# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα***

## Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Στρατηγική Ανάπτυξη στον κλάδο των υπεραγορών**
**Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας**

**Μάριος Νικολάου**

**Επιβλέπων Καθηγητής**
**Αντώνιος Γεωργόπουλος**

**Φεβρουάριος 2016**

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα***

# Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Στρατηγική Ανάπτυξη στον κλάδο των υπεραγορών**
**Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας**

**Μάριος Νικολάου**

**Επιβλέπων Καθηγητής**
**Αντώνιος Γεωργόπουλος**

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

**Φεβρουάριος 2016**

# Περίληψη

Ο σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να λάβει υπόψη της τις εξελίξεις στην Κυπριακή οικονομία, και στο πλαίσιο αυτό να εξετάσει κατά πόσον ο κλάδος των υπεραγορών, δημιουργώντας προϊόντας ιδιωτικής ετικέτας, μπορεί να αποκτήσει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι της βιομηχανίας, και ειδικότερα έναντι των επώνυμων αγαθών της. Έμφαση δίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, θα ερευνηθεί σε πιο βαθμό η οικονομική κρίση έχει αλλάξει τις καταναλωτικές συνήθειες των Κυπρίων και πως αυτές επηρεάζουν τη στρατηγική των υπεραγορών.

Μεθοδολογικά η μεταπτυχιακή διατριβή ακολουθεί τα εξής βήματα:

Πρώτα θα γίνει μια αναφορά στο προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Στη συνέχεια θα αναλυθεί το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον με τη βοήθεια του μοντέλου PESTEL.

Αμέσως μετά θα περιγραφούν οι τύποι στρατηγικών που θα πρέπει να επιλέξει μια επιχείρηση. Έμφαση θα δοθεί στο ποια στρατηγική θα πρέπει να επιδεχθεί έτσι ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά του κλάδου. Στο συγκεκριμένο πλαίσιο Θα γίνει επεξήγηση του τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το πώς επιτυγχάνεται, αλλά και πως διατηρείται μακροχρόνια

Μετά η μεταπτυχιακή διατριβή θα εισέλθει στην εμπειρική έρευνα. Τα βασικά ερωτήματα που θα εξεταστούν είναι:

α) κατά πόσο η δημιουργία από τις υπεραγορές προϊόντων δικής τους ετικέτας τις βοηθά να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
β) σε πιο βαθμό η οικονομική κρίση έχει αλλάξει τις συνήθειες των καταναλωτών και πως αυτό επηρεάζει τη στρατηγική των υπεραγορών
γ) ποιες ήταν οι κρίσιμες στρατηγικές των υπεραγορών πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Τα ερωτήματα αυτά απαντώνται με την υλοποίηση εμπειρικής έρευνας στον κλάδο των υπεραγορών στην Κυπριακή Οικονομία. Ειδικότερα, έγινε αξιοποίηση δευτερογενών στοιχείων από έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν, ως και επίσης συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου.

Το βασικό συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι οι πλείστες υπεραγορές στην Κύπρο δεν χρησιμοποιούν τα προϊόντα δικής τους ετικέτας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως συμβαίνει σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως για παράδειγμα στη Μεγάλη Βρετανία. Αντιθέτως χρησιμοποιούν την έντονη διαφήμιση στα τηλεοπτικά μέσα και τις εκπτωτικές προσφορές στην προσπάθεια τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όσο αφορά στη συμπεριφορά των καταναλωτών, η οικονομική κρίση την έχει αλλάξει. Οι καταναλωτές έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζουν και ψωνίζουν και εκμεταλλεύονται τις προσφορές των υπεραγορών. Στο πλαίσιο αυτό όπου υπάρχουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τα προτιμούν λόγο της χαμηλής τους τιμής.

# Ευχαριστίες

Για τη συγγραφή της μεταπτυχιακής διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Αντώνιο Γεωργόπουλο, ο οποίος είχε την επίβλεψη της εργασίας. Οι συμβουλές του, η καθοδήγησή του, η διάθεσή του για συνεργασία και η διαρκής επικοινωνία μαζί του αποτέλεσαν πολύτιμη βοήθεια για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Ευχαριστίες οφείλω επίσης στην εταιρεία RAI Consultants Ltd καθώς και στην κ. Μαρία Πηλίδου, δημοσιογράφο του περιοδικού IN Business, για τη βοήθεια που πρόσφεραν στην έρευνα μου  με τις πληροφορίες και δεδομένα που μοιράστηκαν μαζί μου.

# Περιεχόμενα


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **Εισαγωγή** | **1** |
| **2** | **Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας** | **3** |
| 2.1 | Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας VS Επώνυμα Προϊόντα | **6** |
| 3 | **Το επιχειρηματικό περιβάλλον** | **9** |
| 3.1 | Μακροπεριβάλλον | **10** |
| 3.1.1 | Πολιτικοί Παράγοντες | **10** |
| 3.1.2 | Οικονομικοί Παράγοντες | **10** |
| 3.1.3 | Κοινωνικοί Παράγοντες | **11** |
| 3.1.4 | Τεχνολογικοί Παράγοντες | **12** |
| 3.1.5 | Οικολογικοί Παράγοντες | **12** |
| 3.1.6 | Θεσμικοί Παράγοντες - Νομοθετικό Πλαίσιο | **12** |
| 3.2 | Μικροπεριβάλλον | **12** |
| 3.2.1 | Τομέας προμηθευτών | **13** |
| 3.2.1.1 | Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή | **13** |
| 3.2.2 | Τομέας αγοραστών | **15** |
| 3.2.2.1 | Η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή | **15** |
| 3.2.3 | Προσφορά υποκατάστατων προϊόντων | **16** |
| 3.2.4 | Παράγοντες ανταγωνισμού | **16** |
| 3.2.4.1 | Είσοδος νέων ανταγωνιστών | **16** |
| 3.2.4.2 | Έξοδος κυριοτέρων ανταγωνιστών | **19** |
| 3.2.4.3 | Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων εντός του κλάδου | **19** |
| 3.2.4.4 | Κυριότεροι ανταγωνιστές | **20** |
| 3.2.4.5 | Ο επηρεασμός της κερδοφορίας του κλάδου | **20** |
| **4** | **Στρατηγικό Πλεονέκτημα** | **22** |
| 4.1 | Στρατηγικές | **23** |
| 4.1.2 | Στρατηγικό Ρολόι | **24** |
| **5** | **Τμηματοποίηση της αγοράς** | **27** |

| | | |
|---|---|---|
| 5.1 | Στρατηγικές ομάδες | **27** |
| 5.2 | Τμήματα Αγοράς | **28** |
| **6** | **Ο κλάδος της λιανικής τροφίμων στην Κυπριακή αγορά** | **30** |
| 6.1 | Τα γεγονότα που επηρέασαν τον κλάδο των υπεραγορών | **30** |
| 6.2 | Ανασκόπηση του κλάδου | **32** |
| 6.2.1 | Οι κυριότερες υπεραγορές | **32** |
| 6.2.2 | Οι πωλήσεις | **34** |
| 6.2.3 | Το κόστος | **36** |
| 6.2.4 | Ο ανταγωνισμός | **36** |
| **7** | **Ο Κύπριος καταναλωτής** | **38** |
| **8** | **Έρευνα Υπεραγορών** | **40** |
| 8.1 | TESCO Μεγάλης Βρετανίας | **40** |
| 8.1.1 | Ανάλυση PESTEL | **40** |
| 8.1.1.1 | Πολιτικό Περιβάλλον | **41** |
| 8.1.1.2 | Οικονομικό Περιβάλλον | **41** |
| 8.1.1.3 | Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον | **41** |
| 8.1.1.4 | Τεχνολογικό Περιβάλλον | **42** |
| 8.1.1.5 | Περιβάλλον | **42** |
| 8.1.1.6 | Νομικό Περιβάλλον | **42** |
| 8.1.2 | Οι δυνάμεις του Porter | **43** |
| 8.1.2.1 | Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών | **43** |
| 8.1.2.2 | Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα | **43** |
| 8.1.2.3 | Δύναμη των αγοραστών | **44** |
| 8.1.2.4 | Δύναμη των προμηθευτών | **44** |
| 8.1.2.5 | Ένταση του ανταγωνισμού | **45** |
| 8.2 | Carrefour Κύπρου | **46** |
| 8.2.1 | Ανάλυση PESTEL | **47** |
| 8.2.1.1 | Πολιτικό Περιβάλλον | **47** |
| 8.2.1.2 | Οικονομικό Περιβάλλον | **47** |
| 8.1.2.3 | Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον | **48** |

8.1.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον **48**
8.2.1.5 Περιβάλλον **49**
8.2.1.6 Νομικό Περιβάλλον **49**
8.2.2 Οι 5 δυνάμεις του Porter **50**
8.2.2.1 Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών **50**
8.2.2.2 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα **50**
8.2.2.3 Δύναμη των αγοραστών **50**
8.2.2.4 Δύναμη των προμηθευτών **50**
8.2.2.5 Ένταση του ανταγωνισμού **51**
8.3 ΑΛΦΑΜΕΓΑ **52**
**9 Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας 54**
9.1 Οι καταναλωτές **55**
9.1.1 Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που προτιμά ο Κύπριος καταναλωτής **55**
9.1.2 Αλλαγή στις συνήθειες και συμπεριφορά του Κύπριου καταναλωτή **57**
9.2 Οι υπεραγορές **59**
9.3 Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας **60**
**10 Γενικά Συμπεράσματα 62**

**Παραρτήματα**
**Α Ερωτηματολόγιο 64**
**Βιβλιογραφία 67**

# Κεφάλαιο 1
## Εισαγωγή

Η παρατεταμένη περίοδος οικονομικής ύφεσης που πλήττει την Κυπριακή Οικονομία τα τελευταία χρόνια, αλλά και η αβεβαιότητα για την πορεία της, αναπόφευκτα έχει επηρεάσει και το δυναμικό και ανθεκτικό κλάδο των Υπεραγορών παρά το γεγονός ότι αυτός αποτελεί έναν από τους πιο ισχυρούς και "ανθεκτικούς" κλάδους της. Οι κυριότερες επιπτώσεις της κρίσης αποτυπώνονται στην αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς και της μείωσης της αξίας του μέσου "καλαθιού" αγορών των νοικοκυριών. Οι καταναλωτές έχουν ελαχιστοποιήσει τις παρορμητικές αγορές, συγκρίνουν τις τιμές των προϊόντων στα καταστήματα, αναζητώντας το βέλτιστο συνδυασμό μεταξύ κόστους και αξίας (value for money). Η συγκεκριμένη καταναλωτική συμπεριφορά επιδρά καταλυτικά στα ανταγωνιστικά σχέδια των επιχειρήσεων και στις επιμέρους στρατηγικές τους. Βέβαια, ένας κλάδος όπως αυτός των υπεραγορών, δεν είναι ομοιογενής. Ένα βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις μεταξύ τους, είναι ο αριθμός και το είδος των καταστημάτων τους και επομένως το μέγεθος τους. Οι μεγάλες εταιρείες, όπως για παράδειγμα η Carrefour (Carrefour, 2009), διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο σημείων πώλησης με ευρεία γεωγραφική κάλυψη και διαφορετικούς τύπους καταστημάτων. Αντίθετα οι μικρότερες αλυσίδες δραστηριοποιούνται συνήθως σε τοπικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα οι υπεραγορές Καρσεράς (ΚΑΡΣΕΡΑΣ, 2015) στη Λεμεσό, ενώ υπάρχουν και επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται μεμονωμένα καταστήματα, όπως οικογενειακές επιχειρήσεις για παράδειγμα η υπεραγορά Λυσιώτης (Λυσιώτης, 2012) στην Επισκοπή Λεμεσού.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων έχει καταστεί ιδιαίτερα έντονος κυρίως τα τελευταία χρόνια, λόγω και της οικονομικής συγκυρίας, η οποία όπως προαναφέρθηκε έχει περιορίσει τις καταναλωτικές δαπάνες. Ο ανταγωνισμός οξύνεται συνεχώς, ωθώντας τις εταιρείες στο να αναζητούν συνεχώς νέες στρατηγικές ανάπτυξης, ακόμη και επιβίωσης.

Στοιχεία, όπως η πολιτική τιμών, οι συνθήκες και οι όροι συνεργασίας με τους προμηθευτές αποτελούν βασικές συνιστώσες, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις του κλάδου διαφοροποιούν τη θέση τους στην αγορά και αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό. Σε αυτό το πλαίσιο του ανταγωνισμού, ένα κρίσιμο στοιχείο είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να αναπτύσσουν και να προωθούν στην αγορά νέα προϊόντα, τα οποία είναι ικανοποιητικής ποιότητας και προσιτά από οικονομικής άποψης στον καταναλωτή.

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες αλυσίδες του κλάδου ενέτειναν τις προωθητικές τους ενέργειες (εκπτώσεις, προσφορές κλπ.), και αύξησαν την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, προκειμένου να περιορίσουν τις απώλειες της ζήτησης, να προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό και να ενισχύσουν τις πωλήσεις τους αποσπώντας ουσιαστικά μερίδιο από τον ανταγωνισμό. Παράλληλα, οι αλυσίδες προσφέρουν ορισμένες καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα, που συνάδουν με τη γενικότερη αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών.

# Κεφάλαιο 2
## Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας

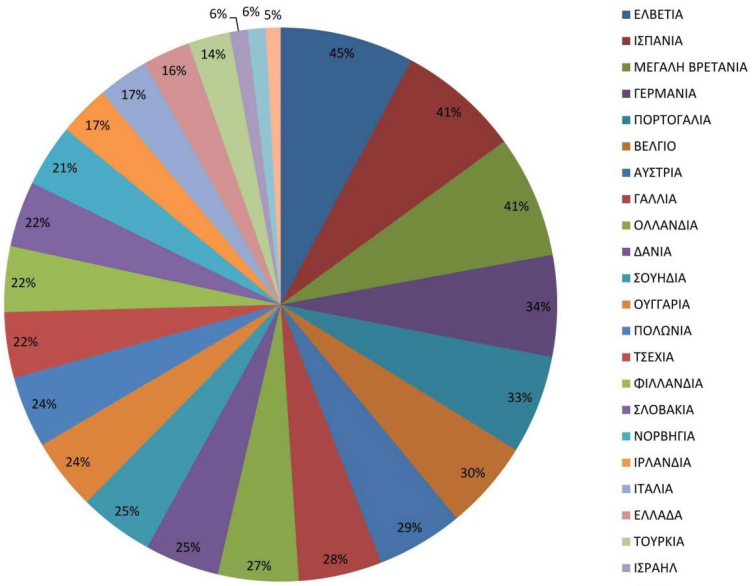
Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι καταναλωτικά προϊόντα που παράγονται από ή για λογαριασμό των λιανέμπορων και πωλούνται μέσα από τα δικά τους καταστήματα και κυκλώματα διανομής με την επωνυμία τους ή το σήμα κατατεθέν τους, ή ένα σήμα το οποίο δημιουργείται από αυτούς. (INC, 2015).

Στην Ευρώπη τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας εμφανιστήκαν τη δεκαετία του 1910 στη Μεγάλη Βρετανία με την εμφάνιση της TESCO. Αργότερα κατά τη δεκαετία του 1990 η ASDA και η Sainsbury, δυο από τις μεγαλύτερες αλυσίδες υπεραγορών στην Μεγάλη Βρετανία, μπήκαν δυναμικά στην εμπορία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

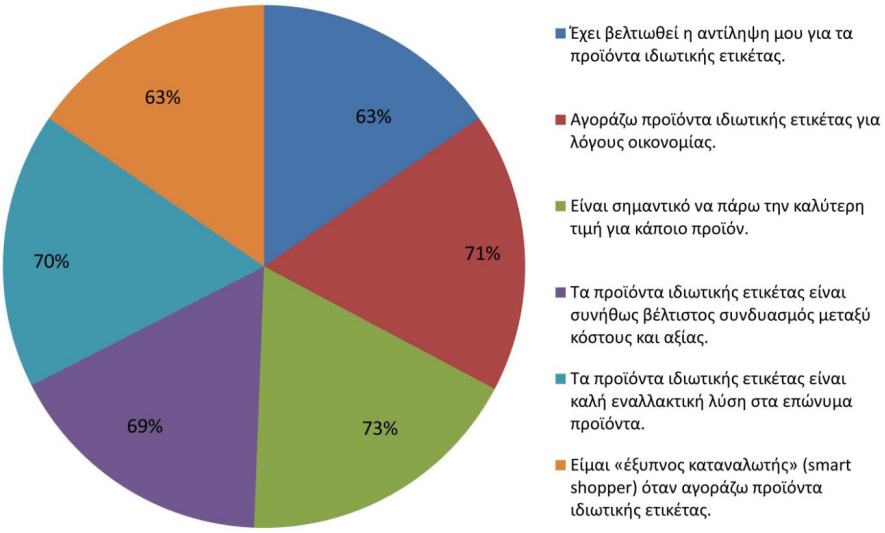
Στο διάγραμμα 1 που ακολουθεί απεικονίζεται το ποσοστιαίο μερίδιο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε χώρες της Ευρώπης, όπως καταγράφηκε από έρευνα της εταιρείας Nielsen. (Nielsen, 2014).

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης σε σχέση με τις χώρες τις Ανατολικής Ευρώπης. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αντιστοιχούν σε 1€ από κάθε 3€ που ξοδεύουν οι καταναλωτές στις χώρες τις Δυτικής Ευρώπης. (Nielsen, 2014, p. 15). Σε μεγάλο βαθμό αυτό οφείλεται στο ότι στις χώρες αυτές δραστηριοποιούνται αλυσίδες υπεραγορών όπως η TESCO, LIDL και Carrefour, που τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποτελούν ένα μεγάλο ποσοστό του όγκου εργασιών τους. Επίσης, σημαντικός λόγος είναι και η οικονομική κρίση που μαστίζει τα εισοδήματα και την αγοραστική δύναμη, κυρίως των μικρομεσαίων και των πτωχότερων στρωμάτων.

Σύμφωνα με την ιδία έρευνα (Nielsen, 2014), στις προαναφερθείσες χώρες οι καταναλωτές απάντησαν ότι συμφωνούν με τα σχόλια στο διάγραμμα 2 που ακολουθεί ως εξής:



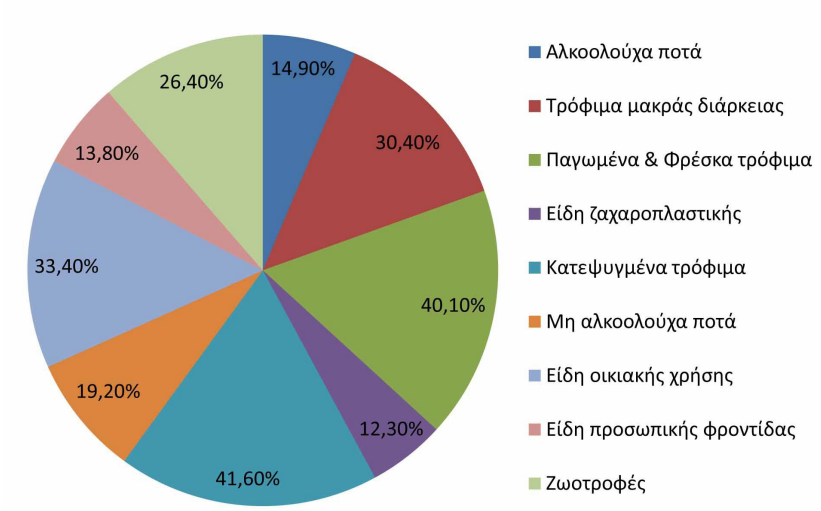

**Διάγραμμα 1.** Ποσοστιαίο μερίδιο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ανά χώρα στην Ευρώπη.




**Διάγραμμα 2.** Αντιλήψεις καταναλωτών για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Το διάγραμμα 2 δείχνει ξεκάθαρα ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν ξεφύγει από το να κατηγοριοποιούνται ως προϊόντα χαμηλής ποιότητας. Οι καταναλωτές πρωτίστως τα προτιμούν λόγο της χαμηλότερης τιμής τους από τα αντίστοιχα επώνυμα θεωρώντας ότι η διαφορά στην τιμή τους δεν αντικατοπτρίζεται και στην ποιότητα τους. Τα εμπιστεύονται και τα θεωρούν ως επάξια των αντίστοιχων επώνυμων προϊόντων.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας δεν εμφανίζουν μόνο διαφορετική βαρύτητα από χώρα σε χώρα, αλλά και από προϊόν σε προϊόν. Συγκεκριμένα το ποσοστιαίο μερίδιο πωλήσεων των κυριοτέρων κατηγοριών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, κατά το έτος 2014, παρουσιάζεται στο επόμενο διάγραμμα . (Eales, 2014).




**Διάγραμμα 3.** Μερίδιο πωλήσεων των κυριοτέρων κατηγοριών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Σύμφωνα με το διάγραμμα 3 τα κατεψυγμένα (41,60%) και παγωμένα & φρέσκα τρόφιμα (40,10%) ιδιωτικής ετικέτας κατέχουν την πρώτη θέση στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Στην Μεγάλη Βρετάνια υπάρχουν και αλυσίδες καταστημάτων που εξειδικεύονται στα κατεψυγμένα και παγωμένα τρόφιμα ιδιωτικής ετικέτας, όπως για παράδειγμα η Iceland Foods. (Iceland, 2015).

Σε αντίθεση με τα κατεψυγμένα και παγωμένα τρόφιμα, τα είδη ζαχαροπλαστικής ιδιωτικής ετικέτας κατέχουν την τελευταία θέση στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ο

λόγος είναι ότι τα επώνυμα προϊόντα ζαχαροπλαστικής απολαμβάνουν σταθερά την προτίμηση των καταναλωτών.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (POPAI, 2015) έρευνα που έγινε έδειξε τα πιο κάτω αποτελέσματα:

- 77% των καταναλωτών συγκρίνουν τις τιμές των επώνυμων προϊόντων με αυτές των προϊόντων ιδιωτική ετικέτας
- 90% των γυναικών κάνουν τη σύγκριση αυτή σε συνεχές βάση
- 69% των καταναλωτών πιστεύουν ότι οι σκόνες πλυσίματος είναι σημαντικό να είναι επώνυμης μάρκας
- 76% των έγχρωμων Αμερικανών προτιμούν τα επώνυμα προϊόντα.
- 65% των καταναλωτών προτιμούν τα επώνυμα προϊόντα προσωπικής φροντίδας και υγιεινής.
- 74% των Ισπανόφωνων καταναλωτών προτιμούν τα επώνυμα προϊόντα προσωπικής φροντίδας και υγιεινής.
- 68% των καταναλωτών προτιμούν τα ιδιωτικής ετικέτας μη συνταγογραφούμενα φάρμακα
- 51% των καταναλωτών συνεχίζουν να αγοράζουν επώνυμα προϊόντα, επειδή εμπιστεύονται την μάρκα.

Το γενικό συμπέρασμα από όλες τις προαναφερθείσες έρευνες είναι ότι οι καταναλωτές όλο και περισσότερο εμπιστεύονται τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

## 2.1 Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας VS Επώνυμα Προϊόντα

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας βοηθούν τις υπεραγορές να έχουν χαμηλές τιμές και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Αυτό είναι και το βασικό ερώτημα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας φέρουν μαζί τους μια σειρά πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων (Chouhan, 2014).

Τα κυριότερα είναι:

**Πλεονεκτήματα**

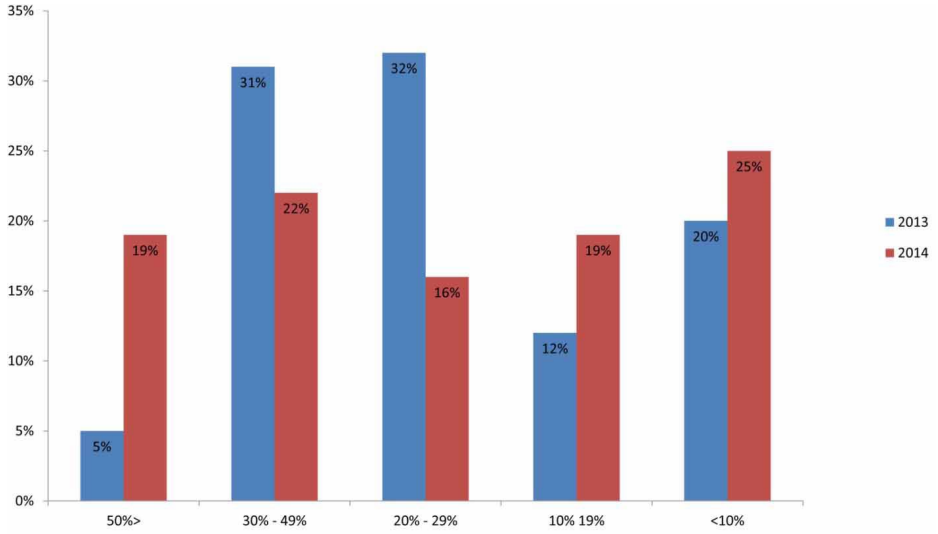
- Χαμηλή Τιμή
- Μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους
- Μεγαλύτερη αξία για τον καταναλωτή
- Διαπραγματευτική δύναμη στην εταιρεία
- Δημιουργούν πίστη και σύνδεση με την εταιρεία

**Μειονεκτήματα**

- Σύγκρουση με άλλες μάρκες στην ιδία κατηγορία προϊόντος
- Υψηλή δαπάνη για R&D
- Υψηλότερη δαπάνη μάρκετινγκ
- Εάν ένα από τα προϊόντα αποτύχει, θα δημιουργηθεί αρνητική εντύπωση για όλα
- Μεγάλο κόστος διατήρησης αποθεμάτων

Η διαφορά της τιμής μεταξύ των επωνύμων και ιδιωτικής ετικέτας προϊόντων ολοένα και αυξάνεται . Στις Ηνωμένες Πολιτείες σχεδόν το ένα δεύτερο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας προσφέρουν εξοικονόμηση μέχρι και 20% σε σχέση με τα επώνυμα ομόλογά τους και σχεδόν το ένα πέμπτο τους προσφέρουν εξοικονόμηση περάν του 50%.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4 που ακολουθεί ο μέσος όρος εξοικονόμησης που προσφέρουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στις Ηνωμένες Πολιτείες το 2014 είναι 28% σε σχέση με 22% που ήταν το 2013 (Viamari, 2013) (Viamari, 2015).




**Διάγραμμα 4.** Η εξοικονόμηση που προσφέρουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Στις χώρες της Ευρώπης ο μέσος όρος εξοικονόμησης που προσφέρουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας φτάνει μέχρι και το 62%. (Peeters, 2011).
Συγκεκριμένα ανά χώρα προκύπτει η ακόλουθη εικόνα:

| Χώρα | Μέσος όρος εξοικονόμησης |
|---|---|
| Ιταλία | 25% |
| Ηνωμένο Βασίλειο | 24% |
| Γαλλία | 25% |
| Ολλανδία | 26% |
| Γερμανία | 24% |
| Ισπανία | 23% |
| Ελλάδα | 62% |
| Ρωσία | 30% |

**Πίνακας 1.** Μέσος όρος εξοικονόμησης ανά χώρα.

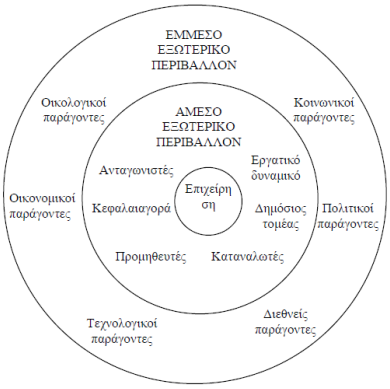
Από την ανάλυση που προηγήθηκε, διαφαίνεται ότι οι καταναλωτές στην Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες εμπιστεύονται σε αξιόλογο βαθμό τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Μεγάλες αλυσίδες υπεραγορών έχουν αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη δημιουργία των δικών τους προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Από τους πρωτοπόρους σε αυτό τον τομέα είναι και η Βρετανική TESCO που την όποια θα εξετάσουμε στη συνέχεια για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

# Κεφάλαιο 3
# Το επιχειρηματικό περιβάλλον

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αυτό που περιλαμβάνει εκείνες τις οντότητες και τις δυνάμεις που επηρεάζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να λειτουργήσει αποτελεσματικά στην προσπάθεια της να παράσχει υπηρεσίες και προϊόντα στις επιλεγμένες από αυτήν αγορές.

Το περιβάλλον κατηγοριοποιείται σε:

- Μακροπεριβάλλον – Ευρύτερο Εξωτερικό
- Μικροπεριβάλλον – Άμεσο Εσωτερικό




Με την ανάλυση και τη διάγνωση του περιβάλλοντος οι διευθύνοντες της επιχείρησης εντοπίζουν έγκαιρα τις ευκαιρίες ή και τις απειλές για τη λειτουργία της επιχείρησης και έτσι έχουν τη δυνατότητα να πάρουν έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση των απειλών ή και να αναπτύξουν στρατηγικές που με τις οποίες θα μπορέσουν να

μετατρέψουν τις απειλές αυτές σε όφελος της επιχείρησης. (Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003, pp. 35,36).

## 3.1 Μακροπεριβάλλον

Η κυριότερες τεχνικές ανάλυσης του μάκρο-περιβάλλοντος είναι η PESTEL Political – Economical – Social –Technological – Environmental –Legal και η PEST-DG Political – Economical – Social –Technological – Demographic – Global. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα χρησιμοποιηθεί η τεχνική PESTEL.

Η ανάλυση αυτή δείχνει ότι το μακροπεριβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από τους εξής έξι (6) παράγοντες:

- Πολιτικούς
- Οικονομικούς
- Κοινωνικούς
- Τεχνολογικούς
- Οικολογικούς
- Θεσμικούς - Νομοθετικό πλαίσιο

(Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003, pp. 37 - 47)

### 3.1.1 Πολιτικοί Παράγοντες

Στους πολικούς παράγοντες περιλαμβάνονται:

α) η δυνατότητα του κράτους να είναι ένας σημαντικός αγοραστής προϊόντων ή και υπηρεσιών.

β) η δυνατότητα του κράτους να παρέχει επιδοτήσεις σε επιχειρήσεις και βιομηχανίες με σκοπό να τις βοηθήσει να αναπτυχτούν ή και να επιβιώσουν.

γ) η δυνατότητα του κράτους να προστατεύει την εγχώρια βιομηχανία από τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

δ) η πολιτική σταθερότητα.

### 3.1.2 Οικονομικοί παράγοντες

Στους οικονομικούς παράγοντες περιλαμβάνονται:

α) η οικονομική κατάσταση της χώρας επηρεάζει τις προοπτικές και τις

στρατηγικές των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα ο ρυθμός ανάπτυξης, η ανεργία, το ύψος των επιτοκίων δανεισμού κλπ. επηρεάζουν αναλόγως τις επιχειρήσεις.

β) η εξωτερική οικονομική πολιτική της χώρας όπως δασμολογική πολιτική, επιδοτήσεις στις εξαγωγές, ποσοτικοί περιορισμοί εισαγωγών κλπ.

γ) οι οικονομικές ενοποιήσεις και οι συνεργασίες και συνασπισμοί διαφόρων χωρών όπως για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση, ο Οργανισμός Εξαγωγών Χωρών Πετρελαίου, οι BRICS κλπ.

### 3.1.3 Κοινωνικοί παράγοντες

Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται:

α) η κοινωνική συμπεριφορά των καταναλωτών και των εργαζομένων της επιχείρησης.

β) το μορφωτικό επίπεδο.

Η αύξηση και η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου επηρεάζει άμεσα την νοοτροπία και τον τρόπο και ποιότητα ζωής.

γ) δημογραφικοί παράγοντες

Οι μεταβολές στο συνολικό πληθυσμό επηρεάζουν τη βασική ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Μεταβολές στην ηλικία του πληθυσμού επηρεάζουν τις στρατηγικές ορισμένων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα εάν υπάρχει μείωση των γεννήσεων θα μειωθεί και η ζήτηση σε παιδικές τροφές, παιχνίδια κλπ.

δ) η κατανομή του εισοδήματος του πληθυσμού επηρεάζει επίσης τη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών. Εάν για παράδειγμα σε μια γεωγραφική περιοχή το κατά κεφαλή εισόδημα είναι ψηλό τότε και η ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών θα είναι υψηλότερη σε σχέση με μια άλλη περιοχή όπου το κατά κεφαλή εισόδημα είναι χαμηλό.

ε) γεωγραφικοί παράγοντες

Η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη το γεωγραφικό περιβάλλον. Θα πρέπει να εξετάσει κατά πόσο σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ίσως οι συνθήκες να είναι ευνοϊκότερες για την επίτευξη των στόχων της. Για παράδειγμα στη Μεγάλη Βρετανία υπάρχουν πολλά ιδιωτικά διεθνής σχολεία με οικοτροφεία για του αλλοδαπούς μαθητές. Ένα από αυτά, το TASIS the American School in England (TASIS, 2015), βρίσκεται μόλις μερικά χιλιόμετρα από το αεροδρόμιο

Heathrow του Λονδίνου. Τη γεωγραφική του αυτή θέση το σχολείο την διαφημίζει ως ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα του.

### 3.1.4 Τεχνολογικοί παράγοντες

Στους τεχνολογικούς παράγοντες περιλαμβάνονται:

α) νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ή και νέες χρήσεις για τα υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Για παράδειγμα η χρήση πλαστικών στην αυτοκινητοβιομηχανία συντέλεσε στην παραγωγή πιο ελαφριών και πιο αποδοτικών αυτοκινήτων.

β) βελτίωση των μεθόδων παραγωγής, αυτοματισμός παραγωγής, αλλαγές στον τρόπο παραγωγής. Για παράδειγμα η χρήση ρομπότ στην παραγωγή μειώνει αισθητά τον όλο χρόνο παραγωγής ενός προϊόντος.

γ) τεχνολογική ανάπτυξη. Η τεχνολογική ανάπτυξη επηρεάζει τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή υπηρεσίας.

### 3.1.5 Οικολογικοί παράγοντες

Στους οικολογικούς παράγοντες περιλαμβάνονται:

α) η περιβαλλοντική νομοθεσία

β) η διαθεσιμότητα φυσικών πόρων

### 3.1.6 Θεσμικοί παράγοντες - Νομοθετικό πλαίσιο

Στο νομοθετικό πλαίσιο περιλαμβάνονται:

α) η συμμετοχή σε διεθνείς συμφωνίες, όπως για παράδειγμα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου

β) νομοθεσίες και κανονισμοί που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας και προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών, νομοθεσίες που αφορούν εργασιακά θέματα κλπ.

## 3.2 Μικροπεριβάλλον

Το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης όπως καθορίζεται από τον Porter (Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003, pp. 47 - 50) αποτελείται από: τους εξής πέντε παράγοντες:

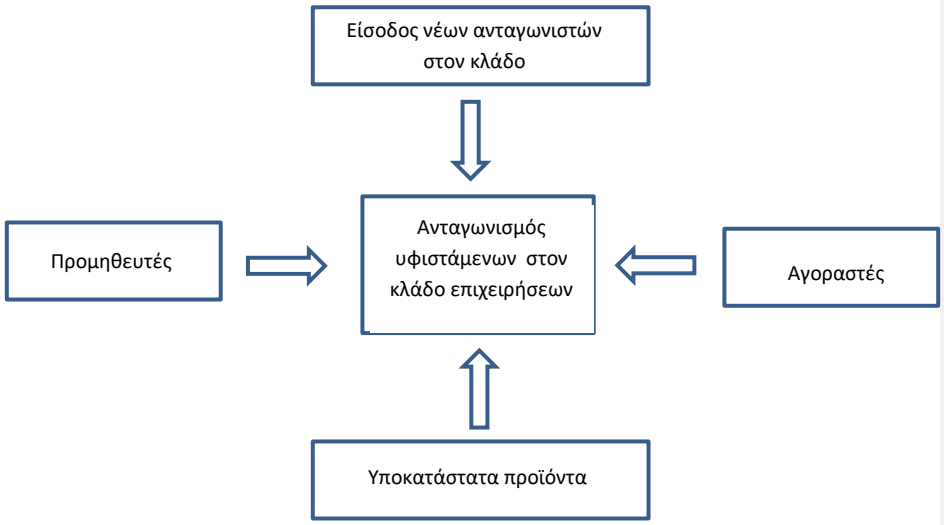
- Τομέας προμηθευτών
- Τομέας αγοραστών

- Προσφορά υποκατάστατων προϊόντων
- Είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- Υφιστάμενες επιχειρήσεις

Οι πέντε αυτοί παράγοντες αποτελούν τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως καθορίζονται από τον Porter και απεικονίζονται στο διάγραμμα 5 που ακλουθεί.

Formatted: Indent: Left: 0 cm

Formatted: Greek




**Διάγραμμα 5.** Το μοντέλο του Porter για τον κλαδικό ανταγωνισμό.

### 3.2.1 Τομέας προμηθευτών

Ο τομέας προμηθευτών εξετάζει τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.

#### 3.2.1.1 Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή

Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή είναι η ικανότητα των προμηθευτών να επιβάλουν περιορισμούς στις τιμές ή στις ποσότητες.

Όταν οι προμηθευτές είναι σε θέση να επιβάλλουν τις θέσεις τους και να εξασκούν πιέσεις τότε ο κλάδος θεωρείται ως μη ελκυστικός. Οι υπεραγορές με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας προσπαθούν να περιορίσουν τη δύναμη των προμηθευτών. Οι υπεραγορές ΑΛΦΑΜΕΓΑ προσφέρουν τα προϊόντα ΑΒ (Σεΐτανίδης, 2011), η Carrefour μια σειρά από προϊόντα με την επωνυμία Carrefour (Παναγίδης, 2014) και η υπεραγορές Παπαντωνίου

ξεκίνησαν και αυτές με τη σειρά τους να προσφέρουν προϊόντα με τη δική τους ετικέτα ξεκινώντας με τα χαρτικά.

-Σύμφωνα με τον Porter (Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003, p. 49) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών συνοψίζεται ως:

α) Όσο πιο μακριά βρίσκεται ο προμηθευτής από το πρότυπο του πλήρους ανταγωνισμού τόσο και πιο μεγαλύτερη είναι η δύναμη του. Τόσο πιο εύκολα μπορεί να αυξήσει τις τιμές του και να ελαττώσει τα κέρδη του αγοραστή. Για παράδειγμα η εταιρείες υγρών καυσίμων στην Κύπρο βρίσκονται μακριά από τον πλήρη ανταγωνισμό και για αυτό έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

β) Όταν ο αγοραστής βρίσκεται σε μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή θέση, η δύναμη του προμηθευτή να αυξήσει τις τιμές του μειώνεται. Εάν για παράδειγμα σε μια περιοχή υπάρχει ένα οινοποιείο, η δύναμη των σταφυλοπαραγώγων να αυξήσουν τις τιμές τους μειώνεται λόγο του ότι δεν έχουν άλλο πελάτη για τα προϊόντα τους.

γ) Όταν ο αγοραστής δεν είναι σημαντικός πελάτης η δύναμη του προμηθευτή να αυξήσει τις τιμές του είναι μεγαλύτερη. Όταν ο αγοραστής είναι μια μικρή μεμονωμένη επιχείρηση, για παράδειγμα ένα αρτοποιείο σε ένα χωριό, ο προμηθευτής του αλευριού θα έχει τη δύναμη να αυξήσει την τιμή του. Αντιθέτως, αν ο πελάτης είναι μια μεγάλη αλυσίδα αρτοποιείων, η δύναμη του προμηθευτή θα είναι αρκετά μειωμένη.

δ) Η δύναμη του προμηθευτή μειώνεται, όταν υπάρχουν αποδεκτά υποκατάστατα προϊόντα σε λογικό κόστος και αυξάνεται όταν δεν υπάρχουν. Για παράδειγμα, η δύναμη του προμηθευτή καφέ να αυξήσει την τιμή του είναι μειωμένη επειδή υπάρχει το τσάι ως υποκατάστατο του καφέ.

ε) Η δύναμη του προμηθευτή αυξάνεται όταν ο προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Για παράδειγμα εάν ο προμηθευτής ειδών ένδυσης ανοίξει καταστήματα λιανικής πώλησης ειδών ένδυσης η διαπραγματευτική του δύναμη θα αυξηθεί.

στ) Η δύναμη του προμηθευτή στην περίπτωση (5) μπορεί να αντισταθμιστεί, εάν ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα πίσω. Εάν ο αγοραστής είναι για παράδειγμα το κατάστημα ειδών ενδύσεις και ανοίξει

βιοτεχνία ειδών ένδυσης και παράγει τα είδη που πουλά, τότε η δύναμη του προμηθευτή θα μειωθεί.

### 3.2.2 Τομέας αγοραστών

Ο τομέας των αγοραστών εξετάζει τη διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή.

#### 3.2.2.1 Η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή

Η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή, είναι το πως και ποτέ ο αγοραστής μπορεί να επηρεάσει το κόστος (τιμές) των προμηθευτών.

Η δύναμη του αγοραστή βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο όταν:

α) ο κλάδος στον οποίο ανήκει ο αγοραστής είναι συγκεντρωμένος σε λίγες επιχειρήσεις (ολιγοπώλιο). Όταν για παράδειγμα ο αγοραστής είναι το μόνο ή ένα από τα λίγα οινοποιεία στην περιοχή, τότε η δύναμη του έναντι των προμηθευτών σταφυλιών είναι αυξημένη.

β) ο αγοραστής αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέγεθος της δραστηριότητας του προμηθευτή. Όταν για παράδειγμα ο αγοραστής είναι μια αλυσίδα υπεραγορών που απορροφά ένα μεγάλο ποσοστό των προϊόντων μιας επιχείρησης παραγωγής κατεψυγμένων εδεσμάτων, η δύναμη του προμηθευτή θα είναι μειωμένη επειδή δεν θα θέλει να χάσει τέτοιον πελάτη.

γ) όταν ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα πίσω.

Η δύναμη του αγοραστή βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο όταν:

α) Ο κλάδος στον οποίο ανήκει ο αγοραστής είναι ανταγωνιστικός. Όταν για παράδειγμα ο αγοραστής είναι ένα περίπτερο μεταξύ των εκατοντάδων περιπτέρων.

β) Όταν το κόστος για να στραφεί στα υποκατάστατα είναι ψηλό.

γ) Όταν το προϊόν του προμηθευτή αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας παραγωγής του. Όταν για παράδειγμα ο αγοραστής είναι μια επιχείρηση παραγωγής παπουτσιών, η δύναμη του έναντι του προμηθευτή δερμάτων είναι χαμηλή.

δ) Όταν ο προμηθευτής έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

### 3.2.3 Προσφορά υποκατάστατων προϊόντων

Τα καλής ποιότητας και λιγότερο δαπανηρά υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες μειώνουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να πραγματοποιήσει κέρδη. Οι επιχειρήσεις για να ελαττώσουν τον κίνδυνο από τα υποκατάστατα προϊόντα προσπαθούν να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές όπως διαφοροποίηση του προϊόντος. (Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003, p. 50).

### 3.2.4 Παράγοντες του ανταγωνισμού

Ο ανταγωνισμός καθορίζει κατά πόσο μια επιχείρηση θα παραμείνει στις παρούσες δραστηριότητες της και ποιες στρατηγικές θα πρέπει να ακολουθήσει για την επιδίωξη των δραστηριοτήτων και των στόχων της. Για το λόγο αυτό τα στελέχη έκτος από τα άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάζουν και τις συνθήκες του ανταγωνισμού τις οποίες η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει. (Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003, pp. 50,51).

Με το κλείσιμο των υπεραγορών Ορφανίδης, τον Μάρτιο του 2013, που κατείχαν περίπου το 19% της αγοράς του κλάδου των υπεραγορών εντονότατος ήταν ο ανταγωνισμός ποιος θα έπαιρνε το μεγαλύτερο μερίδιο των πελατών της εταιρείας Ορφανίδης. Σύμφωνα με έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό απορροφήθηκε από την Carrefour και ακλουθούν η ΑΛΦΑΜΕΓΑ, Lidl, Παπαντωνίου, Αθηαινήτης, ΜΕΤΡΟ και ΜΑΣ. (StockWatch, 2014).

Σύμφωνα με τον Glueck (Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003, p. 51) οι τρεις παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν είναι:

- Είσοδος και έξοδος ανταγωνιστών
- Προσφορά υποκατάστατων
- Κύριες μεταβολές των στρατηγικών παρόντων ανταγωνιστών

#### 3.2.4.1 Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο κάνει δυσκολότερο το έργο μιας επιχείρησης να πραγματοποιήσει τους στόχους της λόγο της έντασης του ανταγωνισμού που θα προκύψει. Νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται ευκολότερα στον κλάδο με εξαγορές υφιστάμενων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα το έτος 2005 είχαμε την είσοδο ενός νέου ανταγωνιστή

στον κλάδο των υπεραγορών στην Κύπρο, την Carrefour, με την εξαγορά της εταιρείας Chris Cash and Carry. (Mirror, 2005).

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από την ευκολία κα τα εμπόδια εισόδου των νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, και για αυτό τα στελέχη θα πρέπει να εκτιμήσουν την επίδραση των στοιχείων αυτών κατά την εξέταση της πιθανότητας εισόδου στον κλάδο.

Τα εμπόδια εισόδου είναι:

- Οικονομίες κλίμακας
- Πλεονεκτήματα απόλυτου κόστους
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα δίκτυα διανομής – διακίνησης
- Η πιθανή αντίδραση των υπαρχόντων επιχειρήσεων

Σύμφωνα με το Porter και Brain (Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003, pp. 51 - 53) θα πρέπει να εκτιμηθούν οι εξής παράγοντες ως προς την επίδραση τους στα εμπόδια εισόδου και εξόδου μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο:

α) Οικονομίες κλίμακας

Το κόστος παραγωγής, διανομής, πώλησης, διαφήμισης, έρευνας, τεχνολογίας και χρηματοδότησης μειώνεται όσο περισσότερες μονάδες προϊόντων πουλιούνται. Μια νέα επιχείρηση που επιθυμεί να εισέρθει στον κλάδο θα πρέπει να εισέρθει τουλάχιστο με τα ιδία επίπεδα κόστους ανά μονάδα παραγωγής με τις υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις, διαφορετικά θα έχει ένα σημαντικό μειονέκτημα έναντι τους.

β) Πλεονεκτήματα απόλυτου κόστους

Τα πλεονεκτήματα αυτά προέρχονται από:

- Προνόμια ευρεσιτεχνίας
- Έλεγχο ιδιοκτησιακής τεχνολογίας
- Ευνοϊκή τοποθεσία
- Ιδιαίτερα εξειδικευμένη εργασία
- Έλεγχο καλύτερων πηγών πρώτων υλών
- Καλύτερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου

- Αποσβεθέντα μηχανήματα και εγκαταστάσεις οι οποίες δεν έχουν απαξιωθεί τεχνολογικά και είναι χρήσιμες ακόμη.
- Πλεονεκτήματα καμπύλης εμπειρίας και εκμάθησης

γ) Διαφοροποίηση προϊόντος.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα στα ιδιαίτερα του χαρακτηριστικά, στο όνομα του, στην εικόνα του, στην ποιότητα του, στην ευχρηστία του και στην καλύτερη εξυπηρέτηση. Η διαφοροποίηση αυτή δημιουργεί ισχυρή αφοσίωση των καταναλωτών στα υφιστάμενα προϊόντα, και επειδή το κόστος να πειστούν οι καταναλωτές να αλλάξουν προτίμηση προϊόντος συχνά είναι σημαντικό, οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις θα βρίσκονται με ένα σοβαρό μειονέκτημα.

δ) Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής – διακίνησης

Στην περίπτωση που οι υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν ισχυρή επιρροή στα κυριότερα δίκτυα διανομής, τότε η είσοδος μιας νέας επιχείρησης θα είναι αρκετά δαπανηρή και δύσκολη.

ε) Αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η επιβίωση μιας νέας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πώς θα αντιδράσουν οι υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Σε περίπτωση που δεν αντιδράσουν τότε υπάρχει η πιθανότητα η νέα επιχείρηση να επιβιώσει. Η ύπαρξη των ακολούθων συνθηκών αυξάνει την πιθανότητα οι υφιστάμενες επιχειρήσεις να αντιδράσουν:

- Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν σημιτικούς οικονομικούς πόρους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να πραγματοποιήσουν μια επιθετική καμπάνια προώθησης και πόλεμο τιμών για να προστατευόσουν τις θέσεις τους στην αγορά.
- Στο παρελθόν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις αντιστάθηκαν επιθετικά σε προσπάθειες εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
- Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν σημαντική επιρροή στους διανομείς και πελάτες ώστε να μπορούν να διατηρήσουν το μερίδιο τους στην αγορά.
- Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν υπερβολική παραγωγική δυναμικότητα ώστε να μπορούν να χαμηλώσουν τις τιμές τους.

#### 3.2.4.2 Έξοδος κυριοτέρων ανταγωνιστών

Με την έξοδο ανταγωνιστών από τον κλάδο μια επιχείρηση έχει περισσότερες πιθανότητες να πετύχει τους στόχους της. Αν και πολλές επιχειρήσεις δεν επιτυχαίνουν τους στόχους τους, δεν εγκαταλείπουν τον κλάδο επειδή τα εμπόδια εξόδου είναι ψηλά. Για παράδειγμα η έξοδος των υπεραγορών Ορφανίδης από τον κλάδο το 2013, αύξησε την πιθανότητα τον μέχρι τότε ανταγωνιστών του να πετύχουν τους στόχους τους
Οι λόγοι, σύμφωνα με τον Porter (Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003, p. 54) που οι επιχειρήσεις δεν εγκαταλείπουν τον κλάδο τους είναι:

α) Η διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη είναι δεμένοι ψυχολογικά με τον κλάδο
β) Εάν άλλα επικερδή προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης μοιράζονται τα δίκτυα διανομής, τον παραγωγικό εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις, διάφορες υπηρεσίες της κλπ., τότε η επιχείρηση μπορεί να παραμείνει στον κλάδο.
γ) Εάν έχουν γίνει ειδικευμένες επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό που είναι χρήσιμα μόνο για το συγκεκριμένο κλάδο.
δ) Εάν το άμεσο κόστος όπως κόστος μετεγκατάστασης και αποζημίωσης προσωπικού είναι ψηλό.
ε) Η κυβερνητική πολιτική δεν επιτρέπει την παύση λειτουργίας της επιχείρησης λόγο των αρνητικών επιπτώσεων που μπορεί να έχει στην οικονομία της χώρας.

#### 3.2.4.3 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων εντός του κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων εντός ενός κλάδου εξαρτάται από τη διάθρωση του.

Ο ανταγωνισμός κατηγοριοποιείται ως εξής:

- Ολιγοπώλιο
- Ατελής
- Πλήρης

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν με διαφόρους τρόπους να κερδίσουν περισσότερο μερίδιο αγοράς και να εκτοπίσουν η μια την άλλη. Η προσπάθεια τους αυτή ονομάζεται ανταγωνισμός άμιλλας και είναι πιο έντονος από το συνήθη ανταγωνισμό.

Οι κυριότεροι τρόποι εμφάνισης του είναι:

- πόλεμος τιμών
- δαπανηρές διαφημίσεις
- αντιγραφή και αναπαραγωγή προϊόντων

Ο ανταγωνισμός άμιλλας είναι επωφελής για τους καταναλωτές αλλά επιζήμιος για τις επιχειρήσεις. Οι τιμές χαμηλώνουν, αυξάνεται η ποικιλία των προϊόντων και υπάρχουν περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται.

Παρόλο που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τον ανταγωνισμό άμιλλας πολλοί παράγοντες μπορούν να τον δημιουργήσουν ή και να τον κλιμακώσουν. Οι κυριότεροι είναι:

α) η παρουσία ανταγωνιστών σε έναν κλάδο αυξάνεται και γίνονται περισσότερο όμοιοι μεταξύ τους από άποψη μεγέθους και διαπραγματευτικής δύναμης, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μια κυρίαρχη επιχείρηση στον κλάδο που να θέτει τα πρότυπα για τον ανταγωνισμό

β) η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς. Η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές της ώστε να διατηρηθεί όσο πιο κοντά μπορεί στους ρυθμούς ανάπτυξης του παρελθόντος.

γ) η έξοδος από τον κλάδο είναι δύσκολη.

δ) όταν τα προϊόντα του κλάδου είναι περίπου όμοια μεταξύ τους και η τιμή είναι ο μόνος διακριτικός παράγοντας.

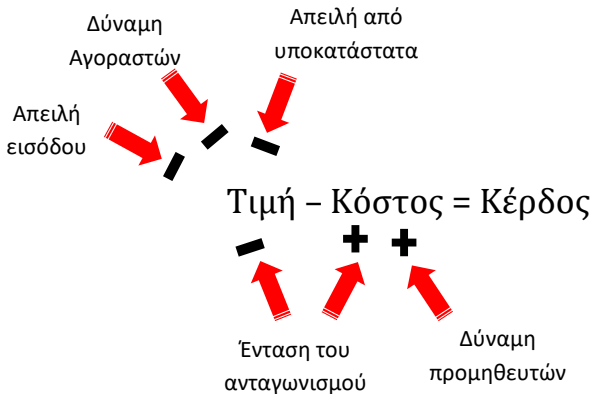
ε) όταν οι επιχειρήσεις επεκτείνονται σε νέες δραστηριότητες.

#### 3.2.4.4 Κυριότεροι ανταγωνιστές

Σε ένα κλάδο πιθανόν να υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις, που τα προϊόντα τους να είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους. Για μια επιχείρηση του κλάδου δεν είναι όλες οι υπόλοιπες εξίσου σημαντικοί ανταγωνιστές. Για αυτό θα πρέπει να αναγνωριστούν οι κυριότεροι ανταγωνιστές και να διαπιστωθεί η ικανότητα τους να επηρεάσουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες στον κλάδο ή και τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο.

#### 3.2.4.5 Ο επηρεασμός της κερδοφορίας του κλάδου

Στο διάγραμμα 6 που ακολουθεί απεικονίζεται ο τρόπος που οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter επηρεάζουν άμεσα την κερδοφορία του κλάδου.




**Διάγραμμα 6.** Ο επηρεασμός της κερδοφορίας.

Η δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών μαζί με την ένταση του αγωνίσου οδηγούν σε μείωση των τιμών των προϊόντων. Αντιθέτως η δύναμη των προμηθευτών μαζί με την ένταση του ανταγωνισμού αυξάνουν τα κόστη της επιχείρησης συνεχώς.

# Κεφάλαιο 4
## Στρατηγικό Πλεονέκτημα

Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι η βάση πάνω στην οποία μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει στρατηγικό πλεονέκτημα στον κλάδο της. Εξασφαλίζεται όταν η επιχείρηση προσφέρει στους πελάτες της αυτό που χρειάζονται πιο καλά και πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές.

Μια επιχείρηση η οποία θέλει να έχει ψηλές επιδόσεις πρέπει να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οτιδήποτε διαφοροποιεί με ευνοϊκό τρόπο μια επιχείρηση ή τα προϊόντα – υπηρεσίες της από τους ανταγωνιστές στα μάτια των καταναλωτών. (ΣΙΩΜΚΟΣ, 2013, p. 132).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις με βάσει την ανταγωνιστική τους θέση και τους ανταγωνιστικούς τους στόχους κατατάσσονται σε τέσσερεις κατηγορίες (ΣΙΩΜΚΟΣ, 2013, p. 152):

- Ηγέτες: Προσανατολισμένες στον ανταγωνισμό, προσπαθούν με κάθε τρόπο να διατηρήσουν και να προστατευόσουν τη θέση τους στην αγορά, πιέζουν τα όρια για διεύρυνση της αγοράς.
- Διεκδικητές: Προσανατολισμένες στον ανταγωνισμό, παρακολουθούν τι κάνει ο ηγέτης, διατηρούν συγκεκριμένη σειρά δράσεων, πιέζουν τα όρια για διεύρυνση της αγοράς.
- Ακόλουθοι: Προσανατολισμένες στην αγορά, παρακολουθούν τι κάνουν ο ηγέτης και ο διεκδικητικής, προσπαθούν να περιορίσουν ή και να αντιγράψουν τις δράσεις τους, παραμένουν στα ασφαλή όρια τους στην αγορά.
- Επιχειρήσεις που αποφεύγουν τον ανταγωνισμό: Προσανατολισμένες στην εταιρεία, έχουν επίγνωση των δυνατοτήτων τους έναντι του ανταγωνισμού, παραμένουν στη γωνιά της αγοράς και κάποτε μπορεί να γίνουν ηγέτες αυτού το τμήματος της αγοράς.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει:

α) να είναι σημαντικά ώστε να κάνουν τη διαφορά μεταξύ των προϊόντων και υπηρεσιών των ανταγωνιστών

β) να είναι σπάνια και σύνθετα, δηλαδή να έχουν κάποιο χαρακτηριστικό που τα διαφοροποιεί από αυτά των ανταγωνιστών.

γ) να αξιολογούνται και να εκτιμούνται από τους πελάτες

δ) να μην αντιγράφονται εύκολα από τους ανταγωνιστές και να είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν υποκατάστατα τους.

ε) να είναι διατηρήσιμα και να έχουν τη δυνατότητα μετατροπείς σε εμφανή επιχειρησιακά χαρακτηριστικά που να μπορούν να επηρεάσουν τους πελάτες.

Μερικά πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι:

- Φήμη για ποιότητα
- Εξυπηρέτηση του πελάτη
- Υποστήριξη προϊόντος
- Αναγνώριση ονόματος / υψηλό προφίλ
- Καλό μάνατζμεντ
- Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Χαμηλές τιμές
- Προσανατολισμός στον πελάτη / έρευνα αγοράς

Μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά οι πελάτες κάνουν τις επιλογές τους με βάσει το τι θεωρούν καλύτερη αντιστοιχία ποιότητας – τιμής και το συνδυασμό τιμής και των πλεονεκτημάτων που διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία. (ΣΙΩΜΚΟΣ, 2013, pp. 133 -139).

## 4.1 Στρατηγικές

Υπάρχουν πολλοί δρόμοι που οδηγούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Porter οι σπουδαιότεροι είναι τρεις και αντιστοιχούν στις τρεις γενικές στρατηγικές όπως διατυπώνονται τον πίνακα 2 που ακολουθεί.

| Γενικές Στρατηγικές<br>Βάσεις Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος | Παράγοντες<br>που δημιουργούν το πλεονέκτημα |
|---|---|
| Διαφοροποίηση Μάρκετινγκ | Ιδιαιτερότητα προϊόντος<br>Υποστήριξη μετά την πώληση<br>Ποιότητα προϊόντος<br>Όνομα μάρκας<br>Διανομή<br>Τεχνολογία<br>Γραμμή προϊόντος |
| Ηγεσία κόστους | Αποτελέσματα κλίμακας<br>Αποτελέσματα εμπειρίας<br>Έλεγχος κόστους<br>Παραγωγικότητα |
| Εστίαση – αγορά niche | Τμήμα πελατών<br>Γραμμή προϊόντος<br>Γεωγραφική περιοχή<br>Τιμή<br>Τεχνολογία |

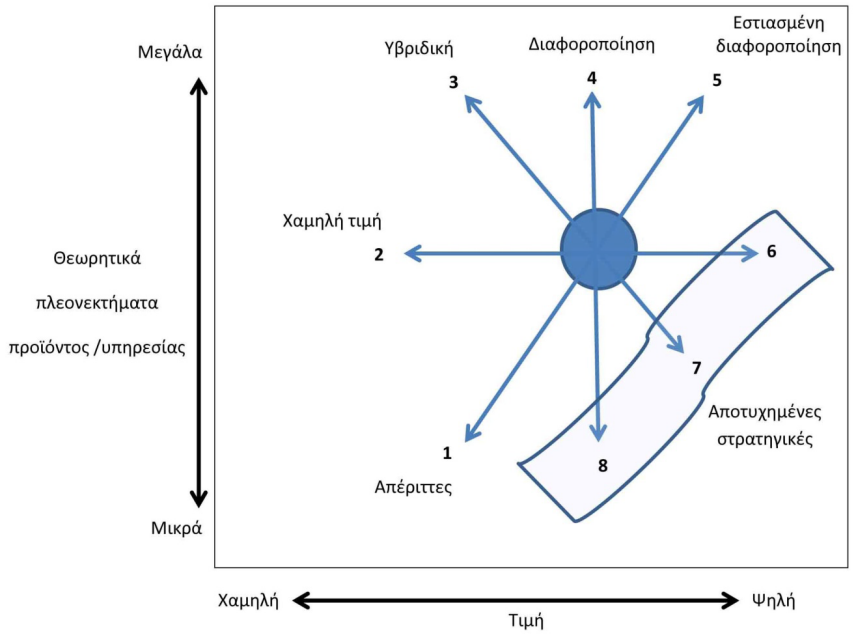
**Πίνακας 2.** Στρατηγικές και παράγοντες δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται σε δυο ικανότητες της επιχείρησης:

- Την ικανότητα να προσφέρει προϊοντικά οφέλη που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να προσφέρουν.
- Την ικανότητα να προσφέρει ισοδύναμα προϊοντικά οφέλη με αυτά των ανταγωνιστών, αλλά σε τιμές που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να ακολουθούσουν. (ΣΙΩΜΚΟΣ, 2013, pp. 150, 151).

### 4.1.2 Στρατηγικό Ρολόι

Το στρατηγικό ρολόι απεικονίζει τις διάφορες θέσεις στην αγορά όπου οι πελάτες προβάλλουν όσον αφορά τη σχέση ποιότητας – τιμής. (G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, 2011, pp. 246-258).




**Διάγραμμα 7.** Το στρατηγικό ρολόι.

- Απέριττη Στρατηγική – Θέση 1

Η απέριττη στρατηγική συνδυάζει τη χαμηλή τιμή με προϊόντα / υπηρεσίες χωρίς αντιληπτά πλεονεκτήματα. Τους πελάτες της θέσης 1 απασχολεί κυρίως η τιμή, ίσως λόγο της περιορισμένης οικονομικής τους δυνατότητας. Η λειτουργικότητα, η εξυπηρέτηση, η συσκευασία και ο σχεδιασμός είναι σε 2η μοίρα. Στον κλάδο των υπεραγορών, στην Κύπρο, οι υπεραγορές LIDL και SMART βρίσκονται σε αυτές τις θέσεις.

- Στρατηγική χαμηλών τιμών – Θέση 2

Η στρατηγική αυτή επιδιώκει την επίτευξη χαμηλότερων τιμών από του ανταγωνιστές, αλλά την ίδια στιγμή προσπαθεί να διατηρήσει κάποια πλεονεκτήματα προϊόντων από τους ανταγωνιστές. Οι πελάτες της θέσης 2 επιδιώκουν να αγοράσουν προϊόντα σε χαμηλές τιμές που να ανταποκρίνονται στις βασικές τους απαιτήσεις. Και σε αυτή τη θέση η λειτουργικότητα, και η εξυπηρέτηση είναι σε δεύτερη μοίρα. Ένα παράδειγμα από τον κλάδο των υπεραγορών ήταν η υπεραγορά Ορφανίδης στην Κύπρο καθώς και οι υπεραγορές ASDA στη Μεγάλη Βρετανία.

- Στρατηγική διαφοροποίησης – Θέση 4

Στη στρατηγική αυτή οι επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν πλεονεκτήματα έναντι εκείνων των ανταγωνιστών. Ο στόχος των επιχειρήσεων στη θέση 4 είναι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές στην ίδια ή ελαφρώς ψηλότερη τιμή από αυτούς. Για τους πελάτες της θέσης 4 πρώτιστο μέλημα είναι η ποιότητα, η λειτουργικότητα, η εξυπηρέτηση και μετά η τιμή. Στον κλάδο των υπεραγορών, στην Κύπρο, στη θέση 4 βρίσκονται οι υπεραγορές Debenhams και στην Μεγάλη Βρετανία οι υπεραγορές Waitrose.

- Υβριδική Στρατηγική – Θέση 3

Η επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική κινούνται μεταξύ της στρατηγικής χαμηλών τιμών και διαφοροποίησης. Ο σκοπός τους είναι να προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα σε χαμηλές τιμές στους πελάτες τους, καθώς και λειτουργικότητα κα εξυπηρέτηση. Ο κύριος εκπρόσωπος της στρατηγικής αυτής είναι οι υπεραγορές TESCO ενώ τη στρατηγική αυτή ακλουθούν και κυπριακές υπεραγορές όπως η «Παπαντωνίου», «Carrefour» και «Μετρό».

- Εστιασμένη διαφοροποίηση – Θέση 5

Στη στρατηγική αυτή οι επιχειρήσεις παρέχουν προϊόντα με ολοφάνερα πλεονεκτήματα τα οποία δικαιολογούν την ψηλή τους τιμή. Οι επιχειρήσεις αυτές απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών. Στη θέση αυτή υπάρχουν εταιρείες όπως η αυτοκινητοβιομηχανία Ferrari, παραγωγοί ανώτερης ποιότητας οίνων κλπ.

Οι θέσεις 6, 7 και 8 εκπροσωπούν στρατηγικές καταδικασμένες σε αποτυχία.

# Κεφάλαιο 5
# Τμηματοποίηση της αγοράς

Όπως διαφαίνεται και από το στρατηγικό ρολόι και οι πελάτες διαφοροποιούνται μεταξύ τους. Οι διαφορές μεταξύ των πελατών προσδιορίζονται μέσω της διάκρισης στρατηγικών πελατών και της διάκρισης διαφορετικών τμημάτων της αγοράς. Η επισήμανση των στρατηγικών ομάδων πελατών και των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς, από μια επιχείρηση, αποτελεί αναγνώριση το τι εκτιμούν και τι ανάγκες έχουν οι πελάτες. (Gary Amastrong, Philip Kolter, 2009, p. 268).

## 5.1 Στρατηγικές ομάδες

Οι οργανισμοί σε ένα κλάδο χωρίζονται σε στρατηγικές ομάδες. Η κάθε στρατηγική ομάδα έχει τα δικά της διακριτικά χαρακτηριστικά που διαφέρουν από αυτά των άλλων στρατηγικών ομάδων μέσα στον κλάδο. Για παράδειγμα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τα μπακάλικα, οι φρουταρίες, τα παντοπωλεία και οι υπεραγορές ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες. (Gary Amastrong, Philip Kolter, 2009, pp. 265 -268).

Στον πίνακα 3 που ακολουθεί απεικονίζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά, που σύμφωνα με τον Porter, θα πρέπει να διαφέρουν οι διάφορες στρατηγικές ομάδες.

| Εύρος Δραστηριοτήτων | Δέσμευση Πόρων |
|---|---|
| • Βαθμός της ποικιλομορφίας των προϊόντων ή υπηρεσιών<br>• Βαθμός γεωγραφικής κάλυψης<br>• Αριθμός τμημάτων της αγοράς που εξυπηρετούνται<br>• Δίαυλοι διανομής που χρησιμοποιούνται | • Βαθμός προώθησης του εμπορικού σήματος<br>• Προσπάθεια μάρκετινγκ<br>• Βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης<br>• Ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών<br>• Μέγεθος στην αγορά<br>• Τεχνολογική ηγεσία |

**Πίνακας 3.** Χαρακτηριστικά στρατηγικών ομάδων.

## 5.2 Τμήματα Αγοράς

Με τον ίδιο τρόπο που σχηματίζονται οι στρατηγικές ομάδες από τις επιχειρήσεις ενός κλάδου βάσει των ομοιοτήτων και διάφορων χαρακτηριστικών τους, σχηματίζονται και τα τμήματα αγοράς από τους καταναλωτές. Ένα τμήμα αγοράς είναι μια ομάδα πελατών οι οποίοι έχουν παρεμφερείς ανάγκες, οι οποίες είναι διαφορετικές από τις ανάγκες άλλων πελατών σε άλλα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική ικανότητα μιας επιχείρησης πηγάζει από την κατανόηση του τι έχει αξία για τον πελάτη και το πώς η επιχείρηση τοποθετείται στην αγορά για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες του πελάτη. Λόγο του ότι είναι αδύνατον οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει μια επιχείρηση στην αγορά να ικανοποιήσουν το σύνολο των αγοραστών, αλλά ένα τμήμα τους, έχουμε την τμηματοποίηση της αγοράς. Και για να αποκτήσει μια επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, θα πρέπει να προσδιορίσει τα τμήματα εκείνα που την ενδιαφέρουν και να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα. (Gary Amastrong, Philip Kolter, 2009, pp. 268 - 278).

Η τμηματοποίηση της αγοράς αφορά τον τεμαχισμό της αγοράς σε μικρότερα τμήματα που το καθένα ξεχωριστά θα μπορούσε να αντιμετωπίσει σαν μια μικρότερη αγορά. Η τμηματοποίηση αυτή στηρίζεται σε ένα συνδυασμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών αλλά και των χαρακτηριστικών τους. Συνεπώς ενδιαφέρεται για:

Αξία και όγκων αγορών → Πόσο αγοράζουν

Τιμή → Σε ποια τιμή αγοράζουν

Συχνότητα αγορών → Κάθε πόσο αγοράζουν

Πηγή αγοράς → Από πού αγοράζουν

Προϊόν / Υπηρεσία → Τι ακριβώς αγοράζουν

Γιατί αγοράζουν → Τρόπος ζωής, μόδα, προσωπικότητα

Ποιοι αγοράζουν → Πολιτιστικοί παράγοντες

Στον επόμενο πινάκα περιλαμβάνονται ενδεικτικές βάσεις για τη τμηματοποίηση της αγοράς.

| Κριτήρια Διαχωρισμού | Αγορές καταναλωτών |
|---|---|
| Δημογραφικά | Ηλικία<br>Φύλο<br>Φυλή<br>Εισόδημα<br>Καταγωγή<br>Κοινωνική υπόσταση |
| Γεωγραφικά | Τόπος διαμονής<br>Μέγεθος πληθυσμού<br>Καιρικές συνθήκες |
| Ψυχολογικά | Συντηρητισμός<br>Προοδευτικότητα<br>Κριτήρια επιλογής |
| Συμπεριφοράς – Χρήση προϊόντος | Ευαισθησία στην τιμή<br>Πίστη σε ένα είδος<br>Προτίμηση σε επωνυμίες<br>Ποιότητα |

**Πίνακας 4.** Βάσεις για τμηματοποίηση της αγοράς

# Κεφάλαιο 6

# Ο κλάδος της λιανικής τροφίμων στην Κυπριακή αγορά

Ο κλάδος της λιανικής τροφίμων τμηματοποιήται στις υπεραγορές και στους discounters. Οι discounters σε αντίθεση με τις υπεραγορές δραστηριοποιούνται στη θέση 1 του στρατηγικού ρολογιού, προσφέρουν πολύ μειωμένη εξυπηρέτηση στους καταναλωτές και λειτουργούν με πολύ χαμηλά κόστη. (IGD, 2011). Οι υπεραγορές στη συνέχεια τμηματοποιούνται στις τοπικές υπεραγορές, στα μικρά καταστήματα όπως περίπτερα, φούρνοι κλπ και στις υπεραγορές που δραστηριοποιούνται παγκύπρια.

## 6.1 Τα γεγονότα που επηρέασαν τον κλάδο των υπεραγορών

Τα κυριότερα γεγονότα που επηρέασαν άμεσα το περιβάλλον του κλάδου κατά την τελευταία δεκαετία στη χώρα μας είναι:

- Η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση (βλ. παρ. 3.1.2.γ)
- Η κάθοδος νέων ανταγωνιστών από την Ευρωπαϊκή Ένωση, Carrefour και Lidl (βλ. παρ. 3.2.3.1)
- Η αποχώρηση των υπεραγορών Ορφανίδης από τον κλάδο (βλ. παρ. 3.2.3.2)
- Η οικονομική κρίση

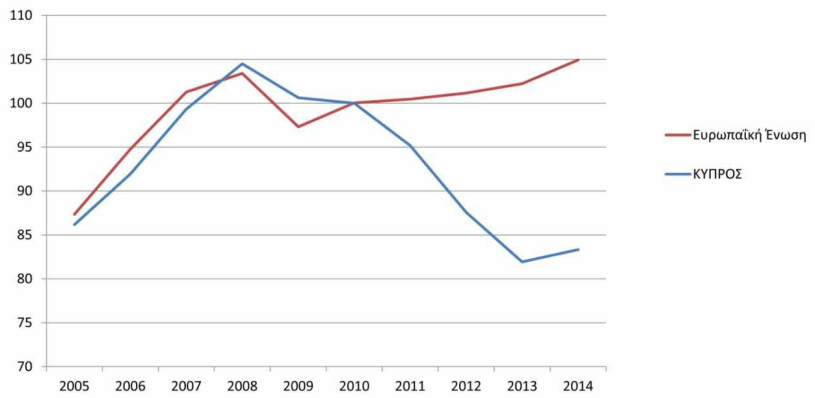
Η αύξηση της ανεργίας από 10.801 εγγεγραμμένους ανέργους τον Σεπτέμβριο του 2006 σε 38.365 τον Σεπτέμβριο του 2015 (ΥΣΤΑΤ, 2015), καθώς και η μείωση του κατά κεφαλή εισοδήματος κατά 15,8%, επηρέασαν αρνητικά τον κύκλο εργασιών του λιανικού εμπορίου (βλ. παρ. 3.1.2.α).

Στον πινάκα που ακολουθεί παραθέτονται η μονάδες αξίας του κύκλου εργασιών του κλάδου λιανικής αγοράς ανά μήνα από το 2004 μέχρι το τέλος του 2014 (ΥΣΤΑΤ, 2015). Βάσει των τιμών της τελευταίας στήλης η μείωση της αξίας του κύκλου εργασιών μέσα σε 10 χρόνια είναι 70,75%.

| Έτος | Ιαν. | Φεβ. | Μάρτης | Απρ. | Μάιος | Ιούνιος | Ιούλιος | Αύγ. | Σεπτ. | Οκτ. | Νοέ. | Δεκ. | Μέσος όρος |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2004 | 106,83 | 96,8 | 111,7 | 118,8 | 116,2 | 120,1 | 132,7 | 122,4 | 125,7 | 121,4 | 129 | 162,6 | 122,02 |
| 2005 | 113,4 | 106,9 | 119,9 | 137,1 | 121,2 | 128,5 | 136,6 | 131,1 | 134,6 | 135,1 | 134,7 | 172,9 | 131,00 |
| 2006 | 121,8 | 113 | 128,2 | 136,8 | 139,9 | 144,3 | 151,3 | 144,3 | 149,2 | 152,3 | 146 | 188,4 | 142,96 |
| 2007 | 130,2 | 123,4 | 147,9 | 146,1 | 154,2 | 163,4 | 170,7 | 163,6 | 160,7 | 165,5 | 167,9 | 223,6 | 159,77 |
| 2008 | 147,5 | 148,9 | 159,8 | 168,9 | 183,5 | 178 | 198,5 | 178,5 | 182,4 | 185,2 | 169,9 | 224,9 | 177,17 |
| 2009 | 155 | 113,4 | 119 | 130,2 | 128,6 | 128,7 | 139,9 | 124,1 | 124,8 | 128,3 | 118,6 | 165,6 | 131,35 |
| 2010 | 109,4 | 103,5 | 124,7 | 120,8 | 124,6 | 129,8 | 145 | 129,4 | 131,1 | 130 | 126,4 | 169,7 | 128,70 |
| 2011 | 116,6 | 113,2 | 124,5 | 131,4 | 130,8 | 138 | 144,1 | 136,3 | 134,8 | 132,5 | 128 | 164,4 | 132,88 |
| 2012 | 118 | 115,9 | 122,3 | 125,3 | 128,8 | 134 | 137,5 | 133,7 | 129,4 | 128,9 | 123,8 | 155,3 | 129,41 |
| 2013 | 113,4 | 104,1 | 106 | 111,2 | 122 | 123,9 | 134,3 | 131,3 | 123,4 | 126,1 | 117 | 149,9 | 121,88 |
| 2014 | 76,4 | 70,7 | 78 | 83,1 | 89,8 | 88,4 | 97 | 91,2 | 88,9 | 87,9 | 82,5 | 102,1 | 86,33 |

**Πίνακας 5.** Κύκλος εργασιών λιανικής αγοράς.

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται συγκριτικά η πορεία του δείκτη όγκου κύκλου εργασιών του Κυπριακού κλάδου λιανικού εμπορίου σε σύγκριση με τον μέσο όρο του ιδίου δείκτη του κλάδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. (Eurostat, 2015).




**Διάγραμμα 8.** Δείκτης όγκου εργασιών του Κυπριακού κλάδου λιανικού εμπορίου και του μέσου όρου του κλάδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Όσον αφορά τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για τις αλυσίδες discounters, οι οποίες κατέχουν τη θέση 1 του στρατηγικού ρολογιού, ανέρχονται στο 80% του κωδικολογίου

τους (Μουρέττου, 2014) ενώ στις αλυσίδες υπεραγορών μόλις στο 10%. (ΠΡΕΣΒΕΙΑ, 2014).

## 6.2 Ανασκόπηση του κλάδου

Στην Κύπρο δραστηριοποιούνται δεκάδες υπεραγορές. Ο αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο λιανικής πώλησης (Toumazou, 2015) αναλύεται στον πιο κάτω πίνακα ανά έτος και ανά στρατηγική ομάδα (βλ. παρ. 5.1).

| | 2007 | 2011 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|---|
| Υπεραγορές | 100 | 201 | 136 | 132 |
| Φρουταρίες | 1074 | 608 | 604 | 540 |
| Mini - Markets | 548 | 892 | 822 | 703 |
| Περίπτερα | 1106 | 993 | 879 | 762 |
| Φούρνοι | 296 | 346 | 347 | 291 |
| Discounters | 26 | 68 | 94 | 114 |

**Πίνακας 6.** Ο κλάδος λιανικών πωλήσεων ανά στρατηγική ομάδα.

Οι οργανωμένες επιχειρήσεις καταστημάτων λιανικού εμπορίου στα τρόφιμα έχουν αυξηθεί από 230 καταστήματα το 2001 σε 743 το 2014 και σήμερα αντιπροσωπεύουν το 80% των συνολικών πωλήσεων, ενώ το 2001 είχαν μόνο το 40%. Την ίδια περίοδο οι μικρές επιχειρήσεις τροφίμων από 2.625 που ήταν το 2001 συρρικνώθηκαν στις 743 το 2014. (Τουμάζου, 2015).

### 6.2.1 Οι κυριότερες υπεραγορές

Οι κυριότερες υπεραγορές απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί, και που από το οποίο διαφαίνεται η υπερβολική ανάπτυξη που υφίσταται στον κλάδο των υπεραγορών. Μόνο 8 από τις δεκάδες υπεραγορές διαθέτουν 120 καταστήματα, από το σύνολο των 743, σε μια χώρα με λιγότερους από 850 χιλιάδες κατοίκους. (ΥΣΤΑΤ, 2015).

**Διάγραμμα 9.** Οι κυριότερες υπεραγορές που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο (Ζαβρός, 2014).

Το μερίδιο αγοράς των κυριοτέρων υπεραγορών στην κυπριακή αγορά ανά έτος έχει ως ακολούθως (Toumazou, 2015):

| Εταιρίες | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|
| Carrefour | 21,1% | 21,1% | 22,4% | 22,4% |
| Αλφάμεγα | 9,4% | 9,2% | 9,8% | 15,3% |
| Παπαντωνίου | 8,9% | 9,2% | 10,3% | 12,9% |
| Αθηαινίτης | 8,9% | 9,8% | 10,3% | 11,8% |
| METPO | 6,7% | 6,9% | 6,9% | 10% |
| MAS | 5,6% | 6,9% | 7,5% | 8,8% |
| Debenhams | 5,6% | 5,7% | 6,3% | 4,7% |
| E&S | 6,7% | 6,3% | 6,9% | 3,5% |
| Ορφανίδης | 22,8% | 24,7% | 19% | 0% |
| Υπόλοιπα | 4,4% | 1,1% | 0,6% | 10,6% |
| Σύνολο Κυκλ. Εργ. % | 100,0% | | | |
| Κύκλος Εργασιών € | €900.000.000 | €870.000.000 | €870.000.000 | €850.000.000 |

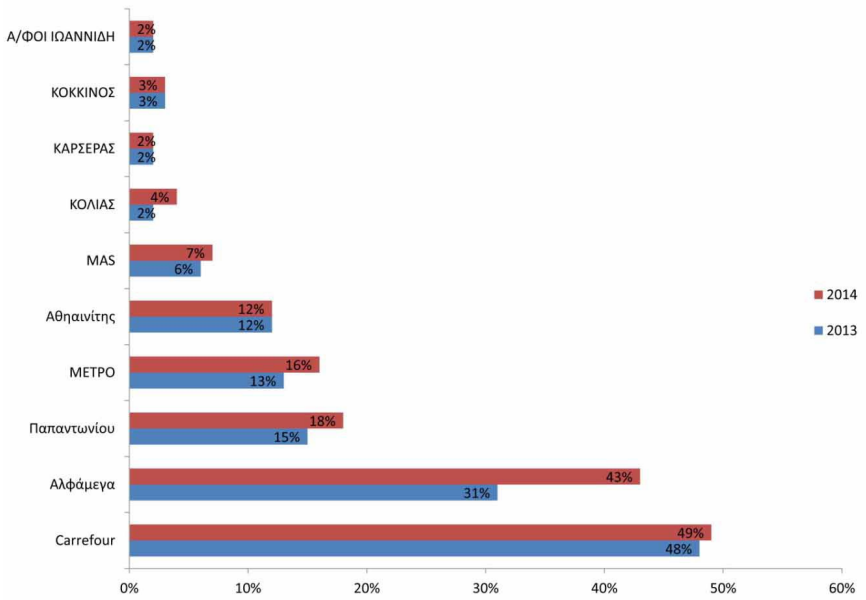
**Πίνακας 7.** Το μερίδιο των υπεραγορών στην Κυπριακή αγορά.

Τις δυο πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν οι εταιρίες Carrefour και η Αλφάμεγα, οι οποίες δραστηριοποιούνται παγκύπρια με συνολικό αριθμό καταστημάτων 29. Η Αλφάμεγα πέρασε στη 2η θέση, αποκτώντας ένα μεγάλο μερίδιο από των κύκλο εργασιών της

Ορφανίδης εξαγοράζοντας μερικά από τα καταστήματα της Ορφανίδης όπως στην Σκαρίνου, στην Λάρνακα και στο Κολόσσι.

Την 3η θέση καταλαμβάνουν οι υπεραγορές Παπαντωνίου με 6 καταστήματα και παρουσία μόνο στην Πάφο και στη Λεμεσό. Αξιοσημείωτη είναι η παρουσία της υπεραγοράς Αθηαινίτης στην 4η θέση με μόνο ένα κατάστημα στη Λευκωσία.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί καταγράφονται τα ποσοστά των υπεραγορών σε δωροκάρτες τα δυο τελευταία χρόνια (Toumazou, 2015). Την μεγαλύτερη αύξηση είχαν οι υπεραγορές Αλφαμέγα λόγω της λειτουργίας πρώην καταστημάτων της Ορφανίδης κάτω από τη δική της επωνυμία. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι οι μικρές τοπικές υπεραγορές κρατούν σταθερά τα ποσοστά τους.



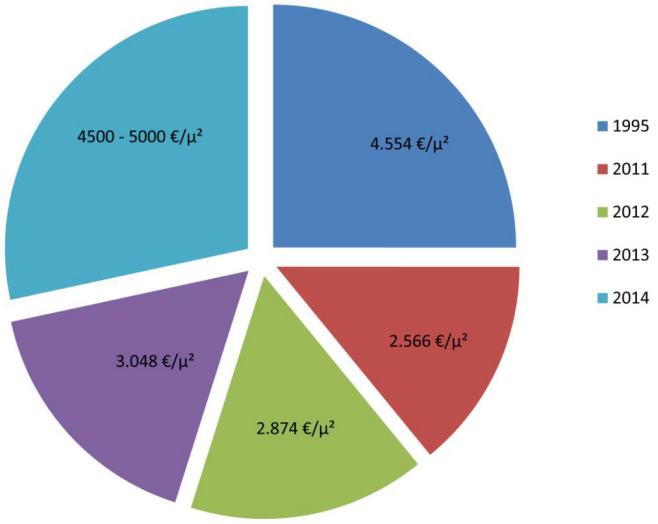

**Διάγραμμα 10.** Ποσοστιαίο μερίδιο δωροκάρτων.

### 6.2.2 Οι πωλήσεις

Οι πωλήσεις των υπεραγορών ανά τετραγωνικό μέτρο, βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα, σε σύγκριση με τις υπεραγορές στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Κατά το 2013 είχαν φτάσει τις €3.048 ανά $μ^2$ όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί (Toumazou, 2015). Κατά

το 2012 όταν στις Κυπριακές υπεραγορές οι πωλήσεις ανά τ.μ.$^2$ ήταν €2.874, στην Γερμανία ήταν €.3951 (JUST, 2014) και στην Μεγάλη Βρετανία κατά το έτος 2014 ήταν €5.175 (£1.150 per ft.$^2$) (Kinnie, 2015).

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 11 που ακολουθεί, η οικονομική κρίση είχε ως αποτέλεσμα την μείωση των πωλήσεων ανά τ.μ. στις υπεραγορές, αλλά από το 2011 και μετά άρχισε η ανάκαμψη. Το 2014 οι πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο κυμάνθηκαν μεταξύ 4.500 και 5.000 ευρώ ανά τετραγωνικό μέτρο. (Doplbauer, 2015).




**Διάγραμμα 11.** Πωλήσεις υπεραγορών ανά μ$^2$

Στον επόμενο πίνακα αναφέρεται το συνολικό εμβαδόν που διέθεταν οι κυριότερες υπεραγορές μέχρι το έτος 2013. (Μουρέτου, 2013).

| Υπεραγορά | Σύνολο τ.μ. |
|---|---|
| ΜΕΤΡΟ | 9.215 |
| ΑΛΦΑΜΕΓΑ | 17200 |
| Παπαντωνίου | 21.600 |
| Carrefour | 47.397 |
| Smart | 8000 |
| Plus | 6000 |
| MAS | 21.600 |

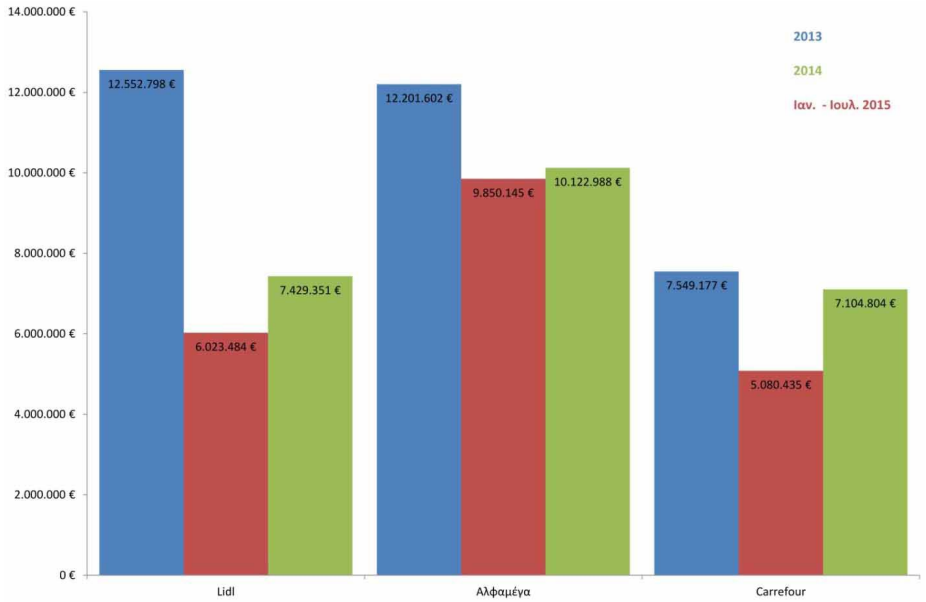
**Πίνακας 8.** Το εμβαδόν των υπεραγορών.

### 6.2.3 Το κόστος

Συνολικά αριθμός των εργαζομένων στις 8 κυριότερες υπεραγορές είναι πέραν των 4330 (Ζαβρός, 2014). Ο πολύ υψηλός αυτός αριθμός μαζί με το ακριβότερο στην Ευρώπη ηλεκτρικό ρεύμα (Θεοχαρίδης, 2015) συντελεί στο υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών (βλ. παρ. 3.2.4.5). Επιπρόσθετα, με τους δυο προαναφερθέντες παράγοντες στο υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών συντελεί και το μέγεθος των υπεραγορών. Οι τέσσερεις μεγαλύτερες υπεραγορές, όπως φαίνεται από το διάγραμμα 9, διαθέτουν γύρω στις 50.000 κωδικούς προϊόντων, η κάθε μία, και έτσι αναγκάζονται να έχουν μεγαλύτερο χώρο στα ράφια για κάθε προϊόν.

### 6.2.4 Ο ανταγωνισμός

Ο εντονότατος ανταγωνισμός ωθεί τις υπεραγορές να ξοδεύουν τεράστια ποσά στη διαφήμιση (βλ. παρ. 3.2.4.3). Τρείς από τις κυριότερες υπεραγορές βρίσκονται διαχρονικά στις 5 πρώτες θέσεις των εταιρειών με τις μεγαλύτερες διαφημιστικές τηλεοπτικές δαπάνες (Πηλείδου, 2013) (Πηλείδου, 2014) (Πηλείδου, 2015). Στο διάγραμμα 12 που ακολουθεί καταγράφονται τα υπέρογκα ποσά που ξοδεύουν οι υπεραγορές για τηλεοπτική διαφήμιση.




**Διάγραμμα 12.** Δαπάνες για τηλεοπτική διαφήμιση.

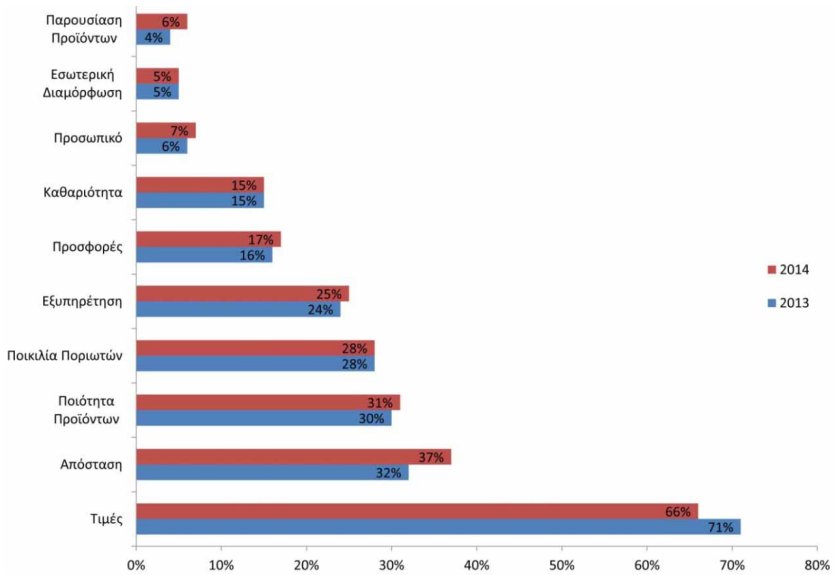
Για παράδειγμα η Αλφαμέγα, βάσει των τιμών του πίνακα 7 και του διαγράμματος 10 το 2013 ξόδεψε 7,78% του κύκλου εργασιών της μόνο για τηλεοπτική διαφήμιση τη στιγμή που η TESCO των £23,5 δισεκατομμυρίων ξόδευε μόνο £116,3 εκατομμύρια (Bold, 2014), δηλαδή το 0,5% του κύκλου εργασιών της για όλες τις μορφές διαφήμισης. Η διαφορά στη στρατηγική που ακολουθούν οι δύο αυτές εταιρείες για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος είναι πασιφανές. Η ΑΛΦΑΜΕΓΑ επενδύει στη διαφήμιση στην προσπάθεια της να το αποκτήσει ενώ η TESCO στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της.

# Κεφάλαιο 7
## Ο Κύπριος καταναλωτής

Η οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα μας έχει επηρεάσει και σε μεγάλο βαθμό και τις συνήθειες των καταναλωτών. Διαφορετικά ψωνίζει το πρώτο δεκαπενθήμερο του μήνα, επιτρέπει κάποιες πολυτέλειες στον εαυτό του, και διαφορετικά μετά τις 18 του μήνα (Σεΐτανίδης, 2011), συμπεριφορά που δεν παρατηρείτο πριν από την οικονομική κρίση.

Σύμφωνα με έρευνες (Toumazou, 2013), το 2008 μόνο το 45% των καταναλωτών χρησιμοποιούσε λίστα για τα ψώνια, ενώ το 2012 το ποσοστό αυτό ανήλθε στο 75%.. Επίσης το 80% των καταναλωτών μελετούν τα φυλλάδια προσφορών των υπεραγορών και 40% από αυτούς κάνουν αγορές από τα φυλλάδια προσφορών. (Toumazou, 2015).

Οι τιμές των προϊόντων είναι ο βασικότερος, με διαφορά, λόγος που οι καταναλωτές θα επέλεγαν μια υπεραγορά. Οι καταναλωτές επιλέγουν όλο και περισσότερο προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, με το ποσοστό, κατά το έτος 2013, να ανεβαίνει στο 5% (Μουρέτου, 2013). Και αυτό οι υπεραγορές φαίνεται να το γνωρίζουν παρά πολύ καλά και για αυτό βρίσκονται συνεχώς σε ένα πόλεμο τιμών, ξοδεύοντας τεράστια ποσά σε διαφημίσεις και αναγγέλλοντας καθημερινά καινούργιες προσφορές.
Στο διάγραμμα 13 που ακολουθεί καταγράφονται κατά σειρά επιλογής οι κυριότεροι λόγοι που ο Κύπριος καταναλωτής θα επέλεγε μια υπεραγορά. (Toumazou, 2015).




**Διάγραμμα 13.** Οι βασικότεροι λόγοι επιλογής υπεραγοράς για τον Κύπριο καταναλωτή.

# Κεφάλαιο 8
# Έρευνα Υπεραγορών

## 8.1 TESCO Μεγάλης Βρετανίας

Η Tesco PLC είναι μια Βρετανική διεθνής εταιρεία στον χώρο των υπεραγορών με παρουσία σε 12 χώρες. Κατέχει τη 2η θέση παγκόσμια στον κλάδο μετά από την Wal-Mart. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1919 και το πρώτο κατάστημα με το όνομα TESCO άνοιξε το 1929. (TESCO, 2015).

Σήμερα στο Ηνωμένο Βασίλειο λειτουργούν πάνω από 3,500 καταστήματα TESCO (TESCO, 2015), και τα έσοδα της ανέρχονται περά από 23,5 δισεκατομμύρια στερλίνες. (ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 2015). Το μερίδιο της εταιρείας στην αγορά του κλάδου ανέρχεται γύρο στο 28%. (KANTAR, 2015).

Παρόλη την πτώση που είχε στις πωλήσεις της μετά το πρόσφατο λογιστικό σκάνδαλο (ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣin, 2015), η εταιρεία φαίνεται να έχει τη δύναμη να απορροφήσει τη ζημιά και έχει θέσει τις εξής τρεις άμεσες προτεραιότητες: να ανακτήσει την ανταγωνιστικότητα της, να ενισχύσει τους ισολογισμούς της και να οικοδομήσει ξανά την εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια στις επιχειρήσεις της και στο εμπορικό της σήμα. (TESCO, 2015).

### 8.1.1 Ανάλυση PESTEL

#### 8.1.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Το κράτος ευνοεί τη λειτουργία τέτοιων επιχειρήσεων επειδή παρέχουν εργασία σε ανειδίκευτο, χαμηλά αμειβόμενο προσωπικό ως και επίσης σε υψηλό ειδικευμένο και υψηλά αμειβόμενο προσωπικό που προέρχεται από τις τοπικές κοινωνίες. Οι υπεραγορές επεκτείνουν τα ωράρια λειτουργίας τους, αναπτύσσουν νέες δραστηριότητες όπως κατ'

οίκων διανομή προϊόντων, τραπεζιτικές υπηρεσίες κλπ, απασχολώντας έτσι περισσότερο προσωπικό κρατώντας την ανεργία σε χαμηλά επίπεδα.

Η TESCO όπου ανοίγει νέα καταστήματα, προσλαμβάνει προσωπικό από τις τοπικές κοινωνίες και με αυτό τον τρόπο εξισορροπεί τη «ζημιά» σε θέσεις εργασίας που χάνονται με το κλείσιμο μικρών εμπορικών καταστημάτων στην περιοχή. Επίσης στα υφιστάμενα καταστήματα επεκτείνει της δραστηριότητες της, δημιουργώντας συνεχώς νέες θέσεις εργασίας. (Sunb, 2010).

### 8.1.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Λόγο της οικονομικής κρίσης, οι καταναλωτές περιόρισαν τις αγορές τους. Περιορίζουν όσο μπορούν τα έξοδα τους, προβαίνουν σε μαζικές αγορές για να πετύχουν καλύτερες τιμές, και υπάρχει μια στροφή προς τα προ-μαγειρευμένα κατεψυγμένα γεύματα, και περιορισμός όσο το δυνατόν γίνεται σε αγορές προϊόντων πρώτης ανάγκης.

Ο κλάδος επηρεάζεται άμεσα αφού βάσει των ποιο πάνω προβλέπεται μείωση των πωλήσεων. Η TESCO για να αντιμετωπίσει το ζήτημα αυτό έχει προχωρήσει σε πακετοποίηση ορισμένων προϊόντων τα οποία προσφέρει σε πολύ προσιτές τιμές. Επίσης στον τομέα των προ-μαγειρεμένων γευμάτων και στον τομέα των προϊόντων πρώτης ανάγκης όπως ψωμί, γάλα, νερό κλπ, έχει προχωρήσει με προϊόντα δικής της ετικέτας τα οποία προσφέρει σε πάρα πολύ χαμηλές τιμές. (Sunb, 2010).

### 8.1.1.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Από διάφορες μελέτες που έγιναν στο Ηνωμένο Βασίλειο παρατηρείται γήρανση του πληθυσμού. Η γήρανση του πληθυσμού είναι ένα μεγάλο πρόβλημα στον κλάδο των υπεραγορών, λόγο του ότι οι ηλικιωμένοι αλλάζουν τις διατροφικές τους συνήθειες, τρώνε λιγότερο, και επισκέπτονται λιγότερο τις υπεραγορές, σε σύγκριση με τους νεότερους σε ηλικία καταναλωτές. (Sunb, 2010).

Η μειωμένη προσέλευση ενός μεγάλου μέρους της αγοράς στις υπεραγορές, μαζί και με την μείωση της συγκεκριμένης ομάδας στην κατανάλωση τροφής, μειώνει αξιόλογα τις πωλήσεις τους. Η λύση στο πιο πάνω πρόβλημα αντιμετωπίζεται με την προσφορά των on-line αγορών και κατ' οίκων διανομής χωρίς

κανένα επιπρόσθετο κόστος. Μέσα από τη σελίδα της TESCO μπορούν οι ηλικιωμένοι, και όχι μόνο, να κάνουν τα ψώνια τους πάρα πολύ εύκολα και την ίδια ημέρα να τα έχουν στο σπίτι τους.

#### 8.1.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι καταναλωτές προτιμούν τα self – service ταμεία για γρήγορη εξυπηρέτηση και στις online παραγγελίες και την κατ' οίκον διανομή. Οι υπεραγορές για να διατηρήσουν τους πελάτες τους και να κερδίσουν νέους, θα πρέπει να εκσυγχρονίζονται και να ακλουθούν την νέα τεχνολογία. Σε όλα τα καταστήματα της η TESCO έχει εγκαταστήσει τις μη επανδρωμένες ταμειακές μηχανές, καθώς και καταγραφείς προϊόντων στα καροτσάκια ψωνίσματος. Με αυτό τον τρόπο επιταχύνεται η εξυπηρέτηση των πελατών στο μέγιστο και καταργούνται οι γραμμές αναμονής στα ταμεία. (Sunb, 2010) (Makos, 2014).

#### 8.1.1.5 Περιβάλλον

Υπάρχει αυξημένη πίεση στις εταιρείες να αναπτύξουν περιβαλλοντολογικές πολιτικές από τις οποίες θα επωφελείται το κοινωνικό σύνολο.

Στην εποχή που υπάρχει οικολογική ευαισθησία και οι καταναλωτές ως μέρος της ευρύτερης κοινωνίας επιβραβεύουν τις εταιρείες οι οποίες αναπτύσσουν φιλική περιβαλλοντική συνείδηση. Η TESCO έχει δεσμευτεί να μειώσει το carbon footprint της στο 50% μέχρι το 2020. Για αυτό το λόγο έχει επενδύσει σε τεχνολογίες εξοικονόμησης ενέργειας. Επίσης προσπαθεί να μειώσει την παράγωγη απορριμμάτων από τα καταστήματα της. (Sunb, 2010) (Makos, 2014).

#### 8.1.1.6 Νομικό Περιβάλλον

Οι κυβερνητικές πολιτικές και νομοθεσίες έχουν άμεσο αντίκτυπο στον επιχειρηματικό αυτόν τομέα. Η Food Retailing Commission εισηγήθηκε ένα κώδικα ηθικής, με το οποίο θα σταματήσουν πρακτικές όπως η αλλαγή τιμών χωρίς προειδοποίηση.

Είναι ξεκάθαρο ότι κανείς δεν πρόκειται να ξανά επισκεφτεί καμία υπεραγορά ή κατάστημα στο οποίο οι τιμές των προϊόντων αλλάζουν χωρίς καμία προειδοποίηση και καμία σήμανση. Η TESCO χρησιμοποιώντας και πάλι την τεχνολογία επιτρέπει στους καταναλωτές να ελέγχουν τις διακυμάνσεις στις τιμές των προϊόντων με ειδικά τερματικά που έχει εγκαταστήσει στους διαδρόμους των καταστημάτων της. Επίσης προβαίνει σε ανακοινώσεις από τα μεγάφωνα σε περίπτωση που κάποια τιμή θα πρέπει να αλλάξει κατά τη διάρκεια της ημέρας. (Sunb, 2010) (Makos, 2014).

### 8.1.2 Οι 5 δυνάμεις του Porter

#### 8.1.2.1 Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι πάρα πολύ μικρός, λόγω των μεγάλων κεφαλαίων και τεράστιων επενδύσεων που χρειάζονται. Επίσης ο κλάδος αυτός, στο Ηνωμένο Βασίλειο, κυριαρχείται από εταιρείες -γίγαντες όπως η ASDA, Safeway, TESCO και Sainsbury. (Sunb, 2010).

#### 8.1.2.2 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υπάρχουν πολλές επιλογές για υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο. Επιχειρήσεις με μικρά καταστήματα εξειδικευμένων προϊόντων προσπαθούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς σε αυτά τα προϊόντα. Για παράδειγμα, η εταιρεία Iceland Foods, ανοίγει μικρά καταστήματα κατεψυγμένων προ-μαγειρευμένων γευμάτων πάρα πολύ κοντά στις μεγάλες υπεραγορές. Σχεδόν απέναντι από κάθε Tesco υπάρχει και μια Iceland Foods ως εναλλακτική δυνατότητα.

Υπάρχουν επίσης μικρές αλυσίδες υπεραγορών όπως τα Budgens σε τοπικό επίπεδο, και υπεραγορές πολυκαταστημάτων όπως για παράδειγμα το Mark & Spencer's και BHS σε εθνικό επίπεδο.

Η Tesco αντιμετωπίζει αυτή την απειλή με τις μικρές υπεραγορές Tesco Express που λειτουργεί σε πυκνοκατοικημένες συνοικίες. (Sunb, 2010).

#### 8.1.2.3 Δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές αναζητούν τρόπους πάντοτε να ξοδεύουν όσο πιο πολύ λιγότερα χρήματα

για όσο πιο υψηλής ποιότητας προϊόντα. Ζητούν πάντοτε να έχουν πληροφόρηση για τις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων που επιθυμούν να αγοράσουν. Η Tesco προσπαθώντας να μειώσει τη δύναμη των αγοραστών, επιδιώκει να συνδέσει, όσο περισσότερο μπορεί, τους αγοραστές με την εταιρεία.

Στην προσπάθεια της αυτή συμβάλλει το πρόγραμμα πιστότητας που λειτουργεί και το οποίο είναι συνδεδεμένο με όλες τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία όπως, σταθμοί καυσίμων, τραπεζιτικές υπηρεσίες, υπηρεσία κινητής τηλεφωνίας κλπ.

Επίσης οι προαναφερθείσες δραστηριότητες της εταιρείας βοηθούν ώστε ο αγοραστής να δεσμευτεί περισσότερο με την εταιρεία, χάνοντας έτσι όλο και περισσότερο την αυτονομία του. (Sunb, 2010).

### 8.1.2.4 Δύναμη των προμηθευτών

Οι βιομηχανικοί προμηθευτές, στην προσπάθεια τους να κρατήσουν πελάτες τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, χάνουν μέρος της δύναμης τους. Οι κυριότεροι προμηθευτές της Tesco είναι παγκόσμιες εταιρείες όπως η Uniliver, η Coca Cola και η Nestle. Παρόλο που αυτές οι εταιρείες είναι πρωτοπόρες στον κλάδο τους, δεν προσπάθησαν καν να εκμεταλλευτούν ή να αποστασιοποιηθούν από την Tesco, μετά το πρόσφατο λογιστικό σκάνδαλο που ήρθε στην επιφάνεια. (Sunb, 2010).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι και οι μικρότεροι οι εγχώριοι προμηθευτές παραχωρούν σημαντικό μέρος από τη δύναμη τους, οι μεγάλες επιχειρήσεις του λιανεμπορικού κλάδου πλεονεκτούν σημαντικά στην άσκηση διαπραγματευτικής επιρροής.

Η Tesco με το μεγάλο μερίδιο που έχει στην Βρετανική αγορά, καθώς και με τις τεράστιες παραγγελίες της που συνεπάγονται οικονομίες κλίμακας, έχει καταφέρει να μειώσει τη δύναμη των προμηθευτών. Ποιος προμηθευτής δεν θα ήθελε να έχει την Tesco για πελάτη για να κατοχυρώσει ένα μεγάλο μέρος των πωλήσεών του;

Επίσης η Tesco έχει δημιουργήσει μια μεγάλη γκάμα από προϊόντα με δική της, ιδιωτική, ετικέτα, τα προϊόντα "Tesco Everyday Value". Σε αυτά τα προϊόντα μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται ψωμί, σκόνη πλυσίματος,

είδη υγιεινής, τρόφιμα, ροφήματα, αλλαντικά κλπ. Με την στρατηγική της αυτή κίνηση περιόρισε ακόμη περισσότερο τη δύναμη των βιομηχανικών προμηθευτών.

Τα έσοδά της από τα προϊόντα ιδιωτικής της ετικέτας ανέρχονται στο 50% των συνολικών εσόδων της (Aaker, 2011). Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της TESCO γίνονται όλο και πιο δημοφιλή μεταξύ των καταναλωτών. Η δημοτικότητα τους αυξάνεται κατά 5,2% το χρόνο, 4 φορές περισσότερο από το μέσο όρο της Βρετανικής αγοράς (Bold, 2014).

### 8.1.2.5 Ένταση του ανταγωνισμού

Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος μεταξύ των 4 – 5 μεγάλων εταιριών του κλάδου. Αυτές οι 2 - 5 εταιρείες που κατέχουν σχεδόν το 70% της αγοράς (McKevitt, 2015), ανταγωνίζονται μεταξύ τους όσο σε τιμές όσο και σε ποιότητα καθώς και σε προσφορά άλλων υπηρεσιών, εκτός του κλάδου των υπεραγορών, όπως τραπεζικές υπηρεσίες – προσφέροντας υψηλές συναλλαγματικές ισοτιμίες προς όφελος των πελατών τους, σταθμοί υγρών καύσιμων – βαθμοί στις δωροκάρτες από τα καύσιμα, υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας – χαμηλά τέλη κλπ. (Sunb, 2010).

Από τη συνολική αξιολόγηση της στρατηγικής της, θεωρούμε ότι η Tesco κινείται στο χώρο μεταξύ της θέσης 2 – Στρατηγική χαμηλής τιμής και της θέσης 3 – Υβριδική στρατηγική του στρατηγικού ρολογιού. Προσφέρει τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της, που αυτό είναι και το κύριο χαρακτηριστικό της. Αλλά την ίδια στιγμή προσφέρει πληθώρα προϊόντων που είναι ποιοτικά καλύτερα ή και όμοια με αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της, όπως για παράδειγμα την Sainsbury, και μάλιστα σε πιο χαμηλές τιμές από αυτούς. Αυτό το επιτυγχάνει λόγω του μεγάλου μεριδίου που κατέχει στη Βρετανική αγορά, και της μαζικής κλίμακας παραγγελιών. Επίσης με το σύστημα online αγορών που εφαρμόζει και τις κατ' οίκον παραδόσεις, τις τραπεζικές υπηρεσίες, τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και άλλες υπηρεσίες που προσφέρει, διαφοροποιείται από τις εταιρείες που δρουν στις θέσεις 1 και 2, όπως είναι η LIDL και η ALDI.

## 8.2 Carrefour Κύπρου

Η Carrefour είναι μια Γαλλική εταιρεία με πολυεθνική παρουσία. Ιδρύθηκε το 1959 και από τότε δραστηριοποιείται σε άνω των 33 χωρών με περίπου 12.000 καταστήματα.

Εργοδοτεί πάνω από 380.000 υπάλληλους παγκοσμίως και καθημερινά εκδίδει περίπου 12,5 εκατομμύρια αποδείξεις. Οι πωλήσεις της κατά το έτος 2014 έφτασαν τα 100,5 δισεκατομμύρια ευρώ. (Carrefour, 2015).

Στην Κύπρο η Carrefour δραστηριοποιείται από το 1990 με την επωνυμία Chris Cash & Carry και το 2005 μετονομάστηκε σε Carrefour. Το 2012 συνενώθηκε με την Μαρινόπουλος Group. Σήμερα διατηρεί 18 καταστήματα και εργοδοτεί περάν από 1.170 υπάλληλους. (PANAGIDES, 2015).

Όσον αφορά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, η εταιρεία διαθέτει 1790 κωδικούς τέτοιων προϊόντων στην Κυπριακή αγορά, τα οποία αποτελούν το 15% του συνολικού αριθμού των προϊόντων που έχει στα ράφια της. Από τους 1790 κωδικούς προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, οι 1300 είναι προϊόντα τροφίμων και οι υπόλοιποι 490 προϊόντα μη τροφίμων. (Μουρέττου, 2014). Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποτελούν το 35% - 40% των προϊόντων που έχει η εταιρεία στα ράφια των υπεραγορών της παγκοσμίως. (Fenton, 2015). Πολλά από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της Carrefour Κύπρου παράγονται στην Κύπρο, όπως για παράδειγμα το χαλούμι Carrefour (Σεΐτανίδης, 2011), καθώς η εταιρεία προμηθεύεται το 73% των τροφίμων της από τοπικούς παραγώγους. (Carrefour, 2015). Γενικότερα, από την Κυπριακή αγορά προμηθεύεται το 90% των τροφίμων που βρίσκονται στα ράφια των 18 καταστημάτων της στην Κύπρο. (Σέργη, 2015).

Η Carrefour κατηγοριοποιεί τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της στις ακόλουθες κατηγορίες: (Μουρέττου, 2014).

- Carrefour – Ποιοτικά και οικονομικά προϊόντα ευρείας κατανάλωσης σε όλες τις κατηγορίες τροφίμων.
- Carrefour Discount – Τα φθηνά προϊόντα της κάθε μέρας. Φτηνά προϊόντα σε βασικά καθημερινά είδη.

- Les Cosmetiques – Προϊόντα περιποίησης και φροντίδας για το σώμα και το πρόσωπο.
- Carrefour Bio – Προϊόντα που ακολουθούν αυστηρά τις αρχές της βιολογικής γεωργίας κατά την παραγωγή.
- Selection Carrefour – Προϊόντα υψηλών γαστρονομικών απαιτήσεων, που συνδυάζουν τη γεύση, την καινοτομία και την παράδοση.
- Carrefour Home – Προϊόντα οικιακού εξοπλισμού, είδη ταξιδίου, σχολικά, εργαλεία κήπου, ηλεκτρικά εργαλεία, είδη αυτοκίνητου και άλλα.

Οι τιμές των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας κυμαίνονται μεταξύ 20% και 40% χαμηλότερα από τις τιμές των αντιστοιχών τους επώνυμων προϊόντων. Ένας από τους κυριότερους λόγους που υπάρχει η διαφορά αυτή στην τιμή, σύμφωνα με την Carrefour, είναι η απουσία διαφημιστικού κόστους για αυτά τα προϊόντα.

Τα κυριότερα είδη προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που αγοράζει ο Κύπριος καταναλωτής είναι: ζάχαρη, αλεύρι, μακαρόνια, δημητριακά, χυμούς, χαλούμι, και ακολουθούν το στραγγιστό γιαούρτι, μπύρες, χαρτικά και ζωοτροφές. (Μουρέττου, 2014).

### 8.2.1 Ανάλυση PESTEL

#### 8.2.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Όντας υπό τον έλεγχο των διαφόρων αρχών, πολυεθνικές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένης της Carrefour, πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις τοπικές κυβερνητικές πολιτικές. Η απόδοση αυτών των εταιρειών θα επηρεαστεί από την πολιτική σταθερότητα στις διαφορετικές χώρες, στις οποίες δραστηριοποιούνται. Οι εταιρείες αυτές πρέπει να υπακούουν σε δεοντολογικούς κανόνες και πολιτικές που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των υγειονομικών κανόνων, κανονισμούς εξωτερικού εμπορίου και των φορολογικών πολιτικών. Ανάλογη είναι η κατάσταση και στην Κυπριακή αγορά.

#### 8.2.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Όπως όλες οι άλλες εταιρείες, η Carrefour έχει να αντιμετωπίσει την παγκόσμια οικονομική κρίση. Η Carrefour όπου έχει επιχειρηματική παρουσία φαίνεται να στηρίζει

την τοπική οικονομική ανάπτυξη, καθώς εργοδοτεί ντόπιους υπαλλήλους και προωθεί τη συνεργασία με τους ντόπιους παραγωγούς και προμηθευτές. Ακόμη με προσφορές προϊόντων πρώτης ανάγκης σε χαμηλές τιμές επιδιώκει να βοηθήσει τους καταναλωτές. (Carrefour, 2009).

#### 8.2.1.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Η οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει διάφορα προβλήματα στην κοινωνία. Η Carrefour ως μέλος των τοπικών κοινωνιών στις χώρες που δραστηριοποιείται, προσπαθεί να απαλύνει κάπως τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα. Στην Κύπρο δίνει μεγάλη έμφαση στη στήριξη των ευπαθών κοινωνικών ομάδων. Με το πρόγραμμα «Προγευματίζωμεν – Δίπλα σε κάθε μαθητή» τα τελευταία δυο χρόνια πρόσφερε 40.000 προγεύματα σε απόρους μαθητές. Υποστηρίζει επίσης το έργο που διατελούν διάφορα ιδρύματα με χρηματικές δωρεές. (Carrefour, 2009). Με την υποστήριξη της εταιρείας, οι υπάλληλοί της λαμβάνουν μέρος σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις και πρωτοβουλίες για την καταπολέμηση του αποκλεισμού λόγω της διαφορετικότητας. Επικροτεί και εφαρμόζει την ισότητα των φύλων στην εργασία, ενώ παρέχει ευκαιρίες εργοδότησης σε άτομα με ειδικές ανάγκες. (Carrefour, 2014).

#### 8.2.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η Carrefour κάνει εκτενή χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, ώστε να προσφέρει στους πελάτες της πιο άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Χάριν στις πολυκαναλικές λύσεις που εφαρμόζει η εταιρεία, οι πελάτες της μπορούν να ψωνίζουν από όπου θέλουν και όταν θέλουν από τα smartphones, τα tablet και τους υπολογιστές στους. Με την χρήση των κινητών και των εφαρμογών τους επιτρέπεται στους πελάτες να ψωνίζουν, να έχουν πρόσβαση στις διάφορες προσφορές και στους τραπεζικούς λογαριασμούς τους. Από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης η εταιρεία παίρνει ανατροφοδότηση από τους πελάτες της. Με το ηλεκτρονικό εμπόριο ( e-commerce), οι πελάτες της εταιρείας έχουν πρόσβαση στα καταστήματα και σε όλα τα προϊόντα της εταιρείας, καθώς και την ευκαιρία να κάνουν τα ψώνια τους online με παράδοση στο σπίτι (Carrefour, 2014).

### 8.2.1.5 Περιβάλλον

Στην Carrefour Κύπρου η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί μέρος της καθημερινότητας. Η εταιρεία συμμετέχει σε δράσεις και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, εφαρμόζοντας παράλληλα φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές. Λειτουργώντας σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, φροντίζει για τη μείωση του ενεργειακού της αποτυπώματος, την ορθή διαχείριση αποβλήτων, την ανακύκλωση υλικών, την εφαρμογή κριτηρίων περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, καθώς και για την χρήση επαναχρησιμοποιούμενων και βιοδιασπώμενων τσαντών αγοράς. (Carrefour, 2009).

Επίσης η εταιρεία εφαρμόζει πολικές για τη μείωση των απορριμμάτων τροφίμων και συσκευασιών, για την ανάκτηση των αποβλήτων, για τον έλεγχο του κόστους της ενέργειας, για τη βελτιστοποίηση των δρομολογίων διανομής και για την καταπολέμηση όλων των μορφών αποβλήτων. Οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν την πολιτική αυτή, σε συνεργασία με τους προμηθευτές, τους πελάτες και διάφορες ΜΚΟ για την ανάπτυξη αποτελεσματικών και βιώσιμων λύσεων. (Carrefour, 2014).

### 8.2.1.6 Νομικό Περιβάλλον

Όπως όλες οι πολυεθνικές εταιρείες, η Carrefour πρέπει να υπακούει στις νομικές απαιτήσεις της κάθε χώρας όπου δραστηριοποιείται. Αυτοί οι νόμοι και κανονισμοί διαφέρουν από τη μια χώρα στην άλλη και από τη μία ήπειρο στην άλλη. Οι νόμοι αυτοί περιλαμβάνουν, αν και δεν περιορίζονται μόνο σε αυτά, το δίκαιο του ανταγωνισμού, το εργατικό δίκαιο, ρύθμιση υγείας και ασφάλειας, και την ασφάλεια των προϊόντων. Η Carrefour Κύπρου, σύμφωνα πάντα με την ίδια την εταιρεία, προσφέρει ασφαλείς συνθήκες εργασίας και άρτια συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και παρέχει στους 1.135 ανθρώπους ίσες ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης. Διαθέτει όλες τις προβλεπόμενες πιστοποιήσεις και υπόκειται σε όλους τους ελέγχους HASSAP. Παράλληλα, η εταιρεία διαθέτει τμήμα ποιοτικού ελέγχου τροφίμου το οποίο ελέγχει και δεσμεύει την ποιότητα αναφορικά με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. (Carrefour, 2009).

### 8.2.2 Οι 5 δυνάμεις του Porter

#### 8.2.2.1 Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι πάρα πολύ μικρός, λόγω των μεγάλων κεφαλαίων και τεράστιων επενδύσεων που χρειάζονται και εξαιτίας της συσσώρευσης μεγάλου όγκου υπεραγορών σε τόσο μικρό γεωγραφικό και πληθυσμιακό χώρο όπως είναι η Κυπριακή Αγορά. (Κωστουρής, 2015).

#### 8.2.2.2 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ο πραγματικός κίνδυνος προέρχεται από τις αλυσίδες discounters όπως η Lidl, Plus και Smart, καθώς και από πολλές άλλες μικρές εταιρείες που λειτουργούν μικρά καταστήματα και προσφέρουν υποκατάστατα προϊόντα σε χαμηλές τιμές (Toumazou, 2015). Η Carrefour προσπαθεί να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο αυτό με τις συνεχείς προσφορές στα προϊόντα της, τις διαφημίσεις και το πρόγραμμα πιστότητας πελατών που εφαρμόζει, όπως τη γνωστή δωροκάρτα.

#### 8.2.2.3 Δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές έχουν αλλάξει πλέον τις συνήθειες τους. Ψάχνουν πάντοτε να ξοδεύουν όσο πιο πολύ λιγότερα χρήματα για όσο πιο υψηλής ποιότητας προϊόντα . Ζητούν πάντοτε να έχουν πληροφόρηση για τις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων. Λόγω του μεγάλου αριθμού των υπεραγορών και των άλλων καταστημάτων λιανικής, οι αγοραστές έχουν αποκτήσει τεράστια δύναμη. Συμμετέχουν σε προγράμματα πιστότητας πολλών υπεραγορών (Toumazou, 2015), και επιλέγουν την υπεραγορά από την οποία θα ψωνίσουν, βάσει των προσφορών της δεδομένης στιγμής. Η Carrefour, στην προσπάθεια της να μειώσει κάπως τη δύναμη των αγοραστών και να αυξήσει την πιστότητα τους στην εταιρεία, προσφέρει συνεχώς διάφορες προσφορές στα προϊόντα της, ενώ έχει αυξήσει και το ποσοστό των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που προσφέρει στα ράφια της. (ΠΡΕΣΒΕΙΑ, 2014).

#### 8.2.2.4 Δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές, στην προσπάθεια τους να κρατήσουν πελάτες τις μεγάλες επιχειρήσεις

του κλάδου, χάνουν μεγάλο μέρος της δύναμης τους. Ο μεταξύ τους ανταγωνισμός είναι μεγάλος, καθώς οι εταιρείες προμηθευτών αυξάνονται. (Toumazou, 2013). Οι υπεραγορές τους πιέζουν συνεχώς για χαμηλότερες τιμές και για μεγαλύτερες πιστώσεις. Επίσης οι προμηθευτές αντιμετωπίζουν και τον ανταγωνισμό από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, καθώς και τις απευθείας αγορές των υπεραγορών από προμηθευτές του εξωτερικού. Η Carrefour εκμεταλλευόμενη το ότι είναι η μόνη διεθνές εταιρεία του κλάδου που δραστηριοποιείται στην Κύπρο, περιορίζει όλο και περισσότερο τη δύναμη των προμηθευτών.

#### 8.2.2.5 Ένταση του ανταγωνισμού

Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος μεταξύ των εταιρειών του κλάδου, καθώς και επίσης και με τις αλυσίδες των discounters. Η Carrefour, η οποία δραστηριοποιείται στη θέση 3 του στρατηγικού ρολογιού (βλ. παρ. 4.1.2), ανταγωνίζεται τις άλλες υπεραγορές που λειτουργούν παγκύπρια, τις τοπικές μικρές υπεραγορές, καθώς και τους discounters που δραστηριοποιούνται στις θέσεις 1 και 2 του στρατηγικού ρολογιού (βλ. παρ. 4.1.2). Οι κυριότεροι ανταγωνιστές, στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν όλο και περισσότερους πελάτες, ξοδεύουν υπέρογκα ποσά σε διαφημίσεις, ανοίγουν συνεχώς νέα καταστήματα, κάποιοι ακόμη και παράνομα (Κωστουρής, 2015), και καθημερινά αναγγέλλουν νέες προσφορές. Η Carrefour, ως η μόνη εταιρεία που διαθέτει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με τη δική της επωνυμία στην Κύπρο, και έχοντας υπόψη ότι το 95% των Ευρωπαίων καταναλωτών αγοράζει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. (ESM, 2015), προσπαθεί να κερδίσει όλο και περισσότερους καταναλωτές και να αυξήσει το ποσοστό των Κύπριων καταναλωτών που τα αγοράζει. Επίσης διατηρεί συνεχώς χαμηλές τιμές στα βασικά καταναλωτικά προϊόντα και βρίσκεται στις πρώτες θέσεις του καταλόγου του Παρατηρητήριου Τιμών (Καταναλωτών, 2015), της Υπηρεσίας Ανταγωνισμού και Προστασίας Καταναλωτών του Υπουργείου Ενέργειας, Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού της Δημοκρατίας, για τις πιο φτηνές υπεραγορές στην Κύπρο.

## 8.3 ΑΛΦΑΜΕΓΑ

Η ΑΛΦΑΜΕΓΑ είναι η μόνη Κυπριακή αλυσίδα υπεραγορών που δραστηριοποιείται παγκύπρια. Το 1997 η Χ.Α. Παπαέλληνας Εμπορική Λτδ αγόρασε την Υπεραγορά Χαραλαμπίδης στην Έγκωμη και το 2002 τη μετονόμασε σε ΑΛΦΑΜΕΓΑ. Το 2002 η εταιρεία επεκτάθηκε λειτουργώντας μια δεύτερη υπεραγορά στη Λευκωσία. Το 2004 εξαγόρασε τη Φτηνή Γωνιά, μια μικρή υπεραγορά , στη Λάρνακα και το 2011 τη Green Valley στην Δευτερά. Το 2007 επεκτάθηκε στην Λεμεσό και το 2011 στην Πάφο. Το 2013 λειτούργησε τις πρώην υπεραγορές Ορφανίδης στην Λάρνακα, στην Σκαρίνου και στο Κολόσσι. (ALPHAMEGA, 2014). Επίσης το 2013 προχώρησε σε στρατηγική συμφωνία με την Συνεργατική Εταιρεία ΕΣΕΛ ΣΠΟΛΠ για τη λειτουργία και διαχείριση της υπεραγοράς Ε&S Κάψαλος υπό την επωνυμία ΑΛΦΑΜΕΓΑ Ε&S Κάψαλος. (Ε&S, 2015). Το 2014 λειτούργησε και το ΑΛΦΑΜΕΓΑ Convenience στη Μαρίνα Λεμεσού. (Φιλελεύθερος, 2014). Συνολικά η εταιρεία λειτουργεί 11 υπεραγορές ΑΛΦΑΜΕΓΑ και εργοδοτεί τους περισσότερους υπαλλήλους ανά κατάστημα, περίπου 109 υπαλλήλους ανά κατάστημα. (Ζαβρός, 2014). Κατέχει το 15% του μεριδίου της αγοράς (βλ. πίνακας 7) και ξοδεύει τα μεγαλύτερα ποσά για τηλεοπτικές διαφημίσεις (βλ. διάγραμμα 12).

Στον τομέα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας η ΑΛΦΑΜΕΓΑ κατόπιν συμφωνίας με την Ελληνική εταιρεία ΑΒ Βασιλόπουλος, έχει στα ράφια της τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της ΑΒ (News, 2015) και κατόπιν συμφωνίας με την TESCO, 1200 προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας TESCO. (Mail, 2013). Διαθέτει επίσης τα προϊόντα 365 καθώς και χαρτικά με την δική της επωνυμία. (Θεοδότου, 2014). Τα πρώτα στις πωλήσεις προϊόντα TESCO είναι τα δημητριακά, μπισκότα, σνακ και κατεψυγμένο ψάρι και κρέας. (Θεοδότου, 2014).

Κατά το έτος 2005 η ΑΛΦΑΜΕΓΑ κατείχε το 15% του μεριδίου της αγοράς με τις 2 υπεραγορές που λειτουργούσε στην Λευκωσία. Κατά εκείνη την περίοδο η ΑΛΦΑΜΕΓΑ δραστηριοποιόταν στην θέση 4 του στρατηγικού ρολογιού (βλ. παρ. 4.1.2). Είχε αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων υπεραγορών, στοχεύοντας στην υψηλή κοινωνική τάξη της κυπριακής κοινωνίας της πρωτεύουσας, καθώς και στο προσωπικό των πρεσβειών και ξένων αποστολών (βλ. παρ. 5.2). (Λάρισσας, 2007). Μετά την αποχώρηση των υπεραγορών Ορφανίδης από τον κλάδο και την επέκταση της σε όλες τις

πόλεις, μετακινήθηκε από τη θέση 4 και τώρα φαίνεται να δραστηριοποιείται μεταξύ της θέσης 3 και 4.

Προσπαθεί να αποκομίσει στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω των διαφημίσεων, των καθημερινών προσφορών και των διάφορων υπηρεσιών που παρέχει στο καταναλωτικό κοινό, όπως μαγειρικές συνταγές (ALPHAMEGA, 2014), και παρουσιάσεις νέων προϊόντων (ΠΟΛΙΤΗΣ, 2015), επεκτείνοντας συνεχώς το δίκτυο των υπεραγορών της (Κωστουρής, 2015).

Επίσης αναβαθμίζεται συνεχώς τεχνολογικά με νέα πληροφοριακά συστήματα (Admin, 2014), τα οποία διευκολύνουν τη λειτουργία της εταιρείας και συμβάλλουν στην ομαλή ανάπτυξη και επέκτασή της και γενικότερα στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων.

# Κεφάλαιο 9
## Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας απαιτείτο η συλλογή πληροφοριών από:

- τις υπεραγορές και από
- τους καταναλωτές.

Η συλλογή πληροφοριών από τις υπεραγορές δεν κατέστη δυνατή, δια το λόγο ότι καμία από αυτές δεν ανταποκρίθηκε στο αίτημά μου για παραχώρηση πρωτογενών δεδομένων. Για τη λήψη πληροφοριών από τους καταναλωτές καταρτίστηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο αναρτήθηκε στην τηλεπλατφόρμα του ΑΠΚΥ, μετά τη μη αποδοχή του αιτήματός μου να σταλεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όλο το προσωπικό του Οργανισμού και στους φοιτητές. Έτσι, από την 18η Δεκεμβρίου μέχρι το τέλος Ιανουάριου 2016 συλλέχτηκαν μόνο 10 απαντήσεις. Έγιναν επίσης τηλεφωνικές συνεντεύξεις στις 10/01/2016, όπου κλήθηκαν 150 τυχαίοι αριθμοί, και οι καλούμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο αυτό.

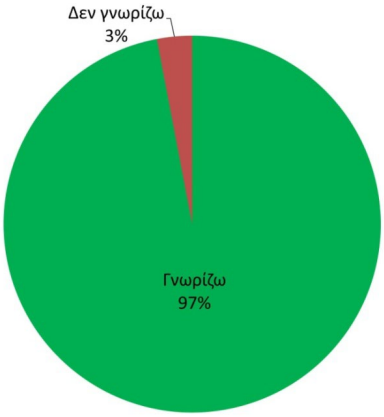
Για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα είδη και τις τιμές των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, που βρίσκονται στα ράφια των δύο υπεραγορών που αναλύθηκαν στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, δηλαδή των εταιρειών Carrefour και ΑΛΦΑΜΕΓΑ, πραγματοποιήθηκαν επιτόπιες επισκέψεις κατά την 9η και 10η Ιανουάριου 2016 όπου έγινε καταγραφή των ειδών και των τιμών τους, καθώς και των τιμών των αντίστοιχων επωνύμων προϊόντων που είχαν τοποθετημένα στα ράφια τους.

## 9.1 Οι καταναλωτές

Για τη συλλογή πληροφοριών από τους καταναλωτές χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται το Παράρτημα Α.

Από την ανάλυση των 160 απαντήσεων που λήφθηκαν προκύπτει ότι:

- 97% των καταναλωτών γνωρίζουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας
- 85% των καταναλωτών αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

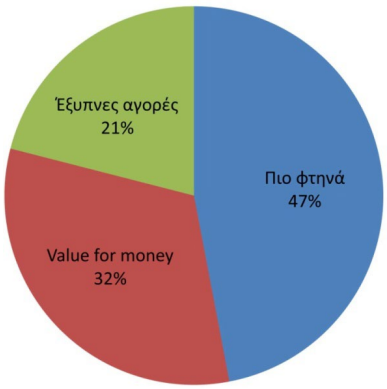



**Διάγραμμα 14.** Το ποσοστό των καταναλωτών που γνωρίζει για την ύπαρξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας

### 9.1.1 Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που προτιμά ο Κύπριος καταναλωτής

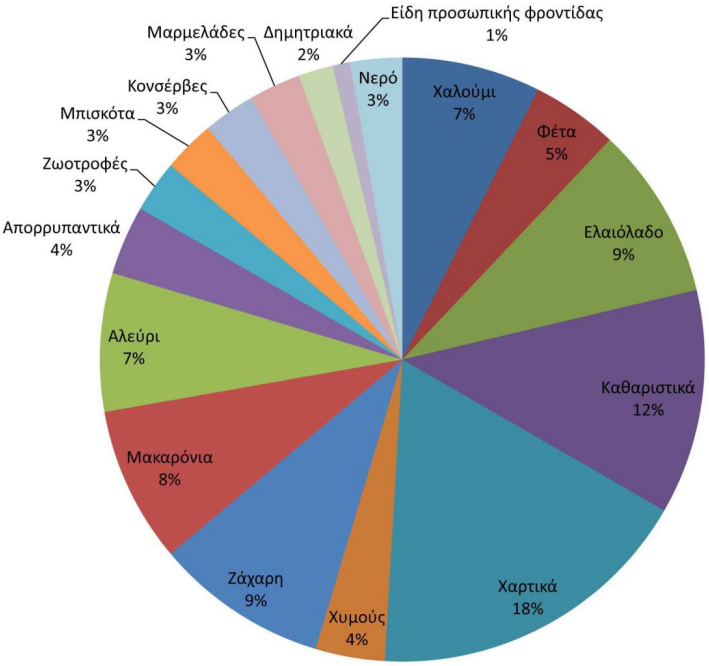
Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους ο Κύπριος καταναλωτής αγοράζει τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας παρουσιάζονται στο διάγραμμα 15 που ακολουθεί.

Ο κυριότερος λόγος που ο Κύπριος καταναλωτής αγοράζει τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι επειδή είναι πιο φτηνά από τα αντίστοιχα επώνυμα προϊόντα, πολύ σημαντικός παράγοντας στην εποχή της οικονομικής κρίσης που διανύουμε. Όσον αφορά την ποιότητα τους, εφόσον οι καταναλωτές πιστεύουν ότι κάνουν έξυπνες αγορές και ότι τα προϊόντα αυτά είναι value for money, συνεπάγεται ότι δεν τα θεωρούν κατώτερης ποιότητας ή προϊόντα κατώτερης κατηγορίας από τα επώνυμα.




**Διάγραμμα 15.** Οι λόγοι που οι Κύπριοι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που αγοράζει ο Κύπριος καταναλωτής και η σειρά προτίμησης τους, ακολουθούν στο διάγραμμα 16 που ακολουθεί.




**Διάγραμμα 16.** Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που προτιμά ο Κύπριος καταναλωτής.

Συγκεκριμένα η σειρά προτίμησης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από τους καταναλωτές είναι εντελώς διαφορετική με τα όσα αναφέρουν η εταιρεία Carrefour (βλ. παρ. 8.2) και η εταιρεία ΑΛΦΑΜΕΓΑ (βλ. 8.3). Θεωρώ ότι ο κυριότερος λόγος που προκύπτει η διαφορά αυτή είναι η αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών από το 2014, όπου καταγράφηκαν τα στοιχεία που αναφέρονται στις παραγράφους 8.2 και 8.3, ή η μη ικανοποιητική παρουσία των προϊόντων που κατέχουν σήμερα τις πρώτες θέσεις στις προτιμήσεις των καταναλωτών, κατά την περίοδο που λήφθηκαν τα στοιχεία που αναφέρονται στην παραγράφους 8.2 και 8.3.

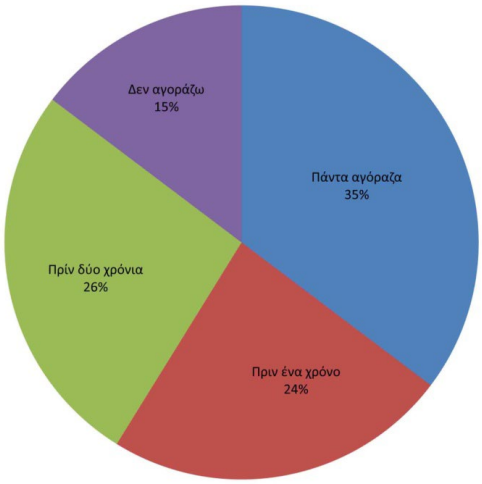
Επίσης η σειρά προτίμησης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από τους Κύπριους καταναλωτές είναι εντελώς διαφορετική από αυτή των Ευρωπαίων καταναλωτών. Στις προτιμήσεις των Ευρωπαίων καταναλωτών τις πρώτες θέσεις κατέχουν τα κατεψυγμένα και παγωμένα & φρέσκα τρόφιμα (βλ. διάγραμμα 4), προϊόντα τα οποία δεν περιλαμβάνονται στον κατάλογο του Κύπριου καταναλωτή. Αυτό οφείλεται κυρίως στις διαφορετικές διατροφικές συνήθειες και στο διαφορετικό τρόπο ζωής των Κύπριων από τους υπόλοιπους Ευρωπαίους.

### 9.1.2 Αλλαγή στις συνήθειες και στη συμπεριφορά του Κύπριου καταναλωτή

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η οικονομική κρίση έχει αλλάξει τις συνήθειες και τη συμπεριφορά του Κύπριου καταναλωτή.

Στο ερώτημα εάν η οικονομική κρίση έχει αλλάξει τον τρόπο με το οποίο ψωνίζει, το 97% απάντησαν καταφατικά. Διαφορετικά ψωνίζουν στο πρώτο δεκαπενθήμερο του μήνα και διαφορετικά, πιο συντηρητικά, ψωνίζουν το 2ο δεκαπενθήμερο. Επίσης 92% απάντησαν ότι τώρα πρώτα συγκρίνουν τις τιμές των προϊόντων και μετά αποφασίζουν πιο θα αγοράσουν. Στην αλλαγή του τρόπου αγοράς συμπεριλαμβάνεται και η μελέτη των φυλλαδίων προσφορών, κάτι που δεν συνέβαινε πριν την οικονομική κρίση.

Αυξήθηκε επίσης το ποσοστό των καταναλωτών που αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Στο διάγραμμα 17 που ακολουθεί, φαίνεται ότι υπάρχει μια αύξηση της τάξης του 50% στους καταναλωτές που αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, στο ερωτηματολόγιο, μόνο το 35% των καταναλωτών αγόραζαν πάντοτε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και το 50% των καταναλωτών άρχισαν να αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης.




**Διάγραμμα 17.** Η αύξηση της κατανάλωσης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στην περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Από το σύνολο των καταναλωτών που αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, το 65% έχουν μηνιαίες απολαβές μέχρι 1500€, ενώ το 76% ξοδεύει στις υπεραγορές μέχρι 100€ την εβδομάδα.

Αξιοσημείωτο είναι ότι από το σύνολο των καταναλωτών που δεν αγοράζει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, το 80% έχει μηνιαίες απόλαβες από 800€ - 1500€ και ξοδεύει κάτω από 60€ εβδομαδιαίως για ψώνια. Όλοι όσοι απάντησαν ότι δεν αγοράζουν τα προϊόντα αυτά είναι ηλικίας κάτω των 30 ετών και η οικογένεια τους αποτελείται από ένα ή και δύο άτομα. Θεωρώ ότι τα άτομα αυτά δεν μαγειρεύουν στο σπίτι και για αυτό ψωνίζουν ελάχιστα προϊόντα, μόνο τα αναγκαία.

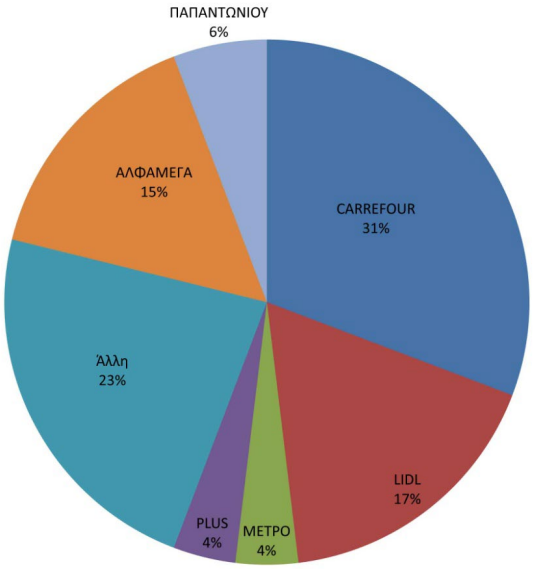
Επίσης το ποσοστό του 35% των καταναλωτών που ανάφεραν ότι πάντα αγόραζαν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με το 5% που αναφέρεται στο άρθρο «Ιδού ο Νέος Καταναλωτής» (Μουρέτου, 2013) ως το ποσοστό των καταναλωτών που αγόραζαν τα προϊόντα αυτά κατά το έτος 2013. Προσωπική μου άποψη είναι ότι το ποσοστό αυτό των καταναλωτών αποτελεί τμήμα των πελατών των υπεραγορών Ορφανίδης, που οι οποίες είχαν μεγάλη ποικιλία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στα ράφια τους.

## 9.2 Οι υπεραγορές

Από τις δύο υπεραγορές που αναλύθηκαν, η Carrefour αξιοποιεί πλήρως τη δυναμική που προσφέρουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της παράγονται όλα στην Κύπρο και είναι προϊόντα προσαρμοσμένα στις τοπικές διατροφικές συνήθειες και τρόπο ζωής.

Αντιθέτως η ΑΛΦΑΜΕΓΑ προσφέρει μια γκάμα εισαγόμενων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, μη δικής της επωνυμίας, τα πλείστα από τα οποία δεν σχετίζονται καθόλου με τις τοπικές διατροφικές συνήθειες και τον τρόπο ζωής, όπως για παράδειγμα κατεψυγμένα προμαγειρευμένα γεύματα. Τα μόνα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που φέρουν την επωνυμία της είναι το γιαούρτι και το παγωτό.

Από τις απαντήσεις των καταναλωτών, το μερίδιο των υπεραγορών στις αγορές τους έχει ως ακολούθως:




**Διάγραμμα 18.** Το ποσοστιαίο μερίδιο των υπεραγορών.

Οι υπεραγορές Carrefour έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο και ακολουθούν οι ΑΛΦΑΜΕΓΑ. Το 23% των ερωτηθέντων απάντησε «Άλλη» εταιρεία. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται οι τοπικές υπεραγορές. Το ποσοστό του 31% του Carrefour είναι

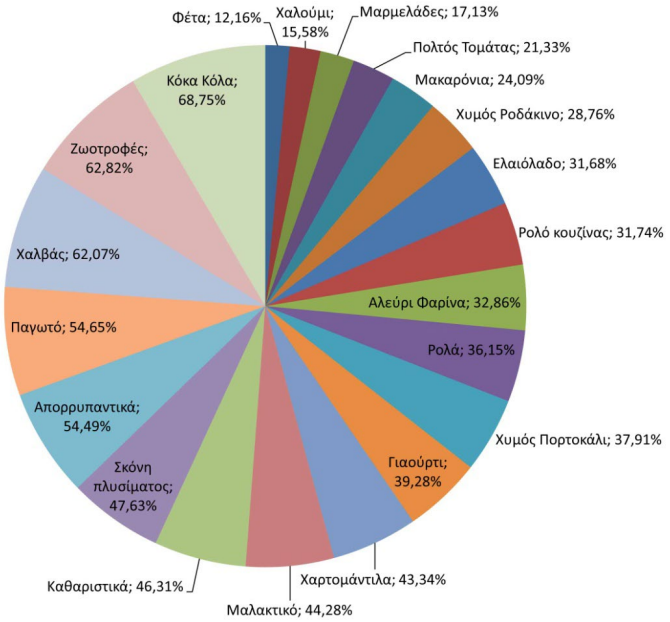
αποτέλεσμα του στρατηγικού πλεονεκτήματος που απέκτησε η εταιρεία, χάρη στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που έχει στα ράφια της.

Όλοι οι καταναλωτές, οι οποίοι απάντησαν ότι δεν γνωρίζουν για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, στο ερώτημα από πού ψωνίζουν, επέλεξαν όλοι την ΑΛΦΑΜΕΓΑ. Θεωρώ ότι ο λόγος είναι επειδή η ΑΛΦΑΜΕΓΑ διαθέτει ελάχιστα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας με τη δική της επωνυμία, και οι καταναλωτές αυτοί δεν γνωρίζουν ότι το προϊόντα TESCO κα AB που υπάρχουν στα ράφια της ΑΛΦΑΜΕΓΑ είναι ιδιωτικής ετικέτας.

## 9.3 Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας κατέχουν ένα σεβαστό ποσοστό στα ράφια των υπεραγορών. Οι τιμές τους είναι πολύ πιο χαμηλές από τις τιμές των αντιστοιχών τους επωνύμων προϊόντων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η διαφορά στην τιμή τους με τα επώνυμα αγαθά κυμαίνεται από 12% μέχρι 69%.

Στο επόμενο διάγραμμα καταγράφεται το ποσοστιαίο ύψος της συγκεκριμένης διαφοράς στις τιμές ανά προϊόν ή κατηγορία προϊόντος.




**Διάγραμμα 19.** Ποσοστιαία διαφορά μεταξύ των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και των αντίστοιχων επωνύμων προϊόντων.

Με το μέσο όρο εξοικονόμησης στο 40% η Κύπρος, σύμφωνα και με τα δεδομένα του πίνακα 1, βρίσκεται στη 2η θέση μεταξύ των χωρών της Ευρώπης όσον αφορά την εξοικονόμηση που προσφέρουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

# Κεφάλαιο 10
## Γενικά Συμπεράσματα

Η οικονομική κρίση έχει αλλάξει τη συμπεριφορά των Κύπριων καταναλωτών. Οι Κύπριοι καταναλωτές στρέφονται όλο και περισσότερο προς τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας λόγω της χαμηλής τους τιμής και επιδιώκουν να αξιοποιούν σε αξιόλογο βαθμό όλες τις προσφορές τις οποίες ανακοινώνουν οι υπεραγορές.

Όσον αφόρα στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, στη σημερινή εποχή της οικονομικής κρίσης, αποτελούν ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες που με την ορθή διαχείρισή τους μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις υπεραγορές. Με τη διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας τα οποία συμπεριλαμβάνονται στις διατροφικές συνήθειες και τρόπο ζωής των ντόπιων καταναλωτών αυξάνονται οι πιθανότητες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις υπεραγορές.

Οι υπεραγορές ξοδεύουν τεράστια ποσά σε διαφημίσεις, τα οποία εάν τα επένδυαν σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας το όφελος που θα είχαν θα ήταν πολλαπλάσιο. Παρασύρονται σε ένα πόλεμο τιμών και προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με πολλές διαφημίσεις και εξαγγέλλοντας καθημερινά διάφορες προσφορές στα επώνυμα προϊόντα τα οποία διαθέτουν στα ράφια τους. Εάν όμως επένδυαν αυτά τα ποσά στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, που όπως προκύπτει από την έρευνα ο Κύπριος καταναλωτής τα προτιμά όλο και περισσότερο, θα μπορούσαν πολύ πιο εύκολα να αποκτήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα.

Δυστυχώς δεν κατέστει δυνατό να εξασφαλιστεί η συνεργασία και η συμμετοχή των υπεραγορών στη διεξαγωγή της έρευνας ούτος ώστε να συλλέγουν περισσότερα στοιχεία που η ανάλυση τους θα έδινε μια πιο πλήρη εικόνα για το ρόλο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στην Κυπριακή αγορά.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, είναι φυσικό η έρευνα μας να μην μπορέσει να καλύψει όλες τις πτυχές του θέματος. Συνεπώς, ενδιαφέρον θα είχε μια νέα έρευνα, η οποία να καταγράφει το οικονομικό όφελος των υπεραγορών που απορρέει από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που διαθέτουν, καθώς και πιο ποσοστό αποτελούν αυτά τα προϊόντα στο σύνολο των προϊόντων που διαθέτουν στα ράφια τους καθώς και στις συνολικές τους πωλήσεις. Ακόμη, θα μπορούσαν να συγκριθούν τα καθαρά οφέλη / κέρδη που αποκομίζουν οι υπεραγορές από τη διαφήμιση για τα επώνυμα προϊόντα (καθαρή αύξηση πωλήσεων) σε σχέση με τα καθαρά κέρδη που αποκομίζουν από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Επιπλέον, ερευνητικό ενδιαφέρον θα είχε να αξιολογηθούν περαιτέρω οι οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στα νοικοκυριά, όπως και ο τρόπος που αυτά αποφασίζουν για τη μια ή την άλλη κατηγορία αγαθών.

Σε κάθε περίπτωση η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή μάς παρέχει μια πρώτη αλλά συστηματική εικόνα για το ρόλο που παίζουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στις μεγάλες και μικρότερες υπεραγορές και για το πως συμπεριφέρονται οι καταναλωτές σε σχέση με αυτά στην Κυπριακή Αγορά.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**Τα ψώνια στο σπίτι τα κάνετε συνήθως εσείς;**

Ναι

Όχι

**Από ποιά υπεραγορά ψωνίζετε;**

ΑΛΦΑΜΕΓΑ

CARREFOUR

ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ

MAS

PLUS

LIDL

ΜΕΤΡΟ

Άλλη

**Τι ποσό ξοδεύετε την εβδομάδα στην υπεραγορά;**

μέχρι 60€

από 61€ μέχρι 100€

από 101€ μέχρι 150€

πάνω από 150€

**Από πόσα άτομα αποτελείται η οικογένεια σας;**

Από εμένα μόνο

Δύο

Τρία

Τέσσερα

Πάνω από τέσσερα

**Έχετε παρατηρήσει τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στα ράφια της υπεραγοράς;**

Ναι

Όχι

**Αγοράζετε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας;**

Ναι

Όχι

**Πότε αρχίσατε να αγοράζετε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας;**

Πάντα αγόραζα

Φέτος

Πριν ένα χρόνο

Πριν δύο χρόνια

Δεν αγοράζω

**Τι προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αγοράζετε συνήθως;**

Χυμούς

Καθαριστικά

Χαρτικά

Ζάχαρη

Μακαρόνια

Αλεύρι

Χαλούμι

Φέτα

Ελαιόλαδο

Δημητριακά

Μαρμελάδες

Μπισκότα

Παγωτά

Μπύρες

Ζωοτροφές

Απορρυπαντικά - Σκόνες πλυσίματος - Μαλακτικό

Κονσέρβες

Είδη προσωπικής φροντίδας

Κατεψυγμένο κρέας ή ψάρι

Νερό

Κανένα

**Για ποιό λόγο προτιμάτε τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έναντι των επώνυμων προϊόντων;**

Είναι πιο φτηνά

Value for money

Κάνω έξυπνες αγορές

Δεν τα προτιμώ

**Αν κάποιο επώνυμο προϊόν σε προσφορά έχει την ίδια τιμή με το προϊόν ιδιωτικής ετικέτας που συνήθως αγοράζετε, ποιό από τα δύο θα προτιμούσατε τη δεδομένη στιγμή;**

Το επώνυμο

Το ιδιωτικής ετικέτας

**Η οικονομική κρίση έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ψωνίζω. Διαφορετικά ψωνίζω το πρώτο δεκαπενθήμερο του μήνα - επιτρέπω κάποιες πολυτέλειες στον εαυτό μου, και διαφορετικά το δεύτερο - πιο συντηρητικά.**

Συμφωνώ

Διαφωνώ

**Η οικονομική κρίση έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ψωνίζω. Τώρα συγκρίνω τις τιμές των προϊόντων και μετά επιλέγω πιο θα αγοράσω.**

Συμφωνώ

Διαφωνώ

**Σε ποιά περιοχή διαμένετε;**

Λευκωσία

Λεμεσό

Λάρνακα

Πάφο

Αμμόχωστο

**Ποιό είναι το φύλο σας;**

¨Άντρας

Γυναίκα

**Σε ποιά κατηγορία εμπίπτουν τα μηνιαία εισοδήματα σας;**

Κάτω από 800€

801€ - 1500€

1501€ - 2500€

Πάνω από 2501€

**Σε ποιά ηλικιακή ομάδα ανήκετε;**

20 -30

31 - 40

41 - 50

51 -60

Άνω των 60

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ


Aaker, D., 2011. *The Private Label War,* Atlanta: Prophet.

Admin, 2014. *Cyprus: Upgrade to Infor System21 Aurora through Indigo enables major supermarket expansion,* London: The International Supermarkets News.

ALPHAMEGA, H., 2014. *ΑΛΦΑΜΕΓΑ.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.alphamega.com.cy
[Πρόσβαση 13 ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2015].

Bold, B., 2014. *Supermarket own-brands generate more than half of UK grocery sales,* London: MARKETING.

Bold, B., 2014. Top 100 UK advertisers: BSkyB increases lead as P&G, BT and Unilever reduce adspend. *Marketing*, 11 April.

Carrefour, 2009. *Carrefour Cyprus.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: www.carrefour.com.cy
[Πρόσβαση 10 ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2015].

Carrefour, 2015. *Welcome to the Carrefour Group.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: www.carrefour.com
[Πρόσβαση 1 November 2015].

Carrefour, G. C. D., 2014. *DOING OUR JOB WELL,* Boulogne-Billancourt: Carrefour Group.

Chouhan, A., 2014. *Brands versus Private Labels: Fighting to Win,* Dubai: www.slideshare.net.

Doplbauer, G., 2015. *European Retail in 2015,* Bruchsal: GfK Geomarketing GmbH.

E&S, S., 2015. *Νέα εποχή για την Υπεραγορά E&S Κάψαλος σε συνεργασία με την ΑΛΦΑ ΜΕΓΑ.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.eands.com.cy/articles/view/announcements-1
[Πρόσβαση 13 ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2015].

Eales, T., 2014. *Private Label in Western Economies,* Bracknell: IRI.

ESM, 2015. 95 Per Cent of Shoppers Buy Private Label Brands, Study Finds. *ESM - European Supermarket Magazine*, 30 SEPTEMBER.

Eurostat, 2015. *Your Key to European Statistics.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home
[Πρόσβαση 11 October 2015].

Fenton, S., 2015. Carrefour - An upmarket approach. *PRIVATE LABEL INTERNATIONAL*, SPRING, pp. 10 - 17.

G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, 2011. *ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.* 1η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΚΡΙΤΙΚΗ.

Gary Amastrong, Philip Kolter, 2009. *Εισαγωγή στο Μαρκετινγ.* 9 επιμ. Θεσσαλονίκη: ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ Α.Ε..

Iceland, 2015. *Iceland Foods Ltd.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: www.iceland.co.uk
[Πρόσβαση 12 October 2015].

IGD, 2011. *European Discount Retailing.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.igd.com/Research/Retail/European-discount-retailing/
[Πρόσβαση 15 December 2015].

INC, 2015. *Private Labeling.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.inc.com/encyclopedia/private-labeling.html
[Πρόσβαση ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2015].

J. DAVID HUNGER, THOMAS L. WHEELEN, 2004. *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ.* 3η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.

JUST, P. D. T., 2014. *Food retail properties in Germany 2014,* Berlin: TLG IMMOBILIEN.

KANTAR, 2015. *Grocery Market Share ,* LONDON: KANTAR WORLDPANEL.

Kinnie, S., 2015. *Real Estate Insight, Real Estate Insight -- is the pessimism overdone?,* Edinburgh: Standard Life Investments Limited.

Mail, C., 2013. Tesco Products At Alpha Mega. *Cyprus Mail*, 13 NOVEMBER.

Makos, J., 2014. *PESTLE Analysis for Tesco discusses its Business Environment,* Newark: Weberience LLC.

McKevitt, F., 2015. *British grocery market slips back into decline,* London: KANTAR UK Insights.

Mirror, F., 2005. Carrefour Marinopoulos buys Chris Cash & Carry. *Financial Mirror.*

News, O., 2015. *Εξαγωγές ελληνικών προϊόντων στην Κύπρο.* [Ηλεκτρονικό]
Available at:
http://www.olivenews.gr/el/article/6251/%CE%B5%CE%BE%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%8C%CE%BD%CF%84%CF%89%CE%BD-

%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%BA%CF%8D
[Πρόσβαση 13 ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2015].

Nielsen, 2014. *The state of private label around the world,* New York: Nielsen N.V..

PANAGIDES, M., 2015. Carrefour Celebrates 10 years in Cyprus. 29 June.

Peeters, M., 2011. *The private labels revolution,* Moscow: Pricewaterhouse Coopers Russia B.V..

POPAI, T. I. G. a. M. R., 2015. *POPAI.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.popai.com/industry-news-blog/private-label-bests-brand-names-in-specific-categories?A=SearchResult&SearchID=1522284&ObjectID=4660290&ObjectType=35
[Πρόσβαση 12 October 2105].

StockWatch, 2014. *Ανατροπές στο λιανικό εμπόριο.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.stockwatch.com.cy/nqcontent.cfm?a_name=news_view&ann_id=189418

Sunb, 2010. *Strategic Management of TESCO Supermarket,* San Francisco: Scribd.

TASIS, 2015. *TASIS the American School in England.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: www.tasisengland.org

TESCO, 2015. *Annual Report and Financial Statements,* Cheshunt: TESCO PLC.

TESCO, 2015. *TESCO PLC.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: www.tescoplc.com
[Πρόσβαση 22 October 2015].

Toumazou, O., 2013. *Retai Evolution - The goodm the bad & the ugly years,* Latsia: RAI Consultants Ltd.

Toumazou, O., 2015. *Darwin's Theory of Evolution in Retail Trade,* Latsia: RAI Consultants Ltd.

Toumazou, O., 2015. *Report on the Strategic Analysis of the Market of Parallel Imports in Cyprus,* Latsia: RAI Consultants Ltd.

Toumazou, O., 2015. *Report on the Strategic Analysis of the Market of Parallel Imports in Cyprus,* Latsia: RAI Consultants .

Viamari, S., 2013. *Private Label & National Brands: Paving the Path to Growth Together,* Chicago: IRI.

Viamari, S., 2015. *Private Label & National Brands: Dialing in on Core Shoppers,* Chicago: IRI.

Ζαβρός, Χ., 2014. Ο Χάρτης των Υπεραγορών. *IN Business Magazine*, Οκτ., Issue 104, p. 12.

Θεοδότου, Γ., 2014. *Οι Κύπριοι τρέχουν στις προσφορές,* Λευκωσία: InBusinessNews.

Θεοχαρίδης, Π., 2015. Πληρώνουμε το πέμπτο πιο ακριβό ρεύμα στην ΕΕ. *Ο ΦΙΛΕΛΕΥΘΕΡΟΣ*, 28 Μάρτιος.

ΚΑΡΣΕΡΑΣ, 2015. *Υπεραγορές Καρσεράς.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.besmart.com.cy/el/offers/limassol/supermarkets/karseras-limassol/
[Πρόσβαση 21 Οκτώβριος 2015].

Καταναλωτών, Υ. Α. κ. Π., 2015. *Παρατηρητήρια Τιμών.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.mcit.gov.cy/mcit/cyco/cyconsumer.nsf/page26_gr/page26_gr?OpenDocument
[Πρόσβαση 13 ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2015].

Κωστουρής, Α., 2015. ΑλφαΜέγα και Αθηαινίτης αλλάζουν τη Λευκωσία. *IN Business News.*

Κωστουρής, Α., 2015. Φόβοι για «νέο Ορφανίδη» στο εμπόριο. *IN Business News*, 21 ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ.

Λάρισσας, Ε., 2007. *ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ ΣΤΗ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ,* Λάρισσα: Επιμελητήριο Λάρισσας.

Λυσιώτης, 2012. *Υπεραγορά Λυσιώτης.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.lysiotis.com/
[Πρόσβαση 21 Οκτώβριος 2015].

Μουρέτου, Σ., 2013. Grocery RETAIL Η νέα εποχή. *IN Business*, ΙΟΥΝΙΟΣ, Issue 80, p. 52.

Μουρέτου, Σ., 2013. Ιδού ο "Νέος" Καταναλωτης. *IN Business*, ΙΟΥΝΙΟΣ, p. 56.

Μουρέττου, Σ., 2014. Ποιός σνομπάρει ακόμα τα PL;. *IN Business*, Φεβρουάριος, Issue 96, pp. 17,18.

ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 2015. *Αρνητικό εξάμηνο για την Tesco.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1013964/arnitiko-eksamino-gia-tin-tesco
[Πρόσβαση 22 ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2015].

Π. Κίοχος, Γ. Παπανικολαόυ, Α. Κιόχος, 2003. *Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών.* ΑΘΗΝΑ: INTERBOOKS.

Παναγίδης, Μ., 2014. *Ποιός σνομπάρει (ακόμα) τα PL;* [Συνέντευξη] (14 2 2014).

Παναγίδης, Μ., 2015. ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ ΠΑΡΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ Η CARREFOUR ΚΥΠΡΟΥ. *Business Weekly*, 11 Ιανουάριος, Issue 268, p. 6.

Πηλείδου, Μ., 2013. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΙΟΥΝΙΟΣ, Issue 88, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2013. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΜΑΙΟΣ, Issue 87, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2013. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΙΟΥΛΙΟΣ, Issue 89, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2013. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΜΑΡΤΙΟΣ, Issue 85, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2013. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΑΠΡΙΛΙΟΣ, Issue 86, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2013. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, Issue 92, p. 12.

Πηλείδου, Μ., 2013. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ, Issue 91, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2013. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ, Issue 93, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2013. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ, Issue 90, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΙΟΥΝΙΟΣ, Issue 100, p. 12.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΙΟΥΛΙΟΣ, Issue 101, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ, Issue 102, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, Τόμος 96, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, March, Issue 97, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΣΕΠΤΕΒΡΙΟΣ, Issue 103, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ, Issue 105, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΔΕΚΜΒΡΙΟΣ, Issue 106, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΜΑΙΟΣ, Issue 99, p. 11.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΑΠΡΙΛΙΟΣ, Issue 98, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, Issue 95, p. 9.

Πηλείδου, Μ., 2014. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, Issue 104, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2015. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΣΕΠΤΕΡΙΟΣ, Issue 115, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2015. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΙΟΥΝΙΟΣ, Issue 112, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2015. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, Issue 108, p. 11.

Πηλείδου, Μ., 2015. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΜΑΙΟΣ, Issue 111, p. 11.

Πηλείδου, Μ., 2015. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΑΠΡΙΛΗΣ, Issue 110, p. 9.

Πηλείδου, Μ., 2015. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΜΑΡΤΙΟΣ, Issue 109, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2015. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, Issue 107, p. 10.

Πηλείδου, Μ., 2015. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΙΟΥΛΙΟΣ, Issue 113, p. 12.

Πηλείδου, Μ., 2015. Οι δέκα διαφημιζομενοι της Κύπρου με την μεγαλύτερη διαφημιστικη τηλεοπτική δαπάνη σε ονομαστική αξία. *IN Business*, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ, Issue 114, p. 10.

ΠΟΛΙΤΗΣ, Ε., 2015. Επίσημη παρουσίαση του αγγλικού βοδινού από την ομάδα ΑΛΦΑ CHEF. *ΠΟΛΙΤΗΣ ONLINE*.

ΠΡΕΣΒΕΙΑ, Ε., 2014. *ΔΕΛΤΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΑΙΡΟΤΗΤΑΣ,* ΛΕΥΚΩΣΙΑ: ΠΡΕΣΒΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ, ΓΡΑΦΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.

Σεΐτανίδης, Γ., 2011. Υπεραγορές: Κερδίζει έδαφος η ιδιωτική ετικέτα. *Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*, 10 10.

Σέργη, Ε., 2015. Δέκα χρονών η Carrefour στην Κύπρο. *ant1iwo*, 23 Απρίλιος.

ΣΙΩΜΚΟΣ, Γ. Ι., 2013. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.* 3η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε..

ΣΚΔΕ, 2014. *Η χρονιά που άλλαξε το εμπόριο.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.sykade.org.cy/nea-anakoinoseis/nea-agoras/echroniapouallaxetoemporio

ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣin, 2015. *Tesco: Η πτώση και η άνοδος ενός κολοσσού.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.sofokleousin.gr/archives/226574.html
[Πρόσβαση 22 ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2015].

Τουμάζου, Ο., 2015. *Οι υπεραγορές απορροφούν το 80% της πίτας των συνολικών πωλήσεων* [Συνέντευξη] (28 ΙΟΥΝΙΟΣ 2015).

ΥΣΤΑΤ, 2015. *Στατιστική Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf
[Πρόσβαση 20 ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2015].

Φιλελεύθερος, Ο., 2014. Άνοιξε το ΑΛΦΑΜΕΓΑ CONVENIENCE στη Μαρίνα Λεμεσού. *Ο Φιλελεύθερος,* 05 ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ.

Χαννή, Γ., 2014. Κυπριακή Οικονομία - Ανατροπές στο λιανικό εμπόριο. *StockWatch*, 08 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ.