα οικόπεδα είχαν ήδη καταληφθεί από τις άλλες μεγάλες αλυσίδες, ενώ η εγκατάστασή τους είχε συμπαρασύρει και άλλες μεγάλες εταιρίες λιανικού εμπορίου και είχε προκαλέσει μεγάλη αύξηση των τιμών γης. Ο έλεγχος της νομιμότητας των αγορών και η διαδικασία έκδοσης των σχετικών οικοδομικών αδειών οδήγησαν σε μεγαλύτερες καθυστερήσεις. Είναι γνωστό ότι οι διαδικασίες αυτές είναι χρονοβόρες στην Ελλάδα, άρα ήταν αναμενόμενες, ωστόσο η εταιρία δεν τις είχε πάρει υπόψη στον αρχικό προγραμματισμό της. Μετά από 2 χρόνια δραστηριοποίησης στην ελληνική αγορά είχαν τεθεί σε λειτουργία μόνο 38 καταστήματα και ένα κέντρο διανομής. Επίσης η εταιρία είχε στην κυριότητα της 24 οικόπεδα που προορίζονταν για περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου της (Dawson 23/07/2010).

Σε αγορές που χαρακτηρίζονται από στασιμότητα ή μικρό ρυθμό ανάπτυξης, η ταχεία ανάπτυξη ενός πυκνού δικτύου καταστημάτων αποτελεί πρωταρχική επιλογή κάθε αλυσίδας λιανικού εμπορίου τροφίμων προκειμένου να αυξήσει γρήγορα τη διείσδυση της στους καταναλωτές που οδηγεί με τη σειρά της σε αύξηση του όγκου των πωλήσεων. Μέλημα κάθε αλυσίδας είναι η γρήγορη έκθεση σε μεγάλο αριθμό καταναλωτών και η διατήρηση του κόστους τροφοδοσίας των καταστημάτων σε χαμηλά επίπεδα. Οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής τροφίμων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, με ελάχιστες εξαιρέσεις, έχουν ακολουθήσει κοινές διαδρομές στην ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων τους. Σχεδόν όλες ξεκίνησαν την ανάπτυξη τους από τη μεγάλη και συνεκτική αγορά της Αττικής. Η επέκτασή τους στην περιφέρεια αποφασίστηκε με αρκετή καθυστέρηση, μόνο αφού είχαν εδραιωθεί στη μεγάλη αγορά που περικλείει την περιοχή της πρωτεύουσας και τους γειτονικούς νομούς. Η επέκταση εκτός της Αττικής αρχικά περιορίστηκε στα λίγα μεγάλα αστικά κέντρα της ηπειρωτικής χώρας και σταδιακά προσέγγισαν, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο, πιο απομακρυσμένες περιοχές (Σκορδίλη, 2012).

Όπως αποτυπώνεται στο χάρτη που ακολουθεί, στο σύντομο πέρασμα της από την Ελλάδα η Aldi πρόλαβε να δημιουργήσει ένα αραιό και διασπαρμένο δίκτυο καταστημάτων σε αρκετές περιοχές της ηπειρωτικής χώρας με μέτρια παρουσία στη Θεσσαλονίκη και ελάχιστη στην Αθήνα.

Χάρτης 1: Δίκτυο των καταστημάτων της Aldi 30/12/2010



Καταρχήν προκαλεί εύλογα ερωτηματικά γιατί δεν επωφελήθηκε από την πώληση του δικτύου των καταστημάτων Plus που έγινε λίγους μόλις μήνες πριν την τελική είσοδο της στην Ελλάδα. Τα 33 καταστήματα Plus ήταν χωροθετημένα σε περιοχές που αποτέλεσαν προτεραιότητες στην ανάπτυξη του δικτύου της Aldi. Η εξαγορά του δικτύου θα έδινε τη δυνατότητα γρήγορης εδραίωσης στην αγορά της Ελλάδας και θα της επέτρεπε να ανταγωνιστεί τη Lidl από διαφορετική βάση.

Είναι φανερό ότι η διάταξη αυτή επιβάρυνε την εταιρία με υψηλό κόστος τροφοδοσίας των καταστημάτων από το μοναδικό κέντρο διανομής της Θεσσαλονίκης. Περισσότερο σημαντικά όμως το δίκτυο των 38 κατ/των απευθύνονταν σ' ένα μικρό μόνο μέρος των δυνητικών καταναλωτών της εταιρίας. Μόνο πέντε καταστήματα εξυπηρετούσαν το μεγάλο αστικό κέντρο της Θεσσαλονίκης και μόνο τέσσερα την ευρύτερη περιοχή της πρωτεύουσας. Μάλιστα η κάθοδος στην Αττική αποφασίστηκε εσπευσμένα αφού σύμφωνα με το αρχικό σχέδιο η επέκταση στην Αττική δεν προβλέπονταν να ξεκινήσει πριν το 2012. Η αγορά του λιανικού εμπορίου, όπως και κάθε άλλη οικονομική δραστηριότητα, είναι εξαιρετικά

πολωμένη στην Ελλάδα στην ευρύτερη περιοχή της πρωτεύουσας. Η απροθυμία της Aldi να δραστηριοποιηθεί έγκαιρα στην αγορά της Αθήνας την περιορίσε σε μικρές και ανταγωνιστικές περιφερειακές αγορές που αντικειμενικά δεν είχαν τη δυνατότητα να οδήγησαν σε γρήγορη αύξηση των εσόδων που ήταν το ζητούμενο για να μπορέσει η εταιρία να γίνει πραγματική απειλή για τη Lidl και να συμβάλει στην χρηματοδότηση της περαιτέρω ανάπτυξης της.

### **3. Συμπεράσματα**

Προφανώς το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και η ελληνική οικονομία έχουν τις γνωστές ιδιομορφίες τους. Ωστόσο πολλές όψεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα είναι πολύ πιο ευνοϊκές από άλλες χώρες της Ευρώπης όπου έχει δραστηριοποιηθεί η Aldi. Το θεσμικό πλαίσιο που ορίζει τις διατάξεις για τη δημιουργία νέων καταστημάτων στην Ελλάδα είναι πολύ λιγότερο δεσμευτικό συγκριτικά με άλλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης, όπως το ΗΒ και τη Γαλλία (Guy, 2005; Wrigley and Lowe, 2002) όπου οι αλυσίδες μπορούν να επεκταθούν μόνο μέσω εξαγορών υφιστάμενων επιχειρήσεων και κτιρίων. Η ελληνική νομοθεσία δεν είναι τόσο δεσμευτική για τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων όπως πχ. η Γερμανική που έθεσε ανυπέρβλητα εμπόδια στη δραστηριότητα της γιγάντιας Αμερικάνικης αλυσίδας Wal-mart στη Γερμανία (Ferne & Arnold, 2002). Ο δημόσιος τομέας δεν παρουσιάζει τα εκτεταμένα φαινόμενα διαφθοράς και οι επιχειρήσεις δεν υφίστανται τις απειλές της μαφίας που δρα ακόμη σε αρκετές πρώην σοσιαλιστικές χώρες. Προς επίρρωση των παραπάνω και οι τρεις κορυφαίες αλυσίδες λιανικού εμπορίου τροφίμων στην Ελλάδα είναι διεθνικές εταιρίες. Αντίστοιχα σε όλους τους σημαντικούς κλάδους του λιανικού εμπορίου κυριαρχούν ΔΕ και μεταξύ αυτών οι γερμανικές εταιρίες κατέχουν περίοπτη θέση.

Επίσης η οικονομική κρίση μπορεί να δημιουργεί προβλήματα σε άλλους κλάδους του λιανικού εμπορίου αλλά αποτελεί ευκαιρία για τις φτηνές αλυσίδες. Η μητέρα των αδελφών Albrechts, ιδιοκτήτρια παντοπωλείου στο Έσσεν, υποστήριζε ότι «όταν οι άλλοι περνάνε χειρότερα για μας είναι καλύτερα». Ή όπως το θέτει η επιθεώρηση Economist σ' ένα πρόσφατο άρθρο της «αγανάκτηση στους δρόμους, χαμόγελα στους διαδρόμους», (The Economist 02/06/2011).

Η ανάλυση έχει δείξει ότι η υπερεκτίμηση των ορίων και της δυναμικής της αγοράς των εκπωτικών κέντρων, η λανθασμένη στρατηγική ανταγωνισμού και, κυρίως, η ασυνάρτητη, ακριβή και καθυστερημένη ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων, μπορεί να υποστηριχτεί ότι ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό για την αποτυχία του εγχειρήματος. Επιπλέον κύκλοι της αγοράς συνδέουν τις συχνές αντικαταστάσεις της διοικητικής ομάδας που ανέλαβε την επένδυση (τρεις φορές σε δυο χρόνια) με υπερβάσεις στο κόστος της επένδυσης και φαινόμενα κακοδιαχείρισης.

Στα πλαίσια της διεθνούς ύφεσης οι διεθνικές εταιρίες επιδιώκουν να απλοποιήσουν τα δίκτυα τους και να είναι εκτεθειμένες σε λιγότερα περιβάλλοντα προκειμένου να μειώσουν την επικινδυνότητα. Η εσπευσμένη αποχώρηση της Aldi από την Ελλάδα περιορίζει κατά ένα τα ανοικτά μέτωπα για την εταιρία - που δεν είναι και λίγα- και της επιτρέπει να επικεντρωθεί στις ώριμες αγορές των ΗΠΑ, του ΗΒ και της Αυστραλίας που εκτιμά ότι υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης.

### **Βασικές Αναφορές**

- Alexander, N., Quinn, B. and Cairns, P. (2005) “International retail divestment activity”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33:1, pp. 5-22.
- Aoyama, Y. (2007) “Oligopoly and the structural paradox of retail TNCs: an assessment of Carrefour and Wal-Mart in Japan”, *Journal of Economic Geography*, 7, pp.471-490.
- Chemawat, P. (2001) “Distance still matters: The hard reality of global expansion”, *Harvard Business Review*, 09/2001:137-147.
- Dawson, M. (23/07/2010) “Aldi quits Greece”, at <http://www.german-retail-blog.com/2010/07/23/aldi-quits-greece/>
- Fernie, J. and Arnold, S. (2002) “Wal-Mart in Europe: prospects for Germany, the UK and France”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30:2, pp.92-102.
- Η Καθημερινή (14/08/2010) *Οι βασικές αιτίες που οδήγησαν στο ναυάγιο της Aldi*, [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_14/08/2010\\_411446](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_1_14/08/2010_411446)
- The Economist (02/06/2011) “Spanish aisles: why a low-price retailer is thriving”, at <http://www.economist.com/node/18775460>