



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*"Ανάλυση Συγκέντρωσης Αγοράς και Ανταγωνισμού στον Κλάδο των
Σούπερ Μάρκετ."*

Ηλιάνα Μπαρμπούδη

A.M.: 0824M033

Εξεταστική Επιτροπή:

Μπαγέρη Βασιλική (Επιβλέπουσα), Επ. Καθηγήτρια

Χριστοφόρου Ασημίνα, Επ. Καθηγήτρια

Ντεγλιαννάκης Σταύρος, Καθηγητής

Αθήνα 2026

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία, είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δε μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα:

Ηλιάνα Μπαρμπούδη

Υπογραφή:

.....

14/01/2026

Περίληψη

Η εργασία μελετά τη συγκέντρωση και τον ανταγωνισμό στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, αναλύοντας εμπειρικά την περίοδο 2017-2024. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο κλάδος διατηρεί υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, με τις έξι μεγαλύτερες αλυσίδες να συγκεντρώνουν περίπου το 78% της αγοράς το 2024. Οι δείκτες CR₄-CR₆ και ο δείκτης Herfindahl–Hirschman (HHI) επιβεβαιώνουν την ύπαρξη ασύμμετρου ολιγοπωλίου, όπου ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων ασκεί ισχυρή επιρροή στη διαμόρφωση των συνθηκών της αγοράς.

Η ανάλυση δείχνει ότι, παρά τη σταθερή αύξηση της συγκέντρωσης μέχρι το 2022, τα έτη 2023-2024 χαρακτηρίζονται από ήπια ανακατανομή μεριδίων χωρίς ουσιαστική μεταβολή της ολιγοπωλιακής δομής. Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών έχει επηρεαστεί από τις πληθωριστικές πιέσεις και την αυξημένη στροφή προς προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ενώ οι προμηθευτές αντιμετωπίζουν προκλήσεις που συνδέονται με τη διαπραγματευτική ισχύ των μεγάλων αλυσίδων.

Συμπερασματικά, η υψηλή συγκέντρωση περιορίζει την ένταση του ανταγωνισμού και καθιστά απαραίτητη την ενίσχυση της εποπτείας, τη στήριξη μικρότερων προμηθευτών και την υιοθέτηση πολιτικών που θα προωθούν μεγαλύτερη διαφάνεια, πραγματικό ανταγωνισμό και πιο αποτελεσματική προστασία των καταναλωτών.

Abstract

This paper examines concentration and competition in the supermarket sector in Greece, providing an empirical analysis of the period 2017–2024. The results indicate that the sector maintains a high level of concentration, with the six largest retail chains accounting for approximately 78% of the market in 2024. Concentration ratios (CR_4 – CR_6) and the Herfindahl–Hirschman Index (HHI) confirm the presence of an asymmetric oligopoly, in which a small number of firms exert strong influence over market conditions.

The analysis shows that, despite a steady increase in concentration up to 2022, the years 2023–2024 are characterized by a mild redistribution of market shares without any substantial change in the oligopolistic structure. Consumer purchasing behavior has been affected by inflationary pressures and a growing shift toward private-label products, while suppliers face challenges related to the bargaining power of large retail chains.

In conclusion, the high level of concentration limits the intensity of competition and highlights the need for stronger regulatory oversight, support for smaller suppliers, and the adoption of policies that promote greater transparency, genuine competition, and more effective consumer protection.

Ευχαριστίες

Πριν από την παρουσίαση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Μπαγέρη Βασιλική, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη διαρκή υποστήριξη και τον χρόνο που αφιέρωσε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Η συμβολή της υπήρξε καθοριστική για την ολοκλήρωση της μελέτης αυτής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά τον σύζυγό μου, Γιώργο, για την αδιάκοπη στήριξη, την υπομονή και την ενθάρρυνσή του σε όλη τη διάρκεια αυτού του απαιτητικού ταξιδιού. Η παρουσία του αποτέλεσε για μένα σημαντικό στήριγμα.

Εισαγωγή

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζει τη δομή, τον βαθμό συγκέντρωσης και τις συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, έναν τομέα που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην καθημερινότητα των καταναλωτών και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες του λιανικού εμπορίου. Το αντικείμενο της μελέτης εστιάζει τόσο στην κατανομή της ισχύος μεταξύ των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, όσο και στις επιπτώσεις της συγκέντρωσης στη λειτουργία της αγοράς, στις τιμές και στη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Κύριος σκοπός της εργασίας είναι να αποτυπωθεί η εξέλιξη της συγκέντρωσης στον κλάδο κατά την περίοδο 2017-2024 και να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο η ολιγοπωλιακή αυτή δομή επηρεάζει τον ανταγωνισμό. Για τον σκοπό αυτόν, αναλύονται σε βάθος τα μερίδια αγοράς των έξι μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ και υπολογίζονται οι δείκτες συγκέντρωσης CR₄-CR₆ και ο δείκτης Herfindahl-Hirschman (HHI). Επιπλέον, εξετάζονται σημαντικές εξαγορές και συγχωνεύσεις της τελευταίας δεκαετίας, καθώς αποτελούν καθοριστικό παράγοντα της σημερινής δομής του κλάδου και επηρεάζουν άμεσα τον βαθμό συγκέντρωσης και την ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, η εργασία αξιοποιεί εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, όπως το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter και την ανάλυση SWOT, προκειμένου να διερευνηθούν οι παράγοντες που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και καταναλωτών, καθώς και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων παικτών. Οι αναλύσεις αυτές συμβάλλουν στην κατανόηση των αιτιών που οδηγούν στη διατήρηση υψηλού βαθμού συγκέντρωσης και αναδεικνύουν τις τάσεις και προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος.

Η εργασία αποτελείται από οκτώ κεφάλαια. Αρχικά παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο και η σχετική βιβλιογραφία γύρω από τη συγκέντρωση και τον ανταγωνισμό. Στη συνέχεια περιγράφεται το μακροοικονομικό περιβάλλον και η ιστορική εξέλιξη της ελληνικής αγοράς σούπερ μάρκετ. Ακολουθεί η στρατηγική ανάλυση του κλάδου και η αξιολόγηση των σημαντικότερων εξαγορών και συγχωνεύσεων. Έπειτα παρουσιάζεται η εμπειρική ανάλυση των μεριδίων αγοράς και των δεικτών συγκέντρωσης, καθώς και ένα υποθετικό σενάριο συγχώνευσης. Τέλος, διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα και προτείνονται πολιτικές για την ενίσχυση του ανταγωνισμού και την προστασία του καταναλωτή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μεθοδολογία.....	22
2.1 Δεδομένα.....	22
2.2 Δείκτες	23
2.2.1 Δείκτης συγκέντρωσης - Concentration Ratio (CR _m)	24
2.2.2 Δείκτης Herfindahl-Hirschman (HHI)	26
2.2.3 Δείκτης εντροπίας (Entropy index).....	28
2.2.4 Σύγκριση – διαφορές μεταξύ των δεικτών.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μακροοικονομικό περιβάλλον και λιανικό εμπόριο	30
3.1 ΑΕΠ, πληθωρισμός και ανεργία	30
3.2 Ιδιωτική κατανάλωση και οικογενειακός προϋπολογισμός.....	31
3.3 Λιανικό εμπόριο και οικονομικό κλίμα	33
3.4 PEST ανάλυση του κλάδου των σούπερ μάρκετ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Χαρακτηριστικά του κλάδου και ιστορική διαδρομή.....	37
4.1 Ορισμός του κλάδου λιανικής	37
4.2 Βασικές κατηγορίες των σούπερ μάρκετ.....	38
4.3 Ιστορική διαδρομή των σούπερ μάρκετ.....	40
4.4 Η αγορά των σούπερ μάρκετ	43
4.4.1 Κύκλος εργασιών των 10 μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου	47
4.4.2 Μεριδία αγοράς του κλάδου	49
4.5 Εικόνα του κλάδου το 2024 και 2025.....	52
4.5.1 Εξέλιξη τιμών και καταναλωτικής συμπεριφοράς.....	53
4.5.2 Δομή και συγκέντρωση της αγοράς	59
4.6 Οι κύριες προκλήσεις και τάσεις της τελευταίας 15ετίας.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανταγωνισμός στον κλάδο, συγχωνεύσεις και εξαγορές.....	63
5.1 Μοντέλα ανταγωνισμού.....	63
5.1.1 Τέλειος ανταγωνισμός.....	63
5.1.2 Μονοπώλιο	63
5.1.3 Μονοπωλιακός ανταγωνισμός	63
5.1.4 Ολιγοπώλιο	63
5.2 Βαθμός συγκέντρωσης στην αγορά	64
5.2.1 Μέτρηση δείκτη συγκέντρωσης CR _n	65
5.2.2 Μέτρηση δείκτη Herfindahl-Hirschman (HHI)	67
5.2.3 Υποθετικό σενάριο συγχώνευσης Μασούτης - ANEΔΗΚ Κρητικός (εκτίμηση επιπτώσεων συγκέντρωσης στον δείκτη HHI).....	70

5.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές	72
5.3.1 Ορισμοί.....	72
5.3.2 Διαφορές μεταξύ συγχώνευσης και εξαγοράς	73
5.3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συγχωνεύσεων και εξαγορών	73
5.3.4 Είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών	75
5.3.5 Συγχωνεύσεις και εξαγορές σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Στρατηγική ανάλυση του κλάδου των σούπερ μάρκετ	82
6.1 SWOT	82
6.1.1 Δυνάμεις (Strengths)	83
6.1.2 Αδυναμίες (Weaknesses)	84
6.1.3 Ευκαιρίες (Opportunities)	84
6.1.4 Απειλές (Threats)	85
6.2 Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter	86
6.2.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	87
6.2.2 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο	89
6.2.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών	91
6.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	92
6.2.5 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	92
6.3 Διαχείριση κινδύνων.....	94
6.3.1 Συναλλαγματικός κίνδυνος	94
6.3.2 Κίνδυνος επιτοκίου	94
6.3.3 Πιστωτικός κίνδυνος	94
6.3.4 Κίνδυνος ρευστότητας	95
6.3.5 Διαχείριση κεφαλαίου	95
6.3.6 Μακροοικονομικός κίνδυνος	95
6.3.7 Λειτουργικοί κίνδυνοι - κίνδυνος σχετικός με την ασφάλεια των τροφίμων	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Πολιτική ανταγωνισμού και ρυθμιστικό πλαίσιο	97
7.1 Ελληνικό ρυθμιστικό πλαίσιο και Ευρωπαϊκή πολιτική ανταγωνισμού	97
7.2 Αρμόδιες ελληνικές αρχές και αρμοδιότητες	97
7.3 Παρεμβάσεις αρμόδιων αρχών στον κλάδο των σούπερ μάρκετ	99
7.3.1 Παρεμβάσεις της Επιτροπής Ανταγωνισμού στον κλάδο των σούπερ μάρκετ ..	99
7.3.2 Ρυθμιστικές παρεμβάσεις του Υπουργείου Ανάπτυξης.....	101
7.4 Αξιολόγηση δομής αγοράς και επιπτώσεις στις τιμές και στη συμπεριφορά των καταναλωτών	102
7.5 Κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης στον κλάδο των σούπερ μάρκετ	104
7.5.1 Ορισμός και θεωρητικό πλαίσιο	104
7.5.2 Ενδείξεις και εμπειρικά ευρήματα στην ελληνική αγορά.....	104

7.5.3 Μηχανισμοί αντιμετώπισης και ρυθμιστικές παρεμβάσεις	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα - Προτάσεις	108
8.1 Συμπεράσματα για το επίπεδο συγκέντρωσης και τον ανταγωνισμό	108
8.2 Επιδράσεις στους καταναλωτές	108
8.3 Εισηγήσεις για ενίσχυση του ανταγωνισμού & προστασία του καταναλωτή	109
8.4 Πιθανές πολιτικές για την ενίσχυση του ανταγωνισμού.....	110
Ελληνική Βιβλιογραφία	111
Ξένη Βιβλιογραφία	121

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση δομής αγοράς βάσει μεριδίων αγοράς.....	25
Πίνακας 2: Κριτήρια αξιολόγησης συγκέντρωσης βάσει ΗΗΙ και επιπτώσεις στον ανταγωνισμό.....	27
Πίνακας 3: Οι περιπτώσεις που δεν εγείρουν προβλήματα ανταγωνισμού.....	27
Πίνακας 4: Μέσος μηνιαίος δείκτης πωλήσεων (κύκλος εργασιών) στο Λιανικό Εμπόριο.....	34
Πίνακας 5: Κατηγορίες σούπερ μάρκετ βάσει μεγέθους καταστήματος.....	39
Πίνακας 6: Κατηγορίες σούπερ μάρκετ βάσει δικτύου καταστημάτων.....	39
Πίνακας 7: Εναλλακτικά κανάλια διανομής και μορφές εμπορίου τροφίμων.....	40
Πίνακας 8: Κύκλος εργασιών των 10 μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου για τα έτη 2022-2024.....	48
Πίνακας 9: Μερίδια αγοράς των 6 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για τα έτη 2017, 2020-2024.....	50
Πίνακας 10: Συγκριτική παρουσίαση μορφών αγοράς.....	64
Πίνακας 11: CR4, CR5, CR6 για τα έτη 2022-2024, χωρίς την LIDL ΕΛΛΑΣ.....	65
Πίνακας 12: CR4, CR5, CR6 για τα έτη 2022-2024, με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ.....	66
Πίνακας 13: ΗΗΙ για τα έτη 2022-2024, χωρίς την LIDL ΕΛΛΑΣ.....	68
Πίνακας 14: ΗΗΙ για τα έτη 2022-2024, με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ.....	69
Πίνακας 15: Αξιολόγηση συγχώνευσης βάσει των Κατευθυντήριων Οδηγιών ΗΠΑ και Ευρωπαϊκής Επιτροπής, χωρίς τη LIDL ΕΛΛΑΣ.....	71
Πίνακας 16: Αξιολόγηση συγχώνευσης βάσει των Κατευθυντήριων Οδηγιών ΗΠΑ και Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ.....	72
Πίνακας 17: Κύριες διαφορές μεταξύ συγχώνευσης και εξαγοράς.....	73
Πίνακας 18: Διακρίσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών, κατά διαφορετική προσέγγιση.....	77
Πίνακας 19: Εξαγορές των έξι μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (2015-2025).....	79
Πίνακας 20: Πίνακας συνοπτικής αξιολόγησης των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο των σούπερ μάρκετ.....	93
Πίνακας 21: Παρεμβάσεις της ΕΑ που αφορούν τα σούπερ μάρκετ (2020-2024).....	101
Πίνακας 22: Αποφάσεις της Επιτροπής Ανταγωνισμού για κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης και συναφείς παραβάσεις στον κλάδο τροφίμων.....	105

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Απεικόνιση της ανεργίας, του πληθωρισμού και του εγχώριου ρυθμού ανάπτυξης.....	30
Διάγραμμα 2: ΑΕΠ και ρυθμός ανάπτυξης.....	31
Διάγραμμα 3: Ιδιωτική κατανάλωση και φόροι στην κατανάλωση ως ποσοστό του ΑΕΠ.....	32
Διάγραμμα 4: Μέση μηνιαία δαπάνη νοικοκυριών για είδη διατροφής ως ποσοστό των συνολικών δαπανών ανά μήνα.....	33
Διάγραμμα 5: Δείκτες Κύκλου Εργασιών και Απασχόλησης Εταιριών λιανικού εμπορίου.....	35
Διάγραμμα 6: Εξέλιξη πωλήσεων σούπερ μάρκετ και της συνολικής αγοράς (σε δισ. €) και ποσοστό συμμετοχής των σούπερ μάρκετ στο σύνολο.....	45
Διάγραμμα 7: Εξέλιξη των πωλήσεων (σε δισ. €) και του ετήσιου ρυθμού μεταβολής των πωλήσεων των σούπερ μάρκετ.....	46
Διάγραμμα 8: Εξέλιξη αριθμού αλυσίδων σούπερ μάρκετ.....	47
Διάγραμμα 9: Μεριδία αγοράς των 6 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για τα έτη 2017.....	51
Διάγραμμα 10: Τάσεις τιμών FMCG στην Ελλάδα.....	53
Διάγραμμα 11: Εξέλιξη μέσης τιμής ανά μονάδα - FMCG και τροφίμων.....	54
Διάγραμμα 12: Απόψεις σε σχέση με τις προσφορές.....	55
Διάγραμμα 13: Εξέλιξη μεριδίου αξίας πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για τα έτη 2018-Ιούν.25.....	56
Διάγραμμα 14: Εξέλιξη διαδικτυακού κύκλου εργασιών σούπερ μάρκετ για τα έτη 2018 - Μάιος 2025.....	57
Διάγραμμα 15: Συχνότητα επισκέψεων και καταναλωτική δαπάνη.....	58
Διάγραμμα 16: Βασικό κριτήριο-παράγοντας επιλογής τροφίμων.....	58
Διάγραμμα 17: Επίδραση της πανδημίας COVID-19 στην αύξηση των ηλεκτρονικών αγορών τροφίμων.....	60
Διάγραμμα 18: Μεριδία αγοράς των 6 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για το 2024, χωρίς την LIDL ΕΛΛΑΣ.....	66
Διάγραμμα 19: Μεριδία αγοράς των 6 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για το 2024, με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ.....	67
Διάγραμμα 20: SWOT Ανάλυση του Κλάδου των Σούπερ Μάρκετ στην Ελλάδα.....	83
Διάγραμμα 21: Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων του Porter στον Κλάδο Σούπερ Μάρκετ στην Ελλάδα.....	87

Διάγραμμα 22: Διαμόρφωση μέσης τελικής τιμής ειδών σούπερ μάρκετ.....	90
Διάγραμμα 23: Αύξηση πλεονάσματος καταναλωτή στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, λόγω παρεμβάσεων της Επιτροπής Ανταγωνισμού.....	100
Διάγραμμα 24: Εξέλιξη μέσου ετήσιου εναρμονισμένου δείκτη τιμών καταναλωτή.....	103

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1: Επίπεδα συγκέντρωσης αγοράς βάσει του δείκτη CRm.....	25
Σχήμα 2: Επίπεδα συγκέντρωσης αγοράς βάσει του δείκτη Herfindahl–Hirschman (HHI).....	26
Σχήμα 3: Ανάλυση PEST του κλάδου των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα.....	36
Σχήμα 4: Επίπεδα καταγραφής κλάδου λιανεμπορίου τροφίμων.....	37
Σχήμα 5: Κατηγοριοποίηση της αγοράς λιανικής πώλησης ειδών σούπερ μάρκετ.....	40
Σχήμα 6: Χρονογραμμή εξέλιξης των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (1960-2025).....	43
Σχήμα 7: Ετήσια μεταβολή πωλήσεων και συμμετοχή στον συνολικό κύκλο εργασιών ανά τύπο καταστήματος σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 2025).....	56
Σχήμα 8: Η άνοδος του Q-Commerce (Quick Commerce) ως νέα μορφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	60
Σχήμα 9: Αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα και τη διαχρονική προτίμηση στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	61
Σχήμα 10: Μεταβολή αξίας πωλήσεων FMCG ανά γεωγραφική περιοχή της Ελλάδας.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική επισκόπηση

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας συγκροτήθηκε ένας εκτενής πίνακας βιβλιογραφικής ανασκόπησης, με σκοπό την αποτύπωση και την συστηματική οργάνωση της έως σήμερα αποκτηθείσας επιστημονικής γνώσης στα αντικείμενα της μέτρησης της συγκέντρωσης και της ανάλυσης του ανταγωνισμού στην αγορά. Στον πίνακα παρατίθενται οι δεκαέξι σημαντικότερες σχετικές μελέτες, με την πρώτη να ξεκινά από το 1955 και η τελευταία να πραγματοποιείται το έτος 2009 και είναι ταξινομημένες με αλφαβητική σειρά, βάσει των ονομάτων των συγγραφέων, διευκολύνοντας έτσι την άμεση παραπομπή στις επιμέρους μελέτες καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής και ανάγνωσης του κειμένου. Για κάθε έρευνα παρουσιάζονται το αντικείμενο μελέτης, η μεθοδολογική προσέγγιση, ο κλάδος ή το είδος των εξεταζόμενων κάθε φορά επιχειρήσεων, η χώρα και η χρονική περίοδος αναφοράς, καθώς και τα βασικότερα εμπειρικά ευρήματα στα οποία καταλήγουν οι έρευνες. Η παρουσίαση αυτή επιτρέπει την άμεση συγκριτική θεώρηση διαφορετικών ερευνητικών προσεγγίσεων της διεθνούς βιβλιογραφίας και συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός στέρεου θεωρητικού και εμπειρικού πλαισίου, πάνω στο οποίο εδράζεται η παρούσα εργασία. Επιπλέον, το σύνολο των συμπερασμάτων θα αξιοποιηθεί περαιτέρω με στόχο την εξειδίκευση και εφαρμογή τους στο υπό εξέταση πεδίο, δηλαδή στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, ώστε να αναλυθεί με ακρίβεια ο βαθμός συγκέντρωσης και το επίπεδο ανταγωνισμού.

Έρευνες	Αντικείμενο Έρευνας	Μεθοδολογία Έρευνας	Είδος Επιχειρήσεων/ Κλάδος	Χώρες	Χρονική Περίοδος	Εμπειρικά Ευρήματα
Bailey D. & Boyle S. E. (1971)	- Ποιος δείκτης συγκέντρωσης είναι βέλτιστος; - Υπάρχει ένας “άριστος” δείκτης συγκέντρωσης ή εξαρτάται από το πλαίσιο;	CRm HHI	Επιχειρήσεις (μεταποιητικού τομέα)	-	1963	- Δεν υπάρχει καθολικά ιδανικός δείκτης – η επιλογή εξαρτάται από τους στόχους της μελέτης. - Ο δείκτης HHI δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα σχετικά μεγέθη των επιχειρήσεων από ότι τον απόλυτο αριθμό των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. - Ο CRm δίνει έμφαση στις m μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Παρέχει εύκολη και γρήγορη εκτίμηση. - Τα αποτελέσματα των περισσότερων δεικτών συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό.
Cowling K. & Waterson M. (1976)	Πώς οι μεταβολές στη συγκέντρωση της αγοράς συνδέονται με τις μεταβολές στα	CRm HHI Οικονομετρική ανάλυση	Βιομηχανίες	Ηνωμένο Βασίλειο Ευρώπη ΗΠΑ	1958, 1963 & 1968	- Όταν ο HHI είναι υψηλός, δηλαδή όταν η αγορά είναι πιο συγκεντρωμένη, το ποσοστό κέρδους επί των εσόδων αυξάνεται, δηλαδή το περιθώριο κέρδους αυξάνεται. - Σε αγορές με ελαστική ζήτηση (δηλαδή όταν οι καταναλωτές αντιδρούν έντονα στις αλλαγές τιμών), το περιθώριο κέρδους μειώνεται.

	περιθώρια τιμής-κόστους;	(σύγκριση περιθωρίου κέρδους μεταξύ ετών και διάσπαση του δείγματος σε διαρκή και μη αγαθά)				- Στις βιομηχανίες διαρκών αγαθών, σε περιόδους ύφεσης οι επιχειρήσεις τείνουν να ανταγωνίζονται μέσω βελτίωσης ποιότητας αντί μείωσης τιμών. [Εν αντιθέσει με τον κλάδο των σουπέρ μάρκετ (μη διαρκή αγαθά), όπου οι τιμολογιακές αλλαγές είναι αυτές που επηρεάζουν πιο άμεσα τον ανταγωνισμό.]
Curry B. & George K. D. (1983)	Ανασκόπηση θεωριών και μεθόδων μέτρησης συγκέντρωσης στον κλάδο	Θεωρητική / βιβλιογραφική ανασκόπηση	Επιχειρήσεις (μεταποιητικού τομέα)	ΗΠΑ Ηνωμένο Βασίλειο	(πηγές) 1933-1980	- Δείκτης εντροπίας: Όσο υψηλότερη είναι η τιμή του E, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο συγκέντρωσης και αντίστροφα. - Τιμή δείκτη εντροπίας: • όταν τα μερίδια των N επιχειρήσεων είναι ίσα, παίρνει την μέγιστη τιμή $\log(N) = \infty$ (δεν υπάρχει συγκέντρωση) • όταν υπάρχει μια μόνο επιχείρηση (μονοπώλιο), παίρνει την τιμή $\log(1) = 0$. - Πλεονέκτημα του δείκτη εντροπίας: υπάρχει η δυνατότητα ανάλυσης σε εντροπίες εντός ομάδας και μεταξύ ομάδων, εάν υπάρχουν διακριτές υποομάδες επιχειρήσεων. - Οι συγχωνεύσεις αυξάνουν τη συγκέντρωση.
Cutrini E. (2009)	- Περιφερειακή συγκέντρωση - ανάλυση εθνικών και περιφερειακών προτύπων. - Είναι άμεσα συνδεδεμένες η περιφερειακή εξειδίκευση και η γεωγραφική συγκέντρωση;	Δείκτης εντροπίας	Επιχειρήσεις (μεταποιητικού τομέα)	Βέλγιο και Λουξεμβούργο (ενοποιημένα), Φινλανδία, Γαλλία, Δυτική Γερμανία, Ελλάδα, Ιταλία, Ολλανδία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο.	2001	- Οι μικρότερες βιομηχανίες συνήθως είναι πιο συγκεντρωμένες από τις μεγαλύτερες. - Το περιφερειακό μέγεθος επηρεάζει αρνητικά τον βαθμό συνολικής εξειδίκευσης. - Το μέγεθος της εξειδίκευσης σε επίπεδο περιφέρειας, διαπιστώθηκε ότι είναι υψηλότερο στις μικρότερες χώρες (Ελλάδα και Ισπανία). - Ο δείκτης εντροπίας επιτρέπει σαφέστερη αποσύνθεση και εστίαση στις περιφερειακές ανισότητες. - Η συγκέντρωση δεν είναι μόνο εθνική, αλλά ποικίλει περιφερειακά.

Hall M. & Tideman N. (1967)	- Ποιοι δείκτες συγκέντρωσης είναι στατιστικά αξιόπιστοι και κατάλληλοι για σύγκριση αγορών; - Ποια είναι τα κριτήρια που πρέπει να πληροί ένας καλός δείκτης συγκέντρωσης;	CRm HHI Δείκτης εντροπίας Gini Coefficient	Οι 100 ή 200 μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην οικονομία	-	-	- Προϋποθέσεις για Έγκυρο/Αντικειμενικό Δείκτη Συγκέντρωσης: 1. Πρέπει να δείχνει ξεκάθαρα ποια αγορά είναι πιο συγκεντρωμένη - χωρίς αμφισημίες. 2. Ο βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου πρέπει να είναι ανεξάρτητος από το μέγεθός του. 3. Η συγκέντρωση αυξάνεται εάν υπάρχει μετατόπιση από μια επιχείρηση χαμηλότερης κατάταξης σε μια υψηλότερης και αντίστροφα. 4. Εάν κάθε επιχείρηση σε έναν δεδομένο κλάδο διαιρεθεί σε n επιχειρήσεις ίσου μεγέθους, τότε ο δείκτης συγκέντρωσης πρέπει να μειώνεται. 5. Πολλές επιχειρήσεις σημαίνουν λιγότερη συγκέντρωση και αντίστροφα. 6. Προαιρετικό, αλλά χρήσιμο είναι ο δείκτης να έχει εύρος από 0 (τέλεια ισότητα) ως 1 (μονοπώλιο). - Αν και ο HHI πληροί όλα τα θεωρητικά κριτήρια, δεν είναι ιδανικός, γιατί δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις μεγάλες επιχειρήσεις και αγνοεί τον απόλυτο αριθμό των επιχειρήσεων, που σχετίζεται με τον βαθμό ανταγωνισμού και τα εμπόδια εισόδου. - Ο CRm πληροί μόνο τα δύο κριτήρια και αγνοεί τις μικρότερες επιχειρήσεις, δείχνει μόνο τη συμβολή των μεγάλων επιχειρήσεων ($m = 4, 8 \text{ ή } 20$). - Ο δείκτης εντροπίας δίνει έμφαση στην ισότητα κατανομής των μεριδίων στις επιχειρήσεις.
Hannah L. & Kay J.A. (1977)	Θεωρία και μέτρηση της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων στη βιομηχανία.	CRm HHI	Επιχειρήσεις (μεταποιητικού τομέα)	Ηνωμένο Βασίλειο	1950-1970	- Οι 7 Αρχές για Έγκυρο/Αντικειμενικό Δείκτη Συγκέντρωσης: 1. Μεγαλύτερα μερίδια στις μεγάλες επιχειρήσεις, αυξάνουν την συγκέντρωση. 2. Η μετακίνηση πωλήσεων από μικρές σε μεγάλες επιχειρήσεις, αυξάνει την συγκέντρωση (και το αντίστροφο).

						3. Η είσοδος νέων μικρών επιχειρήσεων, μειώνει τη συγκέντρωση. 4. Οι συγχωνεύσεις αυξάνουν τη συγκέντρωση. 5. Όσο μικρότερο είναι το μερίδιο μιας νέας επιχείρησης, τόσο μικρότερη η επίδρασή του στη συγκέντρωση. 6. Η τυχαία αλλαγή προτίμησης μάρκας από τους καταναλωτές, μειώνει την συγκέντρωση. 7. Τυχαία γεγονότα που ευνοούν την ανάπτυξη (νόμος του Gibrat) ορισμένων επιχειρήσεων, αυξάνουν τη συγκέντρωση. - Η υψηλή συγκέντρωση: 1. δεν σχετίζεται πάντα με μείωση του ανταγωνισμού. 2. δεν σημαίνει απαραίτητα απουσία ανταγωνιστικών πιέσεων.
Hart P. E. (1971)	Σύγκριση δείκτη εντροπίας με τους άλλους δείκτες συγκέντρωσης.	Καμπύλη Lorenz Gini Coefficient	-	Ηνωμένο Βασίλειο	1952-1963	- Ο δείκτης εντροπίας είναι καλύτερος / προτιμότερος από τους υπόλοιπους, όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι μικρός (ολιγοπώλιο). - Όταν αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου, η τιμή του HHI μειώνεται. Παίρνει την τιμή N στον τέλει ανταγωνισμό και 1 στο μονοπώλιο. - Υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ εντροπίας και HHI, αλλά με διαφορές στην ευαισθησία. Ο πρώτος δίνει έμφαση στα μικρά / μεσαία μερίδια αγοράς, ενώ ο δεύτερος στα μεγάλα.
Hexter J.L. & Snow W.J. (1970)	- Μέτρηση της συγκέντρωσης αγοράς. - Έχει αλλάξει η ανισότητα μεγέθους μεταξύ των 500 μεγαλύτερων βιομηχανικών	Δείκτης εντροπίας	Οι 500 μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις.	ΗΠΑ	1955–1966	- Μικρή ή καθόλου αλλαγή στη συγκέντρωση. Πιθανή ελαφρά μείωση της συγκέντρωσης/ανισότητας. - Μακροχρόνια όσο αυξάνεται η εντροπία, μειώνεται η συγκέντρωση.

	επιχειρήσεων (1955–1966);					
Horowitz A. & Horowitz I. (1968)	Μελέτη της εξέλιξης του ανταγωνισμού στον κλάδο της ζυθοποιίας μέσω εντροπίας και Μαρκοβιανών διαδικασιών.	Δείκτης εντροπίας και σχετικής εντροπίας Χρήση αλυσίδων Markov	Βιομηχανία ζυθοποιίας	ΗΠΑ	1944-1964	- Ως μέτρο συγκέντρωσης της βιομηχανίας, η εντροπία είναι ανάλογη με τον ανταγωνισμό της βιομηχανίας. - Η εντονότερη ισότητα στα μερίδια δεν αυξάνει απαραίτητα τον ανταγωνισμό ή την εντροπία, αν μειωθεί ο αριθμός των επιχειρήσεων. - Με την συγχώνευση επιχειρήσεων (αύξηση της συγκέντρωσης), ο δείκτης εντροπίας μειώνεται, καθώς η κατανομή γίνεται λιγότερο ισομερής. - Η σχετική εντροπία, δηλαδή ο λόγος του πραγματικού ανταγωνισμού προς το μέγιστο επίπεδο που θα επιτυγχανόταν εάν κάθε εταιρεία κατείχε ίσο μερίδιο αγοράς. Με τιμές από μηδέν για μονοπώλιο έως ένα όταν κάθε εταιρεία στον κλάδο έχει ίσο μερίδιο αγοράς. - Η μείωση του αριθμού επιχειρήσεων δεν σημαίνει απαραίτητα λιγότερο ανταγωνισμό, η ουσία είναι η απόδοση του κλάδου και όχι οι απλοί δείκτες συγκέντρωσης.
Jacquemin A. P. & Berry C. H. (1979)	Εταιρική διαφοροποίηση μετρούμενη με εντροπία.	HHI Δείκτης εντροπίας	460 από τις μεγαλύτερες αμερικανικές κατασκευαστικές εταιρείες.	ΗΠΑ	1960, 1965	- Ο δείκτης εντροπίας είναι πιο ευαίσθητος στις μικρές επιχειρήσεις, ενώ ο HHI μόνο στις μεγαλύτερες. Έτσι, αλλαγές σε μικρά μερίδια επηρεάζουν πολύ την εντροπία αλλά ελάχιστα τον HHI. - Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ διαφοροποίησης (υψηλή εντροπία) και ρυθμού ανάπτυξης μεγάλων εταιρειών.
Kelly W. A. (1981)	Γενίκευση ερμηνείας του HHI και πέρα από την αγορά.	Cournot-Nash HHI	-	-	-	- Στο μονοπώλιο ο HHI παίρνει την μέγιστη τιμή 1. - Ο HHI λειτουργεί και ως δείκτης μέτρησης της ομοιομορφίας / ισοκατανομής.
Markham J. W. (1955)	Πώς οι συγχωνεύσεις επιδρούν στη συγκέντρωση της	Θεωρητική / βιβλιογραφική ανασκόπηση	Διάφοροι βιομηχανικοί κλάδοι	ΗΠΑ	1887-1904 1919-1930	- Οι μεγάλες (οριζόντιες) συγχωνεύσεις αυξάνουν τη συγκέντρωση και κατ' επέκταση τις τιμές, με ταυτόχρονη μείωση του ανταγωνισμού, ιδιαίτερα όταν ενώνονται ηγετικές επιχειρήσεις. Σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις μπορεί

	αγοράς και την τιμολογιακή πολιτική.				1940-1947	να ισχύει και το αντίθετο (ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς). - Σε αγορές με ανελαστική ζήτηση, μειώνεται ο ανταγωνισμός και ενισχύεται η δύναμη της τιμολόγησης (υψηλότερες τιμές). - Σε αγορές με χαμηλά εμπόδια εισόδου, οι συγχωνεύσεις έχουν μικρότερη επίδραση στον ανταγωνισμό. - Κίνητρα συγχωνεύσεων: φορολογία, διοίκηση, επενδύσεις, απόκτηση νέων προϊόντων/μονάδων, καθετοποίηση, προωθητικά κέρδη.
Michelini C. & Pickford M (1985)	Μπορεί να εκτιμηθεί ο ΗΗΙ από CR _m ; Πόσο διαφέρουν;	Καμπύλη Lorenz Μέθοδος ελαχίστων τετραγώνων	Σύγκριση μεταξύ επιχειρήσεων (μεταποιητικού και μη τομέα)	ΗΠΑ Νέα Ζηλανδία	1974-1975 1977-1980	- Πρόταση για την βελτίωση της ακρίβειας του ΗΗΙ (χωρίς να τον καθιστά καθολικά καλύτερο): να υπάρχει μεγαλύτερη πρόσβαση στα δεδομένων των μεγάλων επιχειρήσεων, αφού αυτές έχουν μεγαλύτερο βάρος στο αποτέλεσμα, εξαιτίας του τετραγωνικού τύπου του δείκτη. - Ο ΗΗΙ μπορεί να εκτιμηθεί με μικρό σφάλμα από συγκεντρωτικά δεδομένα (CR₄).
Nelson R. L. (1959)	Εξέταση των κυμάτων συγχωνεύσεων στις ΗΠΑ και της σχέσης τους με τη συγκέντρωση αγοράς και τους οικονομικούς κύκλους.	Ιστορική και στατιστική ανάλυση δεδομένων συγχωνεύσεων	Μεταποιητικές και μεταλλευτικές επιχειρήσεις	ΗΠΑ	1895-1956	- Μορφές συγχώνευσης: η ενοποίηση εταιρειών σε μία και η εξαγορά (όπου μια μεγάλη επιχείρηση απορροφά μία μικρότερη). - Η ένταση των συγχωνεύσεων μετριέται είτε με τον αριθμό των επιχειρήσεων που εξαφανίζονται (λόγω των συγχωνεύσεων), είτε με το συνολικό μέγεθος (κεφαλαιοποίηση) αυτών που απορροφώνται (επιχειρήσεις που εξαφανίζονται μέσα στις συγχωνεύσεις). - Ο κλάδος των τροφίμων είχε από τους υψηλότερους ρυθμούς συγχωνεύσεων, με αποτέλεσμα την αύξηση της συγκέντρωσης κυρίως μέσω εξαγορών. - Η μορφή της συγχώνευσης εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης: οι μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να συγχωνεύονται μέσω ενοποιήσεων, ενώ οι μικρές απορροφώνται ευκολότερα μέσω εξαγορών.

						- Οι συγχωνεύσεις ακολουθούν τους οικονομικούς κύκλους: άνθηση → αύξηση συγχωνεύσεων και ύφεση → μείωση.
Schmalensee R. (1977)	Μπορούν οι δείκτες συγκέντρωσης CR (CR ₄ και CR ₈) να χρησιμοποιηθούν ως υποκατάστατα του HHI, όταν δεν υπάρχουν αναλυτικά δεδομένα για τον υπολογισμό του;	CRm HHI	-	-	-	- Ο δείκτης CR₄ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως υποκατάστατο του HHI μόνο σε αγορές με υψηλή συγκέντρωση. - Ο CR₈ είναι λιγότερο ακριβής και δεν συνίσταται ως προσέγγιση του HHI. - Σε λιγότερο συγκεντρωμένες αγορές, οι CRm αποκλίνουν σημαντικά από τον HHI. - Όταν αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου, η τιμή του HHI μειώνεται.
Stigler G. J. (1964)	Ανάπτυξη θεωρίας για τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε ολιγοπωλιακές αγορές.	Θεωρητική ανάλυση	Επιχειρήσεις στον ολιγοπωλιακό κλάδο.	-	-	-Μορφές σύμπραξης/συγχώνευσης: 1. Πλήρης συγχώνευση: η πιο ολοκληρωμένη μορφή συνεργασίας, η οποία περιορίζεται από απο-οικονομίες κλίμακας ή νόμους. 2. Καρτέλ με κοινό φορέα πωλήσεων: λιγότερο ολοκληρωμένη, με οικονομικούς και διοικητικούς περιορισμούς. 3. Συντονισμός ανεξάρτητων επιχειρήσεων: κοινός καθορισμός ποσοτήτων και τιμών, διατηρώντας τυπική ανεξαρτησία. - Ο προκαθορισμός μεριδίων αγοράς είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αποτροπής κρυφών μειώσεων τιμών. - Στα ολιγοπώλια, οι συμφωνίες τιμών είναι ασταθείς γιατί κάθε επιχείρηση έχει κίνητρο να μειώσει τις τιμές, ώστε να αυξήσει το μερίδιό της. - Η ολιγοπωλιακή συμπαγνία είναι πιο αποτελεσματική έναντι των μικρών αγοραστών.

					- Η βασική μέθοδος εντοπισμού μείωσης τιμών, είναι η αύξηση πελατών (μιας επιχείρησης) που διαφορετικά δεν θα αποκτούσε. - Η πιθανότητα προσέλκυσης νέων ή παλιών πελατών μέσω μείωσης τιμών είναι, κατά προσέγγιση, ίση με τον δείκτη HHI (με πιθανότητα προσέλκυσης να είναι ανάλογη με το μερίδιο αγοράς της εταιρείας). - Το επίπεδο των συμπαιγνιακών τιμών εξαρτάται από την ελαστικότητα της ζήτησης. - Στα νόμιμα καρτέλ, ο έλεγχος παραγωγής και η ανακατανομή κερδών/ζημιών εξαλείφει το κίνητρο για κρυφές μειώσεις τιμών (ιδανική μέθοδος επιβολής). - Όσο μεγαλύτερη η συγκέντρωση του κλάδου, τόσο μεγαλύτερη είναι η μείωση των τιμών.
--	--	--	--	--	---

Μελέτες όπως των Loy et al. (2016) και Gomez & Trott (2020) εφαρμόζουν αυτούς τους δείκτες στην ευρωπαϊκή αγορά σούπερ μάρκετ, αποδεικνύοντας τη σχέση μεταξύ συγκέντρωσης και τιμολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται μια επισκόπηση της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε για την εξέταση της εξέλιξης της συγκέντρωσης και του ανταγωνισμού στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη αναλύει την πορεία των έξι μεγαλύτερων ελληνικών αλυσίδων σούπερ μάρκετ καλύπτοντας την επταετία 2017 έως 2024. Η επιλογή των έξι αυτών μεγαλύτερων αλυσίδων πραγματοποιήθηκε βάσει των μεριδίων αγοράς που αυτές κατέχουν. Το δείγμα αυτό θεωρείται αρκετά αντιπροσωπευτικό του ελληνικού κλάδου των σούπερ μάρκετ, εξασφαλίζοντας τις προϋποθέσεις εκτέλεσης μιας ολοκληρωμένης έρευνας και την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι η εξέταση της τάσης συγκέντρωσης της αγοράς του λιανικού εμπορίου, καθώς και η ανάλυση του βαθμού ανταγωνισμού μεταξύ των κυριότερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ, κατά την διάρκεια μιας περιόδου μετά από μια ισχυρή οικονομική αναταραχή (χρηματοπιστωτική κρίση) και υγειονομική κρίση του COVID-19.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται σε αυτή την έρευνα αποτελεί συνδυασμό μεικτών μεθόδων, τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών προσεγγίσεων για την ανάλυση και αξιολόγηση των δεδομένων. Στην παρούσα εργασία αξιοποιούνται δευτερεύοντα οικονομικά δεδομένα για τα έξι επιλεγμένα και υπό εξέταση σούπερ μάρκετ, τα οποία έχουν αντληθεί από ετήσιες εκθέσεις και οικονομικές καταστάσεις. Ακολούθησε ανάλυση και επεξεργασία αυτών, μέσω της πιο διαδεδομένης εφαρμογής υπολογιστικών φύλλων Excel του Microsoft Office. Τα συλλεχθέντα και επεξεργασμένα χρηματοοικονομικά αυτά δεδομένα, εν συνεχεία, χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή των βασικότερων οικονομικών δεικτών μέτρησης της συγκέντρωσης της αγοράς και του ανταγωνισμού. Το μεθοδολογικό πλαίσιο αυτό θα συμβάλλει στον ευκολότερο εντοπισμό και κατανόηση της γενικότερης τάσης συγκέντρωσης και ανταγωνισμού στο λιανικό εμπόριο, αλλά και στο πώς αυτό επηρεάζει τις τιμές πώλησης και κατ' επέκταση την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

2.1 Δεδομένα

Τα οικονομικά δεδομένα που ενσωματώνονται στην ανάλυση της παρούσας εργασίας προέρχονται από δευτερογενείς επίσημες πηγές, όπως είναι οι ετήσιες κλαδικές εκθέσεις του ICAP και οι δημοσιευμένες οικονομικές εταιρικές αναφορές (σούπερ μάρκετ). Επιπλέον δεδομένα αντλούνται από την ΕΛΣΤΑΤ και την Eurostat. Τα δεδομένα που συλλέγονται αφορούν κυρίως τον κύκλο εργασιών όλου του κλάδου, αλλά και των επιμέρους, υπό εξέταση, σούπερ μάρκετ ξεχωριστά και για κάθε έτος, από το 2017 έως το 2024. Στοιχεία τα οποία χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των μεριδίων αγοράς και εν συνεχεία των βασικών δεικτών συγκέντρωσης. Η επιλογή των έξι συγκεκριμένων εταιρειών θεμελιώνεται στη σημασία της παρουσίας τους στην ελληνική αγορά, ιδίως ως προς το μερίδιο αγοράς που αυτές κατέχουν. Υπόψη εταιρείες καλύπτουν σχεδόν το σύνολο της αγοράς λιανικού εμπορίου, με μερίδιο που αγγίζει το 90%.

Δεδομένης της συνθήκης ότι, στην παρούσα μελέτη, παρακολουθείται η συγκέντρωση μόνο του κλάδου των σούπερ μάρκετ και όχι του συνόλου του λιανικού εμπορίου, εντάσσονται αλυσίδες σούπερ μάρκετ με εδραιωμένο δίκτυο φυσικών καταστημάτων περισσότερων του

ενός και κατατάσσονται στην ταξινόμηση NACE 47.11¹. Στην εν λόγω κατηγορία, εμπίπτουν δραστηριότητες λιανικού εμπορίου σε μη ειδικευμένα καταστήματα που πωλούν κυρίως τρόφιμα, ποτά ή καπνό, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη εξιδεικευμένα καταστήματα φρούτων και λαχανικών, κρέατος, άρτου κ.α. Στους υπολογισμούς της περεταίρω ανάλυσης συμμετέχουν μόνο οι δέκα κυριότερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, οι οποίες ανήκουν στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων, με κύκλο πωλήσεων μεγαλύτερο των 50 εκατ. € (ΕΣΕΕ, 2016). Σημειώνεται ότι από τους υπολογισμούς εξαιρείται η Lidl Hellas, ούσα μη ΑΕ και έχοντας ιδιαίτερα περίπλοκη μορφή, δύναται να μην δημοσιοποιεί τα οικονομικά της στοιχεία, παρά μόνο γνωστοποιούνται κάποια συνολικά χρηματοοικονομικά δεδομένα από την Lidl International (σελφ σέρβις, 2025).

Τέλος, καθώς στον κλάδο των σούπερ μάρκετ τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στην δομή του και οι οποίες αφορούν συγχωνεύσεις μέσω εξαγορών ή/και ενοποιήσεων, απαραίτητη κρίθηκε η συλλογή σχετικών δεδομένων από αποφάσεις και νομικά έγγραφα των ρυθμιστικών αρχών, της Επιτροπής Ανταγωνισμού, καθώς και από επίσημες δημοσιεύσεις της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ) και άλλων επώνυμων πηγών, εφημερίδων και διαδικτυακών ιστότοπων.

2.2 Δείκτες

Για την μέτρηση του επιπέδου του ανταγωνισμού εντός ενός κλάδου υπάρχει πληθώρα προτεινόμενων δεικτών από την διεθνή βιβλιογραφία. Στην παρούσα μελέτη για την μέτρηση του βαθμού συγκέντρωσης στην ελληνική αγορά των σούπερ μάρκετ, εφαρμόζονται οι τρεις πιο διαδεδομένοι δείκτες. Οι πιο τακτά χρησιμοποιούμενοι είναι ο δείκτης Herfindahl (Herfindahl index), καθώς και ο Λόγος συγκέντρωσης (Concentration rate, CR_m). Επίσης παρόμοιο δείκτη μέτρησης της συγκέντρωσης αποτελεί ο δείκτης Εντροπίας (Entropy index).

Οι δείκτες αυτοί φαίνονται χρήσιμοι στο πλαίσιο ελέγχου των συγκεντρώσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και της διατήρησης του αποτελεσματικού ανταγωνισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τα αναγραφόμενα στον Κανονισμό 139/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου: «*Ενα σημαντικό εμπόδιο για τον αποτελεσματικό ανταγωνισμό οφείλεται γενικά στη δημιουργία ή την ενίσχυση μιας δεσπόζουσας θέσης.*», ως ακολούθως σκοπό αποτελεί η αξιολόγηση του κατά πόσο η δημιουργία ή η ενίσχυση της δεσπόζουσας θέσης είναι πιθανή ή είναι αποτέλεσμα περιπτώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Εν λόγω δείκτες μέτρησης της συγκέντρωσης εντός ενός κλάδου, νοούνται ως έγκυροι και αντικειμενικοί, σύμφωνα με τους Hall και Tideman (1967), όταν συμμορφώνονται με τα κάτωθι κριτήρια:

- Πρέπει να δείχνει ξεκάθαρα ποια αγορά είναι πιο συγκεντρωμένη - χωρίς αμφισημίες.
- Η ένταση συγκέντρωσης σε έναν κλάδο πρέπει να εκτιμάται χωρίς να επηρεάζεται από το μέγεθός του.
- Η συγκέντρωση αυξάνεται εάν υπάρχει μετατόπιση από μια επιχείρηση χαμηλότερης κατάταξης σε μια υψηλότερης και αντίστροφα.

¹ Ο όρος NACE (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne) αποτελεί τη στατιστική ταξινόμηση των οικονομικών δραστηριοτήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, που θεσπίστηκε από την Eurostat και εφαρμόζεται από τα κράτη-μέλη (στην Ελλάδα μέσω της ΕΛΣΤΑΤ), με πλέον ισχύουσα έκδοση την NACE Rev. 2.1.

- Εάν κάθε επιχείρηση σε έναν δεδομένο κλάδο διαιρεθεί σε επιχειρήσεις ίσου μεγέθους, τότε ο δείκτης συγκέντρωσης θα πρέπει να μειωθεί.
- Η αύξηση της ισχύος των μεγάλων επιχειρήσεων αντανακλάται σε μεγαλύτερη συγκέντρωση του κλάδου.
- Προαιρετικό, αλλά χρήσιμο είναι ο δείκτης να έχει εύρος από 0 (τέλεια ισότητα) ως 1 (μονοπώλιο).

Μερικά χρόνια αργότερα, οι Hannah και Kay (1977) εμπλουτίζουν τις ήδη καταγεγραμμένες προϋποθέσεις για αντικειμενικότητα των δεικτών συγκέντρωσης με δύο ακόμη, οι οποίες συνοψίζονται ως εξής:

- Η τυχαία αλλαγή προτίμησης μάρκας από τους καταναλωτές, μειώνει την συγκέντρωση.
- Τυχαία γεγονότα που ευνοούν την ανάπτυξη (νόμος του Gibrat) ορισμένων επιχειρήσεων ενός κλάδου, οδηγούν σε αύξηση της συγκέντρωσης.

2.2.1 Δείκτης συγκέντρωσης - Concentration Ratio (CR_m)

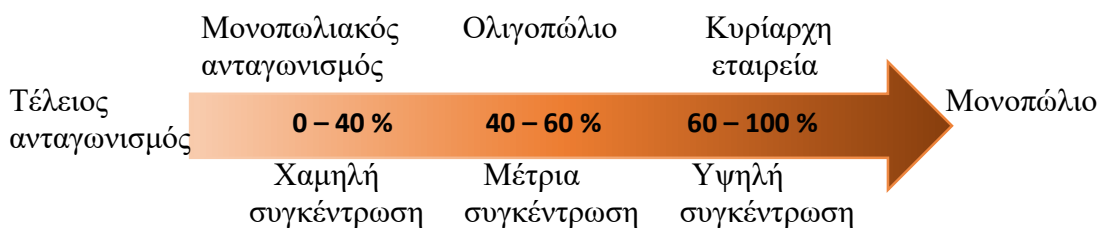
Απαρχή των δεικτών μέτρησης και ποσοτικοποίησης της συγκέντρωσης μιας αγοράς, αποτέλεσε ο Δείκτης Συγκέντρωσης m-επιχειρήσεων (CR_m), ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην οικονομετρική και στην αντιμονοπωλιακή ανάλυση. Ο υπολογισμός του είναι ιδιαίτερα λιτός και εύληπτος, αθροίζοντας τα υψηλότερα m μερίδια της αγοράς στον κλάδο. Ο συνολικός και διακριτός αυτός δείκτης ορίζεται από τον Tirole (1988, σ. 221) ως ακολούθως:

$$CR_m = \sum_{i=1}^m s_i$$

με $s_1 \geq s_2 \geq \dots \geq s_m \dots \geq s_n$

Όπου το m να είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο και το s_i αντιπροσωπεύει το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης i, δηλαδή το ποσοστό των πωλήσεων της κάθε εταιρείας εκφρασμένο είτε σε όγκο είτε σε αξία. Συνήθως οι αναλυτές χρησιμοποιούν για την εξαγωγή του μεριδίου της αγοράς τον κύκλο εργασιών της εταιρείας διαιρούμενο με το άθροισμα των κύκλων εργασιών όλων των επιχειρήσεων του κλάδου [$s_i = \frac{q_i}{Q}$]. Ιστορικά, οι συνήθεις επιλογές για το m είναι οι 4, 8, 20 και 50 μεγαλύτερες επιχειρήσεις, με το CR₄ να αποτελεί το λόγο συγκέντρωσης, δηλαδή το άθροισμα των μεριδίων αγοράς των 4 μεγαλύτερων εταιρειών ενός κλάδου. Ομοίως για όλες τις υπόλοιπες εκδοχές του m.

Σύμφωνα με τους Naldi & Flamini (2014, σελ. 5), οι αγορές κατατάσσονται στις κάτωθι κατηγορίες:



Σχήμα 1: Επίπεδα συγκέντρωσης αγοράς βάσει του δείκτη CRm

Μια χαμηλή τιμή του δείκτη υποδηλώνει υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, ενώ μια τιμή κοντά στο 100 δείχνει ολιγοπωλιακή δομή. Ωστόσο, δεν υπάρχει ευρέως αποδεκτή συμφωνία για το πώς οι ενδιαμέσες τιμές σχετίζονται με μεσαία επίπεδα συγκέντρωσης. Γενικά, όταν το CR4 είναι μικρότερο από 40%, ο κλάδος θεωρείται ιδιαίτερα ανταγωνιστικός.

Οι Dobson et al. (2001, σελ.262) διεύρυναν την έννοια του δείκτη CR, αξιοποιώντας τον δείκτη CR5 (%). Με βάση αυτόν, προσδιόρισαν τη δομή της αγοράς, όπως αυτή αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα, λαμβάνοντας υπόψη το μερίδιο αγοράς καθεμιάς από τις πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (MS1, MS2, MS3, MS4, MS5²).

Δομή Αγοράς	Κριτήρια
Κυρίαρχη επιχείρηση	MS1 > 25% και MS1 > 2,0 × MS2
Δυοπώλιο	MS2 > 15% και MS2 > 2,0 × MS3, αλλά όχι κυρίαρχη εταιρεία
Ασύμμετρο ολιγοπώλιο	MS1 > 15%, MS4 > 5% και MS1 > 1,5 × MS4, αλλά όχι κυρίαρχη εταιρεία ούτε δυοπώλιο
Συμμετρικό ολιγοπώλιο	Καμία από τις παραπάνω κατηγορίες· κάθε εταιρεία είναι «σημαντική» (MS > 5%) και τουλάχιστον 67% του μεγέθους της άμεσα υψηλότερης σε κατάταξη εταιρείας
Μη συγκεντρωμένη	Καμία εταιρεία με MS > 10% και CR ₅ < 33%

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση δομής αγοράς βάσει μεριδίων αγοράς

Πηγή: Dobson et al. (2001)

Τα πλεονεκτήματα του CRm περιλαμβάνουν την απλότητα, καθώς και την ικανότητά του να επισημαίνει τη συγκέντρωση εστιάζοντας στις μεγαλύτερες m επιχειρήσεις. Όμως, σύμφωνα και με τους Hall M. & Tideman N. (1967) πληροί μόνο τα δύο κριτήρια περί εγκυρότητας και αντικειμενικότητας και αγνοεί την συνεισφορά των μικρότερων εταιρειών, δηλαδή δείχνει μόνο τη συμβολή των μεγάλων επιχειρήσεων, παρέχοντας μια ένδειξη μόνο της ολιγοπωλιακής φύσης του κλάδου και όχι του πραγματικού κινδύνου δημιουργίας μονοπωλίου στην αγορά.

² MS = Market Share

2.2.2 Δείκτης Herfindahl-Hirschman (HHI)

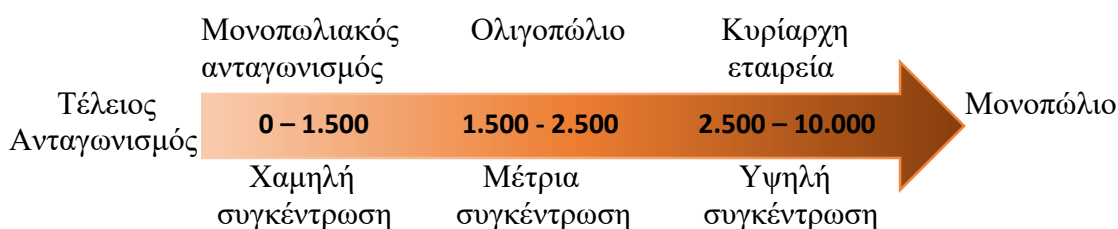
Ο Δείκτης Herfindahl-Hirschman (HHI) αποτελεί μεταγενέστερο ορισμό του πρόδρομου ουσιαστικά δείκτη συγκέντρωσης (Index of Concentration), οποίος εισήχθη αρχικά από τον Albert O. Hirschman το 1945 με σκοπό την ανάλυση της σύνθεσης του ισοζυγίου εξωτερικού εμπορίου των Ηνωμένων Πολιτειών· ωστόσο, η αρχική του εφαρμογή αφορούσε την εξέταση της τετραγωνικής ρίζας του δείκτη (σελ. 87-88 και σελ. 157-162). Ενώ το 1950 ο Orris C. Herfindahl κατά συγγραφή της διδακτορικής του διατριβής, αγνοώντας το έργο του Hirschman, αυτοτελώς ανέπτυξε την τετραγωνισμένη εκδοχή του δείκτη. Έτσι ο δείκτης αυτός ονομάστηκε (με αλφαβητική σειρά) ως “Δείκτης Συγκέντρωσης Herfindahl-Hirschman”, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως και αυτούσιος μέχρι σήμερα, με τον Adelman (1969) να τον προσδιορίζει με ουδετερότητα ως το μέτρο συγκέντρωσης «Η». Το 1982 η χρήση του δείκτη HHI, με σκοπό την μέτρηση της συγκέντρωσης της αγοράς και διατήρησης του υγιούς ανταγωνισμού, κατόπιν των συγχωνεύσεων, καθώς και στο πλαίσιο της αντιμονοπωλιακής αξιολόγησης, καθιερώθηκε από το Υπουργείο Δικαιοσύνης των ΗΠΑ (U.S. Department of Justice. Horizontal Merger Guidelines. § III.A).

Ο HHI υπολογίζεται αθροίζοντας τα τετράγωνα των μεμονωμένων μεριδίων αγοράς όλων των εταιρειών που περιλαμβάνονται στην αγορά και αποτελεί έναν σωρευτικό δείκτη μέτρησης της συγκέντρωσης. Ο γενικός τύπος που χρησιμοποιείται για τον δείκτη HHI ορίζεται ως εξής (Tirole, 1988, σελ. 221):

$$HHI = \sum_{i=1}^n (S_i)^2$$

Όπου σύμφωνα με τον Hirschman (1964), το S_i αντιπροσωπεύει το μερίδιο αγοράς της i -οστής επιχείρησης, εκφρασμένο σε ποσοστό %, σε έναν κλάδο αποτελούμενο από n επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τις από το 2010 αναθεωρημένες κατευθυντήριες Οδηγίες περί των Οριζόντιων Συγχωνεύσεων του Υπουργείου Δικαιοσύνης των ΗΠΑ και της Ομοσπονδιακής Επιτροπής Εμπορίου³, οι αγορές κατατάσσονται στις κάτωθι κατηγορίες:



Σχήμα 2: Επίπεδα συγκέντρωσης αγοράς βάσει του δείκτη Herfindahl-Hirschman (HHI)

Ως ακολούθως σε μια τέλεια ανταγωνιστική αγορά, ο δείκτης θα λαμβάνει την τιμή μηδέν, ενώ σε ένα υποθετικό μονοπώλιο, η τιμή αυτή παίρνει την μέγιστη 10.000. Επομένως ένας κλάδος με τιμή HHI κάτω από 1.000 θεωρείται ανταγωνιστικός.

³ DOJ-FTC 2010 Horizontal Merger Guidelines (U.S. Department of Justice and Federal Trade Commission)

Στην προσπάθεια εντοπισμού τυχόν προβλημάτων και παρακώλυσης του ανταγωνισμού, προερχόμενων από τις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων ενός κλάδου, οι Αρχές ελέγχουν τα επίπεδα του δείκτη προ και μετά της συγχώνευσης. Όπως ορίζεται στον κάτωθι πίνακα:

Επίπεδο Συγκέντρωσης (HHI)	Τύπος αγοράς	Μεταβολή HHI (ΔHHI)	Εκτίμηση επιπτώσεων στον ανταγωνισμό
$HHI < 1.500$	Μη συγκεντρωμένη	Οποιαδήποτε	Σπάνια αρνητικές επιπτώσεις - δεν απαιτείται περαιτέρω ανάλυση
$1.500 \leq HHI \leq 2.500$	Μέτρια συγκεντρωμένη	Αύξηση < 100 μονάδες	Σπάνια αρνητικές επιπτώσεις - δεν απαιτείται περαιτέρω ανάλυση
$1.500 \leq HHI \leq 2.500$	Μέτρια συγκεντρωμένη	Αύξηση > 100 μονάδες	Εγείρονται σοβαρές ανησυχίες - απαιτείται ενδελεχής εξέταση
$HHI > 2.500$	Ιδιαίτερα συγκεντρωμένη	Αύξηση 100–200 μονάδες	Εγείρονται σοβαρές ανησυχίες - απαιτείται ενδελεχής εξέταση
$HHI > 2.500$	Ιδιαίτερα συγκεντρωμένη	Αύξηση > 200 μονάδες	Τεκμαίρεται πιθανή ενίσχυση της δύναμης στην αγορά

Πίνακας 2: Κριτήρια αξιολόγησης συγκέντρωσης βάσει HHI και επιπτώσεις στον ανταγωνισμό, Πηγή: Horizontal Merger Guidelines, 2010 (DOJ-FTC).

Εν αντιθέσει των ανωτέρω, δηλαδή της απλής παρατήρησης του HHI, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει και παρακολουθεί τόσο τα επίπεδα του HHI μετά τη συγχώνευση όσο και τη μεταβολή που υπέστη ο HHI εξαιτίας της συγχώνευσης, με σκοπό να προσδιοριστούν οι συνθήκες που θεωρούνται “αβλαβείς”. Αναλυτικότερα αυτές παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

HHI μετά τη συγχώνευση	Μεταβολή HHI
< 1.000	οποιαδήποτε
1.000 - 2.000	< 250
> 2.000	< 150

Πίνακας 3: Οι περιπτώσεις που δεν εγείρουν προβλήματα ανταγωνισμού, Πηγή: The European Union: Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004 (C31/03) και Naldi & Flamini (2014, σελ. 4)

Όπως υποστηρίζουν οι Schmalensee (1977) και Hart (1971), η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων του κλάδου, επηρεάζει την τιμή του HHI προς την αντίθετη κατεύθυνση, μειώνοντάς τον. Επομένως, τα υψηλά επίπεδα του HHI υποδεικνύουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των μεριδίων αγοράς των εταιρειών, έτσι σύμφωνα με τον Kelly (1981) ο HHI λειτουργεί και ως δείκτης μέτρησης της ομοιομορφίας και ισοκατανομής. Τέλος, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην μελέτη των Hall & Tideman (1967), αν και ο HHI πληροί όλα τα θεωρητικά κριτήρια ενός αντικειμενικού δείκτη, δεν είναι ιδανικός, γιατί δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις μεγάλες επιχειρήσεις και αγνοεί τον απόλυτο αριθμό των επιχειρήσεων, που σχετίζεται με τον βαθμό ανταγωνισμού και τα εμπόδια εισόδου.

2.2.3 Δείκτης εντροπίας (Entropy index)

Σύμφωνα με τον Tirole (1988, σελ. 222), η εντροπία ως μέτρο συγκέντρωσης προέρχεται από τη θεωρία της πληροφορίας και μετρά τη σπανιότητα μιας παρατήρησης, σταθμίζοντας όλες τις επιχειρήσεις στην αγορά σύμφωνα με τη σχετική τους συχνότητα. Στην οικονομία, δείχνει πόση πληροφορία αποκτάται παρατηρώντας ποια επιχείρηση πωλεί ένα τυχαίο προϊόν (Baumgärtner, 2006). Ο δείκτης υπολογίζεται ως το άθροισμα των μεριδίων πολλαπλασιασμένο με τους λογαρίθμους τους και δίνεται από τον τύπο:

$$E = - \sum_{i=1}^N s_i (\ln s_i)$$

Η εντροπία κυμαίνεται από 0 έως $\ln N$ και ο αντίστοιχος αριθμητικός δείκτης δίνεται από $N_e(E) = e^E$. Έτσι σύμφωνα και με τους Curry & George (1983) σχετικά με την τιμή του δείκτη, ισχύουν τα εξής:

- όταν τα μερίδια των N επιχειρήσεων είναι ίσα, παίρνει την μέγιστη τιμή $\log(N) = \infty$ (δεν υπάρχει συγκέντρωση)
- όταν υπάρχει μια μόνο επιχείρηση (μονοπώλιο), παίρνει την τιμή $\log(1) = 0$.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Hexter & Snow (1970) και Horowitz A. & Horowitz I. (1968), ως μέτρο συγκέντρωσης της βιομηχανίας, η εντροπία είναι ανάλογη με τον ανταγωνισμό της βιομηχανίας και με την συγχώνευση επιχειρήσεων (δηλαδή την αύξηση της συγκέντρωσης), ο δείκτης εντροπίας μειώνεται, καθώς η κατανομή γίνεται λιγότερο ισομερής. Υποστηρικτές των ανωτέρω υπήρξαν οι Hall & Tideman (1967), αφού θεώρησαν ότι ο δείκτης εντροπίας δίνει έμφαση στην ισότητα κατανομής των μεριδίων στις επιχειρήσεις. Πλεονέκτημα του δείκτη, αποτελεί η δυνατότητα ανάλυσης σε εντροπίες εντός ομάδας και μεταξύ ομάδων, εάν υπάρχουν διακριτές υποομάδες επιχειρήσεων. Μειονέκτημά του είναι ότι πληροί όλα τα κριτήρια αντικειμενικότητας εκτός από ένα, αυτό των ορίων των τιμών, δηλαδή από 0 έως 1.

Προς θεραπεία αυτού το προβλήματος, οι Horowitz A. & Horowitz I. (1968, σελ. 197-199) προχώρησαν στην προσαρμογή του, διαμορφώνοντας τον σχετικό δείκτη εντροπίας, ο οποίος προκύπτει από κλάσμα του αρχικού δείκτη (πραγματική τιμή) προς την μέγιστη τιμή $\ln(N)$.

$$Relative\ E = \frac{E}{\ln N}$$

Έτσι πλέον ισχύει ότι $0 < Relative\ E < 1$, με τιμές από μηδέν για μονοπώλιο έως ένα όταν κάθε εταιρεία στον κλάδο έχει ίσο μερίδιο αγοράς. Τέλος, φαίνεται να μην καλύπτει ένα ακόμη κριτήριο εγκυρότητας από τα επτά οριζόμενα από τους Hannah και Kay (1977), αφού με την συγχώνευση των επιχειρήσεων δεν υπήρχε αύξηση της τιμής του δείκτη.

2.2.4 Σύγκριση – διαφορές μεταξύ των δεικτών

Σύμφωνα με τους Hart (1971) και Jacquemin & Berry (1979), υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ εντροπίας και HHI, αλλά με διαφορές στην ευαισθησία. Ο πρώτος δίνει έμφαση στα μικρά / μεσαία μερίδια αγοράς, ενώ ο δεύτερος στα μεγάλα. Έτσι, αλλαγές σε

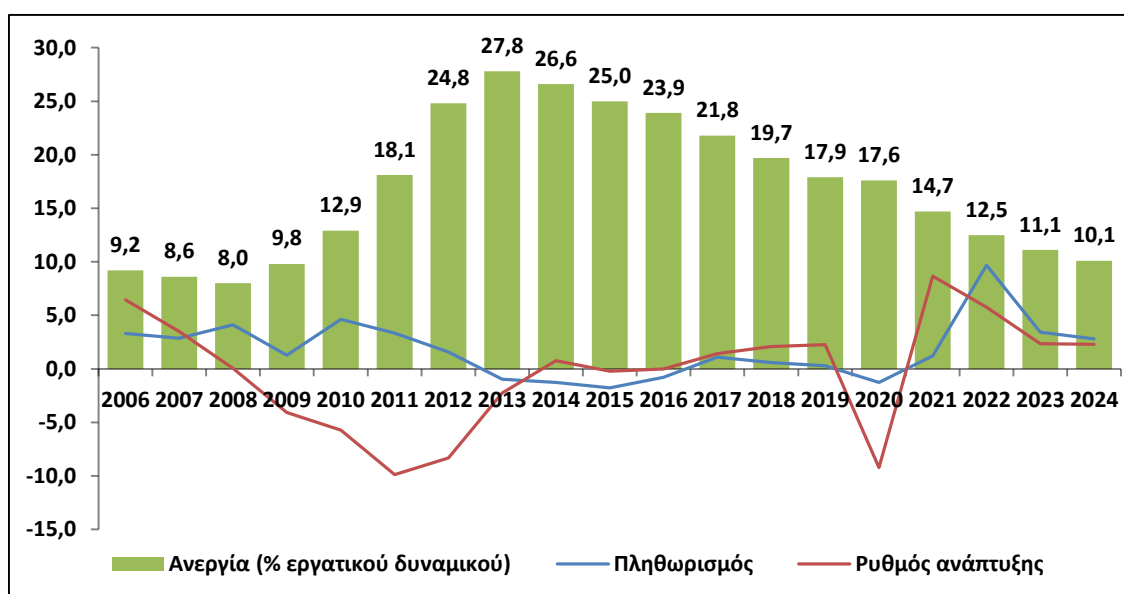
μικρά μερίδια επηρεάζουν πολύ την εντροπία αλλά ελάχιστα τον HHI. Επιπλέον, ο Hart (1971) υποστηρίζει ότι δείκτης εντροπίας είναι καλύτερος / προτιμότερος από τους υπόλοιπους, όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι μικρός (ολιγοπώλιο), ενώ στην αντίθετη περίπτωση (πολλές επιχειρήσεις) τα κλασικά στατιστικά μέτρα υπερτερούν. Ακόμη, οι Bailey & Boyle (1971) δηλώνουν ότι δεν υπάρχει καθολικά ιδανικός δείκτης και η επιλογή εξαρτάται από τους στόχους της μελέτης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν ότι, ο δείκτης HHI δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα σχετικά μεγέθη των επιχειρήσεων από ότι τον απόλυτο αριθμό των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, ενώ ο CR_m δίνει έμφαση στις m μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συμπερασματικά, για λόγους που είναι εύκολα αντιληπτοί, ο δείκτης HHI απαιτεί να είναι γνωστά τα μερίδια αγοράς όλων των παραγόντων της αγοράς, ενώ ο δείκτης CR_m απαιτεί μόνο τα τέσσερα κορυφαία. Τέλος, σύμφωνα με τους Schmalensee (1977) και Michelini & Pickford (1985), ο δείκτης CR₄ μπορεί να χρησιμοποιηθεί (με μικρό σφάλμα) για την εκτίμηση του HHI μόνο σε αγορές με υψηλή συγκέντρωση, ενώ δεν ισχύει το ίδιο για τον CR₈ αφού είναι λιγότερο ακριβής και δεν συνίσταται η χρήση του για την προσέγγιση του HHI.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μακροοικονομικό περιβάλλον και λιανικό εμπόριο

Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στην αποτύπωση των οικονομικών εξελίξεων που σημειώθηκαν στη χώρα κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, καθώς και στις επιπτώσεις τους στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.

3.1 ΑΕΠ, πληθωρισμός και ανεργία

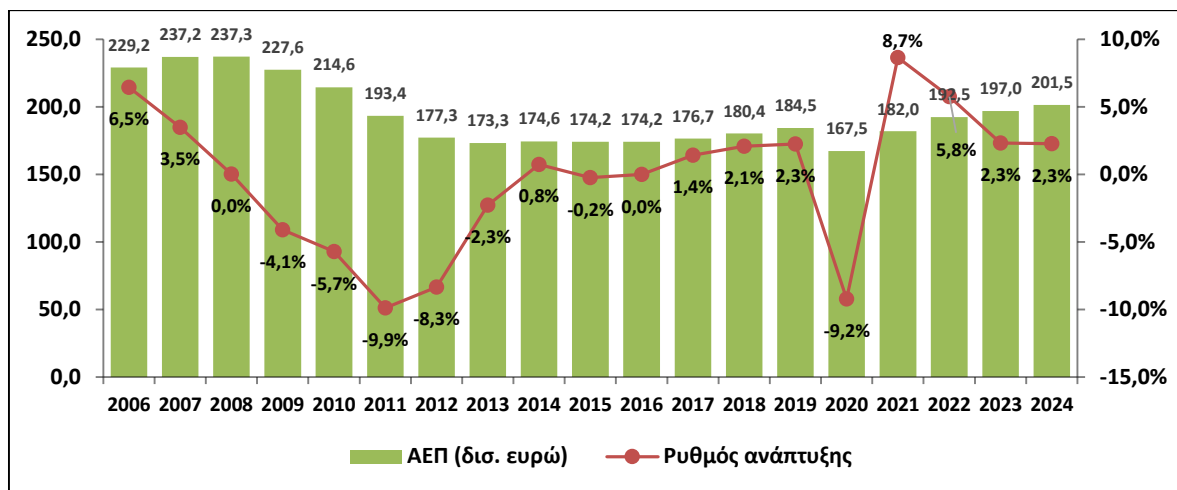
Κατά την τελευταία δεκαπενταετία, η ελληνική οικονομία βίωσε σημαντικές διακυμάνσεις, με ιδιαίτερη ένταση την περίοδο 2009-2013, λόγω της διεθνούς κρίσης χρέους, αλλά και το 2020 εξαιτίας της πανδημίας Covid-19. Ως αποτέλεσμα, πολλοί οικονομικοί δείκτες κατέγραψαν έντονες μεταβολές (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1: Απεικόνιση της ανεργίας, του πληθωρισμού και του εγχώριου ρυθμού ανάπτυξης. Πηγή: Βάση Δεδομένων AMECO

Το ΑΕΠ αποτελεί τον σημαντικότερο δείκτη της οικονομικής δραστηριότητας μιας χώρας. Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2, το 2008 κατέγραψε τη μέγιστη τιμή του (237,3 δισεκατομμύρια ευρώ), ως αποτέλεσμα μιας περιόδου συνεχούς ανάπτυξης. Έκτοτε ξεκίνησε μια φάση παρατεταμένης ύφεσης, η οποία κορυφώθηκε κατά την περίοδο 2009 - 2013. Η μείωση αυτή αντιστοιχεί ποσοστιαία σε περίπου 24%, ενώ σε απόλυτους αριθμούς μεταφράζεται σε απώλεια ύψους περίπου 64 δισεκατομμύρια ευρώ, αν και η αριθμητική αποτύπωση δεν αποδίδει πλήρως τη συνολική εικόνα.

Μετά την οξεία κρίση και μια διετία σχετικής στασιμότητας (2014 - 2016), εμφανίστηκαν σημάδια ανάκαμψης. Ο ρυθμός ανάπτυξης ανέβηκε σταδιακά από το 2017, φτάνοντας το 2,3% το 2019. Το 2020, λόγω της πανδημίας, σημειώθηκε απότομη πτώση του ΑΕΠ σε σχέση με το προηγούμενο έτος, με αποτέλεσμα ο ρυθμός ανάπτυξης να υποχωρήσει στο -9,2%. Το 2021 καταγράφηκε σημαντική ανάκαμψη-ρεκόρ, της τάξης του 8,7%, ενώ σήμερα (2024) ο ρυθμός ανάπτυξης έχει επανέλθει σε πιο σταθερά και «κανονικοποιημένα» επίπεδα, γύρω στο 2,3%.



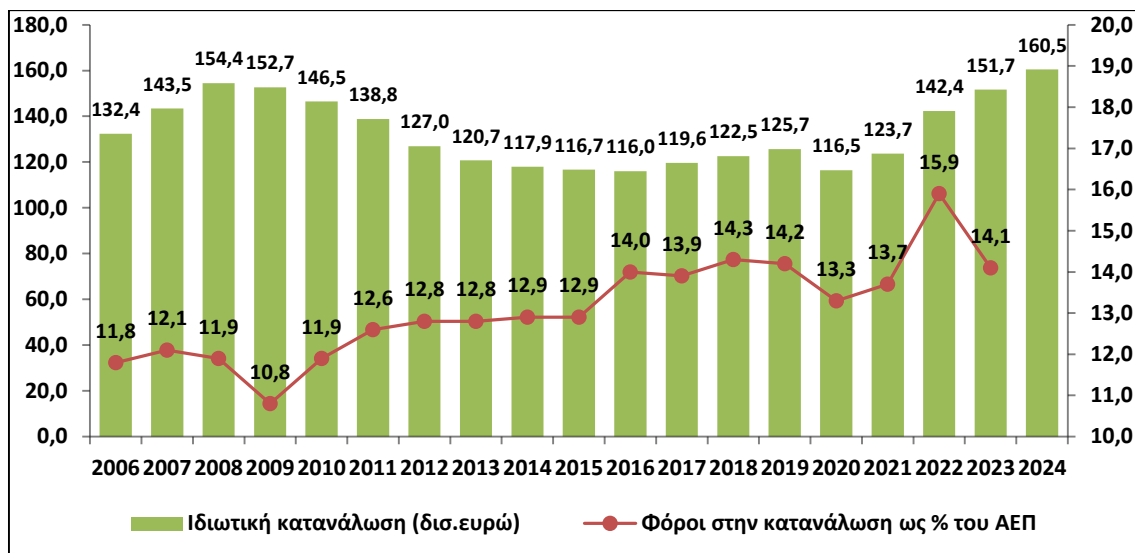
Διάγραμμα 2: ΑΕΠ και ρυθμός ανάπτυξης. Πηγή: Βάση Δεδομένων AMECO

Η ανεργία αυξήθηκε από 8,0% το 2008 σε 27,8% το 2013, λόγω της παρατεταμένης ύφεσης της οικονομικής δραστηριότητας. Από εκεί και έπειτα καταγράφηκε σταδιακή μείωση, με αποτέλεσμα το 2018 να υποχωρήσει σε επίπεδα κάτω του 20%. Παρά την υγειονομική κρίση, η ανεργία παρέμεινε σχετικά σταθερή στο 17,6% και συνεχίζει να μειώνεται, φτάνοντας το 2024 στο 10% (Διάγραμμα 1).

3.2 Ιδιωτική κατανάλωση και οικογενειακός προϋπολογισμός

Οι παραπάνω μεταβολές στους δείκτες της οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και η εκτίναξη της ανεργίας την πενταετία 2011-2016, επηρέασαν αναπόφευκτα τη μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών και την ιδιωτική κατανάλωση. Όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3, η ιδιωτική κατανάλωση κατέγραψε τις υψηλότερες τιμές της το 2008-2009, για να ακολουθήσει στη συνέχεια πτωτική πορεία, αγγίζοντας το 2016 το χαμηλότερο επίπεδο των 116 δισ. ευρώ, δηλαδή περίπου 38 δισ. λιγότερα σε σχέση με το 2008. Από το 2017 παρατηρείται τάση ανάκαμψης, με μια παροδική μείωση κατά 9 δισ. ευρώ λόγω της πανδημίας, ενώ το 2024 η ιδιωτική κατανάλωση ανέρχεται στα 160,5 δισ. ευρώ, υπερβαίνοντας το ιστορικό μέγιστο του 2008, εξέλιξη που συνδέεται με την άνοδο του ΑΕΠ και τη μείωση της ανεργίας.

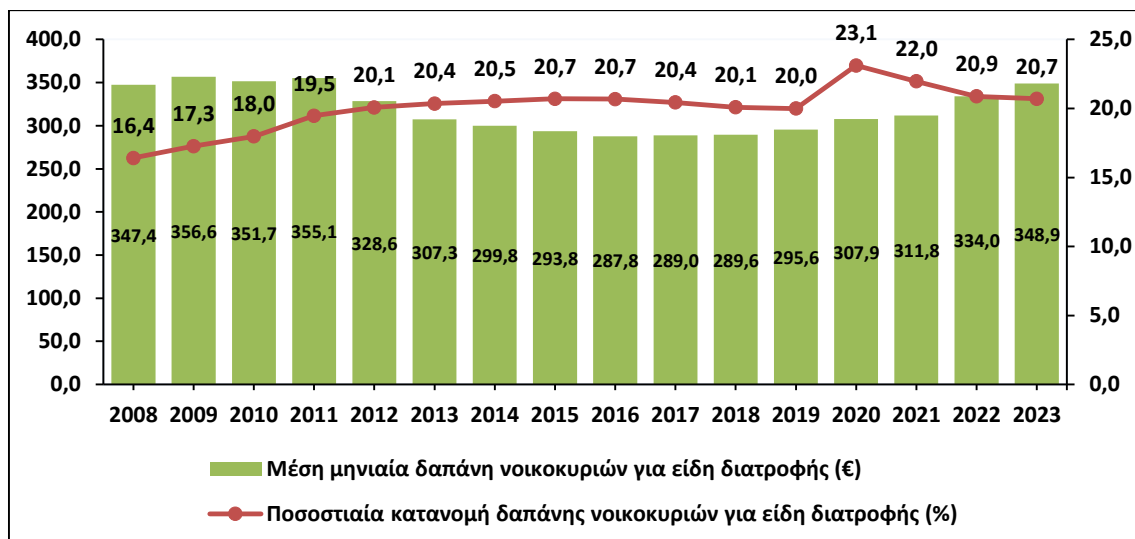
Ένας βασικός μακροοικονομικός δείκτης είναι η εξέλιξη των φόρων στην κατανάλωση ως ποσοστό του ΑΕΠ. Κατά τη διάρκεια της κρίσης ο δείκτης κατέγραψε σταδιακή άνοδο, από 10,8% το 2009 σε 14,3% το 2018, γεγονός που αντανάκλασε τη γενικότερη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης. Το 2020 σημειώθηκε μείωση στο 13,3%, λόγω των συνθηκών της πανδημίας, ωστόσο μέσα στην επόμενη διετία ακολούθησε σημαντική αύξηση, φτάνοντας το 15,9% (2022), που αντιστοιχεί σε 30,6 δισ. ευρώ.



Διάγραμμα 3: Ιδιωτική κατανάλωση και φόροι στην κατανάλωση ως ποσοστό του ΑΕΠ.
Πηγή: Eurostat

Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για είδη διατροφής. Το 2019 αντιστοιχούσε περίπου στο 20% του εισοδήματος, δηλαδή γύρω στα 296 ευρώ. Από το 2008 παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση στο ποσοστό του εισοδήματος που κατευθύνεται σε διατροφή, από 16,4% το 2008 σε περίπου 20% την περίοδο 2012-2019. Κατά την πανδημία σημειώθηκε πιο απότομη άνοδος στο 23%, ενώ στη συνέχεια το ποσοστό σταθεροποιήθηκε ελαφρώς υψηλότερα από τα προηγούμενα επίπεδα, γύρω στο 20%-21% (περίπου 349 ευρώ), κάτι που αντιστοιχεί σε μια μηνιαία αύξηση κατά περίπου 50 ευρώ (μέσα σε μια πενταετία).

Η εξέλιξη αυτή δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι αυξήθηκε η αγοραστική δύναμη ή η καταναλωτική δαπάνη, αλλά αντανακλά κυρίως τη μείωση των εισοδημάτων των νοικοκυριών κατά την περίοδο της κρίσης. Στην πενταετία 2015-2019, η μέση μηνιαία δαπάνη για τρόφιμα διαμορφώθηκε στα 290 ευρώ ανά νοικοκυριό, ποσό σαφώς χαμηλότερο σε σύγκριση με τα περίπου 350 ευρώ πριν από την κρίση - επίπεδο στο οποίο επανήλθε το 2023. Η επαναφορά στη δαπάνη των 350 ευρώ το 2023 οφείλεται αφενός στη σταδιακή ανάκαμψη των εισοδημάτων και αφετέρου στις πληθωριστικές πιέσεις, ιδιαίτερα στα τρόφιμα.



Διάγραμμα 4: Μέση μηνιαία δαπάνη νοικοκυριών για είδη διατροφής⁴ ως ποσοστό των συνολικών δαπανών ανά μήνα. Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, Έρευνες Οικογενειακών Προϋπολογισμών

3.3 Λιανικό εμπόριο και οικονομικό κλίμα

Η συρρίκνωση της παραγωγής συνδυαστικά με τη μείωση της κατανάλωσης από τα νοικοκυριά συνέβαλαν στη δημιουργία ενός μακροοικονομικού πλαισίου, ασκώντας έντονες πιέσεις στον κλάδο της λιανικής και στις επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δραστηριότητα σε αυτόν.

Σύμφωνα με την ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (1998) σχετικά με την έννοια του κύκλου εργασιών, ορίζεται ως το συνολικό ποσό που τιμολογεί η επιχείρηση μέσα στην περίοδο αναφοράς και αφορά πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών προς τρίτους. Στα πλαίσια της εν λόγω ανάλυσης, μελετάται ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου (πώληση προϊόντων). Σε αυτόν προσμετρώνται τυχόν επιδοτήσεις που αφορούν τα προϊόντα, ενώ δεν περιλαμβάνονται ο ΦΠΑ και άλλοι συναφείς φόροι και τέλη. Επίσης, εξαιρούνται τα λοιπά λειτουργικά και έκτακτα έσοδα καθώς και τα χρηματοοικονομικά κέρδη της επιχείρησης. Ο δείκτης κύκλου εργασιών εμφανίζει πτωτική πορεία κατά την περίοδο 2009-2013, ακολουθεί μια τριετία στασιμότητας το 2014-2016 και στη συνέχεια καταγράφει σημαντική άνοδο μέχρι σήμερα (με βάση δημοσιευθέντα στοιχεία του πρώτου εξαμήνου του 2025), προσεγγίζοντας τα επίπεδα του 2009 (Πίνακας 4).

Είναι αναμενόμενο ο κύκλος εργασιών των σούπερ μάρκετ, αφού κατέχουν κυρίαρχη θέση στην αγορά, να ακολουθεί σε γενικές γραμμές πορεία αντίστοιχη με αυτή του λιανικού εμπορίου, αν και οι μεταβολές του είναι συνήθως ηπιότερες. Την περίοδο 2009-2016, υπό την πίεση των μακροοικονομικών συνθηκών, και ο δείκτης των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ καταγράφει αρνητική εξέλιξη.

⁴ Γίνεται ταξινόμηση ατομικής κατανάλωσης με βάση το σκοπό, σύμφωνα με το (COICOP-ΕΟΠ). Η τελική ταξινόμηση COICOP καταρτίστηκε από τη Eurostat και διεθνείς οργανισμούς σε συνεργασία με τις εθνικές στατιστικές υπηρεσίες των κρατών μελών και εμπεριονόμησης και εγκρίθηκε τον Απρίλιο του 2018. Τα είδη διατροφής και μη οινόπνευμα ποτά (που χρησιμοποιούνται στην μελέτη), εμπίπτουν στον κωδικό είδους (κωδικός Eurostat) 01.

Αξιοσημείωτη επίσης είναι η διαφοροποίηση που παρατηρείται το 2020 μεταξύ του γενικού δείκτη λιανικού εμπορίου και του δείκτη των σούπερ μάρκετ, η οποία μπορεί εύκολα να ερμηνευτεί από τις ιδιαίτερες συνθήκες της πανδημίας. Ενώ ο γενικός δείκτης παρουσίασε οριακή μείωση (-0,1%) λόγω της πτώσης της κατανάλωσης σε πλήθος κλάδων (π.χ. ένδυση, υπόδηση, διαρκή αγαθά), τα σούπερ μάρκετ παρουσίασαν σημαντική άνοδο (7,1%), καθώς η ζήτηση για τα είδη διατροφής και για άλλα βασικά καταναλωτικά αγαθά αυξήθηκε λόγω των περιοριστικών μέτρων και της αλλαγής στις καθημερινές συνήθειες. Οι καταναλωτές, όντες περιορισμένοι στο σπίτι, διοχέτευαν μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους σε προϊόντα σούπερ μάρκετ, αντικαθιστώντας σε μεγάλο βαθμό δαπάνες για υπηρεσίες ή μη αναγκαία αγαθά. Αντίστροφα, το 2021, με την άρση των περιορισμών και την επαναφορά της οικονομικής δραστηριότητας, η κατανάλωση κατευθύνθηκε ξανά και προς άλλους κλάδους του λιανικού εμπορίου, συμβάλλοντας στην ισχυρή ανάκαμψη του γενικού δείκτη (10,5%), ενώ η δυναμική των σούπερ μάρκετ περιορίστηκε σε ηπιότερες τιμές (3%) (Πίνακας 4).

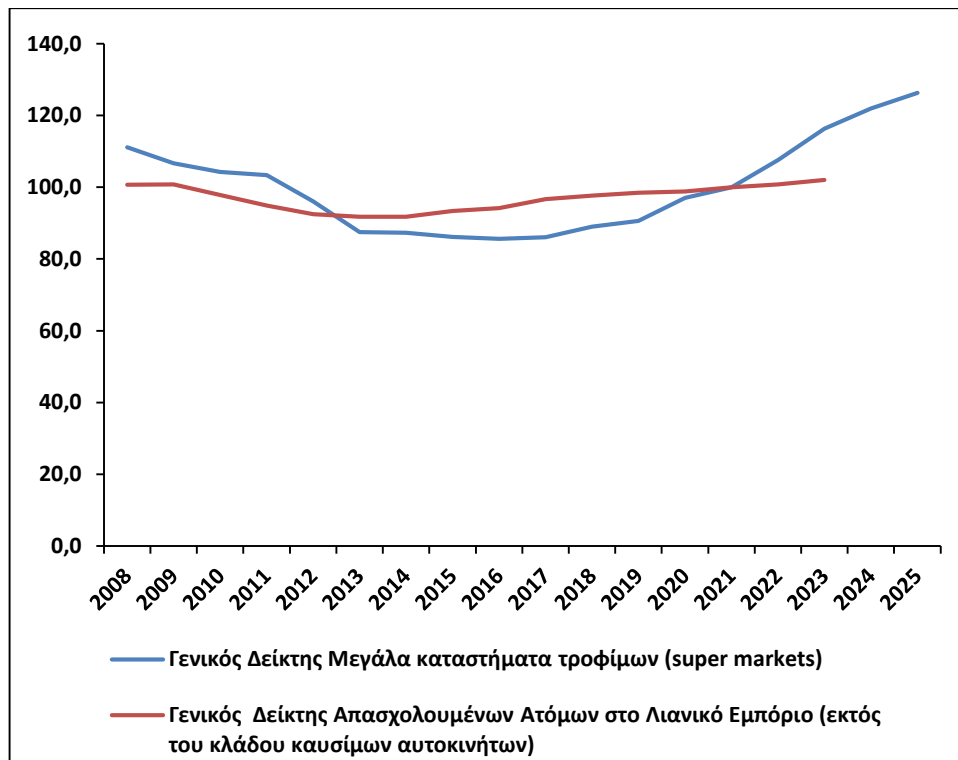
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (α'εξαμ.)
Γενικός Δείκτης (εκτός καυσίμων - λιπαντικών)	135,1	125,6	119,7	110,3	97,7	89,3	88,4	87,7	87,2	88,0	89,4	90,5	90,4	99,9	109,2	116,4	119,2	124,4
Ετήσια Ποσοστιαία Μεταβολή	2,3%	-7,0%	-4,7%	-7,9%	-11,4%	-8,6%	-1,0%	-0,8%	-0,6%	0,9%	1,7%	1,2%	-0,1%	10,5%	9,4%	6,5%	2,4%	4,3%
Μεγάλα καταστήματα τροφίμων (super markets)	111,1	106,7	104,2	103,3	96,0	87,5	87,3	86,1	85,7	86,1	89,0	90,6	97,1	100,0	107,6	116,3	121,9	126,3
Ετήσια Ποσοστιαία Μεταβολή	5,6%	-4,0%	-2,3%	-0,9%	-7,1%	-8,9%	-0,2%	-1,3%	-0,5%	0,5%	3,4%	1,8%	7,1%	3,0%	7,6%	8,1%	4,8%	3,6%

Πίνακας 4: Μέσος μηνιαίος δείκτης πωλήσεων (κύκλος εργασιών) στο Λιανικό Εμπόριο
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5, ο γενικός δείκτης κύκλου εργασιών του λιανικού εμπορίου υποχώρησε αισθητά την περίοδο 2009-2013, στη συνέχεια παρέμεινε σε στάσιμα επίπεδα για περίπου τρία χρόνια και από το 2017 διαγράφει ανοδική πορεία, ξεπερνώντας τα επίπεδα του 2015 μέχρι και τον Μάρτιο του 2020. Ωστόσο, σύμφωνα και τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, από τον Απρίλιο του ίδιου έτους, με την επιβολή του lockdown, σημειώθηκε απότομη πτώση, με τον δείκτη να διαμορφώνεται σε τιμές χαμηλότερες ακόμη και από αυτές του 2015. Έπειτα, καταγράφεται μια σταθερή ανοδική τάση, με αποτέλεσμα στο πρώτο εξάμηνο του 2025 να φτάσει στο υψηλότερο σημείο της περιόδου από το 2008, στις 126,3 μονάδες.

Οι μεταβολές του δείκτη απασχολούμενων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου⁵ εμφανίζονται πιο ήπιες σε σύγκριση με εκείνες του κύκλου εργασιών. Την περίοδο 2013-2023 η απασχόληση στον κλάδο παρέμεινε σχετικά σταθερή, με μικρή αλλά συνεχώς ανοδική τάση. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 2023 ο σχετικός δείκτης ανήλθε στις 102,2 μονάδες (Διάγραμμα 5).

⁵ Για λόγους ευκολότερης σύγκρισης, ο δείκτης απασχολούμενων έχει αναχθεί σε έτος βάσης 2021, καθώς το ίδιο έτος βάσης εφαρμόζεται και στον εποχιακά διορθωμένο δείκτη κύκλου εργασιών των μεγάλων καταστημάτων σούπερ μάρκετ.



Διάγραμμα 5: Δείκτες Κύκλου Εργασιών και Απασχόλησης Εταιριών λιανικού εμπορίου.
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

3.4 PEST ανάλυση του κλάδου των σούπερ μάρκετ

Η ανάλυση PEST βοηθά στην κατανόηση των βασικών εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την αγορά και τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο. Στο πλαίσιο της ελληνικής αγοράς λιανικού εμπορίου, παράγοντες όπως το πολιτικό και ρυθμιστικό περιβάλλον, οι οικονομικές συνθήκες, οι κοινωνικές τάσεις και οι τεχνολογικές εξελίξεις διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται τα σούπερ μάρκετ. Η ενότητα αυτή παρουσιάζει συνοπτικά τις κύριες επιδράσεις κάθε κατηγορίας στον κλάδο.

Political	• Συχνές αλλαγές στη νομοθεσία (φορολογία, τιμολόγηση βασικών αγαθών, προστασία καταναλωτή). • Ενισχυμένη κρατική εποπτεία, με συχνούς ελέγχους, κυρώσεις και κανονιστικές παρεμβάσεις από την Επιτροπή Ανταγωνισμού και το Υπουργείο Ανάπτυξης. • Υποχρέωση συμμόρφωσης στον νέο Κώδικα Δεοντολογίας. • Ευρωπαϊκοί κανονισμοί για ανταγωνισμό, ασφάλεια τροφίμων και εμπορικές πρακτικές.
Economic	• Ήπιος πληθωρισμός στα τρόφιμα-στα σούπερ μάρκετ διαμορφώνεται στο +1,59% (Αύγ. 2025). • Μεγάλες αυξομειώσεις τιμών ανά προϊόν (ανοδικές τάσεις σε κρέας & εισαγόμενα προϊόντα, μειώσεις σε απορρυπαντικά). • Πίεση στο διαθέσιμο εισόδημα (η αύξηση των τιμών σε βασικά αγαθά μειώνει την αγοραστική δύναμη). • Αύξηση κόστους προμηθειών και λειτουργίας (ενέργεια, μεταφορικά και πρώτες ύλες παραμένουν ασταθείς, επηρεάζοντας άμεσα τα περιθώρια κέρδους των αλυσίδων).
Social	• Αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών (μεγαλύτερη αξία σε σταθερά χαμηλές τιμές, εξοικονόμηση και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας). • Μειωμένος διαθέσιμος χρόνος για ψώνια (στροφή στις online αγορές τροφίμων, στα convenience stores και τα έτοιμα γεύματα). • Άνοδος τάσεων υγιεινής και βιώσιμης κατανάλωσης (κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα). • Πολυπολιτισμικές ανάγκες (μεγαλύτερη ζήτηση για ethnic προϊόντα λόγω αύξησης της πολυπολιτισμικότητας).
Technological	• Εξάπλωση self-checkout, αυτοματοποιημένων διαδικασιών και καταστημάτων χωρίς προσωπικό. • Ενίσχυση των ψηφιακών συστημάτων και των online πωλήσεων, με καλύτερη παρακολούθηση αποθεμάτων σε πραγματικό χρόνο. • Συστήματα προσωποποιημένων προσφορών (Loyalty apps που χρησιμοποιούν AI) και ψηφιακής προβολής. • Τεχνολογίες βιωσιμότητας και ενεργειακής εξοικονόμησης (ψυγεία χαμηλής κατανάλωσης, LED φωτισμός κ.α).

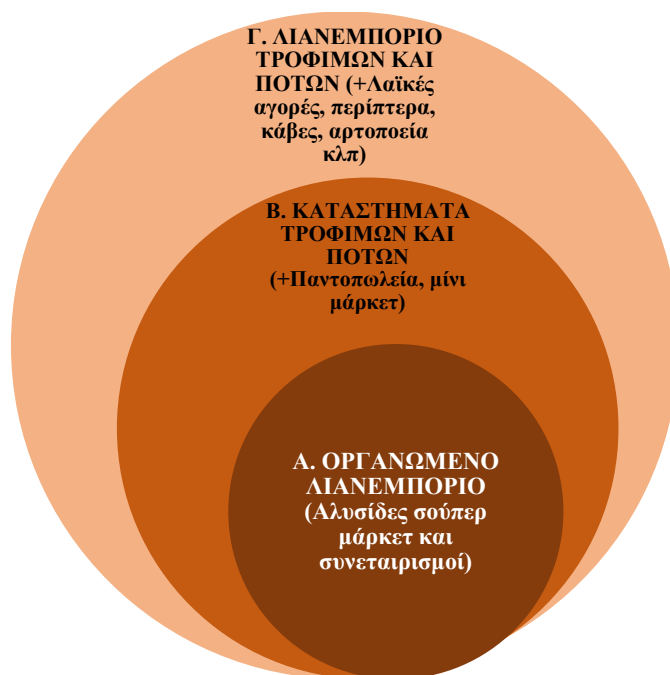
Σχήμα 3: Ανάλυση PEST του κλάδου των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Χαρακτηριστικά του κλάδου και ιστορική διαδρομή

4.1 Ορισμός του κλάδου λιανικής

Ο κλάδος του λιανεμπορίου αφορά το τελευταίο στάδιο στη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών προς τον τελικό καταναλωτή. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών για προσωπική, οικογενειακή ή οικιακή χρήση. Όπου σύμφωνα και με την Pradhan (2009, σελ.2) «είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα πώλησης αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή». Επομένως, το λιανικό εμπόριο λειτουργεί ως ο τελικός σύνδεσμος ανάμεσα στην παραγωγή και την κατανάλωση και αποστολή του είναι η διάθεση ευρείας γκάμας προϊόντων, οργανωμένων κατάλληλα στον χώρο και τον χρόνο, ώστε η επιλογή τους να γίνεται εύκολα, γρήγορα και με άνεση.

Ο σαφής ορισμός και η κατηγοριοποίηση των εννοιών που αφορούν τον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων είναι καθοριστικοί και κρίνονται απαραίτητοι για την αποσαφήνιση και την αντιμετώπιση της σύγχυσης που παρατηρείται συχνά γύρω από τα διαφορετικά επίπεδα του κλάδου. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, ο κλάδος αναλύεται σύμφωνα με τα οριζόμενα στην κλαδική μελέτη για το λιανεμπόριο τροφίμων του ΙΕΛΚΑ⁶ (2011, σελ.11), σε τρία διακριτά επίπεδα, τα οποία απεικονίζονται παρακάτω στο Σχήμα 4⁷, με δομημένο τρόπο.



Σχήμα 4: Επίπεδα καταγραφής κλάδου λιανεμπορίου τροφίμων, Πηγή: ΙΕΛΚΑ (2011)

⁶ ΙΕΛΚΑ: Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών

⁷ Η απεικόνιση βασίζεται στη λογική του διαγράμματος Venn (διάγραμμα Βεν), ώστε να αναδειχθεί η ιεραρχική σχέση των τριών επιπέδων. Σημειώνεται ότι στα μεγέθη που αναφέρονται υπολογίζονται και τα είδη προσωπικής υγιεινής και γενικής καθαριότητας που παλούνται από τα συγκεκριμένα καταστήματα.

(Α) Οργανωμένο Λιανεμπόριο – Σούπερμάρκετ

Τα σούπερ μάρκετ αποτελούν ειδική κατηγορία καταστημάτων λιανεμπορίου τροφίμων και ορίζονται ως καταστήματα που:

- λειτουργούν με σύστημα αυτοεξυπηρέτησης (self-service),
- διαθέτουν ευρεία γκάμα προϊόντων, τροφίμων και ειδών οικιακής χρήσης (τουλάχιστον 7 από τις 10 βασικές κατηγορίες καταναλωτικών αγαθών),
- είναι οργανωμένα σε τμήματα/διαδρόμους,
- έχουν επιφάνεια πώλησης άνω των 200 τ.μ.,
- διαθέτουν τουλάχιστον δύο ταμειακές μηχανές.

Η βιβλιογραφία προτείνει και άλλες κατηγοριοποιήσεις (π.χ. hypermarkets, discount stores). Ωστόσο, στο πλαίσιο της παρούσας ανάλυσης, το επίκεντρο είναι η κατηγορία των σούπερ μάρκετ.

(Β) Καταστήματα τροφίμων

Ως καταστήματα τροφίμων (grocery stores) ορίζονται εκείνα που πραγματοποιούν λιανικές πωλήσεις τροφίμων σε χώρους ανεξάρτητους από την παραγωγή τους. Ο ιδιοκτήτης τους αποθηκεύει και διαθέτει διαφορετικούς τύπους τροφίμων, τα οποία μεταπωλεί σε καταναλωτές. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται, πέρα από τα σούπερ μάρκετ, τα μίνι μάρκετ και τα παραδοσιακά παντοπωλεία.

(Γ) Λιανεμπόριο τροφίμων

Με τον όρο λιανεμπόριο τροφίμων περιγράφεται το σύνολο των λιανικών συναλλαγών που αφορούν τρόφιμα προς τελικούς καταναλωτές. Πρόκειται για την ευρύτερη έννοια, καθώς περιλαμβάνει σούπερ μάρκετ, παντοπωλεία, μίνι μάρκετ, περίπτερα, κάβες, αρτοποιεία, κρεοπωλεία, οπωροπωλεία, ιχθυοπωλεία, λαϊκές αγορές αλλά και απευθείας πωλήσεις παραγωγών.

4.2 Βασικές κατηγορίες των σούπερ μάρκετ

Δεδομένης της συνθήκης ότι δεν υφίσταται κάποιο νομοθετικό πλαίσιο, στη χώρα μας, που να αποτυπώνει με ακρίβεια την έννοια ενός καταστήματος ως σούπερ μάρκετ, γίνεται χρήση ενός άτυπου ορισμού, ο οποίος χρησιμοποιείται και από την κλαδική έκθεση για τα σούπερ μάρκετ του ICAP (2008, σελ.2). Πιο συγκεκριμένα, απευθύνεται σε καταστήματα διάθεσης κυρίως τροφίμων, εγκαταστάσεις πώλησης άνω των 200 τετραγωνικών μέτρων και με ταμειακές μηχανές άνω των δύο. Επισημαίνεται, ότι η απόδοση της έννοιας διαφέρει μεταξύ των χωρών της Ευρώπης.

Παράγοντες που συμβάλλουν στην ευκολότερη κατηγοριοποίηση των σούπερ μάρκετ αποτελούν η έκταση των εγκαταστάσεων πώλησης (τετραγωνικά μέτρα), η γεωγραφική ανάπτυξη των καταστημάτων, η σειρά των προσφερόμενων προϊόντων, καθώς και ο αριθμός των σε χρήση ταμειακών μηχανών. Κατά συνέπεια, τα καταστήματα σούπερ μάρκετ με βάσει το μέγεθός τους διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

Μέγεθος καταστήματος	Τετραγωνικά μέτρα
μικρό	0-400
μεσαίο	400-1.000
μεγάλο	1.000-2.500
υπεραγορά/υπερμάρκετ	>2.500

Πίνακας 5: Κατηγορίες σούπερ μάρκετ βάσει μεγέθους καταστήματος, Πηγή: Λαμπίρης (2024a)

Σε ευρύτερο πλαίσιο οι επιχειρήσεις των σούπερ μάρκετ κατηγοριοποιούνται ως κάτωθι:

Κατηγορία	Χαρακτηριστικά
Μεγάλες αλυσίδες	Διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων σε εθνικό επίπεδο. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται και τα υπερμάρκετ
Μικρότερες αλυσίδες	Δραστηριοποιούνται σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο, περιοριζόμενες σε συγκεκριμένο νομό ή γεωγραφική περιοχή.
Μεμονωμένα καταστήματα	Ανεξάρτητες επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ που δεν εντάσσονται σε οργανωμένο δίκτυο αλυσίδας.

Πίνακας 6: Κατηγορίες σούπερ μάρκετ βάσει δικτύου καταστημάτων

Εκτός των ανωτέρω κατηγοριών σούπερ μάρκετ, υπάρχουν επιπλέον μορφές καταστημάτων, όπως αυτές αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

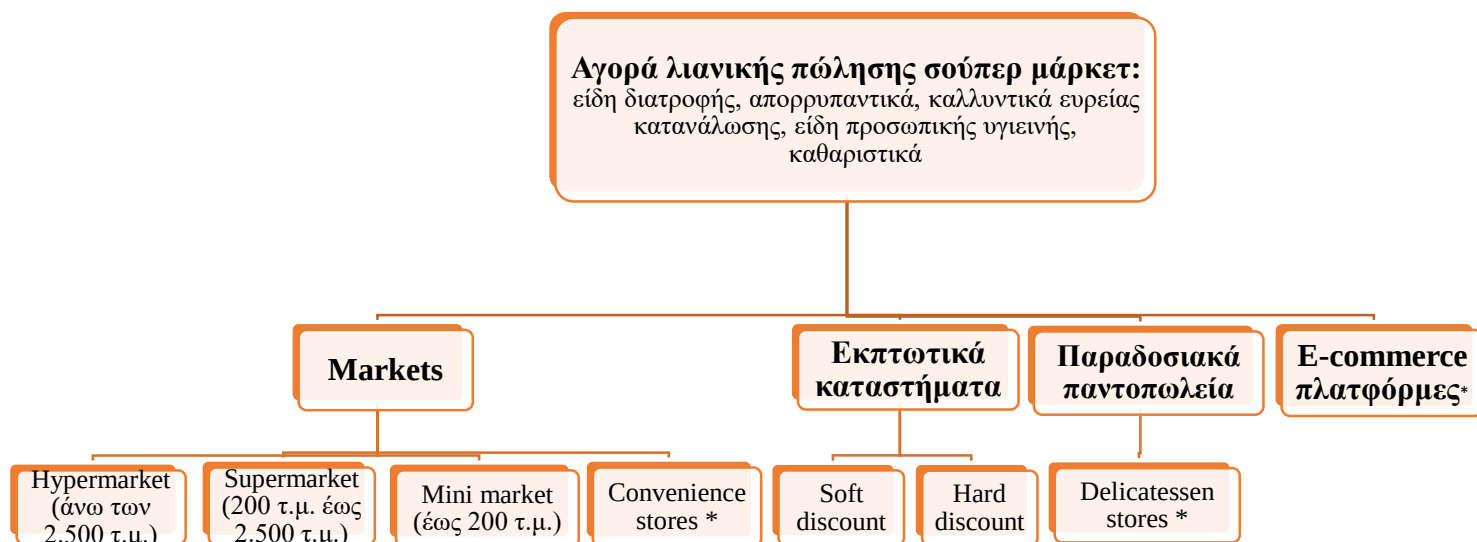
Μορφή καταστήματος	Χαρακτηριστικά
Cash & Carry / Αποθήκες χονδρικής	Μεγάλα καταστήματα χονδρικής πώλησης που προμηθεύουν παντοπωλεία, επιχειρήσεις τροφίμων, καταστήματα καταναλωτικών αγαθών, τον κλάδο HO.RE.CA. ⁸ και μίνι μάρκετ. Οι αγορές γίνονται με άμεση εξόφληση κατά τη στιγμή της αγοράς (τοις μετρητοίς) και οι πελάτες μεταφέρουν μόνοι τα προϊόντα τους.
Καταστήματα ευκολίας (Convenience Stores)	Μικρά καταστήματα λιανικής με διευρυμένο ωράριο, που πωλούν βασικά καθημερινά καταναλωτικά αγαθά για άμεσες ανάγκες.
Καταστήματα χαμηλού κόστους (Discount Stores)	Μεγάλα καταστήματα λιανικής που προσφέρουν περιορισμένο εύρος προϊόντων, συνήθως ιδιωτικής ετικέτας, σε χαμηλότερες τιμές ⁹ .
Ηλεκτρονικό εμπόριο (E-commerce)	Σύγχρονο διαδικτυακό κανάλι λιανικής πώλησης τροφίμων. Αν και δεν αποτελεί φυσικό κατάστημα, προσελκύει συνεχώς περισσότερους καταναλωτές και οι μεγάλες αλυσίδες ενισχύουν συνεχώς τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες τους.

⁸ HO.RE.CA.: HOtels, REstaurants and CAFes/CAtering (κλάδος ξενοδοχείων, εστιατορίων και καφέ/επισιτιστικών υπηρεσιών).

⁹ Παρά το γεγονός ότι το μοντέλο των εκπτώτικών σούπερ μάρκετ (discount stores) δεν έχει γνωρίσει ιδιαίτερη ανάπτυξη στην Ελλάδα, υπάρχουν επιχειρηματικές προσπάθειες που επιχειρούν να καλύψουν αυτό το κενό της αγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αλυσίδα Discount Markt, η οποία αξιοποιεί το έλλειμμα των αμιγώς ελληνικών εκπτώτικών αλυσίδων και έχει καταφέρει να εδραιωθεί στον χώρο από το 2005, διαθέτοντας 44 καταστήματα και πάνω από 500 εργαζόμενους. Η εταιρεία αναπτύσσεται από την Εγνατία Α.Ε. (Διαμαντίδης, 2016)

Delicatessen (Ντελικατέσεν)	Μικρά καταστήματα που εξειδικεύονται σε εκλεκτά, ιδιαίτερα και μη συνηθισμένα προϊόντα διατροφής.
--------------------------------	---

Πίνακας 7: Εναλλακτικά κανάλια διανομής και μορφές εμπορίου τροφίμων



Σχήμα 5: Κατηγοριοποίηση της αγοράς λιανικής πώλησης ειδών σούπερ μάρκετ (προσαρμογή βάσει της Επιτροπής Ανταγωνισμού, 2021, σελ. 64)

Οι κατηγορίες με αστερίσκο δεν περιλαμβάνονται ρητά στην ταξινόμηση της Επιτροπής Ανταγωνισμού, αλλά απαντώνται στην τρέχουσα ελληνική αγορά ως διαφοροποιημένες μορφές λιανικής.

4.3 Ιστορική διαδρομή των σούπερ μάρκετ

Η είσοδος των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα έγινε με αρκετή καθυστέρηση σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη και τις ΗΠΑ, όπου το μοντέλο είχε ήδη αναπτυχθεί από τη δεκαετία του 1930. Στη χώρα μας, η ιστορία τους ξεκινά τη δεκαετία του '60, όταν υιοθετήθηκε το σύστημα της αυτοεξυπηρέτησης (self-service). Τα πρώτα καταστήματα στόχευαν κυρίως στην κάλυψη βασικών αναγκών των καταναλωτών σε τρόφιμα, ποτά και είδη οικιακής χρήσης, ενώ σταδιακά η γκάμα των διατιθέμενων προϊόντων διευρύνθηκε. Έτσι, το παραδοσιακό παντοπωλείο αντικαταστάθηκε πλέον από τις σύγχρονες επιχειρήσεις μεγαλύτερης κλίμακας, αποτελώντας τον βασικό πυλώνα του οργανωμένου λιανεμπορίου.

Το 1961 ανοίγει το πρώτο κατάστημα Μαρινόπουλος στο Κολωνάκι, ενώ το 1965 λειτουργεί το πρώτο Prisunic Μαρινόπουλος (Μάλλιαρης, 2001, σελ.494). Τον επόμενο χρόνο, το 1962, η εταιρεία Θανάπουλος εγκαινιάζει στην Κυψέλη ένα πειραματικό

κατάστημα self-service. Στη δεκαετία 1962-1972, η Θανόπουλος αναπτύσσει ταχύτατα το δίκτυό της, ιδρύοντας δέκα ακόμα καταστήματα μικτού τύπου. Στη συνέχεια, επεκτεινόμενοι γεωγραφικά, το 1964 εμφανίζεται στη Θεσσαλονίκη το σούπερ μάρκετ Καταναλωτής Κονσούμ Coop, και δύο χρόνια αργότερα ανοίγει η αλυσίδα Καράογλου στη Λάρισα. Το 1967, οι Αφοί Βασιλόπουλοι εισέρχονται στην αγορά στο Παλαιό Φάληρο, και το 1968 ανοίγουν το πρώτο Άλφα Βήτα στο Ψυχικό και το πρώτο κατάστημα Σκλαβενίτης στο Περιστέρι (Franchise.gr, 2017).

Κατά τη δεκαετία του 1960-1970, επτά επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται για πρώτη φορά στον χώρο των σούπερ μάρκετ, ενώ παράλληλα αναπτύσσονται και οι παντοπωλειακοί συνεταιρισμοί, όπως οι «Αθηνά Μάρκετ», «Μέριμνα», «Πρόοδος», «Άλφα Δέλτα», «Φοίνιξ», «Μάρκετ Ελλάς» και «Γκρόσελ Μάρκετ». Η «Αθηνά Μάρκετ», εκπροσωπώντας μικρομεσαίους παντοπώλες, παρά ταύτα εγκαινιάζει το 1971 το πρώτο της σούπερ μάρκετ, όπως και οι «Αφοί Βερόπουλοι».

Στα μέσα της δεκαετίας του '70, ακολουθούν νέες εταιρείες όπως η «Μετρό ΑΕΒΕ» (My Market) (1976, Κορυδαλλός), η «Γαληνός Λαουτάρης» (1977, Χαλκίδα) και η «Extra Πρώτα & Φθηνά» (1978, Παγκράτι). Την ίδια περίοδο, τα σούπερ μάρκετ αρχίζουν να δραστηριοποιούνται πιο ενεργά και στην επαρχία - χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η «Μασούτης», που ιδρύει το πρώτο της κατάστημα στη Θεσσαλονίκη το 1976. Ήδη από το 1977 εμφανίζονται και οι πρώτες αναφορές για το ενδιαφέρον ξένων αλυσίδων, όπως οι Carrefour και Makro, για είσοδο στην ελληνική αγορά (Μαντζιώρη, 2012).

Την περίοδο αυτή ξεκινά και η ανάπτυξη καταστημάτων μεγάλης επιφάνειας (υπεραγορών), με πρωτοπόρες τα ΥΠΕΡ Μαρινόπουλος, MEGA Βασιλόπουλος, EUROSPAR Βερόπουλος και BIG του Ατλάντικ, του οποίου το πρώτο κατάστημα άνοιξε το 1980. Το 1983 τέθηκε σε λειτουργία το πρώτο κατάστημα ANEΔΗΚ Κρητικός, αφού η ιστορία του ξεκινά από το παντοπωλείο του 1948 (Χριστοδούλου, 2017). Οι επιχειρήσεις της Αθήνας επεκτείνονται με ταχύ ρυθμό και στην περιφέρεια. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 κάνει την εμφάνισή της η γαλλική Promodes με το πρώτο κατάστημα Continent (1991), ακολουθεί η Makro το 1992, η Bazzar το 1994 και λίγο αργότερα το Dia (1995) και το Carrefour (1999) (Μανιφάβα, 2025). Η είσοδος αυτών των ξένων αλυσίδων στην ελληνική αγορά οδήγησε σε σημαντική ενίσχυση του ανταγωνισμού στον κλάδο (Μαντζιώρη, 2012).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, και συγκεκριμένα τον Ιούνιο του 1999, η είσοδος της Lidl στην ελληνική αγορά με τα πρώτα δέκα καταστήματά της σηματοδότησε μια νέα εποχή για το λιανικό εμπόριο τροφίμων. Η αλυσίδα διαμόρφωσε νέους όρους ανταγωνισμού, τόσο ως προς τη στρατηγική τιμών όσο και ως προς τη μορφή και λειτουργία των καταστημάτων της. Η επιτυχία της Lidl φάνηκε και τα επόμενα χρόνια, καθώς επικράτησε ξεκάθαρα έναντι άλλων ξένων discounters, όπως η Aldi και η Plus.

Το 2000 ιδρύεται η Carrefour Μαρινόπουλος, ενώ το 2002 ξεκινά έντονη δραστηριότητα στον τομέα του franchising (χαραριστικό παράδειγμα τα καταστήματα “5’ Μαρινόπουλος”). Το 2003 εμφανίζεται η Plus Hellas, νέα καταστήματα μικρής γειτονιάς όπως τα “Ola Stores” και “Το Μικρό”, καθώς και το OK Anytime Market ως convenience store και τον επόμενο χρόνο επεκτάθηκε μέσω franchising (Παπαδημητρίου, 2018). Από το 2004, η AB αναπτύσσει το concept “AB Shop & Go” ως δίκτυο ευέλικτων καταστημάτων μέσω δικαιόχρησης (franchising). Το 2006 η Plus εγκαινιάζει τα πρώτα δέκα καταστήματά της και την επόμενη χρονιά (2007) οι αλυσίδες συνεχίζουν την επέκταση και αναδιοργάνωση των δικτύων τους, μέσω εξαγορών, κλεισιμάτων μη αποδοτικών σημείων και ανάπτυξης νέων συνεργασιών franchising.

Το 2008, η Aldi εισέρχεται δυναμικά στην αγορά με 12 καταστήματα, ενώ την ίδια χρονιά η AB Βασιλόπουλος δημιουργεί τη νέα αλυσίδα “Lion Food Stores” στην Καρδίτσα και στα Τρίκαλα, λανσάροντας περίπου 3.000 κωδικούς προϊόντων, ανάμεσά τους και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (“365”, “Care”). Το 2013, ο Όμιλος Delhaize επένδυσε στη δημιουργία του Κέντρου Αριστείας¹⁰ για την AB Βασιλόπουλος, με στόχο την ανάπτυξη καινοτόμων λογισμικών λύσεων και στρατηγικών τεχνολογίας στον τομέα του λιανεμπορίου (ηλεκτρονικό εμπόριο) (Franchise Portal.gr).

Η πανδημία του κορονοϊού αποτέλεσε καταλύτη για τον επιταχυνόμενο ψηφιακό μετασχηματισμό του λιανεμπορίου τροφίμων, καθώς οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών ανέδειξαν την απαίτηση για ταχύτερες, ευκολότερες και περισσότερο «έξυπνες» αγοραστικές διαδικασίες. Στο πλαίσιο αυτό, στα τέλη του 2020 ο όμιλος Σκλαβενίτη εγκαινίασε το ηλεκτρονικό του κατάστημα (eMarket) μέσω της πλατφόρμας *sklavenitis.gr*, σηματοδοτώντας την είσοδό του στην ψηφιακή εποχή. Η υπηρεσία, η οποία λειτουργεί πλέον σχεδόν πέντε έτη, παρέχει τη δυνατότητα πραγματοποίησης ηλεκτρονικών παραγγελιών καθ’ όλη τη διάρκεια της εβδομάδας, με όλους τους συνήθεις τρόπους πληρωμής (μετρητά ή κάρτα), ενώ οι τιμές των προϊόντων παραμένουν ίδιες με εκείνες των φυσικών καταστημάτων. Επιπλέον, βρίσκεται σε εξέλιξη η ανάπτυξη ειδικής εφαρμογής (mobile app) για τη διευκόλυνση των ηλεκτρονικών αγορών μέσω κινητών συσκευών. Αντίστοιχες ψηφιακές πρωτοβουλίες έχουν αναπτύξει και άλλες αλυσίδες του κλάδου, όπως η Lidl Hellas μέσω του προγράμματος πιστότητας *Lidl Plus*, η AB Βασιλόπουλος με το *AB App*, η Metro AEBE με το *My Market app*, η Μασούτης με το *Masoutis App*, καθώς και ο ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός με το *KPHTIKOS app*, ενισχύοντας συνολικά την εμπειρία του ηλεκτρονικού καταναλωτή και τη μετάβαση του κλάδου στο ψηφιακό περιβάλλον (Φούντα, 2025a). Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η αξιοποίηση της Τεχνητής Νοημοσύνης (Generative AI), με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη συνεργασία της Ένωσης Σούπερ Μάρκετ Ελλάδος (ΕΣΕ) και της Microsoft, η οποία συμβάλλει καθημερινά στον ψηφιακό εκσυγχρονισμό του κλάδου (ΕΣΕ, 2023).

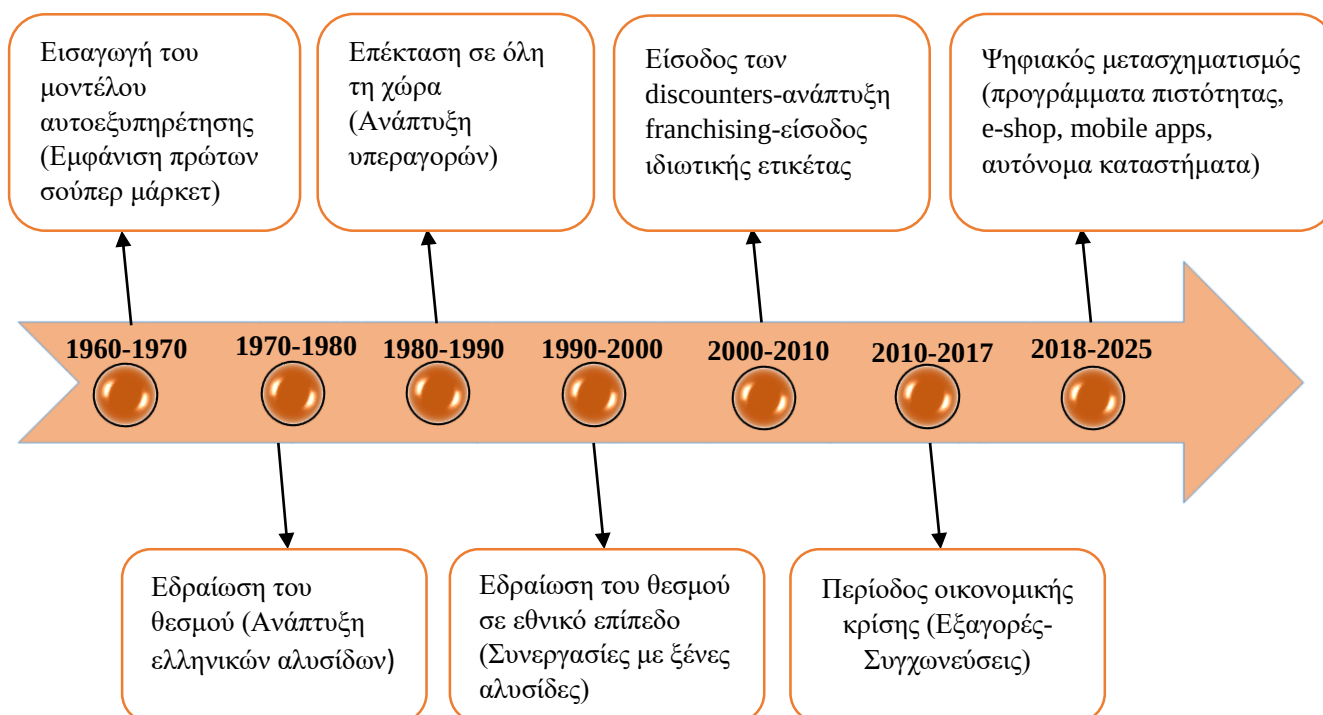
Το πρώτο πλήρως αυτόνομο σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα έκανε πρεμιέρα φέτος τον Οκτώβριο στη Νέα Σμύρνη, σηματοδοτώντας ένα νέο βήμα στον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανωμένου λιανεμπορίου. Το κατάστημα, με την επωνυμία Smartshop, ανήκει στην Core Innovations, θυγατρική της Motor Oil, και ενσωματώνει τεχνολογίες αιχμής όπως τεχνητή νοημοσύνη (AI), αισθητήρες και computer vision, ακολουθώντας τα πρότυπα του Amazon Go. Λειτουργεί ως κατάστημα ευκολίας (convenience store) και προσφέρει τη δυνατότητα αγορών χωρίς ανθρώπινη παρουσία από τις 23:00 έως τις 19:00 της επόμενης ημέρας, μέσω αυτόματης εισόδου με κάρτα, ψηφιακής ταυτοποίησης και χρέωσης στο τέλος της συναλλαγής. Ένα ψηφιακό avatar καταγράφει με ακρίβεια τις κινήσεις των πελατών, επιτρέποντας την ολοκλήρωση των αγορών χωρίς ταμεία. Το κατάστημα αποτελεί πιλοτικό εγχείρημα για την πλήρη μετατροπή των 25 πρώην καταστημάτων Twenty 4 Shopen στο μοντέλο Smartshop, με σχέδια επέκτασης εντός και εκτός πρατηρίων καυσίμων Shell. Παράλληλα, δρομολογείται rebranding των πρώην AB Shop & Go με ολοκλήρωση εντός του 2026, ενώ οι αγορές στα Smartshops συνδέονται με το πρόγραμμα επιβράβευσης Shell Go+ και σύντομα θα υποστηρίζουν παραλαβές παραγγελιών από το *allsmart.gr* και αγορές μέσω mobile εφαρμογής (Δούση, 2025)

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων αυξάνεται σημαντικά. Πέρα από τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους discounters που απευθύνονται στο ίδιο κοινό, ισχυρή είναι και η αντιπαράθεση μεταξύ των αλυσίδων discount και των παραδοσιακών

¹⁰ CoE: Center of Excellence, μονάδα που αναπτύσσει καινοτόμες πρακτικές και τεχνολογικές λύσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού.

σούπερ μάρκετ, όμως δεν περιορίζεται εκεί, αλλά εντείνεται με την είσοδο νέων μορφών εμπορίου. Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών καταστημάτων (e-supermarkets) και, πιο πρόσφατα, η εμφάνιση αυτόνομου καταστήματος χωρίς προσωπικό, μεταβάλλουν τα δεδομένα της αγοράς, εισάγοντας έναν νέο άξονα ανταγωνισμού που βασίζεται στην τεχνολογία, την καινοτομία και την ευκολία εξυπηρέτησης του καταναλωτή, οδηγώντας ταυτόχρονα την αγορά σε έναν διαρκή «πόλεμο τιμών» με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Συνοψίζοντας και προς διευκόλυνση κατανόησης των σημαντικών σταθμών της εξελικτικής πορείας των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, από την εμφάνιση των πρώτων καταστημάτων τη δεκαετία του 1960 έως τη σημερινή ψηφιακή εποχή, δημιουργήθηκε το κάτωθι χρονολόγιο.



Σχήμα 6: Χρονογραμμή εξέλιξης των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (1960-2025)

4.4 Η αγορά των σούπερ μάρκετ

Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ κατέχει καίρια θέση στην ελληνική οικονομία, καθώς αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες του λιανεμπορίου και της εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων. Η ανάπτυξή του υπήρξε ιδιαίτερα δυναμική τις τελευταίες δεκαετίες, με την αγορά να οργανώνεται γύρω από μεγάλες αλυσίδες που κατέχουν ηγετική θέση, ενώ ταυτόχρονα συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται μικρότερες επιχειρήσεις και ανεξάρτητα καταστήματα λιανικής, τα οποία συμβάλλουν στη διατήρηση της ποικιλίας και του ανταγωνισμού.

Στην αγορά πώλησης ειδών σούπερ μάρκετ δραστηριοποιείται πλήθος αλυσίδων αλλά και ανεξάρτητων καταστημάτων, τα οποία διαθέτουν συνήθως πολυετή εμπειρία και παρουσία στον κλάδο. Πολλές από τις μεγάλες αλυσίδες διατηρούν παράλληλα και καταστήματα τύπου Cash & Carry, δηλαδή σημεία χονδρικής πώλησης ειδών σούπερ μάρκετ που

απευθύνονται κυρίως σε επαγγελματίες της εστίασης και του μικρεμπορίου, γεγονός που ενισχύει τη διεύρυσή τους τόσο στη λιανική όσο και στη χονδρική αγορά τροφίμων.

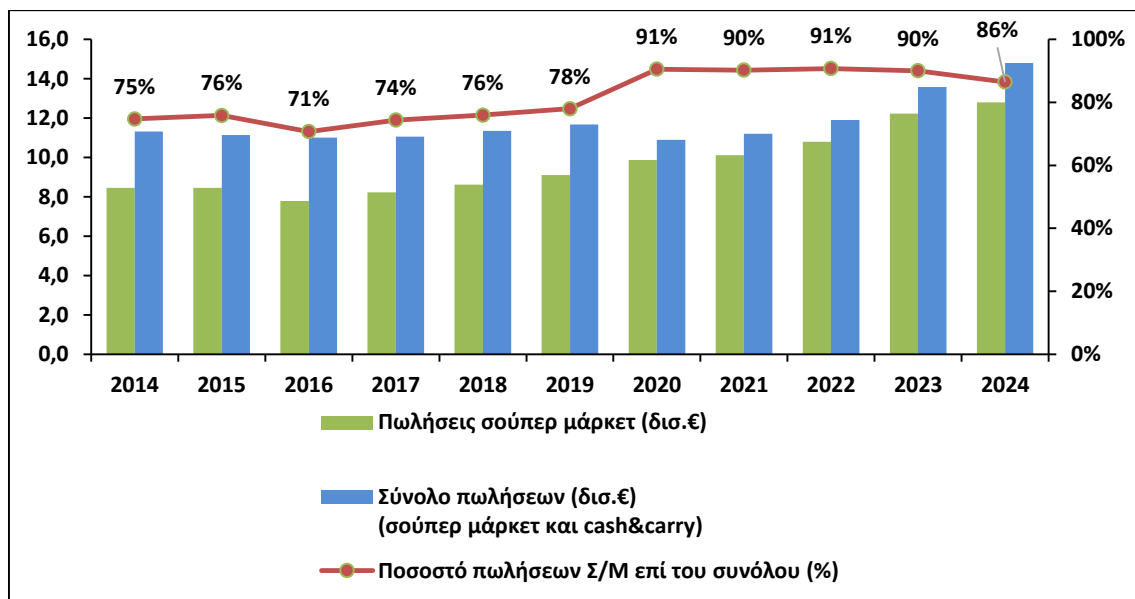
Σύμφωνα με όσα αποτυπώνονται στο διάγραμμα 6, το 2018 οι συνολικές πωλήσεις ειδών σούπερ μάρκετ που πραγματοποιήθηκαν μέσω σούπερ μάρκετ και καταστημάτων Cash & Carry ανήλθαν σε 11,35 δισ. ευρώ, ενώ, σύμφωνα με εκτιμήσεις του ΙΕΛΚΑ, η συνολική δαπάνη των νοικοκυριών για είδη σούπερ μάρκετ ανήλθε σε 17,8 δισ. ευρώ το ίδιο έτος. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι τα σούπερ μάρκετ και τα Cash & Carry αποτελούν το βασικό κανάλι πώλησης των συγκεκριμένων προϊόντων, συγκεντρώνοντας το 63,8% της συνολικής δαπάνης των νοικοκυριών, γεγονός που επιβεβαιώνει τον καίριο ρόλο του οργανωμένου λιανεμπορίου στη διανομή τροφίμων στην Ελλάδα (Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2021, σελ. 72).

Η πορεία των πωλήσεων του κλάδου την τελευταία δεκαετία αποτυπώνει σταθερή αναπτυξιακή δυναμική. Το 2020 αποτέλεσε την πέμπτη συνεχόμενη χρονιά σημαντικής ανόδου των κλαδικών πωλήσεων, καθώς το 2020 αυξήθηκαν κατά 9,54%, το 2019 κατά 5,95%, το 2018 κατά 3,56% και το 2017 κατά 7,51% συγκριτικά με το 2016. Συνολικά, κατά την τετραετία 2016-2020, οι πωλήσεις αυξήθηκαν πάνω από 31% ή κατά 2,42 δισ. ευρώ, γεγονός που αποδίδεται σε μια σειρά παραγόντων, όπως η πανδημία και τα περιοριστικά μέτρα, η αναδιοργάνωση και επαναλειτουργία του δικτύου της πρώην «Μαρινόπουλος», η οργανική ανάπτυξη του κλάδου έναντι άλλων μορφών λιανεμπορίου, αλλά και οι διεθνείς πληθωριστικές πιέσεις από το δεύτερο εξάμηνο του 2021 (forin.gr, 2022).

Η θετική αυτή πορεία συνεχίστηκε και τα επόμενα έτη, με το 2023 να αποτελεί την έβδομη διαδοχική χρονιά σημαντικής ανόδου των πωλήσεων. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2016-2023, οι συνολικές πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 61% ή κατά 4,65 δισ. ευρώ, επιβεβαιώνοντας τη συνεχιζόμενη ισχυροποίηση του κλάδου στο λιανεμπόριο τροφίμων (Σελφ σέρβις, 2024). Τέλος, το 2024, ο κύκλος εργασιών του κλάδου έφτασε στα υψηλότερα επίπεδα της τελευταίας δεκαετίας, με τις συνολικές πωλήσεις να ανέρχονται στα 14,80 δισ. ευρώ. Από αυτά, περίπου τα 13 δισ. ευρώ προέρχονται από τα σούπερ μάρκετ λιανικής¹¹, τα οποία αντιπροσωπεύουν πλέον περίπου το 90% του συνολικού τζίρου (Διάγραμμα 6).

Παράλληλα με τη σταθερή άνοδο του συνολικού κύκλου εργασιών, παρατηρείται και μια διαχρονική μετατόπιση του βάρους των πωλήσεων προς τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Οι πωλήσεις ειδών σούπερ μάρκετ πραγματοποιούνται πλέον σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό μέσω οργανωμένων αλυσίδων και λιγότερο μέσω μεμονωμένων ή ανεξάρτητων καταστημάτων. Συγκεκριμένα, την περίοδο 2014-2019, το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων που διενεργούνταν μέσω αλυσίδων κυμαινόταν μεταξύ 70% και 80%, ενώ από το 2020 και μετά καταγράφεται στο 90%. Ενδεικτικά, το 2022 αποτέλεσε έτος ορόσημο, καθώς οι πωλήσεις των αλυσίδων εξισώθηκαν ουσιαστικά με το σύνολο της αγοράς, γεγονός που αποτυπώνει τον αυξανόμενο βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου (Διάγραμμα 6).

¹¹ Χωρίς να συμπεριλαμβάνεται η Lidl Ελλάς.



Διάγραμμα 6: Εξέλιξη πωλήσεων σούπερ μάρκετ και της συνολικής αγοράς (σε δισ. €) και ποσοστό συμμετοχής των σούπερ μάρκετ στο σύνολο.

Πηγές: Κλαδική Μελέτη Supermarkets 2019 ICAP, forin.gr, selfservice.gr, Η Καθημερινή, eurocapital.gr, thetotalbusiness.com, Η Ναυτεμπορική, capital.gr, forbesgreece.gr.

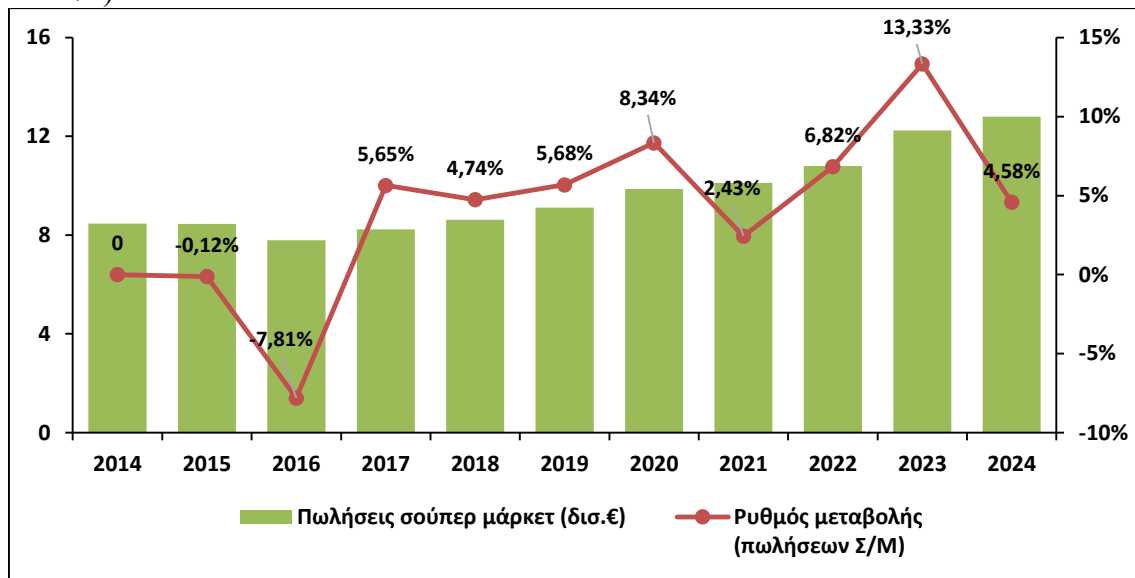
Το λιανεμπόριο τροφίμων στην Ελλάδα παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια δύο διαμετρικά αντίθετες τάσεις. Από τη μία πλευρά, η οργανωμένη λιανική συνεχίζει να καταγράφει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης, ενισχύοντας το μερίδιό της στην αγορά, ενώ από την άλλη, οι αλυσίδες χονδρικής πώλησης (Cash & Carry) παραμένουν σχεδόν στάσιμες, με οριακή αύξηση της τάξεως του 1%. Η διαφοροποίηση αυτή αντανακλά βαθύτερες μεταβολές στα πρότυπα κατανάλωσης των Ελλήνων, αλλά και των τουριστών που δραστηριοποιούνται στη χώρα, οι οποίοι δείχνουν αυξανόμενη προτίμηση σε ευέλικτες και ψηφιακές μορφές αγορών.

Η αγορά της οργανωμένης χονδρικής, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, κυμαίνεται σταθερά μεταξύ 1,1 και 1,35 δισ. ευρώ ετησίως, γεγονός που καταδεικνύει ένα περιβάλλον περιορισμένης ανάπτυξης. Κεντρικός παράγοντας για αυτή τη στασιμότητα θεωρείται η υποτονική πορεία του κλάδου της εστίασης, που αποτελεί τον βασικό πελάτη των Cash & Carry. Τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ καταγράφουν πτώση στον κύκλο εργασιών της εστίασης, εξέλιξη που σχετίζεται με τη μεταβολή των συνηθειών των καταναλωτών -οι οποίοι πλέον εμφανίζονται πιο συγκρατημένοι στις δαπάνες για φαγητό εκτός σπιτιού και στρέφονται περισσότερο σε υπηρεσίες delivery και take away, οι οποίες αξιοποιούν διαφορετικά κανάλια προμήθειας.

Παρά το δύσκολο περιβάλλον, ο κλάδος παρουσιάζει κινήσεις αναδιάρθρωσης και συγκέντρωσης, με την Metro Cash & Carry να διατηρεί την ηγετική θέση στην αγορά, ακολουθούμενη από τη The Mart του Ομίλου Σκλαβενίτη, ενώ νέες στρατηγικές επέκτασης αναπτύσσουν η Μασούτης και η ENA Cash & Carry του Ομίλου AB Βασιλόπουλος. Νέος και φιλόδοξος παίκτης στον χώρο αποτελεί ο Όμιλος AVE Βαρδινογιάννη, ο οποίος επιδιώκει να αναδιαμορφώσει ριζικά το επιχειρηματικό τοπίο, δημιουργώντας ένα ενιαίο οικοσύστημα υπηρεσιών για τον κλάδο HoReCa μέσω στοχευμένων εξαγορών και συνεργασιών. Η συμφωνία με τη Bazaar και η εξαγορά του 49% της Yalco Trading εντάσσονται σε αυτή τη νέα στρατηγική κατεύθυνση (Γούναρη, 2025a).

Όπως αποτυπώνεται και στο Διάγραμμα 7, η πορεία των πωλήσεων των σούπερ μάρκετ την τελευταία δεκαετία παρουσιάζει μια αρχική περίοδο υποχώρησης έως το 2016, ακολουθούμενη από συνεχή και έντονη ανάπτυξη από το 2017 και έπειτα. Από εκείνο το σημείο, ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων παραμένει σταθερά θετικός, με μικρή επιβράδυνση το 2021, και κορυφώνεται το 2023, όπου και καταγράφεται ρεκόρ δεκαετίας με ρυθμό ανάπτυξης 13,33%.

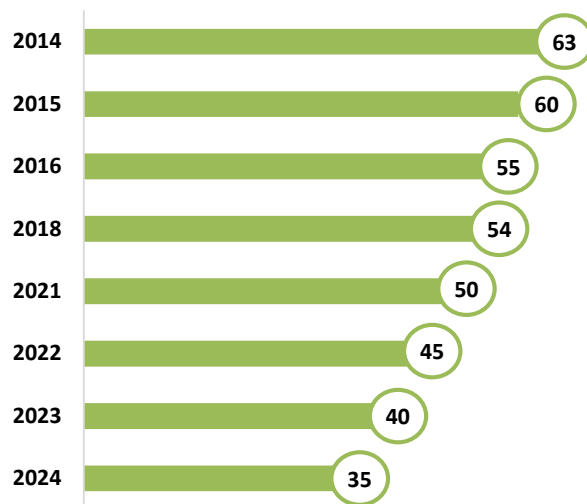
Σύμφωνα με τη NielsenIQ, το πλέον ενθαρρυντικό στοιχείο είναι ότι η ανάπτυξη αυτή πηγάζει κυρίως από την αύξηση του όγκου πωλήσεων και όχι από τον πληθωρισμό, γεγονός που υποδηλώνει πραγματική διεύρυνση της κατανάλωσης. Επιπλέον, η θετική πορεία του κλάδου συνδέεται με τη σταδιακή ανάκαμψη του ΑΕΠ και τη μείωση της ανεργίας, που ενίσχυσαν το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών. Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε και η αύξηση της τουριστικής κίνησης, καθώς τα σούπερ μάρκετ που δραστηριοποιούνται σε τουριστικά κέντρα παρουσίασαν διψήφια ποσοστά ανάπτυξης, επηρεάζοντας αισθητά τη συνολική εικόνα του κλάδου. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη στενή αλληλεπίδραση του λιανεμπορίου τροφίμων με την τουριστική οικονομία, καθώς και τη γεωγραφική διαφοροποίηση των επιδόσεων της αγοράς (Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2021, σελ. 72).



Διάγραμμα 7: Εξέλιξη των πωλήσεων (σε δισ. €) και του ετήσιου ρυθμού μεταβολής των πωλήσεων των σούπερ μάρκετ

Πηγές: Κλαδική Μελέτη Supermarkets 2019 ICAP, forin.gr, selfservice.gr, eurocapital.gr, forbesgreece.gr.

Η συνεχιζόμενη άνοδος των πωλήσεων των σούπερ μάρκετ, όπως αποτυπώθηκε στα προηγούμενα διαγράμματα, δεν αφορά μόνο τον συνολικό κύκλο εργασιών αλλά και τη δομή της αγοράς. Η ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων έχει συνδεθεί με στρατηγικές συγκέντρωσης και εξαγορών, γεγονός που επηρεάζει τον αριθμό και το μέγεθος των συμμετεχόντων στον κλάδο. Η επόμενη ανάλυση επικεντρώνεται ακριβώς σε αυτήν τη διάσταση, αποτυπώνοντας την εξέλιξη του αριθμού των αλυσίδων σούπερ μάρκετ και τον τρόπο με τον οποίο η αγορά κατευθύνεται όλο και περισσότερο προς μεγάλους, οργανωμένους παίκτες (Διάγραμμα 8).



Διάγραμμα 8: Εξέλιξη αριθμού αλυσίδων σούπερ μάρκετ, Πηγές: Η Καθημερινή, forbesgreece.gr, moneyreview.gr.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 8, η αγορά των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα κατά την τελευταία δεκαετία έχει γνωρίσει έντονη συγκέντρωση. Οι μεγάλες αλυσίδες επιδίωξαν να ενισχύσουν το μερίδιο αγοράς τους μέσω εξαγορών μικρότερων ανταγωνιστών, ενώ παράλληλα δεκάδες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έκλεισαν ή άλλαξαν ιδιοκτήτη.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ειδικής έκδοσης «Πανόραμα των ελληνικών σούπερ μάρκετ», ενώ το 2008 λειτουργούσαν 96 αλυσίδες σούπερ μάρκετ σε όλη την Ελλάδα, το 2016 ο αριθμός τους είχε μειωθεί σε 55, σημαίνοντας την εξαφάνιση σχεδόν των μισών αλυσίδων από τον χάρτη του λιανεμπορίου. Η αυξανόμενη συγκέντρωση αντικατοπτρίζεται και στα οικονομικά δεδομένα της Nielsen: το 2009, με τον συνολικό τζίρο της αγοράς στα 13,15 δισ. ευρώ, οι δέκα μεγαλύτερες αλυσίδες κατείχαν 68,6% του κύκλου εργασιών. Αντίθετα, το 2016, παρά τη μείωση του συνολικού τζίρου στα 10,82 δισ. ευρώ, οι δέκα μεγαλύτερες αλυσίδες είχαν αυξήσει το μερίδιό τους στο 78% (Μανιφάβα, 2018).

Η τάση αυτή υπογραμμίζει τη μετατόπιση της αγοράς προς μεγάλους, οργανωμένους παίκτες, οι οποίοι εκμεταλλεύονται οικονομίες κλίμακας και ενισχύουν την ισχύ τους απέναντι σε μικρότερες επιχειρήσεις. Επιπλέον, η συγκέντρωση αυτή μπορεί να επηρεάζει τόσο τις τιμές για τους καταναλωτές όσο και τη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές, αναδεικνύοντας τη σημασία της παρακολούθησης της αγοράς από την Επιτροπή Ανταγωνισμού.

4.4.1 Κύκλος εργασιών των 10 μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου

Η τάση συγκέντρωσης που καταγράφεται τα τελευταία χρόνια στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, αποτυπώνεται με ακόμη μεγαλύτερη σαφήνεια αν εξεταστεί η πορεία των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Η ανάλυση του κύκλου εργασιών των δέκα κορυφαίων αλυσίδων της αγοράς, ουσιαστικά αναδεικνύει τους κύριους “παίκτες” της αγοράς, οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη του συνολικού κύκλου εργασιών και τη δομή του ανταγωνισμού.

Η εικόνα του κλάδου των μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ έχει μεταβληθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία. Κατά την περίοδο 2014-2017, σύμφωνα με το περιοδικό Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ, οι μεγαλύτερες αλυσίδες θεωρούνταν οι ΑΒ Βασιλόπουλος, Μαρινόπουλος, Σκλαβενίτης, καθώς και οι Μετρό, Μασούτης, Πέντε, Βερόπουλοι, Μάρκετ Ιν, Κρητικός και ΣΥΝ.ΚΑ.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ¹²	2022	2023	2024
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	4.470	5.160	5.560
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	1.980	1.970	1.930
METRO ΑΕΒΕ	1.500	1.590	1.620
ΜΑΣΟΥΤΗΣ	940	1.070	1.140
ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	498	702	778
ΠΕΝΤΕ Α.Ε. ΓΑΛΑΞΙΑΣ	514	536	514
MARKET IN	375	403	419
BAZZAR	224	245	248
ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ	191	220	240
ΕΓΝΑΤΙΑ-DISCOUNT MARKT	160	187	203
Σύνολο πωλήσεων 10 Σ/Μ (σε εκατ.€)	10.851	12.083	12.652
Σύνολο πωλήσεων κλάδου (σε εκατ.€)	11.900	13.590	14.800
% επί των συνολικών πωλήσεων	91%	89%	85%

Πίνακας 8: Κύκλος εργασιών των 10 μεγαλύτερων εταιριών του κλάδου για τα έτη 2022-2024, Πηγές: Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ 2024, self service, thetotalbusiness.com, Η Καθημερινή, forbesgreece.gr, newmoney.gr, insider.gr.

Η κατάσταση όμως έχει αλλάξει ριζικά, όπως αποτυπώνεται και στον Πίνακα 8. Τα τελευταία τρία χρόνια, οι δέκα μεγαλύτερες εταιρείες σούπερ μάρκετ, βάσει κύκλου πωλήσεων, παραμένουν σταθερές, τόσο ως προς τη σύνθεση όσο και ως προς τη σειρά κατάταξης, με μοναδική εξαίρεση το 2022, όπου η ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός και η Πέντε Α.Ε. Γαλαξίας αντάλλαξαν θέσεις στην κατάταξη. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στις μεγάλες ανακατατάξεις που σημειώθηκαν στον κλάδο τα προηγούμενα χρόνια, όπως η εξαγορά των εγχώριων δραστηριοτήτων της Βερόπουλοι από τη Μετρό, η οποία ανέβασε τη δεύτερη από την 4η στην 3η θέση, καθώς και η εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Μαρινόπουλος από τη Σκλαβενίτης, που της επέτρεψε να κατακτήσει την πρώτη θέση της αγοράς (από 3^η θέση όπου βρισκόταν).

Παράλληλα, η απορρόφηση της Προμηθευτικής Τροφίμων από τη Μασούτης ενίσχυσε περαιτέρω τη θέση της τελευταίας, ανεβάζοντάς την μια θέση υψηλότερα στην 4η. Επιπλέον, τον Μάιο του 2022 η εταιρεία προχώρησε σε στρατηγική συνεργασία με τη συνεταιριστική αλυσίδα «ΣΥΝΚΑ Κρήτης Υπεραγορές Α.Ε.», στην οποία συμμετέχει με ποσοστό 50%, γεγονός που επέτρεψε τη διεύρυνση της παρουσίας της στην αγορά της Κρήτης και την περαιτέρω ενίσχυση του δικτύου της σε πανελλαδικό επίπεδο (Φούντα, 2025b).

Στο ίδιο πλαίσιο ενίσχυσης του δικτύου και εδραίωσης της παρουσίας στην αγορά, η Market In συνέχισε την αναπτυξιακή της πορεία, προχωρώντας σε εξαγορές μικρότερων αλυσίδων (όπως Στάικος, Φιλία, Alimenta Nova και Top, Αγγελίδης κ.ά.), καθώς και στην

¹² Η Lidl Hellas δεν περιλαμβάνεται στον πίνακα, καθώς η εταιρεία δεν δημοσιεύει οικονομικά στοιχεία σε εθνικό επίπεδο, αλλά μόνο συγκεντρωτικά μέσω της Lidl International.

απορρόφηση της θυγατρικής εταιρείας «Χαρά Μονοπρόσωπη Α.Ε.». Σήμερα αριθμεί 257 καταστήματα πανελλαδικά και παρουσιάζει συνεχή αύξηση πωλήσεων (Τσουκαλάς, 2025).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανοδική πορεία του κλάδου αποτυπώνεται και στα επιμέρους αποτελέσματα των κορυφαίων επιχειρήσεων. Οκτώ από τις δέκα μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ κατέγραψαν το 2024 θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης σε σχέση με το 2023, γεγονός που επιβεβαιώνει τη σταθερή ανθεκτικότητα του κλάδου ακόμη και σε ένα περιβάλλον αυξημένων λειτουργικών δαπανών. Η πιο εντυπωσιακή επίδοση ανήκει στην ANEΔΗΚ Κρητικός, η οποία σημείωσε αύξηση πωλήσεων κατά 10,8% σε ετήσια βάση, ενώ σε σύγκριση με το 2022 η συνολική ενίσχυση του κύκλου εργασιών της φτάνει το 56,2%, αναδεικνύοντας την επιτυχημένη στρατηγική της εταιρείας σε επίπεδο ανάπτυξης δικτύου και εμπορικής πολιτικής.

Το 2024, ο συνολικός κύκλος εργασιών των δέκα μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου ανήλθε σε 12,6 δισ. ευρώ, καλύπτοντας περίπου το 85% των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποιούνται μέσω σούπερ μάρκετ και cash&carry. Σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, οι πωλήσεις τους αυξήθηκαν κατά 4,7 ποσοστιαίες μονάδες, ενώ συγκριτικά με το 2022, η αύξηση ανήλθε σε 16,6%. Παράλληλα, τα συνολικά καθαρά αποτελέσματα προ φόρων (κέρδη) των δέκα μεγαλύτερων επιχειρήσεων ανήλθαν το 2023 σε 193,73 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 34,2% σε σχέση με το 2022 (Σελφ Σέρβις, 2025).

4.4.2 Μερίδια αγοράς του κλάδου

Το 2017, η μοναδική εταιρεία με μερίδιο αγοράς άνω του 20% είναι ο Όμιλος Σκλαβενίτης, ο οποίος την ίδια χρονιά ανέλαβε τη διαχείριση 357 καταστημάτων που ανήκαν στην εταιρεία Μαρινόπουλος Α.Ε. Γενικού Εμπορίου και τις θυγατρικές της (στις οποίες θα γίνει εκτενέστερη αναφορά σε επόμενη ενότητα) (Πίνακας 9). Η σημαντική αυτή εξαγορά επέτρεψε στον όμιλο να ενισχύσει καθοριστικά τη θέση του στην αγορά, ανεβάζοντας το 2020 το μερίδιό του ακόμη υψηλότερα, στο 29,4% (Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2021, σελ. 76-77).

Όσον αφορά την αλυσίδα Μασούτης, το μερίδιό της μειώθηκε το 2017, κυρίως εξαιτίας της πίεσης που δέχθηκε από την εκ νέου ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων του πρώην Ομίλου Μαρινόπουλος στη Βόρεια Ελλάδα - πλέον υπό το σήμα Σκλαβενίτης. Παρ' όλα αυτά, το 2019 η εταιρεία επανήλθε σε ανοδική πορεία, καθώς επεκτάθηκε στη Νότια Ελλάδα και ειδικότερα στην Αττική μέσα από την εξαγορά της Προμηθευτικής Τροφίμων, καταφέροντας να διατηρήσει σταθερό μερίδιο αγοράς γύρω στο 8,2% από το 2017 έως το 2020 και επιτυγχάνοντας μια σταθερή πορεία εξαιτίας της στρατηγικής της συνεργασίας με τη συνεταιριστική αλυσίδα «ΣΥΝΚΑ Κρήτης Υπεραγορές Α.Ε.», στην οποία συμμετέχει με ποσοστό 50% (Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2021, σελ. 77).

Στο πλαίσιο της γενικότερης κινητικότητας του κλάδου, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η περίπτωση της αλυσίδας Γαλαξίας, η οποία το 2020 προχώρησε στην εξαγορά της μικρομεσαίας αλυσίδας OLLA. Η εξαγορά αυτή ενίσχυσε το δίκτυό της και είχε άμεσο αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς της, το οποίο παρουσίασε αύξηση ήδη από το επόμενο έτος (Λαμπίρης, 2025b).

Για τα έτη 2020-2022 καταγράφεται συνολικά μια αυξητική τάση στα μερίδια αγοράς των έξι μεγαλύτερων εταιρειών, οι οποίες το 2022 κάλυπταν περίπου 83,2% της συνολικής

αγοράς (Πίνακας 9). Η εξέλιξη αυτή υποδηλώνει τη συνεχιζόμενη συγκέντρωση του κλάδου, με τους μεγαλύτερους ομίλους να ενισχύουν περαιτέρω τη θέση τους.

Ιδιαίτερα αξιοσημείωτη είναι η περίπτωση του Ομίλου Σκλαβενίτης, ο οποίος από το 2017 έως και το 2023 παρουσιάζει συνεχή άνοδο στο μερίδιό του, αγγίζοντας το 40% το 2022. Με αυτόν τον τρόπο, ο όμιλος καθιερώνεται ως ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης της αγοράς, υπερδιπλάσιος σε μέγεθος από τον δεύτερο μεγαλύτερο παίκτη, την ΑΒ Βασιλόπουλος, ενώ οι υπόλοιπες πέντε εταιρείες μοιράζονται το υπόλοιπο περίπου 43% των συνολικών πωλήσεων.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ¹³	2017	2020	2021	2022*	2023*	2024*
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	26,4%	29,4%	29,9%	37,6%	38,0%	37,6%
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	19%	18,8%	17,7%	16,6%	14,5%	13,0%
METRO ΑΕΒΕ	12,3%	12,3%	12,3%	12,6%	11,7%	10,9%
ΜΑΣΟΥΤΗΣ	8,2%	8,2%	8%	7,9%	7,9%	7,7%
ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	6,1%	4,8%	4,5%	4,2%	5,2%	5,3%
ΠΕΝΤΕ Α.Ε. ΓΑΛΑΞΙΑΣ	1%	3,3%	3,8%	4,3%	3,9%	3,5%
Μερίδιο αγοράς των 6 μεγαλύτερων σούπερ μάρκετ	73%	76,8%	76,2%	83,2%	81,1%	78,0%

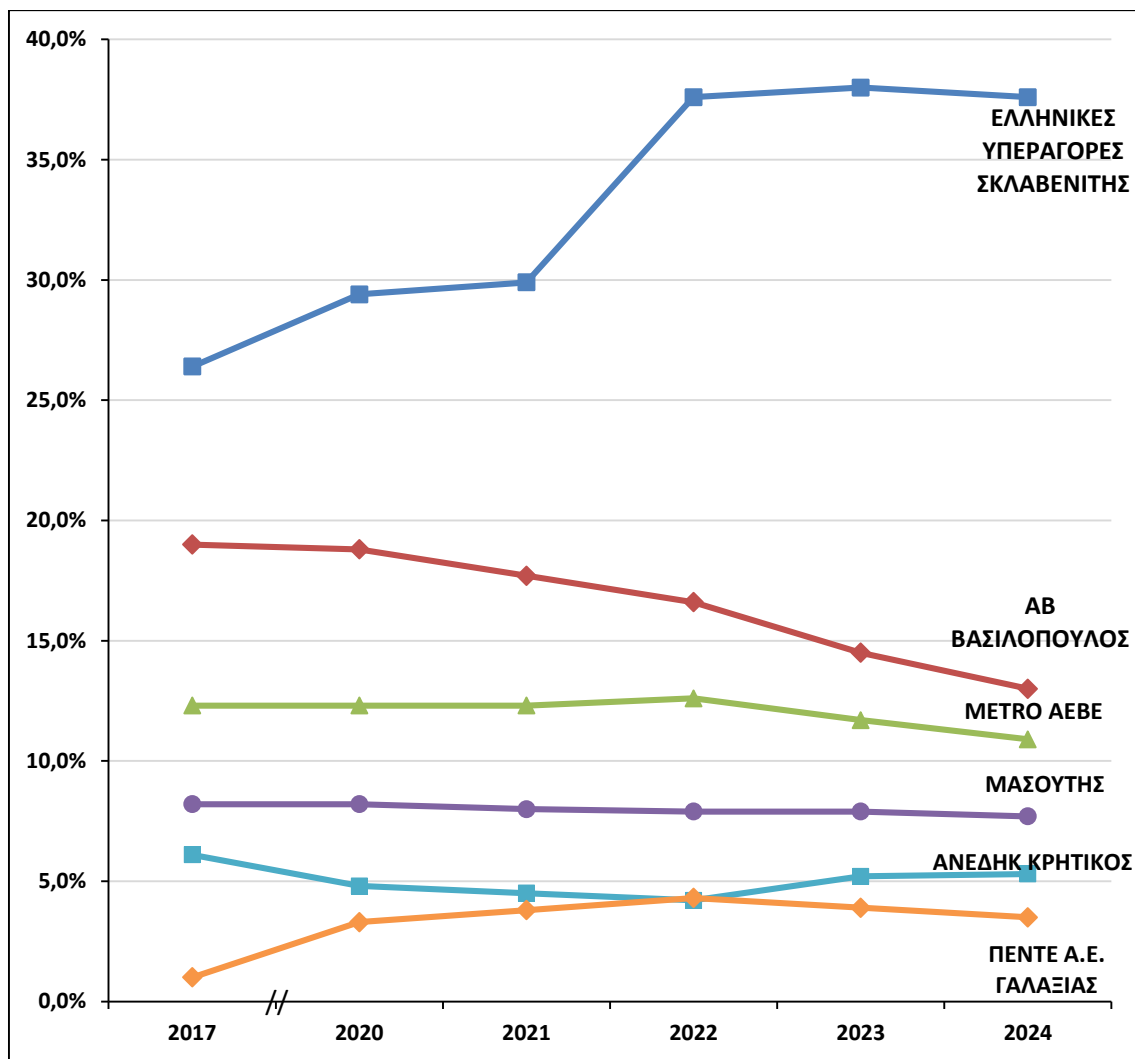
Πίνακας 9: Μερίδια αγοράς των 6 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για τα έτη 2017, 2020-2024. Πηγή: mononews.gr. Επεξεργασία: δική μου.

* Για τα έτη 2022-2024, τα μερίδια αγοράς έχουν υπολογιστεί βάσει του τύπου:

$$\text{Μερίδιο Αγοράς (\%)} = \left(\frac{\text{Πωλήσεις εταιρείας}}{\text{Συνολικές πωλήσεις του κλάδου}} \right) \times 100$$

Στο ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 9) αποτυπώνονται γραφικά τα μερίδια αγοράς των έξι κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για τα έτη 2017 και 2020-2024, όπως παρουσιάστηκαν και στον Πίνακα 10. Η γραφική απεικόνιση καθιστά εμφανή την αυξητική πορεία του Ομίλου Σκλαβενίτη, καθώς και τη σχετική σταθερότητα ή ήπια κάμψη των υπολοίπων εταιρειών.

¹³ Η Lidl Hellas δεν περιλαμβάνεται στον πίνακα, καθώς η εταιρεία δεν δημοσιεύει οικονομικά στοιχεία σε εθνικό επίπεδο, αλλά μόνο συγκεντρωτικά μέσω της Lidl International.



Διάγραμμα 9: Μεριδία αγοράς των 6 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για τα έτη 2017, 2020-2024.

Αφού εξετάστηκε η διαρκής άνοδος των μεριδίων αγοράς των μεγάλων αλυσίδων έως και το 2022, αξίζει να σημειωθεί πως τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν μια διαφορετική τάση. Παρά το γεγονός ότι η πορεία συγκέντρωσης του κλάδου των σούπερ μάρκετ υπήρξε σταθερά αυξητική την προηγούμενη δεκαετία, κατά τα δύο τελευταία έτη (2023-2024) παρατηρείται μια ελαφρά υποχώρηση του συνολικού μεριδίου αγοράς των έξι μεγαλύτερων επιχειρήσεων, το οποίο διαμορφώθηκε σε 78% το 2024 (Πίνακας 9). Η εξέλιξη αυτή δεν υποδηλώνει αποδυνάμωση των μεγάλων ομίλων, αλλά αναδιάταξη δυνάμεων στην αγορά, με κύριους λόγους τους εξής:

Πρώτον, σύμφωνα με τη NielsenIQ (State of the Nation 2023), η περίοδος μετά το έντονο κύμα πληθωρισμού χαρακτηρίστηκε από αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες. Οι καταναλωτές στράφηκαν σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία προσφέρουν σημαντική εξοικονόμηση χρημάτων χωρίς να θυσιάζεται η ποιότητα, καθώς και σε φθηνότερα κανάλια, όπως οι discounters, οι οποίοι παρουσίασαν άνοδο πωλήσεων τόσο σε όγκο όσο και σε αξία.

Ταυτόχρονα, οι κατασκευαστές και οι λιανοπωλητές, σε μια προσπάθεια ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητάς τους, ενέτειναν τις προωθητικές τους ενέργειες. Η ένταση των προωθήσεων στην αγορά αυξήθηκε από 67,9% στο τέλος του 2022 σε 69,1%, ενώ οι προσφορές και οι εκπτώσεις φαίνεται να επηρεάζουν καθοριστικά τις αγοραστικές αποφάσεις των καταναλωτών. Σύμφωνα με στοιχεία της ίδιας έρευνας, 1 στους 2 αγοραστές

δηλώνει πρόθυμος να αλλάξει όχι μόνο προϊόν ή μάρκα, αλλά και κατάσταση, προκειμένου να επωφεληθεί από την καλύτερη δυνατή προσφορά.

Η McKinsey (State of Grocery Europe 2024) επιβεβαιώνει ότι το 2023-2024, οι discounters κέρδισαν μερίδια σε όλη την Ευρώπη, μεταξύ αυτών και στην Ελλάδα, λόγω της τάσης υποκατάστασης από τα νοικοκυριά προς φθηνότερα προϊόντα και αλυσίδες (φαινόμενο «trading down»).

Δεύτερον, η αγορά λιανεμπορίου παρουσίασε αύξηση των εναλλακτικών μορφών αγορών, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα convenience stores και τα dark stores, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις ανήκουν σε μικρότερες ή νεότερες αλυσίδες και όχι στους παραδοσιακούς «μεγάλους». Το φαινόμενο αυτό οδήγησε στη μερική αναδιανομή του μεριδίου αγοράς, ευνοώντας παίκτες εκτός των έξι κορυφαίων (NielsenIQ, 2023).

Επιπλέον, σύμφωνα με το ΙΕΛΚΑ (2024a), το 2024 σημειώθηκε μερική αποκλιμάκωση τιμών σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, γεγονός που μείωσε την αξία των συνολικών πωλήσεων των μεγάλων αλυσίδων (που λειτουργούν με υψηλότερα μερίδια επώνυμων προϊόντων), δίνοντας περιθώριο ανάπτυξης σε μικρότερους τοπικούς παίκτες.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στη μερική ανακατανομή των μεριδίων αγοράς διαδραμάτισαν οι επενδύσεις και η αναπτυξιακή δραστηριότητα εκτός του κύκλου των “Top 6”. Ενδεικτικά, η Market In συνέχισε τη στρατηγική επέκτασης του δικτύου της, με νέα καταστήματα και αυξημένες προωθητικές ενέργειες (Φούντα, 2024), ενώ η Bazaar σημείωσε θετική πορεία το 2024, ενισχύοντας το δίκτυο των convenience discount stores μέσω στοχευμένων επενδύσεων (Γαβριήλ, 2025d). Παράλληλα, η Εγνατία – Discount Markt διεύρυνε την παρουσία της με πέντε νέα καταστήματα και νέα κεντρική αποθήκη, διαθέτοντας συνολικές επενδύσεις ύψους 5,3 εκατ. ευρώ (Τσούλος, 2024). Ιδιαίτερης σημασίας υπήρξε και η επιστροφή των Carrefour στην ελληνική αγορά μέσω της Retail & More (όμιλος AVE), η οποία προχώρησε σε εξαγορές και σε νέα καταστήματα σε τουριστικούς προορισμούς, καθώς και στη συμφωνία εξαγοράς του 40% της Bazaar, γεγονός που ενίσχυσε περαιτέρω τη δυναμική του δικτύου (Γαβριήλ, 2025d).

Οι εξελίξεις αυτές ενίσχυσαν τη δραστηριότητα των μεσαίων επιχειρήσεων και οδήγησαν σε μερική ανακατανομή μεριδίων μεταξύ των κορυφαίων και των μικρότερων αλυσίδων. Συνεπώς, η πρόσφατη υποχώρηση του συνολικού μεριδίου αγοράς των έξι μεγαλύτερων επιχειρήσεων δεν αντανάκλα κάμψη του κλάδου, αλλά σηματοδοτεί τη φάση ωρίμανσης και διαφοροποίησης της ελληνικής αγοράς σούπερ μάρκετ, όπου νέες μορφές λιανικής, εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα και διαφοροποιημένες στρατηγικές τιμολόγησης αποκτούν σταδιακά αυξανόμενη βαρύτητα.

4.5 Εικόνα του κλάδου το 2024 και 2025

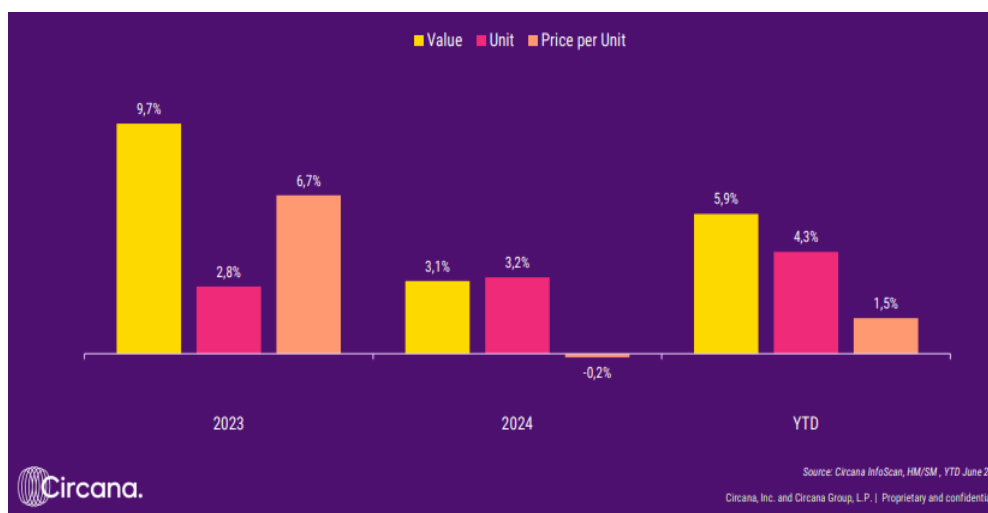
Η ελληνική αγορά των σούπερ μάρκετ το 2024 συνέχισε να αποτελεί έναν από τους πλέον δυναμικούς κλάδους της λιανικής οικονομίας, παρά τις πληθωριστικές πιέσεις και τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών. Ο κύκλος εργασιών των οργανωμένων αλυσίδων σούπερ μάρκετ ανήλθε περίπου στα 12,15 δισ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 2,6% σε σχέση με το 2023 (Γαβριήλ, 2025a). Παρά τη συγκράτηση της κατανάλωσης, οι μεγάλες αλυσίδες διατήρησαν θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, επωφελοόμενες από τη συνεχιζόμενη συγκέντρωση της αγοράς και την αύξηση του μεριδίου των ιδιωτικών ετικετών.

Για το 2025, τα έως τώρα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι η ανοδική πορεία της αγοράς συνεχίζεται. Κατά το διάστημα Ιανουαρίου - Σεπτεμβρίου 2025, ο συνολικός κύκλος

εργασιών των σούπερ μάρκετ διαμορφώθηκε στα 10,51 δισ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 6,4% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2024, σύμφωνα με στοιχεία της Circana. Από το συνολικό αυτό ποσό, τα 8,16 δισ. ευρώ προήλθαν από τις πωλήσεις τυποποιημένων προϊόντων, ενώ τα 2,35 δισ. ευρώ αντιστοιχούν σε προϊόντα πωλούμενα επί ζυγίου, γεγονός που καταδεικνύει τη διατήρηση της ζήτησης και για τις δύο κατηγορίες αγαθών (Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2025).

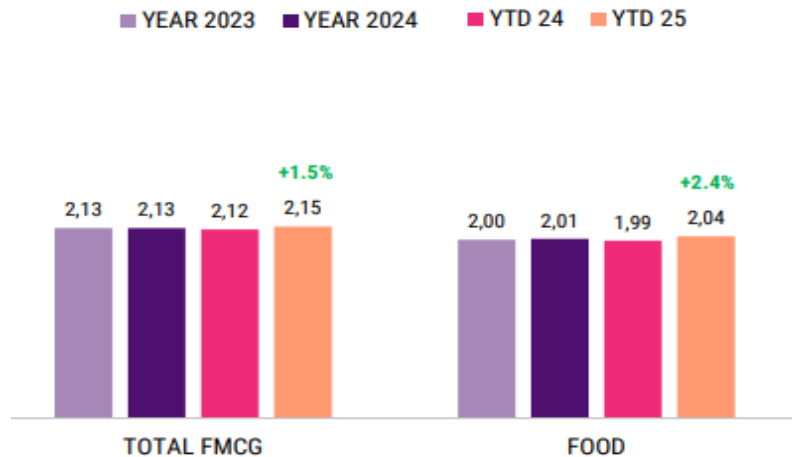
4.5.1 Εξέλιξη τιμών και καταναλωτικής συμπεριφοράς

Κατά τη διάρκεια του Α' δεκάμηνου του 2025, η ελληνική αγορά των σούπερ μάρκετ παρουσίασε ήπιες πληθωριστικές πιέσεις, με τον γενικό δείκτη τιμών να αυξάνεται κατά 1,08%. Σε επίπεδο κυλιόμενου δωδεκαμήνου (Νοέμβριος 2024 - Οκτώβριος 2025), οι τιμές κατέγραψαν συνολική άνοδο 0,85%, ένδειξη σχετικής σταθερότητας στις τιμές των προϊόντων. Η μέση τιμή στα τρόφιμα αυξήθηκε κατά 2,4% στο εννεάμηνο, με τις σημαντικότερες μειώσεις να εντοπίζονται στα φρέσκα φρούτα και λαχανικά, καθώς και στα απορρυπαντικά και είδη καθαρισμού, ενώ αυξήσεις καταγράφηκαν κυρίως σε κατηγορίες όπως μπισκότα, σοκολάτες, ζαχαρώδη προϊόντα και φρέσκα κρέατα (Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2025).



Διάγραμμα 10: Τάσεις τιμών FMCG στην Ελλάδα. Πηγή: Circana (Market View, Ιούνιος 2025)

Επιπλέον, σύμφωνα με τα στοιχεία της Circana (Market View, Ιούνιος 2025), πιο έντονη εμφανίζεται η αύξηση στην αξία των πωλήσεων για το 2025, επιβεβαιώνοντας ότι η αύξηση των τιμών - αν και συγκρατημένη - συνεχίζει να επηρεάζει τη συνολική αξία του καλαθιού του καταναλωτή (Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 11: Εξέλιξη μέσης τιμής ανά μονάδα - FMCG και τροφίμων. Πηγή: Circana (Market View, Ιούνιος 2025)

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 13, η μέση τιμή ανά μονάδα στα προϊόντα ταχείας κατανάλωσης (FMCG) αυξήθηκε κατά 1,5%, ενώ η αύξηση στα τρόφιμα ήταν μεγαλύτερη, φτάνοντας το 2,4%. Τα στοιχεία αυτά αναδεικνύουν την επιβάρυνση του καταναλωτικού καλαθιού, παρά τη σχετική σταθερότητα σε άλλους δείκτες πληθωρισμού.

Η ευρύτερη συγκράτηση των τιμών στα προϊόντα των σούπερ μάρκετ οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων (ΙΕΛΚΑ, 2025c):

- Αποκλιμάκωση του πληθωρισμού

Οι τιμές στα μεγάλα καταστήματα τροφίμων παραμένουν πιο ελεγχόμενες το τελευταίο διάστημα, καθώς οι αλυσίδες επωφελούνται από τις οικονομίες κλίμακας, τη βελτιωμένη τεχνολογική τους οργάνωση και την αυξημένη διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, που συνήθως είναι χαμηλότερης τιμής.

- Γρήγορη ανανέωση αποθεμάτων

Οι μεγάλες αλυσίδες εμφανίζουν υψηλότερη ταχύτητα διακίνησης αποθεμάτων, γεγονός που τους επιτρέπει να ανανεώνουν τα προϊόντα τους συχνότερα και να επωφελούνται πιο άμεσα από τις μειώσεις στις τιμές προμήθειας.

- Ρόλος των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν αυξήσει σημαντικά το μερίδιό τους στις πωλήσεις των μεγάλων αλυσίδων, προσφέροντας στους καταναλωτές φθηνότερες εναλλακτικές και ασκώντας πίεση στις τιμές των επώνυμων προϊόντων.

- Κυβερνητικές θεσμικές παρεμβάσεις

Οι αλυσίδες λειτουργούν υπό συνεχή θεσμικό έλεγχο, όπου χαρακτηριστική είναι η εφαρμογή του νέου κώδικα δεοντολογίας για τις προωθητικές ενέργειες, που περιορίζει πρακτικές υπερβολικής τιμολόγησης.

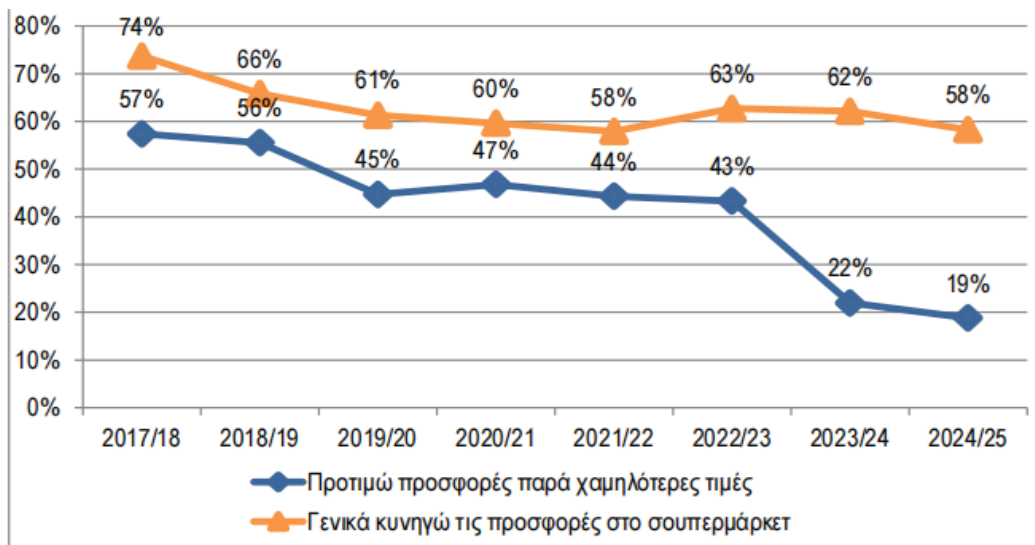
- Προσφορές και εκπτώσεις

Η χρήση τους παρουσιάζεται αυξημένη και εμφανίζονται περισσότερες αριθμητικά, αλλά και παρέχοντας υψηλότερο ποσοστό έκπτωσης.

Παρατηρείται σημαντική στροφή των καταναλωτών προς:

✓ Προσφορές

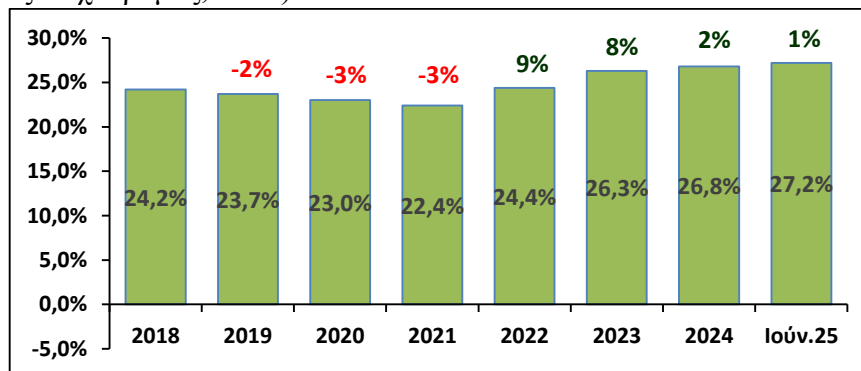
Τα τελευταία δύο χρόνια, οι καταναλωτές δηλώνουν ότι προτιμούν σταθερά χαμηλές τιμές αντί για προσωρινές προσφορές στα σούπερ μάρκετ (Διάγραμμα 12). Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΙΕΛΚΑ (2025b), περίπου 6 στους 10 καταναλωτές (58%) δηλώνουν ότι αναζητούν συστηματικά προσφορές κατά τις αγορές τους. Παρά το γεγονός αυτό, η πλειονότητα των καταναλωτών εκφράζει την προτίμησή της σε σταθερά χαμηλότερες τιμές αντί για περιοδικές εκπτώσεις, γεγονός που υποδηλώνει μια κόπωση από την υπερπληθώρα προωθητικών ενεργειών και την επιθυμία για πιο διαφανή και σταθερή τιμολογιακή πολιτική εκ μέρους των επιχειρήσεων λιανικής.



Διάγραμμα 12: Απόψεις σε σχέση με τις προσφορές. Πηγή: ΙΕΛΚΑ (2025b)

✓ Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας συνεχίζουν να ενισχύουν τη θέση τους στην ελληνική αγορά, καταγράφοντας σημαντική άνοδο το 2025. Το μερίδιό τους έφτασε το 27,1% στο εννεάμηνο του 2025, ποσοστό που αποτελεί το υψηλότερο των τελευταίων ετών. Η αξία των πωλήσεών τους αυξήθηκε κατά 7,3%, υπερβαίνοντας την ανάπτυξη των επώνυμων προϊόντων, η οποία διαμορφώθηκε στο +5,1%. Ιδιαίτερα ισχυρή είναι η παρουσία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στις κατηγορίες ειδών οικιακής φροντίδας (26,6%) και τροφίμων (27,8%), γεγονός που δείχνει ότι οι καταναλωτές τα αντιλαμβάνονται πλέον όχι ως προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας, αλλά ως έξυπνη και οικονομικά συμφέρουσα επιλογή (Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2025).



Διάγραμμα 13: Εξέλιξη μεριδίου αξίας πωλήσεων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για τα έτη 2018-Ιούν.25. Πηγές: Circana (Market View, Ιούνιος 2025) και NielsenIQ (State of the Nation, 2023)

Η πορεία του μεριδίου αξίας πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας την περίοδο 2018-YTD 2025 (Ιούνιος) εμφανίζει μια χαρακτηριστική κυκλική διακύμανση, με σαφή όμως ανοδική τάση από το 2022 και μετά. Μετά από τρία συνεχόμενα έτη υποχώρησης (2019-2021), τα PL σημείωσαν δυναμική ανάκαμψη το 2022 (+9%) και το 2023 (+8%), φτάνοντας από το 24,4% στο 26,3%. Η άνοδος συνεχίζεται με ηπιότερο ρυθμό το 2024 (+2%) και τον Ιούν 25 (+1%), με το μερίδιο να αγγίζει πλέον το 27,2%. Η αύξηση αυτή αντανακλά την ενισχυμένη προτίμηση των καταναλωτών για πιο οικονομικές επιλογές, υπό το βάρος των πληθωριστικών πιέσεων και της συνολικής αναζήτησης αξίας στο καλάθι αγορών (Διάγραμμα 13).

✓ Μικρά καταστήματα γειτονιάς

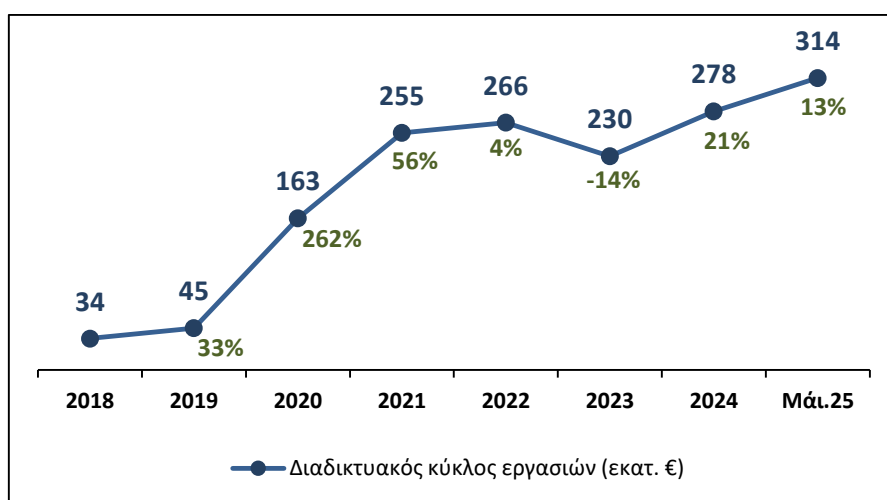
Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονη στροφή των καταναλωτών προς τα μικρά καταστήματα γειτονιάς, μια τάση που καταγράφεται τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Τα καταστήματα τύπου convenience, όπως τα AB Shop & Go, My Market Local, Twenty4Shop – Smart Shop και τα franchise καταστήματα Κρητικός, έχουν αναπτυχθεί ραγδαία, αριθμώντας περίπου 3.800 σημεία πώλησης και συγκεντρώνοντας πωλήσεις άνω των 5 δισ. ευρώ, δηλαδή περίπου το ένα τρίτο του συνολικού τζίρου του κλάδου. Σύμφωνα με στοιχεία της NielsenIQ, στο εννέαμηνο του 2025 οι superettes κατέγραψαν αύξηση πωλήσεων 9,4%, ενώ τα μικρά σούπερ μάρκετ εμφάνισαν ανάπτυξη 9,3%, με τις δύο αυτές κατηγορίες να αντιπροσωπεύουν πλέον το 49% του συνολικού κύκλου εργασιών των αλυσίδων (Σχήμα 7). Τα υπερμάρκετ και τα μεγάλα καταστήματα κατέγραψαν μικρότερους ρυθμούς ανάπτυξης, 9% και 5% αντίστοιχα, γεγονός που επιβεβαιώνει την ενίσχυση του ρόλου των καταστημάτων μικρής γειτονιάς στο σύγχρονο μοντέλο λιανικής (Σκούφου, 2025).



Σχήμα 7: Ετήσια μεταβολή πωλήσεων και συμμετοχή στον συνολικό κύκλο εργασιών ανά τύπο καταστήματος σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2025), Πηγή: Σκούφου (2025)

✓ Online αγορές

Ο τομέας του ηλεκτρονικού εμπορίου τροφίμων (online supermarkets) συνέχισε να αναπτύσσεται και το 2025, σημειώνοντας άνοδο 5% σε ετήσια βάση. Παρά την αύξηση του συνολικού κύκλου εργασιών, οι καταναλωτές πραγματοποιούν πλέον λιγότερες αγορές ανά παραγγελία. Οι κατηγορίες προϊόντων που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη ανάπτυξη ήταν τα είδη για κατοικίδια (+12%), τα ποτά και αναψυκτικά, καθώς και τα κατεψυγμένα (+9%), τα φρέσκα (+8%) και τα συσκευασμένα τρόφιμα (+4%), σύμφωνα με στοιχεία του Οικονομικού Ταχυδρόμου (2025). Η τάση αυτή επιβεβαιώνει ότι το online κανάλι διατηρεί τη δυναμική του, λειτουργώντας συμπληρωματικά προς τα φυσικά καταστήματα, κυρίως για οργανωμένες και στοχευμένες αγορές.

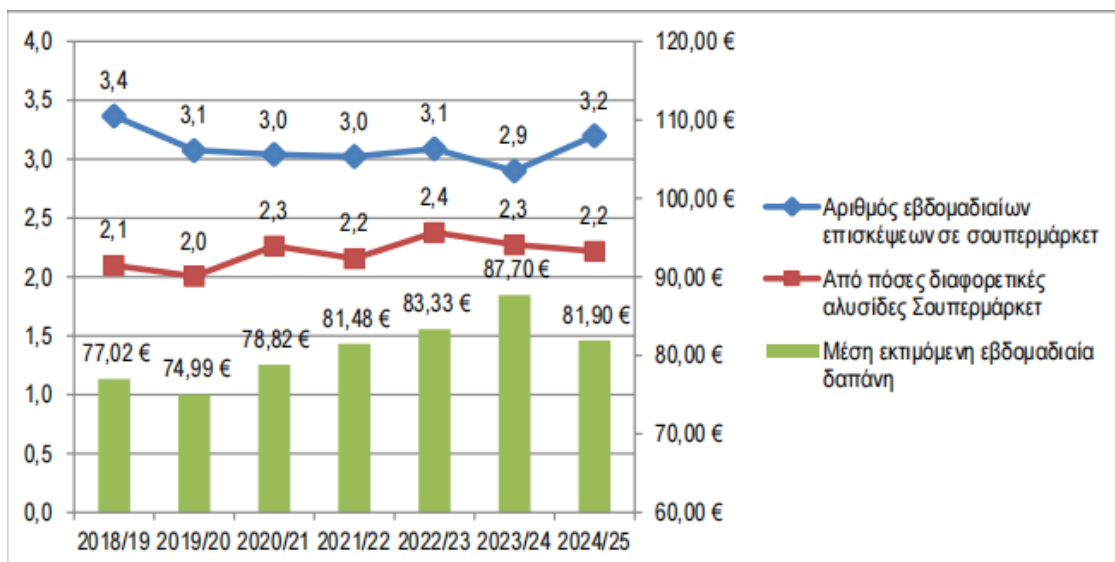


Διάγραμμα 14: Εξέλιξη διαδικτυακού κύκλου εργασιών σούπερ μάρκετ για τα έτη 2018 - Μάιος 2025, Πηγές: Insider.gr, MarketingWeek.gr, Cibus.gr, Slpress.gr

Ο διαδικτυακός κύκλος εργασιών των σούπερ μάρκετ παρουσιάζει σαφή ανοδική μακροχρόνια τάση την περίοδο 2018- Μάι 25, παρά τις διακυμάνσεις που καταγράφηκαν μετά την πανδημία. Η απότομη αύξηση του 2020 λειτουργεί ως σημείο καμπής για τη μετεξέλιξη του καναλιού, ενώ η μεταγενέστερη διόρθωση του 2023 ακολουθείται από σημαντική ανάκαμψη το 2024 και περαιτέρω ενίσχυση έως τον Μάιο του 2025 (Διάγραμμα 14). Η εξέλιξη αυτή υποδηλώνει ότι το ηλεκτρονικό κανάλι έχει πλέον εδραιωθεί ως σταθερό τμήμα του λιανεμπορίου τροφίμων, με επίπεδα ζήτησης διατηρήσιμα και σαφώς υψηλότερα σε σύγκριση με την προ-πανδημική περίοδο.

✓ Επιθυμία περιορισμού δαπανών ανά επίσκεψη και αύξησης συχνότητας αγορών

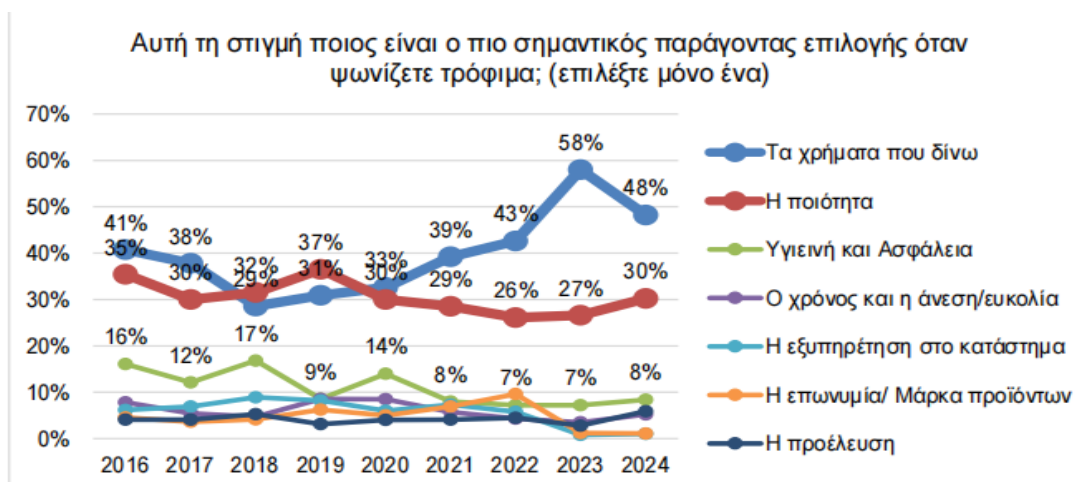
Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΙΕΛΚΑ (2025b), οι καταναλωτές πραγματοποιούν κατά μέσο όρο 3,2 επισκέψεις την εβδομάδα σε καταστήματα σούπερ μάρκετ, αριθμός ελαφρώς αυξημένος σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Παράλληλα, οι αγορές γίνονται πλέον σε περισσότερες από δύο διαφορετικές αλυσίδες (2,2 κατά μέσο όρο), γεγονός που αναδεικνύει τη στροφή προς πολυκαναλική καταναλωτική συμπεριφορά (Διάγραμμα 15). Παρά τη συχνότερη επισκεψιμότητα, οι καταναλωτές δηλώνουν χαμηλότερη εβδομαδιαία δαπάνη, γεγονός που συνδέεται με τη δημιουργία μικρότερων “καλαθιών” αγορών ή με τη μετατόπιση μέρους του διαθέσιμου εισοδήματος σε άλλες κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών.



Διάγραμμα 15: Συχνότητα επισκέψεων και καταναλωτική δαπάνη, Πηγή: ΙΕΛΚΑ (2025a)

✓ Βασικό κριτήριο επιλογής τροφίμων: η χρηματική δαπάνη

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΙΕΛΚΑ (2025b) και όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 16, το κόστος αγοράς εξακολουθεί να αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα που επηρεάζει την επιλογή τροφίμων για τους καταναλωτές, με ποσοστό 48%. Ωστόσο, παρατηρείται μείωση της βαρύτητας του οικονομικού κριτηρίου σε σχέση με το 2023. Την ίδια στιγμή, η ποιότητα των προϊόντων αποκτά αυξανόμενη σημασία, αποτελώντας βασικό κριτήριο για το 30% των καταναλωτών, ποσοστό υψηλότερο από το προηγούμενο έτος. Η μεταβολή αυτή δείχνει ότι η «ψαλίδα» μεταξύ τιμής και ποιότητας τείνει να μειώνεται, με ολοένα και περισσότερους καταναλωτές να επιδιώκουν μια ισορροπία μεταξύ οικονομίας και αξιοπιστίας.



Διάγραμμα 16: Βασικό κριτήριο-παράγοντας επιλογής τροφίμων, Πηγή: ΙΕΛΚΑ (2025b)

Συνοψίζοντας, το 2024/2025 χαρακτηρίζεται από συγκράτηση των τιμών και μεταβολή των αγοραστικών συνηθειών, καθώς οι καταναλωτές επιδιώκουν να περιορίσουν τις δαπάνες τους χωρίς να θυσιάζουν την ποιότητα. Η προτίμηση σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, η ενίσχυση των μικρών καταστημάτων γειτονιάς και η ανοδική πορεία του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτυπώνουν τη στροφή προς πιο οικονομικές και ευέλικτες μορφές

κατανάλωσης. Παράλληλα, η ποιότητα αρχίζει σταδιακά να κερδίζει έδαφος έναντι της τιμής, σηματοδοτώντας μια πιο ώριμη και συνειδητή καταναλωτική συμπεριφορά.

4.5.2 Δομή και συγκέντρωση της αγοράς

Η αγορά των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση σε λίγους μεγάλους παίκτες. Οι 6 μεγαλύτερες εταιρείες (Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος, METRO, Μασούτης, ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός, Γαλαξίας) ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος του κλάδου και καλύπτουν περίπου το 80% της συνολικής αγοράς, γεγονός που καταδεικνύει μια *ολιγοπωλιακή δομή*. Η αγορά αυτή τείνει να χαρακτηριστεί ως ολιγοπωλιακά ανταγωνιστική αγορά, όπου:

- Λίγες μεγάλες επιχειρήσεις κυριαρχούν, διατηρώντας σημαντικά μερίδια αγοράς.
- Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στους μεγάλους παίκτες, τόσο σε επίπεδο τιμών όσο και σε επίπεδο ποικιλίας προϊόντων, ποιότητας υπηρεσιών και δικτύου καταστημάτων.
- Τα εμπόδια εισόδου για νέους παίκτες είναι σχετικά υψηλά λόγω των απαιτούμενων επενδύσεων, δικτύων διανομής και διαπραγματευτικής ισχύος με προμηθευτές.
- Υπάρχει συνήθως μια μορφή μη τιμολόγησης ανταγωνισμού (π.χ. loyalty programs, προσφορές, ιδιωτικές ετικέτες).

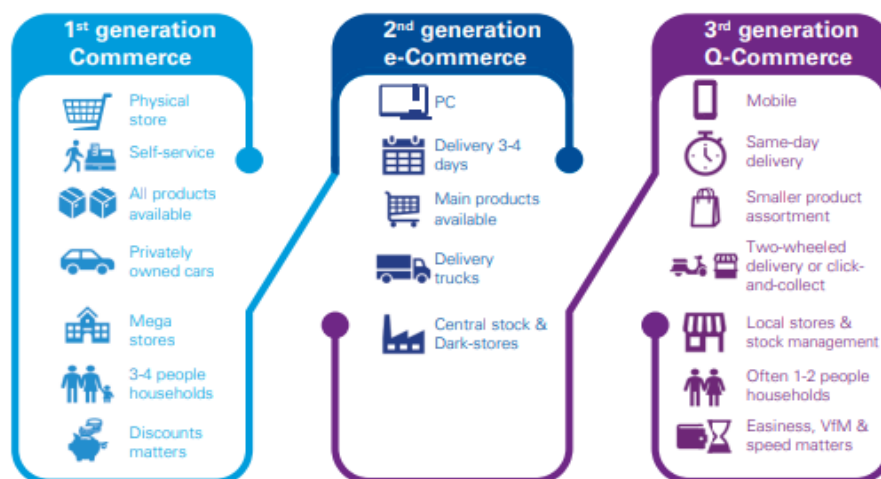
4.6 Οι κύριες προκλήσεις και τάσεις της τελευταίας 15ετίας

✓ Οικονομική Κρίση και Μεταβολές στην Κατανάλωση (2008-2015)

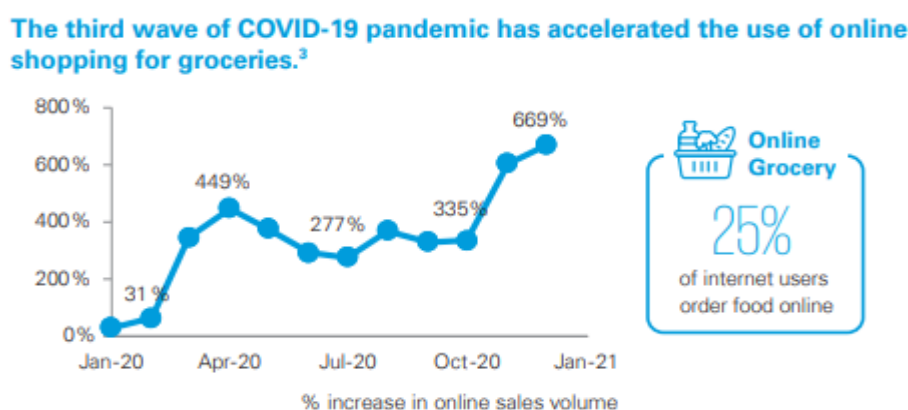
Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 και η μετέπειτα ελληνική κρίση χρέους επηρέασαν βαθιά τον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων. Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και η αύξηση της ανεργίας οδήγησαν σε σημαντική πτώση της κατανάλωσης, ενώ οι καταναλωτές στράφηκαν σε πιο οικονομικές επιλογές και ιδιωτικές ετικέτες. Οι μικρότερες επιχειρήσεις υπέστησαν πλήγμα, ενώ οι μεγαλύτερες αλυσίδες ενίσχυσαν τη θέση τους μέσω οικονομικών κλίμακας και στρατηγικών εξαγορών (ΙΕΛΚΑ, 2017).

✓ Πανδημία COVID-19 και Ψηφιακός Μετασχηματισμός (2020-2022)

Η πανδημία COVID-19 λειτούργησε ως σημείο καμπής για τον κλάδο. Τα lockdowns και τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης οδήγησαν σε έκρηξη των ηλεκτρονικών αγορών τροφίμων (Σχήμα 8) και στην ανάγκη για ανάπτυξη νέων ψηφιακών υπηρεσιών, όπως click-away, online delivery και loyalty apps. Οι επιχειρήσεις επένδυσαν σε υποδομές πληροφορικής, ενώ η καταναλωτική συμπεριφορά μεταβλήθηκε σημαντικά (Διάγραμμα 17) δίνοντας προτεραιότητα στην ευκολία, την ασφάλεια και την ταχύτητα (KPMG, 2022, σελ.26,29).



Σχήμα 8: Η άνοδος του Q-Commerce (Quick Commerce) ως νέα μορφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Πηγή: KPMG (2022).



Διάγραμμα 17: Επίδραση της πανδημίας COVID-19 στην αύξηση των ηλεκτρονικών αγορών τροφίμων. Πηγή: KPMG (2022).

✓ Διαταραχές στην Εφοδιαστική Αλυσίδα (2020-2023)

Οι περιορισμοί στις μεταφορές και η παγκόσμια αναταραχή που προκάλεσε η πανδημία αποκάλυψαν τις αδυναμίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ελλείψεις πρώτων υλών, καθυστερήσεις στις παραδόσεις και αύξηση του κόστους logistics δημιούργησαν προκλήσεις για τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Οι εταιρείες αναγκάστηκαν να επανασχεδιάσουν τις στρατηγικές προμηθειών, ενισχύοντας τη συνεργασία με τοπικούς παραγωγούς και επενδύοντας σε τεχνολογίες παρακολούθησης της εφοδιαστικής ροής (INEMY, 2021, σελ.65,74,173,199).

✓ Ενεργειακή Κρίση και Γεωπολιτικές Εξελίξεις (2021-2025)

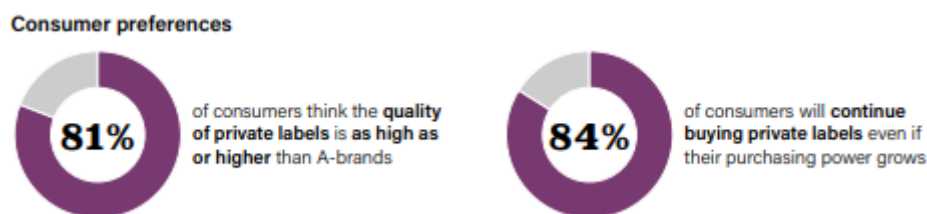
Ο πόλεμος στην Ουκρανία, οι γεωπολιτικές εντάσεις και η άνοδος των τιμών ενέργειας και πρώτων υλών επηρέασαν καθοριστικά το κόστος λειτουργίας των σούπερ μάρκετ. Η αύξηση στις τιμές καυσίμων, μεταφορών και ηλεκτρικής ενέργειας μετακυλίστηκε εν μέρει στις τιμές καταναλωτή, συμβάλλοντας στον πληθωρισμό. Οι επιχειρήσεις του κλάδου αναγκάστηκαν να αναζητήσουν νέες πηγές προμηθειών και να υιοθετήσουν πρακτικές εξοικονόμησης ενέργειας (INEMY, 2021, σελ.6,7,33,74).

✓ Βιωσιμότητα και Περιβαλλοντικές Επιδόσεις

Η βιωσιμότητα αναδεικνύεται ως στρατηγικός πυλώνας για τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Οι εταιρείες δίνουν έμφαση στη μείωση των αποβλήτων, στην εξοικονόμηση ενέργειας, στη χρήση ανακυκλώσιμων υλικών και στην υπεύθυνη προμήθεια προϊόντων. Παράλληλα, ενισχύονται οι επενδύσεις σε ESG πρακτικές (Environmental, Social, Governance), καθώς οι καταναλωτές δείχνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για προϊόντα με μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα (Gatzer & Roos, 2021).

✓ Ενίσχυση Ιδιωτικών Ετικετών και Value Market Formats

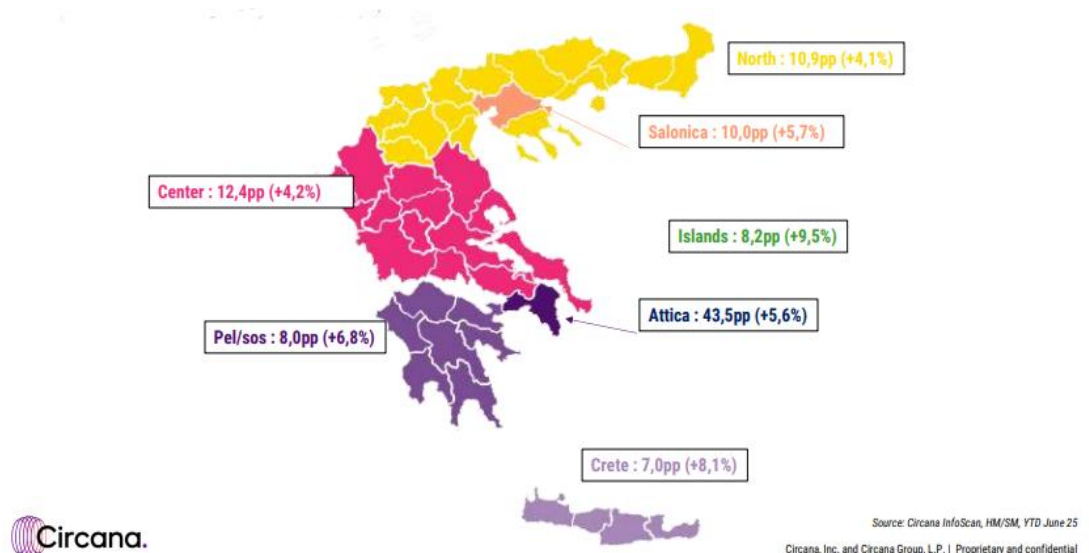
Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα μετά το 2020, παρατηρείται στροφή των καταναλωτών σε οικονομικά συμφέρον προϊόντα και ιδιωτικές ετικέτες λόγω ακρίβειας και μειωμένης αγοραστικής δύναμης (Σχήμα 9). Οι μεγάλες αλυσίδες επεκτείνουν τις σειρές private label, δημιουργώντας πλέον τις private brand (A-brand) και προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν μικρότερα καταστήματα τύπου discount ή convenience (EuroCommerce and McKinsey & Company, 2025,σελ.16).



Σχήμα 9: Αντίληψη των καταναλωτών για την ποιότητα και τη διαχρονική προτίμηση στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Πηγή: EuroCommerce and McKinsey & Company (2025).

✓ Συγχωνεύσεις, Εξαγορές και Επέκταση προς τις νησιωτικές περιοχές (2024-2025)

Τα τελευταία χρόνια, η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ παρουσιάζει έντονη κινητικότητα, τόσο μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές όσο και μέσω της γεωγραφικής της διεύρυνσης, ιδιαίτερα προς τις τουριστικές περιοχές και τα νησιά. Η τάση αυτή σηματοδοτεί μια νέα φάση συγκέντρωσης στον κλάδο, καθώς εκτιμάται ότι κατά το 2025 περίπου 1.000 καταστήματα θα αλλάξουν ιδιοκτησία στο πλαίσιο επιχειρηματικών συμφωνιών και αναδιαρθρώσεων (Γούναρη, 2025c). Παράλληλα, το νησιωτικό λιανεμπόριο αναδεικνύεται ως το πιο δυναμικά αναπτυσσόμενο τμήμα της αγοράς. Κατά τη διάρκεια του 2024, τα νησιωτικά συμπλέγματα της χώρας - συμπεριλαμβανομένης της Κρήτης - συγκέντρωσαν το 15,6% της συνολικής εγχώριας αγοράς, καταλαμβάνοντας τη δεύτερη θέση μετά την Αττική (41,9%), ενώ η Κεντρική Ελλάδα ακολούθησε με 12,9%. Δεν προκαλεί επομένως έκπληξη ότι τόσο οι μεγάλες αλυσίδες όσο και οι μικρότεροι, τοπικοί λιανέμποροι επιλέγουν να επενδύσουν στρατηγικά σε περιοχές με υψηλή τουριστική κίνηση. Η επιλογή αυτή ενισχύεται και από τη μεταβολή των συνηθειών των τουριστών, οι οποίοι δείχνουν ολοένα και μεγαλύτερη προτίμηση στις αγορές τροφίμων από σούπερ μάρκετ, έναντι άλλων σημείων εστίασης (Χαροντάκης, 2025).



Σχήμα 10: Μεταβολή αξίας πωλήσεων FMCG ανά γεωγραφική περιοχή της Ελλάδας. Πηγή: Circana (Market View, Ιούνιος 2025)

Στο ίδιο πλαίσιο, τα πιο πρόσφατα στοιχεία της Circana (Market View, Ιούνιος 2025) επιβεβαιώνουν την ενισχυμένη δυναμική των νησιωτικών περιοχών, καθώς τόσο τα νησιά (+9,5%) όσο και η Κρήτη (+8,1%) παρουσιάζουν τις υψηλότερες αυξήσεις στις πωλήσεις FMCG¹⁴, ενισχύοντας περαιτέρω το επενδυτικό ενδιαφέρον προς αυτές τις γεωγραφικές ζώνες (Σχήμα 10).

¹⁴ FMCG (Fast-Moving Consumer Goods): Κατηγορία ταχυκίνητων καταναλωτικών προϊόντων, δηλαδή προϊόντων καθημερινής χρήσης με υψηλή συχνότητα αγοράς και σχετικά χαμηλή τιμή (π.χ. τρόφιμα, ποτά, είδη προσωπικής φροντίδας, είδη καθαρισμού).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανταγωνισμός στον κλάδο, συγχωνεύσεις και εξαγορές

5.1 Μοντέλα ανταγωνισμού

5.1.1 Τέλειος ανταγωνισμός

Η τέλεια ανταγωνιστική αγορά χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που προσφέρουν ομοιογενή προϊόντα, με αποτέλεσμα καμία επιχείρηση να μην μπορεί να επηρεάσει την τιμή της αγοράς. Η τιμή διαμορφώνεται αποκλειστικά από την αλληλεπίδραση προσφοράς και ζήτησης, ενώ οι επιχειρήσεις λειτουργούν ως “λήπτες τιμών”. Επιπλέον, υπάρχει εύκολη είσοδος και έξοδος από την αγορά, γεγονός που διασφαλίζει τη διαρκή ισορροπία και την αποδοτική κατανομή των πόρων. Ο μεγάλος αριθμός αγοραστών και πωλητών, καθώς και η πλήρης πληροφόρηση για τις τιμές, τα προϊόντα και τις συνθήκες αγοράς, ενισχύουν τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα του ανταγωνισμού (Varian, 1992, κεφ. 13, σελ. 215-224).

5.1.2 Μονοπώλιο

Η μονοπωλιακή αγορά αποτελεί την ακραία αντίθεση της τέλει ανταγωνιστικής δομής, καθώς χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μίας μόνο επιχείρησης που αποτελεί τον μοναδικό προμηθευτή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας για το οποίο δεν υπάρχουν στενά υποκατάστατα. Ο μονοπωλητής διαθέτει ισχύ στην αγορά και επομένως μπορεί να καθορίζει την τιμή του προϊόντος. Σκοπός του είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, επιλέγοντας συνδυασμό τιμής και ποσότητας όπου το οριακό έσοδο εξισώνεται με το οριακό κόστος. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων είναι δύσκολη ή αδύνατη, λόγω φραγμών εισόδου, οι οποίοι μπορεί να είναι νομικοί, τεχνολογικοί ή οικονομικοί. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία λιγότερης παραγωγής και υψηλότερων τιμών σε σχέση με μια ανταγωνιστική αγορά, οδηγώντας σε απώλεια κοινωνικής ευημερίας (Varian, 1992, κεφ. 14, σελ. 233-236).

5.1.3 Μονοπωλιακός ανταγωνισμός

Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός αποτελεί μορφή αγοράς που συνδυάζει στοιχεία τόσο του μονοπωλίου όσο και του ανταγωνισμού. Χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που προσφέρουν παρόμοια αλλά διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία διακρίνονται μεταξύ τους μέσω χαρακτηριστικών όπως η ποιότητα, η συσκευασία, η τοποθέτηση στην αγορά ή η εμπορική επωνυμία. Κάθε επιχείρηση διαθέτει έναν μικρό βαθμό μονοπωλιακής ισχύος, γεγονός που της επιτρέπει να καθορίζει την τιμή σε κάποιο εύρος. Παράλληλα, η είσοδος και έξοδος στην αγορά είναι σχετικά ελεύθερη, στοιχείο που διαφοροποιεί τη δομή αυτή από το μονοπώλιο (Μάλλιαρης, 2001, σελ. 131).

5.1.4 Ολιγοπώλιο

Το ολιγοπώλιο αποτελεί μορφή αγοράς στην οποία λειτουργεί μικρός αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες κατέχουν σημαντικό μερίδιο και επηρεάζουν αμοιβαία τις αποφάσεις τους. Κάθε επιχείρηση γνωρίζει ότι οι ενέργειές της επηρεάζουν άμεσα τους ανταγωνιστές. Διακρίνονται τρία βασικά υποδείγματα ανάλυσης:

- το υπόδειγμα Cournot, όπου οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται επιλέγοντας *ποσότητες παραγωγής ταυτόχρονα*
- το υπόδειγμα Bertrand, στο οποίο ο ανταγωνισμός πραγματοποιείται μέσω των *τιμών* που ορίζει κάθε επιχείρηση, και
- το υπόδειγμα Stackelberg, όπου ο ανταγωνισμός βασίζεται επίσης στις *ποσότητες*, αλλά οι αποφάσεις των επιχειρήσεων είναι *ετεροχρονισμένες* — δηλαδή η μία επιχείρηση (ο “ηγέτης”) επιλέγει πρώτη την ποσότητά της και οι υπόλοιπες (“ακόλουθοι”) αντιδρούν στη συνέχεια, προσαρμόζοντας τη δική τους παραγωγή.

Η συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο ολιγοπώλιο, εξαρτάται επίσης από τον βαθμό συνεργασίας ή ανταγωνισμού μεταξύ τους, οδηγώντας σε φαινόμενα όπως οι καρτέλ ή οι σιωπηρές συμφωνίες (Varian, 1992, κεφ. 16, σελ. 285-295).

Συνοψίζοντας, οι μορφές της αγοράς διαφέρουν σημαντικά ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων, τη δυνατότητα άσκησης επιρροής στην τιμή, καθώς και από τις συνθήκες εισόδου στην αγορά. Κάθε μία από αυτές, καλύπτει διαφορετικούς κλάδους και δραστηριότητες. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα κύρια χαρακτηριστικά των τεσσάρων βασικών μοντέλων ανταγωνισμού, όπως αυτά αναλύονται στη μικροοικονομική θεωρία.

Μορφές αγοράς	Αριθμός επιχειρήσεων	Τύπος προϊόντος	Μονοπωλιακή δύναμη/Ελεγχος στην τιμή	Εμπόδια εισόδου	Κλάδοι δραστηριοποίησης
Τέλειος ανταγωνισμός	πάρα πολλές	ομοιογενές	καμία	καθόλου	γεωργία, πρώτες ύλες
Μονοπώλιο	μια	μοναδικό	μεγάλη	πάρα πολλά (αδύνατη)	υπηρεσίες κοινής ωφελείας, κατοχυρωμένες πατέντες
Μονοπωλιακός ανταγωνισμός	πολλές	ελαφρώς διαφοροποιημένο	μικρή	λίγα	λιανικό εμπόριο (καλλυντικά, εστίαση, είδη ένδυσης)
Ολιγοπώλιο	λίγες	ομοιογενές ή διαφοροποιημένο	αρκετή	αρκετά	βιομηχανία, καύσιμα, τηλεπικοινωνίες

Πίνακας 10: Συγκριτική παρουσίαση μορφών αγοράς

5.2 Βαθμός συγκέντρωσης στην αγορά

Η ανάλυση των μεριδίων αγοράς των κορυφαίων επιχειρήσεων παρέχει μια σαφή εικόνα της κατανομής δυνάμεων στον κλάδο, ωστόσο, για την πλήρη αποτύπωση της δομής και της έντασης του ανταγωνισμού απαιτείται η εξέταση ποσοτικών δεικτών συγκέντρωσης. Στο επόμενο τμήμα παρουσιάζεται ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, όπως αυτός αποτυπώνεται μέσω των δεικτών συγκέντρωσης (CR) και του Δείκτη Herfindahl-Hirschman (HHI), προκειμένου να αξιολογηθεί ο βαθμός ολιγοπωλιακής διάρθρωσης του κλάδου.

5.2.1 Μέτρηση δείκτη συγκέντρωσης CR_n

Ο δείκτης συγκέντρωσης (Concentration Ratio, CR_n) αποτελεί έναν από τους βασικότερους δείκτες μέτρησης του βαθμού συγκέντρωσης της αγοράς και αποτυπώνει το συνολικό μερίδιο αγοράς που κατέχουν οι *n* μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενός κλάδου. Σύμφωνα με τους Naldi & Flamini (2014, σελ. 5), όταν ο δείκτης CR_n υπερβαίνει το 60%, η αγορά θεωρείται υψηλά συγκεντρωμένη, γεγονός που υποδηλώνει περιορισμένο ανταγωνισμό και ολιγοπωλιακή δομή. Αντίθετα, τιμές κάτω από 40% υποδηλώνουν χαμηλή συγκέντρωση και ανταγωνιστική αγορά.

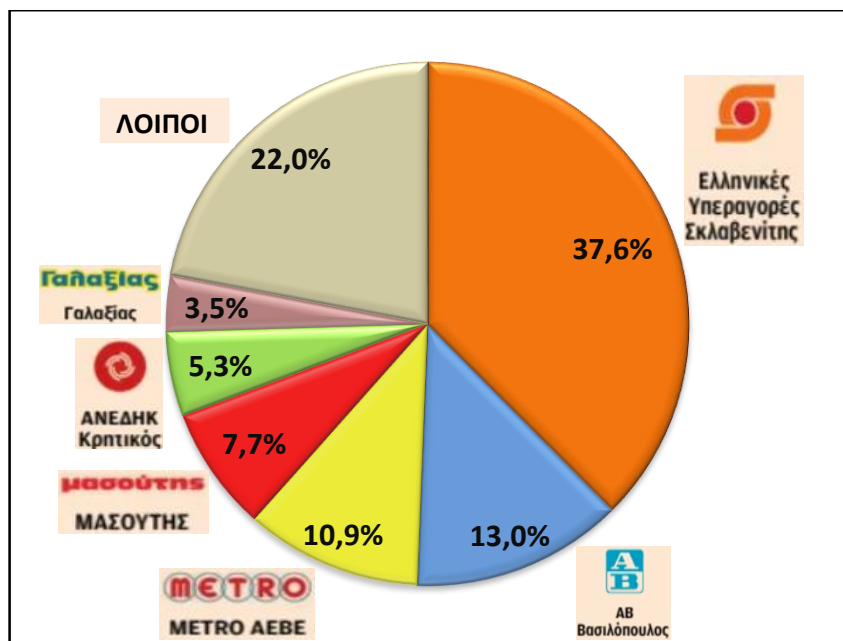
Βάσει των αποτελεσμάτων των Πινάκων 11 και 12, οι δείκτες CR4, CR5 και CR6 του κλάδου των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα για την περίοδο 2022-2024 υπερβαίνουν σταθερά το όριο του 60%, φτάνοντας έως και 83,2% το 2022 (χωρίς τη Lidl Ελλάς). Συνεπώς, η ελληνική αγορά λιανικής τροφίμων χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και την ύπαρξη ολιγοπωλιακής δομής με ισχυρούς και διακριτούς παίκτες.

➤ Ανάλυση χωρίς τη LIDL ΕΛΛΑΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2022	2023	2024
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	37,6%	38,0%	37,6%
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	16,6%	14,5%	13,0%
METRO ΑΕΒΕ	12,6%	11,7%	10,9%
ΜΑΣΟΥΤΗΣ	7,9%	7,9%	7,7%
ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	4,2%	5,2%	5,3%
ΠΕΝΤΕ Α.Ε. ΓΑΛΑΞΙΑΣ	4,3%	3,9%	3,5%
CR4	74,7%	72,0%	69,3%
CR5	78,9%	77,2%	74,5%
CR6	83,2%	81,1%	78,0%

Πίνακας 11: CR4, CR5, CR6 για τα έτη 2022-2024, χωρίς την LIDL ΕΛΛΑΣ.

Η ανάλυση που βασίζεται στις έξι κυριότερες αλυσίδες του κλάδου βάσει κύκλου εργασιών (Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος, ΜΕΤΡΟ, Μασούτης, ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός και Γαλαξίας) δείχνει ότι ο δείκτης CR4 κυμαίνεται μεταξύ 69% και 74%, ενώ ο CR6 παραμένει εξαιρετικά υψηλός (78-83%) κατά την περίοδο 2022-2024 (Πίνακας 11). Αυτό σημαίνει ότι οι έξι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν περίπου το 80% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου. Η παρουσία ενός ηγετικού ομίλου (Σκλαβενίτης) με μερίδιο αγοράς άνω του 25% επιβεβαιώνει τη *δεσπόζουσα θέση* του, σύμφωνα με τα κριτήρια των Dobson et al. (2001, σ. 262), που ορίζουν ότι μια επιχείρηση με μερίδιο άνω του 25% σε αγορά υψηλής συγκέντρωσης θεωρείται κυρίαρχη. Η υπόλοιπη διάρθρωση των μεριδίων δείχνει ότι δεν πρόκειται για δυοπώλιο, αλλά για ασύμμετρο ολιγοπώλιο, όπου ένας κυρίαρχος παίκτης πλαισιώνεται από μεσαίους ανταγωνιστές (ΑΒ Βασιλόπουλος, ΜΕΤΡΟ, Μασούτης, ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός, Γαλαξίας).



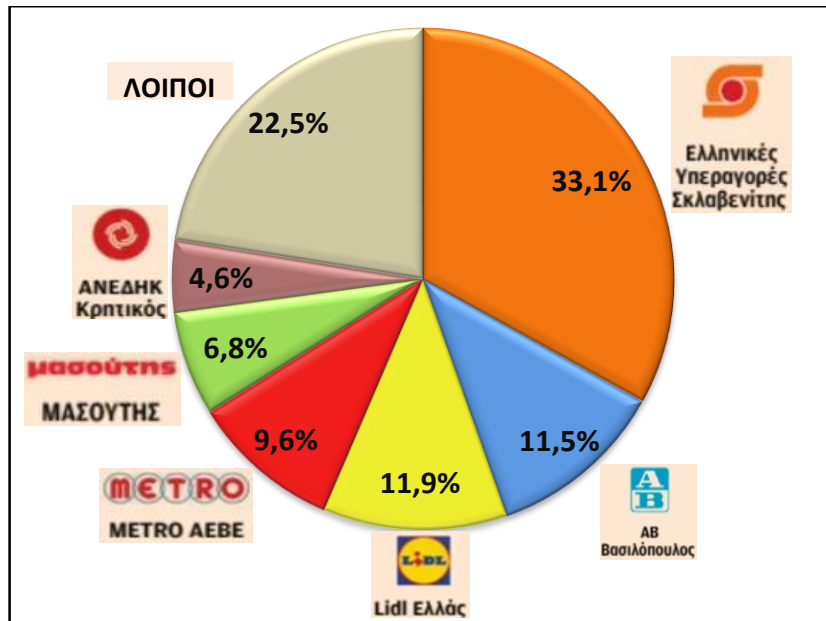
Διάγραμμα 18: Μεριδία αγοράς των 6 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για το 2024, χωρίς την LIDL ΕΛΛΑΣ.

➤ **Ανάλυση με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ**

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2022	2023	2024
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	32,9%	34,4%	33,1%
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	14,6%	13,1%	11,5%
LIDL ΕΛΛΑΣ	12,5%	9,4%	11,9%
METRO ΑΕΒΕ	11,0%	10,6%	9,6%
ΜΑΣΟΥΤΗΣ	6,9%	7,1%	6,8%
ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	3,7%	4,7%	4,6%
CR4	71,0%	67,5%	66,1%
CR5	77,9%	74,7%	72,9%
CR6	81,5%	79,3%	77,5%

Πίνακας 12: CR4, CR5, CR6 για τα έτη 2022-2024, με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ.

Όταν συνυπολογίζεται και η Lidl Ελλάς, οι δείκτες συγκέντρωσης μειώνονται ελαφρά (CR6: 77,5% το 2024 έναντι 78% χωρίς Lidl), χωρίς ωστόσο να αλλάζει η ολιγοπωλιακή φύση του κλάδου, με την αγορά να παραμένει έντονα συγκεντρωμένη, με λίγες εταιρείες να ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών (Πίνακας 12). Η παρουσία της Lidl συμβάλλει στην ομαλότερη κατανομή των μεριδίων μεταξύ των κορυφαίων επιχειρήσεων, οδηγώντας σε ελαφρώς μικρότερη ανισοκατανομή και, συνεπώς, σε πιο συμμετρικό ολιγοπωλιακό σχήμα. Αυτό εξηγείται από τη διαφοροποιημένη στρατηγική της Lidl, που στοχεύει σε διαφορετικό καταναλωτικό κοινό μέσω χαμηλών τιμών και προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, λειτουργώντας ως αντισταθμιστικός παράγοντας ισχύος απέναντι στον ηγεμονικό ρόλο της Σκλαβενίτης.



Διάγραμμα 19: Μερίδια αγοράς των 6 κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου για το 2024, με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ.

Συνοψίζοντας, η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ χαρακτηρίζεται από *υψηλό βαθμό συγκέντρωσης* ($CR > 60\%$), ασύμμετρη διάρθρωση και κυριαρχία ενός μεγάλου παίκτη. Η προσθήκη της Lidl δεν αλλάζει τη φύση της αγοράς, αλλά εξομαλύνει ελαφρώς τη συγκέντρωση και ενισχύει τον ανταγωνισμό στα τμήματα χαμηλότερης τιμής. Η εξέλιξη των δεικτών από το 2022 έως το 2024 δείχνει μια μικρή τάση αποκλιμάκωσης της συγκέντρωσης, γεγονός που συνδέεται με την ενίσχυση μεσαίων και περιφερειακών αλυσίδων (όπως Market In, Bazaar, Εγνατία Discount Market) και στην αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων προς φθηνότερα κανάλια και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, γεγονός που εντείνει μεν τον ανταγωνισμό, αλλά δεν μεταβάλλει ουσιαστικά τη συγκεντρωτική φύση της αγοράς.

5.2.2 Μέτρηση δείκτη Herfindahl-Hirschman (HHI)

Παρά τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης που καταγράφουν οι δείκτες CR, οι συγκεκριμένοι δείκτες αποτυπώνουν μόνο τη συνολική συμμετοχή των n μεγαλύτερων επιχειρήσεων στην αγορά, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τη μεταξύ τους κατανομή ισχύος. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η συμπληρωματική χρήση του Δείκτη Herfindahl-Hirschman (HHI), ο οποίος υπολογίζει τη συγκέντρωση με βάση το άθροισμα των τετραγώνων των μεριδίων αγοράς όλων των επιχειρήσεων του κλάδου (Tirole, 1988, σελ. 221). Η ανάλυση του δείκτη HHI παρέχει πληρέστερη εικόνα της ανταγωνιστικής δομής και επιτρέπει την εξαγωγή σαφέστερων συμπερασμάτων σχετικά με το αν η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ λειτουργεί υπό καθεστώς υψηλής ή μέτριας συγκέντρωσης.

Ο δείκτης Herfindahl-Hirschman (HHI) υπολογίστηκε με τα μερίδια αγοράς 21 - 22 επιχειρήσεων του κλάδου, οποίες καλύπτουν σε ποσοστό $> 90\%$ της αγοράς. Αν και δεν έχουν συμπεριληφθεί όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου λόγω έλλειψης διαθέσιμων οικονομικών δεδομένων, το δείγμα θεωρείται ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικό του συνόλου της αγοράς και επαρκές για ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με το επίπεδο συγκέντρωσης.

➤ Ανάλυση χωρίς τη LIDL ΕΛΛΑΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Μερίδιο Αγοράς στο τετράγωνο (2022)	Μερίδιο Αγοράς στο τετράγωνο (2023)	Μερίδιο Αγοράς στο τετράγωνο (2024)
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	1413,76	1444,00	1413,76
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	275,56	210,25	169,00
METRO ΑΕΒΕ	158,76	136,89	118,81
ΜΑΣΟΥΤΗΣ	62,41	62,41	59,29
ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	17,64	27,04	28,09
ΠΕΝΤΕ Α.Ε. ΓΑΛΑΞΙΑΣ	18,49	15,21	12,25
MARKET IN	10,24	9,00	7,84
BAZZAR	3,61	3,24	2,89
ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ	2,56	2,56	2,56
ΕΓΝΑΤΙΑ-DISCOUNT MARKT	1,69	1,96	1,96
ΣΥΝΚΑ ΚΡΗΤΗΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ	1,00	1,69	1,44
OK ANYTIME MARKET	0,36	0,25	0,25
ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΒΕ	0,25	0,16	0,16
ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ	0,16	0,16	0,16
ΓΟΥΝΤΣΙΔΗΣ	0,16	0,16	0,16
ΑΦΟΙ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΙ	0,16	0,09	0,09
FLORA SUPER MARKETS	0,16	0,09	0,09
ΠΙΤΣΙΑΣ	0,09	0,04	0,09
ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ	0,01	0,01	0,01
CARREFOUR	0,01	0,00	0,01
MARKET 4U	0,00	0,00	0,00
ΗΗΙ	1.967,08	1.915,21	1.818,91

Πίνακας 13: ΗΗΙ για τα έτη 2022-2024, χωρίς την LIDL ΕΛΛΑΣ.

Με βάση τις Αναθεωρημένες Κατευθυντήριες Οδηγίες περί Οριζόντιων Συγχωνεύσεων του Υπουργείου Δικαιοσύνης (DOJ) και της Ομοσπονδιακής Επιτροπής Εμπορίου (FTC) των ΗΠΑ (2010), οι τιμές του δείκτη ΗΗΙ 1.967,08 (2022), 1.915,21 (2023) και 1.818,91 (2024) υποδηλώνουν ότι η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ χαρακτηρίζεται από *μέτρια συγκέντρωση* (Πίνακας 13). Η μικρή μείωση του δείκτη μέχρι το 2024 καταδεικνύει μια ελαφρά χαλάρωση της συγκέντρωσης, γεγονός που συμβαδίζει με την παρατηρούμενη μείωση του συνολικού μεριδίου των έξι μεγαλύτερων επιχειρήσεων την ίδια περίοδο. Η εξέλιξη αυτή ερμηνεύεται ως αναδιάταξη δυνάμεων στον κλάδο, με την ενίσχυση μικρότερων ή περιφερειακών αλυσίδων, όπως είναι η έστω και μικρή αύξηση των πωλήσεων των Bazaar, Market In και Discount Markt, καθώς και τη σταδιακή διεύρυνση των καταναλωτικών επιλογών σε χαμηλότερες τιμές.

➤ **Ανάλυση με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ**

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Μερίδιο Αγοράς στο τετράγωνο (2022)	Μερίδιο Αγοράς στο τετράγωνο (2023)	Μερίδιο Αγοράς στο τετράγωνο (2024)
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	1082,41	1183,36	1095,61
LIDL ΕΛΛΑΣ	156,25	88,36	141,61
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	213,16	171,61	132,25
METRO ΑΕΒΕ	121,00	112,36	92,16
ΜΑΣΟΥΤΗΣ	47,61	50,41	46,24
ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ	13,69	22,09	21,16
ΠΕΝΤΕ Α.Ε. ΓΑΛΑΞΙΑΣ	14,44	12,96	9,61
MARKET IN	7,84	7,29	6,25
BAZZAR	2,56	2,56	2,25
ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ	1,96	2,25	1,96
ΕΓΝΑΤΙΑ-DISCOUNT MARKT	1,44	1,44	1,44
ΣΥΝΚΑ ΚΡΗΤΗΣ ΥΠΕΡΑΓΟΡΕΣ	0,64	1,21	1,00
OK ANYTIME MARKET	0,25	0,25	0,25
ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕΒΕ	0,16	0,16	0,16
ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ	0,16	0,16	0,09
ΓΟΥΝΤΣΙΔΗΣ	0,16	0,16	0,09
ΑΦΟΙ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΙ	0,09	0,09	0,09
FLORA SUPER MARKETS	0,09	0,09	0,04
ΠΙΤΣΙΑΣ	0,04	0,04	0,04
ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ	0,01	0,01	0,01
CARREFOUR	0,01	0,00	0,01
MARKET 4U	0,00	0,00	0,00
ΗΗΙ	1.663,97	1.656,86	1.552,32

Πίνακας 14: ΗΗΙ για τα έτη 2022-2024, με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ.

Η συμπερίληψη της LIDL Ελλάς, η οποία λειτουργεί με διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο (discount store) και διαθέτει σημαντικό μερίδιο πωλήσεων, οδηγεί σε χαμηλότερες τιμές ΗΗΙ. Αυτό συμβαίνει επειδή η Lidl αυξάνει το συνολικό αριθμό σημαντικών ανταγωνιστών στην αγορά, μειώνοντας έτσι τον βαθμό συγκέντρωσης. Οι τιμές του δείκτη κυμαίνονται στα επίπεδα των 1.550-1.650, που εξακολουθούν να εμπίπτουν στην κατηγορία της μέτριας συγκέντρωσης, αλλά πλησιάζουν στα κατώτερα όρια της. Η ερμηνεία αυτή υποδηλώνει ότι η παρουσία της Lidl συμβάλλει ουσιαστικά στη διατήρηση ενός πιο ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, περιορίζοντας τη δύναμη των μεγαλύτερων ομίλων και ενισχύοντας τη δυναμική του κλάδου.

Συνοψίζοντας, ανεξάρτητα από την ένταξη ή μη της Lidl στον υπολογισμό, η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ παρουσιάζει χαρακτηριστικά *ολιγοπωλιακής διάρθρωσης* με μέτρια συγκέντρωση, γεγονός που επιβεβαιώνει τα ευρήματα και των δεικτών CR_n. Η μικρή πτώση των τιμών του δείκτη μεταξύ 2022-2024 υποδηλώνει μια σταδιακή διαφοροποίηση της αγοράς και αύξηση του ανταγωνισμού μέσω της ανάπτυξης των μεσαίων επιχειρήσεων και των discount αλυσίδων.

Παρά τη φαινομενική διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων μεταξύ του δείκτη συγκέντρωσης CR_n και του δείκτη HHI, δεν υφίσταται ουσιαστική αντίφαση. Ο μεν δείκτης CR_n αποτυπώνει την ισχύ των κορυφαίων επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες συγκεντρώνουν ποσοστό άνω του 60% των συνολικών πωλήσεων, υποδεικνύοντας υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Ο δείκτης HHI, αντιθέτως, λαμβάνει υπόψη και τις μικρότερες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να εξομαλύνει τις τιμές και να οδηγεί σε ενδείξεις μέτριας συγκέντρωσης. Η διαφοροποίηση αυτή είναι αναμενόμενη και υποδηλώνει ότι, παρότι η αγορά χαρακτηρίζεται από ολιγοπωλιακή δομή με κυριαρχία λίγων ισχυρών ομίλων, εξακολουθούν να υφίστανται ενεργές μεσαίες και μικρότερες επιχειρήσεις που συμβάλλουν στη διατήρηση ενός σχετικού επιπέδου ανταγωνισμού.

5.2.3 Υποθετικό σενάριο συγχώνευσης Μασούτης - ANEΔΗΚ Κρητικός (εκτίμηση επιπτώσεων συγκέντρωσης στον δείκτη HHI)

Η συμφωνία μεταξύ των αλυσίδων «Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.» και «ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός Α.Ε.» βρίσκεται πλέον στο τελικό στάδιο ολοκλήρωσής της και αναμένεται να ανακοινωθεί εντός του Οκτωβρίου 2025. Ο σχετικός φάκελος πρόκειται να υποβληθεί στην Επιτροπή Ανταγωνισμού, με σκοπό την αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεων της συμφωνίας στον βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου και στις συνθήκες ανταγωνισμού. Η επικείμενη αυτή συνεργασία εκτιμάται ότι θα αναδιαμορφώσει τις ισορροπίες στην αγορά του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων, καθώς ο νέος όμιλος που θα προκύψει αναμένεται να αποτελέσει έναν από τους κύριους πόλους ισχύος του κλάδου, ανταγωνιζόμενος πλέον άμεσα την ΑΒ Βασιλόπουλος ή τη Lidl Ελλάς για τη δεύτερη θέση στην αγορά (Γαβριήλ, 2025c).

Για την εκτίμηση των πιθανών επιπτώσεων της συμφωνίας, χρησιμοποιείται ο δείκτης HHI, βάσει του τύπου που ορίζεται στις Horizontal Merger Guidelines του U.S. Department of Justice (1982, §III.A, σελ. 13):

$$\Delta HHI = (S_A + S_B)^2 - (S_A^2 + S_B^2), \text{ οπότε μαθηματικά προκύπτει } \Delta HHI = 2S_A S_B$$

όπου S_A και S_B είναι τα μερίδια αγοράς (%) των δύο επιχειρήσεων που πρόκειται να συγχωνευθούν.

Ο τύπος αυτός εκφράζει τη μεταβολή στη συνολική συγκέντρωση της αγοράς που προκύπτει από τη συγχώνευση, αφαιρώντας τα τετράγωνα των επιμέρους μεριδίων των δύο επιχειρήσεων και προσθέτοντας το τετράγωνο του ενωμένου μεριδίου τους. Η λογική πίσω από αυτή την προσέγγιση είναι ότι η συγκέντρωση της αγοράς αυξάνεται, καθώς δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις παύουν να λειτουργούν ανεξάρτητα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ισχυρότερης μονάδας με μεγαλύτερη συμμετοχή στο συνολικό μερίδιο αγοράς. Η μεταβολή αυτή, σε συνδυασμό με το συνολικό επίπεδο συγκέντρωσης μετά τη συγχώνευση, αποτελεί το βασικό κριτήριο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από ανταγωνιστικές αρχές όπως το Υπουργείο Δικαιοσύνης των Ηνωμένων Πολιτειών (DOJ) και η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου (FTC), προκειμένου να εκτιμηθεί εάν μια συγχώνευση εγείρει ανησυχίες ως προς τον περιορισμό του ανταγωνισμού. Επίσης, όμοιος έλεγχος πραγματοποιείται και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με σκοπό τον προσδιορισμό των περιπτώσεων που δεν εγείρουν προβλήματα ανταγωνισμού (European Union: Guidelines on the assessment of horizontal mergers, 2004).

➤ Ανάλυση χωρίς τη LIDL ΕΛΛΑΣ

Στην παρούσα περίπτωση εξετάζεται η επίδραση της συγχώνευσης των εταιρειών Μασούτης (7,7%) και Κρητικός (5,3%), οι οποίες θα αποτελέσουν ενιαίο όμιλο με συνολικό μερίδιο 13,0%.

Μεταβολή Δείκτη: $\Delta HHI = 2 \cdot 7,7 \cdot 5,3 = 81,62$ μονάδες

Παράμετρος	Τιμή	Ερμηνεία
HHI κλάδου (χωρίς συγχώνευση)	1.818,91	Μέτρια συγκέντρωση
Μεταβολή Δείκτη (ΔHHI)	81,62	Αύξηση < 100 - βάσει US DOJ/FTC
		Αύξηση < 250 - βάσει EU Guidelines
HHI κλάδου (μετά τη συγχώνευση)-εκτίμηση	1.900,53	Παραμένει στη ζώνη μέτριας συγκέντρωσης: 1.500-2.500 - βάσει US DOJ/FTC
		1.000-2.000 - βάσει EU Guidelines

Πίνακας 15: Αξιολόγηση συγχώνευσης βάσει των Κατευθυντήριων Οδηγιών ΗΠΑ και Ευρωπαϊκής Επιτροπής, χωρίς τη LIDL ΕΛΛΑΣ.

Η υπολογιζόμενη μεταβολή του δείκτη HHI ($\Delta HHI=81,62$) υποδηλώνει ότι η σχεδιαζόμενη συγχώνευση των αλυσίδων Μασούτης και ANEΔΗΚ Κρητικός δεν αναμένεται να οδηγήσει σε ουσιαστική αύξηση της συγκέντρωσης στον κλάδο και τη φέρνει στην δεύτερη θέση στην κατάταξη, στο ίδιο επίπεδο με την ΑΒ Βασιλόπουλος. Ο δείκτης μετά τη συγχώνευση παραμένει σημαντικά χαμηλότερος από το όριο των 2.500 μονάδων, το οποίο, σύμφωνα με τις Κατευθυντήριες Οδηγίες περί Οριζόντιων Συγχωνεύσεων του 2010 του U.S. Department of Justice και της Federal Trade Commission, χαρακτηρίζει τις μέτρια συγκεντρωμένες αγορές. Παράλληλα, η αύξηση του δείκτη κατά λιγότερο από 100 μονάδες εμπίπτει στην κατηγορία των μεταβολών που θεωρούνται ανεπαρκείς για να επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στον ανταγωνισμό, και ως εκ τούτου δεν απαιτούν περαιτέρω διερεύνηση.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τις Κατευθυντήριες Γραμμές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την αξιολόγηση των οριζόντιων συγκεντρώσεων (Official Journal of the European Union, 2004/C 31/03), μια αγορά με δείκτη HHI μεταξύ 1.000 και 2.000 μονάδων και μεταβολή μικρότερη των 250 μονάδων θεωρείται ότι δεν εγείρει ανησυχίες ανταγωνισμού και ταξινομείται ως «αβλαβής» συγκέντρωση.

Συνεπώς, τόσο σύμφωνα με τα αμερικανικά όσο και με τα ευρωπαϊκά κριτήρια, η υπό εξέταση συγχώνευση δεν αναμένεται να ενισχύσει ουσιαστικά τη δύναμη αγοράς των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων ούτε να περιορίσει αισθητά τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι στην ελληνική αγορά λιανικής τροφίμων, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εισόδου και περιορισμένο αριθμό ισχυρών παικτών, η Επιτροπή Ανταγωνισμού ενδέχεται να εξετάσει επιπρόσθετα ποιοτικά κριτήρια. Τέτοια περιλαμβάνουν τη γεωγραφική διασπορά των καταστημάτων, τις κάθετες συνεργασίες με προμηθευτές, καθώς και τη διαπραγματευτική ισχύ του νέου ομίλου έναντι των υπολοίπων συμμετεχόντων στην αγορά, ώστε να διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα της ανταγωνιστικής δυναμικής.

➤ Ανάλυση με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ

Στην παρούσα περίπτωση, όπου συνυπολογίζεται και η Lidl Ελλάς, εξετάζεται η επίδραση της συγχώνευσης των εταιρειών Μασούτης (6,8%) και Κρητικός (4,6%), οι οποίες θα αποτελέσουν ενιαίο όμιλο με συνολικό μερίδιο 11,4%.

Μεταβολή Δείκτη: $\Delta HHI = 2 \cdot 6,8 \cdot 4,6 = 62,56$ μονάδες

Παράμετρος	Τιμή	Ερμηνεία
HHI κλάδου (χωρίς συγχώνευση)	1.552,32	Μέτρια συγκέντρωση
Μεταβολή Δείκτη (ΔHHI)	62,56	Αύξηση < 100 - βάσει US DOJ/FTC
		Αύξηση < 250 - βάσει EU Guidelines
HHI κλάδου (μετά τη συγχώνευση)-εκτίμηση	1.614,88	Παραμένει στη ζώνη μέτριας συγκέντρωσης:
		1.500-2.500 - βάσει US DOJ/FTC 1.000-2.000 - βάσει EU Guidelines

Πίνακας 16: Αξιολόγηση συγχώνευσης βάσει των Κατευθυντήριων Οδηγιών ΗΠΙΑ και Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με την εκτίμηση για τη LIDL ΕΛΛΑΣ.

Συνυπολογίζοντας τη Lidl Ελλάς, ο δείκτης συγκέντρωσης HHI διαμορφώνεται από 1.552,32 πριν τη συγχώνευση σε 1.614,88 μετά, με αύξηση μόλις 62,56 μονάδων. Η μεταβολή αυτή θεωρείται περιορισμένη και δεν μεταβάλλει ουσιαστικά τη δομή του ανταγωνισμού, καθώς η αγορά παραμένει μέτρια συγκεντρωμένη.

Ωστόσο, η συγχώνευση αναμένεται να αναδιαμορφώσει τις ισορροπίες μεταξύ των κορυφαίων παικτών, με τον νέο όμιλο Μασούτης-Κρητικός να πλησιάζει σε μέγεθος τις αλυσίδες ΑΒ Βασιλόπουλος και Lidl Ελλάς. Έτσι, ενώ από καθαρά μαθηματική σκοπιά η αγορά παραμένει μέτρια συγκεντρωμένη, σε στρατηγικό επίπεδο αναμένεται ένταση του ανταγωνισμού στις τιμές, στις επενδύσεις υποδομών και στην περιφερειακή κάλυψη, καθώς οι μεγάλοι όμιλοι θα επιδιώξουν να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν τα μερίδιά τους.

Σε κάθε περίπτωση, είτε με είτε χωρίς την ενσωμάτωση στην ανάλυση της Lidl Ελλάς, η προτεινόμενη συγχώνευση δεν επιφέρει ουσιαστική αύξηση της συγκέντρωσης και δεν αναμένεται να περιορίσει τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τα κριτήρια αξιολόγησης τόσο των Ηνωμένων Πολιτειών (U.S. DOJ & FTC, 2010) όσο και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Official Journal of the European Union, 2004).

5.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές (Mergers & Acquisitions - M&A) αποτελούν βασικούς μηχανισμούς αναδιάρθρωσης επιχειρήσεων, μέσω των οποίων οι εταιρείες επιδιώκουν ανάπτυξη, συνέργειες και ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά.

5.3.1 Ορισμοί

Μια *εξαγορά* πραγματοποιείται όταν μια εταιρεία αποκτά τον έλεγχο μιας άλλης, αγοράζοντας την πλειοψηφία των μετοχών της (πάνω από 50%) ή μέρος των

δραστηριοτήτων της, όπως ένα συγκεκριμένο τμήμα ή επιχειρηματική μονάδα (Junni, 2019).

Μια *συγχώνευση* αφορά την ένωση δύο επιχειρήσεων σε έναν ενιαίο νέο οργανισμό, στον οποίο τα μέρη συμμετέχουν με σχετικά ισότιμα ποσοστά ιδιοκτησίας και κοινή διοικητική δομή (Krekel et al., 1969).

5.3.2 Διαφορές μεταξύ συγχώνευσης και εξαγοράς

Οι όροι «συγχώνευση» και «εξαγορά» χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, παρόλο που έχουν διακριτές σημασίες, όπως αυτές αποδίδονται στον Πίνακα 17.

Κριτήριο	Συγχώνευση	Εξαγορά
Γενικός ορισμός (Διαδικασία)	Δύο επιχειρήσεις ενώνονται για να δημιουργήσουν μια νέα εταιρεία.	Μια εταιρεία αποκτά τον έλεγχο μιας άλλης.
Αμοιβαία απόφαση	Γίνεται με αμοιβαία συναίνεση των εμπλεκόμενων μερών.	Η απόφαση μπορεί να μην είναι αμοιβαία.
Όνομα εταιρείας	Η συγχωνευμένη οντότητα λειτουργεί με νέα επωνυμία.	Η εξαγορασθείσα εταιρεία λειτουργεί ως επί το πλείστον με το όνομα της μητρικής εταιρείας.
Σχετικό μέγεθος εταιρειών	Συνήθως συμμετέχουν εταιρείες με παρόμοιο μέγεθος και ισχύ.	Η εξαγοράζουσα εταιρεία είναι συνήθως μεγαλύτερη ή οικονομικά ισχυρότερη.
Εξουσία	Τα μέρη συνήθως συμμετέχουν ισότιμα στη λήψη αποφάσεων.	Η εξαγοράζουσα εταιρεία ασκεί εξουσία επί της εξαγορασθείσας.
Σχέση μεταξύ των δύο εννοιών	Μια συγχώνευση δεν προϋποθέτει προηγούμενη εξαγορά.	Κάθε εξαγορά εμπεριέχει στην πορεία και κάποιο στάδιο συγχώνευσης.

Πίνακας 17: Κύριες διαφορές μεταξύ συγχώνευσης και εξαγοράς. Πηγές: Προσαρμογή από Krekel et al. (1969) και Corporate Finance Institute (n.d.)

5.3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συγχωνεύσεων και εξαγορών

Πλεονεκτήματα - Κίνητρα και Προσδοκίες¹⁵

1. Αύξηση διαπραγματευτικής δύναμης και ενίσχυση ανταγωνιστικότητας

Η ένωση δύο επιχειρήσεων οδηγεί σε μεγαλύτερη αγοραστική ισχύ και καλύτερη διαπραγματευτική θέση έναντι των προμηθευτών. Αυτό επιτρέπει τη μείωση του κόστους προμηθειών, τη βελτίωση των όρων συνεργασίας και συνολικά την ενίσχυση της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς (ICAP, Supermarket, 2008, σελ.93).

2. Διεύρυνση αγοράς και γεωγραφική επέκταση

Μέσω της συγχώνευσης ή εξαγοράς μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται σε διαφορετική περιοχή ή σε συμπληρωματικό κλάδο, η επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει την παρουσία της σε νέες αγορές και να αυξήσει την πελατειακή της βάση (ICAP, Supermarket, 2008, σελ.94).

3. Αύξηση αξίας της εταιρείας

¹⁵ Τα δύο πρώτα πλεονεκτήματα (1 και 2) αποτελούν τα κυριότερα οφέλη που παρατηρούνται ειδικά στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, σύμφωνα με την ICAP (2008).

Η ένωση δύο επιχειρήσεων μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία από ό,τι η αξία των δύο χωριστά. Αυτό οφείλεται στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Black et al., 2001, σελ.5).

4. Καλύτερη αξιοποίηση πόρων και τεχνολογίας

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές επιτρέπουν την κοινή χρήση υποδομών, τεχνογνωσίας και τεχνολογικών πόρων (Russin & Vecchi, 2024).

5. Διαφοροποίηση προϊόντων και δραστηριοτήτων

Οι επιχειρήσεις μπορούν να εμπλουτίσουν το χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών τους, μειώνοντας έτσι τον επιχειρηματικό κίνδυνο και ενισχύοντας τη θέση τους απέναντι στον ανταγωνισμό (Russin & Vecchi, 2024).

Μειονεκτήματα¹⁶

1. Κίνδυνος μείωσης ανταγωνισμού και επιπτώσεις στους καταναλωτές

Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, όπου δραστηριοποιούνται λίγοι μεγάλοι “παίκτες”, οι συγχωνεύσεις ενδέχεται να οδηγήσουν σε περιορισμό του ανταγωνισμού. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών, τη μείωση των προσφορών ή τη συρρίκνωση της ποικιλίας προϊόντων, επηρεάζοντας τελικά αρνητικά τον καταναλωτή (Argentesi et al., 2016, σελ.18-19).

2. Πολιτισμική σύγκρουση και δυσκολίες ενσωμάτωσης

Μετά από μια συγχώνευση ή εξαγορά, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον, με διαφορετική εταιρική κουλτούρα, πολιτικές αμοιβών και συστήματα εξέλιξης. Αυτές οι διαφορές μπορεί να προκαλέσουν αναστάτωση, μειωμένη απόδοση και εσωτερικές εντάσεις (Hadlock et al., 1999, σελ. 225-226).

3. Μεγάλο κόστος και αυξημένος οικονομικός κίνδυνος

Οι διαδικασίες συγχώνευσης και εξαγοράς είναι συνήθως πολύπλοκες, απαιτούν σημαντικούς πόρους και χρόνο και συνεπάγονται υψηλά διαχειριστικά και διοικητικά κόστη. Επιπλέον, συχνά προκύπτουν κοινωνικές επιπτώσεις, όπως περικοπές προσωπικού, γεγονός που αυξάνει το συνολικό κόστος για την επιχείρηση και την κοινωνία (Pablo, 1994, σελ. 824-827).

4. Κίνδυνος αποτυχίας ή μη επίτευξης συνεργειών (synergy failure)

Παράγοντες όπως οι ελλιπώς ευθυγραμμισμένοι στρατηγικοί στόχοι, οι δυσκολίες στην εφαρμογή και οι απρόβλεπτες συνθήκες της αγοράς (π.χ. οικονομική ύφεση ή μεταβολές στη ζήτηση) μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία της συγχώνευσης. Σε περιπτώσεις όπου η αγορά είναι ήδη ώριμη και έντονα ανταγωνιστική, οι δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης ή αύξησης μεριδίου αγοράς είναι περιορισμένες (Russin & Vecchi, 2024).

¹⁶ Τα δύο πρώτα μειονεκτήματα (1 και 2) σχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με τον κλάδο των σούπερ μάρκετ, καθώς επηρεάζουν άμεσα τόσο τη δομή της αγοράς όσο και το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων.

5.3.4 Είδη συγχωνεύσεων και εξαγορών

Είδη Συγχωνεύσεων

✓ Οι συγχωνεύσεις μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τη *συσχέτιση του κλάδου δραστηριότητας* ή το λεγόμενο *βαθμό ολοκλήρωσης* και διακρίνονται σε:

1. Οριζόντια συγχώνευση (Horizontal merger)

Πρόκειται για τη συνένωση δύο επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και σε παρόμοιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας - για παράδειγμα, δύο αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Στόχος μιας τέτοιας συγχώνευσης είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης μέσω μείωσης του ανταγωνισμού (Gaughan, 2007, σελ. 13).

2. Κάθετη συγχώνευση (Vertical merger)

Αφορά τη συνεργασία επιχειρήσεων που ανήκουν σε διαφορετικά στάδια της ίδιας παραγωγικής αλυσίδας, όπως για παράδειγμα η ένωση ενός σούπερ μάρκετ με μια εταιρεία logistics ή με έναν προμηθευτή τροφίμων. Ο κύριος σκοπός είναι ο έλεγχος της εφοδιαστικής αλυσίδας και η μείωση του κόστους μέσω καλύτερου συντονισμού μεταξύ παραγωγής και διανομής (Gaughan, 2007, σελ. 13).

3. Διαγώνια ή ανομοιογενής συγχώνευση (Conglomerate merger)

Σε αυτή την περίπτωση, συγχωνεύονται επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε εντελώς διαφορετικούς τομείς, χωρίς να υπάρχει σχέση προμηθευτή-αγοραστή μεταξύ τους· για παράδειγμα, μια αλυσίδα σούπερ μάρκετ που συγχωνεύεται με μια ασφαλιστική εταιρεία. Ο στόχος είναι η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων και η διείσδυση σε νέες αγορές, μειώνοντας έτσι την εξάρτηση από έναν μόνο κλάδο (Gaughan, 2007, σελ. 13).

4. Ομοκεντρική ή ομογενής συγχώνευση (Concentric / Congeneric merger)

Αφορά τη συνένωση επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο γενικό κλάδο, αλλά σε διαφορετικά σημεία της αγοράς ή με διαφορετικά προϊόντα. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα σούπερ μάρκετ που συγχωνεύεται με μια εταιρεία καφέ ή αρτοποιίας. Στόχος είναι η ενίσχυση της ποικιλίας των προϊόντων, η προσέλκυση νέων πελατών και η δημιουργία συνεργειών μεταξύ συμπληρωματικών δραστηριοτήτων (Lubatkin & Lane, 1996, σελ. 28-29).

✓ Ανάλογα με το τι συμβαίνει στη *νομική και λειτουργική υπόσταση* των επιχειρήσεων που συμμετέχουν, οι συγχωνεύσεις μπορούν να διακριθούν στις εξής μορφές:

1. Συγχώνευση με απορρόφηση (Merger by absorption)

Σε αυτή τη μορφή συγχώνευσης, η απορροφώσα εταιρεία ενσωματώνει πλήρως την εταιρεία-στόχο, η οποία παύει να υπάρχει ως ξεχωριστή επιχειρηματική οντότητα. Η απορροφώσα επιχείρηση διατηρεί τη νομική της υπόσταση και την επωνυμία της, ενώ αναλαμβάνει όλα τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις της απορροφημένης.

2. Συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας (Merger by consolidation)

Πρόκειται για ένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών που αποφασίζουν να δημιουργήσουν μια νέα νομική οντότητα, με διαφορετική επωνυμία και εταιρική ταυτότητα.

Οι αρχικές εταιρείες παύουν να λειτουργούν αυτόνομα, ενώ όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους μεταφέρονται στη νέα επιχείρηση.

3. Συγχώνευση με εξαγορά (Merger by acquisition)

Σε αυτή την περίπτωση, μια εταιρεία αποκτά μια άλλη, είτε με την αγορά του συνόλου ή μέρους των μετοχών της είτε με την απόκτηση των περιουσιακών της στοιχείων:

α. Εξαγορά με απόκτηση μετοχικού κεφαλαίου (Acquisition of stock)

β. Εξαγορά με απόκτηση στοιχείων ενεργητικού (Acquisition of assets)

(Gaughan, 2007, σελ. 14-24 και Soubeniotis et. al, 2006, σελ. 94)

Στον κλάδο του λιανεμπορίου και ειδικότερα στα **σούπερ μάρκετ**, οι πιο συνηθισμένες μορφές συγχωνεύσεων είναι οι οριζόντιες, καθώς αφορούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα και στοχεύουν κυρίως στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Από νομική άποψη, η συγχώνευση με απορρόφηση αποτελεί τον συχνότερο τύπο, καθώς επιτρέπει τη γρήγορη ενσωμάτωση της απορροφώμενης αλυσίδας, τη διατήρηση του ισχυρού εμπορικού σήματος της αγοράστριας εταιρείας και τη βελτιστοποίηση του δικτύου προμηθειών και διανομής.

Είδη Εξαγορών

✓ Οι εξαγορές μπορούν να ταξινομηθούν με βάση την *στάση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης* και διακρίνονται σε:

1. Φιλική εξαγορά (Amicable / Friendly acquisition)

Η φιλική εξαγορά πραγματοποιείται όταν οι διοικήσεις και των δύο εταιρειών συμφωνούν στους όρους της συναλλαγής, συμπεριλαμβανομένου του τιμήματος εξαγοράς. Η διαδικασία είναι διαφανής, καθώς η συμφωνία γνωστοποιείται στους μετόχους της εταιρείας-στόχου, οι οποίοι καλούνται να εγκρίνουν επίσημα τη συναλλαγή σύμφωνα με τις νόμιμες διαδικασίες.

2. Εχθρική εξαγορά (Hostile takeover)

Η εχθρική εξαγορά προκύπτει όταν η διοίκηση της εταιρείας-στόχου απορρίπτει την πρόταση εξαγοράς, αλλά η ενδιαφερόμενη εταιρεία συνεχίζει να επιδιώκει τον έλεγχο. Η διαφωνία μπορεί να αφορά την τιμή προσφοράς, τη στρατηγική πορεία ή τη θέση των στελεχών μετά τη συναλλαγή. Στις περιπτώσεις αυτές, η εξαγοράζουσα εταιρεία μπορεί να αποκτήσει μετοχές σταδιακά μέσω του χρηματιστηρίου (σιωπηρή προσέγγιση) ή να απευθυνθεί άμεσα στους μετόχους με δημόσια προσφορά, ενίοτε συνδυάζοντας και τις δύο μεθόδους (Gaughan, 2007, σελ.19-20 και Soubeniotis et. al, 2006, σελ.94).

Συνήθως οι συγχωνεύσεις πραγματοποιούνται με φιλικό τρόπο, ενώ οι δημόσιες προσφορές συνδέονται συχνότερα με εχθρικές εξαγορές.

✓ Με βάση τους *στόχους* που προσδοκά να πετύχει η αγοράστρια εταιρεία:

1. Επενδυτικές εξαγορές

Σε αυτή την περίπτωση, ο βασικός στόχος της αγοράστριας εταιρείας είναι η αξιοποίηση επενδυτικών ευκαιριών με σκοπό την αύξηση των κερδών. Συνήθως η εταιρεία αποκτά επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό κλάδο, χωρίς να επεμβαίνει

στη δομή ή στη διοίκηση της εταιρείας-στόχου. Ανάλογα με την απόδοση της επένδυσης, μπορεί στο μέλλον να προχωρήσει σε πώληση της επιχείρησης (Mottis, 2007, σελ. 8-12).

2. Συμπληρωματικές ή ανανεωτικές εξαγορές

Εστιάζουν στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων και πλεονεκτημάτων της εταιρείας-στόχου με τρόπο που να ενισχύει τις υπάρχουσες δραστηριότητες της αγοράστριας. Διατηρούνται τόσο τα υλικά (όπως εγκαταστάσεις και εξοπλισμός) όσο και τα άυλα στοιχεία (όπως πατέντες, φήμη, πελατολόγιο), ώστε να επιτευχθεί αλληλοσυμπλήρωση και ανανέωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Larsson & Wallenberg, 2002, σελ. 25-28).

3. Εξαγορές για άμεση ρευστοποίηση

Στην περίπτωση αυτή, η αγοράστρια εταιρεία στοχεύει κυρίως στο βραχυπρόθεσμο οικονομικό όφελος, μέσω της μεταπώλησης της εταιρείας-στόχου ή επιμέρους τμημάτων της. Δεν ενδιαφέρεται για τη λειτουργική ενσωμάτωση της επιχείρησης, αλλά για την αποκόμιση κεφαλαίου από την πώληση των περιουσιακών της στοιχείων (Abellán Martínez, 2004, σελ. 26-29).

Στον κλάδο των **σούπερ μάρκετ**, οι εξαγορές πραγματοποιούνται κατά κύριο λόγο με φιλικό χαρακτήρα, καθώς προϋποθέτουν διαπραγματεύσεις που σχετίζονται με αδειοδοτήσεις, προμηθευτές, εμπορικά σήματα και σχέσεις με τοπικούς συνεργάτες. Όσον αφορά τους στρατηγικούς στόχους, οι περισσότερες εξαγορές στον συγκεκριμένο κλάδο εντάσσονται στην κατηγορία των συμπληρωματικών ή ανανεωτικών, καθώς στοχεύουν στην ενίσχυση του δικτύου καταστημάτων, την επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές και τη διεύρυνση του χαρτοφυλακίου προϊόντων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, παρατηρούνται και επενδυτικές εξαγορές, όταν μια αλυσίδα αποκτά μικρότερη εταιρεία για αξιοποίηση επενδυτικών ευκαιριών ή στρατηγική τοποθέτηση σε τοπικές αγορές.

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να ταξινομηθούν με βάση διαφορετικά κριτήρια, όπως εκτενώς αναλύθηκε παραπάνω, είναι η σχέση δραστηριότητας των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, η νομική τους υπόσταση, η στάση της εξαγοραζόμενης εταιρείας και οι στρατηγικοί στόχοι της αγοράστριας. Η παρακάτω συνοπτική παρουσίαση αποτυπώνει τα βασικά είδη που απαντώνται στη βιβλιογραφία.

Διάκριση με βάση τη νομική μορφή της συναλλαγής	Διάκριση με βάση τη συσχέτιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων	Διάκριση με βάση τη στάση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης	Διάκριση με βάση τους επιδιωκόμενους στόχους
Συγχώνευση με απορρόφηση	Οριζόντια	Φιλική	Επενδυτική
Συγχώνευση με σύσταση νέας επιχείρησης	Κάθετη	Εχθρική	Συμπληρωματική ή ανανεωτική
Συγχώνευση με εξαγορά	Διαγώνια ή ανομοιογενής		Για άμεση ρευστοποίηση

	Ομοκεντρική ή ομογενής		
--	------------------------	--	--

Πίνακας 18: Διακρίσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών, κατά διαφορετική προσέγγιση.

5.3.5 Συγχωνεύσεις και εξαγορές σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα

Αγοράστρια εταιρεία	Εταιρεία - στόχος	Είδος	Έτος (ολοκλήρ)	Πηγή
Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης	Makro cash & carry (χονδρεμπορική)	Εξαγορά (100% των μετοχών)	2015	Businessnews.gr
	Χαλκιαδάκης	Εξαγορά (60% των μετοχών)	2015	Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 600/2015 Businessnews.gr
	Μαρινόπουλος * Καθώς επίσης και καταστήματα από τις εταιρείες express, Ξυνός, Πειραιϊκόν, Μαρκέτα, Παλαμάρης, Κρόνος, Καρακίτσιος, Ζεύξη, Guedo	Εξαγορά (μέσω απορρόφησης)	2017	Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 637/2017
	caremarket.gr ¹⁷	Εξαγορά	2020	Οικονομικός Ταχυδρόμος
	SEP Markets - Παπαδόπουλος	Εξαγορά (μέσω απορρόφησης, 9 από τα 11 καταστήματα)	2022	Οικονομικός Ταχυδρόμος
	Γέγος	Εξαγορά (4 καταστημάτων)	2022	Οικονομικός Ταχυδρόμος
	AS Agora	Εξαγορά	2023	Οικονομικός Ταχυδρόμος
	ΜΑΝΔΡΑΛ Ακίνητα Αποθηκεύσεων Μονοπρόσωπη Ανώνυμη Εταιρεία ¹⁸ (Salas Group)	Εξαγορά (100% των μετοχών)	2024	Forbesgreece.gr
	Φλεβάρης	Μίσθωση ακινήτων (2 καταστημάτων)	2024	Insider.gr
ΑΒ Βασιλόπουλος	Key Food	Εξαγορά (4 καταστημάτων)	2015	Astraparis.gr

¹⁷ Μέσω του οποίου δημιούργησε το e-shop του ο Σκλαβενίτης.

¹⁸ Θα αποτελέσει εργοστάσιο παραγωγής 250.000 μερίδων έτοιμων γευμάτων ημερησίως, με σκοπό την ανάπτυξη του μοντέλου “Σπιτικής Κουζίνας”, με 25 σημεία πώλησης στην Αττική, απόφαση που θα παρθεί φέτος.

	Κανάκης	Εξαγορά	2016	Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 624/2016
	Thira, Kast & Ast Foods	Συγχώνευση με απορρόφηση	2021	Capital.gr
	Τερζής	Εξαγορά	2024	Liberal.gr
	Alfa Market	Εξαγορά	2025	Miloslife.gr
Metro AEBE	Βερόπουλος	Εξαγορά	2016	Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 623/2016
	eshop.mymarket.gr και Net Spirit	Εξαγορά (μέσω απορρόφησης)	2020	Newsbeast.gr
Μασούτης	Προμηθευτική Τροφίμων	Εξαγορά	2020	Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 713/2020
	ΣΥΝ.ΚΑ Κρήτης	Εξαγορά (50% των μετοχών)	2022	Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 776/2022
	Αφοί Δεναζά	Εξαγορά	2022	Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 800/2022
	Family Supermarket	Εξαγορά (μέσω απορρόφησης 10 καταστημ. από τα 16)	2023	Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 813/2023
	Γέγος	Εξαγορά (2 καταστημάτων)	2023	Powergame.gr
Κρητικός	CRM- Αριάδνη	Εξαγορά (100% των μετοχών)	2017/2021	Insider.gr
	Γρηγοριάδης	Εξαγορά (35 καταστημάτων)	2017	Insider.gr
	Μέριμνα	Εξαγορά	2018	Insider.gr
	ΜΑΚΟ	Εξαγορά	2019	Insider.gr
	Μαθιουδάκης	Εξαγορά (17 καταστημάτων)	2022	Insider.gr
	Συνεργαζόμενοι Παντοπώλες (δίκτυο και εμπορικά σήματα: Ελληνικά Μάρκετ, Πρόοδος Μάρκετ, Ήλιος Μάρκετ, Γρήγορα)	Εξαγορά (52 καταστημάτων)	2022	Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 803/2022 Insider.gr
	Katerina's Market	Εξαγορά	2023	Insider.gr
Γαλαξίας	OLLA	Εξαγορά	2020	Liberal.gr

	Παπαγεωργίου	Εξαγορά	2025	Mononews.gr
--	--------------	---------	------	-------------

Πίνακας 19: Εξαγορές των έξι μεγαλύτερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα (2015-2025)

Η ανάλυση, σύμφωνα με τον Πίνακα 19, των εξαγορών των έξι ισχυρότερων αλυσίδων σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία αποτυπώνει την έντονη κινητικότητα και τη διαδικασία συγκέντρωσης που χαρακτηρίζουν τον κλάδο. Οι σημαντικότερες εξαγορές εντοπίζονται κυρίως στους μεγάλους ομίλους, με τον Σκλαβενίτη, τον Μασούτη και τον Κρητικό να αποτελούν τους βασικούς πρωταγωνιστές.

Σκλαβενίτης

Η Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης αποτελεί τον κυριότερο πρωταγωνιστή της δεκαετίας στον τομέα των εξαγορών. Το 2015 απέκτησε την αλυσίδα *Makro Cash & Carry*, επεκτείνοντας τη δραστηριότητά της και στη χονδρική αγορά, ενώ το 2017 ολοκλήρωσε τη σημαντικότερη εξαγορά της σύγχρονης ελληνικής αγοράς, την απορρόφηση της *Μαρινόπουλος Α.Ε.*. Η συμφωνία αυτή όχι μόνο διέσωσε ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων που βρισκόταν υπό κατάρρευση, αλλά ανέδειξε τον Σκλαβενίτη σε ηγέτη της αγοράς με παρουσία σε όλη τη χώρα. Οι κινήσεις αυτές αναδιαμόρφωσαν πλήρως τη δομή του κλάδου, οδηγώντας σε αυξημένη συγκέντρωση και ενίσχυση της διαπραγματευτικής ισχύος απέναντι στους προμηθευτές.

ΑΒ Βασιλόπουλος

Η ΑΒ Βασιλόπουλος, μέλος του διεθνούς ομίλου Ahold Delhaize, υιοθέτησε πιο επιλεκτική στρατηγική εξαγορών, επικεντρωμένη κυρίως σε τοπικές αλυσίδες και συνεργασίες. Αν και μετά το 2015 δεν πραγματοποίησε εξαγορές μεγάλης κλίμακας, η επιχείρηση επέλεξε να επενδύσει στην ανακαίνιση καταστημάτων, στη βελτίωση των υποδομών logistics και στην ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου.

METRO (My Market / Cash & Carry)

Η METRO ΑΕΒΕ επένδυσε στην ενίσχυση των logistics, στην επέκταση των καταστημάτων My Market και στην περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου METRO Cash & Carry. Αν και δεν προέβη σε πολυάριθμες εξαγορές, η σταθερή παρουσία της στη χονδρική αγορά και η καθετοποίηση των λειτουργιών της αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μασούτης

Η αλυσίδα Μασούτης παρουσίασε εντυπωσιακή κινητικότητα εξαγορών από το 2020 και μετά. Με την εξαγορά της Προμηθευτικής Α.Ε. (2020), εισήλθε δυναμικά στην αγορά της Αττικής, μετατρέπόμενη από καθαρά βορειοελλαδίτικη αλυσίδα σε εθνικό παίκτη. Στη συνέχεια προχώρησε σε επιπλέον εξαγορές, ενισχύοντας σημαντικά τη γεωγραφική της κάλυψη και τη διαπραγματευτική της δύναμη.

ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός

Ο όμιλος Κρητικός αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιθετικής και συνεπούς πολιτικής εξαγορών στον κλάδο. Από το 2017 έως το 2023 προχώρησε σε σειρά στρατηγικών κινήσεων, όπως η εξαγορά της ΜΕΡΙΜΝΑ (Αττική), της ΜΑΚΟ (Θεσσαλονίκη), του ομίλου Μαθιουδάκης (Κρήτη) και των Συνεργαζόμενων Παντοπωλών Α.Ε. (2022). Οι εξαγορές αυτές οδήγησαν σε εκτεταμένη γεωγραφική διεύρυνση, ενώ παράλληλα ενίσχυσαν το χαρτοφυλάκιο εμπορικών σημάτων και ιδιωτικών ετικετών της επιχείρησης. Η στρατηγική του Κρητικού βασίζεται στην αξιοποίηση τοπικών αλυσίδων με ισχυρή παρουσία στις κοινότητές τους.

Γαλαξίας (ΠΕΝΤΕ Α.Ε.)

Η αλυσίδα Γαλαξίας διατήρησε μια πιο συντηρητική στρατηγική εξαγορών, προχωρώντας επιλεκτικά σε κινήσεις που ενίσχυσαν την περιφερειακή της παρουσία (στη Θεσσαλονίκη και στα Ιωάννινα). Η στρατηγική της εστιάζει περισσότερο στη σταθερότητα και στην ενίσχυση του ελληνικού προφίλ.

Από τη συνολική ανάλυση του Πίνακα 19, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα για την ελληνική αγορά των σούπερ μάρκετ:

- ✓ **Έντονη τάση συγκέντρωσης:** Το μεγαλύτερο μέρος των εξαγορών αφορά την απορρόφηση μικρότερων ή περιφερειακών αλυσίδων από οικονομικά ισχυρότερους ομίλους.
- ✓ **Γεωγραφική εξάπλωση:** Οι εξαγορές επέτρεψαν στους βασικούς παίκτες να αποκτήσουν παρουσία σε νέες περιοχές (Αττική, Κρήτη, νησιά).
- ✓ **Επιβίωση μέσω εξαγοράς:** Πολλές μικρομεσαίες αλυσίδες προτίμησαν την εξαγορά τους από την ανεξάρτητη λειτουργία τους, λόγω του έντονου ανταγωνισμού και του μη διαχειρίσιμου κόστους λειτουργίας.
- ✓ **Διαφοροποίηση στρατηγικών:** Οι μεγάλοι παίκτες (Σκλαβενίτης, ΑΒ) δρουν σε εθνικό επίπεδο, ενώ οι μεσαίοι (Κρητικός, Μασούτης, Γαλαξίας) αναπτύσσονται επιλεκτικά μέσω εξαγορών τοπικών επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας, η εξέλιξη των δεικτών συγκέντρωσης, οι σημαντικές εξαγορές της τελευταίας δεκαπενταετίας και τα υποθετικά σενάρια συγχωνεύσεων καταδεικνύουν ότι ο κλάδος των σούπερ μάρκετ λειτουργεί σε περιβάλλον олиγοπωλιακής διάρθρωσης, με υψηλούς στρατηγικούς φραγμούς εισόδου και αυξημένη εξουσία των μεγαλύτερων επιχειρηματικών σχημάτων. Ωστόσο, η κατανόηση της δομής του ανταγωνισμού δεν επαρκεί από μόνη της για να αποτυπώσει τη συνολική εικόνα του κλάδου. Για τον σκοπό αυτό, στο επόμενο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια ολοκληρωμένη στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων σούπερ μάρκετ, με τη χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης, όπως η SWOT, το πλαίσιο Porter και η ανάλυση επιχειρηματικών κινδύνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Στρατηγική ανάλυση του κλάδου των σούπερ μάρκετ

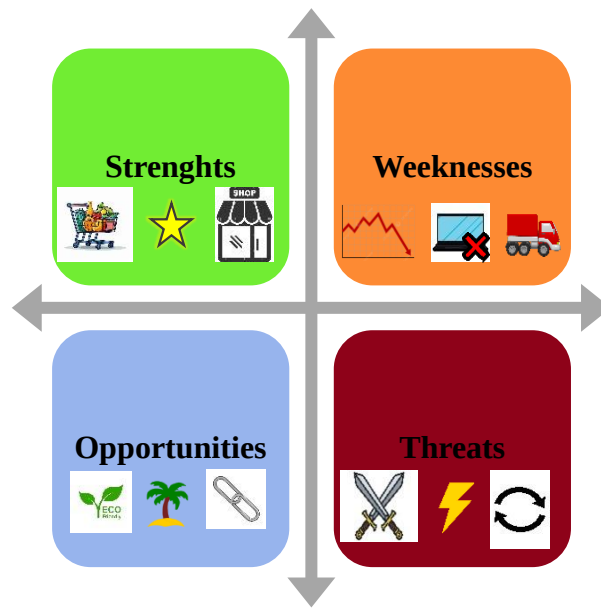
Η στρατηγική ανάλυση αποτελεί βασικό εργαλείο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ ανταποκρίνονται στις συνθήκες της αγοράς και διαμορφώνουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Σε αντίθεση με την προηγούμενη ενότητα, η οποία επικεντρώθηκε στη μέτρηση της συγκέντρωσης και στα οικονομικά χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού, η παρούσα ενότητα εξετάζει τον κλάδο μέσα από την οπτική της στρατηγικής διοίκησης.

Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη συστηματική αξιολόγηση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών του κλάδου (SWOT), των πιέσεων που ασκούνται από το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον (πέντε δυνάμεις του Porter), καθώς και των κύριων επιχειρηματικών και λειτουργικών κινδύνων που επηρεάζουν τη σταθερότητα και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο, διαμορφώνεται ένα ολοκληρωμένο και ισορροπημένο πλαίσιο ανάλυσης, το οποίο συμπληρώνει τις ποσοτικές μετρήσεις του ανταγωνισμού και επιτρέπει μια σφαιρική ερμηνεία της λειτουργίας του κλάδου στην ελληνική αγορά.

6.1 SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο στρατηγικό εργαλείο, το οποίο συμβάλλει στην συστηματική αξιολόγηση των εσωτερικών χαρακτηριστικών (δυνατά και αδύνατα σημεία) καθώς και των εξωτερικών παραγόντων (ευκαιρίες και απειλές) που επηρεάζουν τη λειτουργία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού ή κλάδου. Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1960-1970 από την ομάδα του Albert S. Humphrey¹⁹ στο Stanford Research Institute, ως εξέλιξη μιας πρώτης προσέγγισης με την ονομασία SOFT (Satisfactory or Fault in the present or an Opportunity or Threat in the future) (Puyt, Lie, & Wilderom, 2023). Στην παρούσα ενότητα, εφαρμόζεται η ανάλυση SWOT στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, με στόχο την ανάδειξη των βασικών στρατηγικών προκλήσεων και ευκαιριών που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον (Διάγραμμα 20).

¹⁹ Albert S. Humphrey ήταν βιομηχανικός μηχανικός που εργάστηκε στην Boeing Aircraft και αργότερα έγινε σύμβουλος επιχειρήσεων. Στη δεκαετία του 1960, συμμετείχε στην ομάδα Theory and Practice of Planning (TAPP) υπό την ηγεσία του Robert Franklin Stewart στο Stanford Research Institute. Η ομάδα αυτή ανέπτυξε τη μέθοδο SWOT, που αρχικά ονομάζονταν SOFT. Μετά τον θάνατο του Stewart το 1972, ο Humphrey ανέλαβε την ηγεσία της ομάδας και συνέχισε την εξέλιξη και διάδοση της μεθόδου SWOT, η οποία από τότε έγινε ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης παγκοσμίως.



Διάγραμμα 20: SWOT Ανάλυση του Κλάδου των Σούπερ Μάρκετ στην Ελλάδα

6.1.1 Δυνάμεις (Strengths)

1. Η πλειονότητα των προϊόντων που προσφέρουν τα σούπερ μάρκετ αποτελείται από *είδη πρώτης ανάγκης*, απαραίτητα για κάθε νοικοκυριό, γεγονός που εξασφαλίζει σταθερή ζήτηση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.
2. Οι αλυσίδες διαθέτουν *ευρεία γκάμα προϊόντων*, καλύπτοντας διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, από βασικά τρόφιμα έως προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και premium επιλογές.
3. Ο *υψηλός βαθμός συγκέντρωσης* της αγοράς, με την παρουσία ισχυρών και καθιερωμένων αλυσίδων (όπως Σκλαβενίτης, ΑΒ Βασιλόπουλος, Μασούτης, METRO, Κρητικός και Γαλαξίας), προσφέρει οικονομίες κλίμακας, καλύτερη *διαπραγματευτική δύναμη* απέναντι στους προμηθευτές και δυνατότητα *επενδύσεων σε τεχνολογία και logistics*.
4. Οι *ιδιωτικές ετικέτες* έχουν καθιερωθεί ως στρατηγικό εργαλείο διαφοροποίησης, προσφέροντας προϊόντα σε πιο *ανταγωνιστικές τιμές*, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στη διατήρηση της πιστότητας των πελατών και στη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους.
5. Οι μεγάλες αλυσίδες που ανήκουν σε ισχυρούς ομίλους διαθέτουν τη δυνατότητα να αυξάνουν πιο εύκολα το μερίδιο αγοράς τους, σε αντίθεση με τα μεμονωμένα μικρότερα καταστήματα.
6. Η *καταναλωτική συμπεριφορά* μεταβάλλεται συνεχώς, και τα σούπερ μάρκετ έχουν επιδείξει *υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας*, μέσα από στρατηγικές όπως οι προσφορές, τα προγράμματα επιβράβευσης και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών καταστημάτων (e-supermarkets).
7. Στη σύγχρονη εποχή, οι επισκέψεις στα σούπερ μάρκετ αποτελούν μέρος της *καθημερινότητας* των καταναλωτών, γεγονός που ενισχύει τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα της ζήτησης.



Συμπέρασμα: Η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, δυναμική και ανθεκτικότητα. Οι μεγάλες αλυσίδες εκμεταλλεύονται το μέγεθος και τη φήμη τους για να επιτυγχάνουν πλεονεκτήματα κόστους και διανομής, ενώ η διαφοροποίηση μέσω ιδιωτικών ετικετών και η προσαρμογή στις νέες καταναλωτικές τάσεις ενισχύουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους.

6.1.2 Αδυναμίες (Weaknesses)

1. Τα σούπερ μάρκετ λειτουργούν συχνά με *χαμηλά περιθώρια κέρδους*, καθώς ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος και οι καταναλωτές εμφανίζουν υψηλή ευαισθησία στις τιμές.
2. Το *λειτουργικό κόστος* παραμένει *αυξημένο*, λόγω των υψηλών δαπανών για ενέργεια, ενοίκια, καύσιμα και μεταφορές. Η κατάσταση γίνεται ακόμη πιο απαιτητική σε νησιωτικές και απομακρυσμένες περιοχές, όπου το κόστος μεταφοράς προϊόντων είναι μεγαλύτερο.
3. Πολλές μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου παρουσιάζουν *ανεπαρκές ψηφιακό μετασχηματισμό*, υστερώντας σε λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, αυτοματοποίηση λειτουργιών και σύγχρονα συστήματα εξυπηρέτησης.
4. Η *γεωγραφική ιδιαιτερότητα της Ελλάδας*, με τον μεγάλο αριθμό νησιών και την ύπαρξη πολλών απομονωμένων χωριών, δυσκολεύει την επέκταση των μεγάλων υπεραγορών. Σε πολλές περιοχές, οι κάτοικοι βασίζονται αποκλειστικά σε μικρά τοπικά παντοπωλεία, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα οργανωμένης παρουσίας των μεγάλων αλυσίδων.



Συμπέρασμα: Παρά την ισχυρή τους θέση στην αγορά, τα σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, οι οποίες συνδέονται κυρίως με το υψηλό λειτουργικό κόστος, τα περιορισμένα περιθώρια κέρδους και τις γεωγραφικές δυσκολίες της χώρας. Η υστέρηση στην ψηφιακή ανάπτυξη, ιδιαίτερα για τις μικρότερες επιχειρήσεις, δημιουργεί επιπλέον ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για επενδύσεις σε τεχνολογία, βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και εξειδικευμένες στρατηγικές για νησιωτικές και απομακρυσμένες περιοχές γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική.

6.1.3 Ευκαιρίες (Opportunities)

1. Περαιτέρω *ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου* τροφίμων (e-grocery), το οποίο ήδη παρουσιάζει σταθερή ανοδική πορεία μετά την πανδημία, δημιουργώντας νέες δυνατότητες για online υπηρεσίες, ταχύτερη παράδοση και υβριδικά μοντέλα αγορών.
2. *Αξιοποίηση της τουριστικής δραστηριότητας*, καθώς η συνεχής αύξηση των επισκεπτών ενισχύει ιδιαίτερα τη ζήτηση σε νησιά και τουριστικούς προορισμούς, δίνοντας περιθώριο για στοχευμένες επενδύσεις και εποχιακά προσαρμοσμένες στρατηγικές.

3. *Εμπλουτισμός της γκάμας προϊόντων* με νέες κατηγορίες που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών (π.χ. υγιεινά τρόφιμα, προϊόντα ευεξίας, eco-friendly επιλογές), καθώς και στις τάσεις που αναδύονται στην αγορά.
4. *Βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών*, τόσο σε επίπεδο εξυπηρέτησης όσο και μέσω παροχών που ενισχύουν την εμπειρία του καταναλωτή, συμβάλλοντας στη διατήρηση και ενίσχυση της πιστότητας προς τη μάρκα.
5. *Ανάπτυξη εξειδικευμένων τμημάτων* και shop-in-a-shop μοντέλων (όπως delicatessen, vegan corners, τοπικά προϊόντα, καφέ μέσα στο κατάστημα), τα οποία διαφοροποιούν το κατάστημα και δημιουργούν επιπλέον αξία για τον πελάτη.
6. *Επέκταση των δικτύων μέσω franchising και εξαγορών*, που επιτρέπουν στις μεγάλες αλυσίδες να αυξάνουν γρήγορα τη γεωγραφική τους κάλυψη και να ενισχύουν τη θέση τους σε τοπικές αγορές.
7. *Αξιοποίηση τεχνολογίας, big data και αναλυτικών εργαλείων* για καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων, ακριβέστερες προβλέψεις ζήτησης και εξατομικευμένες προσφορές προς τους καταναλωτές.



Συμπέρασμα: Οι ευκαιρίες για τον κλάδο των σούπερ μάρκετ είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς συνδέονται τόσο με την τεχνολογική πρόοδο και την άνοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου, όσο και με την ισχυρή τουριστική δυναμική της χώρας. Παράλληλα, οι νέες τάσεις κατανάλωσης και το αυξημένο ενδιαφέρον για ποιοτικά, τοπικά και βιώσιμα προϊόντα προσφέρουν περιθώρια διαφοροποίησης και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας. Οι επιχειρήσεις που θα επενδύσουν έγκαιρα σε καινοτομία, εξειδικευμένες υπηρεσίες και στρατηγική επέκταση θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν ουσιαστικά τις εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς και να ενισχύσουν τη θέση τους τα επόμενα χρόνια.

6.1.4 Απειλές (Threats)

1. Οι *πληθωριστικές πιέσεις*, η *αύξηση της φορολογίας*, το υψηλότερο κόστος δανεισμού και η *μείωση της αγοραστικής δύναμης* των καταναλωτών οδηγούν σε άνοδο των τιμών και σε πιο προσεκτικές αγορές. Ως αποτέλεσμα, πολλοί πελάτες στρέφονται σε φθηνότερες επιλογές ή σε καταστήματα τύπου discount, αυξάνοντας την πίεση προς τις παραδοσιακές αλυσίδες σούπερ μάρκετ.
2. Το *αυξανόμενο κόστος ενέργειας και μεταφορών* συνεχίζει να επιβαρύνει σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα, μειώνοντας τα περιθώρια κέρδους και δυσχεραίνοντας την οικονομική σταθερότητα του κλάδου.
3. Η *ενδεχόμενη είσοδος νέων ξένων παικτών* ή η περαιτέρω ενίσχυση των υφιστάμενων discounters (όπως η Lidl) μπορεί να εντείνει τον ανταγωνισμό, οδηγώντας σε ακόμη μεγαλύτερη πίεση στις τιμές και στα περιθώρια κέρδους.
4. Η *ταχεία μεταβολή της καταναλωτικής συμπεριφοράς*, με στροφή προς το ηλεκτρονικό εμπόριο, πιο μικρά «καλάθια» αγορών και αυξημένη αναζήτηση προσφορών, απαιτεί

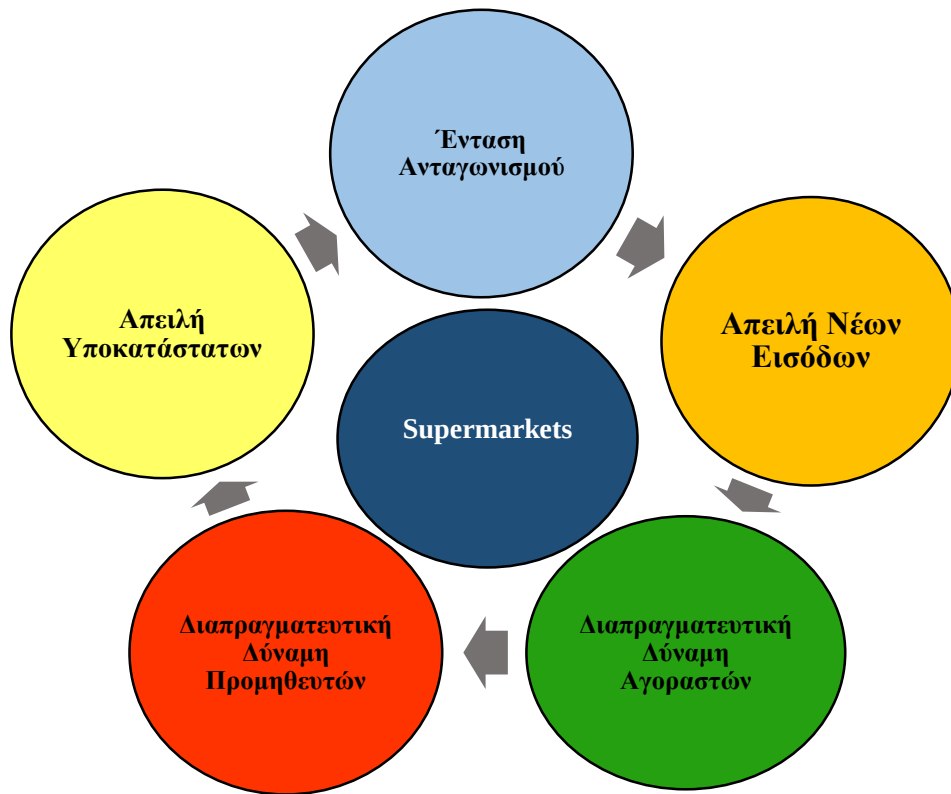
συνεχή προσαρμογή των επιχειρήσεων. Όσες δεν μπορούν να ακολουθήσουν επαρκώς τις νέες τάσεις κινδυνεύουν να χάσουν μερίδιο αγοράς.



Συμπέρασμα: Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας, όπου ο πληθωρισμός, το υψηλό λειτουργικό κόστος και οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες δημιουργούν σημαντικές πιέσεις. Παράλληλα, η ενίσχυση των discounters και η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών αυξάνουν τον βαθμό ανταγωνισμού. Για να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις του κλάδου χρειάζεται να επενδύσουν στην καινοτομία, στη διαφοροποίηση και στην ευελιξία, προσαρμοζόμενες γρήγορα στις οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις.

6.2 Ανάλυση πέντε δυνάμεων του Porter

Οι «Πέντε Δυνάμεις του Porter» (Porter's Five Forces) αποτελούν ένα από τα πιο διαδεδομένα και αποτελεσματικά εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, που βοηθούν στην αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ενός κλάδου. Η θεωρία αναπτύχθηκε από τον Michael E. Porter το 1980 και περιγράφεται διεξοδικά στο βιβλίο του *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Το μοντέλο εξετάζει πέντε βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου: την απειλή των νέων εισερχομένων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων (Διάγραμμα 21). Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και να διαμορφώσουν στρατηγικές που θα βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Στην παρούσα ενότητα, η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για την αξιολόγηση του κλάδου των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 21: Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων του Porter στον Κλάδο Σούπερ Μάρκετ στην Ελλάδα

6.2.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο μπορεί να αυξήσει την προσφερόμενη δυναμικότητα, να πιέσει τις τιμές προς τα κάτω και να ενισχύσει τον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τον Porter (1980), το επίπεδο αυτής της απειλής εξαρτάται από το ύψος των εμποδίων εισόδου καθώς και από την πιθανή αντίδραση των υφιστάμενων εδραιωμένων εταιρειών (Porter, 1980, σελ. 7). Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα, τα εμπόδια αυτά είναι ιδιαίτερα υψηλά, καθιστώντας την είσοδο νέων παικτών αρκετά δύσκολη. Οι κύριες πηγές εμποδίων εισόδου:

✓ Οικονομίες κλίμακας

Οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ λειτουργούν σε σημαντικές οικονομίες κλίμακας, οι οποίες τους επιτρέπουν να προμηθεύονται προϊόντα σε χαμηλότερο κόστος και να τα προσφέρουν σε ανταγωνιστικές τιμές. Ένας νέος παίκτης θα πρέπει είτε να εισέλθει σε μεγάλη κλίμακα (με υψηλό επενδυτικό ρίσκο), είτε να λειτουργήσει σε μικρότερη κλίμακα (με μειονέκτημα κόστους), όπου αμφότερες οι επιλογές είναι εξαιρετικά δυσμενείς (Porter, 1980, σελ. 7-9). Επιπλέον, η ανάπτυξη εκτεταμένων σειρών ιδιωτικής ετικέτας από τις καθιερωμένες αλυσίδες ενισχύει ακόμη περισσότερο το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

✓ Διαφοροποίηση προϊόντων

Όπως επισημαίνει ο Porter (1980), η διαφοροποίηση προϊόντων και η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας αποτελούν ισχυρό εμπόδιο εισόδου (σελ. 9). Στην ελληνική αγορά, οι μεγάλες αλυσίδες διαθέτουν ισχυρή φήμη, υψηλή πιστότητα πελατών και πυκνό δίκτυο

καταστημάτων σε όλη τη χώρα. Η διαφοροποίηση μέσα από ιδιωτικές ετικέτες, εξειδικευμένα τμήματα (π.χ. delicatessen, βιολογικά, έτοιμο φαγητό) και εξατομικευμένα προγράμματα επιβράβευσης καθιστούν ακόμη δυσκολότερη την προσπάθεια ενός νέου ανταγωνιστή να κερδίσει σημαντικό μερίδιο αγοράς.

✓ Απαιτήσεις κεφαλαίου

Η λειτουργία ενός ολοκληρωμένου δικτύου σούπερ μάρκετ απαιτεί πολύ υψηλές αρχικές επενδύσεις σε ακίνητα, εξοπλισμό, εφοδιαστική αλυσίδα, πληροφορικά συστήματα, marketing και έρευνα και ανάπτυξη. Ο Porter (1980) αναφέρει ότι οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις αποτελούν από μόνες τους σοβαρό εμπόδιο εισόδου (σελ. 9-11). Επιπλέον, η ανάγκη συνεργασίας με μεγάλους προμηθευτές και η πρόσβαση σε αποτελεσματικά κανάλια διανομής δυσκολεύουν ακόμη περισσότερο τη θέση ενός νέου παίκτη.

✓ Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από την κλίμακα

Οι καθιερωμένες εταιρείες διαθέτουν πλεονεκτήματα που δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν, όπως η εκτεταμένη εμπειρία, οι ώριμες σχέσεις με προμηθευτές, αποδοτικές διαδικασίες logistics, τεχνογνωσία δεκαετιών και ευνοϊκές τοποθεσίες. Αυτά τα πλεονεκτήματα περιγράφονται από τον Porter (1980) ως “cost advantages independent of scale” (σελ. 11-13). Στο ελληνικό λιανεμπόριο τροφίμων, αυτά τα πλεονεκτήματα είναι ιδιαίτερα ορατά λόγω της γεωγραφικής πολυπλοκότητας της χώρας (νησιά, απομακρυσμένες περιοχές), όπου μόνο οι μεγάλες αλυσίδες έχουν την εμπειρία και την υποδομή για αποτελεσματική διανομή.

✓ Τρέχουσες οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες

Οι τρέχουσες οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες καθιστούν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των σούπερ μάρκετ ιδιαίτερα δύσκολη. Η πολυετής οικονομική ύφεση, η ενεργειακή κρίση και ο πληθωρισμός έχουν αυξήσει σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα και έχουν μειώσει τα περιθώρια κέρδους, ενώ ο πόλεμος στην Ουκρανία έχει επιβαρύνει περαιτέρω το κόστος ενέργειας και μεταφορών. Η σταδιακή μείωση του αριθμού των μικρότερων αλυσίδων και η έντονη συγκέντρωση της αγοράς σε λίγους μεγάλους ομίλους επιβεβαιώνουν ότι οι οικονομικές πιέσεις των τελευταίων ετών δυσκόλεψαν τη βιωσιμότητα μικρών ή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι απαιτήσεις κεφαλαίου για την ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων και οι περιορισμένες δυνατότητες τραπεζικής χρηματοδότησης αυξάνουν τον βαθμό δυσκολίας. Παράλληλα, η ενίσχυση του ηλεκτρονικού εμπορίου απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογία, logistics και υπηρεσίες last-mile delivery, τομείς στους οποίους οι μεγάλες αλυσίδες διαθέτουν ήδη σημαντικό προβάδισμα.



Συμπέρασμα: η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα θεωρείται χαμηλή. Τα υψηλά εμπόδια εισόδου, οι εκτεταμένες οικονομίες κλίμακας, η ισχυρή διαφοροποίηση των καθιερωμένων αλυσίδων, οι μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίου και οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες καθιστούν ρεαλιστική την είσοδο μόνο πολύ μεγάλων και πολυεθνικών ομίλων με σημαντικούς πόρους και εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

6.2.2 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο συχνά εκδηλώνεται με πρακτικές διεκδίκησης θέσης, όπως ο πόλεμος τιμών, οι εντατικές διαφημιστικές καμπάνιες και οι επενδύσεις στην εξυπηρέτηση πελατών, χαρακτηριστικά που περιγράφει ο Porter (1980, σελ. 18). Στην ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ, ο ανταγωνισμός εντείνεται από το γεγονός ότι λειτουργεί *μεγάλος αριθμός αλυσίδων* με εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων σε κοντινές αποστάσεις, γεγονός που οδηγεί σε επιθετικές στρατηγικές τιμολόγησης και συνεχή προώθηση προσφορών. Επιπλέον, η σχετικά *αργή ανάπτυξη του κλάδου* καθιστά τον ανταγωνισμό «παιχνίδι μεριδίου αγοράς», όπου οι αλυσίδες επιδιώκουν γεωγραφική επέκταση μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και franchising, προσπαθώντας να ενισχύσουν τη θέση τους σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται από έντονη γεωγραφική διασπορά, μικρές κοινότητες και νησιωτικές περιοχές. Τέλος, η *περιορισμένη διαφοροποίηση* των βασικών προϊόντων καθιστά την τιμή και το επίπεδο εξυπηρέτησης τους βασικούς παράγοντες επιλογής του καταναλωτή, αυξάνοντας περαιτέρω την ένταση του ανταγωνισμού, όπως περιγράφει και ο Porter (1980, σελ. 18).

Στο πλαίσιο της ίδιας δύναμης, αναλύονται στη συνέχεια οι ανταγωνιστικές στρατηγικές τιμολόγησης και προώθησης, που υιοθετούν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ ως κεντρικά εργαλεία ανταγωνιστικής πίεσης.

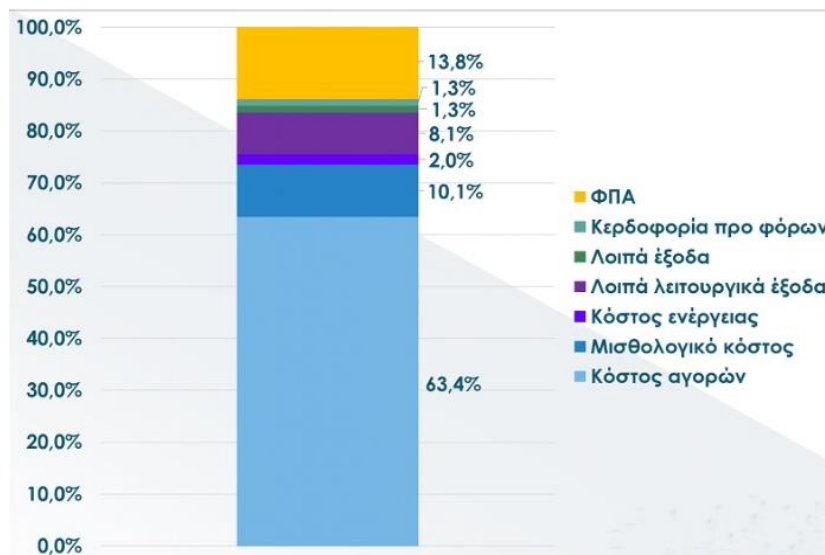
✓ Πολιτική τιμών (Price Competition)

Ο ανταγωνισμός τιμών αποτελεί μια από τις εντονότερες μορφές αντιπαράθεσης μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων, καθώς - όπως επισημαίνει ο Porter - οι μειώσεις των τιμών συχνά αντισταθμίζονται άμεσα από τους ανταγωνιστές, οδηγώντας συνολικά τον κλάδο σε χαμηλότερη κερδοφορία (Porter, 1980, σελ. 18). Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, όπου τα προϊόντα είναι σε μεγάλο βαθμό ομοιογενή και εύκολα συγκρίσιμα, ο «πόλεμος τιμών» αποτελεί πάγια πρακτική. Οι μεγάλες αλυσίδες εφαρμόζουν επιθετικές προσφορές, εβδομαδιαίες εκπτώσεις και τιμολόγηση κάτω του κόστους σε βασικά προϊόντα (loss leaders), με στόχο την προσέλκυση πελατών και τη διατήρηση μεριδίου αγοράς. Η συχνότητα των προωθητικών ενεργειών εντείνεται ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, είτε λόγω εποχικότητας, είτε λόγω παρατεταμένης λειτουργίας των καταστημάτων συγκεκριμένες Κυριακές, γεγονός που αυξάνει τις πιέσεις προς τις μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες δυσκολεύονται να υποστηρίξουν αυτό το εύρος εκπτώσεων. Έτσι, η πολιτική τιμών λειτουργεί ως καθοριστικός μηχανισμός ανταγωνιστικής πίεσης, ενισχύοντας τη συγκέντρωση του κλάδου υπέρ των μεγαλύτερων αλυσίδων.

✓ Στρατηγική τιμολόγησης

Η τιμολόγηση αποτελεί βασικό πεδίο ανταγωνισμού στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, καθώς η χαμηλή διαφοροποίηση προϊόντων εντείνει τον ανταγωνισμό τιμών και μπορεί να συμπίεσει την κερδοφορία των επιχειρήσεων (Porter, 1980, σελ. 18). Στην Ελλάδα, η διαμόρφωση των τιμών επηρεάζεται από το υψηλό κόστος λειτουργίας. Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΕΛΚΑ (Λαμπίρης, 2024b), το 63,4% της τελικής τιμής αφορά το κόστος αγοράς, ενώ το μεικτό περιθώριο κέρδους ανέρχεται περίπου στο 22%, συμπεριλαμβανομένου του ΦΠΑ. Το μισθολογικό κόστος αντιστοιχεί σε 10,1%, η ενέργεια σε 2%, και τα λειτουργικά έξοδα (logistics, ενοίκια κ.ά.) σε 8,1%, με επιπλέον 1,3% λοιπών δαπανών²⁰ (Διάγραμμα 22).

²⁰ Η χρήση (τραπεζικής) κάρτας για τις πληρωμές, μεταφράζεται σε κόστος 0,5% της τελικής τιμής πώλησης του προϊόντος, για τα σούπερ μάρκετ.



Διάγραμμα 22: Διαμόρφωση μέσης τελικής τιμής ειδών σούπερ μάρκετ. Πηγή: ΙΕΛΚΑ (2025)

Επιπλέον, για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, οι μεγάλες αλυσίδες στρέφονται στη διευρυμένη χρήση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία προσφέρουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους και επιτρέπουν μεγαλύτερη ευελιξία στις τιμές. Τέλος, εφαρμόζουν πολυεπίπεδη τιμολόγηση εντός της ίδιας κατηγορίας προϊόντων (π.χ. “economy” και “premium” private label), ώστε να καλύπτουν διαφορετικά επίπεδα αγοραστικής δύναμης.

✓ Εκπτώσεις

Οι εκπτώσεις αποτελούν έναν από τους πιο ισχυρούς μηχανισμούς ανταγωνισμού στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, καθώς λειτουργούν άμεσα στη διαμόρφωση της τελικής τιμής και στην προσέλκυση ζήτησης. Σε περιόδους και ημέρες με υψηλή αγοραστική κινητικότητα, όπως γιορτές (Χριστούγεννα και Πάσχα) και τα Σάββατα, οι αλυσίδες υιοθετούν ενισχυμένες προωθητικές ενέργειες, αξιοποιώντας την υψηλότερη ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή.

✓ Προγράμματα πιστότητας

Τα προγράμματα πιστότητας αποτελούν ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία διαφοροποίησης στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, ιδίως σε μια αγορά όπου τα προϊόντα είναι σε μεγάλο βαθμό ομοιογενή και το κόστος εναλλαγής για τους καταναλωτές παραμένει χαμηλό. Μέσω των loyalty cards / programs / apps, οι αλυσίδες επιδιώκουν να ενισχύσουν τη δέσμευση των πελατών προσφέροντας προσωποποιημένες εκπτώσεις, στοχευμένες προωθητικές ενέργειες και επιβραβεύσεις ανάλογα με το ιστορικό αγορών. Με αυτόν τον τρόπο, περιορίζεται η πιθανότητα μετακίνησης των καταναλωτών σε ανταγωνιστικά καταστήματα, ενώ παράλληλα συγκεντρώνονται πολύτιμα δεδομένα αγοραστικής συμπεριφοράς, τα οποία αξιοποιούνται μέσω της εφαρμογής προηγμένων τεχνολογιών και ιδίως συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης για την βέλτιστη ανάλυση αγοραστικών προτύπων, την αποδοτικότερη στρατηγική τιμολόγησης και τη διαχείριση προσφορών. Στο πλαίσιο αυτό, τα προγράμματα πιστότητας λειτουργούν ως κρίσιμος μηχανισμός άμβλυνσης του έντονου ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει τον κλάδο.

Τα πρόσφατα στοιχεία του ΙΕΛΚΑ (2024b) καταδεικνύουν με σαφήνεια ότι τα προγράμματα επιβράβευσης δεν αποτελούν απλώς εργαλείο συγκράτησης πελατών, αλλά δύνανται να λειτουργήσουν ως καταλύτης ενίσχυσης των πωλήσεων σε επίπεδο προμηθευτή

και αλυσίδας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των διαγωνισμών (σελ. 12), οι προμηθευτές που συμμετείχαν σε δράσεις «Μοναδικής Επιβράβευσης» πέτυχαν κατά μέσο όρο 193% αύξηση πωλήσεων, έναντι μόλις 26% των προμηθευτών χωρίς συμμετοχή. Επιπλέον, η «Top Ενέργεια του 2024» (σελ. 13) κατέγραψε εντυπωσιακή αύξηση 645% στις πωλήσεις ενός προμηθευτή όταν η προωθητική ενέργεια συνδυάστηκε με το πρόγραμμα επιβράβευσης. Τα δεδομένα αυτά δείχνουν ότι τα loyalty συστήματα λειτουργούν ως ισχυροί ενισχυτές της ανταγωνιστικής θέσης των αλυσίδων, κάτι το οποίο δύσκολα μπορούν να αντιγράψουν μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου.



Συμπέρασμα: Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο των σούπερ μάρκετ παραμένει ιδιαίτερα έντονος, τροφοδοτούμενος από την ομοιομορφία των προϊόντων, την αργή ανάπτυξη της αγοράς και την υψηλή συγκέντρωση ισχυρών παικτών. Στο περιβάλλον αυτό, οι αλυσίδες αξιοποιούν επιθετικές τιμολογιακές στρατηγικές, εκπτώσεις και προγράμματα πιστότητας, επιχειρώντας να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να ενισχύσουν τη διατήρηση των πελατών.

6.2.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επηρεάζει άμεσα τις τιμές και τα περιθώρια κέρδους. Όπως επισημαίνει ο Porter (1980, σελ. 23-24), τα υποκατάστατα περιορίζουν τις δυνατότητες κερδοφορίας ενός κλάδου, ειδικά όταν προσφέρουν καλύτερη σχέση τιμής-ποιότητας ή παράγονται από κλάδους με υψηλά κέρδη. Στην πράξη, υποκατάστατα των σούπερ μάρκετ αποτελούν τα οπωροπωλεία, κρεοπωλεία και ιχθυοπωλεία που λειτουργούν μέσα στα ίδια τα καταστήματα, σε μορφή «κατάστημα μέσα σε κατάστημα» (shop in a shop). Παράλληλα, τα παραδοσιακά μικρά παντοπωλεία ή κρεοπωλεία της γειτονιάς συνεχίζουν να προσφέρουν ανταγωνιστικές επιλογές, ωστόσο τα σούπερ μάρκετ διατηρούν πλεονέκτημα λόγω της ευρείας ποικιλίας προϊόντων, των χαμηλών τιμών και του διευρυμένου ωραρίου λειτουργίας.

Επιπλέον, η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών αγορών έχει προσθέσει μια νέα διάσταση στην απειλή υποκατάστασης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η πανδημία επιτάχυνε την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, με τα σούπερ μάρκετ να προσαρμόζονται προσφέροντας δυνατότητες αγορών μέσω διαδικτύου, με άμεση παράδοση και 24ωρη εξυπηρέτηση, καλύπτοντας έτσι τις ανάγκες των καταναλωτών που επιθυμούν ευκολία και εξοικονόμηση χρόνου.

Τέλος, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποτελούν σημαντικό υποκατάστατο των επώνυμων προϊόντων στα σούπερ μάρκετ. Η αυξανόμενη αποδοχή τους οφείλεται στην καλή σχέση ποιότητας-τιμής που προσφέρουν, καθώς και στις οικονομικές πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές. Έτσι, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν καταφέρει να κερδίσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς, δημιουργώντας πρόσθετη ανταγωνιστική πίεση στον κλάδο.



Συμπέρασμα: Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα αξιολογείται ως μέτρια. Παρότι υπάρχουν εναλλακτικά κανάλια διάθεσης και προϊόντα που ασκούν ανταγωνιστική πίεση, τα σούπερ μάρκετ διατηρούν ισχυρά πλεονεκτήματα σε επίπεδο τιμών, ποικιλίας, ευκολίας και ωραρίου λειτουργίας, γεγονός που περιορίζει τον βαθμό υποκατάστασής τους.

6.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Σύμφωνα με τον Porter (1980, σελ. 24-26), η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από παράγοντες όπως η συγκέντρωσή τους, η ευκολία υποκατάστασης, το επίπεδο ενημέρωσης και το κόστος αλλαγής προμηθευτή. Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, αν και οι τελικοί καταναλωτές δεν έχουν την κλασική «διαπραγματευτική» ισχύ που συναντάται σε βιομηχανικούς κλάδους, συνολικά ασκούν *σημαντική ανταγωνιστική πίεση* μέσω της συμπεριφοράς τους και των επιλογών τους.

Πρώτον, τα προϊόντα που διατίθενται στα σούπερ μάρκετ είναι κατά μεγάλο μέρος τυποποιημένα και μη διαφοροποιημένα, γεγονός που ενισχύει την ευκολία υποκατάστασης. Ο καταναλωτής μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε πολλές επώνυμες μάρκες, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ή ακόμη και διαφορετικές αλυσίδες καταστημάτων χωρίς σημαντικό κόστος αλλαγής. Αυτό μειώνει τα «switching costs» και αυξάνει τη διαπραγματευτική του θέση (Porter, 1980).

Δεύτερον, η σημαντική μείωση της αγοραστικής δύναμης τα τελευταία χρόνια έχει ενισχύσει την ευαισθησία των καταναλωτών απέναντι στις μεταβολές των τιμών. Τα τρόφιμα αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτικών δαπανών, με αποτέλεσμα ακόμη και μικρές αυξήσεις στις τιμές να οδηγούν σε άμεση αλλαγή καλαθιού ή ακόμη και αλυσίδας. Αυτό συνάδει με την παρατήρηση του Porter ότι οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη ισχύ όταν οι αγορές αποτελούν σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού τους.

Τρίτον, οι καταναλωτές διαθέτουν σήμερα υψηλό επίπεδο ενημέρωσης, τόσο για τις τιμές όσο και για τις υπηρεσίες των σούπερ μάρκετ, αξιοποιώντας ψηφιακά φυλλάδια, εφαρμογές σύγκρισης τιμών και online πλατφόρμες. Η πλήρης ενημέρωση αποτελεί επίσης παράγοντα ενίσχυσης της διαπραγματευτικής ισχύος σύμφωνα με τον Porter (1980).

Τέλος, παρότι οι καταναλωτές αγοράζουν ως άτομα μικρούς όγκους, στη συλλογική τους διάσταση παρουσιάζουν πολύ υψηλό βαθμό κατακερματισμού, γεγονός που κανονικά θα μείωνε τη διαπραγματευτική ισχύ τους. Ωστόσο, αυτή η αδυναμία αντισταθμίζεται από την έντονη δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών εναλλακτικών σημείων αγοράς. Κατά συνέπεια, η συνολική επίδραση στους προμηθευτές είναι ισχυρή, καθώς οι αλυσίδες Σ/Μ υποχρεώνονται να ανταγωνίζονται σε τιμές, προσφορές και επιπλέον υπηρεσίες.



Συμπέρασμα: η *διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών* στον κλάδο των σούπερ μάρκετ μπορεί να χαρακτηριστεί *μέτρια προς υψηλή*, όχι λόγω διαπραγμάτευσης σε επίπεδο συναλλαγής, αλλά εξαιτίας της εύκολης υποκατάστασης, της υψηλής ενημέρωσης και της αυξημένης τιμοευσαισθησίας των καταναλωτών.

6.2.5 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σύμφωνα με τον Porter (1980, σελ. 27-28), οι προμηθευτές ασκούν διαπραγματευτική ισχύ όταν μπορούν να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των εισροών που παρέχουν. Η ισχύς τους ενισχύεται όταν: (α) είναι περισσότερο συγκεντρωμένοι από τον κλάδο στον οποίο πωλούν, (β) δεν αντιμετωπίζουν άμεσα υποκατάστατα, (γ) ο κλάδος που προμηθεύουν δεν αποτελεί σημαντικό τμήμα των συνολικών τους πωλήσεων, (δ) οι εισροές τους είναι κρίσιμες για τη λειτουργία των αγοραστών, και (ε) τα προϊόντα τους είναι διαφοροποιημένα ή συνοδεύονται από υψηλό κόστος αλλαγής.

Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εμφανίζει *διττή εικόνα*, καθώς επηρεάζεται από το μέγεθος και τη δομή των λιανεμπορικών

επιχειρήσεων. Οι μεγάλες αλυσίδες Σ/Μ και Cash & Carry έχουν αναπτύξει σημαντική ισχύ απέναντι σε πολλούς προμηθευτές λόγω του μεγέθους των παραγγελιών τους, της γεωγραφικής τους κάλυψης και του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης του κλάδου. Οι παράγοντες αυτοί καθιστούν τα σούπερ μάρκετ «βασικό πελάτη» για πολλές κατηγορίες προμηθευτών, μειώνοντας ουσιαστικά τη δυνατότητα των τελευταίων να ασκήσουν πίεση μέσω τιμών ή όρων πώλησης.

Παράλληλα, η ύπαρξη πλήθους εναλλακτικών πηγών προμήθειας για βασικές κατηγορίες προϊόντων - είτε από ελληνικές βιομηχανίες, είτε από χονδρεμπόρους, είτε από εισαγωγές - περιορίζει περαιτέρω την ισχύ των περισσότερων προμηθευτών. Τα σούπερ μάρκετ μπορούν, σε αρκετές κατηγορίες, να υποκαταστήσουν προμηθευτές με σχετική ευκολία, να διαπραγματευτούν πιο ευνοϊκούς όρους ή και να ενισχύσουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ως εναλλακτική μορφή πίεσης.

Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν ομάδες προμηθευτών με αυξημένη δύναμη. Αυτό αφορά κυρίως μεγάλες, πολυεθνικές εταιρείες ταχείας κατανάλωσης (FMCG) με ισχυρά επώνυμα προϊόντα, υψηλή διαφοροποίηση και χαμηλή υποκαταστασιμότητα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα σούπερ μάρκετ εξαρτώνται από την εμπορική αξία των ισχυρών brands και επομένως διαπραγματεύονται υπό λιγότερο ευνοϊκούς όρους. Εδώ ενεργοποιείται πλήρως το στοιχείο της θεωρίας που αναφέρεται στη διαφοροποίηση των προϊόντων και στα κόστη αλλαγής (Porter, 1980).

Για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του λιανεμπορίου, η διαπραγματευτική ισχύς είναι σαφώς χαμηλότερη. Η συμμετοχή τους σε κοινοπραξίες αγορών αποτελεί έναν μηχανισμό ενίσχυσης της διαπραγματευτικής τους θέσης, επιτρέποντάς τους να επιτύχουν καλύτερες τιμές και συμβατικούς όρους, μειώνοντας το χάσμα έναντι των μεγάλων αλυσίδων.



Συμπέρασμα: η *διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών* στον κλάδο των σούπερ μάρκετ χαρακτηρίζεται ως *μέτρια*, με διαφοροποίηση ανά κατηγορία προϊόντος και τύπο προμηθευτή. Οι μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες διαθέτουν σημαντικό πλεονέκτημα, το οποίο περιορίζει την ισχύ των περισσότερων προμηθευτών, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις ενισχύουν τη θέση τους κυρίως μέσω συνεργατικών σχημάτων.

Για τη συνοπτική αποτύπωση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής ανάλυσης των Πέντε Δυνάμεων του Porter, παρατίθεται ο ακόλουθος Πίνακας 20, ο οποίος παρουσιάζει το επίπεδο πίεσης που ασκεί κάθε δύναμη στον κλάδο των σούπερ μάρκετ.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	Χαμηλή
Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο	Υψηλή
Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών	Μέτρια
Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	Μέτρια - Υψηλή
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	Χαμηλή - Μέτρια

Πίνακας 20: Πίνακας συνοπτικής αξιολόγησης των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο των σούπερ μάρκετ.

Σύνοψη και Συμπεράσματα από την Ανάλυση SWOT και το Μοντέλο Porter, στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα

Η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ διατηρεί δυναμισμό και ανθεκτικότητα, στηριζόμενη στις ισχυρές θέσεις των μεγάλων αλυσίδων και στην προσαρμογή τους στις νέες καταναλωτικές τάσεις. Παρά τις προκλήσεις που δημιουργούν το υψηλό λειτουργικό κόστος και η γεωγραφική διασπορά, το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και μέτρια διαπραγματευτική ισχύ τόσο των καταναλωτών όσο και των προμηθευτών. Τα υψηλά εμπόδια εισόδου περιορίζουν την άμεση απειλή νέων παικτών, ενώ η ανάγκη για τεχνολογική καινοτομία και διαφοροποίηση αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας επιβίωσης και ανάπτυξης σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συνολικά, η ευελιξία και η στρατηγική αξιοποίηση των ευκαιριών θα καθορίσουν την μελλοντική βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στον κλάδο.

6.3 Διαχείριση κινδύνων

Η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων αποτελεί βασικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στον κλάδο των σούπερ μάρκετ. Οι μεταβλητές συνθήκες της αγοράς και οι εξωγενείς παράγοντες απαιτούν την έγκαιρη ταυτοποίηση, αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κινδύνων, ώστε να διασφαλιστεί η σταθερότητα της λειτουργίας και η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.

6.3.1 Συναλλαγματικός κίνδυνος

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος αποτελεί ιδιαίτερο ρίσκο για τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ, επειδή μεγάλο μέρος των πρώτων υλών και των εισαγόμενων ειδών προέρχεται από διεθνείς αγορές, συμπεριλαμβανομένων βασικών προϊόντων όπως το κακάο, ο καφές, οι χυμοί (κυρίως του πορτοκαλιού) και το μοσχαρίσιο κρέας, των οποίων το κόστος έχει ήδη αυξηθεί σε υψηλά επίπεδα. Όταν οι διεθνείς τιμές πρώτων υλών ενισχύονται, οι εισαγόμενες ανατιμήσεις περιορίζουν τα ήδη στενά περιθώρια κέρδους των λιανεμπόρων (Γαβριήλ, 2025b). Η αβεβαιότητα στις συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορεί να επηρεάσει άμεσα το κόστος προμηθειών, πιέζοντας τα περιθώρια ή οδηγώντας σε μετακύλιση μέρους του κόστους στον τελικό καταναλωτή.

6.3.2 Κίνδυνος επιτοκίου

Ο κίνδυνος επιτοκίου παραμένει κρίσιμος για τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ, καθώς τυχόν μεταβολές των επιτοκίων επηρεάζουν άμεσα το κόστος εξυπηρέτησης του δανεισμού τους. Παρότι την περίοδο 2024-2025 οι διαδοχικές μειώσεις των βασικών επιτοκίων της ΕΚΤ έχουν οδηγήσει σε σημαντική υποχώρηση του κόστους δανεισμού για τις επιχειρήσεις, το υψηλό επίπεδο δανειακής μόχλευσης στον κλάδο σημαίνει ότι μια μελλοντική αναστροφή της τάσης ή αυξημένη μεταβλητότητα θα μπορούσε να επιβαρύνει τη ρευστότητα και τα περιθώρια κερδοφορίας των αλυσίδων λιανεμπορίου τροφίμων (Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, Οκτ. 2024).

6.3.3 Πιστωτικός κίνδυνος

Ο πιστωτικός κίνδυνος στον κλάδο των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα σχετίζεται κυρίως με το ενδεχόμενο κάποιες αλυσίδες να μην μπορούν να ανταποκριθούν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις, όπως στην αποπληρωμή δανείων ή στις οφειλές προς τους προμηθευτές, ιδίως όταν αυτές επιβαρύνονται με μεγάλα ποσά για επενδύσεις σε καταστήματα, δίκτυα διανομής

ή υποδομές αποθήκευσης. Παρά το γεγονός ότι ο κλάδος παρουσίασε ισχυρή ρευστότητα και κερδοφορία τα τελευταία έτη, υπάρχουν πιέσεις στα περιθώρια κέρδους λόγω αυξημένων λειτουργικών δαπανών (Καλούμενος, 2025 & EPT, 2025). Επιπλέον, έρευνες που αξιολογούν τον κίνδυνο χρεοκοπίας μέσω του δείκτη Altman Z-score δείχνουν ότι οι μικρότερες και μικρομεσαίες ή περιφερειακές αλυσίδες είναι πιο ευάλωτες (Umra et. al., 2024).

6.3.4 Κίνδυνος ρευστότητας

Ο κίνδυνος ρευστότητας στον κλάδο των ελληνικών σούπερ μάρκετ προκύπτει από την ανάγκη διαρκούς διαχείρισης των βραχυπρόθεσμων περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων. Παρά την αύξηση των πωλήσεων και τη βελτίωση της γενικής ρευστότητας το 2023 (από ~63,27% σε ~67,35%) και της άμεσης ρευστότητας (από ~27,61% σε ~32,21%), παραμένουν πιέσεις εξαιτίας των υψηλών λειτουργικών εξόδων, των αυξημένων βραχυπρόθεσμων δανείων και των υποχρεώσεων προς προμηθευτές (Σελφ σέρβις, 2025). Ιστορικά, η ρευστότητα ήταν ένα κρίσιμο σημείο στον κλάδο· μελέτη της περιόδου 2016-2017 δείχνει ότι, ενώ οι δείκτες ρευστότητας βρίσκονταν σε σχετικά υψηλά επίπεδα, η είσοδος μεγάλων αλυσίδων με σημαντικά βραχυπρόθεσμα χρέη επιβάρυνε σημαντικά τους δείκτες ρευστότητας (Κιοσές, 2019). Αυτό σημαίνει πως, σε περίπτωση επιδείνωσης της οικονομικής συγκυρίας ή αύξησης κόστους δανεισμού, οι αλυσίδες να μην μπορούν να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα κάλυψης άμεσων υποχρεώσεων, αλλά θέτοντας σε κίνδυνο την ομαλή λειτουργία και την ανάπτυξή τους.

6.3.5 Διαχείριση κεφαλαίου

Στον κλάδο των ελληνικών σούπερ μάρκετ, η διαχείριση κεφαλαίου αποτελεί βασικό παράγοντα για τη διατήρηση της χρηματοοικονομικής σταθερότητας και τη στήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Σύμφωνα με την έκθεση *“The Future of Retail - A Deep Dive into Grocery Retail in Greece”* της KPMG, η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου (δείκτης ROCE) ενισχύθηκε από 4,6% το 2017 σε περίπου 6,3% το 2021, δείχνοντας αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των κεφαλαιακών πόρων. Ωστόσο, ο κλάδος αντιμετωπίζει αυξανόμενες προκλήσεις στη διαχείριση κεφαλαίου, καθώς απαιτούνται συνεχείς επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές, εφοδιαστικές αλυσίδες μεγάλης κλίμακας και ανακαινίσεις καταστημάτων, με σκοπό την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.

6.3.6 Μακροοικονομικός κίνδυνος

Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα επηρεάζεται άμεσα από μακροοικονομικές μεταβολές όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, η ανεργία και οι μισθολογικές προσαρμογές, οι οποίες διαμορφώνουν την αγοραστική δύναμη και τη συνολική ζήτηση. Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΕΛΚΑ (2025c), ο πληθωρισμός στα σούπερ μάρκετ καταγράφηκε στο +1,08% τον Οκτώβριο 2025 σε ετήσια βάση, ενώ το κυλιόμενο 12μηνο (Νοέμβριος 2024 - Οκτώβριος 2025) διαμορφώθηκε στο +0,85%, αντανακλώντας ένα περιβάλλον ήπιας αλλά επίμονης ανοδικής πορείας των τιμών. Η διαφορά μεταξύ των δύο μεγεθών υποδηλώνει ότι προς το τέλος της περιόδου σημειώθηκε ελαφρά επιτάχυνση του ρυθμού αύξησης των τιμών, γεγονός που ενισχύει την αβεβαιότητα ως προς το κόστος και τα περιθώρια κέρδους. Σε αυτό προστίθενται οι διακυμάνσεις στις διεθνείς τιμές ενέργειας και πρώτων υλών, καθώς και οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις στη λιανική αγορά, οι οποίες επηρεάζουν περαιτέρω τη χρηματοοικονομική σταθερότητα των επιχειρήσεων του κλάδου.

6.3.7 Λειτουργικοί κίνδυνοι - κίνδυνος σχετικός με την ασφάλεια των τροφίμων

Στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, ένας σημαντικός λειτουργικός κίνδυνος αφορά την ασφάλεια των τροφίμων, δηλαδή την πιθανότητα ανάκλησης προϊόντων λόγω προβλημάτων ποιότητας ή μικροβιολογικής μόλυνσης, καθώς και τις συνέπειες αυτής της ανάκλησης. Η συσκευασία, η διανομή και η αποθήκευση τροφίμων δημιουργούν εγγενείς προκλήσεις. Ελλείψεις σε ελεγχόμενες συνθήκες θερμοκρασίας ή λάθη σε διαδικασίες διαχείρισης μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων. Αυτό ενέχει κίνδυνο για το σούπερ μάρκετ όχι μόνο από άποψη νομικής ευθύνης, αλλά και από πλευράς σχηματισμού αρνητικής δημόσιας εικόνας. Για παράδειγμα, σε ελληνικά σούπερ μάρκετ έχουν ήδη γίνει ανακλήσεις τροφίμων από τον ΕΦΕΤ λόγω παρουσίας μικροβίων, όπως ανάκληση προϊόντος κρέατος εξαιτίας σαλμονέλλας (ΕΦΕΤ, Δελτίο Τύπου, 2025). Επιπλέον, μεγάλο μέρος του κινδύνου διαχειρίζεται μέσω αυστηρών πολιτικών ποιότητας και διαδικασιών ασφάλειας τροφίμων σε όλα τα στάδια: από την παραλαβή προϊόντων, μέχρι τη διανομή και την τελική πώληση, καθώς και μέσω συστημάτων σημείων ελέγχου (HACCP).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Πολιτική ανταγωνισμού και ρυθμιστικό πλαίσιο

Ο κλάδος των σούπερ μάρκετ αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, καθώς επηρεάζει άμεσα τις τιμές, τη διαθεσιμότητα βασικών αγαθών και την καθημερινή ζωή των καταναλωτών. Λόγω του μεγάλου μεγέθους της αγοράς και της υψηλής συγκέντρωσης των ισχυρών αλυσίδων, απαιτείται στενή εποπτεία ώστε να διασφαλίζεται ο υγιής ανταγωνισμός και η προστασία του καταναλωτή. Το ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο διαμορφώνεται τόσο από την ευρωπαϊκή όσο και από την ελληνική νομοθεσία, οι οποίες ορίζουν τους κανόνες λειτουργίας και τις αρμοδιότητες των αρχών που επιβλέπουν την αγορά.

7.1 Ελληνικό ρυθμιστικό πλαίσιο και Ευρωπαϊκή πολιτική ανταγωνισμού

Στην Ελλάδα, η ρύθμιση του ανταγωνισμού βασίζεται κυρίως στον **Ν. 3959/2011** «Προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού», όπως αυτός έχει κωδικοποιηθεί και τροποποιηθεί από τον Ν. 5111/2024. Ο νόμος αυτός καλύπτει τόσο απαγορευμένες συμπράξεις²¹ (καρτέλ), όσο και τη ρύθμιση συγχωνεύσεων και τον έλεγχο εταιρειών με δεσπόζουσα θέση στην αγορά.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο ανταγωνισμός καθοδηγείται από τις διατάξεις της **Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ)**, ειδικά από τα άρθρα **101** και **102**. Το άρθρο 101 απαγορεύει συμφωνίες και πρακτικές μεταξύ επιχειρήσεων που περιορίζουν τον ανταγωνισμό, ενώ το άρθρο 102 εμποδίζει την κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης από εταιρείες που έχουν σημαντική ισχύ στην αγορά. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού²² είναι ο φορέας που επιβλέπει την εφαρμογή αυτών των κανόνων στην ΕΕ, και έχει ισχυρές εξουσίες: διεξάγει έρευνες, επιβάλλει πρόστιμα, ακόμη και εκδίδει δεσμευτικές αποφάσεις.

Οι ευρωπαϊκές ρυθμίσεις επηρεάζουν άμεσα τις ελληνικές αλυσίδες σούπερ μάρκετ: για παράδειγμα, θέτουν όρια σε πρακτικές μεταξύ προμηθευτών και λιανεμπόρων, καθορίζουν κανόνες για συγχωνεύσεις και προστατεύουν την ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο αγοράς εντός ΕΕ.

7.2 Αρμόδιες ελληνικές αρχές και αρμοδιότητες

Η εποπτεία του ανταγωνισμού και της εύρυθμης λειτουργίας της αγοράς τροφίμων στην Ελλάδα ασκείται από έναν συνδυασμό ανεξάρτητων και διοικητικών αρχών, με διαφορετικούς αλλά συμπληρωματικούς ρόλους. Οι σημαντικότερες αρχές που επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο των σούπερ μάρκετ είναι οι εξής:

²¹ Σύμπραξη: μία ομάδα από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που προσπαθούν να περιορίσουν τον ανταγωνισμό μέσω του καθορισμού των τιμών, της μείωσης της προσφοράς ή άλλων περιοριστικών πρακτικών για τον έλεγχο των τιμών πώλησης.

²² DG COMP: Directorate-General for Competition

✓ Επιτροπή Ανταγωνισμού

Κεντρικός φορέας για την τήρηση των κανόνων ανταγωνισμού, με ερευνητικό σκέλος τη Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού (ΓΔΑ) και αποφασιστικό όργανο την Ολομέλεια (ΕΑ, Έκθεση πεπραγμένων 2023, σελ.10).

Κύριες αρμοδιότητες:

1. Έλεγχος αντι-ανταγωνιστικών πρακτικών, όπως συμπράξεις, συντονισμένη τιμολόγηση και κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης. Σε περιπτώσεις παραβάσεων επιβάλλονται κυρώσεις (σελ. 17).
2. Έλεγχος συγκεντρώσεων (συγχωνεύσεις/εξαγορές), με δυνατότητα έγκρισης, έγκρισης υπό όρους ή απαγόρευσης (σελ. 18).
3. Έκδοση γνωμοδοτήσεων για άρση ρυθμιστικών εμποδίων στον ανταγωνισμό (σελ. 18).
4. Κλαδικές έρευνες όταν υπάρχουν ενδείξεις στρεβλώσεων, π.χ. ασυνήθιστες διακυμάνσεις τιμών (σελ. 18).
5. Κανονιστική παρέμβαση σε κλάδους όπου δεν επικρατούν συνθήκες αποτελεσματικού ανταγωνισμού (σελ. 18).
6. Χαρτογράφηση αγορών, με στόχο την παρακολούθηση της δομής και της ανταγωνιστικότητας του κλάδου (σελ. 18).

Όλα τα παραπάνω συνδέονται άμεσα με τον κλάδο των σούπερ μάρκετ, όπου οι συγκεντρώσεις, οι κάθετες σχέσεις με προμηθευτές και οι πιέσεις στις τιμές βρίσκονται συχνά στο επίκεντρο ελέγχων.

✓ Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ)

Κύριος φορέας για την ασφάλεια και ποιότητα τροφίμων, με ευθύνη για επιθεωρήσεις, δειγματοληψίες, καθορισμό και επικύρωση υγειονομικών προδιαγραφών.

Κύριες αρμοδιότητες:

1. έλεγχος επιχειρήσεων (παραγωγής) τροφίμων
2. εποπτεία για την τήρηση των προτύπων υγιεινής και ασφάλειας
3. ανάκληση μη ασφαλών προϊόντων και ενημέρωση των καταναλωτών
4. παροχή συνεχούς εκπαίδευσης στο προσωπικό του για νέα πρότυπα και νομοθετικές εξελίξεις και ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού για θέματα ασφάλειας και ποιότητας τροφίμων.

Η λειτουργία του ΕΦΕΤ είναι κρίσιμη για τα σούπερ μάρκετ λόγω του όγκου και της ποικιλίας τροφίμων που διαθέτουν.

✓ Υπουργείο Ανάπτυξης

α) Γενική Διεύθυνση Αγοράς και Προστασίας Καταναλωτή

Έχει κεντρικό ρόλο στην εποπτεία της αγοράς και στη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της λιανικής, με κύριες αρμοδιότητες:

1. έλεγχος τιμών και εφαρμογή αγορανομικών κανόνων
2. διενέργεια τακτικών τιμοληψιών και εποπτεία της αγοράς λιανικής
3. έλεγχος αθέμιτων εμπορικών πρακτικών και προστασία του καταναλωτή
4. παρακολούθηση της λειτουργίας κρίσιμων αγορών και προϊόντων

5. προώθηση της διαφάνειας μέσω ψηφιακών εργαλείων, όπως η πλατφόρμα σύγκρισης τιμών «e- Καταναλωτής» και τα μητρώα παρακολούθησης βασικών αγαθών («Το καλάθι του νοικοκυριού» και «Το Καλάθι των οπωροκηπευτικών»).

Ο ρόλος του είναι περισσότερο συμπληρωματικός προς αυτόν της Επιτροπής Ανταγωνισμού, αλλά κρίσιμος σε περιόδους πληθωριστικών πιέσεων ή ελέγχου τιμών.

β) Διυπηρεσιακή Μονάδα Ελέγχου της Αγοράς (ΔΙ.Μ.Ε.Α.)

Αποτελεί τον εκτελεστικό βραχίονα ελέγχου του Υπουργείου Ανάπτυξης και είναι υπεύθυνο για:

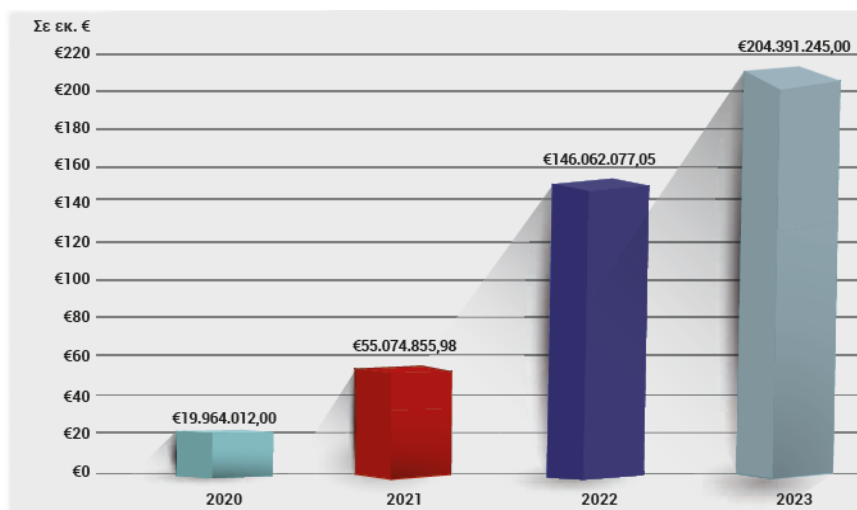
1. ελέγχους στην αγορά λιανικής, συμπεριλαμβανομένων των σούπερ μάρκετ
2. αντιμετώπιση της αισχροκέρδειας και παραπλανητικών πρακτικών
3. επιβολή προστίμων για παραβάσεις τιμολόγησης, ετικετών, ισχυρισμών προϊόντων
4. ελέγχους συμμόρφωσης με ειδικές διατάξεις (πλαφόν κέρδους, διαφάνεια τιμών, υποχρεώσεις ενημέρωσης καταναλωτή).

7.3 Παρεμβάσεις αρμόδιων αρχών στον κλάδο των σούπερ μάρκετ

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της αγοράς τροφίμων και της ανάγκης προστασίας του ανταγωνισμού, την περίοδο 2020-2024 καταγράφηκαν σημαντικές παρεμβάσεις από τις αρμόδιες εποπτικές αρχές. Η Επιτροπή Ανταγωνισμού είχε πρωταγωνιστικό ρόλο, εκδίδοντας αποφάσεις που αφορούν συγκεντρώσεις, δεσμεύσεις και κλαδικές έρευνες. Παράλληλα, το Υπουργείο Ανάπτυξης προχώρησε σε ρυθμιστικές πρωτοβουλίες που επηρεάζουν άμεσα τις εμπορικές πρακτικές του κλάδου.

7.3.1 Παρεμβάσεις της Επιτροπής Ανταγωνισμού στον κλάδο των σούπερ μάρκετ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι σημαντικότερες παρεμβάσεις της Επιτροπής Ανταγωνισμού που σχετίζονται με το λιανεμπόριο τροφίμων. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατα δημοσιευμένη Έκθεση Πεπραγμένων του 2023, η ΕΑ ολοκλήρωσε 2 κλαδικές έρευνες, 9 αυτεπάγγελτες και 11 άλλες έρευνες, καθώς και 2 έρευνες συμμόρφωσης με αποφάσεις της. Ακόμη πραγματοποίησε 10 αιφνίδιους επιτόπιους ελέγχους σε 36 εταιρείες, προχώρησε σε 1 κανονιστική παρέμβαση και εξέδωσε 34 αποφάσεις που αφορούσαν μεταξύ άλλων εφαρμογή αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας και έλεγχο συγκεντρώσεων. Τέλος, συνολικά οι αποφάσεις της ΕΑ το 2023 είχαν σημαντικό οικονομικό αντίκτυπο, με το εκτιμώμενο πλεόνασμα καταναλωτή από 7 αποφάσεις να υπολογίζεται σε περίπου €204 εκατ., σημαντικά αυξημένο σε σχέση με προηγούμενα έτη (ΕΑ, Έκθεση Πεπραγμένων 2023, σελ. 14, 24-25). Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η εξέλιξη του πλεονάσματος του καταναλωτή (Διάγραμμα 23), ώστε να αναδειχθεί η συνολική τάση επίδρασης των παρεμβάσεων της Αρχής στην αγορά. Τέλος, παρατίθεται αναλυτικός πίνακας με τις παρεμβάσεις της ΕΑ που αφορούν αποκλειστικά τον κλάδο των σούπερ μάρκετ για την πενταετία 2020-2024 (Πίνακας 21).



Διάγραμμα 23: Αύξηση πλεονάσματος καταναλωτή στον κλάδο των σούπερ μάρκετ, λόγω παρεμβάσεων της Επιτροπής Ανταγωνισμού, Πηγή: Επιτροπή Ανταγωνισμού, Έκθεση Πεπραγμένων 2023.

Την περίοδο 2020-2024 οι παρεμβάσεις της Αρχής που αφορούν άμεσα τον κλάδο των σούπερ μάρκετ, αποτυπώνονται ως κάτωθι:

Απόφαση/ Υπόθεση	Εταιρείες / Περίπτωση	Ενέργεια της ΕΑ
2/2020	Κλαδική έρευνα	Ανάλυση της εφοδιαστικής αλυσίδας και της διαπραγματευτικής δύναμης προμηθευτών και σούπερ μάρκετ.
701/2020	Προμηθευτικός και Καταναλωτικός Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης Καταναλωτών Κρήτης & Γαλαξίας & Μαρκάτο	Έγκριση συγκέντρωσης.
713/2020	Διαμαντής Μασούτης & Προμηθευτική Τροφίμων	Τροποποίηση δεσμεύσεων εκποίησης (συγκεκριμένου) καταστήματος στην Άνδρο.
40/2022	Πρωτοβουλία «Καλάθι του Νοικοκυριού»	Έκδοση γνωμοδότησης για την αξιολόγηση επιπτώσεων της πρωτοβουλίας «Καλάθι του Νοικοκυριού» στον ανταγωνισμό.
746/2022	Διαμαντής Μασούτης	Άρση δέσμευσης εκποίησης καταστήματος στην Άνδρο.
776/2022	Διαμαντής Μασούτης & ΣΥΝ.ΚΑ Κρήτης	Έγκριση συγκέντρωσης.
800/2022	Διαμαντής Μασούτης & Αφοι Δεναξά	Έγκριση συγκέντρωσης.
803/2022	ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός & Συνεργαζόμενοι Παντοπώλες	Έγκριση συγκέντρωσης.
813/2023	Διαμαντής Μασούτης & Family Super Market	Έγκριση γνωστοποιημένης συγκέντρωσης, σύμφωνα με ν.3959/2011.

823/2023	ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός & Συνεργαζόμενοι Παντοπώλες	Επιβολή προστίμου €30.000 σε Κρητικό, για εκπρόθεσμη γνωστοποίηση συγκέντρωσης.
852/2024	Όμιλος ΕΛΟΜΑΣ	Διαπίστωση παράβασης και επιβολή προστίμου €172.424 για απαγορευμένη γεωγραφική κατανομή αγορών, με υποχρέωση παύσης της πρακτικής στο μέλλον.

Πίνακας 21: Παρεμβάσεις της ΕΑ που αφορούν τα σούπερ μάρκετ (2020-2024), Πηγές: Επιτροπή Ανταγωνισμού, Έκθεση Πεπραγμένων 2020, 2022 και 2023, Επιτροπή Ανταγωνισμού, Απόφαση 852/2024

7.3.2 Ρυθμιστικές παρεμβάσεις του Υπουργείου Ανάπτυξης

Τα τελευταία έτη, το Υπουργείο Ανάπτυξης έχει υλοποιήσει μια σειρά από παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις αυτές κινούνται προς μια κατεύθυνση αυστηρότερης εποπτείας της αγοράς, συμπληρώνοντας τον ρόλο της Επιτροπής Ανταγωνισμού και των λοιπών εποπτικών αρχών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότερες πρόσφατες πρωτοβουλίες.

Ο Νέος Κώδικας Δεοντολογίας (Υ.Α. 19138/2025, ΦΕΚ Β' 1140/12.03.2025) θεσπίστηκε με στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας στις ανακοινώσεις μειώσεων τιμών (προσφορές/εκπτώσεις) και την αντιμετώπιση πρακτικών που μπορούσαν να οδηγήσουν σε παραπλάνηση των καταναλωτών. Η ρύθμιση αυτή εφαρμόζεται από τον Μάρτιο του 2025 και εισάγει σαφέστερους κανόνες ως προς τον προσδιορισμό της πραγματικής τιμής αναφοράς, επιδιώκοντας να περιορίσει φαινόμενα τεχνητής διόγκωσης της «βάσης τιμής» και αδιαφάνειας στις προωθητικές ενέργειες.

Στοιχεία που παρουσίασε η NielsenIQ στο συνέδριο του ΙΕΛΚΑ καταδεικνύουν σημαντική μείωση της έντασης των προωθητικών ενεργειών μετά την εφαρμογή του νέου Κώδικα: το ποσοστό επώνυμων προϊόντων που βρίσκονται σε έκπτωση υποχώρησε από περίπου 56% (2023-2024) σε 34,1% το 2025. Παράλληλα, παρατηρείται αύξηση τιμών κατά μέσο όρο +1,8% στα προϊόντα που παραμένουν σε προωθητικό καθεστώς, ενώ στα μη προωθητικά προϊόντα καταγράφεται μικρή μείωση -0,4% (Λαμπίρης, 2025c). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι νέοι κανόνες μείωσαν τις προσφορές περισσότερο απ' ό,τι μείωσαν τις τιμές, χωρίς να αποφέρουν άμεσο οικονομικό όφελος στον καταναλωτή όπως αρχικά αναμενόταν.

Στο πλαίσιο της εφαρμογής των νέων κανόνων, πρόσφατες ανακοινώσεις (Η Καθημερινή, 2025) αναφέρουν την επιβολή προστίμου ύψους €1.440.000 στην εταιρεία Σκλαβενίτης από τη ΔΙ.Μ.Ε.Α., για παραβάσεις που σχετίζονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας. Η εξέλιξη αυτή αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της αυστηρότερης εποπτείας που ασκείται πλέον στις προωθητικές πρακτικές.

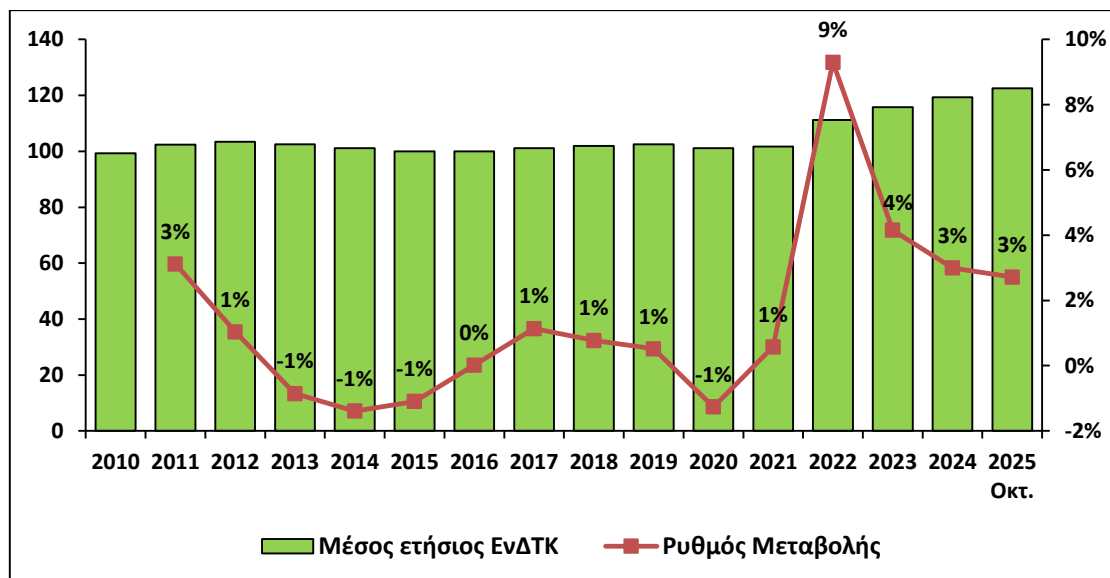
Παράλληλα, το Νοέμβριο 2025 ολοκληρώθηκε η δημόσια ηλεκτρονική διαβούλευση επί του σχεδίου νόμου του Υπουργείου Ανάπτυξης με τίτλο «Σύσταση και λειτουργία Ανεξάρτητης Αρχής Εποπτείας της Αγοράς και Προστασίας του Καταναλωτή». Το νομοσχέδιο προβλέπει, μεταξύ άλλων, ενισχυμένες υποχρεώσεις διαφάνειας στις λιανικές επιχειρήσεις, όπως την αναγραφή της αρχικής τιμής παραγωγού σε περιπτώσεις αδικαιολόγητης αύξησης τιμών (Υπουργείο Ανάπτυξης, Δικτυακός τόπος διαβουλεύσεων). Η πρωτοβουλία αυτή καταδεικνύει τη μελλοντική κατεύθυνση της πολιτείας προς πιο αυστηρή εποπτεία της αγοράς και ειδικότερα του κλάδου των σούπερ μάρκετ.

7.4 Αξιολόγηση δομής αγοράς και επιπτώσεις στις τιμές και στη συμπεριφορά των καταναλωτών

Όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο Κεφάλαιο 5, η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ χαρακτηρίζεται από ολιγοπωλιακή δομή, με περιορισμένο αριθμό ισχυρών αλυσίδων, μέτριο προς υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και σημαντικά εμπόδια εισόδου. Παράλληλα, η συγκέντρωση εμφανίζει τάση ήπιας αποκλιμάκωσης τα τελευταία χρόνια, χωρίς όμως να μεταβάλλεται ουσιαστικά ο ολιγοπωλιακός χαρακτήρας της αγοράς. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνεται και από την εξέλιξη των δεικτών HHI και CR6 για την περίοδο 2022-2024, οι οποίοι καταγράφουν μικρή μόνο υποχώρηση που δεν αρκεί για να ενισχύσει ουσιαστικά τον ανταγωνισμό. Έτσι, οι μεγαλύτερες αλυσίδες εξακολουθούν να διατηρούν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ έναντι των προμηθευτών και καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των τιμών.

Η εικόνα αυτή συνδέεται άμεσα και με τις παρεμβάσεις της Επιτροπής Ανταγωνισμού και του Υπουργείου Ανάπτυξης - όπως οι αποφάσεις ελέγχου συγκεντρώσεων (701/2020, 776/2022, 800/2022) και η απόφαση 852/2024 για την κατανομή των γεωγραφικών αγορών - οι οποίες επιχειρούν να θωρακίσουν τον ανταγωνισμό σε μια αγορά όπου η μικρή αποκλιμάκωση της συγκέντρωσης δεν έχει ακόμη μεταφραστεί σε ουσιαστική βελτίωση των ανταγωνιστικών συνθηκών, όπως αποτυπώνεται και στις εξελίξεις των τιμών. Στο πλαίσιο αυτό, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό να διερευνηθούν οι άμεσες επιπτώσεις της ολιγοπωλιακής δομής τόσο στη διαμόρφωση των τιμών όσο και στις επιλογές που διαθέτουν οι καταναλωτές.

Την ίδια περίοδο, ο Εναρμονισμένος (μέσος ετήσιος) Δείκτης Τιμών Τροφίμων και μη Αλκοολούχων Ποτών παρουσιάζει συνεχή άνοδο (Διάγραμμα 24), ενώ οι συνολικές αυξήσεις τιμών από το 2021 έως το 2024 φθάνουν το 28,5% (ΙΕΛΚΑ, 2025a). Η έντονη αυτή ανοδική πορεία δεν μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά στη δομή της αγοράς, καθώς οι επιχειρήσεις επιβαρύνθηκαν την ίδια περίοδο από σημαντικές αυξήσεις στο κόστος λειτουργίας και από το διεθνές κύμα πληθωρισμού, ενώ η μείωση των διαθέσιμων εισοδημάτων συνέβαλε στην ενίσχυση των πληθωριστικών πιέσεων, σύμφωνα με την Ένωση Σούπερ Μάρκετ Ελλάδας (ΕΣΕ). Ωστόσο, το μοτίβο των διαδοχικών ανατιμήσεων ευθυγραμμίζεται με τη βιβλιογραφία των ολιγοπωλίων, όπου η «παράλληλη» τιμολόγηση και η αμοιβαία παρακολούθηση στρατηγικών οδηγεί σε αυξήσεις τιμών που δεν αντιστρέφονται εύκολα όταν οι πιέσεις κόστους υποχωρούν. Έτσι, ακόμη και σε μια περίοδο όπου η συγκέντρωση μειώνεται ελαφρώς, η ολιγοπωλιακή δομή της αγοράς φαίνεται να διευκολύνει τη διατήρηση υψηλών τιμών, ενισχύοντας τη μετακύλιση κόστους προς τους καταναλωτές.



Διάγραμμα 24: Εξέλιξη μέσου ετήσιου εναρμονισμένου δείκτη τιμών καταναλωτή,
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Οι αυξημένες τιμές και η περιορισμένη ένταση του ανταγωνισμού δεν επηρεάζουν μόνο το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών, αλλά διαμορφώνουν και τις επιλογές τους. Η σημαντική άνοδος των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας υποδηλώνει ότι μεγάλο μέρος των καταναλωτών στρέφεται σε οικονομικότερες λύσεις, επιχειρώντας να αντισταθμίσει το αυξημένο κόστος αγορών. Παράλληλα, η ενίσχυση των online αγορών ανατακτά την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια, συστηματική σύγκριση τιμών και έλεγχο της δαπάνης - στοιχεία που οι καταναλωτές δυσκολεύονται να αξιοποιήσουν πλήρως σε ένα παραδοσιακό ολιγοπωλιακό κανάλι διανομής, όπου οι τιμολογιακές πολιτικές τείνουν να συγκλίνουν. Επιπλέον, η στροφή προς μικρότερα καταστήματα γειτονιάς δείχνει ότι ένα τμήμα του κοινού αναζητά ευκολία, ταχύτητα και ενδεχομένως καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής, γεγονός που υποδηλώνει ότι η κυριαρχία των μεγάλων αλυσίδων δεν καλύπτει πάντα τις διαφοροποιημένες αγοραστικές ανάγκες.

Από την πλευρά των *λιανεμπόρων*, η ολιγοπωλιακή δομή της αγοράς σημαίνει ότι, παρά την πληθώρα προϊόντων και μαρκών, οι καταναλωτές επιλέγουν τελικά μέσα από ένα σχετικά περιορισμένο σύνολο μεγάλων αλυσίδων που ακολουθούν σε γενικές γραμμές παρόμοιες στρατηγικές τιμολόγησης. Μελέτες καταναλωτικής συμπεριφοράς (Circana, 2024) δείχνουν ότι η διαφοροποίηση μεταξύ των αλυσίδων εστιάζει κυρίως σε μη-τιμολογιακά χαρακτηριστικά - όπως το εύρος και η ποιότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, η ποιότητα των φρέσκων προϊόντων, η εμπειρία αγορών και η ευκολία πρόσβασης, παρά σε ουσιαστικές αποκλίσεις στις τιμές βασικών κατηγοριών.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι η ολιγοπωλιακή δομή της ελληνικής αγοράς σούπερ μάρκετ έχει αισθητές επιπτώσεις τόσο στις τιμές όσο και στις επιλογές των καταναλωτών. Παρότι η συγκέντρωση μειώθηκε οριακά, η ισχύς των μεγάλων αλυσίδων παραμένει σημαντική ώστε να επιτρέπει την απορρόφηση ή τη μετακύλιση κόστους με τρόπο που τα επίπεδα τιμών να συνεχίζουν να αυξάνονται. Ταυτόχρονα, οι καταναλωτές τείνουν να προσαρμόζουν τις αγοραστικές τους στρατηγικές, αναζητώντας εναλλακτικές μορφές αγορών και οικονομικότερες επιλογές προϊόντων.

7.5 Κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης στον κλάδο των σούπερ μάρκετ

7.5.1 Ορισμός και θεωρητικό πλαίσιο

Σύμφωνα με το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η ύπαρξη δεσπόζουσας θέσης από μια επιχείρηση δεν είναι από μόνη της παράνομη. Αυτό που απαγορεύεται είναι η καταχρηστική εκμετάλλευση αυτής της ισχύος με τρόπους που στρεβλώνουν τον ανταγωνισμό ή βλάπτουν τους καταναλωτές.

Στο ελληνικό δίκαιο, το θέμα ρυθμίζεται από το άρθρο 2 του Νόμου 3959/2011 «Προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού», ενώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο από το άρθρο 102 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ). Τα δύο κείμενα είναι πλήρως ευθυγραμμισμένα, προβλέποντας ότι απαγορεύεται κάθε μορφή καταχρηστικής συμπεριφοράς όταν μπορεί να επηρεάσει το εμπόριο και τη λειτουργία της αγοράς.

Η κατάχρηση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως:

- Επιβολή υπερβολικά υψηλών ή χαμηλών τιμών, οι οποίες δεν δικαιολογούνται από το κόστος ή τις συνθήκες της αγοράς.
- Περιορισμός της παραγωγής ή διανομής, με τρόπο που οδηγεί σε χειρότερες επιλογές ή υψηλότερες τιμές για τους καταναλωτές.
- Επιβολή άνισων ή δυσμενών όρων συναλλαγής σε προμηθευτές ή πελάτες, όπως αδικαιολόγητη άρνηση πώλησης ή διαφοροποιημένοι όροι σε παρόμοιες συνεργασίες.
- Σύνδεση συναλλαγών με πρόσθετες υποχρεώσεις που δεν σχετίζονται με το αντικείμενο της συμφωνίας (δεσμεύσεις, αποκλειστικές συμφωνίες, εκπτώσεις πίστης, πακέτα ή όροι που περιορίζουν την ελευθερία του αντισυμβαλλομένου).

Στην ουσία, μία επιχείρηση θεωρείται ότι καταχράται τη δεσπόζουσα θέση της όταν χρησιμοποιεί την ισχύ της όχι απλώς για να ανταγωνιστεί, αλλά για να αποκλείσει ανταγωνιστές, να επιβάλλει δυσμενείς όρους ή να διαμορφώσει τις συνθήκες της αγοράς προς όφελός της και εις βάρος των εμπορικών της εταίρων.

7.5.2 Ενδείξεις και εμπειρικά ευρήματα στην ελληνική αγορά

Η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ χαρακτηρίζεται από ολιγοπωλιακή δομή και υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Μερίδια αγοράς άνω του 25% θεωρούνται συχνά ενδείξεις δυνητικής δεσπόζουσας θέσης, σύμφωνα με τα κριτήρια των Dobson et al. (2001, σ. 262) και, σε συνδυασμό με την υψηλή συγκέντρωση, αυξάνουν τον κίνδυνο καταχρήσεων.

Παρότι τα τελευταία είκοσι χρόνια οι αποφάσεις της Επιτροπής Ανταγωνισμού που αφορούν άμεσα μεγάλες ελληνικές αλυσίδες σούπερ μάρκετ είναι περιορισμένες, ο κλάδος δεν είναι “καθαρός” από πλευράς αντι-ανταγωνιστικών πρακτικών. Ιστορικά έχουν εντοπιστεί και καταλογιστεί σημαντικές παραβάσεις τόσο σε αλυσίδες λιανικής όσο και σε μεγάλους προμηθευτές που συνεργάζονται με αυτές. Οι παραβάσεις αφορούν, μεταξύ άλλων:

- κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης σε επιμέρους αγορές προϊόντων (π.χ. καφές, μαργαρίνη, απορρυπαντικά, αναψυκτικά),
- εναρμονισμένες πρακτικές ή πιέσεις προς προμηθευτές με στόχο τον αποκλεισμό ανταγωνιστών,
- καθορισμό τιμών μεταπώλησης ή περιορισμό των εμπορικών ελευθεριών διανομείων,
- παράνομη απαγόρευση παράλληλων εισαγωγών, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε χαμηλότερες τιμές,

- ρήτρες αποκλειστικότητας και πρακτικές που περιορίζουν την είσοδο ή ανάπτυξη ανταγωνιστών,
- παρεμβάσεις στην κατανομή της αγοράς ή στον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων.

Οι παραπάνω μορφές κατάχρησης δεσπόζουσας θέσης δεν αποτελούν θεωρητικούς κινδύνους, έχουν ήδη αποτυπωθεί στην πράξη μέσα από σειρά αποφάσεων της Επιτροπής Ανταγωνισμού. Οι υποθέσεις αυτές δείχνουν πώς τόσο οι μεγάλες αλυσίδες όσο και βασικοί προμηθευτές έχουν, κατά καιρούς, υιοθετήσει πρακτικές που στρεβλώνουν τον ανταγωνισμό. Ενδεικτικά παραδείγματα παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο Πίνακα 22.

Απόφαση	Εμπλεκόμενες επιχειρήσεις	Αγορά / Προϊόν	Είδος παράβασης	Πρόστιμο
277/2005	Μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ	Λιανεμπόριο τροφίμων	Συντονισμός πιέσεων προς προμηθευτές για αποκλεισμό της Lidl	>30 εκατ. €
395/2008	DIA Hellas	Λιανεμπόριο (δικαιοδόχοι)	Καταχρηστική εκμετάλλευση οικονομικής εξάρτησης: καθορισμός τιμών μεταπώλησης, υποχρεωτικές αποκλειστικές προμήθειες	5.19 εκατ. €
434/2009	Nestlé Ελλάς	Αγορά καφέ	Κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης: εκπτώσεις στόχου, εμπόδιση παράλληλων εισαγωγών, απαγόρευση προωθητικών ενεργειών με ανταγωνιστικά προϊόντα	29.95 εκατ.€
441/2009	Unilever	Απορρυπαντικά	Παράνομη απαγόρευση παράλληλων εισαγωγών	7.97 εκατ. €
495/2010	Carrefour - Μαρινόπουλος	Δίκτυο δικαιοδόχων	Καταχρηστικός καθορισμός τιμών μεταπώλησης, περιορισμός προμηθειών μεταξύ διανομέων	12.51 εκατ.€
610/2015	Colgate-Palmolive	Καθαριστικά τζαμιών	Παράνομη απαγόρευση παράλληλων εισαγωγών	10.83 εκατ.€
663/2018	ΕΛΑΪΣ-Unilever	Αγορά μαργαρίνης	Κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης: καταχρηστικές εκπτώσεις, ρήτρα μη προβολής ανταγωνιστικών προϊόντων, καθορισμός τιμών μεταπώλησης, απαγόρευση ενεργητικών/παθητικών πωλήσεων	27.56 εκατ.€
762/2021	Coca-Cola 3E Ελλάδος	Αναψυκτικά τύπου cola	Κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης μέσω προφορικών συμφωνιών αποκλειστικότητας και εκτοπισμού ανταγωνιστών	10.34 εκατ.€
852/2024	ΕΛ.ΟΜ.Α.Σ.	Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων	Απαγορευμένη απόφαση ένωσης αφορώσας την γεωγραφική κατανομή αγορών	172.424 €

Πίνακας 22: Αποφάσεις της Επιτροπής Ανταγωνισμού για κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης και συναφείς παραβάσεις στον κλάδο τροφίμων, Πηγή: Επιτροπή Ανταγωνισμού.

Συνολικά, οι αποφάσεις αυτές αναδεικνύουν ότι ο κλάδος του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων είναι διαχρονικά ευάλωτος σε αντι-ανταγωνιστικές πρακτικές, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένου κόστους, έντονης εξάρτησης από μεγάλους προμηθευτές ή ενίσχυσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Το γεγονός ότι παραβιάσεις εμφανίζονται τόσο από αλυσίδες λιανικής όσο και από προμηθευτές υπογραμμίζει την ανάγκη της συνεχούς εποπτείας και αποτελεσματικών μηχανισμών παρέμβασης.

7.5.3 Μηχανισμοί αντιμετώπισης και ρυθμιστικές παρεμβάσεις

Σύμφωνα με μελέτη του OECD (2013, σελ.182-191) για την αλυσίδα τροφίμων, η Ελλάδα συγκαταλεγόταν (για το χρονικό διάστημα 2004-2012) στις χώρες με τον μεγαλύτερο αριθμό υποθέσεων ανταγωνισμού στον κλάδο τροφίμων. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι ο κλάδος είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένος σε αντι-ανταγωνιστικές πρακτικές και συνεπώς απαιτείται ένα αποτελεσματικό πλαίσιο πρόληψης, εντοπισμού και αποτροπής τέτοιων φαινομένων.

Εθνικό πλαίσιο (Ελλάδα - Επιτροπή Ανταγωνισμού)

Η ΕΑ τα τελευταία χρόνια έχει ενισχύσει το ρυθμιστικό και εποπτικό της έργο, αξιοποιώντας ένα σύνολο εργαλείων που της επιτρέπουν να παρεμβαίνει τόσο προληπτικά όσο και κατασταλτικά:

- ✓ Προληπτικός έλεγχος συγκεντρώσεων (merger control), ώστε να αποτρέπονται συγχωνεύσεις που θα ενίσχυαν υπερβολικά τη συγκέντρωση στον κλάδο.
- ✓ Εκτενείς έρευνες αγοράς, όπως αυτή στο οργανωμένο λιανεμπόριο τροφίμων, για την αποτύπωση των συνθηκών ανταγωνισμού και τη διαμόρφωση πολιτικής.
- ✓ Αποφάσεις για καταχρηστικές πρακτικές, όταν διαπιστώνεται παραβίαση των κανόνων ανταγωνισμού από αλυσίδες ή προμηθευτές.
- ✓ Επιβολή διοικητικών προστίμων σε περιπτώσεις σοβαρών ή επαναλαμβανόμενων παραβάσεων.
- ✓ Υποχρεώσεις συμμόρφωσης (remedies), όπως αλλαγές συμβατικών όρων ή απαγόρευση συγκεκριμένων εμπορικών πρακτικών.
- ✓ Προσωρινά μέτρα, όταν υπάρχει άμεσος κίνδυνος σοβαρής και μη αναστρέψιμης βλάβης στον ανταγωνισμό.

Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 2020-2024, η Επιτροπή έχει επιδείξει ιδιαίτερη δραστηριότητα σε τομείς όπως οι σχέσεις λιανεμπορίου-προμηθευτών, ο καθορισμός των ορίων των γεωγραφικών αγορών και η αξιολόγηση της συγκέντρωσης ισχύος σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

Ευρωπαϊκό πλαίσιο (ΕΕ - Ευρωπαϊκή Επιτροπή)

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης εφαρμόζεται ένα ακόμη πιο ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου καταχρηστικής συμπεριφοράς, που βασίζεται σε αυστηρούς κανόνες - άρθρο 102 ΣΛΕΕ περί απαγόρευσης της κατάχρησης δεσπόζουσας θέσης και σε σαφείς εξειδικευμένες κατευθυντήριες γραμμές για πρακτικές όπως η/οι:

- ✓ υπερβολική τιμολόγηση (excessive pricing)
- ✓ τιμολόγηση κάτω του κόστους (predatory pricing)
- ✓ αποκλειστικές συμφωνίες (exclusive dealing)
- ✓ εκπτώσεις στόχων/πίστης (rebate schemes).

Ιδιαίτερη σημαντικός είναι και ο Κανονισμός για τις Αθέμιτες Εμπορικές Πρακτικές στην αλυσίδα εφοδιασμού γεωργικών προϊόντων και τροφίμων 2019/633 (Unfair Trading Practices Directive - UTP), ο οποίος στοχεύει στην προστασία μικρών και μεσαίων προμηθευτών από πιέσεις ισχυρών αγοραστών, όπως μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου.

Η ΕΕ διαθέτει επίσης ένα πλήρες εύρος παρεμβάσεων:

- ✓ Συμπεριφορικές θεραπείες (behavioural remedies) - αλλαγή συμβατικών όρων ή πρακτικών.
- ✓ Δομικές θεραπείες (structural remedies) - έως και διάσπαση δραστηριοτήτων σε ακραίες περιπτώσεις.
- ✓ Ex-post εποπτεία - έλεγχος μετά την εκδήλωση παράβασης.
- ✓ Ex-ante εποπτεία - προληπτικό πλαίσιο για αποτροπή δημιουργίας καταχρηστικής ισχύος.

Το εθνικό και ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο προσφέρει ένα ισχυρό σύνολο μηχανισμών προστασίας του ανταγωνισμού. Σε κλάδους με ολιγοπωλιακή δομή, όπως τα σούπερ μάρκετ, οι μηχανισμοί αυτοί είναι κρίσιμοι για να αποτρέπουν την κατάχρηση ισχύος, να προστατεύουν τους προμηθευτές και να εξασφαλίζουν δίκαιες τιμές για τον καταναλωτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα - Προτάσεις

8.1 Συμπεράσματα για το επίπεδο συγκέντρωσης και τον ανταγωνισμό

Η ανάλυση της περιόδου 2017-2024 καταδεικνύει με σαφήνεια ότι ο κλάδος των σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα διατηρεί *σταθερά ολιγοπωλιακή δομή*, με υψηλό βαθμό συγκέντρωσης τόσο σύμφωνα με τους δείκτες CR₄-CR₆ όσο και με τον δείκτη Herfindahl-Hirschman (HHI).

Τα μερίδια αγοράς των μεγαλύτερων αλυσίδων ενισχύθηκαν αισθητά έως το 2022, ενώ κατά την τελευταία διετία (2023-2024) παρατηρείται μια ήπια αποκλιμάκωση, χωρίς όμως να επηρεάζει τη συνολική εικόνα ισχύος των μεγάλων ομίλων. Το συνολικό μερίδιο των έξι κορυφαίων επιχειρήσεων από 83,2% το 2022 διαμορφώνεται σε 78% το 2024, ποσοστό που εξακολουθεί να συνιστά υψηλή συγκέντρωση. Η ύπαρξη εταιρείας με μερίδιο άνω του 25% ενισχύει την πιθανότητα εμφάνισης *κυρίαρχης θέσης*, ενώ οι δομικές μεταβολές των τελευταίων ετών (εξαγορές, οργανική ανάπτυξη, αύξηση σημείων πώλησης, επενδύσεις σε logistics και ιδιωτική ετικέτα) διαμορφώνουν ένα περιβάλλον όπου λίγοι παίκτες καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας του κλάδου.

Παρά τη μερική ανακατανομή μεριδίων (π.χ. περιορισμός της AB Βασιλόπουλος και ενίσχυση κυρίως περιφερειακών παικτών), η ελληνική αγορά εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από:

- ασύμμετρο ολιγοπώλιο,
- υψηλή συγκέντρωση,
- χαμηλή απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, και
- έντονη ανταγωνιστική πίεση κυρίως μεταξύ των μεγάλων ομίλων.

Οι τιμές, οι προωθητικές πολιτικές και η επενδυτική στρατηγική των κορυφαίων εταιρειών επηρεάζουν το σύνολο της αγοράς, λειτουργώντας συχνά ως «σημεία αναφοράς» για μικρότερους παίκτες και προμηθευτές.

8.2 Επιδράσεις στους καταναλωτές

Η δομή της αγοράς και η περιορισμένη παρουσία ισχυρών ανταγωνιστών οδηγεί σε ένα περιβάλλον όπου οι καταναλωτές επηρεάζονται άμεσα από τις στρατηγικές των μεγάλων αλυσίδων:

Επίδραση στις τιμές

Παρά το γεγονός ότι σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων καταγράφονται περίοδοι συγκράτησης των τιμών, η συνολική εικόνα υποδηλώνει ότι η υψηλή συγκέντρωση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα οι τιμές να μην πιέζονται τόσο από τον ανταγωνισμό όσο θα συνέβαινε σε μια πιο «ανοιχτή» αγορά. Η συρρίκνωση των μεριδίων ορισμένων μεγάλων παικτών το 2023-2024 οφείλεται μερικώς στην άνοδο των private label και στην ένταση των καταναλωτικών πιέσεων, όμως δεν αλλάζει τη θεμελιώδη δομή της αγοράς.

Επίδραση στην ποικιλία προϊόντων

Οι μεγαλύτερες αλυσίδες προσφέρουν πράγματι μια ενισχυμένη ποικιλία προϊόντων, όμως η εξουσία τους ως προς τους προμηθευτές δημιουργεί τον κίνδυνο συρρίκνωσης της παρουσίας των μικρότερων παραγωγών ή λιγότερο διαπραγματεύσιμων brands, ειδικά σε κατηγορίες χαμηλής εμπορικότητας.

Επίδραση στην αγοραστική συμπεριφορά

Η αυξημένη συγκέντρωση, σε συνδυασμό με συνθήκες ακρίβειας, έχει οδηγήσει τους καταναλωτές σε:

- συχνότερη επιλογή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας,
- μείωση κατανάλωσης μη βασικών αγαθών,
- εντονότερη σύγκριση τιμών και αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων, και
- στροφή σε προσφορές και loyalty programs.

Η συμπεριφορά αυτή συνιστά ένα μηχανισμό «αυτορρύθμισης», που όμως δεν είναι αρκετός για να αντισταθμίσει πλήρως τη δύναμη των μεγάλων αλυσίδων.

8.3 Εισηγήσεις για ενίσχυση του ανταγωνισμού & προστασία του καταναλωτή

Με βάση τα εμπειρικά ευρήματα, προκύπτει μια σειρά από προτάσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την αποτελεσματικότερη διασφάλιση των δικαιωμάτων των καταναλωτών:

1. Ενίσχυση της διαφάνειας στην αγορά

- Συστηματική δημοσίευση συγκριτικών στοιχείων τιμών και κόστους.
- Υποχρεωτική ενημέρωση για τη δομή κόστους σε βασικά αγαθά, κατά τη διάρκεια περιόδων πληθωριστικών πιέσεων.

2. Αποτελεσματικότερη εποπτεία συγχωνεύσεων

Τα αποτελέσματα του HHI δείχνουν ότι ακόμη μικρές αλλαγές στη δομή της αγοράς μπορεί να επιδεινώσουν την ήδη υψηλή συγκέντρωση. Προτείνεται:

- αυστηρότερη αξιολόγηση των δυνητικών επιπτώσεων των συγχωνεύσεων, και
- εξέταση τοπικών αγορών, όπου η συγκέντρωση είναι συχνά ακόμη υψηλότερη από τον εθνικό μέσο όρο.

3. Στήριξη μικρότερων επιχειρήσεων και δικτύων λιανικής

- Ενίσχυση συνεργατικών σχημάτων (π.χ. ΕΛΟΜΑΣ).
- Προώθηση προμηθευτών μικρής κλίμακας, μέσω εξισορρόπησης των όρων συνεργασίας.

4. Προστασία προμηθευτών από πρακτικές μονοψωνιακής ισχύος

- Αυστηρότερος έλεγχος για καθυστερήσεις πληρωμών, αφού πλήττουν ιδιαίτερα τους μικρούς προμηθευτές, μειώνοντας τη ρευστότητά τους και περιορίζοντας τη δυνατότητά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά.
- Περιορισμοί σε πρακτικές που οδηγούν σε αποκλεισμούς ραφιού.
- Θωράκιση των κανόνων γύρω από τις επιστροφές προϊόντων που δεν πούλησαν τα Σ/Μ και τις χρεώσεις για την τοποθέτηση στα ράφια, ώστε να μην μεταφέρεται το κόστος αυτό στους προμηθευτές και να καθιστά δυσκολότερη την είσοδο ή παραμονή των μικρότερων παραγωγών στο λιανεμπόριο.

5. Ψηφιακή ενίσχυση του ανταγωνισμού

- Ανάπτυξη εργαλείων real-time σύγκρισης τιμών.
- Προώθηση διαφανούς online περιβάλλοντος πωλήσεων, όπου οι φραγμοί εισόδου θα είναι χαμηλότεροι.

8.4 Πιθανές πολιτικές για την ενίσχυση του ανταγωνισμού

Με βάση τη διεθνή εμπειρία και τις πρακτικές της ΕΕ, προκύπτουν οι ακόλουθες κατευθύνσεις πολιτικής:

1. Ex-ante ρυθμίσεις για περιορισμό φαινομένων καταχρηστικής ισχύος

Η προληπτική εποπτεία (πριν από τη δημιουργία προβλημάτων) μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά στις ex-post παρεμβάσεις της Επιτροπής Ανταγωνισμού.

2. Ανάπτυξη θεσμικού πλαισίου για την ενίσχυση τοπικού ανταγωνισμού

Σε πολλές περιοχές της χώρας, ο ανταγωνισμός είναι ουσιαστικά μονοπωλιακός ή δυο-πωλιακός σε τοπικό επίπεδο. Προτείνονται:

- έλεγχοι γεωγραφικής κάλυψης, και
- περιορισμοί υπέρμετρης συγκέντρωσης καταστημάτων από έναν μόνο όμιλο.

3. Στήριξη της μετάβασης σε πράσινες και ψηφιακές επενδύσεις με όρους ανταγωνισμού

Η πολιτεία μπορεί να ενισχύει τεχνολογικά και ενεργειακά έργα, υπό την προϋπόθεση ότι:

- δεν προκαλούν περαιτέρω συγκέντρωση ισχύος, και
- συνοδεύονται από προγράμματα ανοίγματος της αγοράς σε νέους παίκτες.

4. Προώθηση της πολυκαναλικής λιανικής (omnichannel)

Η ανάπτυξη των online supermarkets έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τον ανταγωνισμό, αρκεί να:

- διευκολύνεται η είσοδος νέων ψηφιακών παικτών, και
- ελέγχονται οι πρακτικές αποκλεισμού από τις πλατφόρμες.

Εν κατακλείδι, η ελληνική αγορά σούπερ μάρκετ αποτελεί ένα ισχυρά συγκεντρωμένο, ασύμμετρο ολιγοπώλιο, όπου ο ανταγωνισμός υπάρχει μεν, αλλά καθορίζεται κυρίως από τις στρατηγικές των μεγάλων ομίλων. Η θέση του καταναλωτή έχει επηρεαστεί αισθητά τα τελευταία χρόνια λόγω των πληθωριστικών πιέσεων και του κόστους ζωής, ενώ η διαρκής αύξηση της ισχύος των αλυσίδων δημιουργεί ανάγκη για πιο ενεργή εποπτεία, ενίσχυση της διαφάνειας, στήριξη της πολυμορφίας των προμηθευτών και προώθηση του πραγματικού - βιώσιμου ανταγωνισμού.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αλεξάκη, Δ. (2022, Φεβρουάριος 20). Στο 1,088 δισ. ευρώ «έκλεισε» ο τζίρος της εγχώριας αγοράς *cash and carry*. Η Ναυτεμπορική.

<https://www.naftemporiki.gr/business/1299724/sto-1088-dis-evro-ekleise-o-tziros-tis-egchorias-agoras-cash-and-carry/>

Αστραπάρης Chios News Online. (2015, Μάρτιος 23). *Η ΑΒ Βασιλόπουλος εξαγόρασε τα Key Food*. <https://astraparis.gr/i-ab-vasilopoulos-exagorase-ta-key-food/>

Γαβριήλ, Ε. (2025a, Φεβρουάριος 13). *Μαγική εικόνα στα σούπερ μάρκετ: Πτώση τιμών με ανατιμήσεις στα τρόφιμα*. Businessdaily.gr.

https://www.businessdaily.gr/oikonomia/136536_magiki-eikona-sta-soyper-market-ptosi-timon-me-anatimiseis-sta-trofima

Γαβριήλ, Ε. (2025b, Φεβρουάριος 19). *«Τρώνε» τα κέρδη των σούπερ μάρκετ οι εισαγόμενες ανατιμήσεις*. Businessdaily.gr.

https://www.businessdaily.gr/oikonomia/137039_trone-ta-kerdi-ton-soyper-market-oi-eisagomenes-anatimiseis

Γαβριήλ, Ε. (2025c, Οκτώβριος 2). *Το mega deal Μασούτης - Κρητικός αλλάζει τα δεδομένα στο λιανεμπόριο*. Businessdaily.gr.

https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/161911_masoytis-kritikos-mega-deal-poy-dimioyrgei-omilo-2-dis

Γαβριήλ, Ε. (2025d, Οκτώβριος 5). *Σούπερ μάρκετ: Ο αθέατος πόλεμος τζιρών και οι ανατροπές που έρχονται*. Businessdaily.gr.

https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/162343_tziroi-soyper-market-2024-poliseis-kerdi-kai-oi-allages-poy-erhontai

Γκίτση, Α. (2021, Ιούνιος 16). *Ο ΑΒ Βασιλόπουλος απορροφά πρώην franchisee του*. Capital.gr. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3553081/o-ab-basilopoulos-aporrofa-proin-franchisee-tou/>

Γούναρη, Ξ. (2022, Μάιος 26). *Σκλαβενίτης: Ολοκληρώθηκε η απορρόφηση της SEP Markets στα Ιωάννινα*. Οικονομικός Ταχυδρόμος.

<https://www.ot.gr/2022/05/26/epixeiriseis/sklavenitis-oloklirothike-i-aporrofisi-tis-sep-markets-sta-ioannina/>

Γούναρη, Ξ. (2024, Ιούνιος 21). *Σκλαβενίτης: Το 14ο deal σε 17 χρόνια – Οι νέοι στόχοι*. Οικονομικός Ταχυδρόμος. <https://www.ot.gr/2024/06/21/epixeiriseis/sklavenitis-to-14o-deal-se-17-xronia-oi-neoi-stoxoi/>

Γούναρη, Ξ. (2025a, Απρίλιος 26). *Πώς χάθηκαν 39 αλυσίδες σούπερ μάρκετ σε 15 χρόνια - Η λίστα με τα ονόματα*. Forbesgreece.gr. <https://www.forbesgreece.gr/story/3914239>

Γούναρη, Ξ. (2025b, Ιούλιος 28). *Σκλαβενίτης: Επενδύει πάνω από 100 εκατ. "μαγειρεύοντας" έτοιμα γεύματα*. Forbesgreece.gr. <https://rb.gy/vfs9cj>

Γούναρη, Ξ. (2025c, Σεπτέμβριος 7). *Νέος κύκλος συγκέντρωσης στα σούπερ-μάρκετ: 1.000 καταστήματα αλλάζουν χέρια*. Forbesgreece.gr. <https://www.forbesgreece.gr/story/3942876>

Γούναρη, Ξ. (2025d, Σεπτέμβριος 21). *Cash & Carry: Η μάχη των μεριδίων σε μια στάσιμη αγορά*. Capital.gr. <https://www.capital.gr/oikonomia/3945542/cash-carry-i-maxi-ton-meridion-se-mia-stasimi-agera/>

Διαμαντίδης, Δ. (2016, Απρίλιος 21). *Discount Markt: Η ελληνική πρόταση στο discount*. Selfservice.Gr | Σελφ σέρβις. <https://selfservice.gr/discount-markt-i-elliniki-protasi-sto-discount/>

Διανά, Α. (2023, Μάιος 6). *Σούπερ Μάρκετ: Πώς μοιράζεται η «πίτα» από τους 6 top παίκτες της αγοράς*. Mononews.gr. <https://www.mononews.gr/business/souper-market-pos-mirazete-i-pita-apo-tous-6-top-pektes-tis-ageras>

Δούση, Μ. (2025, Οκτώβριος 01). *Το πρώτο σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα χωρίς προσωπικό: Πού βρίσκεται*. Alfavita.gr. https://www.alfavita.gr/koinonia/491679_proto-soyper-market-stin-ellada-horis-prosopiko-poy-brisketai

Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου & Επιχειρηματικότητας (ΕΣΕΕ). (2016, Απρίλιος 6). *Η ΕΣΕΕ ενσωματώνει επίσημα και καθιερώνει στην Ελλάδα την ευρωπαϊκή κατηγορία των “μικροεπιχειρήσεων.”* <https://esee.gr/i-esee-ensomatoni-episima-ke-kathieron-stin-ellada-tin-evropaiki-kategoria-ton-mikroepichiriseon/>

Εμμανουήλ, Σ. (2024, Σεπτέμβριος 16). *Μασούτης: Τα deals που αύξησαν τα μεγέθη και οι νέες κινήσεις*. Powergame.gr. <https://www.powergame.gr/epichirisis/720441/masoutis-ta-deals-pou-afxisan-ta-megethi-kai-oi-nees-kiniseis/>

Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ). (2025, Απρίλιος 11). *Ανάκληση παρασκευάσματος από κρέας πουλερικών (σουβλάκι κοτόπουλο) λόγω παρουσίας Salmonella*. Δελτίο Τύπου. <https://www.efet.gr/index.php/el/enimerosi/deltia-typou/anakliseis-cat/item/5315-deltio-typou-anaklisi-paraskevasmatos-apo-kreas-poulerikon-souvlaki-kotopoulo-logo-parousias-salmonella>

Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ). Αποστολή & Αρμοδιότητες. <https://www.efet.gr/index.php/el/efet/efet-2>

Ένωση Σούπερ Μάρκετ Ελλάδας (ΕΣΕ). (2023, Δεκέμβριος 20). *Η Ένωση Σούπερ Μάρκετ Ελλάδας στο δρόμο του AI μετασχηματισμού με τη Microsoft*. <https://www.eseg.gr/sto-dromo-tou-ai-metasximatismoy-me-ti-microsoft/>

Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2005). *Απόφαση 277/2005: Αυτεπάγγελτη έρευνα στον κλάδο επιχειρήσεων λιανικής πώλησης ειδών σούπερ μάρκετ για πιθανές παραβάσεις του άρθρου 1 του ν. 703/77, όπως ισχύει και του άρθρου 81 ΕΚ*. https://www.epant.gr/apofaseis-gnomodotiseis/item/download/826_5f1fa9fa0adef77b12f931ba0f2097b9.html

Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2008). *Απόφαση 395/2008: Σύμπραξη, Καταχρηστική εκμετάλλευση σχέσης οικονομικής εξάρτησης*. https://www.epant.gr/files/395_2008.pdf

- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2009). Απόφαση 434/2009: Σύμπραξη, Καταχρηστική Εκμετάλλευση Δεσπόζουσας Θέσης.
https://www.epant.gr/files/2009/apofaseis/434_2009.pdf
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2010). Απόφαση 495/2010: Σύμπραξη, Καταχρηστική Εκμετάλλευση Δεσπόζουσας Θέσης.
https://www.epant.gr/files/2010/apofaseis/495_2010.pdf
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2015). Απόφαση 600/2015: Συγκέντρωση στον κλάδο των σούπερ μάρκετ μεταξύ “Σκλαβενίτης” και “Χαλκιαδάκης”.
https://www.epant.gr/files/2015/apofaseis/600_2015.pdf
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2015). Απόφαση 610/2015: Σύμπραξη, Καταχρηστική Εκμετάλλευση Δεσπόζουσας Θέσης.
https://www.epant.gr/files/2015/apofaseis/610_2015.pdf
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2016). Απόφαση 623/2016: Συγκέντρωση στον κλάδο των σούπερ μάρκετ μεταξύ “Metro ΑΕΒΕ” και “Βερόπουλοι”.
https://www.epant.gr/files/2016/apofaseis/623_2016.pdf
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2016). Απόφαση 624/2016: Συγκέντρωση στον κλάδο των σούπερ μάρκετ μεταξύ “ΑΒ Βασιλόπουλος” και “Μαρινόπουλος”.
https://www.epant.gr/files/2016/apofaseis/624_2016.pdf
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2017). Απόφαση 637/2017: Συγκέντρωση στον κλάδο των σούπερ μάρκετ μεταξύ “Σκλαβενίτης” και “Κανάκης”.
https://www.epant.gr/files/637_2017.pdf
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2018). Απόφαση 663/2018: Σύμπραξη, Κατάχρηση Δεσπόζουσας Θέσης. https://www.epant.gr/files/2018/apofaseis/663_2018.pdf
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2020). Απόφαση 713/2020: Συγκέντρωση στον κλάδο των σούπερ μάρκετ μεταξύ “Μασούτης” και “Προμηθευτική Τροφίμων”.
https://www.epant.gr/files/2020/apofaseis/713_2020.pdf
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2020). Έκθεση των πεπραγμένων του 2020.
https://www.epant.gr/enimerosi/dimosieyseis/ektheseis-pepragmenon/item/download/2520_bbe538d2cb11716ecd96990e4c71ce29.html
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2021, Μάρτιος 5). Τελική Έκθεση της κλαδικής έρευνας στον κλάδο παραγωγής, διανομής και εμπορίας βασικών καταναλωτικών ειδών και ιδίως ειδών διατροφής, καθώς και ειδών καθαριότητας και προσωπικής υγιεινής.
<https://www.epant.gr/enimerosi/dimosieyseis/kladikes/item/1329-teliki-ekthesi-kladikis-erevnas-sta-vasika-katanalotika-eidi.html>
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2021). Απόφαση 762/2021: Κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης.
https://www.epant.gr/files/2021/apofaseis/762_2021.pdf

Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2022). Απόφαση 800/2022: Συγκέντρωση στον κλάδο των σούπερ μάρκετ μεταξύ “Μασούτης” και “Αφοί Δεναζά”.
https://www.epant.gr/files/2022/apofaseis/800_2022.pdf

Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2022). Απόφαση 803/2022: Συγκέντρωση στον κλάδο των σούπερ μάρκετ μεταξύ “Κρητικός” και “Συνεργαζόμενοι Παντοπώλες”.
https://www.epant.gr/files/2022/apofaseis/803_2022.pdf

Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2022). Έκθεση των πεπραγμένων του 2022.
https://www.epant.gr/enimerosi/dimosieyseis/ektheseis-pepragmenon/item/download/2744_d61366f3464f319b4ab5b370d3c30003.html

Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2023). Απόφαση 813/2023: Συγκέντρωση στον κλάδο των σούπερ μάρκετ μεταξύ “Μασούτης” και “Family Super Market”.
https://www.epant.gr/files/2023/apofaseis/813_2023.pdf

Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2024). Έκθεση των πεπραγμένων του 2023.
https://www.epant.gr/enimerosi/dimosieyseis/ektheseis-pepragmenon/item/download/2794_d81aa036e3466dca781d8eb8f2263be4.html

Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2024). Απόφαση 852/2024: Λήψη απόφασης επί της αυτεπάγγελτης έρευνας της Γενικής Διεύθυνσης Ανταγωνισμού... «ΕΛ.ΟΜ.Α.Σ. ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ ΑΓΟΡΩΝ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ». https://www.epant.gr/files/2024/apofaseis/852_2024.pdf

EPT News. (2025, Νοέμβριος 20). Κίνδυνο συγκέντρωσης στον κλάδο διαβλέπει η Ένωση Σούπερ Μάρκετ Ελλάδος. <https://www.ertnews.gr/eidiseis/kindyno-syggkentrosis-ston-klado-diavlepei-i-enosi-souper-market-ellados/?amp>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (1998). Ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την έννοια του κύκλου εργασιών σύμφωνα με τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 4064/89 του Συμβουλίου για τον έλεγχο των συγκεντρώσεων μεταξύ επιχειρήσεων (98/C 66/04). Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, C 66, 25–35. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:31998Y0302\(04\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:31998Y0302(04))

Ζώτος, Γ. (2025, Απρίλιος 11). Σε νέο κύκλο εξαγορών εισέρχεται ο κλάδος των σούπερ μάρκετ. Liberal.gr. <https://www.liberal.gr/epiheiriseis/se-neo-kyklo-exagoron-eiserhetai-o-klados-ton-soyper-market>

Η Καθημερινή. (2025, Σεπτέμβριος 24). Υπουργείο Ανάπτυξης: Πρόστιμα 2,2 εκατ. ευρώ σε Σκλαβενίτη και Lidl. Kathimerini.gr.
<https://www.kathimerini.gr/economy/local/563830720/ypourgeio-anaptyxis-prostima-2-2-ekat-eyro-se-alyrides-soyper-market/>

Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών της ΕΣΣΕ (INEMY). (2021). Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου. <https://shorturl.at/gfctk>

- Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ). (2011, Ιούνιος). *Λιανεμπόριο τροφίμων: Κλαδική μελέτη και καταγραφή της συνεισφοράς του στην εθνική οικονομία*. <https://shorturl.at/XgE5X>
- Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ). (2017, Οκτώβριος 17). *Μείωση της Δαπάνης των νοικοκυριών σε είδη παντοπωλείου αλλά αύξηση ως ποσοστό των συνολικών αγορών*. <https://shorturl.at/SbMvD>
- Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ). (2024a, Ιούνιος 5). *Οι τιμές των προϊόντων στα σουπερμάρκετ τον Μάιο 2024 καταγράφονται για πρώτη φορά μειωμένες κατά μέσο όρο -1,25% σε σχέση με τον Μάιο 2023*. <https://ielka.gr/anakoinosi-5-6-2024/>
- Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ). (2024b). *Μοναδική Επιβράβευση. “Δεν είναι για όλους. Είναι για νικητές”*. Γαλαξίας. <https://share.google/qU7ZOgb8fL9x8UFIG>
- Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ). (2025a, Μάρτιος 18). *Η πορεία των τιμών των τροφίμων στην Ελλάδα την τελευταία 15ετία και σύγκριση με την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Ανακοίνωση Τύπου. <https://ielka.gr/anakoinosi-18-3-2025/>
- Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ). (2025b, Μάιος 13). *Ετήσια έρευνα καταναλωτών ΙΕΛΚΑ: Η χρηματική δαπάνη συνεχίζει να είναι το βασικό κριτήριο για την επιλογή τροφίμων με τάση όμως αποκλιμάκωσης*. <https://ielka.gr/anakoinosi-13-5-2025/>
- Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ). (2025c, Νοέμβριος 04). Ανακοίνωση Τύπου. https://www.esa.gr/wp-content/uploads/2025/11/Anakoinwsi_Typou_03112025.pdf
- Καλούμενος, Γ. (2055, Οκτώβριος 01). *Σούπερ Μάρκετ: Κέρδη και «αστρονομικοί» τζίροι παρά τον πληθωρισμό και το πλαφόν στα περιθώρια*. CNN Greece. <https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/498046/soyper-market-kerdi-kai-astronomikoi-tziroi-para-ton-plithorismo-kai-to-plafon-sta-perithoria>
- Κιοσές, Λ. (2019, Ιανουάριος 03). *Η ρευστότητα στον κλάδο των σούπερ μάρκετ 2016-2017*. Selfservice.gr | Σελφ σέρβις. <https://selfservice.gr/i-refstotita-ston-klado-ton-souper-market-2016-2017/>
- Λαμπίρης, Γ. (2024a, Ιανουάριος 27). *Σούπερ-μάρκετ: Τα μικρά καταστήματα κερδίζουν μερίδιο στην "πίτα" των αλυσίδων*. Capital.gr. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3765893/souper-market-ta-mikra-katastimata-kerdizoun-meridio-stin-pita-ton-alusidon/>
- Λαμπίρης Γ. (2024b, Νοέμβριος 22). *Σούπερ μάρκετ: Γιατί υποστηρίζουν ότι δεν μπορούν να μειώσουν δραστικά τις τιμές*. Capital.gr. <https://www.capital.gr/oikonomia/3886412/souper-market-giati-upostirizoun-oti-den-mporoun-na-meiosoun-drastika-tis-times/>

Λαμπίρης, Γ. (2025a, Ιανουάριος 24). *Τι τζίρο πέτυχαν οι μεγάλοι των σούπερ-μάρκετ το 2024*. Forbesgreece.gr. <https://www.forbesgreece.gr/story/3897763>

Λαμπίρης, Γ. (2025b, Μάρτιος 14). *Γαλαζιάς: Σε προχωρημένες συζητήσεις για την εξαγορά αλυσίδας σούπερ μάρκετ στην περιφέρεια*. Forbesgreece.gr. <https://www.forbesgreece.gr/forbes-elliniki-ekdosi/3906662>

Λαμπίρης, Γ. (2025c, Νοέμβριος 24). *Σούπερ μάρκετ: Ο Κώδικας Δεοντολογίας δεν έφερε μείωση τιμών, αλλά προωθητικών ενεργειών*. Powergame.gr. <https://www.powergame.gr/epichirisis/1209462/souper-market-o-kodikas-deontologias-den-efere-meiosi-timon-alla-proothitikon-energeion/>

Μάλλιαρης Γ. Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλης, Γ' Έκδοση, Αθήνα.

Μανιφάβα, Δ. (2018, Ιούλιος 9). *Εξαφανίστηκαν 41 αλυσίδες σούπερ μάρκετ*. Η Καθημερινή. <https://www.kathimerini.gr/economy/local/973862/exafanistikan-41-alyssides-soyper-market/>

Μανιφάβα, Δ. (2024, Δεκέμβριος 1). *Σε 25 χρόνια «χάθηκαν» 60 αλυσίδες σούπερ μάρκετ*. Money Review. <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/162341/se-25-chronia-chathikan-60-alyssides-soyper-market/>

Μανιφάβα, Δ. (2025a, Ιούνιος 17). *Ο όμιλος AVE αποκτά το 40% των σούπερ μάρκετ Bazaar*. Η Καθημερινή. <https://www.kathimerini.gr/economy/business/563666038/o-omilos-ave-apokta-to-40-ton-soyper-market-bazaar/>

Μανιφάβα, Δ. (2025b, Οκτώβριος 6). *Λιγότεροι και ισχυρότεροι «παίκτες» στα σούπερ μάρκετ*. Η Καθημερινή. <https://www.kathimerini.gr/economy/563849593/ligoteroi-kai-ischyroteroi-paiktes-sta-soyper-market/>

Μαντζιώρη, Ξ. (2012, Ιούλιος 4). *Οι σημαντικότερες στιγμές της ιστορίας των σούπερ μάρκετ*. Selfservice.gr | Σελφ σέρβις. <https://selfservice.gr/oi-simantikoteres-stigmes-tis-istorias-ton-souper-market/>

Μάρτη, Σ. (2024, Ιανουάριος 25). *Cash & Carry: Η μεγάλη μάχη και οι προκλήσεις στην αγορά*. The total business. <https://www.thetotalbusiness.com/2024/01/25/cash-carry-megali-mahi-prokliseis-agora/>

Μορφίδης, Σ. (2025, Οκτώβριος 12). *Πώς μοιράζεται η πίτα των 15 δις. στα σούπερ μάρκετ*. Newmoney.gr. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/epixeiriseis/pos-mirazete-i-pita-ton-15-dis-sta-souper-market-pinakes/>

Νόμος 3959/2011, *Προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού*. (2011). ΦΕΚ Α' 93. <http://elib.aade.gr/elib/view?d=/gr/act/2011/3959>

Νόμος 5111/2024, *Διατάξεις για την ενίσχυση της προστασίας του καταναλωτή, της ανάπτυξης και της εύρυθμης λειτουργίας της αγοράς, ρυθμίσεις για την ενίσχυση των*

επιχειρήσεων που πλήττονται από καταστροφές και άλλες διατάξεις. (2024). ΦΕΚ Α' 76. <http://elib.aade.gr/elib/view?d=/gr/act/2024/5111>

Οικονομικός Ταχυδρόμος. (2023, Μάρτιος 10). Σκλαβενίτης: Έκλεισε η εξαγορά της «AS Αγора». <https://www.ot.gr/2023/03/10/epixeiriseis/sklavenitis-ekleise-i-eksagora-tis-as-agera/>

Οικονομικός Ταχυδρόμος. (2025, Νοέμβριος 6). Σούπερ μάρκετ: Άνοδος 6,4% και ρεκόρ στα private label – Τα νέα δεδομένα από την Circana. <https://shorturl.at/wQc4J>

Παπαδημητρίου, Ν. (2018, Οκτώβριος 30). Δέσποινα Ξυνού, OK Anytime Market: Η δουλειά μας είναι να πετυχαίνει ο συνεργάτης-franchisee. Selfservice.Gr | Σελφ σέρβις. <https://selfservice.gr/despoina-xynou-ok-anytime-market-i-douleia-mas-einai-na-petychainei-o-synergatis-franchisee/>

Σελφ σέρβις. (2024, Δεκέμβριος 3). Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ 2024: Υγιής ανάπτυξη υπό τη σκιά επικίνδυνων εξελίξεων. <https://selfservice.gr/panorama-ton-ellinikon-souper-market-2024-ygiis-anaptyxi-ypo-ti-skia-epikindynon-exelixon/>

Σελφ σέρβις. (2025, Ιανουάριος 14). «Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ 2024»: Η εικόνα του κλάδου των σούπερ μάρκετ το 2023. <https://selfservice.gr/i-eikona-tou-kladou-ton-souper-market-to-2023/>

Συνθήκη για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ). (2016). Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. C 202/01, άρθρα 101-102. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A12016ME%2FTXT>

Τσόλκα, Α. (2025, Φεβρουάριος 3). Οι έξι μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ για το 2024. The total business. <https://www.thetotalbusiness.com/2025/02/03/oi-exi-megalyteres-alyrides-souper-market-gia-to-2024/>

Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ). (2025, Οκτώβριος). Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. <https://www.bankofgreece.gr/ekdoseis-ereyna/ekdoseis/ekthesh-xrhmatojistwtikhs-statherothtas>

Τσουκαλάς, Δ. (2025, Σεπτέμβριος 17). Market In: Ξεπέρασε τα 418 εκατ. ο τζίρος. Businessnews.gr | Business News. <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/item/318885-market-in-kseperase-ta-418-ekat-o-tziros>

Τ

σ

Υπουργείο Ανάπτυξης. Γενική Γραμματεία Εμπορίου. Γενική Διεύθυνση Αγοράς και Προστασίας Καταναλωτή. Αρμοδιότητες.

<https://kataggelies.mindev.gov.gr/%CE%B1%CF%81%CE%BC%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B5%CF%82/>

ς

,

Π

.

(

2

0

Υπουργείο Ανάπτυξης. Διυπηρεσιακή Μονάδα Ελέγχου Αγοράς, διατάξεις για την ανάπτυξη, την έρευνα και την καινοτομία. Άρθρο 3 Αποστολή και αρμοδιότητες της ΔΙ.Μ.Ε.Α. <https://www.opengov.gr/ypoian/?p=11122>

Υπουργείο Ανάπτυξης. (2025). Υπουργική Απόφαση 19138/2025: Κώδικας Δεοντολογίας για τις ανακοινώσεις μείωσης τιμής (ιδίως σε προσφορές/εκπτώσεις/ προωθητικές ενέργειες). ΦΕΚ Β' 1140/12.03.2025. <https://www.e-nomothesia.gr/sunegoros-tou-katanalote/ya-19138-2025.html>

Υπουργείο Ανάπτυξης. (2025, Οκτώβριος 27). Σύσταση και λειτουργία Ανεξάρτητης Αρχής Εποπτείας της Αγοράς και Προστασίας του Καταναλωτή - διαβούλευση. OpenGov. Άρθρο 47 και 50. <https://www.opengov.gr/ypoian/?p=14541>

Φούντα, Μ. (2022, Οκτώβριος 9). *Έξι εξαγορές μέσα σε πέντε χρόνια μετρά η ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός – Η επόμενη μέρα*. Insider.gr. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/246006/exi-exagores-mesa-se-pente-hronia-metra-i-anedik-kritikos-i-epomeni-mera>

Φούντα, Μ. (2023a, Σεπτέμβριος 27). *ΑΝΕΔΗΚ Κρητικός: Με επτά εξαγορές σε έξι χρόνια βλέπει τζίρο μισού δισ. Ευρώ*. Insider.gr. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/291860/anedik-kritikos-me-epta-exagores-se-exi-hronia-blepei-tziro-misoy-dis-eyro>

Φούντα, Μ. (2023b, Νοέμβριος 23). *ΣΥΝΚΑ Κρήτης Υπεραγορές: Ικανοποιητική πορεία πωλήσεων και κερδοφορίας μετά το deal με Μασούτη – Οι επενδύσεις*. Insider.gr. [https://www.insider.gr/oikonomia/299435/synka-kritis-yperagores-ikanopoiitiki-poreia-poliseon-kai-kerdoforias-meta-deal-me](https://www.insider.gr/oikonomia/299435/synka-kritis-yperagores-ikanopoiitiki-poreia-poliseon-kai-kerdoforias-meta-deal-me-masouti-Oi-ependyseis)

Φούντα, Μ. (2024a, Ιούλιος 3). *Σκλαβενίτης: Διευρύνει την παρουσία του στη Ρόδο μέσω της «Φλεβάρης»*. Insider.gr. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/326413/sklabenitis-dieyrynei-tin-paroysia-toy-sti-rodo-meso-tis-flebaris>

Φ

ο

ύ

υ

Φούντα, Μ. (2025a, Ιανουάριος 12). *Τα ελληνικά σούπερ μάρκετ στη digital εποχή – Τι προσφέρουν τα app των «μεγάλων»*. Insider.gr. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/349801/ta-ellinika-soyper-market-sti-digital-epohi-ti-prosferoyn-ta-app-ton-megalon>

Φούντα, Μ. (2025b, Σεπτέμβριος 24). *ΣΥΝΚΑ: Αύξηση τζίρου αλλά πτώση κερδοφορίας για το επιχειρηματικό «τέκνο» του Μασούτη*. Insider.gr. <https://www.insider.gr/epiheiriseis/380943/synka-ayxisi-tziroy-alla-ptosi-kerdoforias-gia-epiheirimatiko-tekno-toy-masoyti>

2

Χαροντάκης, Δ. (2025, Απρίλιος 29). *Σούπερ μάρκετ: Ξεκίνησε η μάχη για το «φιλέτο» της αγοράς*. ΤΟ ΒΗΜΑ| tovima.gr. <https://www.tovima.gr/2025/04/29/finance/souper-market-ksakinise-i-maxi-gia-to-fileto-tis-agoras/>

b

,

Δ

ε

κ

Κριτικός: Πώς έφθασε από τα 100 στα 250 σούπερ μάρκετ σε ένα χρόνο. News24|7.
<https://www.news247.gr/epixeiriseis/kritikos-pos-efthase-apo-ta-100-sta-250-souper-market-se-ena-xrono/>

Business News. (2015a, Ιανουάριος 26). *Σκλαβενίτης: Ολοκληρώθηκε η εξαγορά του 60% της Χαλκιαδάκης.* <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio/item/9208-sklavenitis-oloklirothike-i-eksagora-tou-60-tis-xalkiadakis>

Business News. (2015b, Ιανουάριος 30). *Σκλαβενίτης: Ολοκληρώθηκε η εξαγορά της Makro Cash & Carry.* <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/item/9442-sklavenitis-oloklirothike-i-eksagora-tis-makro-cash-carry>

Cibum.gr. (2023, Ιανουάριος 25). *Online σουπερμάρκετ: Ενισχυμένες κατά 5% οι πωλήσεις το 2022.* <https://cibum.gr/nea/epixeiriseis/online-soypermarket-enischymenes-kata-5-oi-poliseis-to-2022/>

Eurocapital.gr. (2016, Νοέμβριος 11). *Η κατάρρευση Μαρινόπουλου έφερε κέρδη στα μεγάλα σούπερ μάρκετ.* <https://eurocapital.gr/mobile/permalink/84214.html>

Forin.gr. (2019, Οκτώβριος, 30). *Άνοδος πωλήσεων και σταθεροποίηση κερδών για τον κλάδο των σούπερ μάρκετ το 2018.* <https://www.forin.gr/articles/article/28908/panorama-ellhnikwn-souper-market-anodos-pwlhsewn-kai-statheropoihsh-kerdwn-gia-ton-klado-twn-souper-market-to-2018>

Forin.gr. (2022, Νοέμβριος 17). *Αύξηση πωλήσεων, ρευστότητας και κερδοφορίας στα σούπερ μάρκετ το 2021.* <https://www.forin.gr/articles/article/66294/thetiko-gia-ton-klado-twn-souper-market-to-2021>

Franchise.gr. (2017, Μάιος 31). *Ποιος θυμάται το πρώτο σούπερ μάρκετ Μαρινόπουλος το 1961;* <https://www.franchise.gr/franchise-nea/4150-1961.html>

Franchise Portal.gr. *AB Shop & Go Βασιλόπουλος Α.Ε.*
<https://franchiseportal.gr/franchisors/food-drinks/super-market-mini-market/ab-shop-go-ab-basilopoulos-a-e/>

Insider.gr. (2025, Ιανουάριος 15). *Σούπερ μάρκετ: Στα 14,8 δισ. ευρώ ο τζίρος του 2024 – Μόλις στο 3,1% η συνεισφορά των online πωλήσεων.*
<https://www.insider.gr/oikonomia/350197/soyper-market-sta-148-dis-eyro-o-tziros-toy-2024-molis-sto-31-i-syneisfora-ton>

MarketingWeek.gr. (2022, Φεβρουάριος 7). *Αύξηση 56% στις αγορές από ελληνικά online σούπερ μάρκετ το 2021.* <https://marketingweek.gr/afxisi-56-stis-agores-apo-ellinika-online-souper-market-to-2021/>

Miloslife.gr. (2025, Απρίλιος 3). *Νέα εξαγορά από την AB Βασιλόπουλος στη Μήλο.*
<https://shorturl.at/0c2NF>

Mononews.gr. (2025, Οκτώβριος 16). *Γαλαξίας: Εξαγοράζει την αλυσίδα «Παπαγεωργίου» στα Γιάννενα*. <https://www.mononews.gr/business/galaxias-exagorazei-ta-eborika-simeia-tis-alycidas-vas-papageorgiou-a-e-super-market>

Newsbeast.gr. (2020, Ιούνιος 9). *Η METRO AEBE ανακοινώνει την πλήρη εξαγορά των μετοχών του ηλεκτρονικού καταστήματος My market και της εταιρείας NET SPIRIT S.A.* <https://www.newsbeast.gr/greece/arthro/6361841/i-metro-aebe-anakoinonei-tin-pliri-exagora-ton-metochon-toy-ilektronikoy-katastimatos-my-market-kai-tis-etairias-net-spirit-s-a>

Slpress.gr. (2025, Μάιος 27). *Σούπερ μάρκετ: Αυξήθηκαν σχεδόν 7% οι πωλήσεις – Τι δείχνουν τα στοιχεία*. <https://slpress.gr/news/souper-market-afxithikan-sxedon-7-oi-poliseis-ti-deixnoun-ta-stoixeia/>

Ξένη Βιβλιογραφία

Abellán Martínez, M. A. (2004). Mergers and acquisitions: A survey of motivations. *Universidad Complutense de Madrid*. <https://share.google/L52kuFuO2nVfojaiS>

Argentesi, E., Buccirosi, P., Cervone, R., Duso, T., & Marrazzo, A. (2016). The effect of retail mergers on prices and variety: An ex-post evaluation (DICE Discussion Paper No. 225). *Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE), Heinrich Heine University Düsseldorf*. <https://hdl.handle.net/10419/142686>

Adelman, M. A. (1969). Comment on the “H” Concentration Measure as a Numbers-Equivalent. *The Review of Economics and Statistics*, 51(1), 99-101. <https://doi.org/10.2307/1926955>

Bailey, D., & Boyle, S. E. (1971). The Optimal Measure of Concentration. *Journal of the American Statistical Association*, 66(336), 702-706. <https://doi.org/10.2307/2284215>

Black, E.L., Carnes, T.A., Jandik, T., (May 2001). The long-term success of cross-border mergers and acquisitions. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.270288>

Baumgärtner, S. (2006), Measuring the Diversity of What? And for What Purpose? A Conceptual Comparison of Ecological and Economic Biodiversity Indices. *Department of Economics, University of Heidelberg, Germany*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.894782>

Circana. (2024, November 27). *Capturing the New Shopping Trends*. https://presentations.boussiasevents.gr/files/_boussias_conferences_content/presentations/ielka_conference/2024/Mporetos_ielka_2024.pdf

Circana. (June, 2025). *Market View: Trends for the Greek FMCG environment*. <https://www.eseg.gr/wp-content/uploads/2025/09/Market-View-YTD-Jun25.pdf>

Corporate Finance Institute (CFI). (n.d.) Merger vs. Acquisition. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/merger-vs-acquisition/>

Council of the European Union. (2004). *Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 139/2004 του Συμβουλίου της 20ής Ιανουαρίου 2004, για τον έλεγχο των συγκεντρώσεων μεταξύ επιχειρήσεων*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, L 24, 1-22. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32004R0139>

Cowling, K., & Waterson, M. (1976). Price-Cost Margins and Market Structure. *Economica*, 43(171), 267-274. <https://doi.org/10.2307/2553125>

Curry, B., & George, K. D. (1983). Industrial Concentration: A Survey. *The Journal of Industrial Economics*, 31(3), 203-255. <https://doi.org/10.2307/2097885>

Cutrini, E. (2009). Using Entropy Measures to Disentangle Regional from National Localization patterns, *Regional Science and Urban Economics*, 39(2), 243-250. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.08.005>

- Dobson, P. W., Clarke, R., Davies, S., & Waterson, M. (2001). Buyer Power and Its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 1(3), 247-281. <https://doi.org/10.1023/A:1015268420311>
- EuroCommerce and McKinsey & Company. (2025). *The state of grocery retail 2025*. <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2025/04/250407-online-the-state-of-grocery-retail-europe-2025-final.pdf>
- European Parliament & Council of the European Union. (2019). Directive (EU) 2019/633 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on unfair trading practices in business-to-business relationships in the agricultural and food supply chain. *Official Journal of the European Union*, L 111, 59–72. <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/633/oj>
- Gatzer, S. & Roos, D. (2021, June 14). The path forward for sustainability in European grocery retail. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-path-forward-for-european-grocery-retailers>
- Gaughan, P. A. (2007). Mergers, acquisitions, and corporate restructurings (4th ed.). *John Wiley & Sons*. <https://share.google/Xz0ppGSGliNJMiOwE>
- Hadlock, Ch., Houston, J., Ryngaert, M. (1999). The role of managerial incentives in bank acquisitions. *Journal of Banking & Finance*. 23(2-4), 221-249. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00092-2](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00092-2)
- Hall, M., & Tideman, N. (1967). Measures of Concentration. *Journal of the American Statistical Association*, 62(317), 162-168. <https://doi.org/10.2307/2282919>
- Hannah L. & Kay J.A. (1977). Concentration in Modern Industry: Theory, Measurement and the UK Experience, London, Macmillan.
- Hart, P. E. (1971). Entropy and Other Measures of Concentration. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 134(1), 73-85. <https://doi.org/10.2307/2343975>
- Herfindahl, Orris C. (1950). Concentration in the U.S. Steel Industry, *Columbia University*.
- Hexter, J. L., & Snow, J. W. (1970). An Entropy Measure of Relative Aggregate Concentration. *Southern Economic Journal*, 36(3), 239-243. <https://doi.org/10.2307/1056453>
- Horowitz, A., & Horowitz, I. (1968). Entropy, Markov Processes and Competition in the Brewing Industry. *The Journal of Industrial Economics*, 16(3), 196-211. <https://doi.org/10.2307/2097560>
- Hirschman, A. O. (1945). National Power and the Structure of Foreign Trade. *University of California Press, Berkeley and Los Angeles*, ch. 7 and pp. 157-162 <https://dspace.gipe.ac.in/xmlui/bitstream/handle/10973/29303/GIPE-026809.pdf>
- Hirschman, A. O. (1964). The Paternity of an Index. *American Economic Review*, pp. 761-62.

Jacquemin, A. P., & Berry, C. H. (1979). Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth. *The Journal of Industrial Economics*, 27(4), 359-369.
<https://doi.org/10.2307/2097958>

Junni, P., & Teerikangas, S. (2019, April 26). Mergers and Acquisitions. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.15>

Kelly, W. A. (1981). A Generalized Interpretation of the Herfindahl Index. *Southern Economic Journal*, 48(1), 50–57. <https://doi.org/10.2307/1058595>

KPMG (2022). *The future of Retail: A deep dive into grocery Retail in Greece*.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2023/04/gr-the-future%20of-retail-a%20deep-dive-into-grocery%20-retail-in%20-greece.pdf>

Krekel, N., Van Der Woerd, T. and Wouterse, J. (1969) Mergers: An european approach to technique. Business Books, London.

Larsson, S., & Wallenberg, C. (2002). Motives for and evaluation criteria of mergers and acquisitions. *Lund University, School of Economics and Management*.
<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/fek/010/>

Lubatkin, M. and Lane, P. (1996). “Psst...the Merger Mavens still Have it Wrong!”. *Academy of Management Executive*, 10 (1), pp. 21-37.
<https://doi.org/10.5465/AME.1996.9603293190>

Markham, J. W. (1955). Survey of the Evidence of Findings on Mergers in Business Concentration and Price Policy. *National Bureau of Economic Research, Princeton University Press, Princeton*, 141-212. <https://www.nber.org/books-and-chapters/business-concentration-and-price-policy/survey-evidence-and-findings-mergers>

McKinsey & Company. (2024, April 10). State of Grocery Europe 2024: Signs of Hope. Report. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-2024-signs-of-hope>

Michellini, C., & Pickford, M. (1985). Estimating the Herfindahl Index From Concentration Ratio Data. *Journal of the American Statistical Association*, 80(390), 301–305.
<https://doi.org/10.2307/2287886>

Mottis, J. (2007). Mergers and acquisitions motives. *University of Crete, Department of Economics*. <https://ideas.repec.org/p/crt/wpaper/0730.html>

Naldi, Maurizio & Flamini, Marta. (2014). The CR4 Index and the Interval Estimation of the Herfindahl-Hirschman Index: An Empirical Comparison. *SSRN Electronic Journal*.
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2448656>

Nelson, R. L. (1959). Merger Movements in American Industry 1895-1956. *Princeton University Press, Princeton*. <https://www.nber.org/books-and-chapters/merger-movements-american-industry-1895-1956>

- NielsenIQ. (2023). *State of the Nation: Greek Retail Market Report 2023*.
<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/q3-state-of-the-nation-greece/>,
<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/greece-state-of-the-nation-2023-overview/>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2013), “Competition Issues in the Food Chain Industry: Key findings, summary and notes”, *OECD Roundtables on Competition Policy Papers*, No. 146, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/09b968a9-en>
- Official Journal of the European Union. (February 5, 2004). Guidelines on the assessment of horizontal mergers under the Council Regulation on the control of concentrations between undertakings. (C31/03), 5-18. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2004:031:FULL>
- Pablo, A. L. (1994). Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
<https://doi.org/10.2307/256601>
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *Free Press*. (New introduction published 1998). <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), Article 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Pradhan, S. (2009). Retail management: Text and cases (3rd ed.). *New Delhi: Tata McGraw-Hill Education*.
https://www.mpgmahavidyalaya.org/userfiles/LPU%20E%20BOOK-RETAIL_MANAGEMENT.pdf
- Russin & Vecchi. (2024, May 29). *Advantages and disadvantages of mergers and acquisitions*. Russin & Vecchi Legal Group.
<https://www.russinvecchi.com.vn/publication/advantages-and-disadvantages-of-mergers-and-acquisitions/>
- Schmalensee, R. (1977). Using the H-Index of Concentration with Published Data. *The Review of Economics and Statistics*, 59(2), 186-193. <https://doi.org/10.2307/1928815>
- Soubeniotis et. al (2006), “Evaluation of Mergers & Acquisitions in Greece”, *International Research Journal of Finance and Economics*, Vol. 1, pp.92-104.
https://www.researchgate.net/publication/27379760_Evaluation_of_Mergers_Acquisitions_in_Greece
- Stigler, G. J. (1964). A Theory of Oligopoly. *Journal of Political Economy*, 72(1), 44-61.
<http://www.jstor.org/stable/1828791>
- Tirole, J. (1988). The Theory of Industrial Organization. *The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England*
https://www.academia.edu/42076655/Economics_and_Finance_Jean_Tirole_The_Theory_of_Industrial_Organization_MIT_Press_198820200226_84251_67i014?source=swp_share

Umra, R., Mohd, A., Saleh, F.A.K., Fateh, M.K., & Javaid, A. (2024, January 30). Unravelling trends, patterns and intellectual structure of research on bankruptcy in SMEs: A bibliometric assessment and visualization. *Elsevier Ltd*, 10(2).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24254>

U.S. Department of Justice. (1982). Horizontal Merger Guidelines. § III.A.
<https://www.justice.gov/sites/default/files/atr/legacy/2007/07/11/11248.pdf>

U.S. Department of Justice & Federal Trade Commission. (2010). Horizontal merger guidelines. § 5.3. <https://www.justice.gov/atr/file/810276/dl?inline>

Varian, H. (1992). Microeconomic Analysis (3rd ed.). *W.W. Norton & Company, New York*.
<https://www.hostnezt.com/cssfiles/economics/Microeconomic%20Analysis%203rd%20Ed%20By%20Hal%20Varian.pdf>